



جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم

كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير



أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه ل. م. د في العلوم المالية والمحاسبية

تخصص : محاسبة، تدقيق ومراقبة

بعنوان

دور الرقابة والتدقيق في تحسين أداء منشآت القطاع السياحي
- دراسة حالة مؤسسات سياحية بالجزائر -

من إعداد الطالب :

➤ هوان بوعبدالله

تحت إشراف

د. شاعة عبد القادر

د. بوشرف الجيلالي (مساعد المشرف)

أعضاء لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة	مؤسسة الانتماء	الصفة
دواح بلقاسم	أستاذ التعليم العالي	جامعة مستغانم	رئيسا
شاعة عبد القادر	أستاذ محاضر " أ "	جامعة مستغانم	مشرفا، مقرا
مرحوم محمد الحبيب	أستاذ محاضر " أ "	جامعة مستغانم	ممتحنا
جميل عبد الجليل	أستاذ محاضر " أ "	جامعة سيدي بلعباس	ممتحنا
بشونده رفيق	أستاذ التعليم العالي	جامعة سيدي بلعباس	ممتحنا
بن حراث حياة	أستاذة التعليم العالي	جامعة مستغانم	ممتحنا

السنة الجامعية 2021-2022

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الإهداء

أهدي ثمرة جهدي هذا:
إلى والدي وروح والدتي
الطاهرة رحمهما الله
إلى زوجتي وأبنائي الأعزاء
"ريتاج وعبد الجليل
رتيل وعبد المالك"
حفظهم الله.
إلى إخوتي وأخواتي الأعزاء
إلى كل من ساعدني وأنار دربي
إلى طلب العلم والتعلم
إلى كل من يحب النجاح
والتوفيق ويرجو لي الخير

هوان بو عبدالله

تقدير و شكر

الحمد والشكر لله الذي وفقنا لإتمام هذا العمل
والصلاة والسلام على سيدنا محمد إمام المرسلين
وقدوتنا، اللهم لا سهل إلا ما جعلته سهلاً وأنت
ربي إن شئت تجعل الصعب سهلاً أما بعد :
إن تجد عيباً سداً خلا

جل من لا عيب فيه وعلا
تكن لذة العمل في تذوق طعم التعب والعناء
وكم هو جميل لو نعترف بجميل من كان لهم فيه
الفضل بإتمامه وإخراجه على الشكل المرغوب فيه،
من لم يشكر الناس لم يشكر الله، فالشكر موصول
إلى

الدكتور المشرف شاعة عبدالقادر
والدكتور بوشرف الجيلالي
مسؤول لجنة التكوين في الدكتوراه البروفيسور دواح بلقاسم
كل من لم يخل علي بيد المساعدة

لكم مني كل التقدير والإحترام

الفهرس

الفهرس

الرقم	الفهرس
	قائمة الأشكال
	قائمة الجداول
	جدول المختصرات
	قائمة الملاحق
أ	مقدمة عامة
	الفصل الأول : الإطار النظري للرقابة والتدقيق
20	تمهيد
21	المبحث الأول : عموميات حول الرقابة
39	المبحث الثاني : العملية الرقابية
49	المبحث الثالث : عموميات حول التدقيق
79	خلاصة الفصل
81	الفصل الثاني : عموميات حول الأداء
81	تمهيد
82	المبحث الأول : الإطار المفاهيمي للأداء
101	المبحث الثاني : إستراتيجية تحسين وتطوير الأداء
128	المبحث الثالث : برامج تحسين الأداء
155	خلاصة الفصل
156	الفصل الثالث : تحسين أداء المؤسسات السياحية والفندقية
156	المبحث الأول : عموميات حول المؤسسات السياحية والفندقية
172	المبحث الثاني : ماهية المؤسسة الفندقية
190	المبحث الثالث : الخدمات السياحية والفندقية
232	خلاصة الفصل
234	الفصل التطبيقي : دراسة مساهمة نظام الرقابة في تحسين أداء مؤسسات سياحية وفندقية بقطب الإمتياز السياحي شمال غرب

الفهرس

234	تمهيد
235	المبحث الأول: إستراتيجية صناعة السياحة في الجزائر وعرض حول قطب الإمتياز السياحي شمال غرب
251	المبحث الثاني : الطريقة والإجراءات
259	المبحث الثالث : معالجة وتحليل عبارات محاور الإستبيان
275	المبحث الرابع : إختبار فرضيات الدراسة
289	خلاصة الفصل
291	خاتمة عامة
302	قائمة المراجع
314	ملاحق
325	جدول المحتويات

قائمة

الأشكال

قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
الفصل الأول		
01	أنواع الرقابة	35
02	الإطار المتكامل للرقابة التنظيمية	44
03	دورة التخطيط - الرقابة	45
04	الجهات الرقابية الداخلية والخارجية في مجال فعالية إدارة المخاطر والرقابة	48
05	هيكل نظرية التدقيق	51
06	أنواع التدقيق	58
07	خطوات عملية التدقيق	58
08	مراحل نظام الرقابة	58
09	موقع لجنة التدقيق في نظام الرقابة بالمؤسسة	66
الفصل الثاني		
01	الجانبان المتقابلان للأداء: التكاليف والقيمة	109
02	دورة التفوق المقارن	115
03	عناصر إدارة الأداء	117
04	عجلة دمنغ (DEMING CYCLE)	129
05	عناصر إدارة الجودة	130
06	العلاقة بين التحسن المستمر والفاعلية والكفاءة	130
07	استمارة التدقيق	135
08	السبب - النتيجة	136
09	المشكلات والأسباب المحتملة	137
10	خارطة التدفق (مخطط العمليات)	137
11	التسيير على أساس الأنشطة حسب تصور CAM-1	143
الفصل الثالث		
01	الهيكل التنظيمي لوحدة أو قسم الاستقبال بمجمع فنادق AZ	168
02	الفندق كنظام إداري	177
03	العوامل المؤثرة على تصميم الهيكل التنظيمي	184
04	الهيكل التنظيمي للمؤسسات الفندقية	189

قائمة الأشكال

203	خطوات ابتكار وتطوير وتقديم الخدمات الجديدة	05
206	التنظيم كإحدى الوظائف الأساسية للإدارة الفندقية	06
207	مسار إنسياب المعلومات	07
220	أنواع الموازنات التشغيلية للمؤسسات السياحية والفندقية	08
الفصل التطبيقي		
245	تطور الطاقة الفندقية حسب التصنيف في قطب الامتياز السياحي شمال - غرب خلال الفترة (2015-2020)	01
247	توزيع عدد المؤسسات الفندقية تبعا للمنتوج السياحي في قطب الإمتياز السياحي شمال - غرب خلال سنة 2020	02
249	تطور وكالات السياحة والأسفار بقطب الامتياز السياحي شمال غرب خلال الفترة (2015م - 2020م)	03
250	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	04
259	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية	05

قائمة

الجدول

قائمة الجداول

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
الفصل الأول		
01	أنواع الانحرافات	42
02	الفرق بين التدقيق الداخلي والتدقيق الخارجي	65
الفصل الثاني		
01	أبعاد الحكم على الأداء التنظيمي	93
02	معايير الأداء عبر الزمن	95
03	خطوات هندسة إدارة نظم الأعمال	108
04	الفرق بين المعيار والمؤشر	119
05	متغيرات أنماط التحسين	124
06	خطوات التاءات الخمس (5 S)	146
الفصل الثالث		
01	البرامج التسويقية لمعالجة التذبذب في الطلب	193
02	الفروق الجوهرية بين السلع والخدمات	194
03	المشاكل الناتجة عن خصائص الخدمات وأساليب معالجتها	195
04	معايير الإيواء	213
05	معايير الأطعمة والمشروبات، النزلاء والسعر	213
06	معايير الانتاجية العامل والأجور	214
07	معايير كفاءة رأس المال	215
08	معايير الربحية	215
09	معايير التكاليف	216
10	معايير القيمة المضافة	216
11	عائلات ومعايير والتزامات جودة السياحة الجزائر	227

قائمة الجداول

228	معايير وإلتزامات الإقامة (الغرف والحمام)	12
228	معايير وإلتزامات المطعم	13
229	معايير نهج الجودة وإلتزاماتها	14
الفصل التطبيقي		
238	معدل الإنجاز المستهدف لعدد الأسرة على مستوى كل قطب إمتياز سياحي	01
244	تطور عدد الأسرة للمؤسسات الفندقية في قطب الإمتياز السياحي شمال-غرب خلال الفترة (2015-2020)	02
247	تطور عدد الأسرة للمؤسسات الفندقية حسب الطابع القانوني قطب الإمتياز السياحي شمال-غرب خلال الفترة (2015-2020)	03
254	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب ولايات قطب الامتياز السياحي شمال غرب	04
255	ثبات الإستبيان وفق معامل ألفا كرونباخ	05
256	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	06
257	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن	07
258	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي	08
260	الميزان التقديري وفقا لمقياس ليكرت الخماسي.	09
260	التحليل الوصفي للمحور الأول المتعلق بنظام الرقابة الفعال	10
261	تفريغ البيانات المتعلقة بالفقرة الأولى المتعلق بالهيكل التنظيمي وبيئة الرقابة	11
263	التحليل الوصفي للفقرة الثانية المتعلق بميكلية مكونات نظام الرقابة	12
265	تفريغ البيانات المتعلقة بالفقرة الثانية المتعلق بميكلية مكونات نظام الرقابة	13
268	التحليل الوصفي للمحور الثاني المتعلق باستراتيجية تحسين وتطوير المؤسسات السياحية والفندقية	14
269	تفريغ البيانات المتعلقة بالفقرة الأولى من المحور الثاني المتعلق بمتطلبات تحسين وتطوير الأداء	15
271	تفريغ البيانات المتعلقة بالفقرة الثانية من المحور الثاني المتعلق بأساليب إدارة الأداء	16
275	تفريغ البيانات المتعلقة بالمحور الثالث المتعلق بمدى مساهمة الوظيفة الرقابية في تحسين وتطوير	17
276-	أداء المؤسسات السياحية والفندقية	

قائمة الجداول

280	مساهمة الهيكل التنظيمي وبيئة الرقابة في تحسين أداء المؤسسات السياحية والفندقية بقطب الإمتياز السياحي شمال - غرب.	18
281	مساهمة هيكله مكونات نظام الرقابة الفعال في تطوير أداء المؤسسات السياحية والفندقية بقطب الإمتياز السياحي شمال غرب	19
281	مساهمة نظام الرقابة الفعال في تحسين وتطوير أداء المؤسسات السياحية والفندقية بقطب الإمتياز السياحي شمال غرب	20
282	متطلبات تحسين وتطوير لرفع أداء المؤسسات السياحية والفندقية بقطب الإمتياز السياحي شمال - غرب.	21
283	دور أساليب إدارة الأداء في تحسين مردودية المؤسسات السياحية والفندقية بالقطب السياحي للإمتياز شمال - غرب.	22
284	مساهمة إستراتيجية تحسين الأداء في تميز أداء المؤسسات السياحية والفندقية بالقطب السياحي للإمتياز شمال - غرب.	23
285	المعاملات (نتائج التقدير المستخرجة من برنامج SPSS V 20)	24
286	معاملات الارتباط بين بين متغيرات الدراسة.	25
286	معاملات الارتباط بين بين متغيرات الدراسة.	26
287	معنوية معلمات النموذج القياسي المقدر	27

جدول المختصرات

جدول المختصرات

IIA	The Institute of Internal Auditors	معهد المدققين الداخليين
AAA	American Accounting Association	جمعية المحاسبة الأمريكية
ISA	International Standard of Audit	المعايير الدولية للتدقيق
NAA	Normes Algérienne d'Audit	المعايير الجزائرية للتدقيق
AMA	American Marketing Association	الجمعية الأمريكية للتسويق
NCR	Système de Contrôle de Gestion et de la Comptabilité et de la Régulation	نظام مراقبة التسيير والمحاسبة والالتزام
RNQT	Référentiel Nationale Qualité du Tourisme	المرجعية الوطنية لجودة السياحة
PQTA	Plan Qualité Tourisme Algérie	مخطط جودة السياحة الجزائري
H TT	Hôtellerie, Tourisme et Thermalisme	مجمع فنادق، سياحة وحمامات معدنية
EGTT	Entreprise de Gestion Touristique de Tlemcen	مؤسسة التسيير السياحي تلمسان
SPSS V20	Statistical Package for Social Science	برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية
IIA	The Institute of Internal Auditors	معهد المدققين الداخليين
COSO	Comitte Of Sponsoring Organizations	لجنة المنظمات الراعية
ZET	Zone d'Exploitation du Tourisme	مواقع التوسع السياحي
SDAT	Schéma Directeur d'Aménagement du Tourisme	المخطط التوجيهي للتهيئة السياحية
ISO	International Standard Organisation	المنظمة العالمية للتقييس
HACCP	Hazard Analysis critical Control Points	تحليل مصادر الخطر ونقاط التحكم الحرجة
ANDT	Agence Nationale Développement du Tourisme	الوكالة الوطنية للتنمية السياحية
CNTC	Centre Nationale de la Technologie et Consultation	المركز الوطني للتكنولوجيا والاستشارات
ABC	Activity Based Costing	محاسبة التكاليف على أساس الأنشطة
ABM	Activity Based Management	تقنية الإدارة على أساس الأنشطة
ABB	Activity Based Bugetar	الأنشطة والموازنات على أساس الأنشطة
BPR	Business Process Reengineering	إعادة تصميم المسارات
ONAT	Office National Algérien du Tourisme	الديوان الوطني الجزائري للسياحة
ONT	Office National du Tourisme	الديوان الوطني للسياحة
ENST	Ecole Nationale Supérieure du Tourisme	المدرسة الوطنية العليا للسياحة
ESHRA	Ecole Supérieure d'Hôtellerie et de Restauration d'Alger	المدرسة العليا للفندقة والإطعام الجزائر

قائمة

الملاحق

قائمة الملاحق

قائمة الملاحق

الصفحة	العنوان	الرقم
203 – 314	استمارة استبيان	01
320	قائمة المحكمين	02
321	معامل الثبات (ألفا كرونباخ)	03
322	جدول الإحصاء الوصفي	04
322	جدول الارتباط بين متغيرات الدراسة	05
322	جدول تجميع النماذج	06
323	جدول اختبار فيشر	07
323	جدول معاملات المعلمات	08

مقدمة

عامة

تمهيد

يساهم القطاع السياحي في تحقيق التنمية الاقتصادية في إقتصاديات الدول باعتبارها مصدرا للثروة حيث أنه خلال عام 2019م ساهمت صناعة السياحة بنحو 10,4% في الناتج المحلي الإجمالي على المستوى العالمي أي ما يمثل 8,9 تريليون دولار أمريكي، أما على مستوى الدول العربية ساهم قطاع السياحة بـ 11,4%، ويوفر قطاع السياحة حوالي 330 مليون فرصة عمل على مستوى العالم أي ما يوازي عشر الوظائف العالمية، كما توفر واحدة من بين كل أربع فرص عمل جديدة يتم توفيرها على مستوى العالم، والجزائر على غرار باقي الدول تسعى جاهدة إلى تحديد خطط استراتيجية لجعل القطاع السياحي قطاعا منتجا يساهم في التنمية الاقتصادية من خلال توفير قدر من العملات الأجنبية جراء السلع والخدمات السياحية المقدمة للأجانب، وفرص العمل المنشأة من مختلف الأنشطة والخدمات السياحية.

لقد أدى التقدم العلمي والتكنولوجي إلى توسع المؤسسات وظهور المجمعات الاقتصادية الكبيرة التي تربطها العلاقات المالية والاقتصادية ووجود الشركات المتعددة الجنسيات وتوسعها، حيث أن الشركة الواحدة لها عدة فروع في بلدان مختلفة، نتج عنه فصل الإدارة عن الملكية، مما يستوجب تفويض الإدارة الوصية المسؤوليات والاختصاصات إلى مستويات إدارية أخرى لتنفيذ الأهداف يمكن تحقيقها بتوفير الوسائل والإمكانات، والتي يمكن التحكم فيها وإخضاعها للرقابة، بناء على المعلومات الرقابية، من خلال التأكد من أن السياسات والخطط المعمول بها يتم تنفيذها دون أي إنحرافات عن المعايير الموضوعة مقدما، ومعرفة الإنحرافات إن وجدت وإعادة توجيهها وتصحيحها.

يعتبر النشاط السياحي والفندقي ركيزة أساسية في صناعة السياحة، إذ أن نجاحه يتوقف على وجود نظام رقابة فعال يساهم في تنفيذ الأهداف الموضوعة على حسب كافة المستويات الرامية إلى ترقية وصناعة السياحة في الجزائر، من خلال إتباع التعليمات والسياسات والتوجيهات الصادرة عن الجهات الرقابية الداخلية والخارجية باعتبارها دليل لإتخاذ القرارات، كما أن نظام الرقابة الفعال يحتاج إلى تقييم وضمان السير الحسن للإجراءات ومتابعة العمليات والتدقيق فيها، يقتضي توفر لجنة تدقيق منبثقة من السلطة الحاكمة (Leaderly Boody)، والتي من خلالها يتم إعتداد السياسات والمعايير والإجراءات الخاصة بالتدقيق الداخلي، إستنادا إلى الخدمات التأكيدية والإستشارية التي يقدمها تبعا للمعايير الدولية لممارسة نشاط التدقيق الداخلي، إضافة إلى تقارير المدقق الخارجي حيث أصدرت الدولة الجزائرية ممثلة في وزارة المالية المعيار الجزائري للتدقيق رقم 610 استخدام المدققين الداخليين الذي يبين العلاقة بين وظيفتي التدقيق الداخلي والتدقيق الخارجي من خلال تشابه

بعض الوسائل المستخدمة في تحقيقها لكلا الوظيفتين، سواء على المستوى الداخلي من خلال الأنشطة والعمليات (الكفاءة والفعالية، الجودة) التي تقوم بها المؤسسات الفندقية باستخدام مؤسسات قياس الأداء الفندقي (الإيواء، إشغال الغرف، التكاليف...) أو على المستوى الخارجي والمتعلق برضا الزبائن من خلال تقييم جودة الخدمات الفندقية المقدمة للزبائن.

والجزائر على غرار باقي دول العالم تسعى جاهدة للنهوض بالقطاع السياحي، من خلال تحسين وتطوير أداء المؤسسات السياحية والفندقية التي تتوفر عليها ضمن منتج سياحي متنوع بتنوع الطبيعة والتضاريس، مما يتطلب وضع إستراتيجية سياحية وتوفير متطلبات تنفيذها ومتابعتها، لتوفير منتجات سياحية متميزة وتنافسية وذات جودة ومن ثم تساهم في تحقيق القيمة المضافة.

وبناء على ما سبق يمكن طرح الإشكالية الآتية :

- " إلى أي مدى يسعى نظام الرقابة في تحقيق الأهداف المرتبطة بتحسين أداء المؤسسات الفندقية ؟ "

يندرج تحت هذا السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

❖ هل هناك علاقة تكاملية بين الأجهزة الرقابية والوظائف الإدارية الأخرى في تحقيق الأهداف والخطط الفندقية؟

❖ ما هي محددات وآليات تفعيل نظام الرقابة ؟

❖ ما المقصود بالأداء، وما العلاقة بين الأهداف ومؤشرات قياس الأداء ؟

❖ إلى أي مدى تؤثر الوظيفة الرقابية على تحسين أداء المؤسسات الفندقية محل الدراسة؟

الفرضيات:

- 1- يساهم الهيكل التنظيمي وبيئة الرقابة في تحسين أداء المؤسسات السياحية والفندقية.
- 2- تساهم هيكلية مكونات نظام الرقابة الفعال في تطوير أداء المؤسسات السياحية والفندقية.
- 3- تعمل متطلبات تحسين وتطوير الأداء على رفع أداء المؤسسات السياحية والفندقية.
- 4- تساهم أساليب إدارة الأداء في تحسين مردودية المؤسسات السياحية والفندقية.

أهمية الدراسة :

تكمن أهمية هذه الدراسة في إبراز أن :

- ❖ نظام الرقابة الفعال له دور في تحقيق الأهداف والغايات المرسومة التي تهدف إلى حماية وتطوير وترقية القطاع السياحي والفندقي وتحسين نوعية السلع والخدمات السياحية والفندقية؛
- ❖ أساليب تنفيذ الرقابة على الأداء، والتعرف على مراحل وأدوات العملية الرقابية؛
- ❖ توسيع إدراك القائمين على المؤسسات الفندقية بأهمية الوظائف التي تؤديها الأجهزة الرقابية سعيًا منها لتحسين الأداء الداخلي والأداء الخارجي وتحقيق التميز والتفوق؛
- ❖ اختيار المعايير والمؤشرات قياس الأداء يتم حسب خصوصية النشاط السياحي والفندقي، سواء على المستوى الداخلي من خلال الأنشطة والعمليات التي تقوم بها المؤسسات السياحية والفندقية، أو الخارجي المتعلق برضا الزبائن (جودة السلع والخدمات السياحية والفندقية المقدمة للزبائن)؛

أهداف الدراسة:

- ❖ إبراز العلاقة التكاملية بين الأجهزة الرقابية والوظائف الإدارية الأخرى، والدور الناتج عن تفاعلها لتحقيق الأهداف والغايات المرسومة، إضافة إلى الخدمات التي يقدمها للأطراف ذات المصالح لإتخاذ القرارات الرشيدة وفي الوقت المناسب.
- ❖ تبيان الوظائف التي تؤديها الأجهزة الرقابية بالإعتماد على القرارات الرقابية في تحسين أداء المؤسسات الفندقية ومدى إدراك واهتمام القائمين على المؤسسات السياحية والفندقية بالعلاقة التكاملية في تطابق الأهداف بين نظام الرقابة ونشاط التدقيق الداخلي، والاستفادة منها في إبداء رأي في محايد من طرف المدقق الخارجي لتحديد المركز المالي وإيفاد الأطراف ذات المصالح لاتخاذ القرارات المناسبة وفي الوقت المحدد؛
- ❖ التعريف بمعايير قياس الأداء الفندقي للقائمين على المؤسسات السياحية والفندقية، وكيفية استخدامها في تقييم كفاءة الأداء بين مجموعة من المؤسسات السياحية والفندقية، وأهميتها في تصحيح الإنحرافات إن وجدت لتحقيق الأهداف والوصول إلى الغايات المرجوة؛
- ❖ التعرف على التعليمات والتوجيهات الصادرة من الجهات الرقابية المشرفة على المؤسسات الفندقية، الإمتثال والالتزام بها.
- ❖ إقتراح حلول علمية وعملية متعلقة بتنفيذ الرقابة لتحسين الأداء السياحي والفندقي.

مناهج الدراسة :

من أجل تحقيق أهداف الدراسة سنعتمد على المنهج الوصفي والمنهج التحليلي (الاستدلالي) لمتغيرات الدراسة.

مجتمع وعينة الدراسة :

يتكون مجتمع وعينة الدراسة من مدراء فنيين وعاملين بمؤسسات سياحية وفندقية المتواجدة بالقطب السياحي للامتياز شمال - غرب (وهران - تلمسان - عين تموننت - سيدي بلعباس - معسكر - غليزان - مستغانم) حيث وضعنا استمارات استبيان قمنا بتوزيعها على مجتمع وعينة الدراسة المشار إليها، كما يتم تحليل وإستخراج المؤشرات والنسب باستخدام مخرجات برنامج spss v20.

دوافع اختيار الموضوع :

- من أهم المبررات التي أدت بنا إلى اختيار هذا الموضوع ما يلي:
- ❖ طبيعة التخصص الذي أتابعه، ولما له من أهمية بالغة في تحسين الأداء وضمان الجودة اللازمة والمطلوبة وذات المعايير الدولية لتحقيق الاستمرارية، النمو والميزة التنافسية؛
 - ❖ الاهتمام والميول الشخصي إلى القطاع السياحي بحكم أنني موظف بمديرية السياحة والصناعة التقليدية لولاية غليزان؛
 - ❖ يشير واقع الصناعة الفندقية أن غالب القائمين على المؤسسات الفندقية بمستغانم، لا يدركون بمعايير ومؤشرات قياس الأداء الفندقية، ودورها في تقييم ورعاية الأداء على مستوى الأنشطة التشغيلية الرئيسية والمساندة، وربط المسؤوليات ومعرفة درجة كفاءة العاملين؛
 - ❖ يشير واقع الصناعة الفندقية أن غالب القائمين على المؤسسات الفندقية بمستغانم، لا يدركون بميكنة مكونات نظام الرقابة (التخطيط، التنظيم، التوجيه، المراجعة والتدقيق، التقييم، التقرير)؛
 - ❖ الرغبة في اكتساب معارف حول موضوع الرقابة والتدقيق في القطاع السياحي.

- دراسات سابقة:

إهتمت العديد من الدراسات بموضوع الرقابة والتدقيق أو العلاقة بينهما، كما تناولت تحسين أو تقييم الأداء وإدارة الجودة، من بين هذه الدراسات نذكر منها على سبيل المثال لا الحصر مايلي:

دراسات باللغة العربية:

- 1 - دراسة وجدان علي أحمد، دور الرقابة الداخلية والمراجعة الخارجية في تحسين أداء المؤسسة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2010 : هدف الباحث من خلال هذه الدراسة إلى تقديم معلومات حول مدى مساهمة الرقابة الداخلية والمراجعة الداخلية في تحسين أداء

المؤسسة، كما هدفت الدراسة إلى تقديم نموذج يعكس دور التكامل بين المراجعة الداخلية كأداة من أدوات الرقابة الداخلية والمراجعة الخارجية في تحسين أداء الإدارة، وقد توصلت الدراسة إلى أن الرقابة الداخلية خلال أدواتها المختلفة المتمثلة بالموازنات التخطيطية ومحاسبة المسؤولية وتقييم الأداء وكذلك خلية الرقابة الداخلية التي تعتبر أحد أدوات الرقابة المالية التي تعمل على تحسين أداء المؤسسة، من خلال تقييم الأداء الفعلي وذلك بمقارنته مع الأداء المخطط ومعرفة أسباب الانحراف، واقتراح الحلول اللازمة، كما تعد الإدارة مسئولة عن تصميم وتنفيذ نظام الرقابة الداخلية، ونتيجة لوجود مراقبة خارجية تتأكد من فعالية نظام الرقابة الداخلية بالمؤسسة فإن الإدارة تعمل على تفعيل نظام الرقابة الداخلية وسد الثغرات التي قد تؤدي إلى تدني مستوى أدائها، كما يتم استخدام مدقق خارجي لإبداء الرأي حولها إضافة إلى الخدمات الاستشارية التي تقدمها مكاتب التدقيق الخارجية.

2 - دراسة عمر شريف، التدقيق الداخلي كأحد أهم الآليات في نظام الحوكمة ودوره في الرفع من جودة الأداء في المؤسسة، مقال منشور بمجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد: 7، 2015: هدفت الدراسة إلى إبراز دور التدقيق الداخلي كأحد الآليات المهمة في تطبيق حوكمة فعال وفي الرفع من فعالية الأداء داخل المؤسسات مبرزين العلاقة بين التدقيق الداخلي ومختلف آليات الحوكمة من مجلس إدارة ولجنة التدقيق والتدقيق الخارجي، وخلصت الدراسة إلى أن التدقيق الداخلي يعتبر أحد وظائف القيادة لما يقدمه من خدمات للإدارة عن طريق تقييمه الدائم والموضوعي والمحايد للأنشطة المختلفة للمؤسسة، كما أن دور التدقيق الداخلي لم يعد يقتصر على فحص وتقييم نظام الرقابة الداخلية، بل أصبح يقدم خدمات تأكيدية وخدمات إستشارية تركز على تحسين الأداء داخل المؤسسة.

3 - دراسة م. د. ليلى لفته علي وم. م. لقاء مطر عاتي، قياس وتقييم مستوى جودة الخدمات الفندقية دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين والزبائن في فندق مناوي باشافي محافظة البصرة، مقال منشور بمجلة العلوم الاقتصادية، العدد 41، المجلد 1، العراق، 2016 : هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى جودة الخدمة الفندقية في واحد من فنادق الدرجة الأولى، وخلصت الدراسة إلى وجود علاقة بين مستوى جودة الخدمة الفندقية المقدمة وبين أبعاد جودة الخدمة، كما أوصى بضرورة الاهتمام بالزبائن بصورة شخصية وفق احتياجاتهم من قبل إدارة الفندق، والارتقاء بمستوى جودة الخدمة ضمن الأبعاد الرئيسة لها.

4- دراسة بكوش لطيفة، مساهمة التسيير على أساس الأنشطة في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر-بسكرة-الجزائر، 2017 : هدفت الدراسة إلى توضيح كيفية تحسين الأداء من خلال ممارسات التسيير على أساس الأنشطة، وتوصلت الباحثة إلى أن المعلومة على أساس الأنشطة تستخدم في إطار ممارسات التسيير على أساس الأنشطة بهدف تحسين الأداء من المنظور المالي كما أن عملية إتخاذ القرارات التشغيلية والاستثمارية ضمن هذه الممارسات يعني تنفيذ التسيير على أساس الأنشطة التشغيلية و الإستراتيجية مما يؤدي إلى إدارة الأرباح وتحسين العمليات، كما تستخدم المعلومة للتخطيط والرقابة لتنفيذ الموازنة على أساس الأنشطة.

5- دراسة عامر حاج دحو، التدقيق القائم على تقييم مخاطر الرقابة الداخلية ودوره في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة أحمد درارية أدرار، 2018 : هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على علاقة التدقيق القائم على تقييم مخاطر الرقابة الداخلية بأداء المؤسسات الاقتصادية، وقد توصلت الدراسة إلى وجود ضعف في تطبيق مفاهيم التدقيق القائم على تقييم مخاطر الرقابة الداخلية في المؤسسات الاقتصادية بولاية معسكر، كما أن تطور مفهوم التدقيق من مجرد تقديم رأي مهني محايد حول صدق وعدالة القوائم المالية إلى تتبع مختلف العمليات التشغيلية والمالية للمؤسسة والتقرير عنها، وفحص الأنظمة الرقابية، إضافة إلى أن التدقيق القائم على تقييم مخاطر الرقابة الداخلية يساهم في التحسين من كفاءة نظام الرقابة الداخلية وعمليات إدارة المخاطر بالمؤسسات الاقتصادية بولاية معسكر، وبالتالي المساهمة في التحسين من أدائها، وتحقيق مستويات عالية من الكفاءة والفعالية في العمليات الداخلية للمؤسسة.

6- دراسة بن لدغم محمد، تأثير التكامل بين التدقيق الداخلي والتدقيق الخارجي في تحسين أداء الرقابة الداخلية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه في إدارة المنظمات، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، 2018 : هدف الباحث من خلال هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير التكامل والتدقيق الداخلي والخارجي على تحسين الرقابة الداخلية من وجهة نظر المدققين الداخليين والمدققين الخارجيين على المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، وقد توصلت الدراسة إلى أن تأثير التكامل بين التدقيق الداخلي والتدقيق الخارجي في تحسين أداء الرقابة الداخلية يساهم في تحقيق الفعالية للمؤسسة، من خلال تفعيل الرقابة الداخلية، كما خلصت إلى وجود مجالات وأوجه تكامل عديدة تؤثر وتسهم في تعزيز الرقابة الداخلية، وتضمن تغطية أشمل لأنشطة المؤسسة.

7- دراسة بن يمينة فاطمة الزهراء وبوزيان عثمان، نموذج الأداء الفعلي SERVPERF لقياس جودة الخدمات البنكية من وجهة نظر الزبون - دراسة عينة من زبائن بنك الفلاحة والتنمية الريفية لولاية عين تموشنت، مقال منشور بمجلة " Revue des Politiques Economique " المجلد 6، العدد 1، الجزائر، 2018: هدفت هذه الدراسة إلى قياس وتقييم مستوى جودة الخدمات المقدمة من طرف البنوك الجزائرية من وجهة نظر الزبائن باستخدام SERVPERF الذي يركز فقط على الأداء الفعلي لقياس جودة الخدمات، وخلصت الدراسة إلى الأهمية النسبية من بعد إلى آخر عند قياس جودة الخدمة البنكية المقدمة للزبائن فعلياً.

دراسات باللغة الأجنبية:

8 - دراسة محمد يوسف عبد اللطيف أبو شرار، الدراسة عبارة عن رسالة ماجستير في إدارة الأعمال موسومة Measurement and Evaluation of Hotel Services Quality in the Light of International SERVQUAL Model and Ways for its Development Case study: Hotels operating in the Gaza Strip the Islamic University-Gaza, January /2017

" قياس وتقييم جودة الخدمات الفندقية في ضوء نموذج قياس جودة الخدمات (SERVEQUAL) وطرق تطويرها، دراسة حالة: الفنادق العاملة في قطاع غزة ؛

هدفت الدراسة إلى قياس وتقييم جودة الخدمات في الفنادق المتواجدة في قطاع غزة باستخدام نموذج قياس جودة الخدمات SERVEQUAL الدولي، لمعرفة الفجوات الرئيسية والفرق بين التوقعات المسبقة للخدمة والخدمة المدركة أو الفعلية، بغية تطوير مستوى الجودة في الفنادق المتواجدة في قطاع غزة، خلصت الدراسة إلى أن هناك فجوات بين التوقعات المسبقة للخدمات والخدمات المدركة أو الفعلية راجع إلى ضعف الجانب الإداري التنفيذي إضافة إلى غياب وزارة السلطات الوصية في صياغة القوانين واللوائح لمراقبة الجودة، وعدم توفر وحدة لمراقبة الجودة على مستوى الفنادق المتواجدة في قطاع غزة، كما أوصت الدراسة على أهمية التكوين للعاملين في الأقسام الإدارية والتشغيلية، واستحداث وحدة لمراقبة الجودة على مستوى الفنادق المتواجدة في قطاع غزة.

9- دراسة Ohanyan A and Harutyunyan H، الدراسة عبارة عن مقال موسوم بعنوان

The Role of Internal Audit in Continuous Improvement of Quality Management Systems at Private HE Institutions: A Case Study of Eurasia International University (Armenia), Journal of Business & Financial Affairs, Volume 5 , Issue1, American University of Armenia, 2016 "

" دور المراجعة الداخلية في التحسين المستمر لنظام إدارة الجودة في المؤسسات الخاصة : دراسة حالة من جامعة أوراسيا الدولية أرمينيا ؛

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف ودراسة أهمية التدقيق الداخلي للحسابات في الحفاظ على نظام إدارة الجودة المنفذة والتحسين المستمر لمؤسسات التعليم العالي الخاصة، كما أبرزت وظيفة التدقيق الداخلي للحسابات في الجودة، وأهميته لضمان التحسين المستمر لمؤسسات التعليم العالي الخاصة، وخلصت إلى أن من أجل ضمان الاستفادة من النظام المنفذ والتحسين المستمر، فضلا عن نتائج المراقبة والضوابط والعمليات التي تم توضيحها بالفعل أثناء تنفيذ النظام، يقترح أيضا إدخال وظيفة مستقلة للتدقيق الداخلي للحسابات، كما أن تطبيق وظيفة التدقيق الداخلي من شأنه أن يؤدي دورا مركزيا في الإعداد للتدقيق الخارجي للحسابات والضوابط (على سبيل المثال من قبل وزارة التعليم العالي، ووزارة المالية)، والاعتمادات (الوطنية أو الدولية) لهذه الغاية يعتبر قوائم أو مستندات أو وثائق مرجعية لتدقيق الحسابات استنادا إلى المتطلبات الخارجية لتدقيق الحسابات والفحص والاعتماد عليها أمرا مفيدا، وكما ذكر فادزيل وآخرون أنه إذا لم تتوفر مهمة التدقيق الداخلي للحسابات، يتعين على الإدارة أن تطبق عمليات رصد أخرى لتؤكد لنفسها وللمجلس أن نظام الرقابة الداخلية يعمل على النحو المقصود.

10 - دراسة شكرون مريم، دراسة أطروحة دكتوراه موسومة بعنوان

" Le rôle de l'audit interne dans le pilotage et la performance du système de contrôle interne : cas d'un échantillon d'entreprises algériennes, Université Abou Bekr Belkaid de Tlemcen, Algerie, 2014"

دور التدقيق الداخلي في إدارة وأداء نظام الرقابة الداخلية، دراسة حالة مؤسسات جزائرية؛

هدفت الدراسة إلى معرفة ما إذا كانت وظيفة التدقيق الداخلي بالمؤسسات العمومية الجزائرية تساهم في فعالية وكفاءة نظام الرقابة الداخلية، إضافة إلى تحديد القصور في نظام الرقابة الداخلية للمؤسسات محل الدراسة خلصت الدراسة إلى أن الفضائح المالية الأخيرة التي مست مؤخرا المؤسسات الجزائرية باختلاف أنواعها من بينها شركة سوناطراك التي هي بحاجة إلى تعزيز نظام الرقابة الداخلية الذي ينظر إليه بشكل متزايد على أنه حل للمشاكل الأساسية، كما أن وظيفة التدقيق الداخلي لها دور قيادي في إدارة وأداء المؤسسة، من خلال القيام بالتدقيق الداخلي الذي يساعد المؤسسة على الحفاظ على نظام رقابة داخلية مناسب مع الفعالية والكفاءة والتحسين المستمر.

11- دراسة O Eke Gift عبارة عن مقال موسوم بعنوان

" INTERNAL CONTROL AND FINANCIAL PERFORMANCE OF HOSPITALITY ORGANISATIONS IN RIVERS STATE , European Journal of Accounting, Auditing and Finance Research Vol 6, No 3, Rivers State University, Port Harcourt, Nigeria, 2018 "

"الرقابة الداخلية والأداء المالي لمؤسسات فندقية في دول الأنهار"

هدفت هذه الدراسة الدراسة إلى تحديد أثر الرقابة الداخلية على الأداء المالي لمؤسسات فندقية محل الدراسة وخلصت الدراسة إلى أن مكونات نظام الرقابة الداخلية تؤثر إلى حد كبير على الأداء المالي، كما تبين أن بيئة الرقابة تؤثر على الإيرادات المحصلة من خلال تعامل كبار الموظفين أو عدم تواجدهم أو عدم كفاءتهم، مما يؤدي إلى هلاك أحد المكاسب، إضافة إلى ضرورة تقييم المخاطر على الربحية ومن ثم على الأداء المالي، ومنع المخاطر التي يمكن تجنبها والتغلب عليها، كما أن المعلومات والاتصال لها تأثيرا بالغاً على العائد والموجودات المؤسسة الفندقية الناجمة عن الأحداث السابقة، كما توصلت الدراسة إلى أن الأداء المالي للمؤسسات الفندقية يتأثر بمتغيرات أخرى تتمثل في حجم المؤسسة والسياسات المتبعة والقوانين والتشريعات الحكومية والتكنولوجيا.

التعليق على الدراسات:

تشابه هذه الدراسة مع بعض الدراسات من خلال الإشارة إلى العلاقة بين متغيراتها، في حين تميزت دراستنا عن غيرها من الدراسات السابقة الذكر، كونها تشابه مع بعض الدراسات من خلال الإشارة إلى العلاقة بين أجهزة الرقابة، وآليات تقييم نظام الرقابة المتمثلة في وظيفتي التدقيق الداخلي والتدقيق الخارجي، أي بين متغيرات الدراسة الوحيدة التي سنتطرق فيها إلى الرقابة والتدقيق في المؤسسات السياحية وإبراز دوره في تحسين أدائها إضافة إلى جمع جزء من الجانب النظري، وتوظيفها للإلمام بموضوع الرقابة والتدقيق في القطاع السياحي. كما تميزت دراستنا بالتركيز على المؤسسات السياحية والفندقية الجزائرية خاصة أن غالب القائمين على المؤسسات السياحية والفندقية، لا يدركون بهيكلية مكونات نظام الرقابة، وأساليب تحسين الأداء الحديثة، إضافة إلى التطرق إلى معايير ومؤشرات قياس الأداء الفندقي ودورها في تقييم ورقابة الأداء على مستوى الأنشطة التشغيلية الرئيسية والأنشطة المساندة، وكذا جودة الخدمة السياحية والفندقية المقدمة للزبائن وقياسها، وربط المسؤوليات وبالتالي تحسين الأداء وتحقيق الميزة التنافسية القوية.

النطاق المكاني والزمني :

النطاق المكاني :

في ما يخص الجانب النظري تعددت الأماكن التي تم من خلالها الحصول على مبتغانا في هذه الدراسة فهناك عدة أماكن ساهمت في الحصول على المعلومات والاستفادة منها ومن هذه الأماكن وزارة السياحة والصناعة التقليدية والوكالة الوطنية للتنمية السياحية ومجمع فنادق، سياحة وحمامات معدنية، ديوان المكتبات العمومية الرئيسية والجامعية، الديوان الوطني للسياحة، الغرفة الوطنية للصناعة التقليدية والحرف، الوكالة الوطنية للصناعة التقليدية بالإضافة إلى المواقع الإلكترونية.

أما الدراسة الميدانية تقتصر على مؤسسات سياحية وفندقية متواجدة بالقطبي السياحي للامتياز شمال غرب من خلال المدراء الفنيين والعاملين فيها (مدير عام، مسير، مدقق داخلي، مراقب التسيير، مدير مطعم، مدير دائرة العلاج، مدير تجاري، مسؤول الاستقبال والتوجيه، عاملين في وظائف: التسويق، الاعلام الآلي، مشرف على التدليك والحمام المسبح، الأمن والصيانة، المرآب، الاستثمار...)، إضافة إلى إجراء مقابلات مع موارد بشرية لبعض المؤسسات السياحية والفندقية العمومية والخاصة والمختلطة منها المتواجدة بالجزائر، إضافة إلى محافطي حسابات (مدققين خارجيين) لإثراء الجانب النظري والتطبيقي.

النطاق الزمني :

لنتمكن من الدراسة الميدانية استغرقت الفترة الزمنية لإنجاز الدراسة بداية من مارس سنة 2020م إلى غاية جوان سنة 2021م.

هيكل الدراسة :

من أجل تحقيق الأهداف التي تخدم الدراسة تم توزيع الهيكل النظري والتطبيقي إلى أربعة فصول، حيث أشرنا في الفصل الأول إلى الإطار النظري لمفهوم الرقابة والتدقيق من خلال معرفة نظام الرقابة والمعايير الرقابية وآليات تفعيلها، وإبراز العلاقة بين وظيفتي التدقيق الداخلي والتدقيق الخارجي والعلاقة بينهما وبين نظام الرقابة الداخلية ومجلس الإدارة أو السلطة الحاكمة، كما تم التطرق إلى معايير التدقيق الجزائرية ومعايير ممارسة نشاط التدقيق الداخلي الدولية التي لها علاقة بموضوع الدراسة.

أما الفصل الثاني تم الإشارة فيه إلى مفهوم الأداء، والأسس النظرية ونماذج أبعاد مفهوم الأداء، من خلال عرض لمفهوم الأداء وأبعاده ومؤشرات قياسه، إضافة إلى تصنيفات الأداء والعوامل المؤثرة فيه، ضمن مسعى

استراتيجية تحسين الأداء يتم وفق برامج تحسين وتطوير الأداء، من خلال عملية تصميم برنامج تأكيد وتحسين الأداء مبني على أساس الإستراتيجيات المصاغة للمؤسسة والأهداف المحددة، بالتنسيق مع الجهات الرقابية الداخلية والخارجية لتقييم أداء العمليات والأنشطة التي قامت بها المؤسسة.

أما الفصل الثالث نستعرض فيه الإطار المفاهيمي للمؤسسات السياحية والفندقية، والتطرق بالتفصيل إلى المؤسسات الفندقية لأنها تخدم موضوع دراستنا في الجانب التطبيقي، من خلال الدراسة الميدانية حول مؤسسات فندقية متواجدة بقطب الامتياز السياحي شمال غرب، وباعتبار النشاط السياحي والفندقي يغلب عليه تقدم سلع وخدمات سياحية نستعرض في هذا الجانب تعريف الخدمات السياحية، إضافة إلى مسارات تطوير وتحسين الخدمات السياحية والفندقية، مع التمهيد للجانب التطبيقي من خلال التطرق إلى دور نظام الرقابة وأهميته في تحسين أداء المؤسسات السياحية والفندقية، كما نوضح مكونات نظام الرقابة في القطاع السياحي والفندقي المتمثلة في التنظيم، التوجيه، المراجعة والتدقيق، التقييم والتقرير في المؤسسة السياحية والفندقية، وأهميتها في تحسين أدائها وتحقيق التفوق والتميز.

أما الفصل الرابع نتناول فيه الدراسة الميدانية لمجتمع يتمثل في مؤسسات سياحية وفندقية بالجزائر، اقتصر على مؤسسات سياحية وفندقية متواجدة بقطب الامتياز السياحي شمال غرب، حيث تطرقت إلى إستراتيجية صناعة السياحة في الجزائر إضافة إلى عرض حول قطب الإمتياز السياحي شمال غرب، تليها طريقة وإجراءات التحليل الوصفي والتحليل الإستدلالي، من خلال توضيح بناء وتصميم الإستبيان، إضافة إلى معالجة وتحليل عبارات الإستبيان بإستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS V20، وأخيرا يتم إختبار فرضيات الدراسة الميدانية وإستخلاص النتائج ومناقشتها.

الفصل الأول
الإطار النظري
للرقابة والتفتيش

تمهيد

تعتبر الرقابة من أهم الوظائف الضرورية في المؤسسات بإختلاف أنواعها وحجمها لتحقيق أهدافها وتنفيذ خططها، والتحقق من تنفيذ النشاطات المختلفة وفقاً للاستراتيجيات المحددة والخطط الموضوعة والمصادق عليها، حسب المعايير الموضوعة سلفاً، باستخدام أساليب تتفاعل فيما بينها، من طرف الجهات الرقابية الداخلية (الإدارة المركزية، الإدارة التنفيذية، مجلس الإدارة، إدارة التدقيق الداخلي...) والجهات الرقابية الخارجية (التدقيق الخارجي، الجهات التنظيمية مركزية كانت أو لامركزية).

ويتطلب النظام الرقابي الفعال مجموعة من الأدوات الرئيسية المتفاعلة فيما بينها، تتضمن بيانات ومعلومات دقيقة وفي الوقت المناسب تعتبر كمدخلات لاتخاذ القرارات، والتحقيق في كل أنظمة التسيير والمعلومات داخل المؤسسة، سواء من قبل المدقق الداخلي، أو تتم من قبل المدقق الخارجي بالتعاقد من خارج المؤسسة.

ولذلك، نعالج في هذا الفصل المباحث التالية :

المبحث الأول: عموميات حول الرقابة.

المبحث الثاني : العملية الرقابية.

المبحث الثالث : عموميات حول للتدقيق.

المبحث الرابع : العلاقة بين التدقيق والرقابة.

المبحث الأول: عموميات حول الرقابة.

نتطرق في هذا المبحث إلى التطور التاريخي لعملية الرقابة ووظيفة التدقيق، إضافة إلى تحديد تعاريف الرقابة وتعريف التدقيق وفقاً للمنظمات والمفكرين، مع ذكر أنواع وأهداف الرقابة، والأساليب المستخدمة في عملية الرقابة كما نستعرض المبادئ الرقابية التي تقوم عليها، ومكوناتها التي تتطلب هيكلتها للوصول إلى نظام الرقابة الفعال.

المطلب الأول : التطور التاريخي للرقابة والتدقيق

تستمد مهنة التدقيق نشأتها من حاجة الإنسان إلى البيانات المحاسبية باعتبارها مدخلات إتخاذ قراراته والتأكد من مطابقة تلك البيانات للواقع. وقد ظهرت هذه الحاجة أولاً لدى الحكومات، حيث تدل الوثائق التاريخية على أن حكومات قدماء المصريين واليونان كانت تستخدم المدققين للتأكد من صحة الحسابات العامة، وكان المدقق وقتها يستمع إلى القيود المثبتة بالدفاتر والسجلات للوقوف على مدى صحتها. وهكذا نجد أن كلمة "تدقيق" مشتقة من الكلمة اللاتينية "AUDIR" ومعناها "يستمع".

ثم اتسع نطاق التدقيق فشمّل وحدات القطاع الخاص الاقتصادية من مشاريع ومؤسسات مختلفة، خصوصاً بعد التطور الذي حدث في علم المحاسبة بإتباع نظام القيد المزدوج، فقد أدت سهولة استعمال النظام إلى انتشار تطبيقه، ذلك الانتشار الذي ساعد في تطور المحاسبة والتدقيق، فقد نشأت حاجة صاحب أو أصحاب المشروع إلى التأكد من الدقة الحسابية للسجلات، ومطابقة ذلك لواقع حال المشروع، وقد زادت تلك الحاجة نتيجة اتساع حجم المؤسسات وتوسعها وظهور شركات الأموال، وما تضمنه ذلك من فضل بين ملكية المشروع وإدارته، مما دعا المساهمين إلى تعيين مدققي حسابات مأجورين كوكلاء عنهم للقيام بمراقبة أعمال الإدارة.

ولقد ظهرت أول منظمة مهنية في ميدان التدقيق في فينيسيا بإيطاليا عام 1581م، حيث تأسست كلية ركسوناتي وكانت تتطلب ست (6) سنوات تكوين بجانب النجاح في الامتحان الخاص ليصبح الشخص خبير محاسبة، وقد أصبحت عضوية هذه الكلية في عام 1669م شرطاً من شروط مزاولة مهنة التدقيق، ثم اتجهت الدول الأخرى لتنظيم هذه المهنة، وقد كان لبريطانيا فضل السبق لهذا التنظيم المهني¹

" لقد أدى ظهور الثورة الصناعية في بريطانيا وتطور الصناعة والتجارة وتعدد أنشطة ووظائف المؤسسات، وزيادة الفجوة بين المالكين والإدارة، وتطور النظام الضريبي، فإن مهنة التدقيق لم تخرج عن نطاق ممارسة عملها

¹ - خالد أمين عبدالله، التدقيق والرقابة في البنوك، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان - الأردن: الطبعة الأولى: 2012، ص ص: 13 - 15 .

المتعلق باكتشاف الغش والخطأ، ولكن التغيير المهم الذي طرأ خلال هذه الفترة الى غاية 1850م هو أولاً الاعتراف والرغبة بوجود نظام محاسبي لأجل التأكد من دقة القوائم (البيانات) المحاسبية لأجل منع واكتشاف الغش والخطأ، والتغيير الآخر كان هو الإقرار بوجود الحاجة لتدقيق القوائم المحاسبية من قبل شخص مستقل ومحيد، وقد نص صراحة على ذلك قانون الشركات الإنجليزي لسنة 1862م، الأمر الذي أدى إلى تطوير مهنة التدقيق، وضرورة وجود أشخاص مؤهلين و متخصصين للقيام بهذه المهمة مع الاهتمام بتكوينهم. في هذه الفترة كان الاعتقاد السائد بأن عملية الرقابة تتم بواسطة القيد المزدوج، إضافة إلى أن عملية التدقيق كانت تفصيلية تشمل جميع العمليات التي قامت بها المؤسسة، ولكن مع تطور حجم العمليات وتطور الأنظمة المحاسبية، بدأ الاعتراف والقبول بالتدقيق بواسطة العينات وخصوصاً بعد قضية البنك العام في بريطانيا لسنة 1895 م، إذ بين القاضي أثناء حكمه في هذه القضية، وبالتالي فإنه: في حالة عدم وجود شك في العمليات، فإن الاستفسارات القليلة تصبح معقولة ومقبولة، ولهذا فإن رجال الأعمال عندما يختارون بعض الحالات فلهم الحق من القول أن الحالات الأخرى صحيحة.

وفي الفترة من 1900 م إلى لغاية 1933م اعترف كتاب المحاسبة والتدقيق بضرورة أهمية الرقابة الداخلية وفائدتها للمؤسسات، وكذلك زيادة الاعتراف بأهمية التدقيق الخارجي وأن أول من اعترف بهذه الأهمية الأستاذ دكسي (Dicksee) الذي بين أن نظام الرقابة الداخلية الفعال يعوض عن التدقيق التفصيلي، كما بين أن الأهداف الرئيسية للتدقيق والمتمثلة في اكتشاف الغش و الخطأ، منع الأخطاء الفنية، إضافة الى اكتشاف الأخطاء في المبادئ المحاسبية.

وخلال الفترة المذكورة نفسها أعلاه، تغيرت أولويات الأهداف المذكورة وأصبحت كما يلي:

❖ تحديد المركز المالي وربحية المؤسسة؛

❖ اكتشاف الغش والخطأ.

كما أن كتاب المحاسبة والتدقيق في تلك الفترة اعترفوا بأهمية الرقابة الداخلية للمدقق الخارجي، وأن التفاصيل التي يقوم بها المدقق الخارجي والعينات التي يختارها أويعتمدها تتوقف على جودة نظام الرقابة الداخلية ، ولهذا على المدقق أن يقوم بدراسة وتقييم الرقابة الداخلية أولاً. أما الفترة بعد سنة 1933 م فقد شهدت شبه إجماع، وخاصة بعد الحالة القضائية في سنة 1939م في الولايات المتحدة الأمريكية والمسماة " مكسون وروبن " من أن الغرض الرئيسي من التدقيق ليس اكتشاف الغش والخطأ، فاكتشاف هذه الحالات من مسؤولية الإدارة، بل أن غرض

التدقيق الرئيسي هو تقرير المدقق المستقل والمحاييد فيما إذا كانت البيانات المحاسبية تبين عدالة المركز المالي¹

" أما في الشرق العربي فكان لمصر فضل السبق في هذا المجال حيث بدأت مزاوله المهنة عام 1909 م عند صدور القانون المنظم لها. وقد أنشأت جمعية المراجعين والمحاسبين المصرية عام 1946م، كان هدفها محاولة تنظيم المهنة في مصر، كما كانت هناك تشريعات مهنية متقدمة في العراق عام 1919 م مستمدة من قانون الشركات البريطاني، وقد بينت تلك التشريعات حقوق وواجبات ومسؤوليات مدققي الحسابات، حيث ظهر قانون الشركات العراقي في عام 1958م ، وأصبحت مهنة التدقيق خاضعة لقانون خاص ينظم الدخول في هذه المهنة²

" في سنة 1977م تأسس الاتحاد الدولي للمحاسبين ومنذ ذلك الوقت شرع في إصدار مجموعة من المعايير الدولية للتدقيق، وفي هذه المرحلة شهدت الدول العربية اهتماما ملحوظا بالمهنة في محاولة منها للرفع من مستواها، فقد وضعت الدول العربية القوانين المنظمة لمزاولة المهنة علاوة على إنشاء المجمع العربي للمحاسبين القانونيين في سنة 1982م للنهوض بالمهنة وتوحيد الممارسة عربيا³

" لقد لوحظ مع مرور الزمن، أنه من المستحيل أن يشارك كل المساهمين في التسيير، وحتى انتخاب وتعيين البعض منهم للقيام بتلك المهمة المتمثلة في مختلف الوظائف الحقيقية للمؤسسة غير ممكن في الغالب، لما قد تتطلبه تلك الوظائف من كفاءات متخصصة. هذا بالإضافة إلى تدخل الدولة في مختلف المجالات وتوسع أجهزتها، وعليه فإن انفصال ملكية رؤوس الأموال عن إدارتها كانت سبب ظهور التدقيق والمراقبة، التي يقوم بها شخص محترف محايد، مستقل وخارجي، كوسيلة تطمئن أصحاب الأموال نتيجة ما استثماروه وعن عدم التلاعب فيه.

وإذا كان تدخل المراجع الخارجي هو بهدف إعطاء رأي محايد مدعم بأدلة وقرائن إثبات، عن مدى شرعية وصدق الحسابات مما يكسب المعلومات المحاسبية قوتها القانونية، فإن المجالات عديدة ومتشعبة الشيء الذي أدى إلى ظهور أنواع من المراجعة والمراقبة وتنوع أهدافها ، لتتعدى مجال الحسابات الختامية وعناصر المركز المالي(عناصر الذمة) من أصول وخصوم، تدرس مختلف الوظائف في المؤسسة، خططها، تحديد الانحرافات وأسبابها والعمل على رفع مستوى الأداء والكفاية الاقتصادية⁴

1 - هادي التميمي، مدخل إلى التدقيق من الناحية النظرية والعملية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، الطبعة الثالثة : 2016، ص:17-19.

2 - خالد أمين عبدالله، مرجع سبق ذكره، ص: 13 - 15.

3 - صارة جريو، دور المراجعة الخارجية في الحد من ظاهرة الفساد المالي في المؤسسة الاقتصادية في ظل إصلاح مهنة المراجعة في الجزائر، أطروحة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قسم علوم التسيير، جامعة حسينة بن بوعلي الشلف، 2018-2019، ص: 4.

4 - محمد بوتين، المراجعة ومراقبة الحسابات من النظرية إلى التطبيق، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، الطبعة الثانية: 2005، ص: 36.

" ولكن أغلب عمليات التدقيق في تلك الحقبة انصبّت على العلوم المالية والمحاسبية، ولم يأخذ تدقيق الجودة حيز التطبيق إلا في الفترة الأخيرة والاهتمام الخاص بالجودة واعتبارها أسبقية تنافسية لأي مهمة لأي مؤسسة " ¹

" ظهور أزمات مالية واقتصادية منها أزمة جنوب شرق آسيا سنة 1997 م، مما حمل المدقق الخارجي بالإضافة إلى المسؤوليات السابقة مسؤولية التنبؤ باستمرارية نشاط الشركة . كما أعقبت هذه الأزمة فضيحة مكتب التدقيق آثر أندرسون وشركة أنرون في سنة 2001 م، الذي نتج عنها الفساد المالي والإداري مما دفع بمهنة التدقيق إلى الالتزام بمعايير أخلاقيات المهنة.

في سنة 2002م لزم تطبيق قانون Sarbanes-Oxley الذي يعتبر أكبر تشريعات ممارسة مهنة التدقيق بسبب الإخفاقات التي مست الإقتصاد الأمريكي، وتم إصدار قانون الشركات المتضمن اعتماد سياسات رقابية صارمة، حيث ينص هذا القانون على تشكيل هيئة رقابية مهمتها مراقبة أداء المدققين القانونيين الذين يدققون القوائم المالية للشركات العامة، ووجوب إنشاء لجنة تدقيق، كما يجب إدارة الشركة إصدار تقرير الرقابة الداخلية ضمن التقارير المالية السنوية، كما يقوم المدقق الخارجي بتقديم تقرير فحص التأكيدات يتم إستخدامه لإيضاح ما تتضمنه التأكيدات المقدمة من قبل الإدارة حول نظام الرقابة الداخلية، أما بالنسبة لشركات المساهمة فطالبت هيئة سوق المال الأمريكية أن تطلب منها الإفصاح عن قواعد السلوك المهني التي تتبناها الشركة" ²

" أما في الجزائر فكانت المؤسسات الجزائرية مقيدة بنصوص فرنسية إلى غاية 1975م، وفي بداية الثمانيات أصبحت المؤسسة الجزائرية تطبق عملية التدقيق مع تطبيق نظام الرقابة الداخلية المحكم بالنسبة لها، ومن سنة 2000م أصبحت المؤسسات الممولة من طرف الدولة تفرض عليهم مراقبة وتدقيق حساباتها من طرف محافظ الحسابات " ³

كما عملت السلطات الجزائرية على وضع تشريعات ونصوص تنظيمية تنص على ضرورة إنشاء وظيفة التدقيق الداخلي داخل المؤسسات العمومية الاقتصادية طبقا لأحكام المادة 40 من القانون رقم 01/88 المتضمن القانون

¹ - يوسف حجيّم الطائي وآخرون، نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية ، دار اليازوري للنشر والتوزيع ، عمان- الأردن، الطبعة العربية: 2009، ص: 269.

² - بن شهيدة فضيلة، دور التدقيق الخارجي في تفعيل مبادئ حوكمة الشركات ،-دراسة حالة الجزائر- أطروحة دكتوراه في التدقيق والنظام المحاسبي المالي، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قسم العلوم المالية والمحاسبية، 2017-2018، ص ص: 95-96.

³ - عامر حاج دحو، التدقيق القائم على تقييم مخاطر الرقابة الداخلية ودوره في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، دراسة على عينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية معسكر، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير جامعة أحمد درارية - أدرار- كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قسم علوم التسيير، 2017-2018، ص: 6.

التوجيهي للمؤسسات العمومية الاقتصادية، الذي نص على أنه: " يتعين على المؤسسات العمومية الاقتصادية تنظيم

وتدعيم هيكل داخلية، خاصة بالمراقبة في المؤسسة، وتحسين بصفة مستمرة أنماط سيرها وتسييرها"¹، ورغم إلغاء القانون في سنة 1995 م فإن السلطات الوصية واصلت إرسال التعليمات والتوجيهات بضرورة الاهتمام بوظيفة التدقيق الداخلي مع منحها الاستقلالية والموضوعية في أداء نشاطها، مع توفير الوسائل البشرية والمادية اللازمة والكافية لممارسة نشاطها.

المطلب الثاني : عموميات حول الرقابة

نتناول في هذا المطلب الاتجاهات الرقابة على التوالي للنظرية الكلاسيكية ثم النظرية السلوكية وأخيرا النظرية التطبيقية التي ارتكزنا عليها في موضوع بحثنا، واستعرضنا مفاهيم الرقابة وفقا للمنظمات والمفكرين، كما بينا الأهمية التي تكتسيها عملية الرقابة في المؤسسة.

الفرع الأول : الاتجاهات المختلفة للرقابة

من بين الاتجاهات التي تطرق إليها مفكري النظرية الكلاسيكية أن الرقابة عملية تفتيش واكتشاف الأخطاء ومعاقبة مرتكبيها والخضوع إلى أوامر السلطات العليا وتنفيذها، أما النظرية السلوكية فيرى روادها إلى ضرورة الاهتمام بالعلاقات الإنسانية وكسب ثقة العاملين داخل المؤسسة وتعزيز العمل الجماعي دون الخوف من العقاب ولكن رغبة في العمل، ويرى أنصار الاتجاه العلمي أنه لا بد من وضع معايير ومؤشرات لقياس الأداء ومقارنة النتائج بالأهداف والخطط المسطرة، وتحديد الانحرافات وتحليل أسبابها ثم تصحيحها، كما يروا أن الرقابة هي نظام يشمل مختلف الوظائف التي تقوم بها المؤسسة.

1- النظرية السلبية الكلاسيكية التقليدية

" من أنصار هذا الاتجاه هنري فايل وقولات وهيكرز، حيث يرون بأن الرقابة عملية تفتيش وبحث عن الأخطاء وتهديد للأفراد ومن أبرز المفاهيم المعتمدة لديهم هي القوة، السلطة وهذا عند تعريفهم للرقابة فالمسير أو

¹ - القانون رقم 88-01 المؤرخ في 12 جانفي سنة 1988 المتضمن القانون التوجيهي للمؤسسات العمومية الاقتصادية، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية العدد 2 بتاريخ 13 جانفي سنة 1988، المادة : 40.

المسؤول على العملية الرقابية يستعمل أو يستخدم سلطته وقوته في إجبار الأفراد العاملين على تنفيذ الأوامر والتعليمات وليست رغبته في الإنجاز بحد ذاته، فهو يهتم بحرفية اللوائح والقوانين والأنظمة وتطبيقها كما جاءت وهذا لضمان سير العمل طبقاً لذلك " ¹ .

" وهنا نجد أن هذا الأسلوب منبثق من الفكرة الإدارية التي وصفت جميع الأفراد بالخمول والكسل وعدم الرغبة في العمل

وإنهم يعملون فقط من أجل تجنب العقاب، وليس الرغبة في العمل وهي نظرية يطلق عليها نظرية (X) " ²

2 - النظرية السلوكية

" من أنصار هذا الفكر قانون بوم Tannenbaume ينظم أنصار هذا الفكر إلى عملية الرقابة من جانبها الإنساني، حيث يركزون في تعريفهم للرقابة على ناحية اقتدارها في التأثير على سلوك وتصرفات الأفراد العمال داخل المؤسسة بنظرة إيجابية تساعد على تطوير أدائهم نحو الأحسن هذا من جهة، ومن جهة أخرى فإنهم يرون بأن الرقابة عند اهتمامها بسلوكيات الأفراد العاملين داخل المؤسسة أو التنظيم فإنها تؤثر فيه، وبالتالي تحقق أهدافه والنتائج المبرجة والمسطرة " ³

" إن العملية الرقابية تهدف إلى زيادة الهمم، وتشجيع الكفاءات والعمل على تحقيق الأهداف بأحسن كفاية ممكنة، وذلك يعتمد على نظرية (Y) " ⁴

3 - النظرية التطبيقية (الإتجاه العلمي) : ⁵

من أنصار هذا الاتجاه "تري وجورج" يرون بأن الرقابة تركز على ثلاث خطوات رئيسية للقيام بوظيفتها تتمثل فيمايلي :

- ❖ وضع المعايير والمقاييس ؛
- ❖ قياس الأداء ومقارنته بالمعايير؛
- ❖ تصحيح الفرق بين النتائج الفعلية والخطط الموضوعية.

¹ - السعيد بلوم، أساليب الرقابة ودورها في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية بمؤسسة المحركات والجرارات بالسوناكوم، رسالة ماجستير تنمية وتسيير موارد بشرية، جامعة منتوري قسنطينة، 2007 - 2008، ص : 31 - 32.

² - عبد الرزاق سالم الرحاحلة، ناصر جمال حضور، مفاهيم حديثة في الرقابة الإدارية، دار الإعصار للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، الطبعة العربية الأولى: 2012، ص: 42.

³ - السعيد بلوم، مرجع سبق ذكره، ص: 303.

⁴ - عبد الرزاق سالم الرحاحلة، ناصر جمال حضور، المرجع نفسه، ص: 43.

⁵ - السعيد بلوم، مرجع وموضوع نفسهما.

من جهة أخرى يرون بأن الرقابة تقوم بعدة وظائف متكاملة ومترابطة مع بعضها البعض وهي (الرقابة الإدارية، الرقابة التجارية، الرقابة المالية، الرقابة الأمنية، الرقابة الأمنية، الرقابة السياسية، الرقابة القضائية).
إن أنصار الاتجاه العلمي يرون بأن الرقابة تمس جميع النواحي والمجالات، داخل المجتمع بكل مؤسساته من الناحية الاقتصادية والسياسية والثقافية والقضائية والاجتماعية.
يركز أصحاب هذه النظرية على العملية الرقابية من الناحية التطبيقية بجميع خطواتها والمعايير العلمية للقيام بها، كل هذا من أجل تحقيق أهداف التنظيم أو المؤسسة بناء على الخطوات المبرمجة والمقررة.
إن هذه النظرية تعتبر الأقرب إلى الواقع والتطبيق من بقية النظريات الأخرى السابقة الذكر فهي حاولت تحديد وظيفة الرقابة من جميع النواحي وبطرق علمية مدروسة توصل إلى نتائج ملموسة.

الفرع الثاني : مفهوم الرقابة

1- تعريف الرقابة :

نتناول تعريف الرقابة وفقاً لما يأتي:

- **الرقابة لغة :** تعرف الرقابة لغة على أنها " المحافظة والانتظار، فالرقيب يعني الحافظ والمتنظر " ¹
- **الرقابة شرعاً :** تعرف الرقابة شرعاً، من قوله تعالى: " كيف وإن يظهروا عليكم لا يرقبوا فيكم إلا ولا ذمة " كما قال تعالى : " لا يرقبون في مؤمن إلا ولا ذمة وأولئك هم المعتدون "، تعني الرقابة في هاتين الآيتين المراقبة الحفظ والمراعاة.
- **الرقابة في الاصطلاح :** " تعني متابعة وملاحظة وتقييم التصرفات والأشياء بواسطة الفرد ذاته أو بواسطة الغير بهدف التأكد من أنها تتم وفق القواعد والأحكام، وبيان الانحرافات والأخطاء تمهيداً لعلاجها والقضاء عليها " ²
- **كما عرف معهد المدققين الداخليين (IIA) الرقابة على أنها :** " أي تصرف أو تدبير تتخذه الإدارة والمجلس وجهات أخرى بهدف إدارة المخاطر وزيادة درجة احتمال تحقيق الغايات والأهداف المنشودة، إن الإدارة تخطط وتنظم وتوجه أداء التدابير الكافية لتقديم تأكيد معقول بأن الغايات والأهداف سيتم تحقيقها " ³
- **كما عرفت الرقابة حسب المفكرين كمايلي :**

¹ - عوف محمود الكفراوي، الرقابة المالية في الإسلام، مركز الإسكندرية، مصر، الطبعة الثالثة: 2006، ص: 14.

² -حلف عبد الله الوردات، دليل التدقيق الداخلي وفق المعايير الدولية الصادرة عن IIA، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص312.

³ - معلومات مستخرجة من الموقع الإلكتروني: "المعايير الدولية للممارسة المهنية للتدقيق الداخلي"،
https://na.theiia.org/IPPF-Standards-2017-Arabic.pdf ، تاريخ زيارة الموقع : 2019/03/01.

- " تعريف ديسلر للرقابة على أنها : عرف (ديسلر 1992) الرقابة بأنها الوظيفة التي تتضمن أن الأنشطة توفر لنا النتائج المرغوبة، وتتعلق الرقابة بوضع هدف، وقياس الأداء، واتخاذ الإجراء التصحيحي، وتقوم كل نظم الرقابة بتجميع وتخزين وتمويل المعلومات عن الأرباح والمبيعات أو أي عامل آخر، كما تهدف كل نظم الرقابة إلى التأثير على سلوك العاملين وتتطلب الرقابة أيضا أن يتم وضع الأهداف أو المعايير.

- تعريف أتكسون وهيل (Atkinson & Hill, 1998): تعرف الرقابة على أنها " الوظيفة الإدارية المعنية بقياس وتصحيح الأداء من أجل التأكد من تحقيق الأهداف والخطط التي وضعتها المنظمة." ¹

- عرفها الفرنسي هنري فايول (H. FAYOL): الذي عاصر فريدريك تايلور في الولايات المتحدة، بأنها " التأكد مما إذا كان كل شيء يحدث طبقا للخطة الموضوعة والتعليمات الصادرة والمبادئ المحددة، وأن غرضها هو الإشارة إلى نقاط الضعف والأخطاء بقصد معالجتها ومنع تكرار حدوثها، وهي تنطبق على كل شيء" ²

- عرف روبرت موكلير (R. MOCKLER) الرقابة بأنها: هي عملية منتظمة يتأكد من خلالها المدراء من مدى تنفيذ الخطط وتحقيق الأهداف وباستخدام طرق فعالة، وذات كفاءة عالية .

تلك العملية التي تحاول التأكيد على أن النشاطات الفعلية، تتلاءم مع النشاطات المرغوب فيها أو الأهداف التي سبق تحديدها، فالرقابة تعمل على كشف الانحرافات وتصحيحها، كما تزود المدير بتغذية راجعة تساعد في تحديد الأهداف المستقبلية ووضع المعايير أو المقاييس اللازمة " ³

" يعرفها بيتر دراكر (P. DRUKER): " بأن المرادف لكلمة الرقابة هو التوجيه، فالرقابة معيارية وتختص بما يجب أن يكون .

- يعرف محمد عليش وظيفة الرقابة بأنها: " عملية تهدف إلى التأكد من أن الأهداف المحددة والسياسات المرسومة والخطط الموضوعة والأوامر والتعليمات الموجهة وخلافه مما سبق ذكره إنما تنفذ بدقة وعناية، كما تعني الرقابة بالتحقيق من أن النتائج التي حققها القائمون على التنفيذ تطابق تماما ما تتوقعه الأعمال وتصبو إليه " ⁴

¹ عبد الله عزت بركات، " مدى إدراك الشركات الأردنية المساهمة العامة لأهمية الرقابة الداخلية "، المجلة العربية للإدارة، مجلد 27، العدد 1، يونيو: 2007، ص: 39 .

² - H. FAYOL, " Planning, Organisation, Command, Coordination, Control ", janvier 2012, CMI (Chartered Management Institute) www.managers.org.uk, consulté le 25/05/2019 .

³ - محمد القدومي، محمد هاني محمد، زيد عبوي، المفاهيم الإدارية الحديثة، دار المعتر للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى 2015، الأردن- عمان، ص : 161 - 162

⁴ - علي فلاح الزغي، أحمد دودين، الأسس والأصول العلمية في إدارة الأعمال، اليازوري للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى، 2015، ص : 302-

" الرقابة هي عملية التأكد من أن ما تم التخطيط له هو ما تم تنفيذه وكشف الانحرافات وتصحيحها إن وجدت للوصول إلى الأهداف المحددة مسبقاً، وبهذا التعريف يمكن استنتاج الآتي:

أن هناك أداء سيتحقق عند التنفيذ؛ لأبد من وجود هدف مخطط له؛ أن يكون هناك أداء مخطط له؛ سيتم كشف الانحرافات، سيتم تقييم الأدائيين؛ التأكد من أن الهدف قد تحقق؛ سيتم تصحيح الانحراف بالسرعة المناسبة " ¹

تعرف الرقابة على أنها : مجهود منظم تقوم به الجهة المسؤولة يشمل الملاحظة المستمرة للأداء وقياس النتائج الفعلية ومقارنتها بالمعايير الموضوعية مقدماً لتحديد الانحرافات عن هذه المعايير أو توقع حدوث الانحرافات ومعرفة أسبابها ثم تحديد أنسب التصرفات العلاجية أو التصحيحية التي تحقق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة للتنظيم لتحقيق أهدافه ²

" **تعرف الرقابة بأنها :** " تعنى بقياس الأهداف والنتائج التي تم تحقيقها ومقارنتها بالمعايير الموضوعية، واكتشاف أي تفاوت واتخاذ الاجراءات التصحيحية اللازمة، وتعتبر وسيلة لتطوير وتحسين الأداء " ³

من خلال ما سبق يمكن تعريف الرقابة على أنها: عملية منتظمة (تصرفات أو تدابير) تتخذها الإدارة أو المجلس أو جهات أخرى، حسب نوع وحجم المؤسسات والقطاع الذي تنتمي إليه، للتأكد من تنفيذ النشاطات المختلفة وفقاً للاستراتيجيات المحددة والمخطط الموضوعية والمصادق عليها، ومقارنتها بالمعايير والمقاييس (الكمية أو النوعية) لقياس الأداء ومقارنته بالمعايير، ثم تحليل المؤشرات لمعرفة الانحرافات وتصحيحها والفجوات وردمها، إن وجدت في الوقت المناسب، كما تعتبر وسيلة لتحسين الأداء.

الفرع الثالث: أهمية الرقابة

تكمن أهمية الرقابة فيما يلي : ⁴

- تعتبر الرقابة من أهم الوظائف الضرورية التي تعمل على تحقيق الأداء كما ينبغي بكفاءة وفعالية، وذلك لاستبعاد الوقوع في الخطأ والعمل على تصحيح الانحرافات على حسب الأولويات؛
- ينظر إلى الرقابة على أنها حجر الزاوية في الأداء، وذلك لأنها تعمل على إظهار نقاط الانحراف في التنظيم على مستوياته المختلفة، بما يساهم في تصحيحها في الوقت المناسب؛

¹ - محمد القدومي، مرجع سبق ذكره، ص: 161 - 162

² - عبده ناجي، الرقابة على الأداء من الناحية العلمية والعملية، الطبعة الأولى: 2011، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، ص: 18.

³ - حسين حرم، مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات - العمليات الادارية - وظائف المنظمة)، دار الحامد للنشر، عمان - الأردن، الطبعة الثالثة: 2014، ص: 21.

⁴ - زاهد محمد ديري، الرقابة الادارية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان - الأردن، الطبعة الأولى: 2011، ص: 37-38.

- تشمل الرقابة على كافة المستويات التنفيذية الداخلية والخارجية للقطاع الخاص أو العام، كما أنها مرتبطة بالوظائف الأخرى للإدارة، خاصة وظيفة التخطيط؛
- الرقابة لها علاقة بالتنظيم حيث أنه لا يمكن للإدارة العليا أو أي مجلس كان تفويض سلطاته على مرؤوسيه إلا إذا تأكد من وجود أنظمة رقابية فعالة لمتابعة المرؤوسين والتدقيق على أدائهم تجاه المستويات التي تقع على عاتقهم؛
- تهدف الرقابة إلى التركيز على وضع المعايير الرقابية المتفق عليها، وقياس الأداء الفعلي لبيان نقاط الانحراف من خلال مقارنة نتائج الأداء بالمعايير المتفق عليها، وتحليل هذه الانحرافات، وتصحيح الاختلالات بين النتائج المحققة فعلا والنتائج المتوقعة حسب الخطة.

المطلب الثالث : أهداف الرقابة، أنواعها وأساليبها

نتطرق في هذا المطلب إلى أهداف الرقابة المرتبطة بالأهداف المراد تحقيقها، مع ذكر الأنواع المتعددة المتعلقة بالسياسات المسطرة، بإستخدام أساليب أو أدوات مختلفة.

الفرع الأول: أهداف الرقابة

تهدف العملية الرقابية إلى التحقق من أن الأهداف المخطط لها، والغايات المرجوة قد تم الوصول إليها باستخدام أساليب الرقابة التي تساعد في ذلك.

"الهدف الأول للرقابة هو خدمة الإدارة ومساعدتها في ضمان أن الأداء يتم وفقا للخطة الموضوعية، ولكن هناك عدة أهداف جانبية أخرى مرتبطة بالتخطيط والتنفيذ، من خلال توحيد التصرفات اللازمة لتنفيذ الخطة، والمساعدة في التخطيط وإعادة التخطيط من خلال تخفيض مخاطر الأخطاء، كما تهدف إلى تحديد مراحل التنفيذ ومتابعة التقدم " 1

كما تستخدم الرقابة في : 2

1- تخطيط الأداء:

من خلال زيادة كفاءة أداء المؤسسة ككل، وتقليل النفقات أو المصاريف وتحقيق أكبر ربح ممكن (الاستخدام الأمثل للموارد).

2- تخطيط الجودة :

¹ - عبد الرزاق سالم الرحاحلة، ناصر جمال خضور، مرجع سبق ذكره: ص: 14.

² - حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص: 305.

تساعد الرقابة الإدارة على تلبية المواصفات المقترحة من مسؤولي الجودة وفقا لسياسة الجودة المتبعة (معايير الجودة المحددة)، والمتطلبات من المنتجات والخدمات المطلوبة من الزبائن أو توقعاتهم في نفس الوقت.

3 - تقييد السلطة :

من خلال وضع حدود لممارسة السلطة المفوضة (الصلاحيات والمسؤوليات المحددة) بدون موافقة سلطة أعلى، فالسياسات والتوجيهات المقدمة هي وسائل رقابة لتحديد المساءلة.

الفرع الثاني: أنواع الرقابة

تعددت أنواع الرقابة حسب تنفيذ الخطط، ووفقا للجهة التي تقوم بالرقابة، وحسب المعايير المستخدمة في تصنيفها وموقعها، وحسب المستويات الرقابية التي تعمل على تحقيق الخطط المرسومة والأهداف المحددة.

1- الرقابة على أساس تنظيمها:

يمكن التفرقة بين ثلاثة أنواع من الرقابة، نذكرها وفق ما يأتي :¹

أ - الرقابة المستمرة الموجهة :

الرقابة المستمرة هي الرقابة المرافقة لعمليات التنفيذ والتي تتوقع حدوث انحرافات معينة قبل وقوعها، وذلك حتى يتخذ الإجراء التصحيحي في الوقت المناسب وقبل إكمال النتائج والانتهاء من التنفيذ، ويسمى أحيانا هذا النوع بالرقابة المباشرة.

ب - الرقابة المرحلية :

طبقا لهذا النوع تقسم عملية تنفيذ الخطة إلى عدة مراحل، وتتم الرقابة بعد الإنتهاء من كل مرحلة بحيث يتم قياس نتائج التنفيذ الفعلية بعد اكتمال المرحلة ومقارنتها بالمعايير الموضوعية مقدما، ولا يبدأ العمل في مرحلة قبل التأكد من أن المرحلة السابقة قد تمت بالشكل المطلوب (تصرف بالشكل المطلوب ولا يوجد خطأ)، وقد يتبع أسلوب الرقابة المرحلية أيضا إذا ما تعذر الأخذ بالأسلوب الأول لإرتفاع تكلفته مثلا أو صعوبة القيام به، فتستخدم في هذه الحالة لتفادي الاستمرار في تنفيذ خطة لا تحقق الأهداف المطلوبة إذا تمت الرقابة المستمرة بشكل خاطئ.

ج - الرقابة بعد التنفيذ على النتائج النهائية:

في هذه الحالة يبدأ نشاط الرقابة عند الانتهاء من تنفيذ الخطة واكتمال نتائجها. وذلك بان تقارن النتائج الفعلية النهائية بالمعايير الموضوعية مقدما لتحديد الانحرافات، وبالتالي إذا كانت هناك أخطاء قد حدثت فعلا فلن تتم معالجتها في الوقت المناسب والرقابة في هذه الحالة تعتبر سلبية .

¹ - عبده ناجي، مرجع سبق ذكره، ص: 24

في الميدان نجد الأنواع الثلاثة السابقة الذكر، والمرتبطة بزمان تنفيذ الخطط (قبل وأثناء وبعد تنفيذ العمليات) مطبقة في المؤسسات المختلفة باختلاف أنماطها ووظائفها وحجمها، وإن كان يفضل دائما إتباع الرقابة المستمرة الموجهة (المباشرة) للوصول إلى الغايات وتنفيذ الخطط الموضوعة بفاعلية وكفاءة.

2- الرقابة وفقا لمصادرها:

تقسم الرقابة حسب مصدرها وفقا للجهة التي تقوم أعمال الرقابة، وتشمل :¹

أ - الرقابة الداخلية :

يقصد بها نظام الرقابة الداخلية التي يقوم به المدراء أو المسؤولين أو الموكلون لهم القيام بهذه المهمة لرقابة العمليات والأنشطة المختلفة للمؤسسة (تطبيق السياسات والإجراءات الداخلية للمؤسسة)، لما لها من أهمية بالغة في تقييم مدى توافق عمليات ونشاطات المؤسسة مع السياسات والأهداف والخطط المعتمدة، تقييم مستوى كفاءة وفعالية الأداء واستخدام الموارد (المدخلات والمخرجات)، وتقييم مختلف الأنشطة والعمليات المختلفة، مع المحافظة على ممتلكات المؤسسة.

ب- الرقابة الخارجية:

هنا تقوم جهة من خارج المؤسسة بتقييم عمليات ونشاطات المؤسسة مستوى أدائها، تتطلب الإدارة السليمة فحص ومراجعة الوثائق والمستندات ومقارنتها مع السياسات والأهداف والخطط المعتمدة والموثقة بشكل منتظم من قبل مكاتب مراجعة وتدقيق متخصصة حسب النشاط أو الهدف المراد مراقبة تنفيذه، فهذه الرقابة تساعد في ضبط استخدام موارد وموجودات المؤسسة، وتصحيح الانحرافات ان وجدت، أو المتابعة في التخطيط والرقابة، لذلك فإن الرقابة الخارجية في العادة تكون شاملة أي غير تفصيلية كما أنها تمارس بواسطة أجهزة مستقلة متخصصة (مرتبطة بالالتزام بالأنظمة والقوانين المفروضة من قبل الجهات الحكومية).

وفيما يخص المؤسسات الفندقية فتخضع للرقابة الخارجية من طرف سلك مفتشي السياحة الموظفين في مديريات السياحة والصناعة التقليدية للولايات، أو على مستوى الوزارة، أو من خلال اللجان المحلية ممثلة في (مفتشي السياحة، أعوان المراقبة الاقتصادية، ضباط وأعوان الشرطة القضائية) المخولة لها قانونا بمعاينة المخالفات لأحكام القانون رقم 99- 01 الذي يحدد قواعد الفنادق، كما تضمن المرسوم التنفيذي رقم 19- 158 شروط وكيفيات استغلال المؤسسات الفندقية وتصنيفها واعتماد مسيرها، لا بد من الالتزام بها وتطبيقها.

1 - حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص : 314- 315.

كما يمكن تقسيم الرقابة وفقاً للمعايير حيث تقسم حسب الإجراءات والنتائج، وحسب موقعها وترتيبها السابقة واللاحقة أو البعدية، وسنتطرق بالتفصيل إلى هذه الأنواع والتقسيمات، وفق ما يأتي: ¹

3- الرقابة حسب المعايير:

أ- الرقابة على أساس الإجراءات:

تقوم الرقابة على أساس القواعد والإجراءات بقياس التصرفات التي تصدر عن المؤسسات، ومطابقتها بمجموعة القوانين والقواعد والضوابط والطرق والإجراءات، ويتركز هذا النوع من الرقابة على التصرفات التي تصدر سواء من طرف وحدات المؤسسات أو من قبل مستخدميها، وليس على ما تحققه هذه التصرفات من نتائج نهائية.

ب - الرقابة على أساس النتائج:

تقوم الرقابة على أساس النتائج بقياس النتائج النهائية التي تحققها المؤسسات، وفق معايير يمكن قياسها موضوعياً، فهذا النوع من الرقابة لا يتابع ويقوم التصرفات والنشاطات التي تقوم بها المؤسسات، وإنما يركز فقط على النتائج التي تحققها.

4 - الرقابة حسب موقعها :

أ - الرقابة السابقة:

وتسمى بالرقابة المانعة أو الوقائية، وتهدف إلى ضمان حسم الأداء أو التأكد من الالتزام بنصوص القوانين والتعليمات في إصدار القرارات أو تنفيذ الإجراءات، كما تهدف إلى ترشيد القرارات وتنفيذها بصورة سليمة وفعالة.

ب- الرقابة اللاحقة:

وتسمى الرقابة البعدية أو الرقابة المستندية، وفي هذا النوع من الرقابة لا يتم تقويم تصرفات وقرارات وإجراءات وحدات الإدارة العليا بعد حدوث التصرفات فعلاً، ولكن يتم تقويم الأداء بعد أن تم تنفيذ العمليات فعلاً، هنا تعتبر الرقابة ذات طابع تقويمي أو تصحيحي.

5 - مستويات الرقابة :

تنوع وفقاً للمستويات الرقابية التي تعمل على تحقيق الخطط حسب المستويات الإدارية (الاستراتيجية، التكتيكية والتشغيلية) ، وفق ما يأتي: ²

¹ - علي فلاح الزغي، أحمد دودين، مرجع سبق ذكره، ص: 303-304 .

² محمد القدومي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 162 : 164.

أ - الرقابة الإستراتيجية :

من اختصاص الادارة العليا (Top-Level Managers) من خلال عاملون وفنيون يتمتعون بالخبرة وبالمنظرة الشمولية لكل أنشطة وأقسام المؤسسة المختلفة، تتضمن تحديد استراتيجية المؤسسة من خلال مراقبة ومتابعة العوامل البيئية التي تؤثر على مدى تطبيق الخطط الاستراتيجية، والإجراءات اللازمة لتنفيذها، كما تساهم في وضع خطط رقابية تكتيكية وتشغيلية.

ب - الرقابة التكتيكية :

تقوم بها الإدارة الوسطى (Middle Management)، والتي تتركز على تقييم عملية التنفيذ للخطط التكتيكية، متابعة النتائج الدورية المرافقة لعملية التنفيذ، متابعة مدى تقدم ومدى تحقيق الأقسام لأهدافها وبرامجها وموازناتها ومتابعة التقارير الأسبوعية والشهرية للخطط، ويمكننا القول أن الرقابة التكتيكية يمكنها المشاركة مع الرقابة الإستراتيجية من خلال تقديم المعلومات المتعلقة بالقضايا الإستراتيجية.

ج - الرقابة التشغيلية:

يقوم به مديري المستويات الإدارية الدنيا (Low-Level Managers) من خلال الإشراف على تنفيذ الخطط التشغيلية وتحديد البدائل، متابعة النتائج اليومية للأنشطة، اتخاذ الإجراءات التصحيحية عند الطلب، بالاعتماد على معايير الأداء واكتشاف الانحرافات من خلال مقارنة المخرجات الفعلية مع المتوقعة، كما تتضمن الخطة التشغيلية وضع الموازنات المالية لتنفيذ الخطط، وتستخدم الرقابة التشغيلية للتعرف على مدى تحقيق كل من الأهداف القصيرة والطويلة الأجل.

تنفيذ الإستراتيجيات بكفاءة وفاعلية يتطلب التنسيق والتعاون بين مستويات الرقابة الإستراتيجية والتكتيكية والتنفيذية، حيث أنه من الصعب التفريق بينها، هذا ما يتطلب التركيز على مراقبة التسيير الذي عرفه الكتابات ناصر دادي عدون وعبد الله قويدر الواحد على أنه : " مسار دائم للضبط، يسعى إلى تجنيد كل طاقات المؤسسة للاستخدام الأمثل للموارد وتصحيح الأخطاء والانحرافات، وهي تسمح للمسؤولين والعاملين بالتحكم في أدائهم التسييري من خلال المعلومات التي يوفرها لهم والذي يساعدهم على تحقيق الأهداف المسطرة بكفاءة وفاعلية، وبصورة ملائمة ومنسجمة مع الاستراتيجية المحددة، وبالتالي فهو نظام للتحكم في التسيير ككل" ¹

¹ -ناصر دادي عدون وعبد الله قويدر الواحد، مراقبة التسيير والأداء في المؤسسة الاقتصادية، دار المحمدية العامة، الجزائر، بدون سنة نشر، ص:46.

يتبين من خلال التعريف أن مراقبة التسيير هو نظام متكامل يستخدم في التحكم في التسيير ككل للمؤسسة، والاستغلال الأمثل للموارد بكفاءة وفاعلية، ومراقبة تنفيذ العمليات والأنشطة المرتبطة بالخطط المصممة طبقاً للاستراتيجيات الموضوعية، فلا يمكن مراقبة تنفيذ الخطط بدون مراقبة التسيير، ولا يمكن تطبيق الاستراتيجيات والتأكد من تحقيق الأهداف بدون مراقبة التسيير.

والشكل التالي يوضح أنواع الرقابة المختلفة حسب ماتم التطرق إليه :

الشكل رقم (01) : أنواع الرقابة

أنواع الرقابة

<u>حسب</u> <u>مستويات</u> <u>الرقابة</u>	<u>الرقابة</u> <u>حسب</u> <u>موقعها</u>	<u>الرقابة حسب</u> <u>المعايير</u>	<u>الرقابة وفقاً</u> <u>لمصدرها</u>	<u>الرقابة على أساس</u> <u>تنظيمها</u>
-الاستراتيجية	- السابقة	-على أساس الإجراءات	- الداخلية	- المستمرة الموجهة
-التكتيكية	- اللاحقة	-على أساس النتائج	- الخارجية	- المرحلية
				- بعد التنفيذ

المصدر: من إعداد الطالب، استناداً على المراجع المعتمدة في هذا الشأن، ص ص : 30 – 33.

الفرع الثالث : أساليب أو أدوات الرقابة

تتطلب عملية الرقابة مجموعة من الأدوات الضرورية والمتكاملة فيما بينها، يجب على المؤسسة مراعاتها واستعمالها وفق ماتتطلبه أهدافها والغايات المراد الوصول إليها، سنذكرها على سبيل الذكر لا الحصر، وفق ما يأتي:

1- الملاحظة الشخصية :

تتم الملاحظة الشخصية من خلال : " الإتصال الشخصي للمدير أو رئيس القسم مع مساعديه أو مرؤوسيه لتقييم أعمالهم، إضافة إلى مشاهدة المدراء الفنيين والعاملين أو تفتيشهم أثناء تنفيذ للأعمال الموكلة لهم للتأكد من سير العمل في موقع العمل، أو الاستماع شخصياً إلى ملاحظاتهم العفوية وتوجيه الأسئلة إليهم وتقييم إجاباتهم، وتفيد الملاحظة الشخصية في الحصول على معلومات جديدة ومباشرة عن وضع وسير العمل والأنشطة في المؤسسة أو الأقسام والوحدات المختلفة والتي لا تكشف عنها التقارير الرسمية الاعتيادية " ¹

¹ - علي عباس، علي عباس، الرقابة الادارية في منظمات الأعمال ، إثراء للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، الطبعة الأولى 2008، ص : 86

2- الوسائل:

هي الوسائل المرتبطة بطرق إنجاز العمليات سواء باستخدام المورد البشري (العقل أو الجهد العضلي، أو استخدامه للآلة)، أو بصفة عامة مصادر وموارد المؤسسة المختلفة والمتنوعة المستخدمة للوصول الى أهدافها، والتي تتطلب تحسينها باستمرار للحصول على وسائل أفضل.

3- الإجراءات:

هي مجموعة من الخطوات والمراحل بشكل متسلسل لأداء المهام والأنشطة، أو لتحقيق هدف معين، مع تحديد الوسائل المستخدمة وتحديد الشخص المناسب، والوقت المحدد لتنفيذها.

4- الأنظمة:

"هي الإجراءات المتشابكة مع بعضها، التي تتجمع بالطريقة التي تجعل كل العمليات المتكررة لأي نشاط رئيسي في المشروع يمكن تحديدها مقدما"¹، حيث أصبحت كآلية لجمع المعلومات وتسجيلها وتخزينها وتحليلها وإبلاغها في شكل معلومات ومعارف للشخص المتلقي أو الأطراف ذات المصالح، وتستخدم في مراقبة كافة أنشطة ووظائف المؤسسة في الوقت المناسب.

5- الإحصائيات:

هي البيانات والمعلومات الموجودة في السجلات والتقارير، لها أهمية بالغة في الحياة العملية من خلال إجراء المقارنات بين النتائج الماضية والنتائج المتوصل إليها، وحل المشاكل مع اقتراح الاستراتيجيات والخطط المستقبلية " في الحياة العملية نجد كثيرا من البيانات التي تحتاجها الإدارة في التخطيط والتنسيق والمتابعة والرقابة والتنفيذ"²

6- التقارير:

تستخرج التقارير من السجلات المختلفة حسب الوظائف والأنشطة التي تقوم بها المؤسسة أو حسب الاحتياجات، ويرسل إلى الإدارة العليا حسب التسلسل أو السلم الإداري " عادة ما تكون هذه التقارير في صورة نظام رقابي تحدد فيه نوعية البيانات المطلوبة حسب احتياجات الإدارة والمشكلة المراد حلها، يتم إرساله للإدارة العليا ويصبح في صورة تقرير رقابي موجز يركز على نقاط استراتيجية معينة "³

1 - زاهد محمد ديري، مرجع سبق ذكره، ص: 24

2 - أحمد فوزي ملوخيه، الاحصاء السياحي والفندقي، مركز الاسكندرية للكتاب، مصر، 2009، ص: 12.

3- عبده ناجي، مرجع سبق ذكره، ص: 132.

7- المعايير :

تعتبر المعايير أداة قياس كمية أو نوعية في تنفيذ في تنفيذ العمل المطلوب سواء كان نشاطا أو تقديم خدمة معينة، حسب ما هو مبرمج الوصول إليه في الخطط المستقبلية أو وفقا للاستراتيجيات المحددة ، كما تعتبر المعايير هي الأساس في نظام الرقابة .

"يعرف المعيار على أنه أداة قياس لكمية أو نوعية (أو الاثنين معا) العمل المطلوب، كما يعتبر المعيار أنه الأساس في عملية الرقابة ذلك بأنه بدون المعايير تصبح خطوات العملية الرقابية المتمثلة في قياس الأداء واتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة دون معنى " ¹

8- التدقيق :

ينظر إلى عملية التدقيق أنها أداة رقابية مهمة في المؤسسة، وطريقة عادلة وموضوعية لتقييم البيانات المدونة في السجلات المالية للشركة، كما أنها وسيلة أو أسلوب يجبر المؤسسة وإداراتها على توخي الحذر والتحلي بالأمانة من جانب المدراء الفنيين والعاملين لحماية موجودات المؤسسة التي تقع على عاتقهم " ²

تهدف عملية التدقيق إلى التحقق من صحة ودقة المعلومات المالية، والتأكد من الالتزام بتطبيق القوانين والقواعد المعتمدة، وتحقيق الأمثل للعمليات التشغيلية، والتحقق في كل أنظمة التسيير والمعلومات داخل المؤسسة، سواء من قبل المدقق الداخلي من خلال الالتزام بالمعايير والالتزامات وفقا للمعايير الدولية لممارسة نشاط التدقيق الداخلي والمصادق عليها في ميثاق التدقيق الداخلي المعد من قبل لجنة التدقيق الداخلي ومجلس الإدارة، أو تتم عملية التدقيق من قبل المدقق الخارجي بالتعاقد من خارج المؤسسة.

9- تحليل النسب المالية وغير المالية:

تعتبر النسب المالية كأداة رقابية تعتمد عليها المؤسسة في التعرف على الأداء المالي أو التشغيلي، سواء عن طريق النسب المالية التي تركز في حسابها على البيانات المالية، أو النسب غير المالية المرتبطة بالعمليات التشغيلية للمؤسسة، لمعرفة الانحرافات السلبية ومعالجتها، كذلك وجود انحرافات إيجابية وتدعيمها، بناء على مقارنة الإنجاز الفعلي والمؤشر المحدد وتفسير النتائج المتوصل إليها.

10. التحليل الشبكي للزمن والنشاط:

التحليل الشبكي للزمن والنشاط مرتبطة بالمدة الزمنية لأداء المشروع أو جزء منه، تعتبر أداة من الأدوات

¹ - علي عباس، مرجع سبق ذكره، ص 44.

² - علي عباس، المرجع نفسه، ص: 90.

الرقابية الفعالة، وتسمى رقابة المشاريع أو البرامج، وهي تركز على قيمة الزمن والتكلفة وأهمية الرقابة عليها، من بينها نجد :

أ- خريطة غانت :

"ويطلق عليها أيضا خريطة الأعمدة (Bard Chart)، وتستعمل لمراقبة تنفيذ المشروع أو البرنامج أو مهمة معينة تتضمن عدة نشاطات ممتابعة يتطلب إنجاز كل منها فترة زمنية معينة، ويتم معرفة التأخر في إنجاز النشاط عن

الوقت المحدد من خلال معرفة انحراف المدة الزمنية المخطط لها مع المدة الفعلية التي استغرقها إنجاز النشاط " ¹ .
وفي الخمسينيات من زمن القرن الماضي تم تطوير طريقتين للتحليل الشبكي للزمن والنشاط لتقليل حالات التعطيل الناتجة عن الضياعة الدورية للآلات، سنتطرق إليها على النحو التالي: ²

ب - طريقة المسار الحرج :

وتعرف طريقة المسار الحرج بالرموز الانجليزية (CPM) اختصار للكلمات (Critical Path Method)، حيث تستعمل هذه الطريقة على تخفيض زمن تعطيل الآلات والمشاريع والأعمال والأنشطة بصورة عامة.

يهدف اختيار الأدوات الأكثر ملائمة لأهداف الرقابة إلى : ³

- إنجاز وظيفة الرقابة على أفضل وجه؛
- تسهيل مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المتوقع؛
- تشخيص الانحرافات ووصف العلاج الملائم.

ج - أسلوب مراجعة وتقييم البرنامج :

ويطلق على أسلوب مراجعة وتقييم البرنامج اسم (PERT) وهي اختصار للكلمات الانجليزية (Program Evaluation Review Technique) حيث تستخدم لتخفيض زمن تنفيذ المشاريع أو البرامج.

11 - الموازنات التقديرية:

1 - حسين حرم، مرجع سبق ذكره، ص: 320.

2 - علي عباس، مرجع سبق ذكره، ص: 114.

3 - نعيم إبراهيم الظاهر، أساسيات إدارة الأعمال ومبادئها، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى 2010، الأردن، ص: 316.

تعرف الموازنة التقديرية على أنها : " خطة مالية قصيرة المدى، تتضمن توزيعاً للموارد، ومرتبطة بالمسؤوليات المحددة من أجل تحقيق الأهداف التي تطمح إليها المؤسسة. كما يجب أن ترفق بمخطط عمل نوعي يتضمن تواريخ إنجاز النشاطات " ¹

كما أن الموازنة هي : " عبارة عن ترجمة رقمية مالية للخطة لفترة زمنية محددة، غالباً لمدة سنة، وهي تعنى بتخصيص واستخدام الموارد المختلفة في نشاطات المؤسسة في المستقبل لفترة زمنية معينة، ويمكن استخدامها كوسيلة رقابية للرقابة على تخصيص واستخدام القوى العاملة، والمواد الخام والآلات وغيرها، والموازنة تمثل معايير تعتمد أساساً لمقارنة الأداء أو الإنجاز الفعلي وتحديد الانحرافات المالية عن الأرقام الواردة في الموازنة " ²

من خلال هذا التعاريف يتبين أن الموازنة التقديرية أداة رقابية مهمة بصفاتها معايير تعتمد أساساً لمقارنة الأداء الفعلي مع المتوقع، وتحديد الانحرافات المالية من خلال النتائج المتوصل إليها، وإعداد هذه الموازنات مرتبط بتنفيذ الخطط الموضوعية، حيث أن تحديد أي خطة مرتبطة بنشاط أو تحقيق هدف معين يتطلب مصاريف متوقعة أو إيرادات متوقعة خلال المدة الزمنية المحدد لتنفيذ الخطط المصممة تبعاً للاستراتيجيات الموضوعية، ووضع تقارير وتوفير بيانات ومعلومات تمكن الإدارة المدراء الفنيين من الاستغلال الأمثل للموارد وفي الوقت المناسب.

المبحث الثاني : العملية الرقابية

تعتبر العملية الرقابية كما أقره رواد الاتجاه العلمي عملية تطبيقية تركز على مبادئ وتطبق وفق خطوات، سنتطرق إليها وفق ما يأتي:

المطلب الأول: المبادئ التي تقوم عليها العملية الرقابية

نتطرق في هذا المطلب إلى المبادئ والقواعد التي تراعيها الجهات الرقابية أثناء ممارسة عملية الرقابة سواء رقابة داخلية أو خارجية، على كافة مستويات الإدارة سواء الرقابة الاستراتيجية أو التنفيذية، ومن بين الضوابط التي تركز عليها العملية الرقابية نجد مايلي: ³

- يجب أن تركز العملية الرقابية على مجموعة من المقاييس والمعايير الموضوعية الكمية بقدر الإمكان؛
- يجب أن لا تزيد تكلفة النظام الرقابي على الأهداف أو الغايات التي يحققها؛

¹ - ناصر دادي عدون وعبد الله قويدر الواحد، مرجع سبق ذكره، ص: 127.

² - حسين حرم مرجع سبق ذكره، ص: 319.

³ - حازم محمد عبد الفتاح ، إدارة الفنادق ، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، الطبعة الأولى: 2017، ص: 356.

- يجب أن تتميز العملية الرقابية بالمرونة لمواجهة التغيرات في الخطط والظروف غير المتوقعة؛
- يجب أن يتميز النظام الرقابي بالوضوح وسهولة الفهم والاستيعاب من جانب القائمين عليه؛
- يجب أن يشتمل النظام الرقابي على مجموعة من المعايير، والتي تمكن من :

❖ تحديد الانحرافات وأماكن حدوثها؛

❖ تحديد المسؤول عن هذه الانحرافات؛

❖ تحديد التصرفات اللازمة لتصحيح هذه الانحرافات؛

- يجب أن يشتمل النظام الرقابي على مجموعة من نظم الإنذار واليقظة، التي ترشد عن الانحرافات فور وقوعها؛
- يجب أن يتعد النظام عن فكرة الرقابة اللصيقة، والتي تؤدي إلى أداء أفضل على المدى القصير، غير أن الأداء يبدأ في التدهور على المدى الطويل.

المطلب الثاني : خطوات العملية الرقابية

تتضمن العملية الرقابية مجموعة من الخطوات يتم تنفيذها وفقاً لمراحل متتالية حسب الأهداف المسطرة والخطط المصمم تنفيذها، تتمثل فيما يلي:

الفرع الأول : وضع المعايير التي تمثل الأداء المطلوب

وهذه المعايير يتم صياغتها للوصول إلى الأهداف الموضوعية، والخطط المراد تنفيذها، " إن المعايير في مجال العمل في المؤسسات باختلاف أنواعها وحجمها ليست محصورة بقياس الأداء للأفراد بل هي تنطبق على جميع مراحل العمل الذي يقوم به كل منهم، ويقترح " رالف ديفس " وضع المعايير لجميع النشاطات التي تسهم في تحقيق الهدف العام للمؤسسة، كما يوصى بوضع معايير للخدمة تشمل تطوير السلعة أو الخدمة المعنية، ومعايير للسياسات والمهام تشمل كذلك تقييم الهيكل التنظيمي للمؤسسة، وطريقة عملها بالإضافة إلى وضع معايير أخرى لتقييم المرافق المادية مثل الآلات والمباني ووسائل النقل والإمكانات الأخرى الموضوعية تحت تصرفها، وتحديد مواصفات الأفراد الذين تحتاج إليهم ومستويات الأداء المطلوب منهم " ¹

ومن أهم أنواع المعايير نجد : ²

- **المعايير الزمنية :** وتعبر عن الوقت الواجب لإنجاز عمل معين أو إنتاج سلعة معينة أو أداء خدمة معينة.

¹ - علي عباس ، مرجع سبق ذكره ، ص: 45.

² - حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص: 306 - 307.

- **معايير الجودة / النوعية:** وتعتبر عن مستويات الجودة المطلوب تحقيقها والمقبولة في السلعة المنتجة أو الخدمة المقدمة.

- **معايير كمية :** وتعتبر بشكل كمي عن عدد الوحدات المتوقع إنجازها أو الخدمات أو المتطلبات المتوقع تقديمها.

- **معايير وصفية :** "وهي التي تقيس مدى كفاءة الأنشطة التي يغلب عليها الطابع الخدمي وهنا يتم الاعتماد على الشكل الخارجي للمنتج كوسيلة لتنظيم الأداء " ¹

- **معايير التكلفة :** وتعتبر عن مقدار النفقات أو المصاريف اللازمة لإنتاج المخرجات أو إتمام العملية بصورة معينة أو التكاليف المتعلقة بإنجاز أو تنفيذ الخطط المرسومة.

وتلي الخطوة الأولى من العملية الرقابية، مرحلة قياس النتائج الفعلية مع المعايير الموضوعية وفقاً للخطط المرسومة وبعدها وفي الخطوة الأخيرة يتم إتخاذ الإجراءات التصحيحية إن وجدت انحرافات، أو الاستمرار في عملية الرقابة حيث يتم إنجاز هذه الخطوات كمايلي:

الفرع الثاني : قياس ومقارنة النتائج الفعلية بالمعايير الموضوعية

تتم هذه العملية الرقابية المرتبط ب : ²

قياس النتائج الفعلية التي أسفر عنها الأداء أو التنفيذ، وتقارن بالمعايير الموضوعية مقدماً لتحديد الانحرافات أو الاختلالات، سواء كانت إيجابية أو سلبية ومعرفة أسبابها، وإبلاغ الإدارة أو الجهة المسؤولة عن اتخاذ القرارات التصحيحية اللازمة لمعالجة هذه الانحرافات، كما تتضمن هذه المرحلة مجموعة من الأنشطة متمثلة في قياس النتائج الفعلية للأداء أو توقع هذه النتائج على ضوء ما تم فعلاً وبناءً على المعايير الموضوعية بغرض تحديد الانحرافات عن هذه المعايير، وتوصيل المعلومات والبيانات إلى الشخص المسؤول عن معرفة الانحرافات ومعالجتها وذلك بالشكل والوقت المناسبين، بشكل عام تهدف عملية القياس والمقارنة إلى الإجابة عن السؤال: ماذا نفعل ؟

ولذلك فإن طرق القياس تتعدد مع تعدد أوجه النشاط ودرجة الاختلاف بينهما من مؤسسة إلى أخرى.

ومن بين المشكلات التي تقابل عملية القياس نجد : ³

- **الحاجة إلى البراعة والدقة في القياس :** تحتاج هذه العملية إلى براعة ودقة من المدير في تحديد نوعية البيانات والمعلومات التي يحتاجها، وتزداد أهميتها كمدخلات (بيانات) يتم وضعها في صورة مقاييس عند قياس النتائج الكلية

1 - حازم محمد عبد الفتاح، مرجع سبق ذكره، ص: 358.

2 - عبده ناجي، مرجع سبق ذكره، ص 43.

3 - عبده ناجي، المرجع نفسه، ص: 44 - 45.

للمشروع، حيث يتم الحكم على الأداء الكلي للمؤسسة. فعلى سبيل المثال لو فرض أن المؤسسة ترغب في قياس درجة أفضلية تصميم السلعة الخاصة بها عن التصميمات المنافسة، فقد يتقرر عقد اجتماع دوري يتكون من المدير العام ومدير المبيعات ورئيس قسم التصميم وخبراء من خارج المؤسسة للاتفاق على نقاط .

- **قياس النتائج الكمية والكيفية :** كقاعدة عامة يجب الاستفادة من كافة البيانات والمعلومات المتاحة في عملية القياس، نظرا لصعوبة هذه العملية، إلا أن هناك خطورة تكمن في توجيه أهمية أكثر من اللازم لقياس خصائص أداء معين يمكن قياسه بسهولة بمعنى أن الجهد والتكلفة اللازمين لقياس نتائج أداء معين لا بد وأن يتناسب مع درجة الأهمية النسبية لهذه النتائج، وهو أمر يرجع جزء أكبر منه إلى الحكم الشخصي.

- **استخدام الأعراض في الرقابة:** يجب أن تهتم عملية الرقابة بالأعراض والظواهر التي تظهر أثناء سير العملية التنفيذية وتعني أن أمرا غير عادي يحدث وقد يؤدي إلى نتائج خطيرة، مثلا إذا لاحظت الإدارة وجود حالة من التكدر بين العاملين في أحد الأقسام تنذر باحتمالات خطيرة كان يضرب العاملون عن العمل أو يتم تكوين تنظيم غير رسمي لمقاومة التنظيم الرسمي والأهداف الرئيسية للمشروع، فعن طريق الرقابة يمكن معرفة الأسباب: فقد تكون شكوى العاملين من نظام الأجور أو نظام الإشراف.

- **استخدام التنبؤ في الرقابة:** في حالة إتباع الرقابة المستمرة الموجهة فعادة يستخدم أسلوب التنبؤ أو التوقع بحدوث إنحراف معين، الأمر الذي يستدعي اتباع إجراء تصحيحي، وقد اتبعت المؤسسات الأمريكية الكبرى التي تقوم بانتاج نوع من الأطعمة المحفوظة نظاما يمكن المديرين من استخدام قدرتهم على التنبؤ ويفيد في الرقابة، من خلال إعداد موازنات تقديرية شهرية لكل قسم ومصنع بالمؤسسة وقبل تنفيذ الخطة بعشرة أيام.

- **استخدام العينات في القياس :** عندما يصعب قياس كل النتائج الفعلي، يستخدم نظام العينات للتغلب على هذه المشكلة، فالرقابة على جودة الأغذية مثلا تتم عن طريق فحص عينات الإنتاج.

- **طرق الحصول على معلومات النتائج الفعلية:** الحصول على بيانات ومعلومات دقيقة تعكس النتائج الفعلية بصورة حقيقية، تتطلب استخدام طرق متكاملة من أهمها نذكر الملاحظة الشخصية الدورية التي يتم مناقشتها مع القائمين بالتنفيذ، والتقارير الرقابية التي تهدف إلى تحديد الانحرافات وإظهارها بسرعة وبشكل مفهوم للجهة المسؤولة عن إتخاذ الإجراءات التصحيحية قبل إكتمال النتائج حسب درجة، أو نوعية الانحرافات، والجدول التالي يوضح أنواع الانحرافات.

الجدول رقم 01 : أنواع الانحرافات

انحراف مسموح به	انحراف غير مسموح به
■ انحراف لا يحتاج إلى علاج ■ خارج عن السيطرة ■ غير لظروف طارئة ■ غير متكرر ■ انحراف بسيط	■ انحراف يحتاج إلى علاج ■ خارج عن السيطرة ■ غير لظروف طارئة ■ غير متكرر ■ انحراف بسيط

المصدر: حازم محمد عبد الفتاح، إدارة الفنادق، دار المناهج للنشر والتوزيع عمان الأردن، الطبعة الأولى 2017، ص: 365.

الفرع الثالث : إتخاذ الإجراءات التصحيحية

تتضمن الخطة الأخيرة من خطوات أو مراحل العملية الرقابية التقييم والتصحيح، إما لتشجيع العاملين على الاستمرار في العمل المطلوب، أو إتخاذ إجراءات تصحيحية مناسبة. حيث أنه " في ضوء نتائج مقارنة الأداء الفعلي بالأداء لمخطط له طبقاً للمعايير المعتمدة الموضوعية، فإذا كان الأداء الفعلي يفي بمستوى الأداء المطلوب ويتوافق معه أو كان ضمن الاختلاف أو التفاوت المسموح به، تستمر عملية الرقابة، أما إذا كان الاختلاف بين الأداء الفعلي والمستويات المعيارية كبيراً ويتجاوز الحد المسموح به، ينبغي إعلام الإدارة المعنية بالنشاط بهذا التفاوت أو الانحراف وضرورة إتخاذ إجراء تصحيحي مناسب، ومن الضروري أن تتوصل الإدارة إلى تفسير صحيح إلى السبب الحقيقي وراء الاختلاف أو الانحراف في الأداء، وأن تختار الإجراء التصحيحي الملائم" ¹

كما تتناول عملية التصحيح الإجراءات التصحيحية بناء على التقارير الصادرة من الجهات الرقابية الداخلية والخارجية، وفق ما يأتي :

- ❖ إجراء تعديلات على السياسات والأهداف؛
- ❖ إجراء تعديلات على نظم إختيار وتدريب العاملين؛
- ❖ إجراء تعديلات على بعض أجزاء النظام الانتاجي أو التسويقي أو التمويلي.

¹ - حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص: 310.

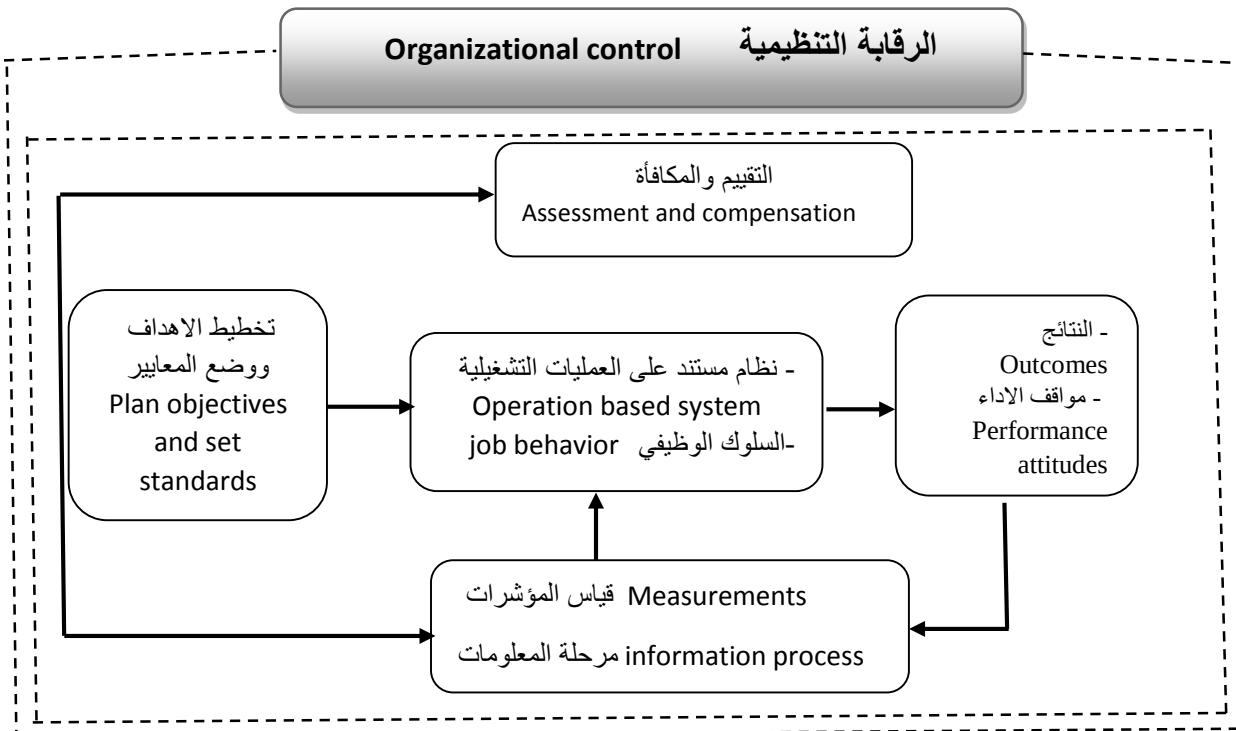
المطلب الثالث : الإطار المتكامل لنظام الرقابة

نتناول في هذا المطلب الإطار المتكامل للرقابة التنظيمية، إضافة إلى متطلبات النظام الرقابي الفعال.

الفرع الأول : الإطار المتكامل للرقابة التنظيمية

نظام الرقابة الفعال يتطلب تناسق وتكامل مجموعة من العمليات المنظمة والإجراءات المتبعة، بدءاً من تخطيط الأهداف ووضع المعايير المرتبطة بها، وإعداد نظام لتنفيذ العمليات التشغيلية المرتبطة بالأنشطة المختلفة للمؤسسة، ثم تلي خطوة تقييم الأداء من خلال تقييم النتائج الفعلية المتوصل إليها ومقارنتها مع المعايير الموضوعية (مؤشرات قياس الأداء) أو السياسات المتبعة (سياسة الجودة، نظام HACCP ، الإيزو 9001 ...) لإيجاد الانحرافات أو عدم المطابقة إن وجدت وتصحيحها في الوقت المناسب، أو مراجعة الأهداف، وإعادة تتبع الخطوات الرقابية المتتالية، أما في حالة عدم وجود انحرافات يتم متابعة تنفيذ الخطة، والشكل التالي يوضح الإطار المتكامل للرقابة التنظيمية في المؤسسة.

الشكل رقم 02 : الإطار المتكامل للرقابة التنظيمية



Source : Sherish Khakwani and other , Role of Control Modes in Improving Performance : An Essential face for Managing Human Resources, journal of education and social research , Vol 2 January 2012, ISSN 2240-0524, Consulté le 19/06/2020.

الفرع الثاني : متطلبات نظام الرقابة الفعال وخصائصه

1 - متطلبات نظام الرقابة الفعال:

نظام الرقابة الفعال يتطلب توفر أجزاء وعناصر أساسية تتفاعل فيما بينها، هذه العناصر الأساسية تتمثل في " الهدف، المعيار، نوع الرقابة، الأدوات الرقابية، نظام جيد للاتصال، المسؤول عن اتخاذ القرار بمعالجة الانحراف " ¹ أ - الأهداف :

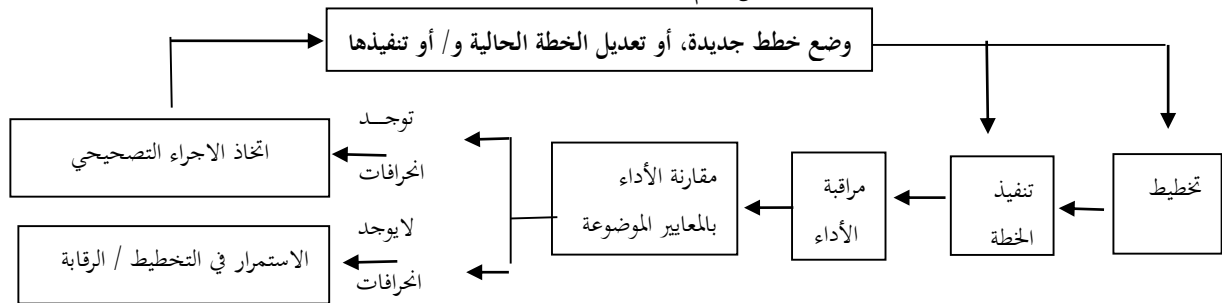
" يرى بيتر دريكر (P. DRUCKER) أن معظم أهداف المؤسسة تتمحور حول ثمانية أهداف رئيسية تتمثل في (حصة السوق، الإنتاجية، الربحية، الابتكار، الموارد، مستويات الأداء، الإعتناء بالعمل والمسؤولية الاجتماعية) إضافة إلى تحقيق الميزة التنافسية، الإستمرارية والنمو، إرضاء الزبائن.

ويرى من جهة أخرى (J. ORSONI) أن الهدف يعرف بواسطة أربع مكونات هي : صفة القياس (مثلاً: إشغال الغرف)، سلم التقييم (النسبة)، المعيار (70%) وأخيراً البعد الزمني (6 أشهر أو سنة كاملة بالنظر إلى خصوصية النشاط الذي تعمل فيه المؤسسة " ²

ذكر علي عباس في كتابه حول الرقابة الإدارية في منظمات الأعمال أنه: " لا يوجد نظام رقابي فعال بدون تخطيط، ولا تخطيط علمي بدون نظام رقابي فعال على تنفيذ الخطة، فهو يشكل ضماناً أكيدة لتنفيذ الخطة والالتزام بها " ³

تتضمن الرقابة وضع معايير الأداء وقياس الإنجاز الفعلي ومقارنته بالأهداف المخططة للتأكد من أن الأعمال تم إنجازها وفق الخطط، والشكل التالي يوضح دورة التخطيط - الرقابة .

الشكل رقم 03 : دورة التخطيط - الرقابة



المصدر: حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات - العمليات الادارية - وظائف المنظمة)، دار الحامد للنشر، عمان - الأردن، الطبعة الثالثة: 2014، ص: 303.

¹ - علي عباس، الرقابة الادارية في منظمات الاعمال، إثراء للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، ص: 31 - 33.

² عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، الطبعة الخامسة: 2013، ص: 117.

³ - علي عباس، مرجع سبق ذكره، ص: 14.

ومن بين متطلبات نظام الرقابة الفعال ، نجد مايلي :¹

ب - المعايير :

تعرف بأنها معدلات تستخدمها المؤسسة، أو على مستوى الأقسام الرئيسية أو الأقسام المساندة، تستند عليها كأساس لتقييم الأداء، وذلك بمقارنة النتائج الفعلية التي تحققها مع هذه المعدلات، وتكون كمية أو نوعية.

ج - نوع الرقابة :

استعرضنا أنواع الرقابة فيما سبق، ويمكن للمؤسسة استخدام نوع الرقابة حسب طبيعة نشاطها وأهدافها المحددة.

د- الأدوات الرقابية :

تتوقف الأدوات أو الأساليب الرقابية على نوع الرقابة أو طبيعة نشاطها والأهداف المحددة، حيث لا بد أن تكون الأداة الرقابية قادرة على كشف الانحرافات وبتكلفة منخفضة، وتتميز المرونة، كما يجب أن تتضمن إتخاذ إجراءات تصحيحية.

هـ- نظام جيد للاتصال :

وجود نظام معلومات واتصال فعال ومتكامل يساهم في اتخاذ القرارات الرشيدة، لما يوفره من معلومات حول أنشطة ووظائف المؤسسة، وما يتناسب مع علاقاتها بالبيئة الداخلية والخارجية لها، تطبيق نظام معلومات واتصال جيد يربط أقسام ووحدات المؤسسة ويتجاوب مع التغيرات الداخلية والخارجية للمؤسسة، يساعد في إيصال القوانين والتعليمات واللوائح التنظيمية الصادرة من الجهات الرقابية ، كما يسمح نظام الاتصال الجيد بالإبلاغ عن الأحداث واتخاذ الإجراءات التصحيحية بكل سهولة، كما يساهم في توفر البيانات والمعلومات للأطراف ذات المصالح وفي الوقت المناسب وبأقل تكلفة.

و- من المسؤول عن اتخاذ القرار بمعالجة الانحراف :

تحديد المسؤوليات مرتبط بالنمط التسييري للمؤسسات حسب النظام الداخلي، إضافة إلى تطبيق مركزية ولا مركزية القرارات، وبالتالي ربط المسؤوليات حسب درجة تفويض السلطة إلى المستويات الرقابية (الاستراتيجية، التكتيكية، التشغيلية)، وتحديد المسؤول عن الانحرافات إن وجدت وتصحيحها.

¹ - علي عباس، مرجع سبق ذكره، ص 31 - 33.

2 - خصائص نظام الرقابة الفعال :

يتميز نظام الرقابة الفعال بمجموعة من الخصائص لابد من مراعاتها حيث تصميم نظام الرقابة، من أهمها مايلي¹

أ- أن تكون الرقابة إقتصادية ذات تكلفة مناسبة:

ينبغي أن يحقق النظام للمؤسسة فوائد أو عوائد تفوق تكاليفه، أي يؤدي تطبيق النظام الرقابي إلى إضافة قيمة للمؤسسة.

ب- القبول والفهم:

يجب أن يفهم المدراء الفنيون والعاملون الذين يمارسون الرقابة فهما جيدا، ولابد أن من شاركهم في وضع المعايير الرقابية، حتى يتمكنوا من تأدية مهامهم الرقابية بفاعلية، كما أن الرقابة التي تبدو عشوائية وغير ضرورية يمكن أن تؤدي إلى الإحباط وتدهور الدافعية نحو تحقيق الأداء الجيد.

ج - استراتيجية:

كلما أصبحت المؤسسة أكبر كلما إزدادت الحاجة إلى رقابة استراتيجية لكون الإدارة العليا لا تستطيع شخصيا ممارسة وظيفة الرقابة على جميع الأنشطة، حيث يتم معالجة الانحرافات الرئيسية مع تحديد النشاطات التي تحتاج إلى إهتمام فوري (الاستثناءات) أما النشاطات الأقل أهمية فيمكن معالجتها من قبل المديرين في المستويات الأدنى.

د - موثوقة وصحيحة:

يجب أن تكون المعلومات المتوفرة من التقارير الواردة من الجهات الرقابية الداخلية أو الخارجية صادقة ودقيقة، يعتمد عليها الأطراف ذات المصالح في إتخاذ القرارات.

هـ- قدرة النظام على الكشف على الانحرافات بسرعة :

يساعد النظام الرقابي الفعال على سرعة اكتشاف الانحرافات دون تراكمها، واتخاذ الإجراء التصحيحي في الوقت المناسب وبأقل تكلفة.

و - المرونة :

أثناء عند تصميم نظام الرقابة لابد من لابد من مراعاة بعين الاعتبار التغيرات غير المتوقعة، للاستجابة بسرعة للمتغيرات أو استغلال فرص جيدة.

¹ - حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص : 332 - 333.

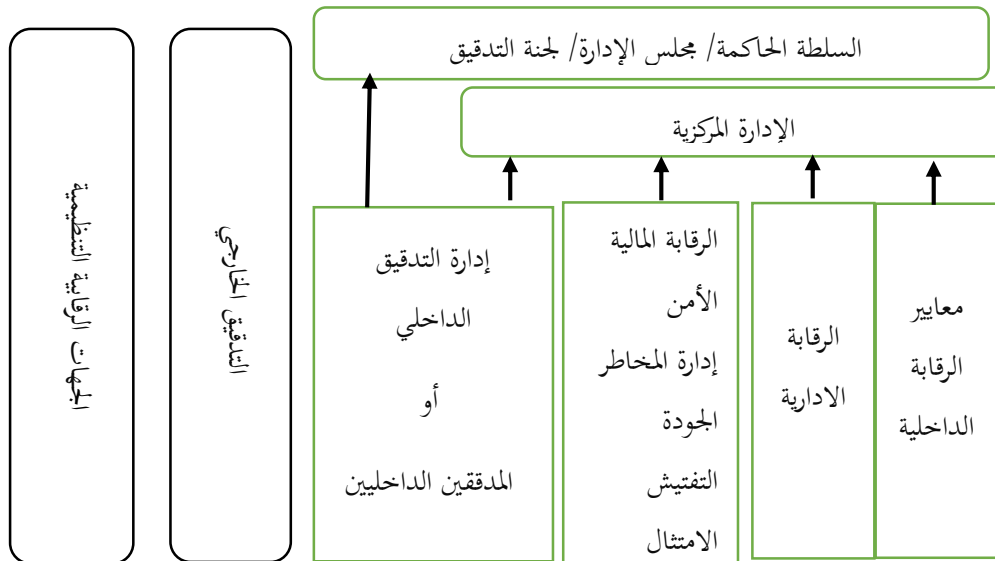
ي - الدورية والاستمرار :

"يجب أن لا تتم عملية الرقابة على فترات متباعدة، بل يجب دوريتها واستمرارها، حتى يتمكن من تحقيق المستهدفات، حيث يجب أن تتم العملية الرقابية قبل التنفيذ بإعداد النظام الرقابي وتجهيزه، وأثناء التجهيز لتحديد الانحراف وتصحيحه، وأخيراً بعد التنفيذ لتقييم النتائج ومتابعة التنفيذ أو صياغة أهداف أو خطط أخرى"¹

الفرع الثالث : الجهات الرقابية الداخلية والخارجية في مجال الرقابة

أصدر معهد المدققين الداخليين (IIA) في سنة 2013 الخطوط الدفاعية الثلاثة في مجال فعالية إدارة المخاطر والرقابة، التي تتضمن الجهات الرقابية الداخلية ممثلة في الرقابة حسب مستويات الاستراتيجية (الإدارة المركزية) والرقابة التنفيذية متعلقة بالأنشطة أو العمليات التشغيلية، والشكل التالي يوضح الجهات الرقابية الداخلية والخارجية التي تتطلب التنسيق والتعاون بينها في تبادل المعلومات الرقابية، وتقديم خدمات التأكيد والخدمات الاستشارية لتحقيق قيمة مضافة.

الشكل رقم (4): الجهات الرقابية الداخلية والخارجية في مجال فعالية إدارة المخاطر والرقابة



Source: The Three Lines of Defense in Effective Risk Management and Control, The Institute of Internal Auditors (IIA) p:2 , <http://na.theiia.org/standards-guidance>, consulté le 15/10/2020 .

تتمثل الجهات الرقابية الداخلية في السلطة الحاكمة في المؤسسة سواء إدارة مركزية أو مجلس إدارة أو لجنة تدقيق على حسب التنظيم الإداري للمؤسسة، حيث أنها وفقاً لبرنامج أو خطة يتم إعدادها والموافقة عليها، وتحديد الصلاحيات والمسؤوليات والمدة الزمنية اللازمة لتنفيذ الخطط والموارد تبعا للخطط المصممة مع ضرورة توثيق ماتم

¹ - زاهد محمد ديري، مرجع سبق ذكره، ص: 43.

الاتفاق عليه. كما ذكرنا سابقاً أن مراقب التسيير له دور في السهر على التحكم في تنفيذ الخطط المصممة، فلا يمكن مراقبة تنفيذ الخطط بدون مراقبة التسيير، ولا يمكن تطبيق الاستراتيجيات والتأكد من تحقيق الأهداف بدون وظيفة مراقبة التسيير، حيث يقوم بالتنسيق مع الإدارة التنفيذية التي تقوم بتنفيذ ماتم التخطيط له من أنشطة أو عمليات تشغيلية على مستوى الأقسام أو الوحدات المختلفة للمؤسسة (الرقابة المالية، الأمن ، إدارة المخاطر، الجودة، التفتيش و الإمتثال) على حساب الهيكل التنظيمي لها، أو على حساب مسار تدفق المعلومات، يتم معرفة الانحرافات إن وجدت وتصحيحها والتعرف التي وقعت وعلى أي مستوى أو متابعة تنفيذ العمليات، يتم هذا وفق نظام رقابي فعال يركز على الوسائل أو الأدوات التي تطرقنا إليه.

أما الجهات الرقابية الخارجية فتتمثل في التدقيق الخارجي (محافظ حسابات، محاسب قانوني، مدققي الامتثال والمطابقة) على حساب الهدف المراد بلوغه من وراء التدقيق الخارجي عادة مايكون حول مصداقية القوائم والكشوف المالية، إضافة إلى الجهات التنظيمية ممثلة في الوزارات، المديريات، لجان التفتيش المركزية واللامركزية على حساب نوع الرقابة.

كما نص المعيار رقم 2050 من معايير ممارسة نشاط التدقيق الدولية الصادر عن المعهد الدولي للتدقيق (IIA) على مايلي:

المعيار رقم 2050 – التنسيق والاعتماد: ينبغي على الرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي أن يشارك المعلومات وينسق النشاطات مع الجهات الخارجية والداخلية الأخرى التي تقدم خدمات التأكيد والاستشارة، وأن ينظر في إمكانية الاعتماد على عمل تلك الجهات، وذلك لضمان التغطية الملائمة وتلاقي ازدواجية الجهود .

مما سبق يتبين ضرورة التنسيق والتعاون بين الجهات الرقابية الداخلية والخارجية لتحقيق نظام رقابي فعال لدى المؤسسة حيث تعتبر المعلومات الصادرة من الجهات الرقابية الداخلية كمدخلات للجهات الرقابية الخارجية للاستعانة بها في تقديم الخدمات التأكيدية أو الخدمات الاستشارية، أو مراجعة نظام الرقابة، كما تساعد في ربح الوقت وتخفيض تكاليف التدقيق من خلال ضمان عدم تكرار عملية الفحص.

المبحث الثالث : عموميات حول التدقيق

نتطرق في هذا المبحث إلى تعاريف التدقيق وفقاً للمنظمات والمفكرين، إضافة إلى التطرق إلى أهداف كل نوع من أنواعه حسب ما يخدم موضوع بحثنا، إبراز العلاقة بين التدقيق بعملية الرقابة، والعلاقة التكاملية بين وظيفتي

التدقيق الداخلي والخارجي في المؤسسة، إضافة إلى لجنة التدقيق باعتبارها حلقة وصل بين الوظيفتين في تأدية مهامهما.

المطلب الأول : الإطار المفاهيمي للتدقيق

الفرع الأول : مفهوم التدقيق

تعددت تعاريف التدقيق حسب ارتباطها بالوظيفة أو النشاط المراد تدقيقه، هذا مااستطرق إليه وفق ما يأتي:

- **تعريف التدقيق لغة :** التدقيق في اللغة هو : " مُرَاقَبَة شَيْءٍ وَفَحْصُهُ بِدِقَّةٍ لِلتَّحَقُّقِ مِنْ صِحَّتِهِ " ¹
- **كما عرفت جمعية المحاسبة الأمريكية (A A A) للتدقيق بأنه:** " عملية منظمة ومنهجية لجمع وتقييم الأدلة والقرائن بشكل موضوعي، والتي تتعلق بنتائج الأنشطة والأحداث الاقتصادية، وذلك لتحديد مدى التوافق والتطابق بين هذه النتائج والمعايير المقررة، وتبليغ الأطراف المعنية بنتائج التدقيق " ²
- لقد عرف GERMOND و BONNAULT التدقيق على أنه: " اختبار تقني صارم وبناء أسلوب من طرف مهني مؤهل ومستقل، بغية إعطاء رأي معلل على نوعية ومصداقية المعلومات المالية المقدمة من طرف المؤسسة، وعلى مدى احترام الواجبات في إعداد هذه المعلومات في كل الظروف على مدى احترام القواعد والقوانين والمبادئ المحاسبية المعمول بها، في الصورة الصادقة على الموجودات وفي الوضعية المالية ونتائج المؤسسة " ³
- **التدقيق هو :** "عملية تجميع وتقييم أدلة الإثبات وتحديد إعداد التقارير عن مدى التوافق بين المعلومات ومعايير محددة مقدما، ويجب أن تتم عملية التدقيق بواسطة شخص مستقل ومحايد " ⁴
- **تعريف التدقيق بأنه:** " عملية منتظمة للحصول على الأدلة وتقييمها موضوعيا فيما يتعلق بالتأكدات على الإجراءات والأحداث الاقتصادية للتأكد من درجة التطابق بين هذه التأكدات والمعايير المقررة، وإبلاغ النتائج إلى المستخدمين المهتمين بالأمر " ⁵

¹ - مدور عصام وآخرون، المنجد في اللغة العربية المعاصرة (الإصدار 4). بيروت - لبنان : دار المشرق الشرفية 2013، ص: 475.

² - محمد السيد سرايا، أصول وقواعد المراجعة والتدقيق الشامل، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية- مصر، الطبعة الأولى: 2007، ص: 29.

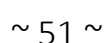
³ - محمد التوهامي طواهر ومسعود صديقي، المراجعة وتدقيق الحسابات الاطار النظري والممارسة التطبيقية، ديوان المطبوعات الجامعية - الجزائر، الطبعة الثانية 2005، ص: 9.

⁴ - عامر حاج دحو، مرجع سبق ذكره، ص: 8.

⁵ - R. HAYER et others , **Principles of Auditing -An Introduction to International Standard On Auditing** , Second Edition, Pearson Education 2005, p: 11.

الفرع الثاني: أساسيات التدقيق

الشكل رقم 05: هيكل نظرية التدقيق



عملية التدقيق تحتوي على مجموعة من الفروض والمفاهيم المستنتجة من الفرضيات، والمعايير أو المبادئ المتعارف عليها والمقبولة قبولاً عاماً، لتحقيق أهداف معينة باستخدام أساليب وإجراءات متنوعة، العناصر الرئيسية المتتالية يطلق عليها إطار نظرية التدقيق التي نستعرضها الواحدة تلو الأخرى.

1- فرضيات التدقيق:

تعتبر فرضيات التدقيق الإطار المرجعي للقيام بعمليات التدقيق حيث أن: ¹ " طبيعة ونوعية المشاكل وتنوعها والتي هي بصدد الحل من طرف المدقق جعل وضع مجموعة من الفرضيات، باعتبارها تمثل الإطار الفكري الذي يمكن الرجوع إليه في عمليات التدقيق أمراً ضرورياً، تتمثل هذه الفرضيات في ما يلي :

- ❖ لا وجود لتعارض في المصالح بين المدقق والإدارة؛
- ❖ خلو القوائم المالية وأية معلومات أخرى تقدم للفحص من أخطاء غير مادية؛
- ❖ وجود نظام رقابة داخلية سليم يبعد احتمال حدوث أخطاء؛
- ❖ التطبيق المناسب للمبادئ المحاسبية يؤدي إلى قوائم مالية سليمة، وبالتالي التعبير الصحيح عن المركز المالي للمؤسسة ونتائج أعمالها؛
- ❖ العناصر والمفردات التي كانت صحيحة في الماضي تبقى كذلك في المستقبل، إلا إذا وجد دليل يعبر عكس ذلك؛
- ❖ مدقق الحسابات يقوم فقط بإبداء الرأي عن البيانات المالية؛
- ❖ فرض التزامات مهنية على المدقق تتناسب مع مركزه.

فرضيات التدقيق المذكورة أعلاه مرتبطة بالجانب المحاسبي والمالي أو تدقيق الحسابات إذ تبين أنه لا بد تمتع المدقق بالاستقلالية والموضوعية مع ضرورة حيازته على التأهيل المطلوب والخبرة المهنية اللازمة، والمتناسبة مع مركز المدقق والجهة التي تقوم بالتدقيق سواء داخلي أو خارجي، أو طبيعة ونوع المشكلة المراد حلها أو تقديم الاستشارة فيها، مع ضرورة وجود نظام رقابة داخلية جيد خال من الأخطاء الجوهرية والاحتيال والغش، وتطبيق والالتزام بالمعايير الدولية للتدقيق المتعارف عليها أو المتعلقة بالبلد الذي تنتمي إليه المؤسسة، مثلاً في الجزائر المعايير الجزائرية للتدقيق (IAA) إضافة إلى المعايير الدولية لممارسة نشاط التدقيق الداخلي (IIA)، كما أنه لا بد من توفر المعلومات (العناصر والمفردات) وإستمراريتها أي صالحة يمكن الاعتماد عليها في المستقبل.

¹ - محمد سمير الصبيان، نظرية المراجعة وآليات التدقيق، الدار الجامعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2003، ص 20.

2- مفاهيم التدقيق :

"تعرف المفاهيم على أنها تعميمات مستنتجة من الفرضيات السابقة، كما انما بدورها تمثل الأساس الفكري

❖ لتحديد المعايير والأهداف والإجراءات وكذلك تحديد المبادئ الأساسية للتدقيق"¹، ومن بين أهم هذه المفاهيم نذكر مايلي:²

❖ السلوك الأخلاقي: من خلال الالتزام بأخلاقيات المهنة.

❖ الاستقلالية : " يجب أن يكون المدقق مستقلا فعليا (ذهنيا) وظاهريا (نظرة من قبل مستخدم مخرجات التدقيق) عند إنجازهِ للأعمال الموكلة إليه، لان بدون إستقلالية تصبح عملية التدقيق بدون فائدة "

❖ العناية المهنية اللازمة : أثناء القيام بمهته أو إنجاز المهام الموكلة له.

❖ أدلة الاثبات (القرائن) : "تعتبر أدلة الاثبات المحور الأساسي الذي يبنى عليها المدقق رأيه المهني"³

❖ العرض الصادق والعاقل للتقارير: لا بد أن تكون التقارير صادرة أو التي تم إعدادها من قبل المدقق الداخلي أو المدقق الخارجي والمعروضة أو المرسله إلى الجهات التي طلبت عملية التدقيق أو الأطراف ذات المصالح، تعبر عن بصفة صادقة وعادلة للمعلومات أو مخرجات عملية التدقيق.

3 - معايير المراجعة :

تعبّر عن مدى الجودة المطلوب من المدقق عند أدائه لعملية التدقيق، وللأهداف التي يجب تحقيقها باستخدام

الإجراءات استعمالها في الفحص، وتتضمن هذه المعايير المتعارف عليها نجد:⁴

أ - معايير عامة :

❖ يجب أن يتم بواسطة شخص أو أشخاص لديهم خبرة فنية كافية والكفاية الفنية المطلوبة في المدقق؛

❖ يجب أن يحتفظ المدقق باستقلال ذهني في جميع الأمور المتعلقة بعملية التدقيق؛

❖ يجب أن يبذل المدقق العناية المهنية الواجبة في القيا بعملية الفحص والتحقق وفي إعداد التقرير.

ب - معايير العمل الميداني :

❖ يجب أن يتم تخطيط العمل تخطيطا كافيا ويجب الإشراف السليم على المساعدين إن وجدوا؛

1 - محمد السيد سرايا، مرجع سبق ذكره، ص: 33.

2 - هادي التميمي، مرجع سبق ذكره، ص: 64.

3 - عبيد سعد شريم ولطف حمود بركات، أصول مراجعة الحسابات، الامين للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الثالثة: 2011، ص: 226.

4 - عبيد سعد شريم ولطف حمود بركات، المرجع نفسه، ص: 44-45.

- ❖ يجب القيام بدراسة كافية وتقييم نظام الرقابة الداخلية المستعمل كأساس للاعتماد عليه، وتحديد مدى الاختبارات الناتجة عن ذلك والتي ستقتصر عليها عملية التدقيق؛
- ❖ يجب الحصول على أدلة كافية ومقنعة عن طريق الفحص المستندي والملاحظة والمصادقات بحيث تكون أساساً معقولاً لرأي المدقق.

ج - معايير خاصة بالتقارير:

- ❖ يجب أن يبين التقرير ما إذا كان القوائم أو الكشوف المالية، أو حول عملية تدقيق أخرى (الرقابة أو النشاط مثلاً) معداً طبقاً للمعايير المتعارف عليها والمقبولة قبولاً عاماً، معايير مرتبطة بالأهداف المراد تحقيقها والمجال المراد تدقيقه؛

- ❖ تعتبر البيانات والمعلومات المستخدمة في عملية التدقيق كافية لإبداء رأي صريح وصحيح عن الأنشطة التي قامت بها المؤسسة، إلا ذكر خلاف ذلك في التقرير.

4- أهداف التدقيق :

تمثل الأهداف بصفة عامة الغايات المراد تحقيقها من نشاط معين، ويتمثل الهدف الرئيسي من عملية التدقيق في التحقق من أنشطة المؤسسة المختلفة وابداء رأي في محايد حول التقارير الواردة، ولغرض تكوين هذا الرأي يلزم تحقيق أهداف التدقيق الأساسية والتي تتلخص في التدقيق والتحقق من تنفيذ الخطط والوصول إلى الأهداف والغايات المرجوة، والتي يمكن تصنيفها حسب التقسيم الحديث للتدقيق كمايلي: ¹

- ❖ تحقيق أمثل للعمليات؛
- ❖ صحة ودقة عرض القوائم والكشوف المالية؛
- ❖ الالتزام بتطبيق القوانين والقواعد المعتمدة (الرقابة)؛
- ❖ تحقيق كفاءة وفاعلية العمليات التشغيلية (النشاط).

5 - إجراءات التدقيق :

" تشير إجراءات التدقيق إلى الخطوات التنفيذية التي يتبعها المدقق عند قيامه بعملية التدقيق، فهي التصرفات والممارسات التي يؤديها المدقق وتظهر في برنامج التدقيق باعتبارها تمثل الخطوات اللازمة لتحقيق أهداف التدقيق، ويختلف شكل ذلك البرنامج وتفاصيله باختلاف درجة تعقيد مهمة التدقيق " ²

¹ - محمد السيد سرايا، مرجع سبق ذكره، ص: 33.

² - جيهان عبد المعز الجمال، المراجعة وحوكمة الشركات، دار الكتاب الجامعي، الامارات العربية المتحدة، الطبعة الأولى 2014، ص: 54.

ومن بين الاعتبارات الواجب مراعاتها عند إعداد برامج التدقيق نجد مايلي: ¹

- ❖ التقيد بنطاق عملية الفحص التي يكلف بها؛
- ❖ طبيعة نظام الرقابة الداخلية الموجود فعلا في المؤسسة؛
- ❖ الأهداف التي يرجى تحقيقها من وراء كل خطوة يتضمنها البرنامج حيث عمليات التدقيق التي يقوم بها المدقق ليست غاية في حد ذاتها وإنما وسيلة لأجل تحقيق هدف معين؛
- ❖ استخدام وسائل أو أساليب التدقيق التي تمكن المدقق من جمع أدلة إثبات دقيقة وصحيحة؛
- ❖ إتباع طرق التدقيق التي تتلاءم مع ظروف وطبيعة كل حالة أو مشكلة يراد حلها.

المطلب الثاني: أنواع وأهداف التدقيق والخطوات التي تتبعها عملية التدقيق

نتناول في هذا المطلب إلى أنواع التدقيق حسب مايخدم موضوع بحثنا، مع ذكر هدف كل نوع من الأنواع، إضافة الى التطرق إلى المراحل المتتالية المتبعة من قبل القممين بعملية التدقيق.

الفرع الأول: أنواع وأهداف التدقيق

نستعرض أنواع التدقيق التي تخدم موضوع بحثنا، مع ذكر الأهداف المتوخاة حسب كل نوع من هذه الأنواع، حيث يلاحظ من تعريف جمعية المحاسبة الأمريكية (AAA) للتدقيق السابق الذكر أنه: "تعريف عام يشمل كافة أنواع التدقيق المختلفة مثل (التدقيق الداخلي، التدقيق الخارجي) (الحياضي) مدقق ومحاسب قانوني مستقل " ² هذه الأنواع الثلاث مرتبطة بالجهة التي تقوم بالتدقيق، سنذكرها وفق مايلي:

1- التدقيق الداخلي :

التدقيق الداخلي هو: "وظيفة يؤديها موظفين من داخل المؤسسة وتتناول الفحص الانتقادي للإجراءات السياسات والتقييم المستمر للخطط وإجراءات الرقابة الداخلية ومراجعتها، وذلك بهدف التأكد من تنفيذ هذه السياسات الإدارية والتحقق من أن مقومات الرقابة الداخلية سليمة ومعلوماتها سليمة ودقيقة وكافية " ³

¹ - يوسف حجيم الطائي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 288.

² - كمال الدين مصطفى الدهراوي، محمد السيد سرايا، دراسات متقدمة في المحاسبة والمراجعة، الدار الجامعية، بيروت، 2001، ص: 154.

³ - محمد السيد سرايا، مرجع سبق ذكره، ص : 126.

من خلال التعريف يتبين أن التدقيق الداخلي وظيفة يقوم بها شخص من داخل المؤسسة، تتمثل هذه الوظيفة في تقييم فعالية نظام الرقابة الداخلية، من خلال فحص البيانات والتأكد من تنفيذ الخطط والسياسات الإدارية، والتحقق من سلامة وهيكلية مكونات نظام الرقابة الداخلية وصحة ودقة معلوماتها.

2- التدقيق الخارجي :

التدقيق الخارجي هو "نظام يهدف إلى إعطاء الرأي الموضوعي في التقارير والأنظمة والإجراءات المعنية بحماية ممتلكات المؤسسة موضوع التدقيق، كما تهدف عملية التدقيق إلى التحقق الموضوعي الحيادي المستقل من الكفاءة الاقتصادية والإدارية لعمليات المؤسسة ومطابقتها مع الأهداف المرجوة، وتهدف إلى تبليغ الجهات المعنية في الوقت المناسب وبصيغة منطقية موضوعية هادفة بنتائج التدقيق"¹

كما تطرق الكاتب هادي التميمي في كتابه إلى التقسيم الحديث للتدقيق الذي يشمل الأنواع التالية:²

1- تدقيق البيانات المالية:

تدقيق البيانات المالية يتضمن جمع وتقييم الأدلة حول القوائم المالية، لأجل التمكن من إعطاء الرأي من عدالة المركز المالي، وأن الملاحق المرفقة مع القوائم المالية كافية. وقد ابلاغها وفقا لمعايير التدقيق المتعارف عليها دوليا أو وطنيا. هذا النوع من التدقيق يتم من قبل شخص مستقل ومحايّد مؤهل ومتكون عمليا ومجاز للممارسة في مهنته. أما المستفيدون من هذه القوائم والكشوف المالية لأجل اتخاذ القرارات على أساسها وهم الأطراف ذات المصالح (الإدارة، المساهمون، المستثمرون، الدائنون، المحللون الماليون، الحكومة، الضرائب، الأسواق المالية).

2- تدقيق الرقابة (تدقيق الالتزام):

تدقيق الالتزام أو الرقابة هو ذلك النوع من التدقيق لأجل التأكد من أن السياسات والتعليمات والقوانين الموضوعية من قبل هيئة معينة أو الجهات الرقابية قد تم الالتزام بتطبيقها، وعلى سبيل المثال التفتيش الذي يقوم به البنك المركزي على البنوك التجارية للتأكد من أن تعليمات وقوانين البنك المركزي قد تم تطبيقها بصورة صحيحة، أو التدقيق الذي تقوم به السلطات الضريبية للتأكد من دقة الدخل الخاضع لضريبة الدخل، أو التحقق الذي تقوم به مؤسسة التدقيق للتأكد من أن إجراءات الجودة (النوعية) التي وضعتها مؤسسة التدقيق نفسها أو الجمعيات المهنية قد طبقت بصورة جيدة. وترسل تقارير الرقابة عادة إلى الجهات التي قامت بوضع السياسات والإجراءات.

1- محمد السيد سرايا، مرجع نفسه، ص: 39.

2- هادي التميمي، مرجع سبق ذكره، ص: 23- 24.

3- تدقيق النشاط:

يشمل تدقيق النشاط الحصول وتقييم القرائن والأدلة حول الكفاءة والفاعلية لنشاط المؤسسة، والخاص بالأنشطة أو وحدات الأعمال (الأقسام الرئيسية والأقسام المساعدة) والعمليات التشغيلية في المؤسسة المرتبطة بالأهداف المراد تحقيقها والوصول إليها. وفي بعض الأحيان يسمون هذا النوع من التدقيق تدقيق الإنجازات أو تدقيق الإدارة.

وقد عرف مجمع المحاسبين الداخليين (IIA) تدقيق النشاط بأنه إجراءات منظمة لتقييم فاعلية وكفاءة نشاط المؤسسة، وتقديم تقرير مناسب إلى الإدارة المختصة حول النتائج وإعطاء التوصيات الضرورية للإصلاحات. يعتبر تدقيق النشاط أو التدقيق التشغيلي جزء من وظيفة التدقيق الداخلي، وينفذ من قبل موظف داخل المؤسسة أو مدقق خارجي (مستقل وحيادي) حسب طلبات الإدارة المركزية أو مجلس الإدارة أو لجنة التدقيق، لتنفيذ مهمات ذات أغراض محددة وفقا لخطة تدقيق يتم مراجعتها واعتمادها. كما يهدف ويستخدم التدقيق التشغيلي في المؤسسة لتحقيق مايلي: ¹

- ❖ يهدف التدقيق التشغيلي إلى تطوير وتحسين العمليات التشغيلية باقتراح إجراءات تشغيل أكثر كفاءة وتحقيق اتساق هذا التشغيل مع التوجيهات الإدارية؛
- ❖ يساعد على توفير معلومات دقيقة عن العمليات التشغيلية وفي الوقت المناسب؛
- ❖ يساعد على الاتساق مع السياسات والخطط والإجراءات والقواعد والقوانين؛
- ❖ يساعد على حماية الأصول أو الموجودات من سوء الاستخدام؛
- ❖ يساعد في استخدام الموارد بشكل اقتصادي وبأكبر قدر من المنافع أي الاستخدام الأمثل للموارد وهو المعروف بالكفاءة؛

❖ يساعد على تحقيق الأهداف المقررة بأكبر قدر من الفعالية.

كما يجدر الإشارة إلى ذكر أنواع التدقيق وفقا للهدف المتوخى منه، وفق ما يأتي: ²

1- تدقيق مالي :

التدقيق المالي هو فحص أنظمة الرقابة الداخلية والبيانات والمستندات والدفاتر الخاصة بالمؤسسات بهدف الخروج برأي في محايد ويشمل الفحص والتقرير والتحقق.

1 - محمد السيد سرايا، مرجع سبق ذكره، ص: 126 - 127.

2 - إيهاب نظمي وهاني العزب، تدقيق الحسابات الإطار النظري، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن - عمان، الطبعة الأولى 2012، ص: 26.

2- تدقيق إداري :

القصء من التدقيق الإداري تدقيق النواحي الإدارية والتأكد أن الإدارة تسير بالمؤسسة لتحقيق أقصى منفعة وعائد ممكن بأقل تكلفة.

3- تدقيق الأهداف:

يقصد ب تدقيق الأهداف التحقق أن أهداف المؤسسة الموضوعة سلفا قد تحققت فعلا والهدف من هذا التدقيق هو تحسين الأداء.

4- تدقيق قانوني:

يقصد به التأكد من تطبيق النصوص القانونية والنصوص التنظيمية المالية والإدارية التي أصدرتها الحكومات المختلفة وكذلك من تقيء المؤسسة أو الشركة بعقءها التأسيسي ونظامها الداخلي.

5- تدقيق إجتماعي:

بعد أن أصبح من أهداف التدقيق تحقيق الرفاهية للمجتمع الذي تعمل فيه المؤسسات ظهر هذا النوع من التدقيق للتأكد من قيام المشروع بهذا الواجب.

والشكل التالي يشمل كافة الأنواع التي تم التطرق إليها:

الشكل رقم 06: أنواع التدقيق

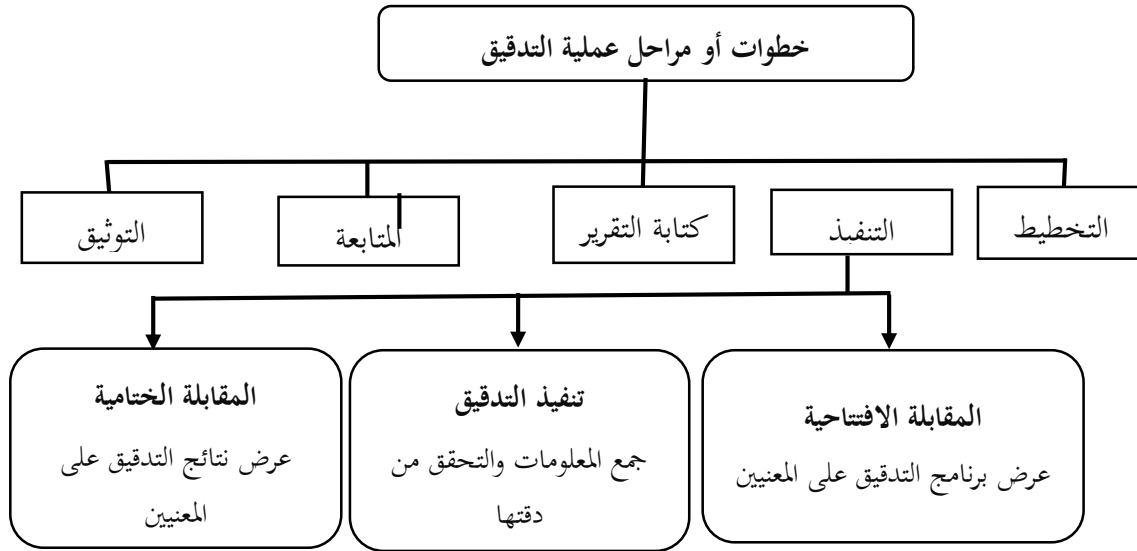
طبقا لتعريف جمعية المحاسبة الامريكية (AAA) للتدقيق	من حيث هدف التدقيق	التقسيم الحديث للتدقيق
- داخلي - خارجي	- البيانات المالية - الالتزام - النشاط	- مالي - إداري - الأهداف - قانوني - إجتماعي

المصدر: من إعداد الطالب، استنادا على المراجع المعتمدة في هذا الشأن.

الفرع الثاني: خطوات عملية التدقيق

تشمل عملية التدقيق مجموعة من الخطوات المتتالية، والموضحة في الشكل التالي:

الشكل رقم (07) : خطوات عملية التدقيق



المصدر: يوسف حجيم الطائي، وآخرون، نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية، دار اليازوري للنشر والتوزيع ، عمان الأردن، الطبعة العربية 2009، ص: 289.

1- التخطيط لعملية التدقيق :

لتصميم تخطيط لعملية التدقيق بأي مؤسسة لابد للمدقق أن يطلع على الهيكل التنظيمي، وبالأحرى القسم أو الوحدة المراد تدقيقه، أو لتحديد مجال التدقيق، إضافة إلى مخطط التدفق الذي يوضح العلاقة بين المدراء الفنيين والعاملين بالمؤسسة، ومن ثم " الاجتماع مع لجنة التدقيق إن وجدت والاستفسار منهم أكثر حول النظام المحاسبي ونظام الرقابة الداخلية بالمؤسسة ، وكذلك عمل إستفسارات من الإدارة العليا، حول الأطراف ذات المصالح وحول الفروع، يعني البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، وحول إستعمال وسائل الرقابة، وماشابه ذلك من معلومات " ¹

2- التنفيذ :

تتضمن ثلاث مراحل الأول يتم إجراء مقابلة إفتتاحية يقدم فيها المدقق عرض خطة التدقيق والمدة الزمنية لتنفيذها، أما المرحلة الثانية فتتمثل في نشاط تنفيذ التدقيق، والمرحلة الأخيرة وليس آخرها المقابلة الختامية مع أصحاب العلاقة بنتائج التدقيق، للرد على الاستفسارات وتبيان وجهة نظرهم بشأن التدقيق واستنتاجاته، وبعد قبول المعنيين

¹ - هادي التميمي، مرجع سبق ذكره، ص: 52.

بالتائج النهائية للتدقيق التي ستظهر في تقرير التدقيق، يتم التفاق في هذه المقابلة على ما يأتي:¹

- الإجراءات التصحيحية الواجب إتمامها لحالات عدم المطابقة والوقت اللازم لمعالجتها، مع ضمان عدم تكرارها؛
- توقيع ممثل القسم أو الوحدة الذي تمت فيه عملية التدقيق على النموذج الخاص بطلب كل إجراء تصحيحي، مع احتفاظ المدقق بكل نموذج كدليل على طبيعة عدم المطابقة، واستخدامه أثناء متابعة تنفيذ الإجراءات التصحيحية؛
- الوقت المتوقع لإصدار تقرير التدقيق.

3 - كتابة التقرير:

يعرف على أنه: " وثيقة مكتوبة صادرة عن شخص مهني لإبداء رأي في محايد بهدف إعلام مستخدم المعلومات حول درجة التطابق بين المعلومات الاقتصادية لمعناها المهني المتعارف عليه، ولذلك يعد التقرير وسيلة اتصال ونقل البيانات والحقائق والنتائج بشكل واضح ومفهوم وتوضيحها لمستخدميها"²،

التقرير مخرجات عملية التدقيق النهائية يحضره شخص يتمتع بالاستقلالية ويكتسب تأهيل علمي وخبرة مهنية، يتوصل إلى الانحرافات بين ما يجب أن يكون ومع ما لم يتحقق، إضافة إلى القرارات والإجراءات المرتبطة والمتعلقة بالتحسين المستمر، بهدف تبليغا لمستخدميها.

4- المتابعة :

تعني متابعة تنفيذ الأنشطة التصحيحية المقترحة من قبل مسؤولي الأقسام أو الوحدات التي تم التدقيق فيها، والمكتوبة في التقرير النهائي لعدم المطابقة.

5- التوثيق :

عرف معيار التدقيق الدولي رقم 110 التوثيق على أنه: " المواد (أوراق العمل) المعدة من قبل المدقق ولصالحه، أو التي يتم الحصول عليها والاحتفاظ بها من قبل المدقق والتي لها علاقة بتنفيذ عملية التدقيق، "³

كما نص معيار التدقيق الدولي رقم 110 على أنه بعد قبول المدقق قبول التكليف بنشاط التدقيق: " يوثق ويؤكد موافقة المدقق على تعيينه، وعلى هدف ونطاق التدقيق، ومدى وعلى المسؤوليات إتجاه المؤسسة، وعلى شكل التقارير "⁴

من خلال تعريف التوثيق والتكليف بالتدقيق حسب المعيار الدولي للتدقيق رقم 110، على ضرورة توثيق

¹ - يوسف حجيم الطائي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 295-296.

² - إيهاب نظمي و هاني العزب، مرجع سبق ذكره، ص: 83.

³ - معيار التدقيق الدولية رقم 110، ص: 26.

⁴ - مرجع وموضوع نفسيهما .

كل الأعمال التي يقوم بها المدقق لكل عملية تدقيق والمعلومات التي تحصل عليها، في شكل أوراق عمل للاستغلال من قبله أو من قبل الأطراف ذات المصالح أو التي لع علاقة بتنفيذ نشاط التدقيق، مع ضرورة الاحتفاظ بها لضمان الرجوع إليها عند الحاجة.

كما نص معيار التدقيق الدولي رقم 230 على أن شكل ومضمون أوراق العمل يتأثران بأمور عديدة منها: ¹

- ❖ طبيعة التكليف؛
- ❖ شكل تقرير المدقق؛
- ❖ طبيعة وتعقيدات أعمال المؤسسة المراد التدقيق فيها؛
- ❖ طبيعة وحالة النظام المحاسبي ونظام الرقابة الداخلية للمؤسسة؛
- ❖ الحاجة إلى حالة معينة للتوجيه والإشراف ومتابعة الأعمال التي يقوم بها المساعدون؛
- ❖ المنهجية والتقنية الخاصة المستعملة خلال عملية التدقيق.

المطلب الثالث: العلاقة بين الرقابة والتدقيق

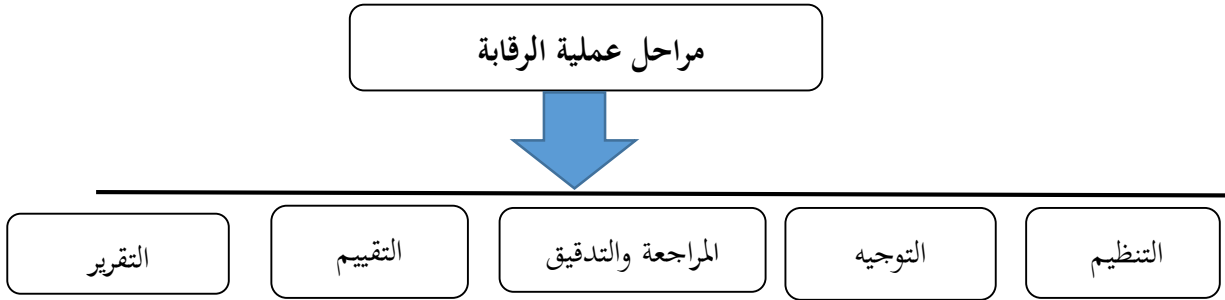
نتطرق في هذا المطلب إلى العلاقة بين الرقابة والتدقيق من خلال مراحل نظام الرقابة، حيث سنبرز العلاقة التكاملية بين هذه المكونات أو الوظائف، كما سنبين علاقة وظيفتي التدقيق الداخلي والخارجي، إضافة إلى الوظيفة التي يؤديها التدقيق في تعزيز عناصر الرقابة، مما يتطلب ويرتكز على دراسة وفهم لنظام الرقابة الداخلية بالمؤسسة.

الفرع الأول: علاقة التدقيق بعملية الرقابة

تحقيق نظام رقابي فعال يتفق مع طبيعة الأنشطة والوظائف التي تقوم بها المؤسسات، يتطلب قياس النتائج المتوصل إليها ومقارنتها مع الخطط الموضوعة، من خلال تقييم فعاليتها وكفاءتها استناداً إلى التقارير التي تم إعدادها، باستخدام وظيفتي التدقيق الداخلي أو التدقيق الخارجي ضمن المراحل الأساسية التي تمر بها عملية الرقابة، والشكل التالي يوضح هذه المراحل :

¹ - معيار التدقيق الدولية رقم 110، ص: 26.

الشكل رقم (08): مراحل نظام الرقابة



المصدر: محمد السيد سرايا، أصول وقواعد المراجعة والتدقيق الشامل، المكتب الجامعي الحديث، مصر، الطبعة: 2007، ص: 25.

تعتبر عملية التدقيق أداة رقابية مهمة للوصول إلى الأهداف وتنفيذ الخطط المعتمدة، التي تم تحديدها في عملية التنظيم، هذه الخطط يتم تنفيذها من خلال الهيكل التنظيمي (مسار تدفق المعلومات) الذي يوضح كيفية تقسيم الأنشطة أو الوحدات والأقسام والتنسيق فيما بينها (تحديد المهام والمسؤوليات)، حيث تكون العملية الرقابية على مستوى كل نشاط أو وحدة، تنمية عملية الرقابة الذاتية يتحقق من خلال عملية التوجيه الفعالة المبنيّة على مشاركة المدراء الفنيين والعاملين في وضع الخطة، واقتناعهم بأهداف الخطة التي شاركوا في وضعها، واعتبار المقاييس أو المعايير المعتمدة للتقييم، وبذلك تسهل مهمة توجيههم وتصحيح الانحرافات. هذه الانحرافات ناتجة من عملية التدقيق بعد جمع البيانات والمعلومات من خلال وسائل الرقابة (المقابلات الشخصية، التقارير، معايير قياس الأداء ...)، وجمع الأدلة والقرائن المرتبطة بالهدف أو العمل المراد تدقيقه، يتم فحصها والتحقق من مصداقيتها، معالجة أسباب هذه الانحرافات إن وجدت.

ولاشك أن هذه العناصر يتم تنفيذها والالتزام بها عن طريق المسؤولين عن التدقيق الداخلي والخارجي على السواء، إضافة إلى مساعدة بعض المسؤولين من الإداريين في المؤسسة والذين لهم علاقة مباشرة بهذه العناصر (عملية التنظيم والتوجيه) وأخيرا يتم إعداد تقارير (إبداء رأي فني محايد أو تقديم تأكيدات أو استشارات حول نشاط مستهدف للتدقيق) يوضح النتائج النهائية لعملية الرقابة، وإبلاغه لمن يهمهم الأمر.

سوف يتم التفصيل في مكونات نظام الرقابة في المؤسسات السياحية والفندقية في المطلب الأول من الفصل

الرابع.

الفرع الثاني : دور التدقيق في تعزيز عناصر الرقابة

تساهم وظيفتي التدقيق الداخلي والخارجي في تقييم نظام الرقابة وتعزيزها، والسهر على مراجعتها باستمرار حسب التغيرات الداخلية والخارجية للمؤسسة، من خلال الخدمات الاستشارية والتي رمزها (إ)، والخدمات التأكيدية والتي يرمز لها ب(ت)، هذا ما تضمنته معايير التدقيق الدولية ومعايير ممارسة نشاط التدقيق الداخلي.

تضمن معيار التدقيق الدولي رقم 400 على: " ضرورة حصول المدقق على فهم كاف للنظام المحاسبي ولنظام الرقابة الداخلية، لغرض التخطيط لعملية التدقيق وتطوير طريقة فعالية تنفيذها"¹

حيث أنه لا بد على المدقق أن يحصل على فهم للنظام المحاسبي كاف لتشخيص وفهم ما يلي:

- ❖ كافة المعاملات الرئيسية التي تقوم بها المؤسسة؛
- ❖ السجلات المحاسبية والوثائق الثبوتية والمستندات المرتبطة بالعمليات التي قامت بها المؤسسة أو التي تضمنتها القوائم والكشوف المالية؛
- ❖ طريقة معالجة التقارير المالية والمحاسبية، لمعرفة إن كانت تتوافق والمعايير والإجراءات المتعارف عليها في عملية التدقيق.

أما التفصيل في فهم نظام الرقابة الداخلية للمؤسسة، وتقدير مخاطر الرقابة وأهميتها بالنسبة للمدقق، نستعرضها في المطلب الرابع.

كما نص معيار التدقيق الداخلي رقم 2130 الصادر عن المعايير الدولية لممارسة نشاط التدقيق الداخلي على مايلي:²

- المعيار رقم 2130 : الرقابة : يجب أن يساعد نشاط التدقيق الداخلي المؤسسة في الحفاظ على ضوابط رقابية فعالة من خلال تقييم فعاليتها وكفاءتها، والدفع لتحسينها المستمر.

2130 . ت.1: يجب على نشاط التدقيق الداخلي تقييم مدى كفاية وفعالية الضوابط الرقابية في التعامل مع مخاطر المؤسسة المتعلقة بالحوكمة والعمليات التشغيلية وأنظمة المعلومات إلى :

- ❖ تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة؛
- ❖ موثوقية ومصداقية البيانات المالية والمعلومات التشغيلية؛

1 - معيار التدقيق الدولي رقم 400، ص: 113.

2 - معلومات مستخرجة من الموقع الإلكتروني: "المعايير الدولية للممارسة المهنية للتدقيق الداخلي" ،

https://na.theiia.org/IPPF-Standards-2017-Arabic.pdf ، تاريخ زيارة الموقع : 2019/03/01.

❖ فعالية وكفاءة العمليات والبرامج؛

❖ حماية الأصول وموجودات المؤسسة؛

❖ الإمتثال للقوانين والأنظمة والسياسات والإجراءات والعقود.

1.2130.1- يجب على المدققين الداخليين استعمال معرفتهم بالضوابط الرقابية المكتسبة من خلال إنجازهم للمهام الاستشارية وذلك عند تقييم عمليات الرقابة في المؤسسة.

كما نص المعيار الجزائري للتدقيق 610 استخدام أعمال المدققين الداخليين، حيث تضمن أنشطة وظيفة التدقيق الداخلي أو المهام التي يقوم بها كآآتي: ¹

- **متابعة المراقبة الداخلية:** قد توكل مسؤوليات خاصة لوظيفة التدقيق الداخلي فيما يتعلق باستعراض المراجعات، متابعة أدائها والتوصيات الرامية لتحسينها؛

- **فحص المعلومة المالية العملية:** قد توكل لوظيفة التدقيق مهمة إعادة النظر في الوسائل المستخدمة لتحديد، تقدير، تصنيف وتقديم المعلومة المالية العملية والقيام بالتحريات الخاصة حول الجوانب الفردية بما فيها القيام بفحص تفاصيل المعاملات، أرصدة الحسابات والإجراءات؛

- **إعادة النظر في الأنشطة العملية:** قد توكل إلى وظيفة التدقيق الداخلي مهمة إعادة النظر في اقتصاد، فعالية ونجاعة الأنشطة العملية بما فيها الأنشطة الغير مالية للمؤسسة؛

- **فحص مدى احترام النصوص التشريعية والتنظيمية:** قد توكل إلى وظيفة التدقيق الداخلي مهمة فحص مدى احترام النصوص التنظيمية والتشريعية أو الواجبات الخارجية وكذلك سياسات وتوجيهات الإدارة ومقتضيات أخرى بديلة؛

- **إدارة المخاطر:** قد تساعد وظيفة التدقيق الداخلي المؤسسة من خلال تحديد وتقييم المخاطر الكبرى التي تعترض المؤسسة والمساهمة في تحسين أنظمة التسيير وإدارة المخاطر.

من خلال ماسبق يظهر جليا العلاقة التكاملية بين نشاط التدقيق الداخلي ونظم الرقابة، والأهمية البالغة والقصوى في استحداث وظيفة أو نشاط التدقيق الداخلي ضمن الهيكل التنظيمي داخل المؤسسات باختلاف أنواعها، مع إعطائه الاستقلالية اللازمة لتنفيذ المهام المنوطة به، ومتابعة تصحيح الاختلالات إن وجدت وربطها بالمسؤوليات استنادا الى المعلومات الموثقة، والحرص على التحسين المستمر من خلال إعداد التقارير المتعلقة ببرنامج تأكيد وتحسين الجودة لضمان الاستمرارية وتحقيق الميزة التنافسية.

1 - وزارة المالية، المجلس الوطني للمحاسبة، المقرر رقم 23 المؤرخ في 15 مارس 2017 المتضمن المعايير الجزائرية للتدقيق، ص: 3

الفرع الثالث: العلاقة بين التدقيق الداخلي والخارجي

1 - علاقة وظيفة التدقيق الداخلي بوظيفة التدقيق الخارجي: لقد نص المعيار الجزائري للتدقيق 610 (استخدام

أعمال المدققين الداخليين) على العلاقة بين وظيفتي التدقيق الداخلي والتدقيق الخارجي، على أنه: ¹

❖ يجب على المدقق الخارجي ان يأخذ بعين الاعتبار أعمال المدقق الداخلي وكذلك أثره المحتمل على إجراءات التدقيق الخارجي؛

❖ بالرغم من اختلاف كل من التدقيق الداخلي والتدقيق الخارجي، قد تتشابه بعض الوسائل المستخدمة في تحقيقها لكل من الوظيفتين،(سنبينه الفرق بينهما أدناه)

❖ مهما بلغت درجة استقلالية وموضوعية وظيفة التدقيق الداخلي، فإن هذه الأخيرة ليست مستقلة عن المؤسسة مثلما هو مطلوب من المدقق الخارجي للتعبير عن رأيه حول الكشف المالية، فالمدقق الخارجي يتحمل المسؤولية الكاملة للرأي الذي يعبر عنه ولا يخففها استغلاله لأعمال المدققين الداخليين؛

❖ مما يزيد من وجود علاقة متينة بين المدقق الداخلي والمدقق الخارجي عملية التوثيق حيث أنه : " إذا استغل المدقق الخارجي الأعمال الخاصة المنجزة من طرف المدققين الداخليين، وجب أن يدرج في وثائق التدقيق النتائج المستخلصة المتعلقة بملاءمة الأعمال، وكذلك إجراءات التدقيق المنجزة حولها".

2- أوجه التشابه بين وظيفتي التدقيق الداخلي والخارجي:

تشابه وظيفتي التدقيق الداخلي والتدقيق الخارجي في النقاط الآتية : ²

❖ خضوع كلا الوظيفتين لمجموعة المعايير المهنية والأخلاقية واحدة صادرة عن المنظمات المهنية الخاصة بكل مهنة؛

❖ يتمتع كل من المدق الداخلي والمدقق الخارجي بتأهيل علمي ومهني؛

❖ يجب أن تتوفر الاستقلالية والموضوعية لكل منهما؛

❖ كلاهما يتبعان نفس المنهجية في أداء عملية التدقيق من تخطيط وأداء الرقابة الداخلية والاختبارات الأساسية؛

❖ الاهتمام بالمخاطر واعتبارهما عنصر مهم في عملية التخطيط لكل من المققين الخارجيين والداخليين؛

1 - وزارة المالية، المجلس الوطني للمحاسبة، المقرر رقم 23 المؤرخ في 15 مارس 2017 المتضمن المعايير الجزائرية للتدقيق، ص: 3

² - بن لدغم محمد، تأثير التكامل بين التدقيق الداخلي والتدقيق الخارجي في تحسين أداء الرقابة الداخلية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه ، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد - تلمسان، 2017-2018، ص: 143.

❖ بالنسبة لكلا الوظيفتين تعرض نتائج أنشطتهما من خلال تقارير التدقيق.

- أوجه الاختلاف بين وظيفتي التدقيق الداخلي والخارجي:

يمكن الفرق بين التدقيق الداخلي والتدقيق الخارجي في عدة نواحي، سنوضحها في الجدول التالي:

الجدول رقم (02) : الفرق بين التدقيق الداخلي والتدقيق الخارجي

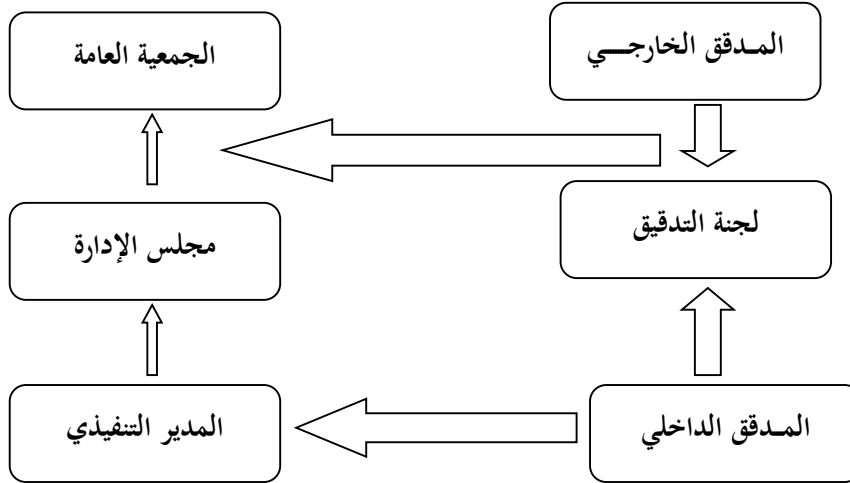
التدقيق الداخلي	التدقيق الخارجي	
تقوم إدارة المؤسسة بتعيين المدقق الداخلي	يقوم بتعيينه ملاك المؤسسة إذا كانت المؤسسة خاصة وإذا كانت المؤسسة تابعة للدولة فيقوم بالتعيين السلطة العليا للدولة	من ناحية التعيين
الهدف الرئيسي هو خدمة الإدارة عن طريق التأكد من أن النظام المحاسبي كفؤ ويقدم بيانات سليمة وبذلك ينصب الهدف الرئيسي على إكتشاف ومنع الغش والأخطاء.	الهدف الرئيسي خدمة طرف ثالث (الملاك) عن طريق إبداء الرأي عن سلامة وصدق تمثيل القوائم المالية). أما الهدف الثانوي هو اكتشاف الغش والأخطاء.	من ناحية الهدف
يتمتع باستقلال جزئي فهو مستقل عن بعض الإدارات (مثل حسابات التكاليف) ولكنه يخدم رغبات وحاجات الإدارات الأخرى.	يتمتع باستقلال كامل عن الإدارة في عملية الفحص والتقييم وإبداء الرأي.	درجة الاستقلال في أداء العمل وإبداء الرأي
مسؤول أمام الإدارة وينحصر إهتمام المدقق الداخلي في مساعدة مديري المؤسسة في أداء وظائفهم.	مسؤول تجاه أطراف عديدة منها المساهمين والدائنين وغيرهما.	المسؤولية
يهتم بالشق المالي والاقتصادي والإداري في نظام الرقابة الداخلية لان وظيفة التحقق من كفاءة وفاعلية نظام الرقابة الداخلية	يهتم بالشق المالي في نظام الرقابة الداخلية ليس لها له علاقة بها.	من ناحية الاهتمام
تحدد الإدارة نطاق عمل المدقق الداخلي فبقدر المسؤوليات التي تعهد بها الإدارة للمدقق الخارجي يكون نطاق فحصه	يحدد ذلك أمر التعيين والعرف السائد ومعايير التدقيق المتعارف عليها وماتنص عليه القوانين المنظمة لأعمال التدقيق الخارجي	نطاق العمل
يتم الفحص بصورة مستمرة على مدار أيام السنة	يتم الفحص غالبا مرة واحدة في السنة المالية وقد يكون في بعض الأحيان على فترات متقطعة خلال السنة	توقيت العمل
يقوم بالتأكد من النظام المحاسبي الموضوع	يقوم بالتأكد من الحسابات التي تقدم للمساهمين وغيرهم	طريقة العمل

المصدر: رضا خلاصي، مرام المراجعة الداخلية للمؤسسة، دار هومة للطباعة والنشر، الجزائر 2013، ص: 67 .

3- لجنة التدقيق:

تعتبر لجنة التدقيق حلقة وصل بين التدقيق الداخلي ومجلس الإدارة والتدقيق الخارجي، والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (09) : موقع لجنة التدقيق في نظام الرقابة بالمؤسسة



المصدر : خلف عبدالله الوردات، دليل التدقيق الداخلي وفق المعايير الدولية الصادرة عن **IIA**، الوراق للنشر والتوزيع عمان - الاردن ، الطبعة الأولى 2014 ، ص 449.

تؤدي لجان التدقيق وظيفة جوهرية تساهم في التنسيق والتعاون بين المدقق الداخلي والمدقق الخارجي، وتمكين الاتصال بين المدققين الخارجيين ومجلس الإدارة، كما لها دور في تحسين جودة المعلومات المالية من جانب، والتقارير المرتبطة بالأنشطة التي تقوم بها المؤسسة، ومراقبة الالتزام بتطبيق قواعد أخلاقيات المهنة وفقاً للمعايير المقبولة قبولاً عاماً أو المدونة في ميثاق التدقيق.

" الوظيفة الأساسية للجان التدقيق في المؤسسات باختلاف أنواعها وحجمها، هي تيسير العلاقات مع المدققين الخارجيين، وهذا لعدم استطاعتهم بحضور إجتماعات مجالس الإدارة ، لذلك يمكن وضع برنامج منظم يمكن أن يكون بمثابة اتصال بين المجلس والمدققين الداخليين، ولقد أدى دور لجان التدقيق تدريجياً إلى الزيادة في تحسين جودة المعلومات المالية، واحترام قواعد أخلاقيات من خلال تطوير مسؤولياتهم " ¹

ومع التغيرات التي حصلت في بيئة الأعمال تطورت وظائف لجنة التدقيق، وأصبحت تشمل: ²

❖ أداء وظيفة التدقيق الداخلي بالمؤسسة؛

¹ - J. RENARD, **Théorie et Pratiques de L'Audit Interne** , Edition eyrolles, 7 Edition, 2015 , p: 449 – 450 .

² - أمين السيد أحمد لطفي، تفعيل آليات المراجعة في محاربة الاحتيال والفساد، الدار الجامعية مصر، الطبعة الأولى: 2014، ص : 319-

- ❖ استقلالية ونزاهة وتأهيل وأداء المدققين الداخليين؛
- ❖ ملائمة نظام الرقابة الداخلية للمؤسسة؛
- ❖ مراقبة الالتزام والامتثال للقوانين والتشريعات واللوائح والتعليمات الجهات الرقابية؛
- ❖ دراسة فعالية نظام الرقابة الداخلية للمؤسسة ونطاق فحص المدققين الداخليين والخارجيين للرقابة الداخلية على كافة التقارير المرتبطة بالعمليات والأنشطة التي تقوم بها المؤسسة؛
- ❖ إن مسؤولية أعضاء لجنة التدقيق في تقييم أداء مجلس الإدارة لاتتمثل ببساطة فيما إذا كان المديرين قامو بالوفاء بمتطلباتهم القانونية، وإنما على وجه أكثر أهمية ما إذا كان هناك التزام بالمبادئ الأخلاقية أم لا، وكيف قامو بتحقيق ذلك في التطبيق العملي.

الفرع الثالث: العوامل التي تؤثر على قرار المدقق الخارجي لاستخدام أنشطة المدقق الداخلي

- من الضروري التعرف على العوامل المؤثرة على التكامل بين وظيفتي التدقيق الداخلي والتدقيق الخارجي، ويمكن تحديد هذه العوامل فيما يلي: ¹
- مدى توافر خدمات التدقيق الداخلي: تعتبر من أهم العوامل المؤثرة على المدقق الخارجي عند تحديد مدى مساهمة التدقيق الداخلي، فكلما زاد المستخدم في تلك الخدمة كلما زادت خدمات المدقق الداخلي، وزيادة احتمال التعاون والتنسيق بين المدقق الداخلي والمدقق الخارجي ومساهمة وظيفة التدقيق الداخلي في عملية التدقيق.
 - جودة خدمات التدقيق الداخلي: أشار معيار التدقيق رقم 65 (SAS 65) الذي أصدره مجمع المحاسبين الأمريكيين على ضرورة وجود مستوى كافي من جودة التدقيق الداخلي قبل اشتراك المدقق الخارجي في أداء عملية التدقيق.
 - مستوى التنسيق بين وظيفتي التدقيق الداخلي والتدقيق الخارجي: يمكن التعاون بين المدقق الداخلي والمدقق الخارجي لزيادة جودة عملية التدقيق، وتقليل تكاليفهما. ويتضمن التعاون والتنسيق بينهما في أداء أعمال التدقيق خلال السنة أو خلال امتداد إجراءات التدقيق الخارجي.
 - من خلال ماسبق يتبين أن هناك علاقة تعاون وتنسيق بين المدقق الداخلي والمدقق الخارجي في تأدية مهامهم، في ظل إمكانية إستفادة كلا الوظيفتين لاحتياجات التدقيق، أي أن هناك علاقة تكاملية بين وظيفتي التدقيق الداخلي والتدقيق الخارجي.

1 عبد الوهاب نصر وشحاته السيد شحاته، مرجع سبق ذكره، ص: 545 - 546.

المطلب الرابع : فهم نظام الرقابة الداخلية وتقدير مخاطر الرقابة

نصت معايير التدقيق الدولية (المعيار رقم 400) ومعايير ممارسة نشاط التدقيق الداخلي الدولية (الخدمات التأكيدية والاستشارية) ومعايير التدقيق الجزائرية (المعيار رقم 610) على أهمية فعالية نظام الرقابة الداخلية وضرورة فهم المدقق لنظام الرقابة الداخلية وتقدير مخاطر الرقابة، كما " أكدت نتائج دراسة أجريت على ثلاثة آلاف شركة كبيرة ومتوسطة في الولايات المتحدة من قبل أحد مكاتب التدقيق الكبار في العالم (KPMG Peat Marwick) في منتصف التسعينات، أن أنظمة الرقابة الداخلية استطاعت أن تكشف 52% من حالات الغش والتلاعب في الشركات، مقارنة ب 5% من تلك الحالات تم اكتشافها عن طريق المدقق الخارجي " ¹

هذا ما يستدعي التطرق إلى المفاهيم الأساسية المتعلقة بنظام الرقابة الداخلية، وأهميتها بالنسبة للمدقق والعلاقة بينهما، وضرورة فهم المدقق لنظام الرقابة.

الفرع الأول : الإطار المفاهيمي لنظام الرقابة الداخلية

1- المقصود بنظام الرقابة الداخلية:

لقد حدد المعيار الدولي للتدقيق رقم 400 في النقطة الثامنة من المقدمة أن: ²

"تعبير نظام الرقابة الداخلية يعني كافة السياسات والإجراءات (الضوابط الداخلية) التي تتبناها إدارة المؤسسة لمساعدتها، قدر الإمكان في الوصول إلى هدف الإدارة وهو إدارة العمل بشكل منظم وكفؤ، والمتضمنة الالتزام بسياسات الإدارة، وحماية الأصول ومنع واكتشاف الاحتيال والخطأ ودقة واكتمال السجلات المحاسبية، وإعداد معلومات مالية موثوقة في الوقت المناسب، ويشمل نظام الرقابة الداخلية على أمور أبعد من تلك المتصلة مباشرة بوظائف النظام المحاسبي وهي :

- بيئة الرقابة : وتعني الموقف العام للمدراء والإدارة وإدراكهم وأفعالهم المتعلقة بنظام الرقابة الداخلية وأهميته في المؤسسة، وبيئة الرقابة تأثير على فعالية بعض إجراءات الرقابة، ففي بيئة رقابية قوية مثلاً كتلك التي تستخدم الموازنات التقديرية بشكل محكم وتوظف التدقيق الداخلي بشكل فعال، فإن ذلك سيعمل بدرجة مهمة بعض إجراءات الرقابة ومع ذلك، فالبيئة القوية لا تستطيع لوحدها ضمان فعالية نظام الرقابة الداخلية، وتتضمن العوامل التي تنعكس في بيئة الرقابة ما يلي:

❖ أداء مجلس الإدارة واللجان التابعة له؛

¹ - عبيد سعد شريم و لطف حمود بركات، مرجع سبق ذكره، ص: 191.

² - المعايير الدولية للتدقيق، المعيار رقم 400، تقدير المخاطر والرقابة الداخلية، ص: 113 - 114

- ❖ فلسفة الإدارة وأسلوب العمل؛
- ❖ الهيكل التنظيمي للمؤسسة وطرق إنفاذ الصلاحيات والمسؤوليات؛
- ❖ نظام الرقابة الإدارية والمتضمن وظيفة التدقيق الداخلي، والسياسات المتعلقة بالموظفين والإجراءات وفصل الواجبات.

- إجراءات الرقابة : وتعني تلك السياسات والإجراءات التي اعتمدها الإدارة إضافة لبيئة الرقابة، لغرض تحقيق الأهداف الخاصة للمؤسسة.

2- مكونات وعناصر الرقابة الداخلية:

قسمت معايير التدقيق الدولية (معياري التدقيق الدولي رقم 15) ومنظمة COSO عناصر الرقابة الأساسية إلى خمسة

عناصر أساسية تتمثل في مايلي: ¹

أ - بيئة الرقابة :

مواقف ووعي بإجراءات الإدارة الرقابية وتحديد مسؤوليات وواجبات الرقابة.

ب - تقدير المخاطر:

عملية تحديد وتقدير مدى الإستجابة للمخاطر، ونتائج العمل لأغراض إعداد التقارير المالية وفقاً لإطار إعداد التقارير المالية المطبق.

ج - أنشطة الرقابة :

السياسات والإجراءات التي تساعد على ضمان تنفيذ إجراءات الإدارة.

د. نظام المعلومات والاتصال:

يتكون نظام المعلومات من بنية تحتية (عناصر مادية وبرامج حاسوب) وأشخاص وإجراءات وبيانات، كما يتكون نظام المعلومات الخاص بأهداف إعداد التقارير المالية من الإجراءات والسجلات التي أنشئت لمباشرة وتسجيل ومعالجة وإعداد التقارير والمحافظة على الأصول والالتزامات وحقوق المساهمين.

هـ - المراقبة (المتابعة) :

¹ - فهد محمد طنبينه، "أثر الرقابة الداخلية على الأداء: دراسة تطبيقية على القطاع المصرفي في الضفة الغربية"، هذه الدراسة قدمت استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال من كلية الدراسات العليا والبحث العلمي في جامعة الخليل، الخليل، فلسطين، 2017، ص: 19-20 معلومات مستخرجة من الموقع الإلكتروني: <https://www.mobt3ath.com/uploade/book/book-18069.pdf> ، تاريخ الزيارة : 2019/10/22.

عملية لتقييم نوعية أداء الرقابة الداخلية على مدى الوقت، ووعي بإجراءات الإدارة الرقابية وتحديد مسؤوليات وواجبات الرقابة.

3- عوامل نجاح نظام الرقابة الداخلية:

نجاح نظام نظام الرقابة الداخلية في أي مؤسسة مهما كان حجمها أو طبيعة نشاطها أو القطاع الذي تنتمي إليه، قطاع خاص أو عام أو مختلط، يعتمد على العناصر التالية:¹

❖ تحديد مدى فهم المدراء الفنيين والعاملين على العمل الرقابي داخل المؤسسة لطبيعة عملهم بوضوح وبدقة، خاصة مفهوم الرقابة وحدودها القانونية والتشريعية؛

❖ تحديد بوضوح مسؤولية المكلفين بإنجاز الأعمال والأنشطة والبرامج من خلال تحديد المستويات الإدارية في التنظيم (بيئة الرقابة)؛

❖ تحديد مدى توافر الموارد المادية والبشرية في المؤسسة واللازمة والملائمة لتحقيق وإنجاز الأنشطة والبرامج بالشكل المطلوب والمناسب؛

❖ تحديد مدى فهم العاملين في المؤسسة كيفية تحقيق الانجازات والتائج ومن ثم الأهداف وفقا للسلطات والمسؤوليات المحددة خلال عملية تقييم الأداء، بناء على التقارير الدورية.

كما أن استخدام تكنولوجيا المعلومات الحديثة ومواكبة التطورات الحاصلة له تأثير على نجاح نظام الرقابة الداخلية ، ويمكن إبراز أهم تأثيراتها وفق ما يأتي:²

أ- الرقابة العامة:

تؤثر تكنولوجيا المعلومات في مجال الرقابة العامة المتعلقة بيئة الحاسوب المطبقة حاليا وماتم معالجته، وتؤثر على كفاءة المؤسسة بشكل عام من خلال توفير الأمان، وتطوير الأنظمة وصيانتها وتغيير أسلوب الرقابة، إضافة إلى تحقيق الرقابة على عمليات الحاسوب التي تحتوي على الشبكات وقواعد البيانات والتخطيط.

ب - الرقابة على التطبيقات:

تنظم تكنولوجيا المعلومات عمليات وأحداث المؤسسة وتضمن الدخول المصرح به للبيانات والدقة، وتقوم بإكمال معالجة المدخلات من خلال معالجة المخرجات، والرقابة على التطبيقات مصممة لاكتشاف الأخطاء الجوهرية أو منعها أو تصحيح الانحرافات، حسب مايلي:

1 - محمد السيد سرايا، مرجع سبق ذكره ، ص ص : 76-77

2- عطا الله الحسبان، " مدى مواكبة المدققين الداخليين لمتطلبات تكنولوجيا معلومات أنظمة الرقابة الداخلية في شركات المساهمة العامة الأردنية " ، مجلة المنارة، المجلد 14، العدد 1، 2008، ص : 237 - 238.

- **الرقابة المانعة:** تهدف إلى منع الأحداث أو العمليات غير المرغوب بها من قبل المؤسسة، وتؤثر تكنولوجيا المعلومات على هذا النوع من الرقابة من خلال مايلي:

- ❖ تمنع العبور غير المصرح به للبرامج والأنظمة؛
- ❖ تحدد المطلوب وتحدد كلمة السر للدخول إلى البيانات؛
- ❖ تقيد تجاوزات المستخدم (مثل أوراق الطباعة والتخزين على الأقراص)؛
- ❖ تمنع إقفال الدفاتر والسجلات في حالة وجود خطأ.

- **رقابة الاكتشاف :** يهتم هذا النوع من الرقابة باكتشاف الأخطاء خلال المعالجة الالكترونية للبيانات، والتي تحتوي على التحذيرات والتوقعات الممكنة لحل المشاكل المحتملة، التي تتطلب قراءتها وفهمها لحل المشاكل الحاصلة من النظام نفسه، حتى يكون لتكنولوجيا المعلومات تأثير فعال على رقابة الاكتشاف لابد من تصميم دقيق لتجنب الوقوع في الأخطاء الجسيمة أو الكبيرة، كما أنها تساعد على تخفيض الوقت المستغرق لعملية التدقيق، كما تفرض تكنولوجيا المعلومات والاتصال استمرار الإشراف والمراقبة.

- **الرقابة التصحيحية :** تهتم الرقابة التصحيحية بتصحيح الأخطاء الجوهرية بعد حدوثها ومعالجة الانحرافات الناتجة عن ماحدث وما لم يحدث أو عدم المطابقة ومعالجة نتائجها، مما يتطلب أنظمة فعالة ومؤمنة تقوم بذلك، لتصحيح ج- مستويات الرقابة:

مخاطر تكنولوجيا المعلومات يتطلب وضع مستويات للرقابة، حتى تتمكن من إدارة تلك المخاطر والسيطرة عليها، تتمثل هذه المستويات الرقابية فيمايلي:

- **المستوى الأدنى:** يهتم بالبيانات التي تم تجميعها وكيفية الاحتفاظ بها عن طريق ترميزها أو وضعها على شبكات الحاسوب، وأن تكون هذه البيانات متكاملة من خلال المعالجة والتحويل إلى حقول أخرى؛

- **المستوى الثاني:** يهتم بعناصر البيانات في الدفاتر والسجلات، وذلك من خلال التأكد من صحة تسجيل ومعالجة البيانات المسجلة وتوفير كافة السجلات في الملفات، وهنا تتطلب تكنولوجيا المعلومات تجميع وتلخيص البيانات ووجود رقابة فعالة مع توفر المعدات اللازمة لإنجاز المهام المتعلقة بها، والإشراف على التشغيل وتصحيح الأخطاء وتركيب البرامج الحاسوبية الجديدة؛

- **المستوى الأعلى:** فيهتم بتسهيل إنجاز ومتابعة وتتبع مراحل تنفيذ العمليات التشغيلية، والحفاظ على مصادر الإدارة الخاصة بالمعلومات أو توفير بنك معلومات يتوفر فيه خاصية الأمن والسلامة، باعتباره مدخلات إتخاذ القرار في المؤسسة مع ضرورة السهر على الحفاظ على شبكات الحاسوب وتأمينها.

4- أهمية الرقابة الداخلية للمدقق

تطرقنا سابقا إلى معايير العمل الميداني كعملية أساسية من أساسيات التدقيق، حيث أنه لا بد للمدقق أن يقوم بفهم وفهم وتقييم الرقابة الداخلية لمؤسسة معينة، لما لها من أهمية بالغة في: ¹

فهم ومعرفة هيكلية مكونات نظام الرقابة الداخلية، والاستفادة التقارير الصادرة عن الجهات الرقابية الداخلية (الإدارية والتنفيذية)، وكذلك تحديد حجم ونطاق الاختبارات التي سيختارها كعينة أثناء فحصه للبيانات والمعلومات المقدمة من قبل رئيس القسم أو أي جهة مسؤولة عن العمل المراد تدقيقه أو الهدف المراد تحقيقه، كما تساعده في القيام بمهمته بالكفاءة اللازمة.

إهتمام المدقق بتقييم الرقابة الداخلية وتقدير المخاطر الرقابية للمؤسسة محل التدقيق، يهدف الى تقليل مخاطر التدقيق إلى أدنى مستوى ممكن من اكتشاف الأخطاء الجوهرية والغش والتلاعب، ولتنفيذ نشاط التدقيق بالكفاءة ويساعده في تصميم الاختبارات التفصيلية (التخطيط لعملية التدقيق)، وإعداد تقرير يحدد فيه المسائل التي تثير اهتمامه عن الرقابة الداخلية التي يجب إبلاغه للإدارة العليا أو لجنة التدقيق أو مجلس الإدارة أو إلى أي جهة أخرى ذات العلاقة.

الفرع الثاني: فهم ودراسة الرقابة الداخلية من قبل المدقق

تضمنت معايير التدقيق الدولية على ضرورة فهم نظام الرقابة الداخلية لمعرفة تشغيل الأنشطة الرقابية وهيكلية مكونات الرقابة الداخلية ذات الصلة بعملية التدقيق، لتصميم تخطيط عملية التدقيق بشكل سليم، وتعتبر مرحلة فهم الرقابة الداخلية ذات أهمية للمدقق للأسباب التالية: ²

- ❖ معرفة مدى إمكانية القيام بعملية التدقيق، من خلال حصوله على أدلة الإثبات؛
 - ❖ تحديد أنواع البيانات التي من المتوقع أن تحتوي على الأخطاء الجوهرية والانحرافات عن عدم المطابقة؛
 - ❖ دراسة العوامل التي تؤثر على مخاطر الانحرافات والأخطاء الجوهرية؛
 - ❖ تصميم اختبارات التدقيق التفصيلية للعمليات التشغيلية.
- كما يجب على المدقق أن يكون فهمه للرقابة الداخلية في إطار هيكلية مكونات الرقابة عند كل عملية تدقيق، ويكون محتوى الفهم لتلك المكونات متوقعا على مراعاة العوامل التالية:
- ❖ حكم المدقق الشخصي وتقديراته للأهمية النسبية؛
 - ❖ حجم المؤسسة وطبيعة أعمالها؛

¹ - عبيد سعد شريم ولطف حمود بركات، مرجع سبق ذكره، ص: 194.

² - عبيد سعد شريم ولطف حمود بركات، مرجع سبق ذكره ، ص : 200 - 201

❖ خصائص الهيكل التنظيمي وطبيعة ملكية المؤسسة؛

❖ التعقيد والتداخل في أنشطة المؤسسة؛

❖ المتطلبات القانونية ذات الصلة بالمؤسسة.

من خلال ماسبق تتطلب عملية التدقيق المهارة والخبرة الكافية للقيام بمهمة التدقيق بالكفاءة اللازمة، لدراسة وتحليل أدلة الإثبات المقدمة لمعرفة الأخطاء الجوهرية والانحرافات عن عدم مطابقة وتقدير المخاطر المحتملة، والتعرف على البيئة الرقابية للمؤسسة لمعرفة مدى إدراك المدراء الفنيين والعاملين بأهمية هيكل مكونات نظام الرقابة الداخلية والأنشطة التي تقوم بها، إضافة إلى الوثائق الثبوتية لتحديد المسؤوليات والصلاحيات تبعا للهيكل التنظيمي لمعرفة خرائط التدفق، مع ضرورة البلد الذي تعمل فيه المؤسسة لمعرفة مدى التزامها والامتثال للقوانين والتنظيمات والتشريعات المعمول بها لتلك البلد.

6- مراحل فهم الرقابة الداخلية:

بعد التعرف على طبيعة الفهم للرقابة الداخلية، والإجراءات التي يستخدمها المدقق للحصول على المعرفة الكافية عن هيكل مكونات نظام الرقابة، لابد من فهم ودراسة كل مكونات الرقابة الداخلية وفق ما يأتي:

أ - فهم ودراسة بيئة الرقابة :

الفهم الكافي لبيئة الرقابة والعناصر التي تتضمنها يجعل المدقق يعرف اتجاهات الإدارة العليا أو مجلس الإدارة وإدراكهم وتصرفاتهم نحو البيئة الرقابية، أن ينصب اهتمام المدقق على الجوهر وليس على الشكل، فمثلا يسعى المدقق للتأكد من أن هناك إجراء رقابي معين يستطيع أن يمنع أو يكتشف ويصحح الأخطاء الجوهرية في أرصدة الحسابات، ولا ينصب الاهتمام على شكل هذا الإجراء الرقابي، أي أن الاهتمام يتركز في حاجتين هما تصميم الإجراء الرقابي وفي تطبيق وتنفيذ هذا الإجراء في الواقع.

ب- فهم ودراسة تقدير المخاطر:

يهدف المدقق جاهدا لمعرفة تقدير المؤسسة للمخاطر وكيفية تصرفها تجاه المخاطر المتعلقة مثلا بإعداد التقارير المالية، أو المطابقة مع متطلبات الجودة، وتشمل المعرفة كيفية تقدير الإدارة لهذه المخاطر وتقدير مدى أهميتها واحتمالات حدوثها والربط بينها وبين مثلا التقارير المالية أو المطابقة مع متطلبات الجودة.

ج - فهم ودراسة أنشطة الرقابة:

يقتصر فهم المدقق على مدى وجود أو غياب الإجراءات المتخذة لمواجهة المخاطر المتعلقة بتحديد أهداف المؤسسة، وتحديد ما إذا كان من الضروري القيام بإجراءات إضافية للحصول على فهم لأنشطة الرقابة، وفيما يتعلق بالمؤسسات الصغيرة قد يجد المدقق انعدام لبعض أنشطة الرقابة أو حتى عدم فعاليتها، ويرجع السبب في ذلك لقلة

العاملين، وفي هذه الحالة يقوم المدقق بوضع تقدير مرتفع لمخاطر الرقابة الداخلية.

د- فهم ودراسة المعلومات والاتصال:

يسعى المدقق إلى المعرفة الكافية بكافة البرامج والأنظمة المستخدمة في التسيير بالمؤسسة، لا بد له من تقدير المخاطر المرتبطة بمخاطر تكنولوجيا المعلومات، إضافة إلى الأدوات المستخدمة في تكنولوجيا الإعلام والاتصال باعتبارها مصدر تجميع وتحليل وتصنيف وتخزين البيانات والمعلومات الضرورية لاتخاذ القرارات في الوقت المناسب مع ضرورة الفحص الجيد والدقيق أثناء استغلالها وتشغيلها على الحاسب الآلي، والحرص على أمن وسلامة هذا النظام.

هـ- فهم ودراسة مرحلة المتابعة والتقييم:

يهدف المدقق لمعرفة السياسات والإجراءات التي تستخدمها المؤسسة لمتابعة وتقييم هيكله مكونات نظام الرقابة الداخلية، وكيفية مراجعة نظام الرقابة الداخلية في حالة قصورها بالاعتماد على التوصيات المقدمة من خلال التقارير الصادرة من الجهات الرقابية الداخلية والخارجية، ويعتبر أسلوب المناقشة والاستفسار مع الإدارة العليا أو المدراء لفنيين والعاملين هي الطريقة الشائعة في الحصول على هذا الفهم.

7- طرق توثيق الفهم للرقابة الداخلية:

تختلف عملية توثيق الفهم للرقابة الداخلية باختلاف حجم المؤسسة وطبيعة نشاطها، وتتم كل عملية تدقيق وتدوين في أوراق عمل المدقق، وتتم باستخدام الأساليب التالية: ¹

أ- قائمة الاستبيان أو أسئلة الاستقصاء:

انطلاقاً من مكونات نظام الرقابة الداخلية الخمس استناداً إلى الوظائف التي تقوم بها المؤسسة، يمكن صياغة استمارة الاستبيان، تتضمن مجموعة من الاستفسارات حول سير العمليات التي تقوم بها المؤسسة، حيث يتم توزيعها على المدراء الفنيين والعاملين، ويتم الإجابة عنها وفقاً للإجابات المقترحة مثلاً (نعم - لا - محتمل) أو (غير موافق بشدة، غير موافق، محايد، موافق، موافق بشدة)، حسب الهدف المتوخى من فهم ودراسة نظام الرقابة الداخلية، وبعد جمع الاستبيانات المسترجعة يتم تحليلها باستخدام الأدوات الإحصائية المختلفة، والبرمجيات أو التطبيقات المتعارف عليها، لاستخلاص النتائج، وتعتبر استمارة بمثابة أوراق عمل يتم إجراؤها عند كل عملية تدقيق.

ومن فوائد هذه الطريقة سهولة الإجابة، ويمكن معرفة نقاط القوة والضعف بسهولة من خلال الإجابات، كما تشمل طريقة الاستبيان تشمل تفاصيل أكثر.

وقد يعاب على هذه الطريقة من أن الإجابات ربما تتم بدون إعطاء الاهتمام اللازم.

ب - خرائط التدفق أو خارطة الانسياب:

¹ - هادي التميمي، مرجع سبق ذكره، ص: 92-93.

يمكن توثيق فهم الرقابة الداخلية لأي عمليات المؤسسة في شكل خريطة تدفق (معبرا عنها بشكل رموز أو رسومات) تبين الإدارات والأقسام المختصة بأداء العملية (المصدر الذي أعد المستند والجهة التي يرسل إليها)، والمستندات التي تعد في كل خطوة، والدفاتر التي تثبت بها، والإجراءات التي تتبع لمعالجتها وإتمامها (أي العمليات التشغيلية التي تتم عليها)، ويمكن أن يضاف على خريطة رموز توضح الوظائف المتعارضة والترخيص بالعملية واعتمادها.

تتميز هذه الخرائط بأنها تعطي لمعدها والمطلع عليها فكرة سريعة عن نظام الرقابة الداخلية، ويعاب عليها بأن إعدادها يتطلب وقتا طويلا. إذ أنه لابد من مراعاة توضيح الرموز ومصدر كل مستند والجهة التي يرسل إليها.

ج - التقرير الوصفي أو الوصف التحليلي:

يوجه المدقق بعض الأسئلة إلى المسؤولين عن القيام أو الاشراف على كل عملية سواء مدراء فنيين أو عاملين بالمؤسسة، الهدف منها معرفة سير العمليات أو الأنشطة والإجراءات التي تمر بها والمستندات التي تعد من أجلها والدفاتر التي تسجل فيها، يتم جمع الإجابات من قبل المدققين أو مساعديهم أو تركها وتكليف شخص آخر يقوم بجمعها، بعدها يتم ترتيب الإجابات الصالحة للتحليل بحيث تظهر سير العملية من بدايتها إلى نهايتها ويحدد ماذا قصور في نظام الرقابة الداخلية.

يصلح هذا الأسلوب في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم حيث تمارس نشاطها بناء على نظام الرقابة بسيط.

الفرع الثالث: علاقة المدقق بنظام الرقابة الداخلية:

بعد التطرق إلى فهم ودراسة نظام الرقابية الداخلية من قبل المدقق، نستنتج علاقة المدقق بنظام الرقابة الداخلية التي تتلخص في العناصر الأساسية التالية:¹

أ- الفحص المبدئي لنظام الرقابة الداخلية :

يتمثل العنصر الأول في بداية يهتم المدقق بما يعرف بالفحص المبدئي لنظام الرقابة الداخلية في المؤسسة، للإلمام بالمعلومات الكافية عن البيئة الرقابية من خلال تدفق العمليات التشغيلية والمالية ومدى تطبيق القوانين والتشريعات، والاطلاع ومراجعة هيكله مكونات الرقابة الداخلية.

ب- نتيجة الفحص المبدئي:

يتمثل العنصر الثاني في نتيجة الفحص المبدئي التي تتم بعد عملية الفحص المبدئي التي يقوم بها المدقق لنظام الرقابة الداخلية في المؤسسة التي يتوصل من خلالها إلى نتائج تنحصر في:

1 - محمد السيد سرايا، مرجع سبق ذكره، ص ص : 89 - 92.

ب 1- عدم الاعتماد على نظام الرقابة: يعني لا جدوى من دراسة وتقييم النظام القائم بشكل تفصيلي، وأنه لا يصلح في مجال تحديد نطاق عينة الاختبارات المصممة لتخطيط عملية التدقيق و بالتالي يقوم بتصميم برنامج التدقيق والاختبارات التفصيلية بدون الاعتماد على أي أجزاء من إجراءات الرقابة الداخلية التي تتبعها المؤسسة. كما يقوم المدقق بعرض القصور في نظام الرقابة الداخلية، ويتم مراجعته من قبل ممثل الإدارة أو السلطة المخولة لها ذلك.

ب 2- الاعتماد على نظام الرقابة: يعتمد المدقق على نظام الرقابة الداخلية المطبق في المؤسسة في مجال وضع برنامج التدقيق والاختبارات التفصيلية المختارة (العينة) ويستمر في فحص وتقييم النظام لتحديد مدى كفاية أساليب وإجراءات الرقابة في توفير درجة معقولة من التأكد بعدم وجود أخطاء ومخالفات جوهرية وانحرافات. عدم المطابقة إضافة إلى إجراء استفسارات من المدراء الفنيين والعاملين بالمؤسسة للتأكد من مسائل أثارت اهتمامه.

ج. التقييم النهائي لنظام الرقابة الداخلية:

يقوم المدقق في هذه المرحلة بإجراء التقييم النهائي لنظام الرقابة الداخلية في بناء نتائج الاختبارات التفصيلية والإجراءات التحليلية المتوصل إليها، من خلال هذا التقييم يستطيع المدقق أن يحكم على عنصرين من عناصر التدقيق هما:

- تحديد مقدار أدلة الإثبات التي يعتمد عليها لأداء مهمته، والتي تكتسي أهمية لعملية التدقيق؛
 - التعرف على مواطن ضعف النظام والتي يجب تبليغها للإدارة العليا، ويعتبر هذا القرار من نتائج عملية اختبار نظام الرقابة الداخلية، من خلال تقرير يتضمن بعض التوصيات اللازمة والملائمة لتحقيق نظام رقابة داخلي فعال.
- د: عملية التدقيق:**

يهدف المراجع من خلال تقييم نظام الرقابة الداخلية، وأدلة الإثبات التي تم جمعها إلى تحقيق الثقة والاطمئنان نحو نوعين من المخاطر:

- مخاطر وجود أخطاء جوهرية والانحرافات في الوثائق الثبوتية، أو البيانات والتقارير الرقابية؛
- مخاطر احتمال عدم كفاية اختبارات التدقيق لاكتشاف تلك الأخطاء والانحرافات.

هـ. القيود

من أهم القيود التي تحد من اعتماد المدقق على نظام الرقابة الداخلية مايلي:

- ❖ قد تحدث الأخطاء نتيجة عدم فهم بعض المدراء الفنيين والعاملين في المؤسسات التعليمات والإجراءات الخاصة بنظام الرقابة الداخلية؛

- ❖ قد تحدث الأخطاء نتيجة سوء الحكم والتقدير الشخصي للمدراء الفنيين والعاملين على بعض العمليات أو الإجراءات الرقابية وطريقة تنفيذها؛
 - ❖ قد تحدث الأخطاء نتيجة عدم قيام المدراء الفنيين والعاملين بوظائفهم ومهامهم بعناية وجهد كافي، لا بد من البحث في أسبابها مثلاً: الإرهاق، الدافعية، المرض، التحفيزات والتشجيعات، الظروف الاجتماعية... الخ، هذه الأسباب والعوامل تؤثر على الكفاءة المهنية لتأدية المهام المطلوب.
 - ❖ قد تحدث الأخطاء أو الانحرافات نتيجة تواطؤ (تضارب المصالح)، هذا ما يجعل المدقق لا يعتمد على نظام الرقابة الداخلية؛
 - ❖ قد تقوم الإدارة في بعض الحالات بالتحليل على نظام الرقابة الداخلية بارتكاب الأخطاء الجوهرية والمخالفات والانحرافات وإخفائها حيث يمكن معرفتها بعد ذلك .
- لا بد من وجود تعاون وتناسق بين المدقق والقائمين على هيكلية مكونات نظام الرقابة الداخلية، لاكتشاف الأخطاء الجوهرية والغش والاحتيال وانحرافات عدم المطابقة إن وجدت مع ضرورة تصحيحها أو معالجتها في الوقت المناسب، أو متابعة تنفيذ الخطط المرسومة للوصول إلى الأهداف المرجوة، وربطها بالمسؤوليات وفق ماتم كتابته في أوراق العمل أو توثيقه، لتحديد العقوبات أو المكافآت والتشجيعات، ، ومعرفة الأسباب وتحليلها، وبأقل التكاليف، لتحسين الأداء سواء الداخلي المرتبط بالعمليات التشغيلية أو الخارجي المرتبط بالزبائن أو الأطراف ذات العلاقة، وبالتالي إضافة قيمة للمؤسسة.

خاتمة

من خلال هذا الفصل تبين لنا أن الرقابة هي أداة تستخدمها المؤسسات في أي مؤسسة مهما كان حجمها أو طبيعة نشاطها أو القطاع الذي تنتمي إليه، قطاع خاص أو عام أو مختلط، لتحقيق الأهداف المسطرة باستخدام أساليب من خلال تتبع إجراءات متتالية ومنظمة، يجب على المؤسسة استعمالها وفقاً لما تتطلبه تحقيق الأهداف والغايات المراد الوصول إليها، والالتزام بالمبادئ والقواعد التي تراعيها الجهات الرقابية أثناء ممارسة عملية الرقابة سواء رقابة داخلية أو خارجية، على كافة مستويات الإدارة سواء الرقابة الاستراتيجية أو التنفيذية، باتباع مجموعة من الخطوات يتم تنفيذها وفقاً لمراحل متتالية حسب الخطط المصمم تنفيذها.

فهم ودراسة نظام الرقابة الداخلية من قبل المدقق الداخلي أو المدقق الخارجي، وتقييم الرقابة الداخلية وتقدير المخاطر الرقابية للمؤسسة محل التدقيق، يهدف إلى تقليل مخاطر التدقيق إلى أدنى مستوى ممكن، كما يهدف إلى إكتشاف الأخطاء الجوهرية والغش والتلاعب، ويساهم في تنفيذ نشاط التدقيق، ويساعده في تصميم التخطيط لعملية التدقيق وكتابته أو توثيقه في أوراق عمل، وإعداد تقرير يحدد فيه المسائل التي تثير اهتمام المدقق عن الرقابة الداخلية التي يجب إبلاغها للإدارة المركزية أو لجنة التدقيق أو مجلس الإدارة أو إلى أي جهة أخرى ذات العلاقة.

لا بد من وجود تعاون وتناسق بين المدقق، ولجنة التدقيق المنبثقة عن مجلس الإدارة، والقائمين على هيكلة مكونات نظام الرقابة الداخلية، لاكتشاف الأخطاء الجوهرية والغش والاحتيال وانحرافات عدم المطابقة إن وجدت مع ضرورة تصحيحها أو معالجتها في الوقت المناسب، مع ربطها بالمسؤوليات وفق ماتم كتابته في أوراق العمل أو توثيقه، لتحديد العقوبات أو المكافآت والتشجيعات، ومعرفة الأسباب وتحليلها، لتحسين الأداء ككل.

الفصل الثاني

عموميات حول الأداء

تمهيد

تسعى المؤسسات المتنوعة من ناحية الأهداف والحجم إلى تحسين أداء كافة الوظائف والأنشطة التي تقوم بها (المالية، الموارد البشرية، التشغيلية والتسويقية... إلخ)، مما يضمن لها النمو، البقاء والاستمرارية، مع مراعاة البيئة الخارجية (الزبائن، الأطراف ذات المصالح، الحكومة، القوانين والتنظيمات التي تعمل بها المؤسسة... إلخ) ما يتطلب تطبيق نظام يتضمن برامج وسياسات يجب إتباعها، تبدأ من فهم الأهداف وتحديد معايير يتم على أساس قياس وتقييم النتائج الفعلية مع النتائج المتوقعة، بغية الاستمرار في التحسين أو التغيير لتحقيق التميز والتفوق في تصميم المنتجات أو الخدمات المقدمة، وفقاً لمتطلبات الزبائن وتوقعاتهم ومواصفات الجودة، وتنتهي بتحقيق ميزة تنافسية وإضافة قيمة للمؤسسة.

تصميم برنامج تأكيد وتحسين الأداء مبني على أساس الإستراتيجيات المصاغة للمؤسسة والأهداف المحددة بالنسيق مع الجهات الرقابية الداخلية والخارجية، لتقييم أداء العمليات والأنشطة التي قامت بها المؤسسة ككل وفقاً للخطط التنفيذية الموثقة في أوراق العمل لتحديد المسؤوليات والمساءلة ومنح المكافآت، تتم عملية القياس وفقاً لمؤشرات أو معايير موضوعة سلفاً مرتبطة بالأداء المستهدف، لمعرفة مدى إنجاز أهداف المؤسسة المسطرة بفاعلية.

ولذلك سنعالج مضمون هذا الفصل من خلال أربعة مباحث:

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للأداء.

المبحث الثاني: الأسس النظرية ونماذج أبعاد مفهوم الأداء.

المبحث الثالث: تصنيفات الأداء والعوامل المؤثرة فيه.

المبحث الرابع: برامج تحسين وتطوير الأداء.

المبحث الأول : الإطار المفاهيمي للأداء

يتضمن هذا المبحث إلى المفاهيم المختلفة للأداء وتطوره حسب المنظمات والمفكرين والمهنيين في مجال التسيير والإدارة، مع ذكر الأسس التي يركز عليها الأداء وطرق قياسها ونماذج أبعاده، كما نتاول فيه تصنيفات الأداء وفق عدة معايير، والعوامل المؤثرة فيه.

المطلب الأول : مفهوم الأداء وتطوره

نتاول في هذا المطلب إلى تعاريف مصطلح الأداء المختلفة وتطوره من النظرة التقليدية إلى النظرة الحديثة.

الفرع الأول : مفهوم الأداء

تعددت تعاريف مفهوم الأداء حسب المنظمات والمفكرين والمهنيين في مجال التسيير والإدارة، وفق ما يأتي :

1- تعريف الأداء لغة واصطلاحاً:

يعرف مصطلح الأداء لغة واصطلاحاً، وفق ما يأتي:

" الاشتقاق اللغوي لمصطلح الأداء مستمد من الكلمة الانجليزية (To Perform)، وقد اشتقت الكلمة بدورها من اللغة اللاتينية (Performer) والذي يعني مهمة أو تأدية عمل " ¹

أما أدى الشيء: أوصله، " والاسم الأداء "، و " أدى بالتشديد؛ ووجه الكلام أن يقال: فلان أحسن أداء". وأشار بعض اللغويين والأدباء إلى أن معنى " أدى الشيء: قام به"، " والأداء: التأدية " ²

2- تعريف الأداء حسب المنظمات: عرفت المنظمات والهيئات الدولية والعربية الأداء كمايلي:

- تعريف المنظمة العالمية للتقييس الإيزو 9000 إصدار 2000 الأداء بأنه: " يشمل الكفاءة والفعالية فهذه الأخيرة هي مدى بلوغ النتائج، أما الكفاءة هي العلاقة بين النتيجة المتحصل عليها والموارد المستعملة " ³

- تعريف المنظمة العربية للتنمية الإدارية الأداء على أنه: " منظومة متكاملة لنتائج أعمال المؤسسة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية، وهو يشتمل على ثلاث مكونات، أولها يشمل التأكد من أداء

¹ - مصطفى يوسف كافي، إدارة الأداء، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، الطبعة الأولى: 2016، ص: 16.

² - محمد دياب وآخرون، أساسيات تقييم كفاءة أداء المؤسسات الفندقية، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، الطبعة الأولى 2015، ص: 18.

³ - مصطفى يوسف كافي، المرجع نفسه، ص: 23.

العاملين بكل وحدة أو قسم في تحقيق أكبر قدر ممكن من الإنتاج بأقل تكلفة، وأقل وقت وعلى مستوى مناسب من الجودة، كما يرتبط الأداء بتحقيق الفعالية وفق كل قسم أو وحدة حسب الأنشطة والعمليات التي تقوم بها المؤسسة في إطار سياساتها العامة، وآخر عنصر ضمن هذا المنظومة أداء المؤسسة في إطار بيئتها الاقتصادية والاجتماعية والثقافية باعتبار أن تغيرات البيئة الخارجية للمؤسسة تؤثر في تقييم أدائها"¹

كما تعددت التعاريف المفكرين حول مصطلح مفهوم الأداء كما يلي:

3 - تعريف الأداء حسب المفكرين: سنتطرق إلى تعريف الأداء المختلفة حسب آراء المفكرين والمهنيين في مجال الادارة والتسيير أو بالأخص مفاهيم الأداء وفق الآتي:

- تعريف الأداء حسب (Miller et Bromily): "ينظر هذان الكاتبان إلى الأداء على أنه انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المالية والبشرية، واستغلالها بكفاءة وفعالية بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها"² من خلال هذا التعريف يرى الكاتبان ميلر وبروملي أن الأداء هو حاصل تفاعل عنصرين أساسيين هما الطريقة في استعمال موارد المؤسسة، ونعني بذلك عامل الكفاءة، والنتائج (الأهداف) المحققة من ذلك الاستخدام، ونعني بذلك عامل الفعالية.

- تعريف الأداء حسب (A. KHERAKHEM): "من وجهة نظر هذا الكاتب أن الأداء يدل على تأدية عمل أو إنجاز نشاط أو تنفيذ مهمة، بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المسطرة"³ من خلال هذا التعريف يعتبر خرخم الأداء على أنه وسيلة لتحقيق الأهداف المسطرة للمؤسسة، من خلال إنجاز الأنشطة وتنفيذ العمليات وفقا لما تم التخطيط له أو وفقا لخطة التنفيذ.

- تعريف الأداء حسب (P.DRUKER): ينظر دراكر إلى الأداء على أنه :⁴ " قدرة المؤسسة على المؤسسة على الاستمرارية والبقاء محققة التوازن بين رضا المساهمين والعمال"، بالنسبة لدراكر يعتبر الأداء مقياسا للحكم على مدى تحقيق المؤسسة لهدفها الرئيسي، وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية، وإضافة قيمة للمؤسسة، وبالتالي تحقيق التوازن بين المساهمين والمدراء الفنيين والعاملين.

¹ - بكوش لطيفة، مساهمة التسيير على أساس الأنشطة في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير في إطار مدرسة الدكتوراه في الاقتصاد التطبيقي وإدارة المنظمات، تخصص محاسبة ونظم المعلومات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر-بسكرة-الجزائر، السنة الدراسية 2016-2017، ص: 5.

² - محمد دياب ، وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 39.

³ - محمد دياب وآخرون، مرجع وموضوع نفسيهما.

⁴ - الشيخ الداوي، " تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء " ، مجلة الباحث، العدد 07، 2009، جامعة الجزائر، ص: 217-227.

- تعريف الأداء حسب (PH. ORINO): حيث تعرض لمفهومين للأداء من خلال الجانبان المتقابلان التكاليف والقيمة، إضافة إلى إستراتيجية التميز، وفق ما يأتي: ¹

أولاً: لا يمكننا أن نتحدث عن الأداء المتميز في المؤسسة إلا إذا تمكنا من تحسين الشئئية: قيمة - تكلفة، بمعنى تحسين إنشاء الثروة، ولا يعنى هذا بأن نعمل على رفع القيمة أو تخفيض التكاليف بمعزل عن بعضها؛ ثانياً: لا يمكننا أن نتحدث عن أداء المؤسسة إلا إذا تمكنا من تحقيق الأهداف الإستراتيجية، وهو ما يعنى أن المؤسسة التي تحقق أداء جيداً هي المؤسسة التي تتمكن من تحقيق الأهداف المسطرة، والمعبر عنها بالنتائج المتوصل إليها، مقارنة بمنافسيها في القطاع، أخذنا بعين الاعتبار استخدام الموارد اللازمة بكفاءة. من خلال هذين التعريفين نرى أن الأداء الجيد يركز على تحقيق التوليفة التالية: قيمة - تكلفة، لتحقيق قيمة مضافة للمؤسسة، وتحقيق ميزة تنافسية.

- تعريف الأداء حسب (J Y . SAULQUIN) على أنه: " مجموعة من المعايير الملائمة للتمثيل والقياس التي يحددها الباحثون، والتي تمكن من إعطاء حكم تقييمي على الأنشطة والنتائج والمنتجات، وعلى آثار المؤسسة على البيئة الخارجية " ²

من خلال هذا التعريف يعتبر الأداء مقياساً للأنشطة الإدارية والعمليات التشغيلية على مستوى المؤسسة ككل أو الوحدات والأقسام، إستناد إلى المعايير الموضوعية والمرتبطة بالأهداف المسطرة، ومقارنة النتائج الفعلية مع النتائج المتوقعة، وربطها بالمسؤوليات، وتحديد أثر المؤسسة على البيئة الخارجية.

كما يمكن تعريف الأداء:

- تعريف الأداء على أنه: " البحث عن تعظيم العلاقة بين النتائج والموارد، وفق أهداف محددة تعكس توجهات المؤسسة " ³

- يعرف الأداء على أنه: " النتيجة النهائية للنشاط، على افتراض أن هذا النشاط يحدث من خلال أداء مسؤوليات العمل بأكثر الطرق كفاءة وفعالية، فإن التأثير المتوقع هو نتيجة النشاط الذي تم تنفيذه " ⁴

¹ - ناصر دادى عدون، مراقبة التسيير والأداء في المؤسسة الاقتصادية العمومية بالجزائر، دار الحمديّة العامة - الجزائر، بدون سنة النشر، ص: 12.

² - J Y . SAULQUIN, " Gestion des Ressources Humaines et performance des services, les cas des Etablissements socio sanitaires ", Revue de Gestion des Ressources Humaines N 36 Edition ESKA Paris , Juin 2000 , P:20 .

³ - A .PERMANDEZ , Les Nouveaux tableaux de bord des Décisions, Edition Organisation, Paris, 2000, p: 40 .

⁴ -K. LJILJANA, R. SLOBODAN, & K. NIKOLINA. "Key Performance Indicators In The Hotel Industry, from Key Performance Indicators In The Hotel Industry " (2016- 11 -13), <https://singipedia.singidunum.ac.rs> , consulté le 28/11/2019.

حيث ينظر للأداء بأنه مرتبط بالمرجات أو النتائج المتوصل عليها ومقارنتها مع ماتم استخدامه من موارد أو مدخلات بكفاءة وفقا للأنشطة والعمليات التي قامت بها المؤسسة.

كما أن هناك تعاريف للأداء مرتبطة بالمفاهيم التالية:¹

- تعريف الأداء وفق مفهوم الكفاءة : أي أن الأداء هو الاستخدام الأمثل للموارد.
 - تعريف الأداء وفق مفهوم الفعالية: أعتبر الأداء بأنه مدى تحقيق أهداف المؤسسات.
 - تعريف الأداء وفق معاييره : قد تم تعريف الأداء وفقا لمعاييره الأساسية والمتمثلة في الجودة، الوقت والتكلفة. إضافة إلى المرونة، سرعة رد الفعل، الابداع... إلخ.
 - تعريف الأداء استراتيجيا: أي اعطاء الطابع الاستراتيجي له وربطه بالقدرة التنافسية للمؤسسات، إلا أنه حسب رأينا فإن الأداء يتواجد في كل مستويات الإدارة (الاستراتيجية، التكتيكية، التشغيلية).
- من خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف الأداء كمايلي:

يرتبط نظام الأداء بالهدف أو النشاط أو العملية التي تسعى من خلالها المؤسسات إلى تحقيق الكفاءة والفعالية، وبالأحرى تحسين الإنتاجية وتخفيض التكاليف لتحقيق الميزة التنافسية لضمان الاستمرارية والنمو، حيث يعرف الأداء على أنه: نظام تسعى المؤسسات من خلاله إلى تحقيق الأهداف المحددة وفقا للاستراتيجيات المصاغة، في شكل معايير يتم على أساس قياس وتقييم النتائج الفعلية مع النتائج المتوقعة، بغية الاستمرار في التحسين أو التغيير لتحقيق التميز والتفوق في تصميم المنتجات أو تقديم الخدمات، وفقا لمتطلبات الزبائن وتوقعاتهم ومواصفات الجودة لتحقيق ميزة تنافسية وإضافة قيمة للمؤسسة.

الفرع الثاني : تطور مفهوم الأداء من النظرة التقليدية إلى النظرة الحديثة

عرف مفهوم الأداء تطورا منذ بداية استخدامه من قبل الحضارات القديمة الصينية، الرومانية، الفرعونية وحضارة بلاد الرافدين حيث " كان البابليون والفرعنة وقدامي الصينيين يهتمون بتقدير غلة الدوم الواحد من المنتجات الزراعية وفق إعتبارات كنوعية التربة، وفرة المياه وحماس الفلاحين وخبرتهم في العمل، حيث كانوا يستخدمون حسابات ومعايير بسيطة كانت تساعدهم في متابعة تنفيذ العمليات والأنشطة"² ، ومع تطور

¹ - إلهام بجاوي، " الجودة كمدخل لتحسين الأداء الإنتاجي للمؤسسات الصناعية الجزائرية، دراسة ميدانية بشركة الاسمنت عين توتة -باتنة"، مجلة الباحث، العدد 5، 2007، ص: 152.

² - بكوش لطيفة، مرجع سبق ذكره، ص: 7.

اقتصاديات الدول وانفتاح المؤسسات، زاد الاهتمام بمصطلح الأداء، تزامن مع ظهور مفكرين وباحثين في مجال الإدارة والتسيير، على غرار " رائد المدرسة العلمية تايلور في إعطاء مفهوم دقيق للأداء والاهتمام بقياسه، وهذا من خلال الدراسة الدقيقة للحركة التي كان يؤديها العمال وتوقيت كل منها بقصد الوصول إلى الوقت اللازم لإدارة

الآلة وإيقافها، أي في إطار ما يعرف بدراسة " الحركة والزمن " ¹ ؛

كما اكتشف تايلور أساليب الإنتاج ذات كفاءة وتتطلب جهد ووقت أقل، وذلك من خلال: ²

- ❖ تقسيم العمل الذي يقوم به العامل إلى حركات بسيطة أولية واستبعاد غير الضرورية منها لتحسين الأداء؛
 - ❖ اختيار أفضل الأساليب وأسرعها ثم إيجاد أسلوب ناجع لكل عملية، للتخلص من الوقت الضائع؛
 - ❖ التعرف على الفترات التي يصل فيها العامل إلى حد التعب لإعطائه فترة الراحة لضمان الكفاءة اللازمة.
- مما يعني أن المهندس تايلور إهتم بقياس الوقت المستغرق للآلة لإنتاج وحدات معينة بدقة عالية، مما يسمح في التحكم في التكاليف الموارد والإمكانات المستخدمة.

" ومع بداية القرن العشرين تحول اهتمام المؤسسات من استراتيجية التركيز على الكميات الممكن إنتاجها إلى التركيز على الكميات الممكن بيعها، وتمثل الأداء حينها في التحكم في أسعار المنتجات عن طريق التحكم في التكاليف الداخلية " ³

مما يعني أن مفهوم الأداء يركز على التحكم في أسعار السلع والخدمات المعروضة مقابل الطلب عليها.

ومع التطورات الحاصلة في بيئة الأعمال، وزيادة اهتمام المفكرين ومنظري المدارس الحديثة للإدارة الاستراتيجية* التي تعتبر أن المؤسسة تعمل ضمن مجموعة من الأنظمة المفتوحة في علاقاتها مع البيئة الخارجية لابد من مواكبتها لاستمراريتها وتحقيق ميزة تنافسية، حيث "برز مفهوم الأداء الاستراتيجي الذي عرفه أنسوف وماكدونيل (Ansoff et McDonnell, 1990) في ضوء تحقيقه الموازنة بين متطلبات البقاء في الأجل القصير والطويل وفق مؤشري دورة حياة المؤسسة ومستوى ربحيتها، يعبر كويكنز (Cokins, 2003) عن الأداء الاستراتيجي بالنتائج المترتبة عن ترجمة الخطط الاستراتيجية وفقا للنظرة الشاملة لعمل المؤسسة وتصرفاتها، وعلى

¹ - الشيخ الداوي، مرجع سبق ذكره، ص: 221.

² - بكوش لطيفة، مرجع سبق ذكره، ص: 7.

* في عام 1991 أصدر المستشار الإداري لدى مجموعة السيد لينشي أوهامي ماكنزي مع مجموعة من أساتذة الإدارة كتابا بعنوان الاستراتيجية يوضح فيه أن تحديد الأهداف وصياغة الاستراتيجية ينبغي أن يتم من منطلق الزبائن والسلعة والقيمة المضافة وليس من منطلق التغلب على المنافس.

³ - مصطفى يوسف، مرجع سبق ذكره، ص: 33.

نحو يمكن متخذي القرار من الاستجابة السريعة والتكيف مع التغيرات المتوقعة والسريعة في عوامل البيئة الخارجية¹، إذن يعتبر الأداء الاستراتيجي أسلوب من أساليب الإدارة يشمل كافة الوظائف والأنشطة التي تقوم بها المؤسسة (المالية، الموارد البشرية، التشغيلية والتسويقية... إلخ) يضمن لها النمو، البقاء والاستمرارية حسب الأهداف المحددة الاستراتيجيات المصاغة، مع مراعاة عوامل البيئة الخارجية (الزبائن، الأطراف ذات المصالح، الحكومة، الأنظمة والقوانين الذي تعمل فيه المؤسسة... إلخ)، حيث أصبح الأداء الاستراتيجي مرتبط بالمعايير الموضوعية التي يتم من خلالها قياس وتقييم النتائج المتوصل إليها، لمعرفة مدى تحقيق الأهداف المسطرة المترجمة للاستراتيجيات المصاغة "من منطلق الزبائن والسلعة والقيمة المضافة، بدلا من منطلق التغلب على المنافس"² والتي تتطلب تشكيل فريق عمل لتنفيذ الخطط المصممة في برنامج العمل أو أوراق العمل الذي يحدد الصلاحيات والمسؤوليات.

كما أشار " هوفمان وفامستر (Hoffman et Famster, 2001) أن الأداء الاستراتيجي يعد أحد المؤشرات المهمة لتميز المؤسسة عن منافسيها لتعبيره عن كفاءة المؤسسة في إنجاز أهدافها المختلفة"³، يعني مفهوم الأداء الاستراتيجي حسب هوفمان وفامستر أنه يعتبر مقياسا لإنجاز أهداف المؤسسة المسطرة بفاعلية والمترجمة للاستراتيجيات المصاغة من منطلق الزبائن والسلعة والقيمة المضافة، بدلا من منطلق التغلب على المنافس وتحقيق ميزة تنافسية تضمن لها البقاء والاستمرارية والتميز في بيئة الأعمال، وهو ما اطلق عليه مفهوم الأداء المتميز حسب هذا المفهوم.

" تحقيق الأداء المتميز يكون من خلال قياس وتقييم الأداء، لإنشاء وتكوين إطار شامل من التحسين المستمر، حيث يتم ترجمة المطالب والاحتياجات والأولويات الى أهداف يقوم بتحقيقها فريق عمل، وهذا يتطلب استراتيجيا واضحة وموزعا توزيعا جيد من أجل تحسين العمل، تحدده الأولويات التي تعتمد على عوامل النجاح الحيوية من خلال معايير محددة واضحة، ورغبة في تحقيق كفاءة وفعالية الإدارة، فإن الأمر يتطلب إجراء قياس للأداء، لكي يكون هذا القياس أساسا لتقييم الأداء الكلي، وبناء عليه تتخذ إجراءات تحسين الأداء"⁴

1 - بكوش لطيفة، مرجع سبق ذكره، ص: 8.

2 - آمال زرفاوي وسامية بن عمر، " دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين الأداء الوظيفي"، مجلة الرسالة للدراسات والبحوث الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة - الجزائر، المجلد 4، العدد 1، مارس 2019، ص: 68.

3 - بكوش لطيفة، مرجع سبق ذكره، ص: 8.

4 - محمد قدرى حسن، إدارة الأداء المتميز، قياس الأداء، تقييم الأداء - تحسين الأداء مؤسسيا وفرديا، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية - مصر، 2014-2015، ص: 5-6.

المطلب الثاني: الأسس النظرية ونماذج أبعاد مفهوم الأداء

نتناول في هذا المطلب إلى مكونات الأداء، إضافة إلى نماذج الأداء وأبعاد مفهومه حسب الباحثين

الفرع الأول: مكونات الأداء

يرتبط مصطلح الأداء بتحقيق المؤسسة لأهدافها وهو ما يسمى بالفعالية، ويرتبط بالاستخدام الأمثل للموارد أو الإمكانيات المتاحة وهو ما يطلق على مفهوم الكفاءة، أي أن المؤسسة التي تتميز بالأداء هي التي تجمع بين عاملي الفعالية والكفاءة في تسييرها، حيث سنتطرق بالتفصيل إلى هذين العاملين الأساسيين وفق مايلي: ¹

1-الفعالية :

- **تعريف الفعالية حسب (V. PAUCHET):** على أنها القدرة على تحقيق النشاط المرتقب، والوصول إلى النتائج المرتقبة "

- **تعريف الفعالية حسب (Walker et Ruibert) على أنها :** من وجهة نظر هذين الكاتبين على أن الفعالية ترتبط بالأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، ومن ثم فالفعالية حسبها تتجسد في قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية من نمو مبيعات وتعظيم حصتها السوقية مقارنة بالمنافسة... إلخ، وتقاس بقسمة النتائج المحققة على النتائج المتوقعة أو وفقا للعلاقة بين الإمكانيات المستخدمة والإمكانيات المتوقعة، وتقاس الفعالية بطريقتين الأولى عنصرى النتائج المحققة والنتائج المتوقعة، والثانية الإمكانيات المستخدمة والإمكانيات المتوقعة.

$$\text{الطريقة الأولى: الفعالية} = \frac{\text{النتائج المحققة}}{\text{النتائج المتوقعة}}$$

$$\text{الطريقة الثانية : الفعالية} = \frac{\text{الإمكانيات المستخدمة}}{\text{الإمكانيات المتوقعة لتحقيق النتائج المتوقعة}}$$

2- الكفاءة :

- **تعريف الكفاءة حسب (Welber et Ruekertsz) على أنها :** قدرة مردودية المؤسسة، بمعنى أن الكفاءة هي مقياس للمردودية في المؤسسة، أي أنها تتعلق بالمخرجات مقارنة بالمدخلات، وهو ما يقترب من معنى الإنتاجية.

¹ - الشيخ الداوي، مرجع سبق ذكره، ص ص : 219 - 221.

- تعريف الكفاءة حسب (V. PAUCHET) : على أنها القدرة على القيام بالعمل المطلوب بقليل من الإمكانيات، والنشاط الكفء هو النشاط الأقل تكلفة.

نستنتج من تعريف الكفاءة أنها مرتبطة بتحقيق المردودية والانتاجية بأقل التكاليف الممكنة، من خلال استخدام الإمكانيات والموارد المتاحة بأفضل طريقة لتنفيذ الأنشطة المختلفة، بشرط تحقيق مردودية، إنتاجية أو تعظيم الأرباح للمؤسسة، يعني تحقيق الشئ (تعظيم الأرباح - تدنية التكاليف).

وتقاس بقسمة النتائج المحققة على الإمكانيات المستخدمة أو وفقا للعلاقة بين النتائج المتوقعة والموارد المتوقع استخدامها لتحقيق النتائج المتوقعة، وتقاس الفعالية بطريقتين:

$$\text{الطريقة الأولى : الكفاءة} = \frac{\text{(المخرجات) النتائج المحققة}}{\text{(المدخلات) الموارد المستخدمة}}$$

$$\text{الطريقة الثانية: الكفاءة} = \frac{\text{النتائج المتنبأ بها}}{\text{الموارد المتنبأ استخدامها لتحقيق النتائج المتنبأ بها}}$$

3 - العلاقة بين الكفاءة والفعالية في الأداء:

تسعى المؤسسات إلى تحقيق التنسيق والتعاون بين وظائفها على كافة المستويات الاستراتيجية والتنفيذية والتكتيكية لتحقيق التميز في الأداء، من خلال الجمع بين عاملي الكفاءة والفعالية في الأداء، " فنقول عن آلة معينة أنها ذات كفاءة إذا حققت الشئ (تدنية التكاليف - تعظيم الأرباح) يعني إنتاج كمية معينة من باستهلاك كمية أقل من المدخلات، أما الفعالية فيتم تقييمها من خلال معرفة مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها، إذن إذا نظرنا إلى الفعالية على أنها درجة نجاح المؤسسة في تحقيق الاستراتيجية، فإن الكفاءة تعتبر أحد المدخلات الهامة في تحقيق هذه الفعالية، كما أثبتت الدراسات أن الفعالية يمكن النظر إليها باعتبارها متغيرا تابعا يتحدد بفعل تأثير عدد من المتغيرات المستقلة، وإحدى هذه المتغيرات الهامة هي استخدام الموارد أو الإمكانيات لتحقيق الأهداف المحددة، ومن هنا نستنتج أن الكفاءة لاتعادل الفعالية بل تعد أحد عناصرها، كما أنها لاتعتبر شرطا كافيا للفعالية ولكنها ضروريا لها ¹

4 - الإنتاجية :

تعددت تعريف الإنتاجية للمؤسسة باختلاف أنواعها وحجمها والقطاع الذي تنتمي إليه خاص أو عام الأهداف المحددة وفقا للاستراتيجيات المصاغة، " هناك جدل حول مفهوم الإنتاجية بحسب اختلاف مفهوم

¹ - ناصر دادي عدون و عبد الله قويدر الواحد، مرجع سبق ذكره، ص: 15.

المؤسسة وأهدافها الرئيسية ومسؤولياتها تجاه المجتمع، حيث أن القطاعات التي تهدف إلى تحقيق أرباح عالية ورفع الكفاية الانتاجية تنظر إلى الإنتاجية على أنها القدرة على الاستخدام الأمثل للموارد بشكل يحقق أفضل إنتاج بأقل تكلفة على المدى الطويل، في حين أن القطاعات التي تهدف لتحقيق المصلحة العامة (القطاع الحكومي مثلا) لا تهدف إلى تحقيق الربح، تنظر إلى الإنتاجية على أساس تحقيق مستوى معين من الانتاج باستخدام موارد محددة بصرف النظر عن العائد المادي " ¹

" كما ذكر P.Hennigan و J. Burk head أن الإنتاجية قد عرفت عبارات عديدة مثل الكفاءة الفاعلية، توفير التكاليف، تحليل المدخلات والمخرجات، فاعلية الإدارة، معايير العمل والمناخ السياسي والاجتماعي. الإنتاجية في أوسع معانيها تعني بالجمع بين مدخلات الإنتاج اللازمة لإنتاج مخرجات من السلع والخدمات المختلفة " ²

كما أن الاقتصاديين يرون إلى الإنتاجية على أنها : " تقيس درجة نجاح الوحدة الاقتصادية في الاستغلال الأمثل للموارد الاقتصادية المتاحة لإنتاج السلع والخدمات المطلوبة، وبعبارة أخرى ينظرون إلى الإنتاجية على أنها مؤشر مهم من مؤشرات قياس الأداء " ³

كما تعتبر الإنتاجية مقياسا شاملا لكيفية استيفاء المؤسسات للمعايير التالية : ⁴

- ❖ الأهداف (Objectives) : درجة تحقيقها؛
 - ❖ الكفاءة (Efficiency): مدى فعالية استخدام الموارد المتاحة للحصول على مخرجات مفيدة؛
 - ❖ الفعالية (Effectiveness): ما يتحقق بالمقارنة مع بما هو ممكن؛
 - ❖ القابلية للمقارنة (Comparability): كيف يتم تحقيق أداء الإنتاجية بمرور الوقت (الاستمرارية).
- حيث يعبر مفهوم الإنتاجية عن قدرة تحكم المؤسسة في تحويل المدخلات (اليد العاملة، رأس المال، مواد أولية، معلومات ...) إلى مخرجات (السلع والخدمات، قيمة مضافة...) كما ونوعا على مستوى كافة المستويات الإدارية والأقسام التشغيلية للمؤسسات، والتي من خلالها يمكن تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف لدى المؤسسة أي استخدام الموارد والإمكانات المتوفرة وتشغيلها بالكفاءة اللازمة لتحقيق فعالية أكبر، هذا ما يتطلب قياسها.

¹ - مصطفى يوسف، مرجع سبق ذكره، ص: 42.

² - مصطفى يوسف، مرجع سبق ذكره، ص: 42.

³ - مصطفى يوسف، المرجع نفسه، ص: 43.

⁴ - Community development library, **productivity Management** , A practice Hanbook (www.nzdl.org, consulté le 16- 11-2020)

أ. قياس الإنتاجية :

إهتم الباحثين في مجال الإدارة والاقتصاد والإحصاء بقياس الإنتاجية لما لها من أهمية في تحسين أداء كافة الأنشطة والعمليات التشغيلية التي تقوم بها المؤسسة "يعتبر قياس الإنتاجية لدى المؤسسة ككل نقطة انطلاق لرفع مستوياتها من خلال تحسين أداء العديد من الأنشطة والفعاليات التي تتضمنها عمليات الإنتاج والتسويق معا، حيث يعبر قياس الإنتاجية عن نسب استغلال الموارد والامكانيات المتاحة وعناصر الإنتاج الداخلة ومن ثم مدى حسن ممارسة وظائف الإدارة (تخطيط، التنظيم، التوظيف، التوجيه، الرقابة) وتحقيقها للغايات والأهداف" ¹

حيث تطرق مجموعة من المفكرين إلى أهمية الإنتاجية وقياسها، كما يلي: ²

- ذكر بيتر دراكر أنه: " دون قياس الإنتاجية لا يوجد سيطرة على العمل "؛

- وقال إدواردز دمينج أنه: " لا نستطيع إدارة ما لا نستطيع قياسه "؛

- كما عرف علي العبداني قياس الإنتاجية على أنه: " يسمح بمراقبة المؤسسة ومقارنتها مع بعض المعايير لتحديد مجالات التحسين والإجراءات الواجب إتخاذها "

وتقاس الإنتاجية " بقسمة حجم المخرجات أي ما يمكن قياسه عن طريق كمية المنتجات أو الخدمات المقدمة على حجم المدخلات أي الموارد المستخدمة لإنتاج المخرجات" ³

$$\frac{\text{المخرجات}}{\text{المدخلات}} = \text{الإنتاجية}$$

ب. أهمية قياس الإنتاجية: تكمن أهمية قياس الإنتاجية في ما يلي: ⁴

- ❖ تساعد على القيام بالتنبؤ والتخطيط باستخدام الموارد أو فيما يتعلق بتعظيم المخرجات كما ونوعا؛
- ❖ تساعد مقاييس الإنتاجية في مزاولة الرقابة كعملية إدارية، من حيث تقييم الأداء آخذين بالاعتبار أن اكتشاف الانحرافات مبكرا يساعد على السيطرة عليها في الوقت المناسب وعدم تكرارها في المستقبل؛
- ❖ تفيد نماذج قياس الإنتاجية في الكشف عن أسباب ونتيجة تطور القوى الديناميكية المؤثرة على المؤسسة فإذا كانت فعالية نظام الرقابة على إستغلال الموارد المتاحة للمؤسسة، تتحقق من خلال التأكيد على كفاءة

¹ - بن عنتر عبد الرحمان، " قياس الإنتاجية أهميتها ومشكلات قياسها " المجلة الجزائرية للتسيير، العدد 1، جانفي - جوان 2007، ص: 177.

² - معلومات مستخرجة من الموقع الإلكتروني [slidesshare.net/Ali-Alabdani/ss-56518051](https://www.slidesshare.net/Ali-Alabdani/ss-56518051) " علي العبداني، قياس الإنتاجية " : تاريخ التصفح 2020/11/25.

³ - معلومات مستخرجة من الموقع الإلكتروني " <https://www.oecd.org/sdd/productivity-stats/40526851.pdf> " : تاريخ التصفح 2020/11/25
P. KRUGMAN , The Age of Diminishing Expectation 1994 , DEFINING AND MEASURING PRODUCTIVITY "

⁴ - بن عنتر عبد الرحمان، مرجع سبق ذكره، ص: 177.

استخدام عناصر المدخلات في المراحل الإنتاجية المختلفة، فإن نماذج قياس الإنتاجية يمكن أن تعد من أفضل الأساليب التي تفيد في تحقق هذه الفعالية.

❖ توافر أدوات القياس يتواجد أساسا للمقارنة، وبالتالي يصبح من الممكن إجراء المقارنة على مستوى المؤسسات أو مستوى القطاعات والأقسام في المؤسسة ذاتها، مما يؤدي إلى تجسيد روح المنافسة الإيجابية وتحقيق التفوق؛

❖ إن قياسات الإنتاجية تعتبر أحد الأسس الهامة في تحديد الأسعار لأن زيادة مستوى الإنتاجية يعتبر مؤشرا قويا على انخفاض التكلفة، وبالتالي إمكانية خفض السعر والعكس صحيح؛

ج. **متطلبات قياس الإنتاجية:** نجاح عملية قياس الإنتاجية يتطلب مجموعة من الشروط، سنتطرق إليها على سبيل الذكر لا الحصر وفق ما يأتي: ¹

❖ المعرفة الكاملة والدقيقة عن طبيعة الأنشطة والعمليات التي تقوم بها المؤسسة، حتى يمكن تحديد البيانات الدقيقة الضرورية والمستخدم في عملية القياس؛

❖ توافر هيكل تنظيمي فعال تتحدد فيه الوظائف والسلطات والمسؤوليات بشكل واضح ومتناسق، مع ضرورة إدراك للمدراء الفنيين والعاملين على أهمية قياس الإنتاجية والالتزام بإجراءاته كجزء من سعيها لتحقيق الميزة التنافسية؛

❖ تحديد فترة الأساس إذ يجب أن تكون فترة الأساس عادية، فالفترات التي حدث خلالها توقف في الإنتاج أو تقديم للخدمات لأسباب داخلية مرتبطة بعناصر الإنتاج أو خارجية مرتبطة بالقوانين والتنظيمات للبلد أو كما يحدث في العالم مثل تفشي وباء كوفيد 19؛

❖ ارتباط القياس بعناصر النظام الرئيسي والنظم الفرعية في المؤسسة، حسب الأنشطة والعمليات على كافة المستويات التي تقوم بها.

الفرع الثاني: نماذج أبعاد مفهوم الأداء:

قدم مجموعة من المفكرين والمهنيين والهيئات مفاهيم متعددة ومختلفة لمفهوم للأداء، نظرا لارتباطه بتحقيق الأهداف المحددة وفقا للاستراتيجيات المصاغة أو المختارة لتحقيق ميزة تنافسية وتحقيق أداء متميز في بيئة الأعمال ومن جهة أخرى وجود العوامل المؤثرة على الأداء المرتبطة بالمدراء الفنيين والعاملين (الدافعية

¹ - بن عنتر عبدالرحمان، مرجع سبق ذكره، ص: 186.

التحفيزات، الخبرة، التأهيل العلمي والعملية، التكنولوجيات الجديدة ... الخ) أو العوامل المؤثرة على الأداء المرتبطة بالمؤسسة (الأهداف، السياسات، نظام التحفيز والتشجيعات والمردودية، الهيكل التنظيمي، القيادة أو التحكم... الخ)، هذا ما " يصعب تحديد دقيق للأداء، ويتجلى ذلك من خلال النماذج التي قدمها الباحثون وفق ما نستعرضه والتي يمكن للمدراء الفنيين أو العاملين اعتمادها لتقييم قدراتهم واختيار مدى صلاحية اختياراتهم ، ومن النماذج التي قدمها الباحثون نجد مايلي: ¹

1- النموذج الأول : نموذج Bodan Moran Savoa سنة 1994 :

هذا النموذج أعطى حكما عاما على الأداء التنظيمي للمؤسسة، كما يتضح من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (01) : أبعاد الحكم على الأداء التنظيمي

بقاء مؤسسة	الكفاءة الاقتصادية
- نوعية المنتج	- الاستغلال الاقتصادي
- المردودية المالية	- الإنتاجية
- المركز التنافسي	
متغيرات الموارد البشرية	شرعية المؤسسة إتجاه الجماعات الخارجية
- حركة الافراد	- إرضاء أصحاب الأموال
- مناخ العمل	- إرضاء الزبائن
- مردودية الأفراد	- إرضاء الهيئات المنظمة
- تنمية الافراد	- إرضاء المجتمع المحلي

المصدر: ناصر دادى عدون وعبدالله قويدر الواحد، مراقبة التسيير والأداء في المؤسسة الاقتصادية المؤسسة العمومية بالجزائر،

دار المحمدية العامة - الجزائر، بدون سنة نشر، ص 18.

من خلال الجدول رقم (01) يتبين أنه :

- ❖ يتشكل الأداء في المؤسسة من أربعة أبعاد أساسية تتمثل في بقاء المؤسسة، الكفاءة الاقتصادية، متغيرات الموارد البشرية وشرعية المؤسسة إتجاه الجماعات الخارجية؛
- ❖ يقوم النموذج على مجموعة من المعايير الخاصة بكل بعد من أبعاد الأداء؛

¹ - ناصر دادى عدون وعبدالله قويدر الواحد، مرجع سبق ذكره، ص: 18 .

❖ يشمل كل معيار مجموعة من المؤشرات لقياسه وكل معيار يخضع للقياس باستخدام عدد من المؤشرات فمثلا المناخ الاجتماعي للعمل يمكن قياسه باستخدام مجموعة من المؤشرات من بينها المساهمة في الأنشطة الاجتماعية معدل حوادث العمل معدل أيام العمل الضائعة بسبب التوقف عن العمل نوعية علاقة العمل... الخ، وكل معيار يقوم أو يقيم على سلم يتكون من خمس مستويات (رديء جدا، رديء ، مقبول ، جيد ، جيد جدا)؛

❖ كل بعد من أبعاد الأداء يقيم باستخدام هذا المقياس على أساس النتائج المحصل عليها في كل معيار حسب الأهداف المحددة والخطط المصممة، لمعرفة الانحرافات أو عدم المطابقة للمعايير الموضوعية، بحيث يصبح بالإمكان إعطاء حكم عقلائي على أداء المؤسسة، ويمكن تطبيق هذا النموذج في كل المؤسسات مهما كانت طبيعة نشاطها (تجاري، صناعي، خدمي)، ومهما كان حجمها (صغير، متوسط، كبير)، ومهما كانت ملكيتها عامة أو خاصة.

2- النموذج الثاني : نموذج المدخل الشامل في تحليل وتقييم الأداء في المؤسسة

في هذا النموذج تم التركيز على مكونات الأداء التي تطرقنا إليها والمتمثلة في الكفاءة الفعلية والانتاجية، لما لها من دور مهم في تحقيق الأداء المتميز في المؤسسة، كما يوضح هذا النموذج الأبعاد الأساسية الخمسة للأداء والمرتبطة بمفهوم الكفاءة والفعلية باستخدام متغيرات قابلة للقياس المرتبطة بتحقيق الأهداف المحددة (المالية، الاقتصادية، الاجتماعية، التنافسية... الخ) باستخدام الموارد والامكانيات المتاحة، سنتطرق إليها وفق ما يأتي: ¹

- الفعالية المالية: يمكن أن تقاس باستخدام ثلاث متغيرات أساسية مرتبطة بالجانب المالي للمؤسسة وتتمثل في نسبة المردودية المالية، نسبة المردودية التجارية، معدل التحويل الذاتي.
- -الكفاءة الإنتاجية: يمكن قياسها بالاعتماد على متغيرات الإنتاجية والتكاليف.
- فعالية النمو: تعني أساسا الكشف عن النمو من خلال ثلاث متغيرات نمو رقم الأعمال نمو القيمة المضافة نمو حصة السوق.
- الفعالية في السوق المالية: تعني المؤسسات التي تعمل في سوق الأوراق المالية ويمكن إن تقاس باعتماد مؤشر في تطور مقسوم الأرباح تطور سعر أسهم المؤسسة.
- ويمكن تحديد مؤشرين للدلالة على الفعالية الاجتماعية ويقي باب المؤشرات التي تقاس وفقا لها مفتوحا تطور الكفاءات المادية تطور عدد الأفراد.

3- النموذج الثالث: نموذج مدخل الأهداف لتحديد القدرة على البقاء والاستمرارية.

¹ - ناصر دادي عدون وعبدالله قويدر الواحد، مرجع سبق ذكره، ص: 20.

نقول عن مؤسسة أنها حققت أداء جيد إذا كان بقدرتها تحقيق الأهداف المحددة القصيرة أو المتوسطة أو الطويلة الأجل، تبعا للاستراتيجيات المصاغة، من خلال الأنشطة التي تقوم بها وفقا للخطط المصممة في أوراق العمل، والتي تحدد الهدف، المسؤوليات القسم أو الوحدة والزمن اللازم لتنفيذ هذا العمل؛ " هذا النموذج يدرس أداء المؤسسة عبر الزمن حيث يعبر عن الأداء بمدى قدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف القصيرة والمتوسطة والطويلة المدى ويدرس هذا المدخل قدرة المؤسسة في تفاعلها مع البيئة الخارجية، أي يستخدم مدخل النظم ويقوم على تحديد ما إذا كانت المؤسسة قادرة على تدعيم بقائها بشكل مستمر في الوسط الذي تمارس نشاطها فيه"¹ نستنتج أن هذا النموذج يركز على مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها على المدى القصير والمتوسط والطويل، وفق معايير أداء مرتبطة بكل هدف أو كل عملية، وهذا يطلق عليه بمفهوم الفعالية، ما يضمن لها البقاء والاستمرارية، والجدول التالي يوضح معايير الأداء عبر الزمن.

الجدول رقم (02) : معايير الأداء عبر الزمن

المدى الزمني	المدى القصير	المدى المتوسط	المدى الطويل
معايير الأداء	- الإنتاج - الكفاءة - الرضا	- التكيف - النمو	- البقاء

المصدر: ناصر دادى عدون وعبدالله قويدر الواحد، مراقبة التسيير والأداء في المؤسسة الاقتصادية المؤسسة العمومية بالجزائر، دار المحمدية العامة - الجزائر، بدون سنة نشر، ص 21.

نتناول شرح معايير الفعالية على المدى الزمني القصير والمتوسط، وفق مايلي:²

أ. معايير الفعالية على المدى الزمني القصير:

- الإنتاج : ويعبر عن قدرة المؤسسة في الإنتاج بالكمية والنوعية التي تتطلبها البيئة الخارجية؛
- الكفاءة : وهي الكيفية التي تؤدي بها الأعمال ويعبر عنها بالمدخلات على المخرجات؛
- الرضا: والذي يمثل درجة المنافع التي يحصل عليها الأعضاء والمتمثلة أساسا في ضرورة تحقيق هدف الرضا الاقتصادي والاجتماعي والنفسي في مكان العمل؛

¹ - مرجع وموضوع نفسهما.

² - ناصر دادى عدون و عبد الله قويدر الواحد، مرجع سبق ذكره، ص: 21.

ب. معايير الفعالية على المدى الزمني المتوسط والطويل :

- التكيف: وهو القدرة على التفاعل مع المتغيرات الخارجية والداخلية التي تحدث عبر الزمن؛
- النمو: وهو دعم قدرة المؤسسة على البقاء على المدى الطويل، وذلك بحرصها على استثمار أموالها في زيادة الإنتاج وتطوير الكفاءات والمهارات لمواردها البشرية.

المطلب الثالث : تصنيفات الأداء والعوامل المؤثرة فيه

نتناول في هذا المطلب إلى تصنيفات الأداء وفقا لمعيار الشمولية، معيار الطبيعة ومعيار المصدر، إضافة إلى العوامل الداخلية والخارجية المؤثرة في أداء المؤسسات.

الفرع الأول: التصنيف حسب معيار الشمولية :

ينقسم الأداء طبقا لمعيار الشمولية إلى أداء كلي وأداء جزئي، نستعرضها وفق ما يأتي:

1- الأداء الكلي :

" يتحقق الأداء الكلي من خلال الإنجازات والنتائج التي ساهمت جميع الأقسام أو الوحدات الفرعية في تنفيذ العمليات الإدارية والتشغيلية للمؤسسة حسب الهيكل التنظيمي، ولا يمكن إرجاع إنجاز هذا الأداء إلى مساهمة عنصر دون غيره والأداء الكلي للمؤسسة يمكن أن يعكس مستويات تحقيق المؤسسة لأهدافها بصفة شاملة كالأرباح، التكاليف، الإيرادات، المبيعات، الإنتاجية، الكفاءة، الفعالية، النمو، الاستمرارية... الخ، باعتبارها مؤشرات لقياس مستوى الأداء الكلي للمؤسسة " ¹

2- الأداء الجزئي:

يتحقق هذا النوع من الأداء على مستوى الأنشطة أو العمليات الفرعية التي تقوم بها، والمحددة طبقا للهيكل التنظيمي للمؤسسة المحدد للوظائف والأقسام والوحدات لها، باختلاف شكلها، حجمها والقطاع الذي تنتمي إليه، أو على أساس أي أسلوب يتناسب مع تنفيذ الأنشطة أو العمليات، " وينقسم الأداء الجزئي إلى عدة أنواع مختلفة، باختلاف المعيار لتقسيم أنشطة المؤسسة، حيث يمكن أن تقسم حسب المعيار الوظيفي إلى الأداء المالي، الأداء التسويقي الأداء الإنتاجي، أداء وظيفته الأفراد... الخ، نتطرق إلى هذه الأنواع وفق ما يأتي: ²

¹ - كيلاني صونية، إستراتيجية الجودة الشاملة ودورها في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية دراسة مقارنة بين الجزائر والأردن، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه - علوم التسيير، جامعة باتنة 1، السنة الدراسية 2015-2016، ص: 84-85.

² - مرجع وموضوع نفسيهما.

أ- أداء الوظيفة المالية: هذا النوع يرتبط بالنشاط المالي والمحاسبي للمؤسسة حيث " يعكس هذا النوع من الأداء قدرة المؤسسة على تحقيق التوازن المالي، وبناء هيكل مالي فعال، بالإضافة إلى تحقيق أكبر مردودية وتعظيم العائد على الاستثمار لتعظيم قيمة المساهمين، وجلب مستثمرين جدد باستمرار، ومنح ثقة للمتعاملين مع المؤسسة " أو الأطراف ذات المصالح (الحكومة، المؤسسات المالية والمصرفية، المساهمين، الموردون... الخ)، ويحقق المركز المالي للمؤسسة.

ب-الأداء التسويقي: هذا النوع من الأداء يرتبط بإيجاد اليات للبيع المنتجات أو الخدمات وفق آليات التوزيع حيث " يحدد هذا الأداء قدرة المؤسسة على تحقيق أهداف وظيفة التسويق بأكثر كفاءة وفعالية، من خلال زيادة مبيعاتها، رفع حصتها السوقية لمعظم المؤسسات الاقتصادية وهو موضوع يقينا سيتم التوسع فيه أكثر لاحقا"

ج-الأداء الإنتاجي: هذا النوع من الأداء مرتبط بتشغيل المدخلات لإنتاج مخرجات أو خدمات، مع تحقيق الكفاءة اللازمة في استخدام الموارد أو المدخلات، حيث يعتمد على " مدى كفاءة وفعالية وظيفة الإنتاج، أي مدى بلوغها لأهدافها (كمية وجودة، تخفيض مدة وتكاليف الإنتاج) من خلال الاستخدام الأمثل لمواردها الإنتاجية"، كما يعرف الأداء الإنتاجي على أنه : " مدى كفاءة وفعالية وظيفة الإنتاج، أي مدى بلوغها لأهدافها (زيادة الإنتاج، كمية وجودة، تخفيض مدة و تكاليف الإنتاج) من خلال الاستخدام الأمثل لمواردها الإنتاجية" ¹

د- أداء وظيفة الأفراد (الموارد البشرية): يعتبر المورد البشري أساس المعرفة في أي مؤسسة كان نوعها أو حجمها، كما يعتبر عصب حيوي في المؤسسة حيث ينشط ويشغل على كافة مستوياتها سواء الإدارية أو التشغيلية أو التكتيكية، هذا ما يتطلب الاهتمام بالموارد البشرية من خلال التكوين وتحسين المعلومات وتجديدها، ومنحهم الدافعية والتشجيعات والتحفيزات، " يعكس هذا الأداء قدرة المورد البشري في المؤسسة ومساهمته في تحقيق أهداف المؤسسة، باكتشاف المواهب البشرية ومحاولة تنمية كفاءتهم لضمان التميز وذلك بوضع الشخص في المكان المناسب وتحسين أداءهم باستمرار" كما يتميز أداء الموارد البشرية من خلال " قدرة الأفراد على إنجاز المهام الموكلة لهم ، وما يتطلبه ذلك من معارف ومهارات إلى جانب الاهتمام بالتحفيز" ².

هـ-الأداء التمويني: هذا النوع من الأداء مرتبط بعملية الشراء والتمويل لاحتياجات العمليات التشغيلية والإنتاجية ككل، وهو ركيزة أساسية يرتبط بكافة الأنشطة والعمليات التي تقوم بها المؤسسة أو الهدف المراد تحسين

¹ - إلهام بجاوي، مرجع سبق ذكره، ص: 152

² - عادل بوجان، تأهيل الموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه - علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، السنة الدراسية 2014-2015، ص: 54.

الأداء فيه، حيث " يعكس مدى كفاءة وفعالية وظيفة التموين إلى مدى قدرتها على تحقيق أهدافها التنموية لإمداد المؤسسة باحتياجاتها باستمرار مع التقيد والسعي لتحقيق الشروط المناسبة (الكمية، الآجال، الأسعار، الجودة) لضمان الاستمرار في عملياتها الإنتاجية ".

كما يمكن تقسيم الأداء الداخلي إلى وظيفة البحث والتطوير وأداء وظيفة العلاقات العامة، وفق ما يأتي: ¹

و- أداء وظيفة البحث والتطوير: الهدف من هذا النوع من الأداء هو تحقيق التميز والتفوق باستخدام الأدوات والوسائل الحديثة، وتشجيع تمكين المدراء الفنيين والعاملين لإبراز مهاراتهم واقتراح أفكارهم، وبالتالي ابتكار أو تحديث منتجات أو خدمات جديدة تلبي حاجيات الزبائن وتلبي رغباتهم المتغيرة حسب الزمان والمكان، كل هذا لغرض تحقيق ميزة تنافسية قوية.

ي- أداء وظيفة الاتصال والعلاقات العامة: طبعاً المؤسسة تعمل في بيئة أعمال، لابد من وجود اتصال فعال وإدارة العلاقات مع الأطراف ذات المصالح (المساهمين، الموارد البشرية، الموردين، الزبائن، الحكومة... الخ) بفعالية لتحقيق أهدافها، إما بالنسبة للمساهمين للحصول على عائد مرتفع واستقرار في الأرباح الموزعة، أو الموارد البشرية لتوفير جو ملائم للعمل، أو الموردین احترام المؤسسة آجال التسديد والاستمرار في التعامل، أو الزبائن للحصول على منتجات وخدمات في الآجال المناسبة وبجودة عالية.

الفرع الثاني: التصنيف حسب معيار الطبيعة

يقسم معيار الطبيعة الأهداف التي تحددها أي مؤسسة أو تسعى لتحقيقها إلى أهداف اقتصادية، أو اجتماعية أو تكنولوجية أو إدارية، ولقد أشار أحد الباحثين في هذا المعيار إلى أنه " لا يمكن للمؤسسة أن تحسن صورتها بالاعتماد على الأداء الاقتصادي أو التكنولوجي فحسب، بل أن الأداء الاجتماعي له الوزن الثقيل على صورة المؤسسة في الخارج " ² ، سنتطرق إلى هذه التصنيفات حسب معيار الطبيعة وفق ما يأتي: ³

1- الأداء الاقتصادي :

تجدر الإشارة وفقاً لهذا التصنيف، إلى أننا نجد صعوبة في فصل العوامل المؤثرة في كل نوع بالنسبة لهذا التصنيف، وهذا لطبيعة التداخل فيما بينها، ويمكن إسقاطه بتصنيفات المحيط بالنسبة للمؤسسة، سيما المحيط الخارجي منها. ويتم قياس الأداء الاقتصادي باستخدام الربحية أو المردودية بأنواعها المختلفة، ومن أهم الأدوات

¹ - بكوش لطيفة، مرجع سبق ذكره، ص: 15

² - عبد المليك مزهودة، " الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم " ، مجلة العلوم الانسانية - جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد الأول - نوفمبر 2011، ص: 89.

³ - عادل بوجمان، مرجع سبق ذكره، ص: 52.

المستخدمة التحليل المالي، على الرغم من أن التشخيص الاقتصادي لابد أن يتماشى جنباً إلى جنب مع التشخيص المالي للوصول إلى نتائج هامة حول الأداء الاقتصادي.

2 - الأداء الاجتماعي:

يعد الأداء الاجتماعي لأي مؤسسة أساساً لتحقيق المسؤولية الاجتماعية، ويتميز هذا المعيار بصعوبة إيجاد المقاييس الكمية التي تقيمه، لتحديد مدى مساهمة المؤسسة في المجالات الاجتماعية سواء على مستواها أو التي ترتبط بينها وبين الجهات التي تتأثر بها.

3- الأداء التكنولوجي:

تعد التكنولوجيا من بين مصادر الأفضلية التنافسية والتميز في الأداء، لذا فإن الأداء التكنولوجي يرتبط بمدى كبير بامتلاكها ومدى تطويرها وتحسينها مع المستجدات ومواكبة التطورات التكنولوجية.

4 - الأداء الإداري:

يتعلق هذا الجانب بالخطط والسياسات والإجراءات التي تحددها المؤسسة، ويتم تحقيق ذلك من خلال حسن اختيار أفضل البدائل التي تحقق الأهداف المحددة وفقاً للاستراتيجيات المصاغة، ويمكن الاستعانة بالنماذج والأساليب العلمية لتطوير هذا الجانب، بالإضافة إلى الاستعانة بالتشخيص الاستراتيجي لتحديد نقاط القوة والضعف في المؤسسة.

وإلى جانب هذه المعايير، فمجالات وتصنيفات الأداء تشمل أهداف المؤسسة المرنة أي حسب الاستراتيجيات التنافسية التي تضعها المؤسسة لتحقيق أداء متميز، سواء بالنسبة لوحدها أو أقسامها أو مؤسسات منافسة، لتحقيق قيمة مضافة.

3- التصنيف حسب معيار المصدر:

يرتكز هذا التصنيف على المصدر الذي ينبج من خلاله الأداء سواء كان يتغير بعوامل داخل المؤسسة أو يتغير من خارج المؤسسة، نستعرض تقسيمات هذا التصنيف وفق ما يأتي :¹

1- الأداء الداخلي : يتكون هذا الأداء من ثلاث أنواع جزئية وهي تتمثل حسب (Bernard) في :²

1 - بكوش لطيفة، مرجع سبق ذكره، ص: 16.

2 - صباح ترغيني، " دور إدارة المعرفة في تحسين أداء العاملين، دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى - أوماش بسكرة"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر-بسكرة، السنة الجامعية 2010-2011، ص: 70.

أ- الأداء البشري: يتمثل الأداء البشري في أداء المدراء الفنيين والعاملين بالمؤسسة مهما كان موقعهم ومستواهم الوظيفي (منفذون، مشرفون، إدارة الوسطى، قيادة عليا... الخ)، فالأداء البشري يعتبر بمثابة المصدر الحقيقي لتكوين الميزة التنافسية وتعزيزها، لأن التميز في الأداء يستند بالدرجة الأولى على قدرة المؤسسة على توفير نوعيات خاصة من الموارد البشرية.

ب- الأداء المالي: يصف الأداء المالي مدى فعالية وكفاءة المؤسسة في تعبئة الموارد المالية وتوظيفها، وتعتبر نسب التحليل المالي ومؤشرات التوازنات من أبرز مؤشرات الأداء المالي.

ج- الأداء التقني: يتمثل في قدرة المؤسسة على استخدام واستغلال تجهيزات الإنتاج في العملية الإنتاجية وكذلك صيانتها، وتعتبر كمية الإنتاج ونسبة استخدام الطاقة الإنتاجية من أبرز مؤشرات الأداء التقني. من خلال تقسيمات الأداء الداخلي، نستنتج أنه ناتج عن الاستغلال الأمثل لمختلف مواردها سواء البشرية، التقنية أو المالية أي تحقيق الكفاءة، لبلوغ الأهداف والغايات المحددة أي تحقيق الفعالية.

2- الأداء الخارجي:

يتحقق هذا الأداء من خلال استجابة المؤسسة للتطورات والتغيرات الخارجية والقدرة على سبقها، فهذه التغيرات تؤدي إلى تغيير حتمي لمسار المؤسسة، لذا يتعين عليها متابعتها باستمرار حتى تتمكن من إدراك أثرها على الأداء، فنجاحها أو فشلها يتوقف على قدرتها على تحقيق التوازن بين أنشطتها البيئية المحيطة.

الفرع الثاني : العوامل المؤثرة في الأداء

يسعى الباحثون والمهنيون في مجال الإدارة والتسيير في تحديد العوامل المؤثرة في أداء المؤسسات أو الأفراد (الموارد البشرية) حتى تتمكن المؤسسات أو القائمين عليها إدراك هذه العوامل للحد من " آثارها السلبية والاستفادة منها بتعظيم آثارها الإيجابية، من بين الباحثين دونالدسون (Donaldson) الذي أورد القائمة التالية:

الهيكل، العملية الإنتاجية في حد ذاتها، الاستراتيجية، المحيط الذي تنشط فيه المؤسسة، القيادة، الثقافة، الخيارات التقنية وأسلوب الإدارة"¹، إذ يجب على المؤسسة فهم وإدراك هذه العوامل منها ما يمكن التحكم فيه ومنها من يخرج عن السيطرة عليها، تتمثل هذه العوامل في هيكل أنظمة التسيير المختلفة للمؤسسة، ووضع الاستراتيجيات وصياغتها تبعاً للمحيط الذي تعمل فيه مع الالتزام بالقوانين والتشريعات للبلد الذي تعمل فيه أيضاً، والتركيز على

¹ - عبد المليك مزهودة، مرجع سبق ذكره، ص: 90.

القيادة باعتبار أداة من أدوات الجودة الضرورية لتحقيق الأهداف المحددة الاقتصادية، الاجتماعية، الثقافية، التكنولوجية والإدارية، ويمكن تصنيف هذين العاملين فيمايلي: ¹

1- العوامل الخاضعة لتحكم المؤسسة:

يكون هنا دور المسيرين هو تعظيم تأثيراتها الايجابية و التقليل من تأثيراتها السلبية، و يمكن ذكر أهمها في : التحفيز، المهارات، التدريب والتكوين، وهي بمثابة عناصر رئيسية في تمكين العاملين و زيادة دافعيتهم و أداءهم. " كما ترتبط العوامل التي يمكن التحكم والسيطرة عليها بالجانب التقني في المؤسسة والتي تضم على الخصوص الهيكل التنظيمي، مدى التنسيق والتكامل بين الوظائف المختلفة للمؤسسة، التكنولوجيا، العملية الإنتاجية، نوعية المنتج شكله وتوافق منتجات المؤسسة ورغبات طالبها ومستويات الأسعار. الموقع الجغرافي للمؤسسة، وحجمها والاستراتيجية المتبعة من قبل الإدارة؛

كما يعتبر نظام المعلومات السائد في المؤسسة الذي يضمن إنسياب المعلومات ضمن المحيط الداخلي للمؤسسة في نظام قائم بذاته، يتفاعل مع مجمل الأنشطة والوظائف التي تضطلع بها ومدى السرعة والفعالية في تحويل المعلومات من مواقع التنفيذ إلى مواقع القرار أو العكس، إضافة إلى مدى نوعية هذه المعلومات ومدى الكفاءة العالية والدراية المعمقة بعملية جمع وتصنيف وتقييم البيانات المعبرة عن الأداء، وتحويلها إلى معلومات يمكن الاستفادة منها في إتخاذ القرارات الكفيلة بتصحيح أو تقييم مسار هذا الأداء " ²

2- العوامل غير الخاضعة لتحكم المؤسسة: و المتعلقة عموما بالمحيط الخارجي كالعوامل الاقتصادية، الاجتماعية، التكنولوجية وعوامل سياسية و قانونية . بذلك يمكن القول أن الأداء هو دالة للعديد من المتغيرات الكمية و النوعية، منها ما نستطيع التحكم فيه نسيا، و منها ما نجد صعوبة في ذلك، لهذا تعددت الطرق والأدوات المستخدمة في تقييم الأداء و قياسه.

المبحث الثاني: استراتيجية تحسين وتطوير الأداء

يساهم نظام إدارة الأداء الفعال المطبق لدى المؤسسات باختلاف أنواعها وحجمها والقطاع الذي تنتمي إليه، في زيادة الانتاجية كما ونوعا من خلال توفير السلع والخدمات المطلوبة وفقا للاحتياجات أو تلبية توقعات الزبائن، وفقا للاستراتيجيات المصاغة لتحقيق ميزة تنافسية، وبالتالي تحقيق قيمة مضافة للمؤسسة، كل هذا يساهم

¹ - عادل بوجمان، مرجع سبق ذكره، ص: 47.

² - شطارة نبيلة ولبرش سارة، دور مراقبة التسيير في تحسين أداء المؤسسة، ملتقى وطني حول مراقبة التسيير كآلية لحوكمة المؤسسات وتفعيل الإبداع، كلية العلوم الاقتصادية جامعة البليدة 02، يوم 2017/04/25، ص: 6-7.

في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية للدولة ككل أو المؤسسة بصفة خاصة، يتطلب هذا استخدام أساليب وتقنيات لإدارة الأداء، من خلال معايير محددة يعتمد عليها في قياس وتقييم الأداء للوصول إلى الانتاجية والكفاءة والفعالية والتنافسية. هذا ما سنتطرق إليه في هذا المبحث وفق ما يأتي:

المطلب الأول : الإطار المفاهيمي لإدارة الأداء

نتطرق في هذا المطلب إلى ماهية إدارة الأداء المتميز، بدءا بتعريف إدارة الأداء، والتعريف مصطلح التميز وذكر أهمية الأداء المتميز وأهدافه.

الفرع الأول: تعريف إدارة الأداء

تعددت تعاريف الأداء تبعا للمفكرين التي سنتناول إليها، وفق ما يأتي: ¹

- عرف روبرت باسيل إدارة الأداء بأنها: نظام مكون من عدد من الأجزاء التي يجب تضمينها وتنقيحها وإدارتها جميعا، والأهم من ذلك كله قيادتها لكي تضيف قيمة للمؤسسة والمديرين والعاملين؛
- ويعرف محمد عبد الغني هلال إدارة الأداء على أنها: تلك الجهود الهادفة من قبل المؤسسات المختلفة لتخطيط وتنفيذ وتوجيه الأداء الفردي والجماعي، ووضع معايير ومقاييس واضحة ومقبولة للأداء كهدف يسعى الجميع الوصول إليه؛
- كما يشير أحمد سيد مصطفى على أن إدارة الأداء هي : عملية إستراتيجية متكاملة، أما كونها استراتيجية فانها تعنى بالاعتبارات الأشمل والأطول أجلا في أداء المؤسسة (كمحصلة لأداء وحدثها) متفاعلة مع بيئتها المحيطة لبلوغ أهدافها، أما كونها متكاملة فلائها تهيء تكاملا رأسيا يربط أهداف كل من المنظمة والفريق والفرد، بالقدرات الجوهرية اللازمة للأداء، فضلا عن التكامل الأفقي بين وظائف الإدارات التي يضمها الهيكل التنظيمي وفرق العمل المتنوعة.

- مفهوم إدارة الأداء حسب الدكتور مصطفى يوسف في كتابه إدارة الأداء على أنه : "يعبر إدارة الأداء عن إبراز أهمية الكيفية التي تدار بها الانتاجية في جميع القطاعات كعنصر لا بد منه للتقدم الاقتصادي والاجتماعي" ²
- من خلال هذه التعاريف يتبين أن إدارة الأداء هي عبارة عن نظام تتفاعل ضمنه العناصر الأساسية المتمثلة في عمليات التخطيط لتنفيذ الاستراتيجيات المصاغة وبلوغ الأهداف المحددة بالاعتماد على التوجيهات المقدمة

¹ - مدحت محمد أبو النصر، الأداء الإداري المتميز، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة - مصر، الطبعة الأولى 2012، ص: 84- 85.

² - مصطفى يوسف، مرج سبق ذكره، ص: 42

من قبل المؤسسة أو الأفراد، وفقا للخطط المصممة لتنفيذ الأنشطة مستوى الوحدات أو الأقسام التشغيلية لضمان الكفاءة والفعالية، من خلال مقارنة النتائج المتوصل إليها، مع المعايير والمقاييس الموضوعية سلفا لتقييم الأداء لتحقيق قيمة مضافة للأطراف ذات المصالح.

الفرع الثاني: مفهوم الأداء المتميز

باعتبار أن المؤسسات تعمل ضمن بيئة متغيرة، لاكتفي المؤسسة بتحقيق الأداء فقط بل لها من التميز عن باقي المؤسسة لتحقيق ميزة تنافسية، لهذا الغرض لابد من الإشارة إلى مصطلح التميز في الأداء حيث سنتطرق إلى مفهوم التميز ثم نربطه بإدارة الأداء وفق مايلي :

1. مفهوم التميز :

عرف المفكرين والباحثين التميز على أنه:

- مفهوم التميز حسب حسين شرارة :¹

$$\text{التميز} = \text{الفعالية} \% \times \text{الكفاءة} \%$$

حيث عرف التميز من خلال المعادلة التالية:

من خلال التعريف يتبين أن التميز هو حصيلة المكونات الرئيسية للأداء وهما الكفاءة والفعالية، أي أنه كلما كانت تحقيق الأهداف معتبرا (الفعالية)، واستخدام الموارد أمثليا (الكفاءة)، نقول أن هناك تميز في الأداء والعكس صحيح.

- كما يعرف التميز بأنه: " يهدف إلى تحقيق ميزة تنافسية، بمعنى أن تكون الأفضل من المنافسين في واحد أو أكثر من الأداء الاستراتيجي (التكلفة، الجودة، الاعتمادية، المرونة والابتكار) "²

2. مفهوم التميز على مستوى المؤسسة

مفهوم التميز على مستوى المؤسسة يشير إلى بعدين هامين متكاملين، هذين البعدين يتمثلان فيمايلي:³

- **البعد الأول:** إن هدف الإدارة الحقيقية هي السعي إلى التميز بمعنى إنجاز نتائج غير مسبقة تتوفق بها على كل من ينافسها؛

- **البعد الثاني:** أن كل ماتقوم به المؤسسة على كافة المستويات الإدارية أو التنفيذية أو التكتيكية، من قرارات أو أنشطة، وما تعتمد منه الأنظمة التسييرية على كافة المستويات، يجب أن يتسم بالتميز أي الجودة العالية التي

1 - مدحت أبو النصر، مرجع سبق ذكره، ص: 67 .

2 - فريد كورتل، الجودة والتميز في منظمات الأعمال - التميز والقطاع السياحي الجزائري، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان - الأردن ، الطبعة الأولى، 2011، ص: 340.

3 - مدحت أبو النصر، مرجع سبق ذكره، ص: 68.

لاتترك مجالا أو فجوة للانحراف عما كان مدركا (المتوقعة)، كي يتحقق تنفيذ الأعمال أو الأنشطة تبعا للخطط المصممة تنفيذا صحيحا من أول مرة.

كما أن هناك من ينظر التميز من خلال المجالات التي تحقق ميزة تنافسية أفضل ولفترة زمنية أطول، يعني تحقيق الأداء المتميز على المدى الزمني القصير، المتوسط والطويل مما يضمن للمؤسسة البقاء والاستمرارية، وتمثل مجالات التميز فيمايلي: ¹

- التميز على أساس التفوق الفني؛
- التميز على أساس الجودة؛
- التميز على أساس تقديم خدمات مساعدة أكبر للزبائن؛
- التميز على أساس تقديم المنتج (سلع أو خدمات) للزبائن بقيمة أكبر مقارنة مع المبلغ المدفوع.

" كما يشير علي السلمي في كتابه " إدارة التميز " إلى أن تحقيق الأداء المتميز هو مستوى الأداء الوحيد

المقبول في عصر التنافسية والعولمة والمعرفة، عصر الإنترنت وتقنيات الاتصال والمعلومات، عصر سيادة العقل البشري وسطوة قوة العلم والفكر الانساني" ²

مما سبق يتبين أن إدارة الأداء المتميز يعتبر أسلوب من الأساليب التي تستخدمها المؤسسات باختلاف أنواعها وحجمها والقطاع الذي تنتمي إليه، لتنفيذ الاستراتيجيات المصاغة وبلوغ الأهداف المحددة بالاعتماد على التوجيهات المقدمة من قبل المؤسسة أو الأفراد، وفقا للخطط المصممة لتنفيذ الأنشطة مستوى الوحدات أو الأقسام التشغيلية لضمان الكفاءة والفعالية، من خلال مقارنة النتائج المتوصل إليها، مع المعايير والمقاييس الموضوعية سلفا لتقييم الأداء واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة لتحسين هذا الأداء، لتحقيق ميزة تنافسية قوية، وقيمة مضافة للمؤسسة، إضافة إلى مساهمتها في التقدم الاقتصادي والاجتماعي.

الفرع الثالث: أهمية الأداء المتميز وأهدافه

1- أهمية الأداء المتميز : ترجع أهمية إدارة الأداء المتميز إلى أنه : ³

❖ يضع نظام معلومات عن أداء الموارد البشرية ومايطرأ عليها من تغيرات؛

1 - فريد كورتل، مرجع سبق ذكره، ص: 343.

2 - مدحت أبو النصر، مرجع سبق ذكره، ص: 68.

3 - محمد قدرى حسن، مرجع سبق ذكره، ص: 7.

- ❖ يعطي الفرصة لتبادل المعلومات والآراء والخبرات بين هذه الموارد وقيادتها؛
 - ❖ يسهل عملية قيام المشرفين بتوجيه وإرشاد الموارد البشرية؛
 - ❖ يؤدي إلى التقويم المستمر للأداء الخاطئ قبل أن يتحول إلى جزء من السلوك الدائم للموارد البشرية؛
 - ❖ يركز على تصحيح الأداء والقضاء على مفهوم تقييم الأداء لمنح المكافآت وتبسيط العقوبات فقط؛
 - ❖ يسهل عملية إختيار القيادات وتفويض السلطات.
- أهمية الأداء المتميز ترجع إلى التفوق وابتكار أفكار جديدة ومتميزة من قبل المورد البشري باعتباره أساس المعرفة، والقدرة على صياغة الأهداف وإدراكها للتغيرات الخارجية والداخلية التي تعمل فيها المؤسسة، والحرص على تنفيذ الخطط المصممة في أوراق العمل، ومتابعتها، لتحقيق ميزة تنافسية قوية.
- 2- أهداف الأداء المتميز :** تحقيق الأداء المتميز من قبل الأفراد أو المؤسسة ككل يساهم في : ¹
- ❖ الحكم على سلامة الخطط الاستراتيجية المصاغة؛
 - ❖ الحكم على سلامة الأهداف المحددة والسياسات الموضوعة؛
 - ❖ الحكم على كفاءة أداء الأفراد والإدارة أو المؤسسة ككل في ممارسة وظائفها التسييرية، وفعاليتها؛
 - ❖ بحث إمكانية تطوير وتحسين الأداء مستقبلاً؛
 - ❖ الحكم على قيمة المؤسسة بدلالة قدرتها على التنافسية.

المطلب الثاني : أساليب إدارة الأداء المتميز

نتناول في هذا المطلب الأساليب الضرورية التي تستخدمها المؤسسة أو الموارد البشرية لتحقيق الأداء المتميز وإدارته، نستعرضها وفق ما يأتي :

الفرع الأول: مدخل تمكين العاملين

يظهر من خلال هذا المدخل أنه يتركب من مصطلحين التمكين والعاملين؛

فمفهوم التمكين عبر بايهام عن مفهوم التمكين بأنه : ²

" شعور وإلتزام لصيق ناتج عن إحساس الموظف بالقدرة على اتخاذ القرارات، تحمل المسؤولية، وأن أدائه

¹ - مرجع نفسه، ص: 12.

² - بلال خلف السكارنة، التطوير التنظيمي والإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان - الأردن، الطبعة الأولى: 2009، ص: 178 - 179.

يقاس بالنتائج، وأنه ينظر إليه أنه شخص مفكر ويساهم في الأداء وتطويره وليس مجرد زوج من الأيدي تنفذ ما تؤمر به، أما نظرية تمكين العاملين تتجسد عن طريق تفويض المزيد من السلطة التنفيذية لهم وإشراكهم في صنع قرارات العمل"

كما أشارت نتائج البحوث والدراسات إلى : ¹

" أهميته تمكين لعاملين في دعم كفاءة وفاعلية الأداء والإنتاجية في منظمات الأعمال في القطاعين العام والخاص، فقد وجد أن هناك علاقة طردية بين التمكين لبناء الثقة بالنفس في المؤسسات وبين الرضا الوظيفي وجودة القرارات، وتحمل المسؤولية، ووضوح دور الأداء الإنتاجي، وتحديد الوظائف ووسائل الرقابة والعلاقات بين الوحدات أو الأقسام، والإبداع، كما وجد أن هناك علاقة وطيدة بين بناء الثقة وبين مستوى الاتصال في المؤسسة، ووجد أن تدني فاعلية المؤسسة له علاقة بضعف التمكين الذي يولد ضعف الثقة بين العاملين والإدارة".

مما سبق يتبين أنه لا بد من إشراك المدراء الفنيين والعاملين في تحديد الأهداف وضع المعايير لقياس الأداء، وإدراجهم في تصميم تنفيذ الخطط لزيادة الفاعلية وتحقيق الإنتاجية بالكفاءة اللازمة، مما يمكنهم من اكتساب الثقة في النفس والتحلي بالمسؤولية، والعمل بإتقان وبالتالي إتخاذ القرارات الصحيحة والرشيطة، وزيادة فاعلية المؤسسة.

الفرع الثاني: مدخل إعادة الهندسة " الهندرة "

" كلمة الهندرة (Reengineering) مركبة من كلمتين " هندسة " و " إدارة " وهي الترجمة الحرفية ل (Business Reengineering)، وقد ظهرت الهندرة في بداية التسعينات وبالتحديد في عام 1992م ²

" إعادة هندسة الأعمال هو مدخل أو منهج معاصر في الفكر الإداري الاستراتيجي مع إعادة تصميم العمليات الأساسية التي تقوم عليها المؤسسة لتقدم إنتاجها السلعي أو الخدمي أو المعرفي بشكل يلي احتياجات الأفراد والمجتمع، كما ما أطلق مايكل هامر على إعادة الهندسة "هندرة نظم العمل" أي تجاوز الطرق القديمة في العمل والانطلاق نحو الجديد، الأمر الذي يتطلب إعادة النظر ومراجعة الأسس وابتكار أساليب مستجدة أفضل للأداء" ³

كما عرف مؤسس الهندرة مايكل هامر وجيمس شامبي على أن : " الهندرة هي إعادة التفكير بصورة أساسية وإعادة التصميم الجذري للعمليات الرئيسية بالمؤسسات لتحقيق نتائج تحسين جيدة في مقاييس

1 - مصطفى يوسف، مرجع سبق ذكره، ص: 45 - 46.

2 - بلال خلف السكارنة، مرجع سبق ذكره، ص: 147.

3 - علي حسون الطائي وأكرم سالم، قراءات في الفكر الإداري والتنظيمي، الوراق للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، الطبعة الأولى 2014، ص: 214 - 215.

الأداء المتطورة أو المتميزة المتمثلة في الخدمة والجودة والتكلفة وسرعة إنجاز العمل" ¹

تستخدم إعادة الهندسة أو الهندرة للأغراض التالية : ²

- تحقيق تغير جذري في الأداء: يتمثل هذا التغير في تغيير أسلوب العمل واستخدام الأساليب الحديثة، وإشراك العاملين في تصميم خطط العمل وتنفيذها وفق احتياجات الزبائن وأهداف المنظمة؛
- التركيز على الزبائن: يتم إعادة بناء عمليات لتلبية رغبات الزبائن وتوقع احتياجاتهم (السلعة أو الخدمة المطلوبة والخدمة المتوقعة (الاستشراف))، التركيز على تحقيق رضا الزبائن، والبحث عن الانحرافات ومسبباتها قبل وأثناء وبعد تقديم الخدمة.
- السرعة: تمكين المؤسسة من القيام بأعمالها بسرعة عالية من خلال توفير المعلومات المطلوبة لاتخاذ القرارات بسهولة وفي الوقت المناسب وبتكلفة منخفضة.
- الجودة: تحسين جودة الخدمات والسلع التي تقدمها لتناسب مع احتياجات ورغبات الزبائن.
- تخفيض التكلفة: من خلال إلغاء العمليات غير الضرورية والتركيز على العمليات التي تحقق القيمة المضافة.
- التفوق على المنافسين: من خلال تشجيع الإبداع والابتكار والتميز في الأداء، أي تقديم خدمات ومنتجات.

إعادة هندسة الأعمال أو هندرة نظم أسلوب أساسي من أساليب تحسين أداء المؤسسات باختلاف أنواعها الصناعية والإنتاجية والخدمية، من خلال تغيير أسلوب العمل واستخدام الطرق الحديثة، وإشراك العاملين في تصميم خطط العمل وتنفيذها، كما أن الهندرة تركز أساساً على الزبائن، من خلال تحسين جودة الخدمات والمنتجات المقدمة، واستخدام الأساليب والتقنيات الحديثة وأنظمة المحاكاة لتحقيق الأمثلة في أنظمة التسيير وتشغيل العمليات (تحويل المدخلات إلى مخرجات) بكفاءة وتحقيق الأهداف المحددة بفاعلية وبالتالي تحسين الإنتاجية، مع التركيز على نظام إدارة التميز والتفوق لتحقيق ميزة تنافسية.

كما تهدف المؤسسات إلى تحقيق الأداء المتميز وتحسين وتطوير أدائها من خلال استخدام قواعد تنظيم العمل (تقنيات المعلومات الحديثة) وهندستها أو تحديثها، سنتطرق إليها وفق الجدول التالي:

¹ - بلال خلف السكارنة، مرجع نفسه، ص: 149.

² - مرجع نفسه، ص: 167.

الجدول رقم (03) : خطوات إعادة هندسة إدارة نظم الأعمال

الخطوات التقليدية	الخطوات الجديدة	التقنيات والوسائل المستخدمة
إظهار المعلومات في مكان واحد	إظهار المعلومات في عدة مواقع في نفس الوقت	تقنية قواعد المعلومات (TIC)
لا يمكن أداء الأعمال المعقدة إلا بواسطة الخبراء	يمكن قيام الموظفين العاديين بمهام الخبراء	تقنية نظم الخبرة أو النظم الذكية على شبكات الحاسوب.
الاختيار بين المركزية واللامركزية	الجمع بكفاءة بين الإدارة المركزية واللامركزية	خاصة في المؤسسات الكبيرة الحجم ووجود فروع وأقسام لها، مما يتطلب استخدام تقنيات قاعدة المعلومات.
يقوم المديرون باتخاذ كافة القرارات	اتخاذ القرارات مهمة الجميع	من خلال إشراك المدراء الفنيين والعاملين في نظام إدارة الأداء، وتفويض الصلاحيات التي تمكنهم من اتخاذ القرارات المتعلقة بأدائهم وعملهم وتحديد المسؤوليات.
تتم مراجعة الخطط دورياً	تتم مراجعة الخطط في كل لحظة	التكنولوجيا والتقنيات الحديثة والأنظمة الالكترونية التسييرية أو التشغيلية المبتكرة، هذا ما تعمل به الشركات الذكية

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مرجع : " زاهر عبد الرحيم عاطف، الهيكل التنظيمي للمنظمة الهندسة، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، الطبعة الأولى 2011، ص ص: 57-61"

الفرع الثالث: مدخل الهندسة القيمة

يرجع استخدام تقنية الهندسة القيمة إلى: " الحرب العالمية الثانية من قبل القطاع الخاص الأمريكي في الميدان الصناعي لتلبية حاجيات ومتطلبات الحرب من الأسلحة والذخائر والمنتجات الأخرى، حيث كانت تدعى بـ " تحليل القيمة"، ولكن منذ عام 1954 م استخدم سلاح البحرية الأمريكية اسم "الهندسة القيمة" إلى غاية انتشارها واستخدامها في العالم، ويقوم أسلوب الهندسة القيمة في تطوير الأداء والإنتاجية على فكرة الجمع بين تحقيق الإنتاجية المستهدفة، سواء من خلال إقامة المشروعات أو تقديم السلع والخدمات، وبين تحقيق وفورات في التكاليف دون المساس بالجودة والوظائف الأساسية التي يتوقعها المستفيدون والمنتجون " ¹

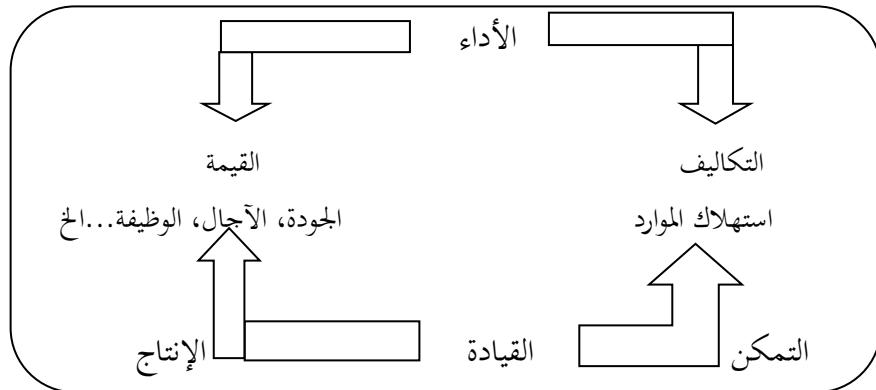
كما يرى سعيد فنيس وعلي باطري بقولهم أن الهندسة القيمة هي طريقة أو دراسة تتم وفق منهج معين أو خطة عمل معينة، الهدف منها الوصول إلى وظائف المشروع، ومن ثم مطابقتها بمتطلبات المستفيد للتأكد من أن المشروع يحقق فعلاً تلك المتطلبات، ثم ابتكار بدائل إبداعية تؤدي تلك الوظائف بنفس المستوى إن لم يكن الأفضل وبأقل التكاليف الإجمالية الممكنة دون التأثير على الجودة، والجودة هنا يقصد بها مستوى الأداء الذي يتطلبه المستفيد أو المالك " ¹

¹ - مصطفى يوسف، مرجع سبق ذكره، ص: 48.

"بموجب مدخل القيمة فإن الجودة ينبغي أن تدرك عن طريق علاقتها بالسعر، فقد يرغب الزبائن في قبول مواصفات جودة متدنية نوعاً ما، مقابل انخفاض السعر" ²

من الصعب جداً التحكم في التكاليف دون التأثير على الجودة أو المواصفات المحددة للخدمات والمنتجات المطلوبة أو المتوقعة، مما يستدعي استخدام التقنيات والأساليب اللازمة لإدارة التكلفة، و"يستعمل مصطلح إدارة التكلفة لوصف المناهج والأنشطة المستعملة لإدارة قرارات التخطيط والرقابة قصيرة الأجل وطويلة الأجل التي تزيد القيمة للزبون وتخفض كلفة المنتجات والخدمات، وتتضمن إدارة التكلفة على سبيل الذكر لا الحصر التخفيض المستمر للتكاليف، وتخطيط ورقابة التكاليف وعادة ما ترتبط بتخطيط الإيرادات والربحية" ³ لأن "تخفيض الأسعار وخلق القيمة مرتبطان في الواقع، أي أن الرغبة في تخفيض التكاليف بأي ثمن والتي يحتمل أن تكون على حساب جودة المنتجات أو توافقها مع الاحتياجات الخاصة للزبائن يكون أيضاً بمثابة كارثة" ⁴، يعني أن التوليفة التكاليف/قيمة تعتبر جانبان متقابلان للأداء، كما سنوضحه في الشكل التالي:

الشكل رقم 01: الجانبان المتقابلان للأداء: التكاليف والقيمة



المصدر: فرنسوا جيرو وآخرون، المراقبة الإدارية وقيادة الأداء، ترجمة وردية واشد، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والتوزيع، بيروت، الطبعة الأولى: 2007، ص: 63

الفرع الرابع: مدخل إدارة الجودة الشاملة (T.Q.M)

"ترجع أدبيات إدارة الجودة الشاملة المبادئ والأساليب التي تقوم عليها في تطوير الأداء والإنتاجية إلى روادها الأوائل مثل دمنج (Deming)، إيشيكافا (Ishikawa)، جوران (Juran)، كروزبي (Crosby)، أوكلان (Okland)" ⁵

¹ - مصطفى يوسف، مرجع سبق ذكره، ص: 49.

² - حيدر علي المسعودي، إدارة تكاليف الجودة استراتيجياً، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، الطبعة العربية: 2010، ص: 25.

³ - مرجع نفسه، ص: 115.

⁴ - فرنسوا جيرو وآخرون، المراقبة الإدارية وقيادة الأداء، ترجمة وردية واشد، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والتوزيع، بيروت، الطبعة الأولى 2007، ص: 63.

⁵ - مصطفى يوسف، مرجع سبق ذكره، ص: 49.

جيمس هارنجتون (H. James Harrington) أحد الرواد المعاصرين في إدارة الجودة الشاملة " أقر على صعوبة تقديم تعريف لإدارة الجودة الشاملة، كما سئل رائد الجودة ديمغ عنها فأجاب بأنه لا يعرف، وذلك دليل على شمول معناها " ¹، ولكن ذكر بعض المفكرين وصفا أو مفهوما لإدارة الجودة الشاملة وفق مانستعرضه:

- وصفها الطويل وسلطان (2001) بأنها : " مدخل إداري تعتمد عليه المؤسسة لتحليل التكامل والتنسيق بين جهود جميع العاملين لتحقيق النجاح والنمو من خلال رضا الزبائن، وتغطي عملياتها الأنشطة الإدارية والتشغيلية والأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، وشعارها الجودة مسؤولية الجميع " ²

- كما ذكر بلال خلف السكارنه في كتابه التطوير التنظيمي والإداري أن : " الجودة تتعلق بمنظور العميل وتوقعاته، وذلك بمقارنة الأداء الفعلي للمنتج أو الخدمة مع التوقعات المرجوة من هذا المنتج أو الخدمة، وبالتالي يمكن الحكم من خلال منظور العميل بجودة أو رداءة ذلك المنتج أو الخدمة، فإذا كان المنتج أو الخدمة تحقق توقعات العميل فإنه قد أمكن تحقيق مضمون الجودة " ³

- " كما أن العالم جوران (Juran) رائد آخر من رواد الجودة بعد ديمغ قدم منها شاملا في تناول مفهوم لها يطلق عليه ثلاثية الجودة ومن خلال ثلاث عمليات أساسية هي التخطيط للجودة ولاسيما التصميم، والرقابة عليها وتحديد معايير قياسها ومقارنتها، وتحسينها بشكل مستمر من خلال إجراءات وخطوات منظمة تعتمد عليها الإدارة العليا وتدعمها " ⁴.

ذكر جيمس هارنجتون الركائز الأساسية لإجراءات إدارة الجودة الشاملة كما يلي : " البدء من قمة الإدارة، تعليم جميع مستويات الإدارة، التعرف على متطلبات العملاء الخارجيين، منع حدوث الأخطاء، استخدام الطرق الإحصائية لحل المشكلات والتحكم بالإجراءات، تدريب كل العاملين على أعمال الفريق وطرح حل المشكلات، التركيز على أن المشكلات تنبع من الإجراءات لا من الأفراد، التعامل مع عدد جيد من الممولين، استخدام مقاييس للجودة والتعامل مع العملاء، الاهتمام بالعملاء الداخليين والخارجيين، استخدام فريق العمل من كل المستويات لحل المشكلات واتخاذ القرارات " ⁵

¹ - بلال خلف السكارنه، مرجع سبق ذكره، ص: 168-169.

² - علي حسون الطائي وأكرم سالم الجباني، مرجع سبق ذكره، ص: 226.

³ - بلال خلف السكارنه، المرجع نفسه، ص: 170.

⁴ - علي حسون الطائي وأكرم سالم الجباني، مرجع سبق ذكره، ص: 228.

⁵ - مصطفى يوسف، مرجع سبق ذكره، ص: 50.

ومن الفوائد الرئيسية التي تقدمها إدارة الجودة الشاملة الفعالة والمزايا الإيجابية " أنها تضيفها لقيمة الانتاج والميزة التنافسية والمركز المالي والاقتصادي للمؤسسة" ¹

كما حدد ريتشارد فرمان (R. FERMAN) أهداف إدارة الجودة الشاملة بأنها: ²

- ❖ التركيز على احتياجات السوق، والعمل على ترجمة هذه الاحتياجات إلى مواصفات للتصميم قابلة للتنفيذ؛
- ❖ تحقيق أعلى أداء في كل المجالات، من خلال مساهمة تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في رفع مستوى الأداء؛

- ❖ وضع إجراءات بسيطة لأداء الجودة، من خلال توجيه المدراء الفنيين والعاملين في استخدام هذه الاجراءات؛
- ❖ عمل مراجعة مستمرة للعمليات ووضع أسلوب تطوير مستمرة لمنع تكرار حدوث الأخطاء الجوهرية والإنحرافات وعدم تكرار حدوثها؛
- ❖ إعداد وابتكار مقاييس للأداء؛
- ❖ إدراك المنافسة وتطوير استراتيجية المنافسة، لضمان البقاء والاستمرارية.

إدراك المنافسة من قبل المدراء الفنيين والعاملين بالمؤسسة ووضع استراتيجيات للمنافسة، يتطلب وضع وتبني

استراتيجية إدارة الجودة الشاملة وفق خطوات تتمثل فيآيلي: ³

- ❖ تحديد أهداف طويلة الأجل، تضمن للمؤسسة البقاء والاستمرارية؛
- ❖ وضع خطة استراتيجية يصب تنفيذها في خطط تضمن تحقيق الأهداف؛
- ❖ دراسة الإمكانيات الحالية للمؤسسة من أجل تحديد الاحتياجات والمتطلبات اللازمة لوضع الخطة الاستراتيجية موضع التنفيذ؛
- ❖ ترجمة الخطة الاستراتيجية إلى خطط تفصيلية، يجري تنفيذها على مراحل متتالية، تهدف جميعا إلى تحقيق الأهداف العامة لإستراتيجية المؤسسة وهي إدارة الجودة الشاملة.

وحتى تتمكن المؤسسة من تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة بكفاءة وفاعلية، لابد من توفر مجموعة من

الخصائص أو المتطلبات لتطبيقها، نذكرها وفق ما يأتي: ¹

¹ - علي حسون الطائي وأكرم سالم الجباني، مرجع نفسه، ص: 228.

² - محمد قدري حسن، مرجع سبق ذكره، ص: 458.

³ - حيدر علي المسعودي، مرجع سبق ذكره، ص: 107 - 108.

أ- دعم وتأييد الإدارة العليا:

يتطلب نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة التزام واقتناع الإدارة العليا بضرورة التطوير والتحسين المستمر، واستهداف الأداء المتميز والتفوق؛

ب- التوجه لرضا الزبائن :

التركيز على الزبائن وتحقيق الرضا لهم هو محور كل السياسات والإجراءات المتبعة من تصميم المنتجات والخدمات وفقا للمتطلبات والمواصفات المطلوبة والمتوقعة، قبل وأثناء وبعد تقديمها " إن التطبيق الفعال لإدارة الجودة الشاملة لا بد أن تضع المؤسسة في سلم الأولويات الحقيقية بأن إشباع حاجات الزبائن الحاليين والتطلع نحو تحقيق متطلبات للحاجات المتنامية للزبائن (التوقعات) على مختلف المدد الزمنية المطلوبة " ² ؛

ج- التكوين والتحسين المستمر:

ترسيخ فلسفة إدارة الجودة الشاملة وتبنيها، تتطلب تكوين وتحسين مستمر للمدراء الفنيين والعاملين أو بالأحرى المسؤولين على تبني نظام إدارة الجودة الشاملة، لاكتساب مهارات ورسكلة وتحديد المعلومات المكتسبة، لتحقيق التميز في الأداء كل حسب موقعه ووظيفته؛

د- مشاركة العاملين وتطويرهم:

إشراك العاملين في وضع الأهداف والخطط والاستماع لأفكارهم وإقتراحاتهم، يؤدي إلى التحلي بالمسؤولية، وإبراز الكفاءات والتميز لتحقيق الهدف المستهدف، مع الحرص على تطويرهم من خلال التكوين؛

هـ- فرق العمل:

بناء فرق العمل في المؤسسة لتحقيق أهداف مشتركة ضمن مجموعات أو حلقات الجودة، كما عرف فرانسيس ويونغ فريق العمل بأنه: " مجموعة ناشطة تتكون من أشخاص ملتزمين بتحقيق أهداف مشتركة، يحسنون العمل معا ويستنتجون به، ويتوصلون معا إلى نتائج عالية الجودة " ³ ؛

و- الوقاية من الأخطاء الجوهرية قبل وقوعها:

التأكيد على جودة العمليات والنتائج على حد سواء، يساهم في منع حدوث حالات عدم المطابقة مع المواصفات المطلوبة، إذ يتطلب " تحديد المعايير والمقاييس الموضوعية لإنجاز الأنشطة المناطة بالمدرء الفنيين أو

¹ - بوغازي فريدة وبوالطبخ ليلي، " أثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنافسي - دراسة ميدانية بالبنوك العاملة بسكيكدة- " ، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، المجلد 26، العدد 23، 2020، ص: 382.

² - خضير كاضم محمود، إدارة الجودة وخدمة العملاء، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، الطبعة الثانية 2007، ص: 232.

³ - مصطفى يوسف، مرجع سبق ذكره، ص: 243.

العاملين، للوقاية من ارتكاب الأخطاء الجوهرية أو حدوث الانحرافات أو ما يطلق عليه اليابانيون (Poka yoka) أي من المستحيل أن يقوم العامل بإنجاز خطأ معين أثناء الأداء، أي إعمل صحيحاً من أول وهلة، مما يساهم في تقليص التكاليف الناجمة عن القيام بالعمليات الإنتاجية والتشغيلية بصورة صحيحة دون اللجوء لاتخاذ الإجراءات التصحيحية"¹

الفرع الخامس: الإدارة بالأهداف

يعتبر نظام الإدارة بالأهداف وسيلة لتحسين مستوى الأداء سواء بالنسبة للمؤسسة أو المدراء الفنيين والعاملين، سنعرض تعريف للإدارة بالأهداف ومميزاتها وفق مايلي:²

" بيتر دراكر أول من نادى بالإدارة بالأهداف في كتابه " الإدارة في التطبيق " سنة 1954م، وارتكز على أن المؤسسات تحتاج إلى مبدأ إدارة يعطي توجيهها بوحدة الرؤية الشاملة، وينشئ روح الفريق وينسق أهداف المدراء الفنيين والعاملين في أهداف عامة مشتركة؛

عرف الدكتور توفيق محمد عبد المحسن الإدارة بالأهداف على أنها: "نظام ديناميكي يربط بين حاجة المؤسسة لتحقيق أهدافها الخاصة بالربحية والنمو مع حاجة المدير للإسهام ولتطوير نفسه ذاتيا "

كما تعرف الإدارة بالأهداف من خلال إشراك المدراء الفنيين والعاملين في تحديد الأهداف مايتطلبه من إبراز للقدرات والمهارات المكتسبة على أنها : " طريقة يقوم بموجبها كل من الرئيس ومروؤوسيه معا بتحديد الأهداف العامة للمؤسسة، وتحديد مجالات المسؤولية الرئيسية في شكل نتائج متوقعة، واستخدام تلك المقاييس في تشغيل الإدارات وفي تقييم إسهامات أفرادها"

كما تساهم نظام الإدارة بالأهداف قياس كفاءة الأداء من خلال:

❖ إنشاء مجالات فاعلة ومعايير فاعلية للمناصب الإدارية وتحويلها دوريا إلى أهداف قابلة للقياس محددة زمنيا ومرتبطة ببعضها البعض أفقيا ورأسيا ومع التخطيط للمستقبل.

❖ إشراك المدراء الفنيين والعاملين في تحديد الأهداف وربطها بالمسؤوليات، ووضع مقاييس لتقييم الأداء، لتحليل النتائج ومعرفة الأخطاء الجوهرية أو الانحرافات، وتسليط العقوبات أو منح المكافآت، نظام يدفع المدراء الفنيين والعاملين إلى " تحسين وتطوير الأداء المستهدف.

¹ - خضير كاظم محمود، مرجع سبق ذكره، ص: 233.

² - محمد قدرى حسن، مرجع سبق ذكره، ص: 473 - 476.

كما تعتبر طريقة الإدارة بالأهداف " إحدى التطبيقات العلمية لنظرية تحديد الهدف التي تربط بين الدوافع وأداء العاملين من جهة أخرى، كما تعتبر طريقة الإدارة بالأهداف عملية تقييم على أساس النتائج المتوصل إليها من قياس مدى تحقيق الأهداف المتفق عليها في أوراق العمل (التوثيق) طبقاً للمعايير الموضوعية سلفاً، على أساس ماتم إنجازه من قبلهم وليس على أساس كيفية الانتاج، وبالتالي تتضمن طريقة الإدارة بالأهداف خطوتين أساسيتين الأولى هي تحديد الأهداف والثانية هي مراجعة الأداء " ¹

تتضمن أنشطة مراجعة الأداء (Performance Review) ثلاث مجموعات هي كالتالي : ²

- 1- مراجعة الأداء : لتطوير أداء العامل والمؤسسة ككل.
- 2- مراجعة الأداء المتوقع : لتقرير مستوى نوع العمل الذي يستطيع الفرد القيام به في المستقبل.
- 3- المراجعة من أجل المكافأة : تتعلق بتوزيع الجوائز المختلفة (جوائز مالية أو ترقية أو مركز جديد) حسب ماتم الإتفاق عليه.

الفرع السادس: مدخل التفوق المقارن

عملية أو أسلوب التفوق تستند على مقارنة مؤسسة بمؤسسات أخرى تنتمي إلى قطاعات أخرى لقياس وتحسين جودة المنتجات والخدمات؛

" يقوم مدخل التفوق المقارن على مقارنة المؤسسة بمؤسسات أخرى في ميادين معينة من أجل الاستفادة والتعلم منها والتفوق عليها في الميدان أو في الميادين محل المقارنة، عن طريق تحسين وتطوير الأداء والإنتاجية وأساليب خدمة العملاء" ³

كما وضع تري أكورد (T. ACCORD): " المؤسسات التي تمارس التفوق المقارن تستهدف تحقيق غرضين رئيسيين: أحدهما معرفة المستوى التنافسي للمؤسسة مقارنة بالمؤسسات المتميزة في السوق، والآخر هو التعلم واقتباس أفكار ناجحة من تلك المؤسسات " ⁴

من خلال هذه التعاريف يتبين أن أسلوب التفوق المقارن يعتمد على مقارنة مؤسسة تستهدف تحقيق التميز بالنسبة لمؤسسات منافسة أخرى رائدة في المجال أو تحديد أفضل المنافسين، من خلال جمع معلومات عنها

¹ - موفق عدنان عبد الجبار الحميري وأمين أحمد محبوب المومني، هندسة الموارد البشرية في صناعة الفنادق أفكار حديثة ورؤية مستقبلية، إثراء للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، الطبعة الأولى: 2011، ص: 238.

² - السيد عبده ناجي، مرجع سبق ذكره، ص : 374.

³ - مصطفى يوسف، مرجع سبق ذكره، ص: 50

⁴ - بلال خلف السكارنة، مرجع سبق ذكره، ص: 182.

وقياس أدائها بالنسبة ، واقتباس أفكار والتعلم منها، لتحديد خطة للتفوق على أفضل المنافسين، والشكل التالي يبين دورة التفوق المقارن.

الشكل رقم 02 : دورة التفوق المقارن



المصدر: مصطفى يوسف، إدارة الأداء، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، الطبعة الأولى 2018، ص: 51

كما تسمى طريقة أو أسلوب التفوق المقارن " أسلوب القياس المقارن (Benchmarking) التي أصبحت وسيلة لا يمكن الاستغناء عنها في قياس جودة المنتجات والخدمات وتعزيز القدرة التنافسية في بيئة الأعمال، كما يساعد على التنبؤ بالمستقبل والتخطيط في الأجل الطويل، وهو عملية منظمة ومستمرة لتحديد: قياس، مقارنة، تعلم وتطبيق أفضل طرق التمييز التي تم الحصول عليها من خلال التقييم الداخلي والخارجي، وبما يؤدي إلى إحداث التطوير والتحسين والوصول إلى أعلى مستويات الأداء " ¹

كما يمكن تقسيم أسلوب القياس المقارن إلى: " تقسم أداة القياس المرجعي (Benchmarking) إلى جزئين وهما القياسات (metrics) والممارسات (practices)، كلا منها يمكن أن يستقصي ويحلل بأسلوب بأسلوب القياس المرجعي، أما القياسات فمن خلالها تكون المؤسسات قادرة على قياس كل العوامل والمؤشرات الأساسية، ومن ثم تختار عوامل النجاح الرئيسية للتحليل والمقارنة، هذه يجب أن تقود أخيراً إلى بداية الجزء الثاني المتمثل في الممارسات، حيث يجب على المؤسسات أن تتعلم ولا بد لها تعلم استيعاب الأسباب الكامنة وراء إنجاز الآخرين

¹ - محمد قدرى حسن، مرجع سبق ذكره، ص: 458.

لمستويات أداء أعلى¹

نستنتج مما سبق بأن دورة التفوق المقارن أو أسلوب القياس المقارن بالأفضل أو أداة القياس المرجعي تصب كلها في معنى واحد يرتبط أساسا بتعزيز القدرة التنافسية في بيئة الأعمال، وتحسين الأداء إلى مستويات أعلى، وتحقيق نظام إدارة الأداء المتميز.

ولما نقول القياس المقارن الأفضل أي المبني على استراتيجية المؤسسة المصاغة لتحقيق ميزة تنافسية وتفوق، ومن أنواع القياس المقارن الأفضل نجد: ²

أ- القياس المقارن بالأفضل الداخلي:

يرتكز القياس المقارن الأفضل الداخلي على أساس مقارنة الأقسام داخل المؤسسة مع بعضها البعض، لاكتساب المعارف والتعلم الجماعي لكامل أقسام أو وحدات المؤسسة، مما يساهم في تحقيق التكامل بينها.

ب- القياس المقارن بالأفضل الخارجي:

يرتكز القياس المقارن الأفضل الخارجي على أساس المقارنة بين مؤسستين أو مؤسسة ومجموعة من المؤسسات الناجحة بالنسبة لمنتج أو خدمة معينة أو عملية محددة، حيث تعتبر هذه الطريقة مفيدة لتحديد نقاط القياس والمقارنة والاستفادة من المعلومات المتوصل إليها من عملية المقارنة لأغراض التخطيط وصياغة إستراتيجية المؤسسة، كما يمكن استغلالها في تحديد الفجوات الموجودة في أنظمة تسيير المؤسسة ككل أو على مستوى أنشطتها التشغيلية، واقتراح الطرق اللازمة لردم هذه الفجوات.

ج- القياس المقارن بالأفضل الوظيفي:

يرتكز القياس المقارن الأفضل الوظيفي على أساس مقارنة المدراء الفنيين والعاملين ذوي الكفاءات على مستوى المؤسسات والذين يشغلون نفس الوظائف وتحديد الأفضل في هذا الشأن، مع إقتراح كافة الطرق الممكنة للقضاء على فجوات الأداء وتحسين العمليات التي لايمكن أن تكون معروفة على مستوى المؤسسات ككل.

د- القياس المقارن بالأفضل الشامل:

يرتكز القياس المقارن الأفضل الشامل على أساس مقارنات تتعلق بالعمليات والإجراءات المختلفة بين المؤسسات، وهذا القياس يعتبر مفيد في التعرف على المؤسسات المتميزة الغير متماثلة، كما أن هذه المقارنات يمكن أن تؤدي إلى ابتكار أفكار جديدة تساهم في إحداث التحسين الكلي للمؤسسة واستمراره.

¹ - معلومات مستخرجة من الموقع الإلكتروني www.slidesshare.net (م. الشيباني رجب الجروشي، " تحسين الإنتاجية من خلال منظومة القياس

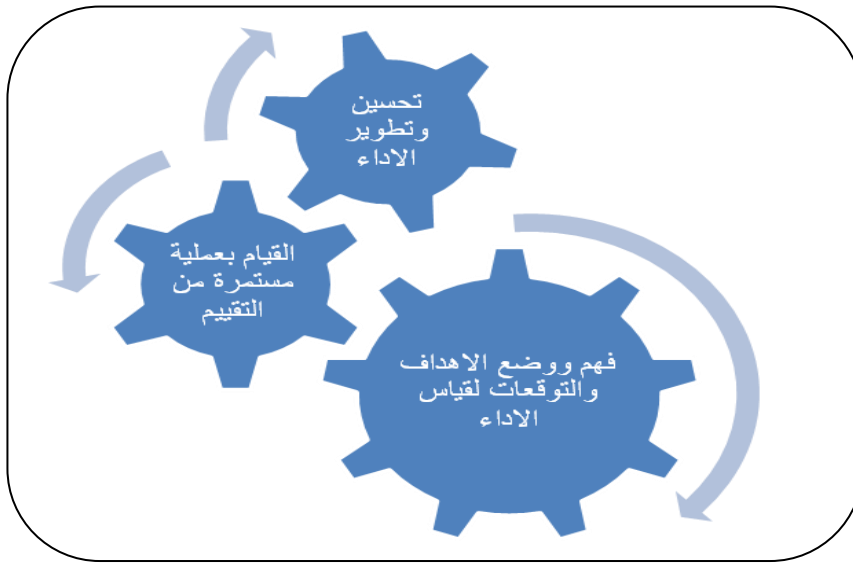
المرجعي بمساندة الحاسوب"، مجلة الساتل، مجلة فصلية علمية محكمة المعهد العالي للمهن الشاملة جامعة مصراته، ليبيا) تاريخ التصفح 2020/11/25.

² - محمد قدرى حسن، مرجع نفسه، ص: 586 - 587.

المطلب الثالث : نظام إدارة الأداء المتميز

تهدف المؤسسات باختلاف أنواعها وحجمها والقطاع الذي تنتمي إليه، لتخطيط وتنظيم الأداء الفردي والجماعي، ووضع معايير ومقاييس واضحة ومقبولة كأهداف يسعى الجميع لقبولها وبلوغها، لتقييم النتائج المتوصل لكل عملية تشغيلية أو نشاط لمعرفة الأخطاء الجوهرية والانحرافات إن وجدت، لضمان تحقيق الأهداف المسطرة بفعالية باستخدام الموارد المتوفرة بكفاءة، وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية كما أشاد رواد الجودة على تطبيق إدارة الجودة الشاملة، ودورة التفوق المقارن بما يضمن استمرارية التحسين والتفوق، والشكل التالي يوضح العناصر الأساسية لإدارة الأداء المتميز.

الشكل رقم 03: عناصر إدارة الأداء



المصدر: من إعداد الطالب، بالاعتماد على محمد قنري حسن، إدارة الأداء المتميز، قياس الأداء، تقييم الأداء - تحسين الأداء مؤسسيا وفرديا، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية - مصر، 2015، ص: 6.

من خلال الشكل رقم (03) نستعرض العناصر الرئيسية التي يقوم عليها إدارة الأداء المتميز وفق ما يأتي:

الفرع الأول: فهم ووضع الأهداف والتوقعات لقياس الأداء

تسعى المؤسسات لضمان البقاء والاستمرارية في بيئة الأعمال تترجم في شكل أهداف، تحقيقها يتطلب استخدام الأساليب أو المداخل التي تطرقنا إليها أو حسب هدف الأداء المراد تحقيق التميز والتفوق فيه، حيث يعتبر فهم وتحديد الأهداف كأساس يستند عليه في وضع معايير ومقاييس الأداء، " إن تحديد الأهداف المرتبطة بالأنشطة التي تقوم بها المؤسسات تعتبر نقطة بداية منظمة لبناء مؤشرات قياس الأداء"¹، كما " يجب التنسيق بين

1 - فرنسوا جيرو وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 104.

الأهداف سواء كانت طويلة الأجل أو قصيرة الأجل مع تحديد الفترة الزمنية اللازمة لتحقيق هذه الأهداف¹ حتى تتمكن المؤسسة من تنفيذ الخطط المرتبطة بالأهداف المحددة، وبلوغ الغايات المحددة تبعاً للاستراتيجيات المصاغة لا بد من التحكم الجيد من قبل المدراء الفنيين والعاملين كل حسب المسؤوليات المحددة تبعاً للهيكل التنظيمي أو هدف الأداء المراد قياسه، وتحديد الإنحرافات إن وجدت أو عدم المطابقة والتحكم فيها، " لاندير بشكل جيد إلا مانقيسه"²، أي أن " قياس وتحليل النتائج تسمح للمدير ليس فقط بمعرفة نتائجه بل وأيضاً تقييمها، بمعنى مقارنتها بالأهداف المحددة سلفاً، وبالتالي تحديد الحاجة المحتملة لعمليات تعديله حيث أن القياسات المتحصل عليها تؤدي دور إشارة إنذار "³،

أ - عملية قياس الأداء:

"تهدف إلى قياس الأعمال أو الأنشطة التي تمت فعلاً أو التي ستتم، وذلك باستخدام المعايير الرقابية التي سبق أن تقرر، والمرتبطة أو التي لها علاقة بالأهداف والتوقعات المحددة"⁴

كما حدد Norton و Kaplan مكونات نموذج بطاقات العلاقات المتوازنة في قياس الأداء من أربعة

محاور تتمثل فيمايلي:⁵

- ❖ المحور المالي يعكس الأهداف المالية مثل العائد والربحية؛
- ❖ محور العمليات الداخلية ويعكس أداء النشاطات التشغيلية والقدرة في السيطرة عليها؛
- ❖ محور الزبائن ويعكس حاجات الزبائن ورغباتهم، وقدرة المنظمة على تحقيق رضاهم؛
- ❖ محور التعلم والنمو ويعكس مدى قدرة المؤسسة بإحداث تنمية في القدرات الفكرية للعاملين ومستوى مهاراتهم.

فهم ووضع الأهداف والتوقعات لقياس الأداء الداخلي (المالي، التشغيلي) أو الأداء الخارجي (السوق، رضا الزبائن، الطلب) حسب الهدف المراد بلوغه، تعتبر عملية ضرورية باعتبارها عنصراً أساسياً في إدارة الأداء المتميز.

1 - محمد قدرى حسن، مرجع سبق ذكره، ص: 187.

2 - فرنسوا جيرو وآخرون، مرجع نفسه، ص: 22.

3 - المرجع نفسه، ص: 23.

4 - محمد قدرى حسن، المرجع نفسه، ص: 399.

5 - أبوبكر بوسالم وهدي شهيد، مرجع سبق ذكره، ص: 629 - 630.

ب - المعايير المستخدمة في قياس الأداء:

تختلف معايير ومؤشرات قياس الأداء باختلاف أنواع المؤسسات والأنشطة التي تقوم بها، والأداء المستهدف قياسه، حول معيار عام للأداء الذي يأخذ بعين الاعتبار وضع جميع الإمكانيات والموارد المتاحة (المدخلات) الضرورية لتحقيق النتائج المتوقعة، وتحديد المستويات وربطها بالمسؤوليات.

قبل التطرق إلى معايير ومؤشرات قياس الأداء لابد من معرفة الفرق بين المعيار والمؤشر وفق للجدول التالي:

الجدول رقم 04: الفرق بين المعيار والمؤشر

المؤشر	المعيار
يرتكز على تحليل النتائج التي يتم التوصل إليها من استعمال النسبة	الحكم على النتائج باستعمال النسب وصولاً إلى الأداء المستهدف
يؤشر إلى ارتفاع الناتج أو انخفاض الناتج	يبن معدل العائد
مقياس رقمي لدرجة تحقيق الهدف	معدلات قياسية تستخدم كأساس للتقييم والمراجعة، وذلك بمقارنة النتائج التي تحققها هذه المعدلات
يعتمد على متغيرات الظاهرة المدروسة	يعتمد على أسس وقواعد لقياس خدمات معينة وتقييمها

المصدر: من إعداد الطالب، استناداً على المراجع المعتمدة في هذا الشأن.

تعتبر عملية قياس الأداء الداخلي من خلال الأنشطة والعمليات (الكفاءة والفعالية) التي تقوم بها المؤسسات باستخدام مؤسسات قياس الأداء (الكفاءة، الفعالية، الانتاجية... الخ) ، أو الخارجي والمتعلق برضا الزبائن من خلال تقييم جودة الخدمات المقدمة للزبائن من خلال اختبار مدى توافر الأبعاد الرئيسية لجودة الخدمة المتمثلة في (الملموسية، الاعتمادية، الاستجابة، التوكيد، التعاطف)، عملية ضرورية لمعرفة المركز المالي والاقتصادي والميزة التنافسية، من خلال استخدام معايير لقياس الأداء لمتابعة تحسين مستويات الأداء بشكل مستمر" قياس وتحليل النتائج تسمح للمدير ليس فقط بمعرفة نتائجه بل وأيضاً بتقييمها، بمعنى مقارنتها بالأهداف المحددة سلفاً، وبالتالي تحديد الحاجة المحتملة لعمليات تعديله حيث أن القياسات المتحصل عليها تؤدي دور إشارة إنذار "

تتمثل هذه المعايير فيما يلي : ¹

❖ **الكفاءة:** ويشير هذا المعيار إلى حسن استخدام الموارد المتاحة (موظفين، مال، وقت)، أفضل استخدام،

¹ - محمد قدرى حسن، مرجع سبق ذكره، ص : 40

❖ وتتضمن قياس التكلفة لكل وحدة من المخرجات، النسبة بين المخرجات والمدخلات، أو النسبة بين المخرجات والوقت.

❖ **الفاعلية:** ويقاس هذا المعيار مدى تحقيق الأهداف العامة أو الأهداف التشغيلية (الفرعية)، للوحدات التنظيمية.

❖ **الإنتاجية:** ويشير هذا المعيار إلى قياس العلاقة النسبية بين المخرجات والمدخلات.

❖ **الجودة:** وتتضمن مقاييس الجودة توقعات العميل (المستفيد)، مثل الدقة، السرعة، الاستجابة، والمسؤولية.

ج - متطلبات قياس الأداء:

أشار محمد حسن قدرى إلى شروط نجاح عملية قياس الأداء (الكفاءة، الفعالية، الإنتاجية، رضا الزبائن، الجودة ...)، التي لا بد من توفرها لبلوغ تحقيق الأهداف المحددة يعني تحقيق الفعالية، مع الاستخدام الأمثل للموارد المتوفرة، وتمثل هذه المتطلبات فيما يلي:¹

- **الإدارة الإستراتيجية:** يقصد بالإدارة الإستراتيجية الأنشطة والخطط التي تقرها المؤسسة على المدى البعيد، بما يضمن تطابق أهداف المنظمة مع رسالتها مع البيئة المحيطة بها بطريقة وذات فعالية عالية في ذات الوقت. وتهدف الإدارة الإستراتيجية إلى تقوية موقف المؤسسة، وتلبية احتياجات العملاء، وتحقيق الأهداف المنشودة، وهي تنشأ في مناخ يعتمد على التحركات التنافسية، وعلى إدارة تحقق أداء متميز.

- **الشفافية:** يقصد بالشفافية حق كل فرد في الوصول إلى المعلومات ومعرفة آليات اتخاذ القرار.

- **المساءلة:** المساءلة تعني الحساب، وهي في هذا المجال تعني مساءلة الموظف العام المكلف بالقيام بوظيفة معينة وله السلطات اللازمة لأداء تلك الوظيفة، عن أداء مهامها طبقاً للشروط والمواصفات التي تم تحديدها مسبقاً، وهي تقوم على ثلاث محاور أساسية :

❖ **المساءلة المتعلقة بإتباع اللوائح والقوانين:** المساءلة عن مدى إتباع اللوائح والقوانين التي تنظم سير العمل.

❖ **المساءلة المتعلقة بالفعالية:** فلا تقتصر المساءلة على إتباع اللوائح والقوانين والنظم، بل تمتد لتشمل السياسات والأنماط الإدارية مثل التخطيط، التنسيق وإعداد الميزانيات، التي تساعد الموظف العام على أداء مهام وظيفته.

¹ - محمد قدرى حسن، مرجع سبق ذكره، ص ص : 56- 63

❖ **المساءلة المتعلقة بالبرامج :** وهنا تمتد المساءلة إلى مدى تحقيق أهداف البرامج، وهي تشمل جميع المستويات الإدارية الاستراتيجية والتنفيذية والتكتيكية، نظرا لتفاعل هذه المستويات الإدارية في تحقيق أهداف المؤسسة.

- **تطوير النظم المحاسبية:** قياس الأداء الذي يعتمد على تعدد الأهداف والغايات، لم يعد كافيا على تزويد متخذي القرار بالبيانات والمعلومات اللازمة للحكم على كفاءة استخدام الموارد المادية والبشرية، نتيجة لذلك ظهرت الحاجة إلى نظم محاسبية جديدة يمكن استخدامها في الحصول على هذه البيانات والمعلومات، وتهدف هذه النظم والبرامج إلى تحسين الأداء.

الفرع الثاني : تقييم الأداء

نستعرض تعريف لتقييم الأداء إضافة إلى الأهداف التي تحقق جراء تقييم الأداء، كما نتناول المشكلات التي تعيق مسعى تحقيق الأداء المتميز.

1- تعريف تقييم الأداء :

- **عرفه الدكتور عبد السلام أبو قحف** على أنه: " داسة وتحليل جوانب القوة والضعف التي تكتنف إنجاز الأنشطة سواء على مستوى الفرد أو المؤسسة أو أي جزء من أجزائها"¹

- **تقييم الأداء هو:** " مقارنة ميدانية وفعالية بين الإنجاز الفعلي الذي تم أدائه، وبين ما يجب أن ينجز وذلك بهدف التعرف والوقوف على مستوى وحجم نوعية الأداء الذي تم "²

- **تقييم الأداء** هو عبارة عن: " قياس الأداء الفعلي ومقارنة النتائج المطلوب تحقيقها، أو الممكن الوصول إليها حتى تكون صورة وافية لما حدث ويحدث فعلا، ومدى النجاح في تحقيق الأهداف وتنفيذ الخطط المصممة بما يكفل اتخاذ الإجراءات الملائمة لتحسين الأداء"³

من خلال هذه التعاريف تعتبر عملية تقييم الأداء جزء من العملية الرقابية التي تمارسها الهيئات الجهات الرقابية الداخلية أو الخارجية، بناء على المعلومات الواردة والموثقة المتضمنة النتائج المتوصل إليها بمقارنة الانجاز الفعلي مع المؤشرات الموضوعة سلفا، والمرتبطة بكافة العمليات التشغيلية التي قامت بها المؤسسة وفقا للخطط

¹ - أبوبكر بوسالم وهدي شهيد، مرجع سبق ذكره، ص: 631.

² - محمد قدري حسن، مرجع سبق ذكره، ص: 399.

³ - عبد الملك مزهودة، مرجع سبق ذكره، ص: 95.

المصممة لتحقيق الأهداف المحددة، في شكل التقارير الرقابية الصادرة من قبل الجهات المسؤولة عن الأقسام أو الوحدات طبقاً للهيكل التنظيمي للمؤسسة.

2 - أهداف عملية تقييم الأداء:

عملية تقييم الأداء فعالة تضمن تحقيق الأهداف التالية:¹

- ❖ يوفر تقييم الأداء مقياساً لمدى نجاح المؤسسة من خلال سعيها لمواصلة نشاطها بغية تحقيق أهدافها؛
- ❖ يوفر نظام تقييم الأداء معلومات لمختلف المستويات الإدارية في المؤسسة لأغراض التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات المستندة على حقائق علمية؛
- ❖ يظهر تقييم الأداء التطور الذي حققته المؤسسة في مسيرتها نحو الأفضل أو نحو الأسوأ، وذلك عن طريق نتائج التنفيذ الفعلي للأداء على المدى الزماني أو الإطار المكاني بالنسبة للمؤسسات المماثلة؛
- ❖ يساعد على إيجاد نوع من التفوق والمنافسة بين الأقسام والإدارات أو المؤسسات المختلفة، وهذا بدوره يدفع المؤسسة لتحسين مستوى أدائها؛
- ❖ يؤدي إلى الكشف عن العناصر الكفء وتحديد العناصر التي تحتاج إلى مساعدة من أجل النهوض بأدائها؛

تساهم عملية تقييم الأداء في اكتشاف الاختلالات والأخطاء الجوهرية والتلاعبات والانحرافات في الوقت المناسب، سواء كانت انحرافات عما كان متوقفاً أو عدم المطابقة للمواصفات الواجب اتباعها، والتي تعرقل تحقيق التميز، ومن بين هذه المشكلات نجد:²

أ- الاستخدام غير السليم للعاملين:

ينشأ التراكم الوظيفي من جراء الانخفاض التدريجي في عبء العمل إلى أن يكون العاملون في مجموعهم في مستوى عددي مناسب، لكنهم غير موزعين بشكل يحفظ العلاقة بين العمل والعاملين.

ب- التوزيع غير السليم للعمل:

يزيد العبء على بعض الوحدات التنظيمية بينما البعض الآخر تحمل بالقليل من عبء العمل.

ج- الإجراءات غير ملائمة :

توجد بعض الإجراءات المعقدة والتي لا يمكن تصحيحها إلا من خلال تقييم الأداء.

د- التشغيل الغير كافي للمعدات:

¹ - شطارة نبيلة ولبرش سارة، مرجع سبق ذكره، ص: 8.

² - محمد قدرى حسن، مرجع سبق ذكره، ص: 183.

يقصد بالتشغيل الغير كافي للمعدات عدم استخدام المعدات المستعملة بكفاءة أو أن تكون تلك المعدات في حالة متدهورة.

الفرع الثالث : تحسين وتطوير الأداء

بعدما تطرقنا إلى إدارة الأداء المتميز والمكونات الأساسية التي لا بد من التنسيق بينها وتكاملها، لتحقيق مركز مالي واقتصادي جيد وميزة تنافسية قوية، تعكس مدى تحقيق الأهداف المحددة بفعالية، بناء على النتائج المتوصل اليها ومقارنتها بالمعايير الموضوعية سلفا، كما أشاد رواد الجودة على تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة، كما أن منظومة القياس المقارن بالأفضل، كلها أساليب متكاملة تتطلب التنسيق والتعاون لضمان تحقيق الأداء المتميز، لكن مع تغير بيئة الأعمال باستمرار لا بد من تطبيق التحسين المستمر لمواكبة التغيرات في مختلف الأنشطة الإنتاجية أو الخدمية باستمرار، لتحقيق قيمة مضافة.

1- مفهوم تحسين الأداء:

تسعى المؤسسات إلى تحقيق الأهداف المحددة بفاعلية، من خلال استخدامها الأمثل للمدخلات أو الموارد المستخدمة للحصول على مخرجات أي سلع وخدمات مقدمة، وفق المواصفات المطلوبة مع تميزها عن منافسيها بالجودة، التكلفة الأقل، الوقت، التفوق على المنافسين.

يعرف تحسين الأداء على أنه : استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات وإنتاجية العمليات، ومن المبادئ الأساسية لتحسين الأداء مايلي: ¹

- ❖ الوعي بتحقيق احتياجات وتوقعات الزبون (داخلي / خارجي)؛
- ❖ إزالة الحواجز والعوائق وتشجيع مشاركة العاملين لابرار المهارات والكفاءات والابداع في اقتراح الأفكار؛
- ❖ القياس المستمر ومتابعة الأداء.

"ويهدف تحسين الأداء إلى رصد فجوات الأداء وتحليلها لتحديد مصادرها وأسبابها تمهيدا إلى إزالتها، والأساس في رصد فجوة الأداء هو الكشف المبكر عن اتجاه الأداء للانحراف والمتابعة والملاحقة المستمرة للأداء" ²

¹ - شطارة نبيلة ولبرش سارة، مرجع سبق ذكره، ص: 8.

² - محمد قدرى حسن، مرجع سبق ذكره، ص: 346.

عملية تحسين الأداء تتضمن خطوتين أساسيتين تتمثل فيمايلي: ¹

- **الخطوة الأولى:** تحليل الأداء يرتبط بهذه العملية مفهومين في تحليل بيئة الأعمال، المفهوم الأول يرتبط الوضع المرغوب ويصف الإمكانيات والموارد المتاحة في بيئة الأعمال الضرورية لتحقيق استراتيجية وأهداف المؤسسة المحددة، أما المفهوم الثاني فيرتبط بالوضع الحالي/ الفعلي ويصف مستوى أداء العمل والإمكانيات والموارد المتاحة كما هي موجودة فعلا، وتنتج عن هذين المفهومين إدراك الفجوة في الأداء، ومن خلالها يمكن إدراك المشاكل المتعلقة بالأداء والعمل على إيجاد الحلول لها، وتوقع المشاكل التي قد تحدث مستقبلا

تحليل الأداء يساهم بشكل أساسي في تقليص الفجوات إلى أدنى مستوى باستخدام أقل التكاليف.

-**الخطوة الثانية:** البحث عن جذور المسببات، يعني الرجوع والاستفسار عن أصل حدوث الفجوة في الأداء، ومن ثم تتم عملية جمع المعلومات المتوفرة لتحديد سبب ضعف الأداء قبل اختيار وسيلة المعالجة.

2- أنماط تحسين الأداء: ²

تتمثل أنماط تحسين الأداء في التحسين التدريجي المستمر والتحسين الجذري، حيث يتم التفرقة بينهما من خلال الفرق بين الأداء الحالي والأداء المرغوب فيه الذي يستلزم تلبية متطلبات الزبائن وإدراك توقعاتهم أو مواجهة المنافسة وتحقيق التفوق والتميز، فتجرى على العمليات تعديلات إما تدريجية أو جذرية في طريقة تسيرها. كما تتميز خصائص كل من النمطين التحسين المستمر والتحسين التدريجي تبعا لعدة معايير، والجدول التالي يوضح متغيرات أنماط تحسين الأداء

جدول رقم (05): متغيرات أنماط التحسين

التحسين المستمر	التحسين الجذري	
جزئي	جذري	طبيعة التغيير
عملية موجودة	البدء من جديد	نقطة البداية
مرتفعة	منخفض	تكرار التغيير
قصيرة	طويل	الوقت اللازم
من الأسفل إلى الأعلى	من الأعلى إلى الأسفل	المشاركة
ضيق - داخل الأقسام -	واسع - بين الأقسام -	مدى التغيير

المصدر: شطارة نبيلة ولبرش سارة، دور مراقبة التسيير في تحسين أداء المؤسسة، ملتقى وطني حول مراقبة التسيير كآلية لحوكمة المؤسسات وتفعيل الإبداع، جامعة البليدة 02، بدون تاريخ، ص: 10.

1 -مصطفى يوسف، مرجع سبق ذكره، ص: 68 - 69.

2 - شطارة نبيلة ولبرش سارة، مرجع سبق ذكره، ص: 10-11.

أنماط تحسين الأداء المتمثلة في التحسين المستمر والتحسين الجذري، والتي تصنف على أساس تعديل فجوة الأداء المرغوب والأداء الحالي، تهدف إلى تحقيق ميزة تنافسية وتنفوق، سنتطرق إلى أنواع تحسين الأداء، والقيود المرتبطة بها وفق مايلي:¹

"إن مدخلي التحسين المستمر والتحسين الجذري يتشاركون في إشباع رغبات الزبائن عن طريق تعديل عمليات المؤسسة، فالتحسين المستمر يقوم بأعمال تصحيحية على مستوى الاختلالات بصفة مستمرة عن طريق الفاعلين المباشرين في العمليات، أما التحسين الجذري فهو يركز أكثر على الاختلالات التي تحتاج إلى تصحيح كبير جدا وفق نظام قيادي، ويرتبط نوع التحسين بقيود هي :

❖ الصعوبة التقنية المتعلقة بالكفاءات والمؤهلات اللازمة من أجل الحصول على التحسين؛

❖ حجم الموارد سواء المالية أو البشرية المعبئة من أجل تنفيذ التحسين؛

❖ مستوى الالتزام المنتظر من طرف الإدارة العليا من أجل القيادة الفعالة لتحسين الاداء.

إن مداخل التحسين المستمر تعنى بالتغييرات الصغيرة، المتكررة، التدريجية ويظهر التحسين في وقت قصير، في حين أن التحسين الجذري يعنى بالتغييرات الكبيرة، والمحددة، والتي ليس لها علاقة بالسير الموجود في داخل المؤسسة وتأخذ فترة نوعا ما طويلة لتنفيذها.

ومن المهم توضيح أنه لا يوجد هناك تفضيل مدخل على آخر، فكل المدخلين متكاملين تقدم أداء مرتفع ودائم، لهذا فمن اللازم على كل مؤسسة أن تقوم بكلى التحسينين بصفة مستمرة ودورية ومتتالية مع بعضها البعض"

مما سبق يتبين أن تحسين الأداء عملية مبنية أساسا على تحقيق الأهداف بفاعلية من خلال استخدام المدخلات استخداما أمثل للحصول على مخرجات (سلع وخدمات)، يركز هذا النظام على تحديد الفجوات باستخدام مؤشرات القياس الموضوعية سلفا (قياس الأداء الفعلي مقارنة بالأداء المستهدف) ومعالجتها باستخدام التحليل لمعرفة أسباب حدوثها وربطها بالمسؤوليات ومدى جسامتها لتحديد نمط تحسين الأداء إما الجذري أو المستمر، مع الحرص على ردم الفجوات بتكلفة منخفضة وفي الوقت المناسب، وتشجيع مشاركة العاملين لإبراز المهارات والكفاءات والإبداع في اقتراح الأفكار ووضع استراتيجيات الميزة التنافسية والتفوق، وتصميم خطط التطوير والتحسين المستمر.

لقد اهتم العديد المستشارين والإحصائيين بمسعى التحسين المستمر للأداء والتفوق، من خلال برامج تحسين مكونات الأداء تحسين الجودة، الإنتاجية (الكفاءة والفعالية) وتخفيض التكاليف، في بيئة أعمال متغيرة

1 - بكوش لطيفة، مرجع سبق ذكره، ص: 49

باستمرار، مما يتطلب أسلوب لقياس الأداء متناسق ومتكامل، قادر على قياس كل المؤشرات الموضوعة كمرجع للمقارنة سواء داخل المؤسسة أو مقارنة مع المؤسسات الأخرى الرائدة، وإيجاد الأسباب وتحليلها والتعلم منها، جمع معلومات وتحليلها، لاقتراح أفكار تساهم في صياغة استراتيجيات تنافسية أو مراجعة الأهداف المحددة سلفاً، تحقيق مستويات أعلى من الأداء وبشكل مستمر.

3- مفهوم التحسين المستمر (Continuous Improvement):

مصطلح التحسين المستمر وفق المفهوم الياباني بالمصطلح كايزن (KAIZEN) إذ يطلق اليابانيون هذه العبارة على فكرة التحسين المتزايد باستمرار، فالكلمة اليابانية (KAI) تعني تغيير والكلمة (ZEN) تعني جيد، فكلمة كايزن تعني التغييرات نحو الأفضل وبشكل مستمر على أساس أنها سوف لن تنتهي " ¹

" استمرارية التحسين المستمر يتطلب إجراء دراسات القياس المقارن بشكل دوري حتى تتحقق الأهداف المطلوبة، ولكي تتحقق أهداف القياس المقارن يجب تحديد الجوانب السلبية ومعالجتها، حتى يتم سد فجوة الأداء واستمرار تحديث قاعدة بيانات القياس المقارن لاستمرارية التحسين " ²

" ويعرف التحسين المستمر على أنه الجهود المستمرة لحذف التلف، وتخفيض وقت الاستجابة، وتبسيط تصميم كل من المنتجات والعمليات، وتحسين جودة الخدمة وخدمة الزبون، واحد من الأسباب الملحة التي تظهر الحاجة إلى التحسين المستمر هو مفهوم تخفيض السعر- تخفيض التكلفة، ويعكس ذلك الاتجاه نحو تخفيض الأسعار طول دورة حياة المنتج " ³

ووضح م. الشيباني رجب العروشي أن أسلوب القياس المرجعي (BENCHMARKING) على أنه: " أسلوب تميز وفهم وتكييف للممارسات المعتمدة من نفس المؤسسة أو من مؤسسات أخرى لتساعد في تحسين الأداء، هذا يتضمن أسلوب مقارنة الإجراءات بتلك الأفضل، لتمييز الطرق التي تجعل التحسينات بالمؤسسة ممكنة " ⁴

ويرتبط أسلوب القياس المرجعي أساساً "بتحديد الأهداف النسبية، أي محددة نسبة لمعايير ليست داخلية بل خارجية مثلاً Benchmarking بالنسبة للمنافسين، الهدف لم يعد الحصول مثلاً على مردودية رأسمال قيمتها 12% لكن أن تكون ضمن أربع المؤسسات الأولى باعتبارها مقياساً لهذا المعيار؛ حيث أن الهدف الذي تم تحديده نسبياً والمركز على Benchmarking يبقى ملائماً حتى عندما يكون المحيط متغيراً بما أنه يأخذ بعين

¹ - حيدر علي المسعودي، مرجع سبق ذكره، ص : 172.

² - محمد قدرى حسن ، مرجع سبق ذكره، ص: 512.

³ - حيدر علي المسعودي، مرجع وموضوع نفسيهما.

⁴ - م. الشيباني رجب الجروشي، مرجع سبق ذكره، ص: 236.

الاعتبار العوامل المختلفة التي تسيء إلى أداء كل المنافسين " 1

4- دوافع التحسين المستمر :

يوجد العديد من العوامل التي تؤدي بالمؤسسات إلى التغيير والتطوير والتحسين المستمر للأداء الحالي عن الأداء المرغوب، تتمثل فيمايلي: 2

أ- معدلات التغير السريعة:

تمثل مجموعة القوى الخارجية، التي تؤثر على نشاط وقرارات المؤسسة وتتأثر بها، والبيئة الخارجية هي نقطة البداية والنهاية للمؤسسة؛ فمن حيث كونها نقطة البداية، فهي المصدر الأساسي للحصول على الموارد أو المدخلات (المواد الخام، رؤوس الأموال، العمالة والمعلومات عن السوق... إلخ)، أما من حيث كونها نقطة النهاية، فإن بيئة الأعمال هي المستهلك الأساسي لمنتجات وخدمات المؤسسة، فكلما تميزت البيئة بعدم التأكد نتيجة لكثرة عدد المتغيرات البيئية وعدم استقرارها، عندها تعمل المؤسسات على تحسين أدائها، لمواجهة ظروف الغموض البيئي وذلك من خلال الابتكار؛

ب- الحفاظ على المكانة:

تعكس مكانة المؤسسة الموقع التنافسي للمؤسسة بين بقية المؤسسات العاملة في نفس المجال، ويمكن لها أن تحقق ميزة تنافسية عندما تقوم بتطبيق الاستراتيجيات التي تخلق القيمة للمستهلك، والتي لا يمكن للمنافسين الحاليين أو المرتقبين تطبيقها، وهذا من خلال المزج الدقيق بين المهارات والكفاءات البشرية والأصول المادية، بطريقة فريدة تؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية؛

ج- الاهتمام بالجودة

إن المتغيرات السريعة التي تحيط بنشاط المؤسسات، خاصة الهادفة للربح، تحتم على المؤسسات أن تجد لنفسها الأسلوب الذي يمكنها من دمج معارفها وكفاءاتها المختلفة لتحقيق مستوى عال من الأداء، وذلك مع الحرص على التركيز على الجودة الشاملة، والتي تعبر عن الأساس الذي ينطلق منه استهداف ذلك المستوى من الأداء، إضافة إلى ضرورة مراعاة شروط التنمية المستدامة؛

د- المنافسة:

تعبر المنافسة عن حالة الصراع الموجود بين المؤسسات ومحاوله كل منها كسب الريادة في السوق، وذلك

1 - فرنسوا جيرو وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 309.

2- مسغوني منى، " البعد الاستثماري للكفاءات ودوره في تحسين أداء المؤسسات " ، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية- العدد 2014/05، ص: 29.

باعتماد عدة استراتيجيات تمكنها من تحقيق مستويات مرتفعة من الأداء، لذلك على المؤسسة القيام التحديث المستمر لاستراتيجياتها وتتبع متغيرات البيئة الخارجية.

المبحث الثالث: برامج تحسين الأداء

نتطرق في هذا المبحث إلى برامج تحسين الأداء، إضافة إلى المشكلات والمعوقات التي تكبح تحسيد أو تفعيل نظام إدارة الأداء المتميز وتحسين الأداء وتطويره.

تندرج برامج تحسين الأداء المطبقة في العديد من المؤسسات الرامية لتحقيق قيمة مضافة، ضمن ثلاث مجموعات كل واحدة منها تصبوا إلى تحقيق أهداف خاصة حسب الأداء المستهدف أو الاستراتيجية التنافسية المصاغة، تتمثل هذه البرامج في : "برامج تحسين الجودة، برامج تحسين الإنتاجية وتخفيض التكاليف و برامج إعادة التنظيم وتحديد الحد الأمثل للمسارات (lean management) "1،

المطلب الأول : برامج تحسين الجودة

تسعى المؤسسات باختلاف أنواعها الصناعية والتجارية والخدمية، سواء كبيرة أم صغيرة في تحقيق جودة الخدمات والمنتجات، إدارة الجودة يعتبر مصدرًا تحسين جودة الخدمات والمنتجات التي تقدمها لتناسب مع متطلبات الزبائن ورغباتهم، كما تكتسي الجودة " أهمية في تعزيز قيمة السلعة أو الخدمة في الأسواق التنافسية على المستوى الوطني و الدولي، وقد أشار ادورارد دمنج (E. DEMING) الإحصائي والمستشار الأمريكي الذي كان له الفضل الكبير في توسيع مفاهيم اليابانيين في مراقبة الجودة كأداة للمنافسة السوقية وقد قدم دامنج خلال محاضراته مجموعة من الأساليب الإحصائية والتي أطلق عليها بعجلة دمنج (PDSA) "2

وقد تضمنت هذه عجلة دامنج مايلي: 3

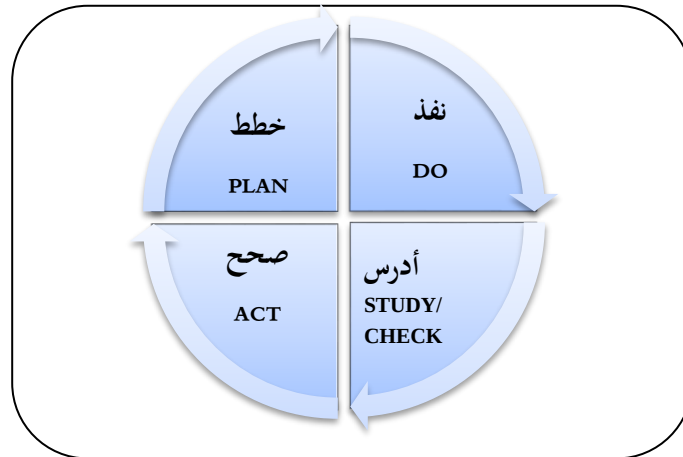
- 1- خطط (PLAN): حدد المشكلة بوضوح ثم طور خطة تحسين الأداء؛
- 2- اعمل (DO): نفذ الخطة وأختبر الأداء؛
- 3- أدرس (STUDY/ CHECK): تأكد من عمل الخطة أثناء التنفيذ؛
- 4- صحح (ACT): قم بالتحسين والتطوير على الخطة ثم استمر بالخطة وإعادة الدورة وهكذا.

1 - - فرنسوا جيرو وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 328.

2 - خضير كاضم هود، مرجع سبق ذكره، ص: 29.

3- خضير كاضم هود، مرجع وموضوع نفسيهما.

الشكل رقم (04): عجلة دمنج (DEMING CYCLE)



المصدر: خضير كاضم محمود، إدارة الجودة وخدمة العملاء، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، الطبعة الثانية 2007، ص: 29.

الفرع الأول : نظام إدارة الجودة وعناصرها:

عرف دامنج الجودة أنها : "تحقيق احتياجات وتوقعات الزبائن حاضرا ومستقبلا، أي كل ما يحتاج إليه الزبائن أي يتوقعه بالمنتج أو الخدمة، يجده متوفرا بها" ¹

تحقيق جودة السلع والخدمات المقدمة للزبائن يتطلب الإيفاء باحتياجاتهم ومتطلباتهم أثناء وبعد تقديم الخدمات والمنتجات، تحسين الجودة يتطلب هذا فعالية نظام إدارة الجودة والتفاعل والتنسيق بين عناصرها تخطيط الجودة، ضبط الجودة وتوكيد الجودة، سنستعرض إدارة الجودة وعناصرها وفق ما يأتي: ²

1- تعريف إدارة الجودة هي: "عبارة عن نشاطات منسقة لتوجيه المنظمة قدر تعلق الأمر بالجودة وضبطها"

2- عناصر إدارة الجودة : يركز نظام إدارة الجودة على تفاعل وتكامل الأجزاء التالية:

- تخطيط الجودة : جزء من أجزاء الإدارة يركز على وضع أهداف الجودة ويحدد العمليات التشغيلية الضرورية والموارد ذات العلاقة لتحقيق أهداف الجودة؛

- ضبط الجودة: جزء من إدارة الجودة يركز على الإيفاء بمتطلبات الجودة؛

- توكيد الجودة: جزء من أجزاء إدارة الجودة يركز على إثبات أن متطلبات الجودة سوق ستم الإيفاء بها؛

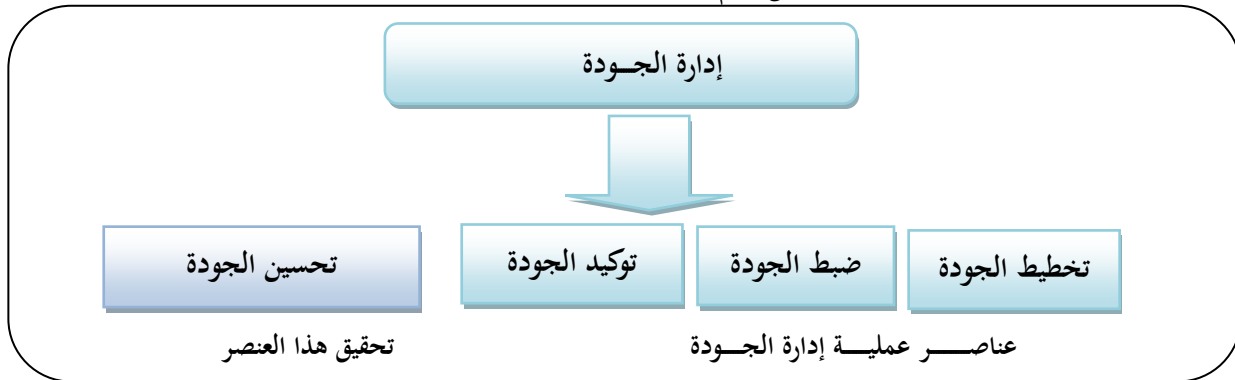
- تحسين الجودة: جزء من أجزاء الإدارة يركز على زيادة القابلية للإيفاء بمتطلبات الجودة.

والشكل التالي يوضح عناصرها:

¹ - معلومات مستخرجة من الموقع الإلكتروني: <http://www.iso-tec.com>، موقع نظام إدارة الجودة إيزو 9001، تاريخ التصفح 2019/09/10.

² - إسماعيل إبراهيم الفرار، التطبيق الكفؤ على أنظمة إدارة الجودة، دار دجلة، الأردن، الطبعة الأولى 2010، ص: 10

الشكل رقم (05): عناصر إدارة الجودة

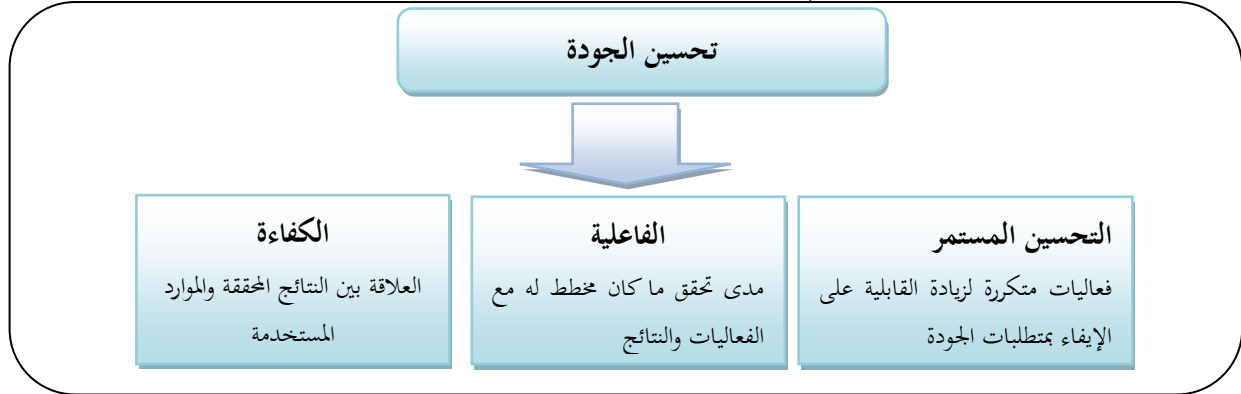


المصدر: إسماعيل إبراهيم الفرار، التطبيق الكفؤ على أنظمة إدارة الجودة، دار دجلة، الأردن، الطبعة الأولى 2010، ص: 9

3- مبادئ أنظمة الجودة:

تعتبر مكونات الأداء من المبادئ الأساسية لتحسين الجودة، واستنادا إلى مواصفات الإيزو 9000 الخاصة بمبادئ أنظمة الجودة ومصطلحاتها، التي تبين العلاقة التفاعلية بين مبادئ أنظمة الجودة (التحسن المستمر، الفاعلية والكفاءة) التي تطرقنا إليها سابقا في المطلب الثاني، والتي تهدف إلى تحسين الجودة، والشكل التالي يبين العلاقة بين التحسين المستمر والفاعلية والكفاءة.

الشكل رقم 06 : العلاقة بين التحسن المستمر والفاعلية والكفاءة



المصدر: إسماعيل إبراهيم الفرار، التطبيق الكفؤ على أنظمة إدارة الجودة، دار دجلة، الأردن، الطبعة الأولى: 2010، ص: 10

4- أهداف نظام إدارة الجودة :

تحقيق نظام إدارة الجودة يسمح ب: ¹

- ❖ يجعل الأداء المنتظر من طرف الزبائن موضوعيا ويسمح بمشاطرته على المستوى المحلي؛
- ❖ يجمع الجهات المعنية حول أهداف تنفيذية وتنظيمية مشتركة؛

¹ - فرانسوا جيرو، مرجع سبق ذكره، ص : 331.

- ❖ بالكتابة أو المتابعة اليومية للطريقة التي تعمل بها المؤسسة باستخدام دفاتر تتضمن إجراءات تصف كل نشاط وكل عملية على حدى؛
- ❖ بتحديد أحجام موحدة لتسجيل ومعالجة المعلومات التي تسمح بتركيب مسك المعلومة وتحليلها؛
- ❖ بربط الجهات المعنية حول المسار الزبائن، الموردون، الفاعلون المحليون؛
- ❖ بإنشاء والمحافظة على دورة عودة المعلومة؛ عودة التجربة التي تسمح للجهات المعنية بتحسين مستمر للأداء؛
- ❖ بزيادة الشفافية على المستوى المحلي؛
- ❖ بالتسهيل والتسريع من تمرن الأفراد الجدد العاملين محليا؛
- ❖ بمعالجة أسباب المشاكل وليس الأعراض فقط؛
- ❖ بإنشاء الثقة على المستوى الداخلي المدراء الفنيين والعاملين، وعلى المستوى الخارجي مع الزبائن، المساهمين والمجتمع.

كما يساعد تحقيق نظام إدارة الجودة على : ¹

- ❖ الوصول للجودة المناسبة، والتطوير وضمان الاستمرارية؛
- ❖ فعالية قياس الأداء يمكن أن ينتج عنها مستويات أعلى من الابتكار، ولاء الموظفين ورضاء الزبائن، علاوة على الأداء المالي المتميز؛
- ❖ فعالية أكثر وتحسن في رضا الزبائن؛
- ❖ زيادة الإنتاجية من خلال عمليات معتمدة وتكرارها؛
- ❖ إزدياد المشاركة في سوق العمل بالتأكيد على استمرارية المنتج أو الخدمة؛
- ❖ البقاء على رأس قائمة المنافسين؛
- ❖ التسجيل للحصول على الإيزو يميز المؤسسة عن منافسيها، فهو بمثابة إنجاز يعترف به عالميا ربما يقود على الاستحواذ على مختلف الأعمال العالمية.

الفرع الثاني : الإجراءات المتبعة للحصول على علامة الجودة والهيئات المتخصصة بهذا الشأن

تتطلب عملية الحصول على علامة أو شارة الجودة وفق خطوات متتالية تلتزم بتطبيقها المؤسسات الرامية إلى الحصول على علامة الجودة في أي مجال (صناعي، إنتاجي، خدماتي)، بعد طلب أو إتفاقية تعهد مع جهات أو هيئات عمومية أو خاصة للمرافقة ومنح شهادة المطابقة للمواصفات أو الجودة، الهدف منه تحقيق ميزة تنافسية عالمية، وتحقيق قيمة مضافة للمؤسسة والدولة العاملة فيها هذه المؤسسات.

¹ - عمر المختار، نظام إدارة الجودة كيف تفهم وتطبق الإيزو 2015: 9001، صناع الجودة العرب، مصر، بدون سنة نشر، ص: 4.

1- الخطوات المتبعة للحصول على علامة الجودة:

تمر عملية المصادقة بمرحلتين أساسيتين هما :¹

- أ - **المرحلة الأولى** : المرافقة من قبل هيئة متخصصة في تنظيم جميع الإجراءات الواجب توفرها في مجال التسيير، وكذا التدقيق" ، تتم خطوة المرافقة بعد إمضاء الاتفاقية أو التعهد مع الهيئات المختصة، بعدها يتم إعلام وتكوين وتوجيه المدراء والفنيين أو المكلفين بالجودة بالمؤسسات المعنية، لتنفيذ بالخطوات أو المراحل التي يتضمنها نظام إدارة الجودة، حسب المجال أو القطاع الذي تنتمي إليه هذه المؤسسات أو الأداء المستهدف (الإدارة، النوعية، الأطعمة والمشروبات، سلامة المواد الغذائية، الفنادق، الوكالات السياحية والأسفار... الخ)،
- ب - **المرحلة الثانية**: "المصادقة من قبل هيئات تخول لها منح العلامات المتعلقة بالجودة " مثلا : علامة ISO 9001، ISO 22000، علامة جودة السياحة الجزائري (الفنادق، وكالات السياحة والأسفار... إلخ).

2- الهيئات المتخصصة المعنية بالمرافقة والمصادقة:

أ- المركز الوطني للتكنولوجيا والاستشارات²

تم إنشاء المركز الوطني للتكنولوجيا والاستشارات (EPE / Spa) في 30 مايو 1998م من أصول الشركة الوطنية للتنمية للصناعات التحويلية، التي تم إنشاؤها من الجمعية الوطنية للصناعات النسيجية، وتقوم بالأنشطة التالية :

- ❖ علم القياس: معايرة أجهزة القياس؛
- ❖ التحليل الكيميائي؛
- ❖ الاختبارات الفيزيائية والميكانيكية والفيزيائية للمنتجات البلاستيكية والجلود والمنسوجات؛
- ❖ اختبارات الامتثال والجودة؛
- ❖ الدراسة والمشورة.

ب- المعهد الجزائري للتقييس³

تم إنشاء المعهد الجزائري للتقييس، كهيئة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري ، المرسوم التنفيذي رقم 98-69 المؤرخ في 21 فبراير 1998، المعدل والمتمم بالمرسوم التنفيذي رقم 11-20 المؤرخ في 25 يناير 2011.

¹ - <https://www.mta.gov.dz> , consulté le 30/01/2019.

² - <http://www.cetic.dz> , consulté le 23/09/2019 .

³ - <https://www.ianor.org> , consulté le 10/09/2019.

يعمل المعهد الجزائري للتقييس تحت إشراف وزارة الصناعة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الاستثمار

سابقا وهو مكلف بـ :

- ❖ تحضير، إشهار ونشر المعايير الجزائرية ؛
 - ❖ المركزية والتنسيق لجميع أعمال التقييس التي باشرتها الهياكل القائمة وتلك التي سيتم إنشاؤها لهذا الغرض
 - ❖ اعتماد العلامات التجارية المطابقة للمعايير الجزائرية وتسميات ذات نوعية ، فضلا عن الإذن بتسليم تصريح باستخدام هذه العلامات التجارية ، ومراقبة استخدامها في إطار التشريع المعمول به ؛
 - ❖ ترقية الأعمال ، والبحوث، والتجارب في الجزائر أو في الخارج وكذلك وضع مرافق الاختبارات اللازمة لإنشاء المعايير وضمان تنفيذها ؛
 - ❖ صيانة الدستور والبقاء تحت تصرف الجمهور لأي توثيق أو معلومات تتعلق بالتقييس ؛
 - ❖ التكوين و التحسيس في مجالات التقييس ؛
 - ❖ تطبيق الاتفاقيات الدولية في ميادين التقييس ، التي تكون الجزائر طرفا فيها ؛
 - ❖ إدارة المركز الوطني للمعلومات حول العوائق التقنية للتجارة ، الذي يندرج تحت غطاء منظمة التجارة العالمية وبالإضافة إلى أن المعهد يشارك في أشغال المنظمات الدولية والإقليمية للتقييس، ويمثل الجزائر عند الاقتضاء.
- كما تضمن المرسوم التنفيذي رقم 11-20 المؤرخ في 25 يناير 2011 في أحكامه ماييلي: ¹
- المادة 4:** تتم المادة رقم 7 من المرسوم التنفيذي رقم 98-69 المؤرخ في 21 فيفري سنة 1998، كمايلي:
- " المادة 7: يقوم المعهد بتنفيذ السياسة الوطنية للتقييس، بهذه الصفة يكلف بما يأتي:
- ❖ الاشهاد بمطابقة أنظمة التسيير والخدمات والأشخاص؛
 - ❖ التوزيع الجغرافي لنشاطات التعيين والإشهاد بالمطابقة؛
 - ❖ تسيير نقطة الاعلام الخاصة بالعوائق التقنية للتجارة وقواعد المعطيات المتعلقة بالمواصفات واللوائح الفنية وإجراءات تقييم المطابقة؛
 - ❖ تطوير الخبرات التقنية في مجال التقييس والإشهاد بالمطابقة؛
 - ❖ تطوير التعاون مع الهيئات الأجنبية النظرية؛

¹ - الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية العدد 6 بتاريخ 30/01/2011، بالمرسوم التنفيذي رقم 11-20 المؤرخ في 25 يناير 2011 المعدل والمتمم للمرسوم

التنفيذي رقم 98-69 المؤرخ في 21 فبراير 1998، المادة : 04

ومن جهة أخرى يشارك المعهد في أشغال المنظمات الدولية والجهوية للتقييس ويمثل الجزائر فيها عند الإقتضاء.

نستعرض دراسة حالة قمنا بها في إطار إعداد مقال تم نشره في مجلة التنمية والإستشراف للبحوث والدراسات بعنوان "أثر تطبيق نظام إدارة الجودة ISO بسكرة تتضمن المراحل والإجراءات للحصول على شهادة الجودة الايزو 9001-2008":

المرحلة الأولى : المرافقة وكذا التدقيق

- أول خطوة قامت غرفة الصناعة التقليدية والحرف بإمضاء مع الهيئة المتخصصة المركز الوطني للتكنولوجيا والاستشارات، والتي تقوم باختبارات الامتثال والجودة، والمرافقة للحصول على شهادة الايزو 9001: 2008
- إجراء أيام إعلامية وتحسيسية متتالية للتعريف بالمقاييس ومتطلبات الايزو 9001: 2008 بقسنطينة وتيبازة وسيدي فرج، كما تمت لقاءات أولية مع مدير غرفة الصناعة التقليدية والحرف، ومسؤول المؤسسة محل الدراسة، وتعريفهم بالإجراءات اللازمة للتحسين المستمر للأداء، كما هو مبين بالملحق.
- تكوين مدير غرف الصناعة التقليدية والحرف لولاية بسكرة ومدير المؤسسة محل الدراسة حول " مدقي الجودة الداخليين " من 26 إلى 30 جويلية 2015 من طرف المركز الوطني للتكنولوجيا والاستشارات.
- حوالي 3 أو 4 خرجات ميدانية ابتداء من 2015/12/10 إلى المؤسسة من طرف خبراء المركز الوطني للتكنولوجيا والاستشارات.
- تكوين لجنة التدقيق الداخلي مكونة من (مدير الغرفة ، خبير من CNTC، المكلف بالجودة بالمؤسسة ومسؤولها)، بتاريخ 2015/12/08 حددت اللجنة برنامج سنوي للتدقيق، تهدف إلى إجراء الرقابة على تنفيذ ميثاق ومقاييس الجودة وتحديد الانحرافات، وكيفية معالجتها وتصحيحها، حيث انطلقت عملية التدقيق بتاريخ 2015/12/10 يترتب عن هذه العملية إعداد تقرير نهائي للمصادقة.

المرحلة الثانية: المصادقة من قبل المعهد الجزائري للتقييس لمنح شهادة الايزو 9001:2008، وتمت وفق ماياتي

- ❖ بعد تقديم نسخة من التقرير النهائي للمرافقة المعد من طرف لجنة التدقيق إلى المعهد الجزائري للتقييس ، تم إمضاء اتفاقية(تعهد) بينه وبين مدير غرفة الصناعة التقليدية والحرف، لغرض قبول أو رفض المصادقة أو منح شهادة الجودة ايزو 9001.

❖ بعد الخرجة الميدانية للمعهد الجزائري للتقييس إلى المؤسسة من طرف خبير لغرض الرقابة على مدى مطابقة والتزام المؤسسة بالمقاييس المطلوبة للحصول على شهادة الجودة ايزو 9001: 2008، ويحرر تقريراً نهائياً يتضمن الفوارق الموجودة والتي تتطلب التصحيح وإرسال تقرير يبين رفع التحفظات أو تصحيح الانحرافات والفوارق. يقوم بخرجة ميدانية أخرى للتأكد من ما هو موجود في التقرير، وفي الأخير يبدي رأيه حول منح الشهادة من عدمها في تقرير التدقيق، وبعد الاطلاع على التقرير المؤرخ بتاريخ 2017/07/10، تم منح شهادة الجودة ايزو 9001: 2008 من طرف المعهد الجزائري للتقييس بتاريخ 23 جويلية 2015 تحت رقم 001-17.

الفرع الثالث: الأدوات المستخدمة في إدارة الجودة

لتطبيق نظام إدارة الجودة لدى المؤسسات باحتلاف أنواعها صناعية، تجارية كانت أم خدمية، لابد لها من الاستعانة بمجموعة من الوسائل في تحسين وتطوير منتجاتها وخدماتها، وتمثل هذه الأدوات في مايلي:

1- استمارة التدقيق: تتضمن إستمارة التدقيق أسلوب يتم من خلاله تنظيم وتسجيل البيانات والمعلومات في استمارة خاصة لهذا الغرض إذ يتم من خلالها معرفة الساعات المتعلقة بالأداء المنجز، والشكل التالي يوضح هذا

الشكل رقم (07): استمارة التدقيق

الساعات							
المبيعات	1	2	3	4	5	6	7
السلعة أ	///	/		/	/	/	///
السلعة ب	//	//	/	/			//
السلعة ج	/	/					//

المصدر: خضير كاضم محمود، إدارة الجودة وخدمة العملاء، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان- الأردن،

الطبعة الثانية 2007، ص: 50

2- شكل السبب النتيجة أو عظم السمكة :

" مخطط السبب والأثر يستعمل لتشخيص الأسباب المحتملة لحدوث العيوب، ويمكن استخدام هذا المخطط لتحديد المشاكل التي تسبب التلف في الانتاج التام الذي يشكل أكثر أنواع التلف تكلفة"¹

كما يسمى مخطط عظم السمكة " مخطط إيشيكاوا (ISHIKAWA) أو مخطط الأسباب لتحليل المشكلات ويرسم بعد جلسة عصف ذهني فكري لتحديد الأسباب المحتملة للمشكلة وتصنيف هذه الأسباب"¹

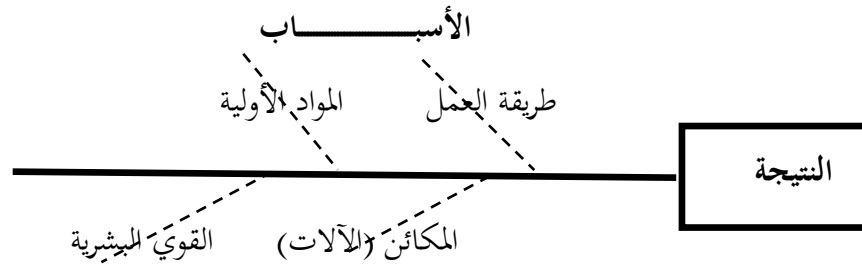
¹ - حيدر علي المسعودي، مرجع سبق ذكره، ص: 317.

ويقصد بعملية العصف الذهني أو الفكري بأنه: " أسلوب يستخدم في إدارة الجودة الشاملة لمساعدة المجموعة لانتاج أفكار حول الأسباب المحتملة و/أو الحلول للمشكلات، وهي عملية ذات قواعد محددة، والمطلوب

طرح أي أفكار تخطر بالبال وعدم تقويم أي أفكار أخرى تطرح ثم تجمع الأفكار معا " ²

شكل هذا المخطط كالسمكة يمثل الرأس النتيجة أما الجسم فيمثل الأسباب التي يؤدي تشغيلها إلى تحقيق النتيجة، ومن خلال الشكل أدناه الذي تتحدد من خلاله الأسباب التي تؤدي إلى حصول النتائج.

الشكل رقم (08): السبب - النتيجة



المصدر: خضير كاضم محمود، إدارة الجودة وخدمة العملاء، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان - الأردن،

الطبعة الثانية 2007، ص: 50

مخطط إيشيكاوا أو مخطط الأسباب لحل المشكلات، نظام يتحقق الهدف منه من خلال التكامل والتنسيق مع العوامل الأساسية التي تضمنتها طريقة " قائمة مراجعة (5M) Five M Checklist : التي تركز قائمة المراجعة أو (5M) على خمسة عوامل تتضمنها أي عملية، نذكرها على التوالي: المشغل (Man(Operator، الماكينة Machine، المواد الأولية Material، الطرق Methodes والمقاييس Measurement، ففي أي عملية من هذه العمليات يمكن أن تنجز التحسينات باختبار هذه العوامل الأساسية للعملية" ³

3- أسلوب باريتو: " يستخدم أسلوب باريتو لحل مشكلات إدارة الأداء، من خلال تحديد التأثير النسبي المؤثر على الظاهرة وهو يعتمد على قاعدة باريتو (20/80)، أي أن 80% من المشكلة يعود إلى 20% من الأسباب، وبالتالي أسلوب باريتو يساهم في إقتراح الحلول لمعالجة مشكلة معينة بإنخفاض أداء المشروع " ⁴

¹ - معلومات مستخرج من الموقع الإلكتروني: <https://www.books4arab.com.pdf> ، تاريخ التصفح: 2020/12/06 (ديمنج وروبيرت هاغستروم،

راجع عبد العظيم محمد نجم، إدارة الجودة الشاملة أسس ومبادئ وتطبيقات، ترجمة وإعداد هند رشدي، كنوز للنشر والتوزيع، القاهرة - مصر، 2009، ص: 22).

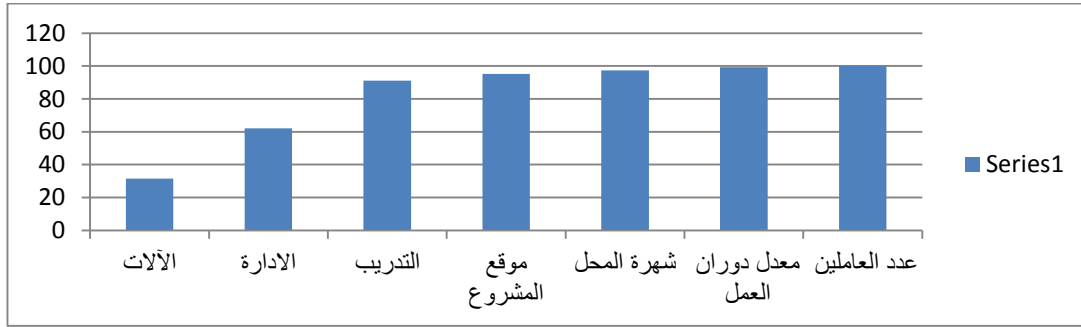
² - ديمنج وروبيرت هاغستروم، مرجع سبق ذكره، ص: 24.

³ - حيدر علي المسعودي، مرجع سبق ذكره، ص: 198.

⁴ - مصطفى يوسف، مرجع سبق ذكره، ص: 180.

كما يعتبر أسلوب أو مخطط باريتو (PARITO) "رسم بياني يمثل المشكلات والأسباب المحتملة لمنظمة حسب تكرار حدوثها" ¹

الشكل رقم (09): المشكلات والأسباب المحتملة

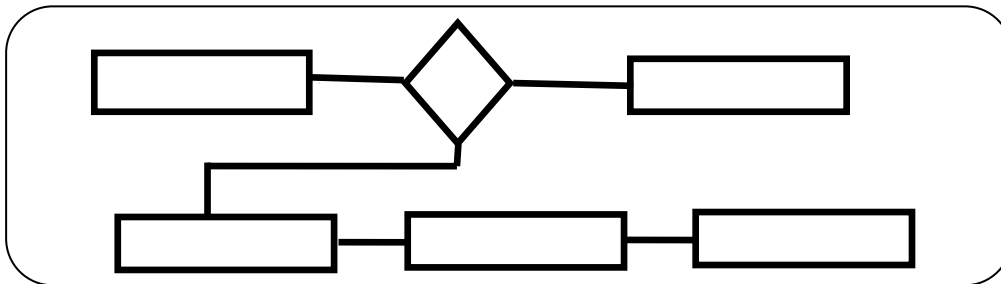


المصدر: من إعداد الطالب، بالاعتماد على مراجع مختلفة باستخدام برنامج إكسل .

يتضح من الشكل أن: " 3.91 % من أسباب مشكلة انخفاض أداء المشروع يعود إلى ثلاث عوامل وهي الآلات والإدارة والتدريب، وأن العوامل الأخرى تسبب 7,8 % من المشكلة. لا بد من إيجاد الحلول مثلاً: الصيانة الدورية والوقائية للآلات، إعادة هيكلة الإدارة (الهيكل التنظيمي)، ربط دورات تدريبية بحاجات المتدربين" ²

4- خارطة التدفق (مخطط العمليات): تمثل الخارطة التي يتم من خلالها توصيف خطوات الأداء التشغيلي للعمليات، حيث يتم استخدام المخططات البيانية بأشكالها المختلفة سواء الخطوط أو الأعمدة أو الدوائر... إلخ كوسائل يمكن من خلالها التوصل والتعرف بشكل سريع وواضح على طبيعة العمليات التشغيلية الجارية في المؤسسة وأنشطتها المتباعدة، ولها دور كبير في إيضاح تدفق الفعاليات تدفق والأنشطة التشغيلية في المؤسسات، والشكل التالي يوضح ذلك

الشكل رقم (10): خارطة التدفق (مخطط العمليات)



¹ - دمنج وروبيرت هاغستروم، مرجع نفسه، ص: 22.

² - مصطفى يوسف، مرجع سبق ذكره، ص: 180.

المصدر: خضير كاضم محمود، إدارة الجودة وخدمة العملاء، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان - الأردن،

الطبعة الثانية 2007، ص: 53

5- تقنية أو طريقة الأسئلة الخمس (Five Ws and H):

تستخدم هذه التقنية أو الآداة في مختلف الأماكن، " وتقنية (Five Ws and H) أحرف باللغة الانجليزية وتعني (Who, What, Where, When, Why, and How)، وهي على التوالي باللغة العربية (من، ماذا، أين، متى، لماذا، وكيف) ويستطيع المدراء الفنيين والعاملين باستعمال شجاعتهم وكفاءاتهم ومعرفتهم الشخصية أو الذاتية فحص العملية وطرح الأسئلة الآتية: ¹

أ- ماذا ينجز؟ ومن ينبغي أن ينجزها؟

ب- ماذا تنجز؟ وماذا ينبغي أن تنجز؟

ج- أين تنجز؟ وأين ينبغي أن تنجز؟

د- متى تنجز؟ ومتى ينبغي أن تنجز؟

هـ- لماذا تنجز؟ ولماذا ينبغي أن تنجز؟

و- كيف ستنجز؟ وكيف ينبغي أن تنجز؟

كلها أسئلة تحتاج إلى إجابات صادقة وموضوعية من أجل معرفة السبب الحقيقي لمشكلة معينة، حيث تعتبر كمعلومات تفيد في برمجة الأهداف المحددة والتخطيط لتنفيذ الأنشطة أو العمليات على كافة مستويات أو أقسامها أو فروعها، المرتبطة بأداء أي وظيفة عملية أو نشاط يراد القيام به أو تحسينه.

المطلب الثاني: برامج تحسين الإنتاجية وتخفيض التكاليف

تحسين الإنتاجية يعتبر نقطة إنطلاق تحسين مستوى أداء الأنشطة والعمليات، من خلال التأكيد على كفاءة استخدام عناصر المدخلات في المراحل الإنتاجية المختلفة، أي الاستغلال الأمثل للإمكانيات والموارد لإنتاج السلع والخدمات بجودة عالية أو طبقاً للمواصفات المطلوبة، مع ضرورة إدارة التكاليف المرتبطة بالأنشطة التشغيلية والتشغيلية للمؤسسة، حيث تحصل المؤسسة على مخرجات أفضل وبأقل تكلفة ممكنة أي تحقيق الأمثلة على مستوى كافة الأنشطة والعمليات، وبالتالي تحقيق قيمة مضافة، هذا ما يتطلب آليات عمل إدارة التكلفة الاستراتيجية، "ويمكن أن تتحقق عملية إدارة التكلفة عن طريق قيام المؤسسة بضمان دقة وملائمة القرارات

¹ - حيدر علي المسعودي، مرجع سبق ذكره، ص: 198.

المتخذة وتحسين كفاءة العملية وتحسين القدرات الخدمية، وعليه يمكن القول أن إدارة التكلفة تساعد على اتخاذ القرار الرشيد، وتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد، والرقابة على التكاليف لتحقيق تميز في أداء المؤسسة، من خلال تقديم منتجات تتمتع بالقيمة العالية لدى الزبون ¹

الفرع الأول : نظام إدارة التكلفة الاستراتيجية

يتضمن نظام إدارة التكلفة الاستراتيجية أربعة مراحل تتمثل فيمايلي:²

المرحلة الأولى: دراسة وتقويم أنشطة وفعاليات المؤسسة وتحليل قيمة العملية إذ تشخص الأنشطة وتوصف وتحلل لكل عملية وتشخص الكلف بالشكل الذي يمكن ربطها مع مقاييس الأداء، وبما يساعد في قياس التغيرات على الأنشطة والموارد.

المرحلة الثانية: تحدد التكاليف على أساس الأنشطة (ABC) عند مستوى العملية، بتحديد الموارد وربطها بالأنشطة وربطها بالأنشطة اعتمادا على معدلات الاستهلاك، ثم تربط هذه الأنشطة بأهداف التكلفة النهائية، وفق معدلات الاستهلاك، وذلك عن طريق معرفة العلاقة السببية بين توجهات الكلف والأنشطة، كما تعتبر تقنية ABC من الأساليب التقنية الحديثة الضرورية لإعداد برامج تحسين الأداء كما سنتطرق إليه في الفرع الرابع.

المرحلة الثالثة: تحدد فيها تكاليف العمليات والمنتجات، باستخدام المؤشرات والناتج لتحليل العمليات وتحديد التكاليف على أساس الأنشطة بشكل أكثر دقة وموضوعية.

المرحلة الرابعة: يجري في هذه المرحلة تكامل وتنسيق المعلومات المالية الناتجة عن تحليل وإدارة الأنشطة لغرض إعداد التقارير المالية والإدارية.

يتبين أن التكامل والتنسيق بين مراحل إدارة التكلفة الاستراتيجية الأربعة المذكورة، يساعد بشكل كبير في تكوين مجموعة مقاييس الأداء يمكن استعمالها لغرض تطبيق محاسبة المسؤولية وإدارة استثمارات المؤسسة.

الفرع الثاني: تقنية التكلفة المستهدفة

التكلفة المستهدفة مكونة من مصطلحين "التكلفة" و "المستهدفة"، تعظيم الهدف من خلال تحقيق الأمثلية باستخدام الأساليب الكمية (بحوث العمليات)، يتطلب وضع استراتيجية لإدارة التكلفة أي استهداف

¹ - مرجع نفسه، ص: 116.

² - حيدر علي المسعودي، مرجع سبق ذكره، ص: 126-127.

التكلفة وتوقعها، كما تستخدم المؤسسة تكاليف على أساس الأنشطة " يتم حساب تكاليف المنتج على أساس مواصفات التصميم ومقارنتها بالتكلفة المستهدفة، فإذا كانت تكلفة المنتج المتوقع أعلى من التكلفة المستهدفة يجب تعديل تصميم المنتج لكي يصبح أقل تكلفة بتركيز المصممين على طرق تحسين كفاءة الإنتاج لتحقيق التكلفة المستهدفة " ¹

كما يتم " تحديد سعر البيع وحجم الانتاج المستهدف بالاعتماد على قيمة المنتج المتوقعة أو المطلوبة من قبل الزبائن لمنتج المؤسسة، فيما يحدد هامش الربح المستهدف عن طريق عملية تحليل الربح لفترات طويلة وفق العائد على المبيعات، وتصبح الكلفة المستهدفة الفرق بين سعر البيع المستهدف وهامش الربح المستهدف، وهذا من خلال العلاقة التالية: الكلفة المستهدفة = سعر البيع المستهدف - هامش الربح المستهدف " ²

تحديد التكلفة المستهدفة يركز على قيمة وكمية المنتجات أو الخدمات المطلوبة أو المتوقعة من قبل الزبائن، مقابل السعر الذي يدفعه، انطلاقاً من تلبية رغبات ومتطلبات الزبائن والتسعير المستهدف وهامش الربح المستهدف، كلها تعتبر خطوات لتحديد التكلفة المستهدفة.

الفرع الثالث: خطوات تحديد التكلفة المستهدفة

تحديد التكلفة المستهدفة يتم من خلال المراحل التالية : ³

1- تطوير المنتج الذي يرضي حاجات الزبائن المحتملين:

يعتبر فهم إحتياجات وتلبية متطلبات الزبائن ودراسة وتحليل المنتجات والخدمات المنافسة للتفوق عليها، من المعلومات الضرورية لصياغة الاستراتيجيات وتحديد الأهداف التي تحددها أي مؤسسة، لتصميم المنتجات والخدمات المقدمة للسوق وفقاً للمواصفات المطلوبة والسعر المتوقع دفعه من قبل الزبائن، مما يتطلب تحديد التكلفة المستهدفة؛

2- تحديد السعر المستهدف الذي يكون الزبون مستعداً لدفعه:

يمكن التنبؤ أو تقدير السعر المستهدف للمنتجات المباعة أو الخدمات المقدمة مقارنة مع المنتجات والخدمات المتميزة، أي أن السعر المستهدف هو "السعر المقدر الذي يكون الزبون راغباً فيه وقادراً على دفعه عادة بناءً على قيمة المنفعة المتوقعة" ⁴

¹ - بكوش لطيفة، مرجع سبق ذكره، ص: 78.

² - حيدر علي المسعودي، مرجع سبق ذكره، ص: 144.

³ - مرجع نفسه، ص: 152.

⁴ - بكوش لطيفة، مرجع سبق ذكره، ص: 75.

3- تحديد هامش الربح وطرحه من سعر البيع المستهدف لتحديد التكلفة المستهدفة:

يعتمد هامش الربح على العائد على الاستثمار المخطط للمؤسسة ككل والربح كنسبة مئوية من المبيعات، ثم يتم تحليله إلى الربح المستهدف لكل منتج والذي يخصم من السعر المستهدف للوصول إلى التكلفة المستهدفة.

4- تخمين التكلفة الفعلية للمنتج:

بعد تحديد التكلفة المستهدفة، يقوم المكلفين بإدارة التكاليف بتقسيم إجمالي التكلفة المستهدفة للمنتجات أو الخدمات على أجزائه المختلفة قبل البدء في العمليات التشغيلية، باستخدام الأدوات والأساليب التقنية الحديثة لإدارة التكلفة.

5- إذا تم تخمين تكلفة فعلية تزيد عن التكلفة المستهدفة يجري التقصي والبحث عن طرق وأدوات ملائمة لتخفيض التكلفة الفعلية عن التكلفة المستهدفة.

تحديد التكلفة المستهدفة يتم على أساس المعلومات التي تم جمعها وتحليلها حول المنتج أو الخدمة التي يطلبها أو المتوقعة من قبل الزبائن، والمتعلقة بنوعية والخصائص التي تميزها والسعر المتوقع دفعه من قبل الزبائن والمنافس في السوق، ثم يتم مقارنة التكلفة المستهدفة مع التكلفة الفعلية، التي لا بد أن تكون أقل منها أو تساويها، وإذا كانت التكلفة المستهدفة تزيد عن التكلفة الفعلية لا بد من استخدام أساليب التقنية الحديثة التي سنطرق إليها لتحقيق ميزة تنافسية وتفوق.

الفرع الرابع: التقنيات الحديثة في إدارة التكلفة

تطور تقنيات التكنولوجيا والإعلام الآلي أدى إلى توفير البرمجيات، أنظمة التحكم وإدخال على النماذج أو الأساليب الكمية (المحاكاة) توفر المعلومات الصحيحة والدقيقة وفي الوقت المناسب لإتخاذ القرارات الرشيدة، كلها عوامل أدت إلى ظهور تقنيات حديثة والمتمثلة فيما يلي:

1- محاسبة التكاليف على أساس الأنشطة (ABC) :

" بداية من سنة 1986م ظهرت طريقة التكاليف على أساس الأنشطة من خلال برنامج البحث المسمى بنظام إدارة تسيير الموارد الذي قام به مجمع دولي لمؤسسات ومستشارين، وكان من أبرز الباحثين الأمريكيين المشاركين بوتر، ميلكر كوبر، كابن والفرنسيين فيلبس... وعدة مكاتب دراسات للتنظيم والاستشارة من بينهما أندرسون وبيرت مارويك¹

¹ - ناصر دادي عدون، عبدالله قويدر الواحد، مرجع سبق ذكره، ص: 140 - 141.

" يستعمل نظام محاسبة التكاليف على أساس الأنشطة لتوفير معلومات لاتخاذ القرارات عن طريق تكاليف أكثر عدالة ودقة في التخصيص إلى أغراض التكلفة، فضلا على أنه يمكن استعمالها لتطبيقات إدارة التكلفة والمتضمنة تخفيض التكلفة، الموازنة على أساس النشاط ومقاييس الأداء، والمقارنة المرجعية للأنشطة (القياس المقارن)، وإدارة العملية، وإعادة هندسة العمليات (هندرة نظم العمل) " ¹

لقد عرف باباد و بلاشاندردن (Babad et Balachandran، 1993) نظام التكلفة على أساس الأنشطة ABC بأنه: " نظام المعلومات الذي يكشف ويوضح بنية الكلف والربحية للمنتجات أو الخدمات " ²

استخدام نظام محاسبة التكاليف على أساس الأنشطة يتم تطبيقه " بتحديد الأنشطة الرئيسية للمؤسسة، تليها تجميع التكاليف إلى مجموعات الكلف لكل نشاط، بعدها اختيار موجه التكلفة لكل نشاط رئيسي وأخيرا وليس آخرا يتم تخصيص تكلفة الأنشطة للمنتجات أو الخدمات بحسب استهلاكها أو طلبها من الأنشطة " ³

من خلال تسمية التقنية ABC يتبين أنها تركز على الأنشطة " باعتبار النشاط هو حدث أو مهمة لها غرض معين، حيث يتم تجميع كلف الأنشطة على شكل مجموعات تسمى مجموعات الكلف، وذلك عن طريق موجهات الكلف بحيث تكون كلفة كل نشاط موجهة، ومن ثم تخصيص كلف الأنشطة على المنتجات أو الخدمات، وفقا لمسببات التكلفة بالإعتماد على معيار السبب - الأثر، الذي يهدف إلى تحقيق أكبر قدر من العدالة في تخصيص التكاليف وأكبر قدر من الدقة في التخصيص " ⁴ ، تبرز أهمية تقنية ABC في " تخصيص التكاليف غير المباشرة حيث يتم تحميل بعض عناصر التكاليف غير المباشرة بطريقة مباشرة، في حين كانت تعتبر وتعالج كتكاليف غير مباشرة في الطريقة التقليدية، وتعتمد تقنية ABC على أسس عديدة لتحميل التكاليف الغير مباشرة تتلاءم مع طبيعة النشاطات ومدى استهلاكها من الموارد النخصصة، وفق ماتم صرفه في الأنشطة التشغيلية " ⁵

2- تقنية الإدارة على أساس الأنشطة (ABM):

تقنية أو أسلوب الإدارة على أساس الأنشطة ABM يعتر متكاملا مع أسلوب محاسبة التكاليف على أساس الأنشطة الذي يوفر معلومات ضرورية لاتخاذ القرارات وإعداد الموازنات التقديرية على أساس التكاليف التي تم

¹ - حيدر علي المسعودي، مرجع سبق ذكره، ص: 130.

² - ناصر فردان نمشان النمشان وآخرون، " واقع التقنيات الحديثة في محاسبة التكاليف في شركات النفط الكويتية " ، Journal of Environmental Studies and Resaerches، المجلد 8، العدد 2، ص: 296.

³ - حيدر علي المسعودي، مرجع سبق ذكره، ص: 129.

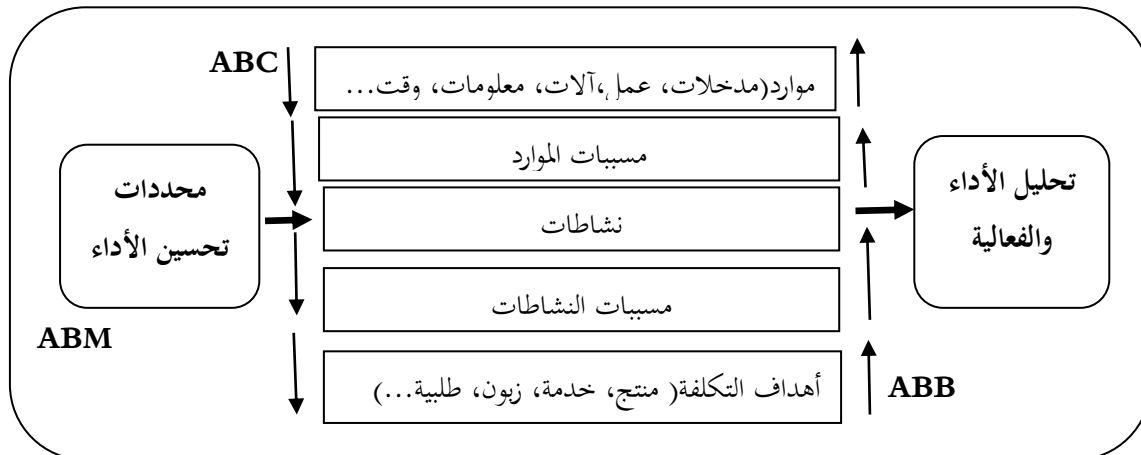
⁴ - ناصر فردان نمشان النمشان وآخرون، مرجع وموضوع نفسيهما.

⁵ - ناصر دادي عدون، عبدالله قويدر الواحد، مرجع سبق ذكره، ص: 141.

توقعها والمرتبطة بأي عملية أو نشاط يهدف إلى تحقيق الأهداف المحددة للمؤسسة الرامية لتحقيق الميزة التنافسية قوية والتفوق، وقد عرفت تقنية الإدارة على أساس الأنشطة ABM بأنها: " أسلوب يعتمد على مساعدة الإدارة في خدمة اتخاذ القرارات المتعلقة بالتسعير وخفض الكلف وقرارات تصميم المنتج وتحسين عملية الإنتاج، وذلك عن طريق الاستعانة بمعلومات التكاليف على أساس الأنشطة لإرضاء الزبائن وإشباع حاجاتهم وتحسين الأرباح " ¹

تطبيق تقنية محاسبة التكاليف على أساس الأنشطة ABC وأسلوب الإدارة على أساس الأنشطة ABM، بشكل صحيح ودقيق يسمح يوفر معلومات لاتخاذ القرارات المناسبة التي تهدف إلى تحسين الإنتاجية وتخفيض التكاليف، وتعتبر معلومات للتخطيط وأنظمة المحاكاة، وبنك معلومات " لتحديد وتحليل الفوارق وتسمح بالتحديد الفوري للأعمال التي ينبغي القيام بها، وبهذا تشكل تلك الأدوات المتمثلة في التكاليف على أساس الأنشطة والموازنات على أساس الأنشطة (ABB) نظاما تسييريا متكاملًا " ² ، والشكل التالي يوضع نظام التسيير على أساس الأنشطة.

الشكل رقم (11) : التسيير على أساس الأنشطة حسب تصور CAM-1



المصدر: ناصر دادى عدون وعبدالله قويدر الواحد، مراقبة التسيير والأداء في المؤسسة الاقتصادية المؤسسة العمومية

بالجزائر، دار المحمدية العامة - الجزائر، بدون سنة النشر، ص 147.

المطلب الثالث: برامج إعادة التنظيم وتحقيق الحد الأمثل للممارات (lean management)

¹ ناصر فردان نمشان النمشان وآخرون، المرجع نفسه، ص: 297.

² ناصر دادى عدون، عبدالله قويدر الواحد، مرجع سبق ذكره، ص: 147.

" تطمح هذه البرامج إلى تصميم وإعادة تصميم المسارات والأنشطة التي تقوم بها المؤسسات لصالح تحقيق أو الوصول إلى الاستراتيجيات المصاغة، على عكس البرامج التي تركز على الفعالية فقط " ¹، حيث سنتطرق إلى بعض المفاهيم المتعلقة بهذه البرامج وآليات تطبيقها، وفق ما يأتي:

الفرع الأول: إعادة تصميم المسارات (BPR)

ظهر تصميم المسارات (BPR) في بداية التسعينات، على يد المؤسسين هامر وشامبي (HAMER et CHAMPY)، يهدف هذا البرنامج إلى إعادة المسارات الأساسية وفقاً لما يفرضه إستراتيجية الأسواق وزبائنها، لا يتعلق الأمر بقيادة أفضل للعمليات والأنشطة بل الاستفهام عن كون تطبيقها ملائماً لتحقيق أغراض الأسواق والزبائن على أكمل وجه.

يعتبر برنامج إعادة تصميم المسارات مسعى أكثر شمولاً من برامج تخفيض التكاليف أو برامج مسعى الجودة التي تطرقنا إليها، حيث أن تطبيقه يؤدي إلى إعادة تنظيم جوهري للمؤسسات.

كما عرف أوج استخدام برنامج إعادة تصميم المسارات في منتصف التسعينات، حسب شامبي حوالي 70% من أكبر المؤسسات الأمريكية صرحت أنها قادت عمليات بين 1992 و 1995، النتائج لم تكن دائماً بمستوى الطموحات، لكن المسعى إعادة تصميم المسارات (BRP) قد انتشر كمنهجية ملائمة لتحليل النشاطات والتنظيم.

الفرع الثاني: المؤسسة المرنة (lean management)

مصطلح (lean management) تعني لغوياً المؤسسة الرشيقة، والتي يمكن ترجمتها المؤسسة المرنة، هذا المفهوم بعض مفاهيم إعادة تصميم المسارات (BRP) التي تعتبر مقارنة أخرى لتحسين الأداء والمنحدرة أصلاً من إدارة الإنتاجية؛

انتشر هذا المفهوم في عام 1990م بفضل كتاب The machine that changed the word: the story of lean من طرف خبراء المجتمع العالمي موتور للسيارات الذي انجز بعد بحث إستغرق خمس 5 سنوات واستخدام مصادر كثيرة، هذا الكتاب حلل أسباب اختلاف الأداء فيما يخص الجودة والإنتاجية بين صناعة السيارات اليابانية والأمريكية، إن تطبيق مبادئ هذه الإدارة أعتبر أساس هذا الفارق في الأداء، أساليب الإدارة اليابانية كانت تستخدم موارد أقل لنفس النتيجة: يد عاملة، مساحة أقل، رأسمال أقل، مخزون أقل، وقت تطوير أقل سواء بالنسبة للإنتاج، التطوير، العلاقات مع الزبائن أو الخدمة ما بعد البيع، الممارسات اليابانية للإدارة المرنة نظمت أولاً من

¹ - فرنسوا جيرو وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 339.

زاوية إدارة الانتاج قبل أن تمتد إلى كامل المؤسسة التي تخدم الزبون النهائي حيث تتبع برنامج إعادة تصميم المسارات (BRP).

انتهاج برنامج إعادة تصميم المسارات (BRP) يساهم في إعادة النظر في طرق التنظيم من خلال تفادي القيود التي يفرضها الهيكل التنظيمي، للتمكن من تحديد التغيرات الأكثر أهمية لتحسين مستوى الأداء، حيث عرف هذا البرنامج نجاحا كبيرا منذ نهاية التسعينات وبداية السنوات 2000، حيث ساهم في جمع مقاربات الجودة والإنتاجية بتحديث نظرة ديمنج التي تنص على أن الجودة مصدر لتحسين الإنتاجية، مما يتطلب استخدام تقنيات أو أساليب لتطبيق لإعادة التنظيم وتحقيق الحد الأمثل للمسارات، لتنفيذ استراتيجيات المؤسسات الرامية إلى تحسين أدائها وتحقيق ميزة تنافسية في ظل بيئة أعمال متطورة.

" إن تطوير بيئة عمل يبدأ بتطبيق تقنية أو أسلوب "التاءات الخمس" S5 فهي البداية لنضع جميع التحسينات بعد ذلك، فالتاءات الخمس هي أساس قاعدة "الإدارة الرشيقة" (Lean Management) والإنتاج في الوقت المحدد. والتاءات الخمس هي سلسلة من الخطوات والإجراءات التي تستخدم لترتيب مكان العمل "الجمبا" بأفضل طريقة لتحسين بيئة العمل ومن ثم تحسن الأداء"¹

تعتبر التاءات الخمس (S5) من التقنيات المستخدمة لتحسين الأداء المستمر، والتي تستعمل كنظام لتنظيم مكان العمل للتخلص من ماهو غير ضروري في العملية أو النشاط المراد القيام به، والتي " غالبا ماتكتب على جدران المعامل اليابانية وهي على التوالي : Seiri التعديل التصاعدي، Seiton وضع الأشياء بالترتيب، Seiso التنظيف، Seiketsu النظافة الشخصية، Shitsuk الانضباط)"²

تستخدم خطوات أو مراحل تقنية التاءات الخمس (S5) لإعادة التنظيم وتحقيق الحد الأمثل للمسارات، وتطبق على شكل نظام يتكون من المراحل الخمسة المرتبة لتحسين الأداء المستمر، تخفيض التكاليف وتحسين الإنتاجية، وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية والتفوق في بيئة الأعمال " ترتيب الإجراءات مهم نبدأ بتخليص (سيرى) للنهاية بالحفاظ على الصرامة فيما يتعلق بالعادات الجيدة المكتسبة حديثا (شيتسوكي)"³

نتطرق إلى تعاريف هذه الخطوات أو المراحل وفقا للجدول التالي :

¹ - معلومات مستخرجة من الموقع الالكتروني: (<https://www.rwaq.org/courses/apply5s>) تاريخ التصفح: 2020/11/15.

أمجد خليفة، تطبيق التاءات الخمس S5 لتنظيم بيئة العمل والتخلص من الهدر.

² - حيدر علي المسعودي، مرجع سبق ذكره، 196.

³ - <https://www.manager-go.com/management-de-la-qualite/methode-5s.htm>, consulté le 05/12/2020

La méthodologie des 5 S - les tâches essentielles à mener pour améliorer son environnement.

الجدول رقم (06) : خطوات التاءات الخمس (S 5)

ماهيته	التاءات الخمس (S 5)
تشمل هذه الخطوة فصل ما هو ضروري عن ما هو غير ضروري، والتخلص من غير الضروري في العمليات التشغيلية سواء كانت إنتاجية أو خدمية. الفكرة هي التخلص من الأشياء الزائدة. ما لا يتم استخدامه بانتظام يتم التخلص منه.	Seiri Débarrasser
تعني وضع المدخلات في المكان المناسب وجعلها تحت الطلب لكي يتمكن مستعملها لأداء عملهم دون إضاعة وقت في البحث. تصميم فضاء عمل فعال، حيث يكون لكل شيء مكان محدد جيدا لتسهيل استخدامه.	Seiton Ranger
تعني جعل مكان أو بيئة العمل خالية من المشاكل التي تؤدي إلى نقص الكفاءة والفعالية. النظافة عنصر مهم في هذا المبدأ. يسمح التنظيف تجنب الأعطال فيما يتعلق بسلع الإنتاج، يؤمن المباني ويجعل بيئة العمل سليمة.	Seiso Nettoyer
تعني التزام المدراء الفنيين والعاملين بمظهر لائق يروج مهاراتهم ومهنتهم في أداء مهامهم. " مجرد فرز كل شيء، إخراجها وتنظيفه، يجب الحفاظ على هذا النظام الجديد"	Seiketsu Maintenir l'ordre
يتطلب انضباطا شخصيا، " هذه الطريقة فعالة فقط، إلا إذا تم احترام مبادئها الموضحة في المراحل الرابعة S4 السابقة. هذا هو معنى المرحلة الخامسة S5.	Shitsuk Etre rigoureux

المصدر: من إعداد الطالب، استنادا على المراجع المعتمدة في هذا الشأن.

التطبيق الجيد والفعال لمنهجية أو أسلوب التاءات الخمس (S5) يحقق " نتائج مذهلة لاجدال فيها، وهي

نتائج تظهر نفسها من عادات العمل الأكثر تكيفا وتوفر بيئة عمل جيدة للقيام بالأنشطة والعمليات المرتبطة بتحسين الأداء، وتساهم بدرجة كبيرة في تحسين الإنتاجية وضمان الأمن والسلامة، والجودة بالمؤسسات الصناعية والتجارية والخدمية، وبالتالي تحقيق قيمة مضافة¹

الفرع الثالث: برنامج ستة سيقما (six sigma) لتحسين الأداء

أدت التطورات العلمية والتكنولوجية وجهود الباحثين والمهنيين في مجال الإدارة والتسيير والإحصاء إلى تطوير الأدوات العلمية والإحصائية وأنظمة التسيير، لتحسين أداء المؤسسات باختلاف أنواعها وحجمها، وتعتبر " منهجية ستة سيقما (six sigma) امتدادا لتطور علم الإدارة وممارساته في الغرب وفي اليابان منذ السبعينات والثمانينات من القرن الماضي، حيث ظهرت الجودة الشاملة التي أدت إلى تطور الأدوات العلمية والإحصائية في سبيل الكشف عن المشكلات والعمل على حلها بهدف تحسين الأداء، وكانت شركة موتورولا من أوائل الشركات

¹ - معلومات مستخرجة من الموقع الإلكتروني: <http://www.ouati.com/gestion-methode-5s.php> تاريخ التصفح: 2020/12/02 " الموقع الفني لصناعة الملابس بالمغرب، (تطبيق طريقة التاءات الخمس S5).

التي وضعت منهجية أسلوب ستة سيقما واستخدمته عام 1979م، وحققت بهذا الأسلوب توفيراً قدره 2.2 بليون دولار خلال أربع سنوات، وتبعها بعد ذلك شركات أخرى مثل جنرال اليكتريك وبنك أف أميركا وجونسون أند جونسون¹

تسعى المؤسسات الصناعية، التجارية والخدمية إلى تحقيق التميز والتفوق على المؤسسات التنافسية أو على وحداتها، من خلال استخدامها للوسائل والأدوات لتحسين أدائها سواء المرتبط بالعمليات التشغيلية أو المرتبط بتلبية متطلبات الزبائن وإدراك توقعاتهم، ويعتبر منهج ستة سيقما من "الأدوات الملائمة لتحسين الأداء وتدعيم الكفاءة والفعالية لكافة العمليات والمهام والصفقات التي تتم داخل المؤسسة، ويتم اختيار وتنفيذ مشروعات ستة سيقما بناء على قدرتها على زيادة رضا الزبائن، وتحليل الفجوة بين مستويات الأداء الحقيقية والمتوقعة باستخدام مجموعة من المقاييس الكمية"²

1- مميزات وركائز منهج ستة سيقما:

يتميز برنامج أو منهج ستة سيقما بمايلي:³

- ❖ الأخذ بعين الاعتبار بمفهوم مسعى يحقق القيمة للزبون النهائي، والذي استمد من مساعي المؤسسة المرنة؛
- ❖ الاستخدام المباشر من طرف المدراء الفنيين والعاملين بالمؤسسة، من خلال تكوين المشرفين والإدارات من طرف مستشارين داخليين أو خارجيين للقيام بعمليات التدريب والتكوين، ثم يتم تثبيتهم بعد قيادتهم لمشروعهم الأول في مؤسساتهم، حيث أن اللجوء إلى المستشارين أساساً يتواجد في الأعلى خلال التدريب والتكوين، ثم المرافقة في المشاريع الأولى على عكس معظم برامج تحسين الأداء التي غالباً ما تستعين بمستشارين للتطبيق؛
- ❖ تنظيم تخطيط المشاريع يأخذ بعين الاعتبار احتياطي الاقتصاديات أو الإيرادات في مرحلة إنجاز المشاريع يتم متابعة استخدام هذه المدخرات و/ أو الإيرادات بشكل منتظم بالتعاون مع مصالح الرقابة الإدارية.

كما أشار فرنسوا جيرو أن برنامج أو منهج ستة سيقما يركز على ثلاثة ركائز أساسية تتمثل فيمايلي:

أ- الزبائن:

تحدد صفات ومتطلبات الجودة وفقاً لرغبات الزبائن وتوقعاتهم، ومستوى ما هو منتظر من كل صفة من هذه الصفات.

¹ - معلومات مستخرجة من الموقع الإلكتروني: www.dr-ama.com.1900، تاريخ النسخ: 2020/12/02 "عبد الرحيم محمد ، تطبيقات

6 سيجم (Six Sigma)، إدارة الإستراتيجية خمس خطوات نحو الهدف".

² - محمد قدرى حسن، مرجع سبق ذكره، ص: 436.

³ - فرنسوا جيرو وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 343.

ب- المسار:

ترتكز آلية ستة سيقما على الطريقة التي تنظم فيها المسارات للتخفيف من التغيرات في جودة المنتجات أو الخدمات المقدمة للزبائن الداخليين أو الخارجيين، إذ يجب أن يكون لديهم دائما نفس الإدراك لجودة المنتج سواء للعملية التجارية أو الخدمية؛

ج- المدراء الفنيين والعاملين:

تخص آلية منهج ستة سيقما معظم المكلفين والملمزين بتحقيق الأداء المتميز، إذ نظمت أربع مستويات من التدريب أو التكوين لهذا الغرض أولاها التوعية، ثم التدريب أو التكوين، وتليها تشكيل الفرق، وأخيرا وليس آخرا تدريب أو تكوين مختصين (مشرفين أو إطارات) وتثبيتهم لقيادة أو التحكم في مشروعهم الأول بمؤسستهم.

2- خطوات منهج ستة سيقما:

تتضمن منهجية ستة سيقما ستة خطوات أو مراحل أساسية تنفيذا يؤدي إلى تحسين مستويات الأداء، وتحقيق الأداء المتميز، تتمثل هذه الخطوات فيما يلي: ¹

- **الخطوة الأولى: التحديد:** وهي وصف المشكلة بوضوح ومدى تأثيرها على إرضاء الزبائن والأطراف ذات المصالح، وخلال هذه المرحلة يتم تحديد متطلبات الزبائن الأساسية، وأهداف المشروع في الأجل القصير والطويل، وتحديد مسؤوليات فريق العمل، ونطاق موارد المشروع، وتصميم خريطة تشغيل العمليات وتشمل الموارد والمدخلات والمخرجات للزبائن، والإتجاه الأساسي لأداء العمليات والأنشطة التشغيلية.

- **الخطوة الثانية: القياس:** انطلاقا مما لا يمكن قياسه لا يمكن التحكم فيه، تعتبر أداة القياس "وصف فرصة التحسين والتحديد الكمي للأداء، وعند إدخال التغيرات من أجل التحسين فإن المؤسسة التحقق من فاعلية هذه التغيرات".

- **الخطوة الثالثة: التفاوت:** هو الذي يحدد طريقة تحقيق التحسين، وتعتمد طبيعته على أسبابه، فقد يكون التفاوت عشوائي هو الكثير الاحتمالات في الحدوث وهو صعب التشخيص والكثير منها يحدث في وقت غير محدد، وقد يكون التفاوت غير عشوائي حيث يكون معروفا ومحددا وداخلا في العملية التشغيلية.

- **الخطوة الرابعة: التكلفة التقليدية للجودة:** وهي تتكون من أربع فئات: الفشل الداخلي، الفشل الخارجي، التقييم والوقاية، وهدف هو زيادة التكاليف الوقائية للجودة ونقص الفشل الداخلي والفشل الخارجي ومكونات التقييم.

1 - محمد قدرى حسن، مرجع سبق ذكره، ص: 440-441.

- **الخطوة الخامسة: التحليل:** خلال هذه الخطوة يكون التركيز في البحث عن السبب، وعلى أساس تحليل البيانات تكون أولويات الفرص تبعا لإسهامها في إرضاء الزبائن وتأثيرها على الربحية.
- **الخطوة السادسة: التحسين:** وهذه المرحلة تتكون من وضع حلول واختبار أفضلها للحصول على أفضل النتائج والأداء الأكثر تميزا، ويوجد هنا جانبان أساسيان في مرحلة التحسين: الأولى تصميم التجارب، والجانب الثاني إدارة التغيير.

المطلب الرابع: مشكلات إدارة الأداء ومعوقات تحسين الأداء

معرفة وإدراك المشكلات والأخطار التي تعيق عملية تحسين الأداء أو تطويره، والسيطرة والتحكم فيها، وإدراكها من قبل المدراء الفنيين والعاملين بالمؤسسات التي تسعى لتحقيق ميزة تنافسية وتفوق، وتوقع المخاطر المحتملة الوقوع وإدارتها، كلها معوقات تكبح تحقيق استراتيجيات تحسين الأداء وتطويره.

الفرع الأول : مشكلات إدارة الأداء

1- مشكلة التقنية في إدارة الأداء:

نظام إدارة الأداء الفعال يبدأ من فهم ووضع الأهداف والتوقعات لقياس الأداء وصولا إلى تحسين وتطوير الأداء، يتطلب استعمال التقنيات والأدوات المناسبة الواجب إدراكها ومعرفتها من قبل المدراء الفنيين والعاملين بالمؤسسة لتحقيق الأداء المتميز، إذ يجب:¹

التوفيق بين اعتبارات إدارة التقنية ومتطلبات إدارة الأداء على النحو التالي:

- ❖ تحديد الاحتياجات التقنية على ضوء متطلبات الأداء وليس العكس، إذ في كثير من الأحيان تلجأ المؤسسات إلى شراء تقنيات جديدة ومعقدة بدعوى أنها التقنيات الأحدث دون أن تدرس مدى توافقها مع متطلبات الأداء أو القدرة على استيعابها في ظروف الأداء السائدة؛
- ❖ حصر التقنيات المتاحة بالمؤسسة وتقييم درجة استيعابها من القائمين بالأداء، ومدى استثمارها في أنشطة الأداء؛

❖ تقدير مدى الحاجة إلى تحسين التقنيات أو تطويرها وتغييرها في ضوء مستويات الأداء وخطط تحسينه

وتطويره، وكذا تقدير الفجوة التقنية التي تفصل المؤسسة عن منافسيها، ودراسة التكلفة والعائد في حالة سد

¹ - مصطفى يوسف، مرجع سبق ذكره، ص: 57-58.

تلك الفجوة التقنية؛

❖ تشكيل الحزمة التقنية المتكاملة والمتناسقة مع متطلبات الأداء في المؤسسة والتأكد من تفعيلها وصيانتها وتحديثها وفق تطورات الأداء.

2- صعوبات إدارة الأداء:

تكمن صعوبات تجسيد نظام إدارة الأداء إلى تحقيق العلاقة التكاملية والتنسيق والتعاون بين الأجزاء المكونة له، وكذلك متطلبات تنفيذ الأنشطة والعمليات المرتبطة بالأداء بكفاءة وفعالية والتنافسية والتفوق، سواء بالنسبة للمؤسسة، أو بالنسبة لمتطلبات الموارد البشرية وتضارب المصالح، ومن الصعوبات التي تعترض تطبيق نظام إدارة الأداء متعددة أهمها: ¹

- تطبيق نظام إدارة الأداء من كونها تتعلق بالموارد البشري واحتمالات الخلاف في الاتجاهات والرغبات والإدراك بين الرؤساء والمرؤوسين، لذا فإن التحدي أن تجد الإدارة وسيلة لإدارة الأداء تكون واضحة ومقبولة من الموارد البشرية للمؤسسة، وتحقق أهداف الإدارة والموارد البشرية للمؤسسة في نفس الوقت؛
- أهمية التنسيق والتوازن بين مكونات النظام الأساسية: أهداف النظام، معايير النظام، وإجراءات النظام، بمعنى ألا تستغرق الإجراءات جل اهتمام الإدارة مثلاً، وتتجاهل الأهداف التي كانت وراء إدخال النظام، كما أن التنفيذ الصحيح لفكرة إدارة الأداء يتطلب التناغم المستمر بين الأهداف ومعايير تقييم الأداء؛
- التناقض الطبيعي بين بين متطلبات العمل ومتطلبات المورد البشري الذي يؤدي العمل، حيث أنه من ناحية متطلبات العمل يكون التركيز عادة على كمية الأداء وسرعته ومستوى الجودة المطلوب وحرفية الأداء بمعنى التقنية المطبقة، أما متطلبات المورد البشري فيكون التركيز عادة السعي إلى الأداء المريح الذي تتوفر له سعة من الوقت والرغبة في فترات راحة أكثر وضغوط أقل من جانب المشرفين مثلاً، والتجاوز عن الأخطاء الجوهرية أو التلاعبات، ثم في النهاية يريد المورد البشري عادة ثباتاً نسبياً في معدلات الأداء المفروضة عليه.

3- مشكلات تقييم الأداء:

كما رأينا في أهداف عملية تقييم الأداء، على أنه يدفع المؤسسة لتحسين مستوى أدائها، من خلال اكتشاف الاختلالات والأخطاء الجوهرية والتلاعبات والانحرافات في الوقت المناسب، سواء كانت انحرافات عما كان متوقعا أو عدم المطابقة للمواصفات الواجب اتباعها، والتي تعرقل تحقيق التميز، هذا ما يبين الأهمية الكبيرة

¹ - مصطفى يوسف، موضوع ومرجع نفسيهما.

لعملية تقييم الأداء كجزء في إدارة نظام الأداء، مما يتطلب الدراية والمعرفة التامة على مشكلات تقييم الأداء في الأخطاء التي يرتكبها القائمين بعملية التقييم، وتتمثل هذه الأخطاء على سبيل الذكر لالحصر مايلي: ¹

أ- خطأ التعميم:

يعني تقدير وتقييم كل أبعاد وجوانب الأداء، باعتبارها مستقلة عن بعضها البعض، مما يستوجب تقييم الأداء على حسب الهدف أو العمل أو النشاط المراد تقييمه أو تحسينه أو تطويره.

ب- التحيز:

تصبح الأساليب الصادقة والوافية والصحيحة غير سليمة نتيجة التحيز من جانب القائمين بالتقييم، الذي يرجع لعدة أسباب تتعلق بالجنس، الثقافة والتعلم، الصراع والصراع النفسي، إذ لابد من الموضوعية وفض النزاعات والخلافات والعنصرية وتطبيق الأساليب والأدوات العلمية الحديثة في عملية التقييم.

ج- مشكلات خاصة بالثبات والوثوق:

يجب على القائمين بالتقييم التمتع بالكفاءة والمهنية والصدق والثبات في استخدام مقاييس أو مؤشرات تقييم الأداء، إذ يسبب الفشل والتقصير في متابعة عملية التقييم تفاقم وظهور مشكلات أخرى، " وحتى يتمكن برنامج تقييم الأداء من تأدية الغرض المطلوب، يجب أن يكون هناك تعاون من جانب الرؤساء واستعداد للإشارة إلى نقاط القوة والضعف في أداء الأفراد الذين يعملون تحت إشرافهم، مع إثبات ملاحظاتهم بطريقة واضحة ومحددة تقوم على أسس موضوعية" ²

الفرع الثاني : معوقات نظام إدارة الأداء

من أهم الأسباب التي تعرقل وتكبح المدراء الفنيين والعاملين على مستوى كافة مستويات المؤسسة وأقسامها أو فروعها، تطبيق نظام إدارة الأداء نجد مايلي: ³

- ❖ الرغبة في التحرر وعدم الالتزام بأسلوب محدد ونظام معتمد في كيفية التعامل مع المرؤوسين؛
- ❖ الشعور بزيادة الأعباء التي يفرضها نظام إدارة الأداء من حيث النماذج المطلوب استيفائها؛
- ❖ السعي إلى تفادي المواقف التي يظطر فيها الرئيس إلى المناقشة والجدل مع المرؤوسين لإثبات صحة تقييمه لمستوى أدائهم؛
- ❖ الميل إلى التخفيف من القيود التي يفرضها النظام على حرية ووقت الرئيس؛

1 - مدحت أبو النصر، مرجع سبق ذكره، ص: 152.

2 - مصطفى يوسف، مرجع سبق ذكره، ص: 136.

3 - مرجع نفسه، ص: 59.

❖ من جانب آخر يثير المورد البشري بالمؤسسة اعتراضات ضد نظام إدارة الأداء، حيث يتصورون أن الإدارة تعتمد بالعمل أكثر من اهتمامها بالجانب الإنساني، كما أنهم يعني المدراء الفنيين والعاملين لا يطبقون التعامل بمنطق المعايير الجامدة وأهداف الأداء المحددة فضلا عن أن تطبيق هذه النظم يدفع المدراء الفنيين والعاملين إلى التنافس والتصارع فيما بينهم، الأمر الذي يضعف مواقفهم واتجاهاتهم حيال الإدارة.

نظام الأداء الفعال يتطلب التحكم والسيطرة على الأخطار والمشاكل المدركة، وإدارة المخاطر المحتمل، والتركيز على المورد البشري بإشراكه الفعلي في تفعيل نظام إدارة الأداء، من خلال اقتراح الأفكار والإبداع وإبراز المهارات، والتمتع بالموضوعية والصدق، ومنح المكافآت والتشجيعات جراء المجهودات المبذولة، وإحساسه بالمسؤولية الشخصية والجماعية لتحقيق الأداء وتحسين الأداء، وتذليل العقبات والمعوقات وراء تحسين الأداء، لتحقيق الميزة التنافسية والتفوق.

خاتمة

من خلال هذا الفصل تبين لنا أن تحسين أداء المؤسسات المتنوعة من ناحية الأهداف والحجم، مبني على أساس قرارات رشيدة ومناسبة، تتخذ على جميع مستويات المؤسسة، إستنادا إلى المعلومات الرقابية الداخلية والخارجية في شكل تقارير، تبين مدى تحقيق المؤسسة للأهداف بفعالية وباستخدام مدخلات تم تشغيلها بكفاءة عالية، أي تحقيق الإنتاجية وتحسينها على مستوى المؤسسة ككل، من خلال تحقيق الإزدواجية تكلفة - قيمة، باعتبارها جانبان متقابلان للأداء، أي لا بد من وضع استراتيجية للسيطرة والتحكم في التكاليف الضرورية للعمليات والأنشطة التي تقوم بها المؤسسة، أي إستهداف تكاليف تحقيق الأداء وتحسينه، وتقديم منتجات وخدمات متميزة وذات جودة، وفي الوقت المناسب للزبائن وحسب السعر المتوقع دفعه.

تحسين جودة الخدمات والسلع المقدمة، يتطلب إستخدام الأساليب والتقنيات الحديثة وتطبيق أنظمة المحاكاة لتحقيق الأمثلية في أنظمة التسيير وتشغيل العمليات (تحويل المدخلات إلى مخرجات) بكفاءة وتحقيق الأهداف المحددة بفاعلية، وبالتالي تحسين الإنتاجية، مما يتطلب صياغة استراتيجية تنافسية، وتحديد أهداف كأساس يستند عليه في وضع معايير ومقاييس الأداء الداخلي (المالي، التشغيلي...) أو الأداء الخارجي (السوق رضا الزبائن، الطلب...) حسب الأداء المستهدف، لتقييم النتائج المتوصل إليها (مقارنة النتائج الفعلية مع ما كان متوقعا)، واتخاذ الإجراءات التصحيحية ومعرفة أسبابها، إذ يجب على المؤسسة فهم وإدراك العوامل المؤثرة فيه وإدارتها، لتحقيق الأهداف المحددة، والتأكد من تنفيذ برامج تحسين الأداء المحددة لتحقيق قيمة مضافة.

الفصل الثالث

تحسين أداء المؤسسات

السياحية والفندقية

تمهيد

تهدف المؤسسات باختلاف أنواعها وأشكالها إلى تحقيق قيمة مضافة من خلال تحسين وتطوير أداء الأنشطة في تنفيذ الخطط المصممة، يتطلب هيكل تنظيمي يتلاءم مع خصوصيات ممارسة نشاطها أو القطاع الذي تنتمي إليه، ومن ضمن هذه المؤسسات نجد المؤسسات السياحية والفندقية، التي تسعى جاهدة إلى تقديم خدمات سياحية وفندقية ذات جودة ومنافسة، بالاستخدام الكفء للوسائل المادية والبشرية والمالية وتحويلها بفعالية إلى خدمات سياحية وفندقية متميزة ومنافسة.

تحقيق هذه الأهداف يتطلب نظام رقابي فعال وتقييم مستمر والفهم الجيد من قبل الجهات الرقابية الداخلية والخارجية، مع ضرورة التنسيق والتكامل بينها، يشغل هذا النظام وفق عجلة تبدأ الدوران بتحديد الأهداف وتصميم الخطط إلى تقييم الأداء أو العمل المنجز، مع إمكانية مراجعة هذا النظام والتحقق من تنفيذه، من خلال استخدام النتائج المتوصل إليها على مستوى كافة الأقسام الرئيسية والفرعية للمؤسسة السياحية والفندقية باختلاف أنواعها وتجميعها في شكل تقارير أداء وتحليلها، لتحديد الانحرافات أو الاختلالات أو الأخطاء إن وجدت، أو عدم مطابقة المقاييس الموضوعية تبعاً للأهداف المحددة سلفاً، مع ضرورة تصحيحها وربطها بالجهة المسؤولة عنها، ومتابعة تصحيحها لإتخاذ القرارات المناسبة، يرافقه إدارة فعالة للخدمات السياحية والفندقية من خلال الالتزام بمتطلبات نجاحها، وإدارة المخاطر المرتبطة بممارسة نشاطاتها، بغية الاستمرار في التحسين أو التغيير لتحقيق التميز والتفوق في تقديم السلع والخدمات السياحية المقدمة، وفقاً لمتطلبات الزبائن وتحقيق رغباتهم بالسعر المناسب المتوقع دفعه وبمواصفات تتميز بالجودة والتنافسية.

ولذلك نعالج مضمون هذا الفصل من خلال ثلاثة مباحث :

المبحث الأول: عموميات حول المؤسسات السياحية.

المبحث الثاني : ماهية المؤسسات الفندقية.

المبحث الثالث : الخدمات السياحية والفندقية.

المبحث الأول : عموميات حول المؤسسات السياحية والفندقية

نتطرق في هذا المبحث إلى ماهية المؤسسات السياحية والفندقية وأنواعها، مع الإشارة إلى الهيكل التنظيمي لها إضافة إلى المشاكل والمعوقات التي تواجه إدارة المرفق السياحي والفندقي.

المطلب الأول : ماهية المؤسسة السياحية

نعالج في هذا المطلب إلى تعريف المؤسسات السياحية والفندقية وأهميتها، إضافة إلى الأنواع المختلفة لها.

الفرع الأول : تعريف المؤسسة السياحية

تعددت تعاريف المؤسسات السياحية وفقا لتعدد الخدمات السياحية والفندقية التي تقدمها، ومن بين هذه التعاريف نجد :

- "كل مؤسسة تسعى لتقديم خدمة معينة للسياح وإشباع حاجاتهم من(سكن، نقل، طعام، رحلات ... إلخ)"¹
- "قسم من الأقسام المهمة للقطاع السياحي ولها مسألة خاصة وعمليات متنوعة وشكل مميز لطبيعة العملية الإنتاجية فيها"²

- كما تعرف المؤسسة السياحية على أنها:³

- " تعتبر منشآت سياحية الأماكن المعدة لاستقبال السياح لتقديم المأكولات والمشروبات، وكذلك تعتبر منشآت سياحية وسائل النقل المخصصة لنقل السياح في رحلات برية أو بحرية أو جوية "
- كما تعرف بأنها : " تلك الأماكن المعدة أساسا لاستقبال السياح وتقديم الخدمات المختلفة من مأكولات ومشروبات، التي يتم استهلاكها في نفس المكان كالمطاعم، وكذلك المنشآت التي تمتلك وسائل النقل المخصصة لنقل السائحين أو تلك المعدة لإقامة النزلاء والسائحين مثل الفنادق ؛"
- " مؤسسات تجارية تقوم بالعمل على تقديم مختلف الخدمات السياحية اللازمة، من خدمات إقامة وطعام وشراب وخدمات علاجية، ثقافية، رياضية، تجارية، إرشاد سياحي، تنظيم برامج للرحلات وكذلك خدمات النقل السياحي بمختلف أنواعه لكافة السياح على مختلف أنواعهم".

¹ - زيد منير عبيوي، إدارة المنشآت السياحية والفندقية، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، الطبعة الأولى: 2008، ص: 13.

² - مصطفى يوسف كافي، وكالات ومنظمات السياحة والسفر، دار ومؤسسة رسلان للكتابة والنشر والتوزيع، دمشق- سوريا، الطبعة الأولى: 2018، ص: 26.

³ - مصطفى يوسف كافي، اقتصاديات السياحة البيئية والمحميات الطبيعية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2016، ص: 221.

من خلال التعاريف يمكن تعريف المؤسسات السياحية على أنها هياكل أو أماكن تقدم خدمات سياحية متنوعة، تسعى لتلبية رغبات واحتياجات الزبائن (برمجة رحلات سياحية وترفيهية، خدمات النقل، تقديم إرشادات سياحية، الإيواء، تقديم الأطعمة والمشروبات... إلخ).

الفرع الثاني : أهمية المؤسسة السياحية

تكمن أهمية المؤسسات السياحية فيما يلي:¹

❖ تعتبر مكملة لبعضها البعض من حيث تعدد جهات الإنتاج في هذا المجال من فنادق ومطاعم ومطار ونقل ورحلة... إلخ؛

❖ تعتبر صناعة متداخلة، حيث كل عنصر فيها يقدم من قبل منتج مستقل فلا بد من إنشاء منتج سياحي* متكامل ليشبع حاجات السياح؛

❖ توفر كوادر مؤهلة وقادرة على إدارة قطاع حساس، مرتبط بالانطباع الأول والأخير في نفسية الضيف؛

❖ تهيئة المنتج المتعدد الجهات وتطوير السياحة الداخلية عبر المحافظة على المقومات الحضارية.

كما ذكر العديد من المتخصصين أن المؤسسات السياحية والفندقية : " تكون في المقام الأول العامل لملائم لزيادة معدل السفر من أجل السياحة الداخلية والخارجية، وتطور السياحة في الوقت الراهن وفي المستقبل يتطلب وجود هذه المؤسسات السياحية " ²

كما تقدم المؤسسات السياحية منتجات وتقدم خدمات متنوعة، نذكر منها مايلي:³

- **خدمة الإقامة:** تقدمها جميع وسائل الإقامة السياحية المعروفة مثل الفنادق والموتيلات والقرى السياحية والشقق المفروشة وبيوت الشباب والمخيمات، وجلها تعد منتج سياحي أولي.

- **خدمة الإعاشة:** تقدمها وسائل الإقامة المختلفة بالإضافة إلى المطاعم والكافيتريات والمحلات العامة إلى غير ذلك من وسائل الإعاشة، وما يقدم إلى السائح في داخل المرفق السياحي تعد منتجا سياحيا أوليا، بينما إذا ما قدمت إليه خارج المرفق السياحي فإنها تعد منتجا سياحيا ثانويا.

¹- زيد منير عبوي، إدارة المنشآت السياحية والفندقية، مرجع سبق ذكره، ص: 13.

* **المنتج السياحي** هو: جميع مايعرض للبيع في السوق، من خدمات وتسهيلات وأماكن وعناصر طبيعية وبشرية تتوافق مع رغبات وحاجات السائح وتشد انتباهه.

²- مصطفى يوسف كافي، وكالات ومنظمات السياحة والسفر، مرجع سبق ذكره، ص: 26.

³- بسام الحجار وآخرون، دالة الإنتاج في القطاع السياحي النظرية والتطبيق، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، طبعة 2015، ص ص: 70-72.

- **خدمة النقل السياحي:** تتولى شركات النقل السياحي العامة والخاصة ووسائل النقل العامة والشركات السياحية وبعض الفنادق ومكاتب تأجير السيارات، تقدم هذه الخدمة تيسيرا على السائحين في التنقل من مكان إلى داخل الدولة.

- **خدمات شركات ووكالات السياحة والأسفار:** تقدم هذه الشركات خدماتها المختلفة للسائحين مثل الحجز بالفنادق ووسائل التنقل الداخلية والحجز على الرحلات الجوية الدولية والمحلية إلى غير ذلك من الخدمات تقدم هذه الخدمات بعض الفنادق الكبرى ومكاتب الاستعلامات السياحية الرسمية والخاصة للدول السياحية، داخل الدولة أو خارجها في مكاتبها الموجودة في الدول الأخرى.

- **خدمات المشتريات السياحية:** تقدمها محلات بيع الهدايا والتذكارات السياحية وبعض المحلات العامة الأخرى التي تباع مثل هذه السلع السياحية.

- **خدمة الاتصالات:** تقدم هذه الخدمة مكاتب حكومية تابعة للدول بالإضافة إلى المكاتب الخاصة والفنادق في العصر الحالي أصبحت خدمة الاتصالات متوفرة في معظم الدول السياحية، ولكن يختلف مستوى تقديم تلك الخدمة حسب إمكانيات الدول السياحية وقدرتها الاقتصادية، لأن الاتصالات تتطلب بنية تحتية قوية ومكلفة.

- **خدمة الترفيه السياحي:** تقدمها المحلات السياحية ومختلف وسائل الترفيه السياحي العاملة في الدول السياحية وتكون متنوعة لتلبية رغبات واحتياجات السائحين المتعددة.

المطلب الثاني: أنواع المؤسسات السياحية والفندقية

تتنوع المؤسسات السياحية باختلاف أنواع المنتجات والخدمات السياحية المقدمة للزبائن، لتلبية رغبتهم ومتطلباتهم، وحاجياتهم المتوقعة.

الفرع الأول : المؤسسات الفندقية

تعرف المؤسسات الفندقية على أنها :

- " هي مؤسسة ذات طابع تجاري تستقبل زبائن مارين أو مقيمين دون أن يتخذوها سكنا لهم، وتوفر لهم أساسا خدمات الإقامة مصحوبة بالخدمات المرتبطة بها، وتشمل الفنادق والمركبات السياحية أو قرى العطل وشقق الفنادق أو الإقامة السياحية والموتيلات أو نزل الطريق والمخيمات السياحية " ¹

كما " يمكن أن تزود المؤسسة الفندقية، بالنظر إلى نوعها ومكان وجودها، بمرافق تقدم خدمات الإطعام

¹ - المرسوم التنفيذي رقم 19-158 المؤرخ في 30 أبريل 2019 المتضمن تعريف المؤسسات الفندقية ويحدد شروط وكيفية استغلالها وتصنيفها واعتماد مسيرها، الجريدة الرسمية العدد 33 بتاريخ 19 ماي 2019 ، المواد: 2 و 3.

والتسلية والتنزه والتنشيط والتداوي والرفاهية والراحة والرياضة والمؤتمرات والمجمع البحري (المارينا) وميناء النزهة وجميع الأنشطة الأخرى المتعلقة بالسياحة؛ ويؤهلها للترتيب في خمسة (5) أصناف، مرتبطة تصاعديا بعدد النجوم من واحد (1) إلى خمسة (5) " ¹.

كما نستعرض بالتفصيل في المبحث الثاني إلى ماهية المؤسسات الفندقية، باعتباره نوع من أنواع المؤسسات السياحية التي تتوفر على الوظائف والأقسام (التشغيلية والمساندة) التي تركز عليها لممارسة نشاطها.

الفرع الثاني : المطاعم السياحية

تعددت تعريف المطعم وفق ما يأتي :

- المطعم السياحي : " مرفق مصنف سياحيا حسب تعليمات الدولة ويقدم خدمات الطعام والشراب ويمكن أن يقدم خدمات ترويجية ورياضية وفنية لرواده داخل المطعم أو خارجه لقاء مقابل، ويشمل هذا التعريف : الاستراحات السياحية، المنتزهات السياحية ومدن التسلية والترويج السياحي، النوادي الليلية والكافيتيريات " ²

- كما تعد مطاعم سياحية وتصنف، وفق ما نصت عليه أحكام التشريع الجزائري : ³

" تعد مطاعم سياحية المطاعم التي تتوفر على معدات وتجهيزات تتوافق مع مستوى معين من الراحة والخدمة والمخصصة لتقديم وجبات على اختلاف أنواعها للزبائن، مرفوقة بتنشيط أو بدونه " ؛

كما تعتبر المطاعم : "يعتبر المطعم القلب النابض للفندق وهو من الأقسام المنتجة الرئيسة للفندق لأنه يحقق إيرادات كبيرة، وهو أيضا عامل جذب رئيسي للضيوف لما يوفره من خدمات وعمله لخدمة الإيواء " ⁴

كما تصنف المطاعم السياحية إلى " خمس فئات وترتب تنازليا وفق عدد النجوم من مطعم خمسة نجوم إلى مطعم نجمة واحدة " ⁵، وترتب المطاعم السياحية حسب التشريع الجزائري إلى " أربعة أصناف معبر عنها بعدد النجوم يتزايد مع مستوى رفاهية المطعم، وتتراوح من نجمة واحدة (1) إلى أربع نجوم (4) ، طبقا لمعايير التصنيف، بعد إيداع طلب تصنيف مطعم لدى المديرية الولائية المكلفة بالسياحة، بعدها يصدر الوالي المختص إقليميا، بعد

¹ - مرسوم تنفيذي رقم 19-158 المؤرخ في 30 أبريل سنة 2019، مرجع سبق ذكره، المواد: 2 و 4.

² - زيد منير عبوي، إدارة وتصنيف المطاعم السياحية وآلية عملها، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، الطبعة الأولى: 2008، ص: 13.

³ - المرسوم التنفيذي رقم 19-151 المؤرخ في 29 أبريل سنة 2019 المتضمن تعريف نشاط الإطعام السياحي وتنظيمه، الجريدة الرسمية العدد 31 بتاريخ 12 ماي سنة 2019، المادة: 2.

⁴ - زيد منير عبوي، إدارة المنشآت السياحية والفندقية ، مرجع سبق ذكره، ص: 16.

⁵ - زيد منير عبوي، إدارة وتصنيف المطاعم السياحية وآلية عملها، مرجع سبق ذكره، ص: 14.

إبداء رأي اللجنة المنشأة لهذا الغرض في التصنيف أو الشطب من مدونة المطاعم في صنف مطعم سياحي، بموجب قرار تصنيف المطاعم السياحية، كما هو مبين في الملحقات " 1

كما يوجد تصنيفات أخرى للمطاعم نجد من بينها مايلي: 2

1- المطاعم الكلاسيكية :

يتمثل هذا النوع في المطاعم التي تقدم لائحة طعام يومية محددة، أو تقدم طعام حسب الطلب، أو كلاهما وينتشر هذا النوع من المطاعم في كافة البلدان، وتلقى القبول والاستحسان لدى السياح والزبائن.

2- مطعم الاختصاص :

انتشرت هذه المطاعم في كافة أرجاء العالم، وحولت معها إلى إلى البلد المضيف حضاراتها وتقاليدها في إعداد وتقديم المأكولات التقليدية التي تميز أي بلد أو أي منطقة.

3- مطعم الشوي:

هو مطعم ذو طابع خاص يقدم فيه المأكولات المشوية والتي يجرى إعدادها أمام الزبائن من لحوم وطيور وأسماك.

4- مطعم الخدمة الذاتية:

انتشرت هذه المطاعم وأصبحت أكثر قبولا وارتدادا من المطاعم الكلاسيكية بعد أن كانت تقتصر على الجامعات والمعامل، وتقدم هذه المطاعم مأكولات متنوعة وحلويات مختلفة ومشروبات إلى عدد كبير من الزبائن والذين يختارون بنفسهم ما يرغبون من أطعمة ومشروبات معروضة أمامهم في واجهات زجاجية وعلى كاونتور كبير. كما وضع الأستاذ زيد منير عبوي في كتابه إدارة المنشآت السياحية والفندقية تصنيفات للمطاعم السياحية تمثلت في المطاعم داخل الفنادق أو خارجها، المنتزهات السياحية، الكافيتيريا، النوادي الليلية والإستراحات السياحية.

الفرع الثالث : مؤسسات النقل السياحي

يبرز دور النقل وتأثيره المباشر على النشاط السياحي على اعتبار أن السياحة تعتمد على انتقال الأشخاص بين الأماكن السياحية (الأثرية والدينية)

تنوع مؤسسات النقل السياحي حسب مؤسسات وأماكن تقديم خدمات النقل سواء كانت برية أو بحرية

1- المرسوم التنفيذي رقم 19-151، المؤرخ في 30 أبريل سنة 2019، مرجع سبق ذكره، المواد: 4، 5، 6، 7، 8، 9.

2- زيد منير عبوي، إدارة وتصنيف المطاعم السياحية وآلية عملها، مرجع سبق ذكره، ص: 27-28.

أو جوية، حيث سنتطرق إلى تعريف مؤسسات النقل السياحي وأنواعه :¹

تعرف مؤسسات النقل على أنها: منشآت رئيسية في تطوير المشاريع السياحية، فكلما نشطت صناعة

السياحة يصحبها نشاط ملحوظ في صناعة النقل، حيث أن تطور الفنادق السياحية يتوقف على ازدهار وتوفير طرق المواصلات، كما أن إيجاد المسار محطة استحمام خلال تنقله من بلد لآخر يعتمد على ازدهار وسيلة النقل السياحي.

أ - مؤسسات النقل البرية:

وتشمل القطارات، الميترو، الترامواي، الحافلات، السيارات، الدراجات النارية.

ب- مؤسسات النقل البحرية:

وتشمل كافة وسائل الملاحة، ومع انتشار الملاحة البحرية الدولية في نهاية القرن التاسع عشر تم تكوين مؤتمرات الملاحة وعقد الاتفاقيات التي تخصها، كما ظهرت السفن المتخصصة في تنظيم الرحلات السياحية البحرية، وفيها غرف نوم وخدمات فندقية متكاملة.

ج - مؤسسات النقل الجوية :

وتشمل كافة وسائل الطيران، كما تعتبر " الوسيلة الناقلة للسياح من مكان لآخر، من خلال توفير نقل جوي فيه الراحة والأمان والطعام والخدمات المكاملة مثل التلفزيون والتلفون والفيديو والنوم... إلخ"² تقدم مؤسسات الجوية مجموعة من الخدمات المتنوعة مرتبطة بتنقل الزبائن أو السياح داخليا أو دوليا، وتلبية رغباتهم، حيث:³

" يسمح النقل الجوي بإنجاز عملية النقل لمسافات كبيرة في وقت زمني محدد مما يوفر الجهد والوقت، لذا ازدادت مشروعات النقل الجوي في العالم بل ظهرت الخطوط الجوية المنتظمة وتعاضم حجم التبادل سواء الداخلي أو الدولي وزادت حركة انتقال السياح والمسافرين والاستفادة من الخدمات التي تقدمها، سندكرها على سبيل الذكر لا الحصر وفق ما يأتي :

❖ تزويد المسافرين بكافة المعلومات التي يطلبونها؛

❖ بيع تذاكر الطيران (حجر وبيع التذاكر)؛

¹ - زيد منير عبوي، إدارة المنشآت السياحية والفندقية، مرجع سبق ذكره، ص: 121.

² - مرجع نفسه، ص: 14.

³ - مصطفى يوسف كافي، اقتصاديات السياحة البيئية والمحميات الطبيعية، مرجع سبق ذكره، ص: 240.

❖ الحجر في الفنادق حسب الدرجة؛

❖ تأجير السيارات السياحية؛

❖ توفير الدليل أو المرشد السياحي.

الفرع الرابع : وكالات السياحة والأسفار

تعرف وكالات أو مكاتب السياحة والأسفار وفق ما يأتي:

- عرف المشرع الجزائري وكالات السياحة والأسفار على أنها : " كل مؤسسة تجارية تمارس بصفة دائمة نشاطا سياحيا يتمثل في بيع مباشرة أو غير مباشرة رحلات وإقامات فردية أو جماعية وكل أنواع الخدمات المرتبطة بها " ¹
- مكاتب السياحة والسفر على أنها : " المكان الذي يقدم خدمات وبيانات استشارية وفنية ويعمل الترتيبات اللازمة لربط السقر برا وبحرا وجوا إلى أي مكان في العالم " ²
- كما تعرف مؤسسات السياحة والأسفار على أنها : " إحدى المؤسسات السياحية الهامة التي تقوم بتقديم خدمات السفر للمسافرين والسياح من خلال برامجها السياحية الخاصة أو كوسيط لبيع البرامج السياحية المعدة من قبل منظمي الرحلات " ³
- كما تعرف وكالات السياحة والأسفار وفقا للدور الذي تؤديه كوسيط لتلبية رغبات ومتطلبات الزبائن مقابل عمولة، " وكيل السفر هو الوسيط بين المنتج الرئيسي لمختلف خدمات السفر والسياحة من جهة، والمستهلك من جهة أخرى، الذي يقوم بشراء تلك الخدمات. فهو يمثل مؤسسة الطيران متعددة أو مؤسسات نقل أخرى ومناطق إقامة مختلفة ومنتجي رحلات. وكيل السفر يحصل على أمواله من العمولة التي يتقاضاها من مبيعات النقل والإقامة أو الرحلات، وكيل السفر ينظم الرحلات أو يرتبها لكن على أسس فردية وبصورة عامة، وكيل السفر الناجح هو الذي يعمل على إرضاء زبائنه عن طريق بيعهم ما يريدونه أو يرغبون فيه " ⁴
- كما تعتبر وكالة السياحة والسفر " جهة مساعدة للناس على تنظيم الرحلات والعطل عن طريق عمل تدابير استعدادهم للسفر، وهي تحجز لهم غرفا في الفنادق، ومقاعد في وسائل النقل، كما تنظم لهم رحلات سياحية،

¹- القانون رقم 99-06 المؤرخ في 4 أبريل سنة 1999 الذي يحدد القواعد التي تحكم نشاط وكالة السياحة والأسفار، الجريدة الرسمية العدد 24 بتاريخ 7 أبريل سنة 1999، المادة: 3.

²- زيد منير عبوي، إدارة المنشآت السياحية والفندقية، مرجع سبق ذكره، ص: 15.

³- مصطفى يوسف كاني، وكالات ومنظمات السياحة والسفر، مرجع سبق ذكره، ص: 49.

⁴- مصطفى يوسف كاني، وكالات ومنظمات السياحة والسفر، مرجع سبق ذكره، ص: 54.

وتوفر لهم مرشدين يساعدونهم في الحصول على جوازات السفر والتأشيرات التي يحتاج إليها المسافرون إلى البلاد الأخرى، وتنظم الرحلات السياحية للأفراد والجماعات¹.

يكن دور وكالات السياحة والأسفار في الخدمات المختلفة التي تقدمها للزبائن، وتمثل الخدمات المرتبطة بنشاط وكالة السياحة والأسفار في مايلي: ²

- ❖ تنظيم وتسويق أسفار ورحلات سياحية وإقامات فردية وجماعية؛
- ❖ تنظيم جولات وزيارات رفقة مرشدين داخل المدن والمواقع والآثار ذات الطابع السياحي والثقافي والتاريخي؛
- ❖ تنظيم نشاطات القنص والصيد البحري والتظاهرات الفنية والثقافية والرياضية والمؤتمرات والملتقيات المكملة لنشاط الوكالة أو بطلب من منظمتها؛
- ❖ وضع خدمات المترجمين والمرشدين السياحيين تحت تصرف السياح؛
- ❖ الإيواء أو حجز غرف المؤسسات الفندقية وكذا تقديم الخدمات المرتبطة بها؛
- ❖ النقل السياحي وبيع كل أنواع تذاكر النقل حسب الشروط والتنظيم المعمول بها لدى مؤسسات النقل؛
- ❖ بيع تذاكر أماكن الحفلات الترفيهية والتظاهرات ذات الطابع الثقافي أو الرياضي أو غير ذلك؛
- ❖ استقبال ومساعدة السياح خلال إقامتهم؛
- ❖ القيام لصالح الزبائن بإجراءات التأمين من المخاطر الناجمة عن نشاطاتهم السياحية؛
- ❖ تمثيل وكالات محلية أو أجنبية أخرى قصد تقديم مختلف الخدمات باسمها ومكانتها؛
- ❖ كراء سيارات بسائق أو بدون سائق ونقل الأمتعة وكراء البيوت المنقولة وغيرها من معدات التخييم.

- المشاكل التي تواجهها وكالات السياحة والأسفار:

- ❖ تعداد وكالات السياحة والسفر وإعطاء تراخيص زائدة عن حجم السوق المحلي، ماينتج عنه زيادة العرض عن الطلب لخدماتها؛
- ❖ صعوبة الحصول على الفيزا؛
- ❖ تأخير وصول الطائرات أو وسائل النقل المختلفة؛
- ❖ عدم وجود أدلاء سياحيين ذوي الكفاءة والإقناع لجذب الزبائن والسياح، وعدم إتقانهم اللغات الأجنبية.

¹ - سمر رفقي الرحي، الإدارة السياحية الحديثة، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، الطبعة الأولى: 2014، ص: 131.

² - القانون رقم 99-06 المؤرخ في 4 أفريل سنة 1999، مرجع سبق ذكره، المادة: 4.

الفرع الخامس : مؤسسات الإرشاد السياحي أو الأدلاء السياحيين

عرف المشرع الجزائري نشاط الدليل السياحي، وحدد تصنيفاته والتأهيل المهني، وفق ما يأتي :¹

أ- تعريف الدليل في السياحة :

" يعد دليلا في السياحة كل شخص طبيعي يرافق السياح الوطنيين أو الأجانب بصفة دائمة أو موسمية مقابل أجر، بمناسبة رحلات سياحية وأسفار منظمة أو زهات على متن سيارات للنقل العمومي في الطريق العام، في المتاحف والنصب التذكارية والمعالم التاريخية والحظائر الثقافية "

ب- يشتمل نشاط الدليل في السياحة على صنفين، وهما:

- الدليل في السياحة الوطني: المرخص له بممارسة نشاطاته في كامل التراب الوطني، ويشترط حيازة شهادة عليا في مجال التاريخ أو الفن أو علم الآثار أو أو علوم الطبيعة أو الهندسة المعمارية، بالإضافة إلى إتقان فضلا عن اللغة العربية لغتين أو عدة لغات أجنبية.

- الدليل في السياحة المحلي: المرخص له بممارسة نشاطه في إقليم ولاية أو ولايتين، ويشترط حيازة شهادة تقني سام في المجال، بالإضافة إلى إتقان فضلا عن اللغة العربية، لغة أجنبية على الأقل.

كما تعددت تعاريف الأدلاء السياحيين وفق ما يأتي:

- يعرف المرشد السياحي على أنه:²

" ذلك الشخص الذي يقوم بمرافقة السياح إلى أماكن الزيارة، وتقديم لهم الخدمات التي يحتاجونها وكذا تزويدهم بمختلف المعلومات التي يرغبون في معرفتها، وبذلك فالمرشد له دور كبير في نجاح الجولة السياحية، ولا بد أن تتوفر فيه بعض الصفات حتى يكون قادرا على القيام بواجبه على أكمل وجه، نذكر منها:

❖ أن يكون تعامله جيدا وحضاريا؛

❖ أن يكون لديه معلومات وافية عن الأماكن السياحية حتى يكون قادرا على الإجابة على تساؤلات السياح؛

❖ أن يكون مضييفا، رفقة ممتعة، روحه مرحة؛

❖ أن يكون اجتماعي، منفتح ويبادر بإثارة المناقشات ويشجع الآخرين على القيام بذلك؛

❖ أن يكون واثقا بنفسه حتى يستطيع أن يتخذ قرارات سريعة عندما تواجهه حالات طارئة في الرحلة؛

¹ -المرسوم التنفيذي رقم 06- 224 المؤرخ في 21 جويلية سنة 2006 الذي يحدد شروط ممارسة نشاط الدليل السياحي وكيفية ذلك، الجريدة

الرسمية 42 بتاريخ 25 جوان سنة 2006، المواد : 2، 3، 6.

² - مصطفى يوسف كافي، اقتصاديات السياحة البيئية والمحميات الطبيعية، مرجع سبق ذكره، ص: 234.

❖ أن يتقن اللغات الأجنبية حتى يستطيع التعامل مع مختلف السياح.

نشاط الدليل في السياحة له دور مهم في :

" قيادة وتنظيم وإدارة الرحلات السياحية، وتنفيذ البرامج السياحية، للسائح أو للمجموعة السياحية، ومرافقتهم ورعايتهم منذ وصولهم حتى مغادرتهم، وتنظيم وترتيب وتسهيل تنقلهم وإقامتهم ومساعدتهم على ممارسة الأنماط والأنشطة السياحية المحددة في برامجهم، وتوفير المعلومات التوضيحية اللازمة للسائحين " ¹

المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي للمؤسسات السياحية والفندقية

نتناول في هذا المطلب خصائص النشاط السياحي والفندقي، إضافة إلى ماهية الهيكل التنظيمي والعوامل المؤثرة في تصميمه، مع ذكر الوظائف والأنشطة على مستوى الأقسام والوحدات المتواجدة بالمؤسسات السياحية والفندقية.

الفرع الأول : خصائص النشاط السياحي والفندقي

يتميز النشاط السياحي والفندقي بمجموعة من الصفات تتمثل فيما يلي :

1- العلاقة المتكاملة بين الأنشطة السياحية والأنشطة الفندقية، " إذ تعتبر واحدة في نفس الوقت، حيث تقوم صناعة السياحة على تطوير السياحة وإدارة صناعة السفر والتسويق السياحي والخدمات السياحية، بترتيب السفر للسياح مثلاً لكن توفير الخدمات الضرورية مثل الإقامة والإطعام يتم من قبل الصناعة الفندقية " ²

كما يتميز النشاط السياحي والفندقي بمايلي: ³

2- حساسية النشاط السياحي والفندقي للأحداث السياسية: حيث الأحداث السياحية التي تقع في دولة ما على المنطقة ككل.

3- حساسية النشاط السياحي والفندقي للظروف الاقتصادية للدول، فالدولة التي تكون عملتها قوية مقارنة بالدولة التي تعاني من انخفاض في العملة، تمكن المواطنين من السفر والإنفاق بسخاء في تلك الدول.

4- يعتبر العنصر البشري العنصر الأساسي للقيام بالأنشطة السياحية والفندقية، فبالرغم من تطور الآلات والمكانات

¹ - سمر رقيقي الرحي، مرجع سبق ذكره، ص: 173.

² - معلومات مستخرجة من الموقع الإلكتروني: <http://hospitalitymanagementdegree.net>، إدارة الفندقية والسياحة، تاريخ النصف: 20/

2020/12.

³ - محمد أمين السيد علي، إدارة الفنادق ورفع الكفاءة الإنتاجية، دار وائل للطباعة والنشر، عمان - الأردن، الطبعة الأولى: 1998، ص: 57 - 58.

إلا أن ذلك لم يقلل من أهمية العنصر البشري لأن الخدمات السياحية والفندقية تتم من خلال التعامل المباشر مع الزبائن، لهذا الغرض لا بد للمورد البشري أن يتميز بالكفاءة والخبرة اللازمة.

كما يعتبر العنصر البشري " جزء من الخدمة (المنتج) الذي يقدم لك الخدمة هو جزء من الخدمة لأنك تتأثر به، فمثلا موظف الاستقبال في الفندق إذا كان بشوشا ومتعاوننا وهو من يقدم الخدمة فإنه سوف يترك انطبعا محبا لديك، وان كان غاضبا ومتهجما فسوف تتأثر بتصرفه وسلوكه، وقد لاتعاود الإقامة في نفس الفندق مرة أخرى"¹

5- هناك العديد من الأنشطة المختلفة التي تتم داخل المؤسسة السياحية والفندقية وفي نفس الوقت تعتبر كخدمات مثلا الحجز والنقل والإقامة وتقديم المشروبات والمأكولات والخدمات التكميلية والترفيهية، يتطلب هذا المقدرة على التنسيق لضمان تقديم هذه الخدمات بكفاءة وهذا يبرز دور الإدارة المحترفة؛

6- ساعات العمل 24/24 ساعة، فالعاملون يعملون بينما الآخرون في حالة استرخاء، بمعنى آخر إن النشاط السياحي والفندقي يتميز بنظام الخدمة المستمرة على مدار اليوم بل الأسبوع والشهر والسنة كاملة؛

ومن خلال مقابلة أجريتها مع مدير الموارد البشرية لمجمع فنادق AZ بزرالدة يوم 26/08/2020، عن مدى ممارسة المدراء الفنيين والعاملين مهامهم بالمؤسسات الفندقية على أن " العمل في المؤسسات الفندقية يعتبر مهنة التضحية باعتبار أن المورد البشري يعمل 24 ساعة / 24 ساعة، كما تتطلب الانضباط والهيئة أو الوضعية (الوقوف) المستمر، التحدث، المعاملة، والعمل دون انقطاع حتى ولو في فترة راحة، مثلا إذا كانت فيه شكوى لزبون معين كانت أثناء فترة عمله، لا بد من حضور كل مورد بشري كان يعمل في هذه الفترة "².

7- تأثر النشاط السياحي والفندقي بالموسمية وهذه إحدى مشاكله الأساسية وهذا يتطلب الإعداد والتسويق لبرامج شاملة بأسعار مخفضة في أوقات انخفاض الطلب؛

8 - تكامل الوظائف الرئيسية والمساعدة لتنفيذ الأنشطة السياحية والفندقية على مستوى الأقسام المركبة والوحدات الفرعية وتنوع خصائصها " يمكن النظر إلى المؤسسة السياحية أو الفندقية على أنه نظام رئيسي مركب يتألف من مجموعة من الأنظمة الفرعية لكل منها طبيعة مميزة وخصائص مختلفة"³

¹- زيد منير عبوي، إدارة المنشآت السياحية والفندقية ، ص: 48.

²- مقابلة مع السيدة بن عمارة سهام بتاريخ 26 أوت 2020 ، مدير الموارد البشرية لمجمع فنادق AZ بزرالدة - الجزائر، بيئة العمل في المؤسسات السياحية والفندقية.

³- حازم عبد الفتاح محمود، إدارة الفنادق، دار المناهج للنشر والتوزيع عمان الاردن، الطبعة الأولى: 2017، ص: 48.

ومن بين الخصائص الواجب أخذها بالحسبان عند إعداد النظام المحاسبي بالنشاط السياحي والفندقي، نجد مايلي: ¹

❖ موسمية الطلب (موسم الكساد وموسم الذروة) على الخدمات السياحية والفندقية؛

❖ إن الخدمات الفندقية تجمع بين نشاط الخدمات والنشاط التجاري؛

❖ إن الخدمات السياحية والفندقية منتجات غير ملموسة قابلة للفناء والتلف؛

كما أضاف الدكتور عبد الكريم حافظ مميزات النشاط الفندقي التالية: ²

❖ التعامل النقدي السريع : غالبا ما يتم التعامل نقدا في النشاطات السياحية والفندقية، وبمبالغ صغيرة جدا باستثناء

❖ العملاء الدائمين مع شركات ووسطاء تجاريين حيث يتم تحويل حساباتهم إلى استناد المدينين (city ledger) على

❖ أن لا يجاوز الحساب الحد الأعلى المسموح به (credit ceiling)، كذلك تتم المعاملات مع الزبائن والمستفيدين بسرعة

❖ فالزبون أو المستفيد يقيم لفترة يوم أو بضعة أيام، ثم تنتهي علاقته المحاسبية مع المؤسسة السياحية والفندقية، فلا بد من تحصيل ما يستحق عليه قبل مغادرته.

❖ كثافة الأصول الثابتة وسرعة دوران رأس المال المتداول: نظرا لأن النشاط الأساسي للمؤسسة السياحية والفندقية هو نشاط خدمي بالدرجة الأولى وليس نشاطا تجاريا أو صناعيا أو زراعيا.

❖ جغرافية النشاط الفندقي: يتسم النشاط الفندقي بالجغرافية حيث يزداد الطلب على الخدمات الفندقية في مواقع معينة، كما هو الحال في زيادة معدلات الطلب على خدمات الفنادق وارتفاع معدلات الطلب على فنادق العاصمة.

إدراك وفهم ودراسة هذه الخصائص في الخدمات السياحية والفندقية، يساهم في إعداد وتصميم الهيكل التنظيمي للمؤسسة السياحية والفندقية باختلاف أنواعها وحجمها، وتعتبر من العوامل المؤثرة في طرق بنائه.

¹ - حسن سليمان زكي وأحمد يحي عياصرة، المحاسبة في المستشفيات والفنادق، دار الإعمار العلمي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى: 2014، عمان - الأردن، ص: 116.

² - عبد الكريم حافظ، الإدارة الفندقية والسياحية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، الطبعة الأولى: 2010، ص: 174 - 175.

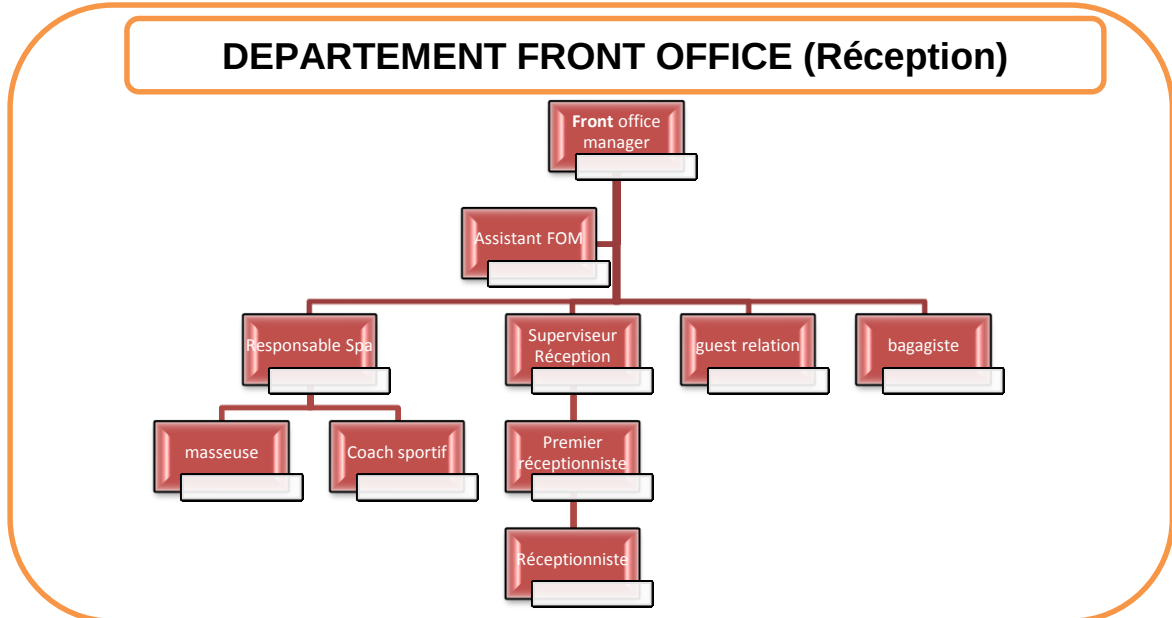
الفرع الثاني : الهيكل التنظيمي للمؤسسة السياحية والفندقية

1- تعريف الهيكل التنظيمي :

يعرف الهيكل التنظيمي وفقا لعدة مفاهيم نذكر منها مايلي :¹

- الهيكل التنظيمي في مفهومه الإداري يعرف على أنه: " ترتيب الموارد المادية والبشرية والآلية والخبرات الفنية بأفضل طريقة تؤدي إلى تحقيق الأهداف المرسومة وبأقصر وقت وبأقل جهد وأقل التكاليف " .
- ويعرف الهيكل التنظيمي بأنه : " البناء أو الإطار الذي يحدد التركيب الداخلي للمؤسسة الفندقية، فهو يبين التقسيمات والتنظيمات التي تقوم بمختلف الأعمال والأنشطة التي تتطلبها لتحقيق أهداف الفندق، كما يوضح نوع العلاقات بين أقسامها وخطوط التدفق وشبكات الاتصال فيها " .
- كما يظهر الهيكل التنظيمي للمؤسسات السياحية والفندقية نتيجة تنظيم العمليات والأنشطة الرئيسية والأنشطة الفرعية، وربطها مع بعضها البعض في شكل وحدات تنظيمية مترابطة يطلق عليها على كل منها (إدارة، قسم...) ويسير كل من هذه الوحدات مدير يفوض الصلاحيات اللازمة للإشراف على تنفيذ إنجاز الأنشطة التشغيلية والمساندة التي تقوم بها هذه الوحدات، ويطلق على المخطط البياني الذي يظهر هذه الترابطات الهيكل التنظيمي كما يبين الشكل رقم (01) أدناه الهيكل التنظيمي لوحدة أو قسم الاستقبال لمجمع فنادق AZ.

الشكل رقم (01) : الهيكل التنظيمي لوحدة أو قسم الاستقبال بمجمع فنادق AZ



المصدر: مدير الموارد البشرية بمجمع فنادق AZ بزرادلة - الجزائر.

¹ - عمار عبد الهادي وآخرون، إدارة الإيواء، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان - الأردن، الطبعة الثانية : 2007 ، ص: 14.

2- العوامل المؤثرة على الهيكل التنظيمي في المؤسسات الفندقية أو السياحية :

إعداد الهيكل التنظيمي لمؤسسة سياحية أو فندقية معينة، يتطلب معرفة، دراسة وتحليل العوامل التي تؤثر على تصميم هذا الهيكل، هذا ماستتطرق إليه وفق ما يأتي: ¹

أ- طبيعة العمل الفندقي:

يقصد بطبيعة العمل الفندقي ملكية الفندق أو المنشأة السياحية فيما إذا كانت تابعة للقطاع الخاص أو المختلط أو في شكل شركات، كما يلاحظ أن الهيكل التنظيمي يختلف من فندق لآخر حسب الملكية أو موسم العمل حيث موسم الزخم تعتمد بعض الفنادق على تعيين عاملين بأجر يومي وتقوم بتسريحهم في موسم الكساد.

ب- موقع البناء الفندقي وحجمه :

يقصد به الموقع الجغرافي الذي تتواجد به المؤسسة السياحية أو الفندقية في داخل المدينة أو خارجها أو في المطارات أو منتجعات فندقية، أما الحجم فهناك عدة أحجام مختلفة للمؤسسات السياحية والفندقية حسب التصنيفات التي تطرقنا إليها، كما أن عدد فرق العمل داخل المؤسسة السياحية والفندقية تحدد الخدمات الواجب تقديمها للضيف أو الزبون.

ج - نوعية المؤسسة الفندقية ودرجته:

وهي بناية المؤسسات من حيث الحداثة والمقومات لغرض التكيف مع طبيعة العمل الفندقي، وعلى هذا الأساس يجب توفير وتهيئة مهندسين معماريين ويد عاملة فنية مؤهلة لغرض تنفيذ المشاريع السياحية والفندقية وفقا لمعايير النوعية والجودة اللازمة، أما درجة الفندق فإنها تؤثر بشكل مباشر على الهيكل التنظيمي للمؤسسة الفندقية من حيث فنادق الدرجة الممتازة عن فنادق الدرجة الأولى مثلا، حيث تحتاج كل واحدة منها بشكل متفاوت إلى مدراء فنيين وعاملين مؤهلين تتلائم مع طبيعة، حجم وجودة الخدمات السياحية والفندقية المقدمة للزبائن.

د - رأس المال المستثمر:

رأس المال له دورا فعال في التأثير على إعداد الهيكل التنظيمي، فكلما كان رأس المال المستثمر كبيرا، فإنه بإمكان المستثمر بناء المؤسسة السياحية أو الفندقية، حسب ما يرغب فيه المستثمر السياحي من نوعية ودرجة وحجم الخدمات السياحية والفندقية التي تقدم على هذا الأساس وإعداد الهيكل التنظيمي.

¹ - زيد منير عبوي، إدارة المنشآت السياحية والفندقية مرجع سبق ذكره، ص: 33-34.

هـ - طبيعة السياسة الاقتصادية للدولة :

تؤثر السياسة الاقتصادية للدولة من خلال النظام السائد، مثلاً دولة تعتمد على نظام التسيير الذاتي أو نظام التسيير المختلط في تنفيذ المشاريع السياحية المحلية أو الأجنبية، مركزية أو لامركزية القرارات، ووضعها للخطط الرئيسية للبلد وفقاً للإمكانيات المادية والبشرية.

و - التطور التكنولوجي في البلد :

يساهم التطور التكنولوجي لأي بلد في إدخال الحاسبات الإلكترونية والأنظمة التسييرية التكنولوجية الحديثة (أنظمة الاعلام الآلي: نظام الحجز (AMADEUS) - الموارد البشرية - التسيير الفندقي - المشتريات - حجز الغرف... إلخ) إلى أقسام كثيرة في المؤسسات السياحية والفندقية مثلاً المكتب الأمامي وقسم الحجز وقسم الحاسبات والتدبير الفندقي، كل هذا لتقديم المعلومات والبيانات بشكل سريع ودقيق.

ن - طرق بناء الهيكل التنظيمي :

" هناك طريقتين لبناء الهيكل التنظيمي، أما الطريقة الأولى هي البناء من أسفل لأعلى حيث يتم البدء في المستويات التنفيذية الموجودة في الأسفل، والطريقة الثانية هي من أعلى إلى أسفل أي البدء بالإدارة العليا حيث يتم تحديد الأهداف العليا والسياسات العريضة للمؤسسة " ¹

الفرع الثالث: المشكلات التي تواجه إدارة المرفق السياحي والفندقي

من المشكلات التي يجب مواجهتها من قبل المدراء الفنيين والعاملين بالقطاع السياحي والفندقي، وعدم ارتكاب الأخطاء والانحرافات أثناء ممارسة أنشطتها، وعدم مطابقة القواعد التي تنظمها، نجد مايلي: ²

1- مشكلة الغلق السياحي :

من أكبر المشاكل التي تواجه إدارة السياحة والفندقة إصدار قرار السلطة الحكومية أو الجهة المشرفة على السياحة والأمن أو اللجان المكلفة بالتفتيش والرقابة بالغلق لمخالفة النظام العام أو ارتكاب مخالفات خطيرة أو التلاعب أو الأضرار بالصحة العامة، أو عدم الالتزام بشروط الترخيص. ومشكلة الغلق السياحي يندر حدوثها ولكن إذا حدثت لإحدى المؤسسات السياحية والفندقية، فهذا إهمال الإدارة لجوانب أساسية في النشاط السياحي

¹ - حازم محمد عبد الفتاح، مرجع سبق ذكره، ص: 211 - 212.

² - مروان أبو رحمة وآخرون، مبادئ إدارة الفنادق، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع عمان - الأردن، الطبعة العربية الأولى: 2014، ص: 32-33.

والفندقي، والقوانين المتعلقة بالجانب السياحي للبلد، والشروط الموضوعية من قبل السلطات لهذا النشاط. كما تطبق الغلق السياحي للمؤسسة السياحية والفندقية بعدم الالتزام والامتثال للقوانين والمراسيم واللوائح التنظيمية للقطاع السياحي والفندقي من قبل الدول لهذا النشاط، مما ينتج عنه طائلة من العقوبات الإدارية المنصوص عليها مثلاً في الجزائر طبقاً للقانون رقم 99-01 الذي يحدد القواعد المتعلقة بالفندقة، والمرسوم التنفيذي رقم 19-151 المتضمن تعريف نشاط الإطعام السياحي وتنظيمه، القانون رقم 99-06 الذي يحدد القواعد التي تحكم نشاط الوكالة والأسفار، إضافة إلى التنظيمات التي تحكم القانون التجاري ... إلخ .

2- مشاكل التغذية والأطعمة:

هذه المشكلة قد تأتي من حيث لا تدري الإدارة نتيجة لإهمال في النظافة أو في أماكن حفظ المواد الغذائية التي قد تتعرض للتلوث أو الفساد الذي قد يسبب التسمم الغذائي، أو عدم المطابقة لمعايير الجودة وسلامة الأغذية. هذا ما يلزم الإدارة أن تشدد من الرقابة على التغذية والأطعمة، وتقوم بالتفتيش الدوري على قسم المطبخ ومخزن المواد الغذائية، والمطاعم والكازينوهات وغيرها، كذلك يجب التفتيش والمراقبة من قبل موظفي القطاعات السياحية والتجارة والأمن والصحة والبيئة والبلديات... إلخ، حسب التنظيم المعمول به في أي بلد.

3- مشاكل التعامل مع الموردين:

مشاكل التعامل مع الموردين كثيرة خاصة إذا كان البعض منهم غير منضبط في مواعيد التوريد، ومطابقة المواصفات، وتغيير السعر في وقت لاحق. والمشاكل من حيث النوع يجب ألا تحدث في مجال السياحة والفندقة، لأن المؤسسة السياحية أو الفندقية عليها التزام مستمر لتوفير خدماته لعملائه في الوقت الذي تطلب فيه.

4- مشاكل النزلاء والمشاجرات الفردية:

ضرورة حلها بسرعة، وإرضاء جميع الأطراف بشكل جيد في الوقت الملائم، زمن الممكن التصرف معهم بلباقة وهدوء وكسب رضائهم بأسلوب لطيف حتى لا يسيء هؤلاء سمعة المؤسسة السياحية والفندقية.

5- مشكل إبطال الحجز:

مشكلة إبطال الحجز قد تسبب إزعاج للإدارة، وتشعرها بأن هناك فقد لبعض الإيرادات المنتظرة.

6- مشكلة تغيير النشاط في حالة الظروف الاقتصادية أو السياسية أو الصحية على مستوى العالم أو الدول، مما ينتج عنه انخفاض الإيرادات، أو إنعدامها فمثلاً في صناعة الفندقة بيع الليلة الفندقية لن يمكن بيعها بعد ذلك أبداً، وهذا ما حدث عالمياً، حيث تسبب فيروس كورونا 19 في تدني الإيرادات أو وزيادة المصاريف خاصة المرتبطة بالموارد البشرية والتكاليف الاجتماعية المرتبطة بها، بل وأدت الجائحة إلى غلق الكثير من المؤسسات السياحية والفندقية

وتغيير النشاط، كما قلنا في الخصائص أنها صناعة تتطلب كثافة رأس المال.

من خلال ما تطرقنا إليه في المبحث الأول نستنتج أن:

- المؤسسات السياحية والمؤسسات الفندقية تعتبر واحدة في نفس الوقت، حسب طبيعة الخدمات المقدمة وخصائصها؛
- تقدم المؤسسات الفندقية خدمات سياحية وفندقية بالنظر إلى ترتيبها، نوعها ومكان وجودها، أو حسب الهيكل التنظيمي لها، والوظائف التي تقوم بها، ما أدى إلى ظهور السلاسل الفندقية أو المجمعات الفندقية لتقديم خدمات رئيسية وخدمات تكميلية أو مساعدة؛
- تعتبر المؤسسات الفندقية ركيزة أساسية من خلال الخدمات السياحية والفندقية المتنوعة التي توفرها من (الاستقبال والاستعلامات، الحجز، الإيواء، الإطعام والمشروبات، خدمات تكميلية أو مساعدة...) للزبائن وتلبية متطلباتهم ورغباتهم، وتوقع احتياجاتهم؛
- تقدم المؤسسات الفندقية الخدمات السياحية والفندقية الضرورية لإقامة صناعة السياحة والفندقة، وتحقيق ميزة تنافسية يتطلب إدارة الأداء المتميز والتفوق في تقديم الخدمات السياحية والفندقية وتحقيق مستوى الجودة. لهذه الأسباب خصصنا مبحث كامل للمؤسسات الفندقية.

المبحث الثاني : ماهية المؤسسة الفندقية

نتطرق في هذا المبحث إلى التطور التاريخي للمؤسسات الفندقية إضافة إلى المفاهيم المرتبطة بها وأنواعها كما نفصل في الهيكل التنظيمي لها من خلال العوامل المؤثرة في تصميمه، مع التطرق إلى الأقسام التشغيلية والمساندة والوظائف التي تقوم بها لتحقيق أهدافها.

المطلب الأول : التطور التاريخي للمؤسسة الفندقية

شهد تطور صناعة الفنادق ثلاث مراحل متتالية انطلاقاً من العصور القديمة، ثم العصور الوسطى وصولاً إلى العصور الحديثة، ولا زالت في تطور مستمر مع استمرارية وزيادة وتنوع رغبات ومتطلبات الزبائن وتوقعاتهم، بالإضافة إلى العوامل الداخلية والخارجية التي تنشط فيها بيئة أعمال المؤسسات السياحية والفندقية، نستعرض هذه المراحل وفق ما يأتي :¹

¹ - مروان أبو رحمة وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 20-21.

الفرع الأول : الفندق في العصور القديمة

سميت المرحلة الأولى بعصور الخانات البدائية التي تعتبر النواة الأولى للفنادق، انتشرت وازدهرت هذه الخانات في حضارة وادي النيل والرافدين وفلسطين وخاصة الأماكن التي تمر منها قوافل التجارة، وقد ذكر شيري أستاذ مادة إدارة الفنادق بجامعة كورني أن أقدم الخانات كانت في مصر القديمة (كفنادق صغيرة وبيوت لليلة)، وفي بابل ونيوي كانت الخانات ثاوي كبار التجار والأثرياء، وكانت الأجور عينية آنذاك لان النقود لم تظهر إلا في القرن السادس قبل السادس قبل الميلاد. وقد كثرت هذه الخانات قرب لاماكن الدينية كفلسطين ومكة المكرمة والمعابد في اليونان، أما في روما فقد كانت بيوت البريد تستخدم كأماكن للإيواء.

الفرع الثاني : الفندق في العصور الوسطى

في العصور الوسطى تطورت الخانات وأصبحت كبيرة ومقسمة إلى قسمين غرف بسيطة للفقراء، وأخرى فاخرة للأغنياء وفيها أماكن للطعام.

وبدأت تختفي منه الإسطبلات عند ظهور النقل بالقاطرات البخارية في أوروبا وفي المدن الكبرى التي يزورها الغرباء. وأشار الرحالة العرب إلى النزل والخانات في مؤلفاتهم فقد ذكر ابن حوقل في كتابه " صورة الأرض " عن أن الفنادق والحمامات كانت منتشرة بكثير في العراق وبلاد ما وراء النهر إضافة إلى ليبيا وتونس وكانت القيروان مشهورة بكثرة فنادقها (خاناتها وحماماتها).

ومع اتساع وانتشار المسيحية في القارة الأوروبية مما يتطلب استقبال الضيوف لأداء هذا الواجب الديني، ومع التطور التجاري الصناعات وتطور وسائل النقل وظهور السكك الحديدية رافقه زيادة التنقل والسفر، ساهم بشكل كبير في تطور الفنادق حتى العصر الحديث، هذا ما سنتطرق إليه وفق ما يأتي: ¹

" وفي العصور الوسطى كانت المسيحية قد انتشرت وعمت القارة الأوروبية وتميزت التقاليد الدينية حينئذ بما عرفت به من حب للمستقبل بكرم الضيافة واعتبرته أحد الواجبات الدينية.

هذه الضيافات الخاصة لم تستمر طويلا نظرا لتزايد الأسفار سواء كانت للتجارة أو لتأدية فرض الحج... الخ، الأمر الذي عادى إلى انتشار الفنادق العامة في المدن تبعا لتطور طرق المواصلات ووسائل النقل نتيجة لاختراع الآلات البخارية والتطور في وسائل النقل المختلفة.

¹ - سليم محمد خنفر وعلاء الدين حسين السراي، صناعة الفنادق إدارة ومفاهيم، دار جرير للنشر والتوزيع عمان - الأردن ، الطبعة الأولى:

2011 ، ص ص: 15- 17.

وهكذا أنشئت الفنادق الكبيرة في العواصم، ولأول مرة ظهر اسم الفندق على لافتات كبيرة معلقة على شرفتها مثل فندق "سكك الحديد"، وهنا بدا هذا البناء الجديد يأخذ طرازاً معيناً يتفق مع متطلبات الخدمة وسهولتها. وتشير المراجع النظرية المتخصصة إلى أن الفنادق في العصور الوسطى كانت تتكون من عدد كبير من الغرف، تستوعب أحياناً ما بين 100 - 150 شخصاً، ولم يكن باستطاعة الفندقية وآسرته الصغيرة يقوم بخدمة هذا العدد الكبير من الضيوف فلجأ إلى مساعدة آخرين ليعملوا في المطبخ والمطعم وخدمة الطوابق، بعد أن كان الخان يدار من قبل المالك وآسرته وهكذا ظهر التخصص المهني في صناعة الفنادق ونشأته الأولى لعلم الفنادق.

الفرع الثالث : الفنادق في العصور الحديثة

كان يتم إنشاء الفنادق في بداية عام 1900م بالقرب من محطات السكك الحديدية، وذلك لأن معظم المسافرين كانوا في ذلك الوقت يسافرون ويتنقلون من مكان لآخر بالقطارات، حيث أصبح إنشاء الفنادق الأكثر حداثة يتم خارج المدن بالقرب من المطارات والموانئ وعلى الطرق البرية السريعة، وفي المناطق الطبيعية (الغابات الجبال، البحيرات والسواحل) وذلك بسبب ظهور وسائل نقل متطورة وجديدة، كما أن الطلب المتزايد على السفر في السيارات أدى إلى ظهور ظاهرة جديدة في حقل الضيافة هي صناعة الموتيلات، ففي ألمانيا أواخر القرن الثامن عشر تمكن رجال الأعمال المسافرين من إيجاد أماكن خاصة (منازل ومزارع قريبة من الطرق البرية السريعة، مما أدى إلى ظهور الموتيل كطريقة وحيدة يقدم السكن للمسافرين من رجال الأعمال وغيرهم بتكلفة منخفضة ولحل هذه المشكلة، تشير الدراسات إلى أن أول موتيل تم إنشاؤه في " Douglas Arizona " في عام 1901م وكان يسمى بـ " Askins Cottage Camp " .

إن الولايات المتحدة الأمريكية في الوقت الحالي تمكنت من أن تسمو بالفندق إلى أعلى درجات التقدم والتنظيم الفني والاقتصادي والإداري، وتمكن التنظيم الفندقية الأمريكي بنشأته الضخمة أن يغير من نظام المعيشي التقليدي للأسرة الأمريكية.

وتشير المراجع النظرية المتخصصة إلى إن الإقامة في الفنادق في القارة الأوروبية منتشرة وبشكل كبير ولاسيما في المدن الكبرى غير أنها لم تصل إلى ذلك المستوى من التطور الذي وصلت إليه الفنادق الأمريكية من حيث الإدارة والتكنولوجيا والحجم ... الخ.

المطلب الثاني : مفهوم المؤسسات الفندقية وأبعاده

سنستطرق في هذا المطلب إلى تعريف المؤسسات الفندقية المختلفة باختلاف الباحثين والجمعيات والمنظمات في المجال، إضافة إلى البعد الإداري والاقتصادي والاجتماعي والتنظيمي لها.

الفرع الأول: تعريف المؤسسات الفندقية

مصطلح المؤسسات الفندقية يتكون من كلمتين أو مصطلحين هما : " المؤسسة " و " الفندقية "

- **المؤسسة:** تعرف على أنها : " منظمة اقتصادية واجتماعية مستقلة نوعا ما، تؤخذ فيها القرارات حول تركيب

الوسائل البشرية، المالية والمادية والاعلامية بغية خلق قيمة مضافة حسب الأهداف في نطاق زمكاني " ¹

فالمؤسسات فتعتبر مجموعة الموارد المادية والمالية والبشرية، تقوم بمجموعة من الأنشطة والوظائف لتحقيق الأهداف التي أنشأت من أجلها، وتكون إما خاصة أو عمومية أو مختلطة، وإما شركة؛

- **أما الفندقية** مشتقة من مصطلح " الفندقية "، حيث يعرف الفندقية على أنه:

1- تعريف الفندقية لغة واصطلاحا:

يعرف مصطلح الفنادق لغة واصطلاحا، وفق ما يأتي: ²

- كلمة فندق تعادل في اللغة اللاتينية كلمة Hospitality والتي اشتقت منها الكلمة الفرنسية Hotel بمعنى المكان المخصص لإقامة الضيوف .

وفي اللغة العربية يرجع لفظ فندق إلى كلمة بندقيا Pandokia وتعني مكان للإيواء يوفر للنزيل المأوى والمأكل والخدمة مدة معينة لقاء أجر معلوم، ونشير هنا إلى أنه قد اجري تحريف بسيط حيث تم استبدال الحرف (P) بالحرف (F) حيث أصبحت الكلمة Fondokia.

- **الفندق لغة:** " نزل كبير يهيأ للإقامة بالأجر، ويعد لاستقبال المسافرين والسياح والمصطافين " ³

كما أن الفندق له عدة تسميات أو مصطلحات، تشمل مايلي: ⁴

- **الأوتيل Hotel :** تستخدم الكلمة "Hotel" في الدول التي لا تنطق العربية وترجع الكلمة إلى "hospital "

¹- عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، الطبعة الخامسة: 2013، ص: 28.

²- حازم محمد عبدالفتاح، مرجع سبق ذكره، ص: 45- 46.

³ - أنطوان نعمة، وآخرون، المنجد في اللغة العربية المعاصرة، دار المشرق الشرفية بيروت - لبنان، الطبعة الرابعة: 2013، ص : 115.

⁴- مروان أبو رحمة وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 15-16.

"hostel" في اللغة اللاتينية، والتي تعنيان الضيافة والراحة .

- **النزل** : تعني كلمة النزل هي أليق كلمة عربية كترجمة لكلمة فندق وأوتيل، وتعني الكلمة لغة المكان المريح يعده أهل البيت لضيوفهم حين يأتون إليهم وتوفير الإقامة والإعاشة والراحة المنشودة

- **الخان** : وجاء في اللغة العربية تعريق الخان " Inn " وكان يسمى " Malone " أنه مكان للراحة في الليل وأيضا مكان لإيواء الحيوانات وفسحة في الأرض لغرض راحة المسافرين.

- أما في اللغة اليونانية فإن الخان يسمى " Kataluma " ومعناه غرفة طعام أو حجرة الضيف.

- وعرف التوراة الخان على أنه ممكن أن يكون كهف أو خيمة.

2- تعريف المؤسسات الفندقية حسب الجمعيات والمنظمات:

تعددت تعاريف المؤسسات الفندقية وفقا للجمعيات والهيئات والمفكرين وفق ما يأتي : ¹

- **عرفت الجمعية الأمريكية للفنادق والموتيلات الفندق على أنه**: " الفندق نزل أعدت طبقا لأحكام القانون ليجد النزيل المأوى والمأكل وخدمات أخرى لقاء أجر معلوم "

- **عرفت مجلة السياحة العربية في عددها الصادر عام 1972 الفندق السياحي بأنه**: " عبارة عن نزل يعد طبقا لأحكام القانون ليجد فيه النزيل المأوى والمأكل والخدمة مدة معينة لقاء أجر معلوم".

كما عرف بعض الباحثين والمفكرين المؤسسات الفندقية وفق ما يأتي: ²

- **عرف ويبستر**: "الفندق على أنه مبنى أو مؤسسة تمد الجمهور بالإقامة والطعام والخدمة".

- **عرف مارسيلي جوتي**: الباحث الفرنسي المتخصص في مجال الفنادق على أنه : " الفندقية بأنها خدمات تهدف إلى تأمين ظروف ملائمة للإنسان، النوم والطعام".

- **أما الباحثان (J. R. Goodwin and J. M. Rovhelstand)** فقد عرفا الفندق على أنه : "منظمة توفر الإقامة والطعام إلى الضيوف مقابل سعر معين" ³

أما المشرع الجزائري فقد عرف المؤسسات الفندقية على أنها: ⁴

- " كل مؤسسة تستقبل الزبائن لإيوائهم مع تقديم خدمات إضافية لهم أو بدونها "

¹ - سليم محمد خنفر وعلاء الدين حسين السراي، مرجع سبق ذكره، ص: 48.

² - محمد أمين السيد علي، مرجع سبق ذكره ، ص: 40.

³ - حازم محمد عبدالفتاح، مرجع سبق ذكره، ص: 46.

⁴ - القانون رقم 99-01 المؤرخ في 6 جانفي سنة 1999 الذي يحدد القواعد المتعلقة بالفندقة، الجريدة الرسمية العدد 2 بتاريخ 10 جانفي سنة 1999، المواد: 4، 12.

- " كما يجب أن يكون الإيواء في إطار العقد الفندقي يوميا أو أسبوعيا أو شهريا، ينتهي العقد المبرم لمدة محددة بانقضاء أجل هذه المدة، ويكون الإيجار الأسبوعي لمدة سبعة (7) أيام والإيجار الشهري لمدة ثمانية وعشرون (28) يوما ".

من خلال هذه التعاريف يمكن تعريف المؤسسة الفندقية على أنها : مؤسسة تهدف إلى توفير الإقامة والإطعام، مستلزمات وخدمات سياحية للأفراد والجماعات أخرى لمدة معينة مقابل سعر معين.

الفرع الثاني : أبعاد تعريف المؤسسات الفندقية

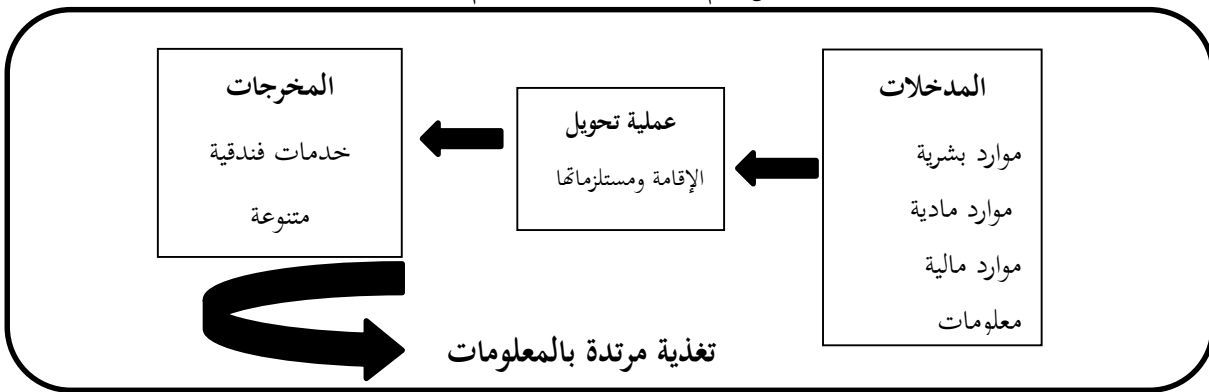
تتمثل أبعاد المؤسسات الفندقية في أربعة (4) أبعاد إليها على سبيل الذكر لا الحصر فق ما يأتي: ¹

1- البعد الإداري (منظمة):

يعتبر الفندق مؤسسة اجتماعية تنشأ بطريقة مقصودة، لتحقيق أهداف جماعية مشتركة، وحتى يتحقق ذلك لابد لهذه المؤسسة من صفات تتمثل في النشأة المتعمدة والمقصودة، والأبعاد التنظيمية أي البناء الذي يحتوي على وحدات تتمثل في إدارات وأقسام تربطها علاقات أفقية ورأسية، وأخيرا الممارسات الإدارية التي تنطوي على التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة.

يعني هذا أن المؤسسة السياحية والفندقية توصف على أنها نظام إداري يعتمد على تشغيل المدخلات (موارد بشرية، موارد مالية، موارد مادية ومعلومات) وتحويلها إلى مخرجات تتمثل في الخدمات السياحية والفندقية المتنوعة من (السفر، الإقامة، الإطعام... الخ)، والشكل التالي يوضح هذا .

الشكل رقم (02) : الفندق كنظام إداري



المصدر: حازم محمد عبدالفتاح، إدارة الفنادق، دار المناهج للنشر والتوزيع عمان الاردن، الطبعة الأولى: 2017، ص: 47.

¹ - مروان أبو رحمة وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 17-18.

2- البعد الاقتصادي:

تندرج المؤسسات الفندقية تحت مجال الأعمال، وعليه فهي تسعى إلى تحقيق الربح من خلال الأنشطة والوظائف التي تقوم بها، وتشمل :

أ- الصناعة : تعمل المؤسسات الفندقية، على تحويل المواد الأدائية الفندقية إلى منتجات تامة الصنع باستخدام النشاطات التحويلية من خلال الجهود البشرية والمعدات والأدوات.

ب- الخدمة : يعبر عن الخدمة بأنها الإشباع النفسي الذي يتوفر للمتلقي (الضيف) أو الزبائن، والفندق لا يقدم منتجات تامة الصنع فقط، وإنما يقدمها بأسلوب له صفات معينة (الخدمة) هذا فضلا عن خدمة الإقامة ذاتها، وجل الخدمات لها أجر.

ج- التجارة : تقوم المؤسسات الفندقية، بشراء العديد من الأصناف بغرض إعادة بيعها، وذلك دونما إدخال أية نشاطات تحويلية عليها، سوى تجزئتها، ومثال على ذلك المشروبات الغازية، والروحية، وغير ذلك الكثير.

ج - البعد الاجتماعي:

يمثل الفندق وحدة اجتماعية تتبلور فيها مجموعة من التفاعلات بين أفراد هذه الوحدة، ومن ثم تحتاج إلى إرشاد وضبط وأحكام، حتى يتم توجيه وضبط عمليات التفاعل الاجتماعية، التي تحدث بين الضيوف من جهة، وبين العاملين من جهة أخرى، وذلك بمعرفة وحدة العلاقات العامة.

3- البعد القانوني :

يحدد القانون والتنظيم، كيفية إنشاء المؤسسة الفندقية وكيفية ممارسة نشاطاتها، من حيث التراخيص والأسعار والعلاقات مع الضيوف، والمخالفات الإدارية.

المطلب الثالث : تقسيمات المؤسسات الفندقية

تختلف أشكال المؤسسات الفندقية تبعاً للإمكانات والمؤهلات السياحية لأي بلد، ومن بين هذه الأشكال أو التقسيمات نجد مايلي :

الفرع الأول: تقسيم المؤسسات الفندقية من حيث الملكية

تقسم المؤسسات الفندقية حسب الملكية، وتكون إما تابعة للقطاع الخاص أو العام أو المختلط، كما يندرج

ضمن هذا التقسيم الشركات والسلاسل الفندقية، حيث نجد :¹

1- قطاع خاص:

هي الفنادق التي يملكها شخص، وتكون صغيرة وعدد غرفها قليلة، وتقدم خدمات محدودة لقلة رأس المال المستثمر فيها، وتنتشر هذا النوع من المؤسسات الفندقية في أكثر مدن العالم وخاصة في المدن الصغيرة.

2- الشركات والسلاسل الفندقية:

عبارة عن إدارة عدة فنادق من قبل شركة واحدة، وظهرت وتطورت هذه الأنواع من الشركات بعد الحرب العالمية الثانية. وأنشئت أول سلسلة فندقية في الولايات المتحدة الأمريكية، وهي سلسلة فنادق ستاتلر، ثم تبعها سلسلة هيلتون وشيراتون.

3- القطاع الفندقي المختلط:

هي الفنادق التي تكون ملكيتها مشتركة بين الدولة والقطاع الخاص أو بين الدولة وشركات أجنبية.

4- فنادق القطاع الحكومي:

هي الفنادق التي تكون ملكيتها تابعة للدولة مثل دور الاستراحة المتوفرة لدى بعض الوزارات والهيئات الحكومية، أو في بعض الأحيان تقدم هذه الفنادق خدماتها إلى عامة الناس.

الفرع الثاني: تقسيم المؤسسات الفندقية من حيث الموقع ونوعية الزبائن

تقسيم المؤسسات الفندقية يتم على أساس الموقع الجغرافي الذي تتواجد فيه، إضافة إلى الخدمات المطلوبة من قبل للزبائن والمرغوب فيها، ومن بين هذه الفنادق نجد:²

1-الفندق التجاري :

موقعه يكون في وسط أو مركز المدينة، وهو مناسب لإقامة رجال الأعمال، لقربه من الشركات والمؤسسات التي يرغبون التوجه إليها أو التعامل معها، وتسمى أيضا (City center).

2- فنادق المطارات:

توجد هذه الفنادق بالقرب من المطارات، ويستفيد منها المسافرين الذين يريدون قضاء من 3 إلى 4 ساعات مثلاً كترانزيت، أي في انتظار مواصلة رحلتهم. ولكن هذا لا يمنع أنه بإمكان أي مسافر الإقامة فيه، وتصميم

¹- سليم محمد خنفر وعلاء الدين حسين السراي، مرجع سبق ذكره، ص: 50.

²- زيد منير عبوي، إدارة المنشآت السياحية والفندقية؛ مرجع سبق ذكره، ص: 65- 66.

هذا الفندق يكون مبنى غير مرتفع ومعزول عن الصوت لضجيج الطائرات.

3- الشقق الفندقية :

" هذا النوع من الفنادق مناسب للنزلاء الذين يمكثون لفترات طويلة ويريدون التمتع بالخدمة والراحة والشعور كما لو أنهم في منازلهم "

كما تعرف شقة الفندق أو الإقامة الفندقية وفقا للمشرع الجزائري على أنها: " مؤسسة توفر للتأجير، وحدات للإيواء في شكل شقق منعزلة أجمعة، ومجهزة بمطبخ، كما يمكن أن يتضمن خدمات الإطعام والترفيه " ¹

4- فنادق المنتجعات:

" نشأ هذا النوع من الفنادق في نهاية القرن التاسع عشر، وتوسعت بعد توسع وتطور طرق المواصلات، عادة تكون بالقرب من المناظر الطبيعية أو قرب الغابات أو الجبال أو قرب ينابيع المياه أو قرب البحيرات أو الشلالات، وتقع المنتجعات بالقرب من الأماكن المرغوبة للترفيه والاستجمام من قبل الزبائن " ²

5- فنادق العبور (الموتيلات):

" يقع هذا النوع من الفنادق خارج المدن الكبرى بصورة رئيسية، كما تقع على الطرق البرية السريعة، لغرض إيواء المسافرين المارين، حيث يحتاجون إلى مكان للراحة والأكل وخدمات محددة لصيانة وسائل النقل المستخدمة، وغيرها من الخدمات المطلوبة أو المتوقعة من قبل المسافرين " ³.

كما يعرف الموتيل أو نزل الطريق، وفقا للمشرع الجزائري على أنه: " مؤسسة تقع بالقرب من محور الطريق توفر للتأجير، لزبائن مارين يتشكلون أساسا من مستعملي الطريق، وحدات للإيواء في شكل غرف تقع في مبنى و/ أو في هياكل أجنحة منفصلة، كما يمكن أن يوفر خدمات الإطعام والتنشيط " ⁴

6- فنادق السيارات :

" هذا النوع مستحدث من فنادق العبور انتشر في الولايات المتحدة لاتساع رقعتها وكثرة السفر الطويل بين ولايتها المختلفة، هذا النوع مخصص لأصحاب السيارات وعائلاتهم لتوفير متطلباتهم، ويقع بالقرب من الطرق الرئيسية خارج المدن، ويؤجر غرفا أو شققا للنزلاء، ويوفر تسهيلات أو أماكن لانتظار السيارات " ⁵.

¹ - المرسوم التنفيذي رقم 19-158 المؤرخ في 30 أبريل 2019 ، مرجع سبق ذكره ، المادة: 6.

² - سليم محمد خنفر وعلاء الدين حسين السراي، مرجع سبق ذكره، ص: 52.

³ - مصطفى يوسف كافي، اقتصاديات السياحة البيئية والمحميات الطبيعية، مرجع سبق ذكره، ص: 227.

⁴ - المرسوم التنفيذي رقم 19-158 المؤرخ في 30 أبريل 2019 ، مرجع سبق ذكره، المادة: 7.

⁵ - حسن سليمان زكي وأحمد يحي عياصرة، مرجع سبق ذكره، ص: 117.

كما أضاف الدكتور حازم محمد عبد الفتاح في كتابه إدارة الفنادق تقسيمات الفنادق مرتكزا فيها على مكان تواجدها أو إقامتها وعدد الغرف، وتمثل فيمايلي: ¹

أ- فنادق مراكز المدن :

باعتبارها " فنادق تقع داخل حدود المدينة وتتراوح دراجاتها من الممتازة إلى الدرجة الثالثة أما أحجامها فتتراوح ما بين 50 إلى 3000 غرفة وملكيته متفاوتة ما بين أهلية وشركات مختلطة"

ب- فنادق الضواحي :

نظرا لارتفاع تكلفة الأراضي فقد نلجأ بعض الشركات فنادقها إلى إقامة في ضواحي المدينة حيث يكون سعر العارض منخفضا وعادة ما تتكون هذه الفنادق من 250 – 500 غرفة.

ج- فنادق السواحل :

وهي الفنادق التي تتميز بإقامتها بالقرب من السواحل المهمة في العالم وتتراوح دراجاتها ما بين خمسة إلى أربعة نجوم وهي تمتاز بكبر حجمها وتنوع الخدمات التي تقدمها للضيوف.

الفرع الثالث: تقسيم المؤسسات الفندقية من حيث مدة الإقامة

هذا التقسيم مبني على فترة الإقامة، التي يقضيها الزبائن بالمؤسسة الفندقية، حيث نجد فترة إقامة دائمة أو مؤقتة، سنتطرق إليها وفق ما يأتي: ²

1-فنادق الإقامة الدائمة:

" هذا النوع من الفنادق أنشأ أصلا في الولايات المتحدة الأمريكية، إذ انتشر هذا النوع من الفنادق في المراكز والمدن التجارية والصناعية الكبرى، وهي تأوي الأفراد الذين يعملون في تلك المناطق بعيدين عن أسرهم أو يقيمون مع قلة من أفراد عائلاتهم ويلجؤون إلى هذه المدن طلبا للعمل. وهي عبارة عن بناية تحتوي على غرف أو على شقق أو توفر خدمة التدبير الفندقي وصالة للاستقبال، وبعض الأحيان صالة صغيرة للأطعمة والمشروبات ".

2- الفنادق المؤقتة (المخيمات): "يوجد هذا النوع من الفنادق بالقرب من السواحل أو الشواطئ أو في المناطق الجبلية أو الصحراوية، وتجهز بكافة التجهيزات الضرورية للمعيشة "

كما عرف المشرع الجزائري المخيم السياحي على أنه: " مؤسسة للإيواء تقع ضمن مساحة مهيأة ومغلقة

¹ - حازم محمد عبد الفتاح، مرجع سبق ذكره، ص: 49.

² - سليم محمد خنفر وعلاء الدين حسين السراي، مرجع سبق ذكره، ص: 59.

ومحروسة، توفر للتأجير، شاليهات أو بنغلوهات على هياكل خفيفة أو أماكن موجهة لاستقبال الأشخاص القاصدين للتخييم، وتضم تجهيزات خفيفة ضرورية لإقامتهم " ¹

الفرع الرابع: تقسيم المؤسسات الفندقية حسب الدرجات

يعتمد هذا التقسيم على درجة ونوعية الخدمات التي توفرها هذه الفنادق، مقارنة بالأسعار التي يدفعها الزبائن، حيث يمكن تصنيف المؤسسات الفندقية وفق هذا المعيار إلى الأنواع التالية : ²

1- فنادق الدرجة الممتازة :

هي أرقى أنواع الفنادق الموجودة في العالم تقدم خدمات متكاملة للضيوف بأسعار مرتفعة تتناسب مع نوع هذه الخدمات المقدمة وحجمها، وتتميز بمواصفات محددة من حيث الموقع الذي تتواجد فيه، وأقسام الغرف والأغذية والمشروبات، فيما يتم التركيز على الجودة، كما تتميز هذه الفنادق بكون حجمها.

2- فنادق الدرجة الأولى :

وتعتبر هذه الفنادق من الفنادق الراقية التي تقدم أفضل الخدمات الفندقية بشكل متكامل، ولكن ليست بمستوى الخدمات التي تقدمها الفنادق الممتازة، أسعار الخدمات فيها أسعار الخدمات في الفنادق الممتازة، ويتميز هذا النوع من الفنادق بمواصفات محددة من حيث الموقع الذي تتواجد فيه، وأقسام الغرف والأغذية والمشروبات... إلخ.

3- فنادق الدرجة الثانية :

ويعتبر هذا النوع من الفنادق الجيدة حيث يقدم خدمات فندقية أقل درجة من الخدمات التي تقدمها فنادق الدرجة الأولى وبأسعار أقل، وتتميز أيضا بمواصفات محددة من حيث الموقع الذي تتواجد فيه، وأقسام الغرف والأغذية والمشروبات... إلخ.

4- فنادق الدرجة الثالثة :

ويعتبر هذا النوع من الفنادق الشعبية حيث يكون مستوى الخدمات المقدمة فيها متواضعا وأسعارها رخيصة وخدماتها محدودة، وتتميز أيضا وتتميز أيضا بمواصفات محددة من حيث الموقع الذي تتواجد فيه، وأقسام الغرف والأغذية والمشروبات... إلخ.

¹ - المرسوم التنفيذي رقم 19-158 المؤرخ في 30 أبريل 2019 ، مرجع سبق ذكره، المادة: 8.

² - محمد أمين السيد علي، مرجع سبق ذكره، ص: 49 - 50.

الفرع الخامس: تقسيم المؤسسات الفندقية من حيث النجوم

- "يعتبر التصنيف حسب النجوم الأكثر شيوعاً"¹
- كما تطرق المشرع الجزائري إلى هذا التصنيف الذي تقدمه اللجنة الولائية لتصنيف المؤسسات الفندقية، والمنشأة على المستوى المحلي برئاسة المديرية الولائية للسياحة حيث:²
- رتب المشرع الجزائري الفنادق في خمسة (5) أصناف، مرتبطة تنازلياً بالترتيب على أساس النجوم من النجمة الخامسة (5) إلى النجمة الأولى (1)، وتصنف المؤسسات الفندقية إلى رتب وفقاً لمعايير مشتركة متكونة من ثلاثة وعشرون (23) معيار كما هي موضحة في الملحق رقم (01) الذي وضعت فيه معايير تتعلق بكافة المؤسسات الفندقية المنصوص عليها (الفنادق، المركبات السياحية أو قرى العطل، شقق الفنادق أو الإقامة الفندقية، الموتيلا أو نزل الطريق) حيث تنشأ لدى الوالي لجنة ولائية تتشكل من عشرة (10) أعضاء لتصنيف المؤسسات الفندقية كما هي مبينة في الملحق رقم (02) تدعى في صلب النص "اللجنة الولائية"، كما يمكن للجنة الولائية أن تستعين بأي شخص من شأنه، بحكم كفاءته، مساعدتها في أشغالها، كما تتولى مصالح المديرية الولائية المكلفة بالسياحة الأمانة التقنية للجنة الولائية.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسات الفندقية

نتناول في هذا المطلب العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر على بناء الهيكل التنظيمي للمؤسسات الفندقية إضافة إلى التطرق بالتفصيل إلى الأقسام والوحدات التشغيلية والمساندة المسؤولة عن تنفيذ الخطط المصممة.

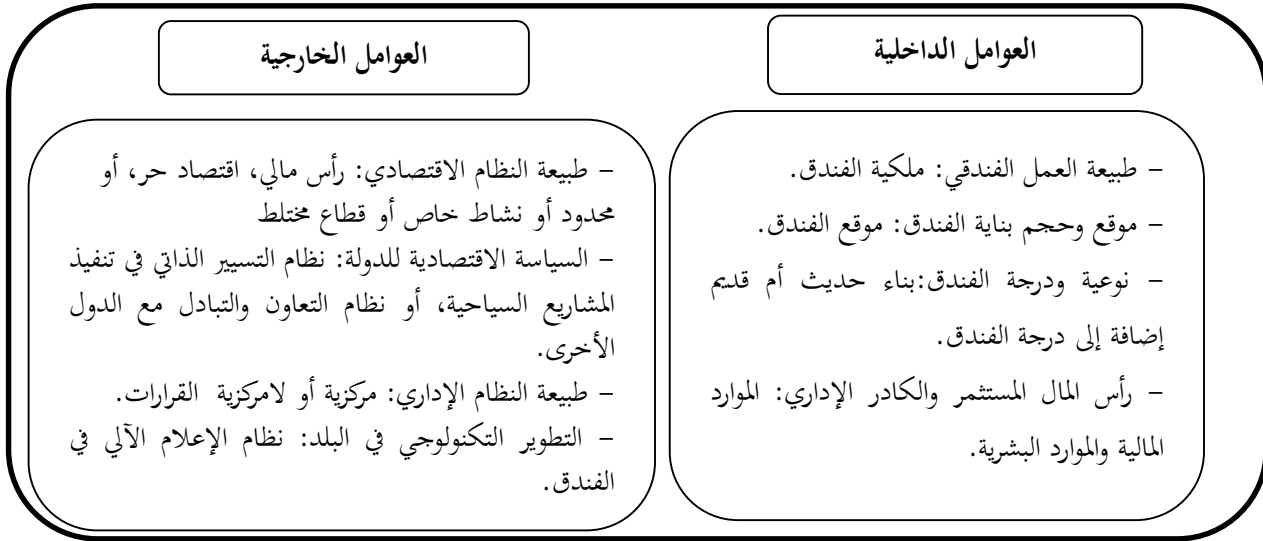
الفرع الأول : العوامل المؤثرة على تصميم الهيكل التنظيمي للمؤسسات الفندقية:

عند إعداد أو تصميم أي هيكل تنظيمي لمؤسسة سياحية أو فندقية معينة، يجب معرفة ودراسة العوامل التي تؤثر بشكل مباشر وغير مباشر على تصميم هذا الهيكل، إضافة إلى نوع ودرجة المؤسسة السياحية الفندقية والسلع والخدمات التي توفرها أو الأنشطة الرئيسية أو الأنشطة المساعدة التي تمارسها، والشكل رقم (03) التالي يوضح المؤثرة في إعداد الهيكل التنظيمي لأي مؤسسة سياحية أو فندقية.

¹- زيد منير عبوي، إدارة المنشآت السياحية والفندقية، مرجع سبق ذكره، ص: 65.

² - المرسوم التنفيذي رقم 19-158 المؤرخ في 30 أبريل 2019، مرجع سبق ذكره، المواد: 18، 19.

الشكل رقم (03) : العوامل المؤثرة على تصميم الهيكل التنظيمي.



المصدر : سليم محمد خنفر وعلاء الدين حسين السراي، صناعة الفنادق إدارة ومفاهيم، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، الطبعة الأولى 2011 ، ص ص: 76 80.

الفرع الثاني : أقسام ووحدات الهيكل التنظيمي للمؤسسات الفندقية

تحديد مستويات الوظائف الرئيسية والمساندة على مستوى كافة أقسام ووحدات المؤسسات السياحية والفندقية، يتطلب تنفيذ الأنشطة الرئيسية والمساندة وفقاً للخطط المصممة لتحقيق الأهداف المسطرة في ضوء السياسات المصاغة، تبعاً لحجم وطبيعة الخدمات السياحية والفندقية المقدمة، ومن أهم تقسيمات الهيكل التنظيمي للمؤسسات الفندقية نجد مايلي :¹

1- الأقسام التشغيلية (الفنية والإنتاجية):

يقصد بالأقسام التشغيلية أو الانتاجية تلك الأقسام المتعلقة بالخدمات المختلفة التي تقدم لزبائن المؤسسات الفندقية ورواده، أي هي التي تقوم بالمهام المتخصصة في صناعة الفندق باعتبارها مراكز للإيرادات أو الربحية، ويختلف عدد الأقسام فيها باختلاف نوع وحجم المؤسسة الفندقية، حيث تتضمن الإدارات أو الوحدات التالية:

أ- إدارة أو وحدة أقسام الغرف :

ونجد ضمن هذا القسم إدارات أو وحدات تتمثل في: الاستقبال والتوجيه (القيام بعمليات الحجز)، الاستعلامات، شؤون الغرف (التدبير الفندقي)، قسم الحسابات الجارية، الصندوق.

¹ - حسن سليمان زكي وأحمد يحي عياصرة، مرجع سبق ذكره، ص ص : 118 - 120.

ب- إدارة أو وحدة أقسام خاصة باستغلال المطاعم والمقاهي والصالات (الحفلات والمؤتمرات):

ونجد ضمن هذا القسم إدارات أو وحدات تتمثل في : المطبخ، المطعم، مخازن المواد الغذائية والمشروبات المشتريات، الاستلام.

ج- إدارة أو وحدة الأقسام التشغيلية الأخرى :

ونجد ضمن هذا القسم إدارات أو وحدات حسب تنوع الخدمات التكميلية التي تقدمها المؤسسة الفندقية للزبائن ورواده، وتتضمن على سبيل المثال لا الحصر ماييلي: الهاتف والبريد، مغسلة الزبائن، موقف السيارات، حمامات السباحة، الحلاقة والتجميل، المحلات التجارية.

2- الأقسام الإدارية أو المساندة:

تتضمن أقسام المؤسسات الفندقية الإدارية أو المساندة ماييلي : ¹

أ- قسم الموارد البشرية والتكوين :

من المهام التي يؤديها هذا القسم والمسؤوليات نجد ماييلي:

- إعداد مخطط عمل يتعلق بالتوظيف والتكوين والرقية؛
- المقابلة وفرز استمارات التعيين؛
- التأكد من خبرات العامل في حالة التعيين الجديد؛
- إرسال استمارات التعيين إلى رئيس القسم لغرض اتخاذ الاجراء النهائي للتعين؛
- الإتصال بالأشخاص الذين تمت الموافقة على تعيينهم وشرح سياسات المؤسسة الفندقية وأهدافه لهم؛
- وضع برنامج تدريب وتكوين بالاتفاق مع الأقسام الأخرى؛
- تقييم الموارد البشرية (الملاحظة الشخصية، التقارير الرقابية، فض النزاعات) وتقديم التحفيزات المادية والمعنوية.
- تكون مسؤولية قسم الموارد البشرية هي تعيين الموظفين الجدد وتدريب الموظفين ومن مهام هذا القسم حفظ ملفات الموظفين وترقيتهم وتحفيزهم وإدارة علاوات وإجازات الموظفين، وتوفير الدورات التدريبية لرفع مستوى أدائهم ².

¹ - حازم محمد عبدالفتاح، إدارة الفنادق، دار المناهج للنشر والتوزيع عمان الاردن، الطبعة الاولى: 2017، ص ص: 233 - 235.

² - سليم محمد خنفر وعلاء الدين حسين السراي، مرجع سبق ذكره، ص: 87.

يمكن تقسيم الموارد البشرية في القطاع السياحي والفندقي طبقاً: ¹

- **لصلة اليد العاملة بالنشاط الفندقي:** وتقسم إلى تقسم الموارد البشرية في المؤسسات الفندقية إلى :

❖ **اليد العاملة المباشرة :** وهم الأيدي العاملة التي تعمل بصورة مباشرة في خدمة الضيوف.

❖ **اليد العاملة غير المباشرة:** وهم الأيدي العاملة في القطاعات التي تقدم أو تورّد إلى القطاع الفندقي المواد الأولية مثل قطاع الزراعة، الصناعة.

- **لمدة استمرارية العمل في القطاع الفندقي وتقسم إلى :**

❖ **اليد العاملة الدائمة:** هي العمالة التي توظف على الملاك الدائم.

❖ **اليد العاملة الموسمية:** هي العمالة التي لا تعمل بشكل مستمر كالعمل بالساعات الإضافية لعملهم بمجال آخر غير العمل في الفندق ، ويمارس هذا النوع في كافة أنواع الفنادق خلال موسم الذروة السياحية.

- **للاختصاص وتقسم إلى :**

❖ **يد عاملة فندقية متخصصة :** وتشتمل على الجهاز الإداري والخدمي للعاملين في قطاع الفنادق.

❖ **يد عاملة فنية متخصصة في الأعمال الفنية** الذي تخدم قطاع الفنادق مثل العاملين في صيانة الفنادق.

- **للمهارة والكفاءة الذي يتمتع بها العامل وتقسم إلى:** يد عاملة ماهرة ويد عاملة غير الماهرة.

ب- قسم العلاقات العامة :

يؤدي قسم العلاقات العامة وظائف ترتبط أساساً لتصليب وتمتين العلاقات مع الأطراف الداخلية والخارجية بالمؤسسة السياحية أو الفندقية (الجمهور، الزبائن، الموارد البشرية، المساهمين، الموردين... الخ) والحرص على ترسيخ صورة وافية لديهم، وتمثل هذه الوظائف في:

- **قسم العلاقات الخارجية :** يهتم أساساً بتحسين العلاقات مع البيئة الخارجية، وتحسين صورة المؤسسة الفندقية لديهم.

- **أما قسم الإعلان :** يعتمد على " وسائل ترويج السلع والخدمات، إضافة إلى حملات الدعاية والإعلان باستخدام تكنولوجيات الإتصال الحديثة البصرية والسمعية (البريد الإلكتروني، المطويات، الانترنت، وكالات النشر والإشهار، المجلات، الهواتف الذكية، الفايبروك...) على المستوى المحلي، الإقليمي أو العالمي، كما تهدف وظيفة الإعلان السياحي لتحويل الاهتمام إلى رغبة الزبائن للاستفادة من السلع والخدمات السياحية والفندقية، والبحث

¹ - وفق عدنان عبد الجبار الحميري وأمين أحمد محبوب الوطني، هندسة الموارد البشرية في صناعة الفنادق أفكار حديثة ورؤية مستقبلية، إثراء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى: 2011، ص: 32.

عن معلومات إضافية تتعلق بالإعلان والمعلن، وحث الزبائن على شراء السلع والخدمات السياحية والفندقية " 1 تحقيق هذه الأهداف يساهم في زيادة المبيعات.

ج- قسم الأمن : من المهام التي يؤديها هذا القسم والمسؤوليات نجد مايلي:

- مراقبة مواقف السيارات ومخازن وموجودات المؤسسات الفندقية؛
- مراقبة أجهزة الإطفاء والتنبيه؛
- مراقبة الزبائن غير المرغوب فيهم أو المشكوك في أمرهم؛
- مراقبة أبواب الفندق وخاصة أثناء العمل؛
- عمل برامج تدريبية عن السلامة لمستخدمي المؤسسة السياحية والفندقية؛
- السيطرة على مفاتيح غرف النزلاء من حيث التسليم والاستلام.

د- قسم الصيانة :

من المهام التي يؤديها هذا القسم والمسؤوليات نجد مايلي:

- مشاركة إدارة الفنادق في اختيار نوعية الأثاث والأجهزة والمعدات الضرورية للمؤسسة السياحية والفندقية؛
- صيانة وإصلاح سيارات المؤسسة الفندقية؛
- مراقبة أجهزة التدفئة والتبريد والتهوية والعمل على ضمان واستمرار أعمالها بالكفاءة المطلوبة؛
- مراقبة عمليات السباكة للترسيب الصحي في الفندق وتسليك المجاري والتأكد من سلامة مواسير المياه الحارة والباردة؛

- الاعتناء بجداول المؤسسة الفندقية مع المساهمة في تغيير ديكورات المؤسسة السياحية والفندقية؛
- إصلاح وصيانة مصاعد المؤسسة السياحية والفندقية وإجراء عمليات الحداة والنجارة والطلاء.

هـ- قسم المحاسبة والمالية :

من المهام التي يؤديها هذا القسم والمسؤوليات نجد مايلي:

- تسجيل وترحيل ومراجعة كافة إيرادات أقسام الغرف والطعام والشراب والتليفونات؛
- تسجيل وترحيل ومراجعة كافة مصروفات المؤسسة السياحية والفندقية من شراء الأطعمة والمشروبات والأدوات الكتابية... الخ؛

1 - عبد الكريم حافظ، مرجع سبق ذكره، ص: 72-73.

- حساب ودفع رواتب الموظفين والعلاوات والمكافآت والعمل الإضافي... الخ؛
- عمل الموازنات التقديرية لكافة أقسام المؤسسة السياحية والفندقية وذلك من خلال التعاون مع تلك الأقسام؛
- إعداد الإحصائيات اللازمة لاتخاذ مختلف القرارات الإدارية.

الوظيفة لمحاسبة والمالية تمارس على أساس " النظام المحاسبي في الفنادق على الأسس والمبادئ المحاسبية المقبولة قبولاً عاماً، والمتبعة في المؤسسات الهادفة لتحقيق الربح. ويعد النظام الموحد للحسابات في الفنادق الذي تم اقتراحه بمعرفة اتحاد الفنادق الأمريكي، إحدى الوسائل الأساسية لإعداد لقوائم المالية وعرضها بما يمكن من عقد المقارنات والتحليلات بين الفنادق المختلفة وبين أداء الفندق من فترة لأخرى، ولاسيما أن هناك تبايناً شديداً بين الفنادق في طريق إعداد حساباتها " ¹

و- قسم التدقيق الداخلي: يتم إجراء عملية التدقيق حسب مخطط عمل سنوي أو متعدد السنوات أو حسب تدقيق النشاط المستهدف مما يساعد الإدارة العليا في متابعة تنفيذ الاستراتيجيات المصاغة، كما يعتمد المدقق على التقارير الرقابية الواردة من خلال (الملاحظة الشخصية، الشفهية، المكتوبة يدوياً أو باستخدام أنظمة التسيير حسب الهيكل التنظيمي للمؤسسة السياحية والفندقية) لمتابعة مدى تصحيح الانحرافات أو الاختلالات والأخطاء المرتكبة، ويشمل نشاط التدقيق كافة الأنشطة التشغيلية، ومصادقية القوائم المالية، ومدى احترام النصوص التنظيمية والتشريعية، والتحقق من فعالية نظام الرقابة الداخلية ومراجعته في حالة قصوره أو عدم فعاليته.

ن - الأقسام الخدمية العامة:

تمثل هذه الأقسام بخدمة الأقسام أو الوحدات التشغيلية والإدارية، وتشمل مايلي: ²

- **البياضات:** يختص هذا القسم بحفظ البياضات وملفارش المستخدمة في الفندق، سواء كانت في خدمة الغرف أو المطعم أو الأقسام المختلفة الأخرى، والعمل على غسلها وتنظيفها وكيها؛
- **قسم المغسلة والكي:** ويختص هذا القسم بغسل وكي البياضات المختلفة وملابس العاملين وملابس الزبائن؛
- **قسم الصيانة:** يزاول هذا القسم عملية صيانة موجودات الفندق وإصلاحها وتركيباته الكهربائية في مختلف أقسامه، التشغيلية والإدارية، للتأكد من أن كل الأجهزة والمعدات المستخدمة في الأقسام كلها في حالة جيدة؛
- ي- قسم المبيعات والتسويق:** من المهام التي يؤديها هذا القسم والمسؤوليات نجد مايلي: ³

¹- حسن سليمان زكي وأحمد يحي عياصرة، مرجع سبق ذكره، ص 125.

²- سليم محمد خنفر وعلاء الدين حسين السراي، مرجع سبق ذكره، ص: 87.

³- حازم محمد عبدالفتاح، مرجع سبق ذكره، ص: 231.

- تحليل السوق والتخطيط البعيد المدى والإشراف؛
 - انتهاز الفرص التسويقية لإدخال خدمات جديدة للزبائن وتطويرها؛
 - تخطيط الأرباح من خلال وضع مزيج تسويقي لكافة قطاعات السوق؛
 - وضع استراتيجيات بعيدة المدى للتسويق على ضوء تقدم المجتمع ونمو السياحة وحاجات الزبائن المتجددة.
- س- قسم الطاقة :** ويتولى هذا القسم كل مايتصل بالإضاءة على اختلاف أنواعها، والقوى الكهربائية، والحركة وأجهزة التبريد والمساعد وضرة إخضاعها إلى نظام هندسي محكم للإدارة يضمن انتظامها وفاعلية أدائها، والعمل على إيجاد بدائل فورية جاهزة في حال حدوث أي خلل طارئ، إضافة إلى تطبيق إجراءات وتدابير اقتصاد الطاقة والحرص على الاستخدام الفعال للطاقة والطاقات المتجددة.
- والشكل التالي يلخص الأقسام التشغيلية والمساعدة للمؤسسات السياحية والفندقية، إذ لابد وضوري معرفة وفهم طبيعة الخدمات السياحية والفندقية وخصائصها، ونوع وحجم المؤسسة السياحية والفندقية، إضافة إلى طرق بناء الهيكل التنظيمي إما من الأسفل لأعلى أو من أعلى لأسفل (تدفق المعلومات)، كما تعتبر هذه الأقسام نقطة بداية لإعداد وتصميم نظام محاسبي.

الشكل رقم (04) : الهيكل التنظيمي للمؤسسات الفندقية



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على حسن سليمان زكي وأحمد يحي عياصرة، المحاسبة في المستشفيات والفنادق، دار الإحصاء العلمي للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، الطبعة الأولى: 2014، ص ص: 118-120.

المبحث الثالث : الخدمات السياحية والفندقية

نتطرق في هذا المبحث إلى ماهية الخدمات السياحية وسبل إدارتها، و المتطلبات والعوامل المؤثرة على تحسين الأداء، إضافة إلى مساهمة نظام الرقابة في تحسين أداء المؤسسات السياحية والفندقية.

المطلب الأول : تعريف الخدمات، خصائصها وتصنيفاتها

سنتطرق إلى تعريف الخدمات حسب الجمعيات والمفكرين والباحثين في المجال والخصائص التي تميزها مع ذكر تصنيفاتها.

الفرع الأول: تعريف الخدمات

تعددت تعاريف الخدمة لارتباطها بشكل كامل أو جزئي مع السلع المادية، كما يوجد خدمات تكميلية أخرى لعملية تسويق السلع المباعة، سنتطرق إلى تعريف الخدمة حسب الجمعيات والمفكرين وفق ما يأتي:

- **تعريف الجمعية الأمريكية للتسويق (AMA)** على أنها : "النشاطات أو المنافع التي تعرض للبيع أو التي تعرض لإرتباطها بسلعة معينة" ¹

- **تعريف قرونروس (Gronroos)** : " الخدمة هي أي نشاط أو سلسلة من الأنشطة ذات طبيعة غير ملموسة في العادة، ولكن ليس ضروريا أن تحدث عن طريق التفاعل بين المستهلك وموظفي الخدمة أو الموارد المادية أو السلع أو الأنظمة، والتي يتم تقديمها كحلول لمشاكل العميل" ²

- **تعريف ستانتون (Stanton)** : " الخدمة هي نشاط غير محسوس والتي تحقق منفعة للزبون أو المستفيد، والتي ليست بالضرورة مرتبطة ببيع سلعة أو خدمة أخرى، أي أن إنتاج خدمة معينة أو تقديمها لا يتطلب استخدام سلعة مادية" ³

- **تعريف كوتلر (PH. Kotler)** : " الخدمة هي أي نشاط أو إنجاز أو منفعة يقدمها طرف ما لطرف آخر، وتكون أساسا غير ملموسة ولا ينتج منها أي ملكية، وإن انتاجها وتقديمها قد يكون مرتبط بمنتج مادي أو لا يكون مرتبطا به" ⁴

¹- هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، الطبعة الرابعة، 2008، ص: 20

²- هاني حامد الضمور، مرجع وموضوع نفسيهما.

³- حميد الطائي، وآخرون، الأسس العلمية للتسويق الحديث، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2007، ص: 196.

⁴- PH. KOTLER et autres, **Marketing Management**, public union paris, 11^{eme} Edition 2003, p: 452 .

-وترى شوستاك (Shostak): " أن التمييز بين الخدمة الجوهر والعناصر المحيطة بهذا الجوهر، هو أساس يمكن اعتماده لتعريف الخدمة، فالجوهر في عرض الخدمة هو عبارة عن المخرجات الضرورية لمؤسسة الخدمة والتي تستهدف تقديم منافع غير ملموسة يتطلع إليها المستفيدون ¹ أي أن جوهر الخدمة يكمن في مستوى إرضاء وتلبية رغبات وتوقعات الزبائن أو المستفيدون من الخدمة المقدمة.

من خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف الخدمة على أنها : هي عبارة عن نشاط منظم أو أداء من قبل مؤسسة كان نوعها وحجمها، لتحقيق منافع مطلوبة أو متوقعة من الزبائن أو المستفيدين وإشباع رغبتهم، كما أنه ليس بالضرورة أن تكون ملموسة، كما تعرض أو تقدم كاملة أو منتجا جزئيا أي تكميلي لخدمات أخرى.

الفرع الثاني : خصائص الخدمة

اهتم الباحثين والمفكرين في مجال الخدمات منذ ستينيات القرن العشرين، لإبراز خصائص الخدمات حيث تم تقسيمها على فترتين الأولى قبل سنة 2000م والثانية بعد سنة 2000م، سندكرها وفق ما يأتي: ²

1- الفترة الأولى قبل 2000 :

أول من حدد خصائص الخدمة كان parker سنة 1960م والذي حددها بخاصيتين هما عدم الملموسية والهلاكية (الفنائية).

وبعدها قام REGAN سنة 1963 م والذي يعتبر من أوائل الباحثين في مجال الخدمات فإنه حدد أربعة خصائص للخدمة وهي عدم الملموسية، التلازمة، الهلاكية، الوجود المطلق.

ثم جاء كل من wyckoof و olson اللذان كانا أول من حدد أربعة خصائص للخدمات من خلال عمليات تقديمها، وقد استخدموا مصلح التوافق والانسجام بدلا من التلازمة.

أما bither and fisk and brown سنة 1993 م فقد حددوا أربع خصائص أساسية للخدمة وهي :
اللاملموسة، التلازمة، الفنائية، وأضافوا خاصية عدم التجانس.

2- الفترة بعد 2000:

لقد أضافا الكاتبان pride et feirrell سنة 2003 خاصيتين إلى الأربع خصائص السابقة لتصبح ستة خصائص وتتمثل في :

¹ - حميد الطائي وبشير العلاق، تسويق الخدمات مدخل استراتيجي، وظيفي وتطبيقي، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، الطبعة العربية: 2009، ص: 35.

² - محمود جاسم الصميد علي ودينه عثمان يوسف، تسويق الخدمات، دار المسيرة، عمان- الأردن، الطبعة الأولى: 2010، ص: 36-37.

❖ أساس العلاقة مع الزبون؛

❖ اتصال الزبون.

تتميز الخدمة بمجموعة من الخصائص يتطلب أخذها بعين الاعتبار لتحسينها وتطويرها، تتمثل فيما يلي:

1-عدم الملموسة : هذه السمة تميز الخدمة عن السلعة، مما يصعب على المؤسسة الخدمية من تقييم جودة هذه الخدمات لتحقيق التميز والتفوق، " فلا يمكن الإحساس بها أو تقدير قيمتها بالحواس المادية (اللمس، الذوق، الشم...)، فهي بذلك تجريد، يتعذر اختبارها قبل الحصول عليها، بل هي أبعد من أن تحضر ثم تستهلك؛ كما يترتب على هذه الخاصية صعوبة تقييم الخدمات المنافسة بهدف التمييز بينها قبل الحصول عليها، وإرتباط الحصول عليها بعنصر المخاطرة كعدم الرضا عنها بعد تقديمها أو تجربتها " ¹

2-التلازمية : مفهوم التلازمية يرتبط ارتباطا وثيقا بين الخدمة المقدمة والمورد البشري الذي يقدمها، ² " تعني التلازمية الترابط الوثيق بين الشخص الذي يتولى تقديمها، مما يتطلب توفر فيه مجموعة من الخصائص :

❖ يكون تقديم الخدمة في الوقت الذي تطلب منه؛

❖ التوزيع المباشر هو الأسلوب لإيصال الخدمة للمستفيد؛

❖ عدم تجانس الخدمات وخاصة أنها تعتمد على العنصر البشري؛

❖ زيادة العلاقات الشخصية بين مقدم الخدمة والمستفيد؛

❖ أن للبيئة المادية دور هام جدا في ذهن المستفيد مثل النظافة، الأثاث، الديكور، الإضاءة، الرائحة، العاملين، السعة... إلخ.

3- التباين أو عدم التجانس :

تتسم الخدمات المقدمة بصعوبة تنميطها لتباين وعدم تجانس الخدمات المقدمة للزائن أو المستفيدين على الدوام، واختلاف أداء العاملين المكلفين بتقديم الخدمات في آن واحد ومن وقت لآخر " وتعني خاصية عدم التماثل أو عدم التجانس (التغيرية) البالغة الصعوبة عدم القدرة في الكثير من الحالات على تنميط الخدمات، أي أنه يصعب على مورد أو منتج الخدمة أن يتعهد بأن تكون خدماته متماثلة أو متجانسة على الدوام، وبالتالي فهو لا يستطيع ضمان مستوى جودة معين لها ويصبح من الصعوبة بمكان على طرفي التعامل التنبؤ بما ستكون عليه

¹ - ريتشارد نورمان، إدارة الخدمات، ترجمة عمر الملاح، دار العبيكان للنشر والتوزيع، الرياض، الطبعة الأولى: 2005، ص: 43.

² - زكريا عزام، عبد الباسط حسونة، مصطفى الشيخ، مبادئ التسويق بين النظرية والتطبيق، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان - الأردن، الطبعة الأولى: 2008، ص: 256.

الخدمات قبل تقديمها والحصول عليها " ¹

تدفع خاصية التباين أو عدم التجانس المؤسسات الخدمية إلى إستخدام أساليب وإجراءات من شأنها تقليص التباين أو عدم التماثل لتقديم خدمات تتسم بالثبات والتجانس ، من خلال اتباع الخطوات التالية: ²

❖ الاختيار والتكوين الجيد للعاملين؛

❖ تنميط عمليات أداء الخدمة على مستوى المؤسسة كليا (مثل الاستعانة بالأجهزة والمعدات، خصوصا الالكترونية منها، للمحافظة على ثبات وتجانس الخدمة المقدمة)؛

❖ متابعة مستوى رضا المستفيد عن الخدمات المقدمة له، وذلك من خلال تسويق العلاقة، والشكاوى وغيرها.

4- عدم التخزين والطلب المتذبذب :

أي أنه لا يمكن تخزين الخدمات المقدمة (الغرف الفندقية، الخدمات الصحية، الرحلات الجوية أو البرية أو البحرية) فتصبح طاقات غير مستغلة أو معطلة في ذلك الوقت لا يمكن تخزينها لوقت آخر، كما أن الموسمية التي يترتب عنها الطلب المتذبذب للخدمات، إضافة إلى الظروف غير المتوقعة مثلا وباء كوفيد- 19 . فبمجرد " عدم استغلالها لا يمكن تخزينها وتصبح طاقة مهدورة، وكذلك الطلب المتذبذب على الخدمات لارتباطه بالموسمية أو بسبب الظروف الطبيعية " ³

مما يتطلب تصميم خطط وإيجاد أساليب أو برامج تسويقية للتنبؤ بالطلب المتذبذب ومعالجته، يمكن توضيحها في الجدول الآتي:

الجدول رقم (01) : البرامج التسويقية لمعالجة التذبذب في الطلب

نوع الصناعة	البرامج التسويقية
الخطوط الجوية	عمل جدول أسعار خاصة في المواسم التي يقل فيها الطلب كتخفيض أجور السعر للعائلات ، عمل جدول أسعار خاصة للمجموعات، تطوير خدمات الأساليب المشتركة.
الفنادق	وضع جدول أسعار خاصة بالمجموعات في المواسم التي يقل الطلب فيها، تخفيض الأسعار للعائلات، عمل حجوزات (أنظمة الحجز المسبقة)
الهواتف	عمل جدول أسعار خاصة للمكالمات الليلية، ومكالمات الأعياد والعطل
الصالونات	عمل قوائم أسعار خاصة بالمواعيد المسائية وتخفيض الأسعار للعائلات

المصدر: هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، الطبعة الرابعة، 2008، ص: 29

¹ - حميد الطائي و بشير علاق، تسويق الخدمات مدخل استراتيجي، وظيفي وتطبيقي، ص: 43.

² - حميد الطائي وآخرون ، الأسس العلمية للتسويق الحديث ، مرجع سبق ذكره، ص: 199.

³ - سليم محمد خنفر و علاء حسين السراي، مرجع سبق ذكره، ص: 162

5- الملكية :

ترتبط حاصبة ملكية الخدمة بعدم انتقال الملكية من مقدم الخدمة إلى الزبون أو المستفيد منها، على عكس السلع التي يمكن امتلاكها بعد شرائها وتخزينها أو استخدامها، حيث " إن عدم انتقال الملكية يمثل خاصية مميزة للخدمات مقارنة بالسلع المادية، مما يمكن للمشتري أن يستخدم السلعة بشكل كامل وبامكانه تخزينها أو استهلاكها أو بيعها في وقت لاحق، وبالتالي فالمشتري يمتلك السلعة، أما بالنسبة للخدمة، فإن المستفيد قادر فقط على الحصول عليها واستخدامها شخصيا لوقت محدد في كثير من الأحيان مثل (تأجير غرفة في فندق، أو ائجار سيارة، أو ركوب قطار...) وأن ما يدفعه لا يكون إلا لقاء المنفعة المباشرة التي يحصل عليها من الخدمة المقدمة إليه " ¹

من خلال ما تطرقنا إليه من خصائص وميزات الخدمة، تبين أن هناك فروق جوهرية بين الخدمة والسلعة نستعرضها من خلال الجدول الآتي:

الجدول رقم (2) : الفروق الجوهرية بين السلع والخدمات

السلعة	الخدمة
- تصنع قبل أن يتم عرضها في السوق .المنتج يتحكم في النجاعة والجودة - يتحكم المنتج في النتيجة - القيمة التبادلية هي المحددة .تبادل السلع في أسواق وأماكن معينة - السلعة ملموسة لديها أشكال وأحجام - قابلية الخزن والحفظ - يمكن إعادة بيعها - يمكن إثباتها وحتى تجريبها - ضعف تماس البائع بالمشتري أي اتصال غير مباشر بين المؤسسة والزبون	- لا توجد من قبل بل تخلق في نفس سياق تقديمها - المنتج والمستهلك مسئولان في الجودة والنجاعة. - لا يمكن للمنتج التحكم في النتيجة ولا يستطيع التعهد عليها - القيمة الاستعمالية هي العنصر الأكثر أهمية - السوق ليس مكان لتحديد السعر والكمية فالتفاوض والمعلومة هي المحددات الرئيسية، - الخدمة غير ملموسة. - لا تخزن فهي مرنة في عرضها. - لا يمكن إعادة بيعها - في الواقع لا يمكن إثبات الأشياء الغير نظرية، فالخدمة غير موجودة قبل الشراء أو الاستفادة منها. - شدة تماس وتفاعل مجهز الخدمة والمستفيد منها، أي الاتصال مباشر و ضروري بين المنتج (مجهز الخدمة) والزبون(المستفيد) .
سهولة تقويم الجودة أي مدى تطابق المخرجات مع المواصفات	صعوبة تقويم جودة الخدمة .

¹ - حميد الطائي وآخرون، الأسس العلمية للتسويق الحديث ، ص: 200.

قابلية للنقل، الصيانة والتصليح	عدم قابلية النقل والتصليح، لكن المنتجون (مقدمو الخدمة) هم الذين ينتقلون
البائع هو الذي يقوم بالإنتاج	المشتري أو الزبون يشارك مباشرة في الإنتاج وكذا في تطوير وتوزيع الخدمة
سهولة تنميط السلعة عن طريق العلامة والاسم، التعبئة والتغليف، التركيبي، اللون والطعم	صعوبة تنميط الخدمة
الاستهلاك يتبع الإنتاج .	الإنتاج والاستهلاك يتزامنان ويتطابقان
إمكانية فصل السلعة عن مقدميها (البيع الآلي، والإلكتروني)	صعوبة فصل الخدمة عن مقدميها .
إنتاج وبيع واستهلاك السلعة أكثر ضررا وتلويثا للبيئة والمحيط .	إنتاج وبيع واستهلاك الخدمة أقل ضررا وتلويثا للبيئة والمحيط.

المصدر: مساوي مباركة، الخدمات السياحية والفندقية وتأثيرها على سلوك المستهلك، دراسة حالة مجموعة من الفنادق لولاية مستغانم، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد - تلمسان، السنة الجامعية 2011-2012، ص: 69.

كما ذكر هاني حامد الضمور في كتابه تسويق الخدمات أن خصائص الخدمات تبحث في الإطار العام للخدمات لا في طبيعة عملها ، حيث واجهت انتقادات حادة إذ أنها لم تساعد على التمييز بشكل واضح ما بين الخدمات والسلع ومن هنا ظهر اتجاه آخر لتعريف الخدمات وهو اتجاه الفروقات الوظيفية ما بين السلع والخدمات وفي مايلي جدول يعرض المشاكل الناتجة عن خصائص الخدمات وأساليب معالجتها.

الجدول رقم (3) : المشاكل الناتجة عن خصائص الخدمات وأساليب معالجتها

السمات	بعض التعليقات	بعض الطرق المعالجة
عدم الملموسية	صعوبة توفير عينات وجود قيود كثيرة على عنصر الترويج في التسويقي صعوبة تحديد السعر والنوعية استخدام السعر كمؤشر للجودة صعوبة تقييم الخدمات المتنافسة	التركيز على الفوائد زيادة إضفاء الملموسية للخدمة استخدام الأسماء التجارية استخدام التوصية الشخصية كمدخل لبيع الخدمة تطوير الشهرة تحقيق تعقيدات الخدمة
التلازمية	تتطلب تواجد مقدم الخدمة البيع المباشر محدودية نطاق العمليات	تعلم العمل في مجموعة كبيرة العمل بسرعة تحسين أنظمة تسليم الخدمات
عدم التجانس	تعتمد المعايير على من هو مقدمها ومن تقدم صعوبة التأكد من النوعية	تدريب عدد أكبر من الموظفين الأكفاء الحرص على اختبار وتدريب الموظفين توفير مراقبة مستمرة ومؤسسة

الزوال و الفناء	لا يمكن تخزينها مشاكل التذبذب في الطلب	أتممة العمليات قدر المستطاع المحاولة المستمرة لإيجاد توافق بين العرض و الطلب كتخفيض الأسعار في حالة انخفاض الطلب
الملكية	يسمح للمستهلك باستخدام الخدمة ولكن دون امتلاكها	التركيز على مميزات عدم الملكية مثل: توفير نظام الدفع

المرجع: هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الرابعة: 2008، ص: 31.

الفرع الثالث : تصنيف الخدمات

يرتبط تصنيف الخدمات بمقدم الخدمات والمستفيد منها، إضافة إلى الأهداف المتوخاة نجد منها الربحية وغير الربحية، كما نجد تصنيف الخدمات حسب طبيعتها منها الضرورية والتكميلية، أي أن تصنيف الخدمات يتم

وفقا لمعايير وأسس تتمثل في مايلي: ¹

1- حسب نوع السوق (حسب الزبون) : وتنقسم إلى مايلي :

- خدمات استهلاكية: وهي الخدمات التي تقدم لاشباع حاجات شخصية مثل الخدمات السياحية والصحية، خدمات النقل ، التأمين، التعليم وسميت هذه الخدمات بالخدمات الشخصية.
- خدمات المنشآت : وهي الخدمات التي تقدم لتلبية وإشباع متطلبات وحاجات المؤسسات، كما هو الحال في الاستشارات الإدارية والخدمات المحاسبية والمالية، صيانة المعدات والآلات.

2- حسب مشاركة الزبون أو المستفيد:

حيث تتطلب بعض الخدمات حضور الزبون ومشاركته للحصول على الخدمة مثل : العلاج الطبي، السياحة، الإطعام، بينما لا تتطلب خدمات أخرى مشاركة الزبون أو حضوره طوال الوقت مثل خدمة إصلاح صيانة السيارات.

3 - حسب درجة كثافة العمل: وتنقسم إلى :

- خدمات تعتمد على قوة عمل كثيفة، حيث تعتمد على العمال بدرجة كبيرة في تقديمها مثل: الخدمات الفندقية، خدمات الحلاقة والتجميل، خدمات تربية ورعاية الأطفال، التعليم، الصحة.

¹ - حميد الطائي وبشير العلق، إدارة عمليات الخدمة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، الطبعة العربية: 2009، ص: 28-

- خدمات تعتمد على المستلزمات المادية أي تعتمد على الآلات بدرجة كبيرة مثل: خدمات الاتصالات السلكية واللاسلكية، خدمات النقل البرية والجوية والبحرية، خدمات غسل السيارات آليا.

4- حسب درجة الاتصال بالمستفيد: وتنقسم إلى

- خدمات ذات اتصال شخصي عال مثل خدمات المحامين، خدمات النقل الجوي وخدمات الطبيب، هنا وجود العميل ضروري جدا أثناء تقديم الخدمة.

- خدمات ذات اتصال منخفض مثل خدمات الصراف الآلي، خدمات مواقف السيارات الآلية، التسوق عبر الأنترنت، وهي بذلك لا تتطلب وجود العميل أثناء تقديمها.

- خدمات ذات اتصال شخصي متوسط مثل خدمات مطاعم الوجبات السريعة، وخدمات المسرح، وفندق راكبي السيارات.

5 - حسب الخبرة المطلوبة في أداء الخدمات : وتنقسم إلى :

- خدمات مهنية: مثل خدمات الأطباء والمحامين والمستشارين الإداريين والماليين، محافضي الحسابات، الخبراء وذوي المهارات البدنية والذهنية.

- خدمات غير مهنية: مثل خدمات حراسة العمارات، ومواقف السيارات والتنظيف.

المطلب الثاني: إدارة الخدمات السياحية والفندقية

نتطرق في هذا المطلب إلى ماهية الخدمات السياحية والفندقية، والمتطلبات الضرورية التي ينبغي تطبيقها لنجاح الخدمات السياحية والفندقية.

الفرع الأول : ماهية الخدمات السياحية والفندقية

نتناول تعريف الخدمات السياحية والفندقية والخصائص التي تميزها عن باقي الخدمات إضافة إلى تصنيفاتها المختلفة باختلاف الامكانيات والمتاحات المتوفرة، مع ذكر متطلبات نجاح الخدمات السياحية والفندقية.

1- تعريف الخدمات السياحية والفندقية :

تعددت تعاريف الخدمات السياحية والفندقية حسب الجمعيات والمفكرين، سنتطرق إليها وفق ما يأتي

- يعرفها السيد جيري كاسبر عضو الأكاديمية الدولية للسياحة بأنها "مجموع الوسائل المادية الضرورية لتأمين أو

تسهيل اشتراك الناس في السياحة وتحقيق أهدافها وخلق واستعمال الخدمات للسياح " ¹

- تعرف الخدمات السياحية على أنها : " نشاط أدائي ينفذ للزبون أو هي عبارة عن نشاط استهلاكي يتضمن

مشاركة الزبون أو المستهلك من جانب الاستخدام أو المنفعة دون امتلاك المنتجات السياحية " ²

- كما عرفت الخدمات السياحية على أنها: " مجموعة من الأعمال والنشاطات توفر للسائح الراحة والتسهيلات عند شراء واستهلاك الخدمات والبضائع السياحية خلال وقت سفرهم أو إقامتهم في المرافق السياحية بعيد عن مكان

سكنهم الأصلي " ³

2- خصائص الخدمات السياحية والفندقية:

إضافة إلى خصائص الخدمات التي تطرقنا إليها سابقا، يوجد سمات وخصائص أخرى نتطرق إليها على سبيل الذكر لا الحصر وفق ما يأتي: ⁴

❖ اختلاف طبيعة المنتج: صناعة الضيافة تعتمد على بصفة كبيرة على الخدمات، وهذه الأخيرة تتميز بأنها

غير ملموسة، كما يصعب وضع قواعد عامة أو معايير جودة موحدة؛

❖ تفاعل الزبائن أو المستفيدين مع عملية الإنتاج : في مجال الخدمات: الزبون أو المستهلك للخدمة موجود في عملية الإنتاج وعملية الاستهلاك التي تتم في نفس الوقت، حيث أنه لا يمكن الفصل بينهما؛

❖ العاملين جزء من الخدمة حيث يعتبر جزء من الخدمة السياحية والفندقية؛

❖ ليس بالإمكان جرد الخدمات السياحية والفندقية، فمثلا نجد في مؤسسة فندقية ما عدد الغرف 100 غرفة لا تتغير، وعدد مقاعد في طائرة البوينغ 747 لا يتغير كذلك؛

❖ أهمية العامل الزمني إذ لابد من ضبط المواعيد وتحديد الأوقات المتاحة والالتزام بها، فمثلا الطائرة بها

❖ 400 مقعد وتغادر على الساعة الرابعة مساء، فإذا غادرت في الوقت المحدد وبها 360 راكبا، يبقى 40

¹ - مراتي عمار، واقع جودة الخدمات السياحية في المؤسسة الجزائرية، أطروحة دكتوراه في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة جيلالي ليايس سيدي بلعباس، 2018-2019، ص: 74.

² - يحيوي إلهام وبوحديد ليلي، " تقييم جودة الخدمات السياحية بالوكالات السياحية ومستوى رضا الزبائن عنها"، مجلة المعيار، المجلد التاسع، العدد الثاني: 2018، ص: 386 - 406.

³ - حراث حنان، قياس أثر جودة وتنافسية الخدمات السياحية على النمو الاقتصادي للدول المغاربية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه ل م د في العلوم الاقتصادية تخصص تقنيات كمية مطبقة، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم، 2019-2020، ص: 49.

⁴ - زيد منير عبوي، إدارة المنشآت السياحية والفندقية، ص: 46 - 49.

مقعد شاغرا لم تستفد منه الشركة بسبب الالتزام بالمواعيد ثابتة ومحددة؛

❖ تختلف قنوات التوزيع لبيع وتسويق الخدمات السياحية والفندقية.

كما تتميز الخدمات السياحية والفندقية نتيجة لقيام مؤسسات فندقية " ببعض بجوانب النشاط التجاري والصناعي ضمن نشاطها المعتاد حيث تتمكن من تقديم خدمات متنوعة للزلاء وغيرهم من الزبائن مثل شراء مايلزم لتقديم خدمة المبيت هذا بالإضافة إلى امتلاك بعض الفنادق الكبرى مزارع للخضر والفواكه والدواجن والمواشي لتلبية احتياجاتها ذاتيا، ثم التصرف في الفائض من هذه المزارع بالطرق التجارية " ¹

3- تصنيف الخدمات السياحية والفندقية:

إضافة إلى تصنيفات الخدمات السالفة الذكر، صنفت المنظمة العالمية للسياحة الخدمات السياحية إلى عدة عناصر تتمثل فيمايلي: ²

❖ التراث الطبيعي (المناظر الطبيعية، الجغرافية، الشواطئ، الصحراء، السدود... الخ)؛

❖ التراث البشري (المعطيات الديمغرافية، ظروف الحياة، الرأي العام، العادات والتقاليد والمعطيات الثقافية)؛

❖ الجوانب التنظيمية والسياسية والقانونية والإدارية للبلد؛

❖ مشاركة الشعب في الحكم وتهيئة وقت العمل، وتخطيطه لأوقات العمل والعطل كذلك الترقية، الإشهار والتي تعد جوانب إجتماعية؛

❖ وسائل الخدمات من نقل، إيواء، مطاعم وغيرها؛

❖ الأنشطة الاقتصادية والمالية.

يعني أن تصنيفات الخدمات السياحية والفندقية مرتبطة أساسا بالمنتج السياحي والفندقي المقدم للزبائن أو السياح لإشباع رغباته وتلبية حاجاته، إضافة إلى كونها تتماشى مع وسائل الجذب السياحي أو الإمكانيات والموارد السياحية المادية واللامادية منها.

الفرع الثاني : متطلبات نجاح الخدمات السياحية والفندقية

من بين العوامل المتطلب توفرها أو أخذها بعين الاعتبار قبل ، أثناء وبعد تقديم السلع والخدمات السياحية والفندقية لتحقيق رضا الزبائن وإشباع رغباته وتلبية حاجاته وتوقع احتياجاتهم، والمساهمة في جلب الزبائن والسواح

¹ - مساوي مباركة ومليكي سمر بهاء الدين، " الخدمات السياحية والفندقية وتأثيرها على سلوك المستهلك - دراسة حالة مجموعة من الفنادق لولاية مستغانم "، مجلة المالية والأسواق، المجلد الثالث- العدد 1، 01/03/2016، ص ص: 75-100.

² - سمر رفقي الرحي، مرجع سبق ذكره، ص: 75.

ومن بين أهم العوامل التي يتوقف عليها نجاح الخدمات السياحية والفندقية نجد مايلي :¹

- 1- **طبيعة الخدمة السياحية والفندقية :** كلما اتصفت الخدمة السياحية والفندقية بالسهولة واليسر في تقديمها بعيدا عن التعقيد والصعوبة، كلما كانت أكثر فائدة وجذبا للزبائن أو السائحين لأن السائح يبحث دائما عن الراحة والهدوء والاستقرار وهذا لا يتحقق في ظل الخدمات السياحية والفندقية التي تتصف بكثرة الإجراءات والتعقيدات.
- 1- **أسلوب تقديم الخدمة السياحية والفندقية:** يهتم الزبائن أو السائحون عادة بالأسلوب الذي يتم به تقديم الخدمة السياحية والفندقية بجانب اهتمامهم بمستوى جودتها ومقدار مآحققه لهم الخدمات من منافع توفر لهم إشباع حاجاتهم المختلفة فالخدمة السياحية والفندقية يجب أن تقدم للزبون أو السائح بصورة تليق بمكانة الدولة السياحية وتتفق مع القواعد والبروتوكولات التي تنظم النشاط السياحي والفندقي بمختلف مجالاته.
- 3- **وضوح الخدمة السياحية:** إن الخدمات السياحية والفندقية التي تقدمها الدول للزبائن أو السائحين يجب أن تكون واضحة ومعرفة لهم من حيث أماكن تواجدها وأنواعها وأسعارها.
- 4- **الأسعار المناسبة للخدمات السياحية:** تعتبر الخدمة السياحية والفندقية الجيدة بالسعر المناسب هي جوهر النشاط السياحي والفندقي الناجح، لأن الزبون أو السائح دائما بعيد النظر ذو حساسية شديدة للخدمات التي تقدم له في مناطق الزيارة المقصودة التي يبحث فيها عن الراحة والهدوء، والتي يتطلب أن تكون متميزة وذات جودة وبأسعار مناسبة.

المطلب الثالث : تحسين الخدمات السياحية والفندقية

نتطرق في هذا المطلب إلى معوقات تقديم الخدمات السياحية والفندقية، إضافة إلى مسارات تطوير وتحسين الخدمات السياحية والفندقية، مع التمهيد للجانب التطبيقي من خلال التطرق إلى دور نظام الرقابة وأهميته في تحسين أداء المؤسسات السياحية والفندقية والإشارة إلى مقابلات شخصية أجرتها مع المدراء الفنيين والعاملين بمؤسسات فندقية متواجدة بالجزائر.

¹ - معلومات مستخرجة من الموقع الإلكتروني : www.ajsrp.com تاريخ التصفح: 20/01/2021، على الساعة : 10:45 (محسن محمد قسم الله، " تسويق الخدمات السياحية وأثره على تطوير الأداء في المنشآت السياحية بالتطبيق على المنشآت السياحية بولاية الخرطوم " ، المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث - مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، العدد الثالث - المجلد الأول، ماي 2017، السودان، ص ص: 67-84.

الفرع الأول : معوقات تقديم الخدمات السياحية والفندقية

حدد مارتن وليسود (Martin and Liswood) مجموعة من المعوقات والعقبات الواجب معرفتها وتجاوزها، قبل وبعد تقديم الخدمات السياحية والفندقية والحرص على عدم حدوثها، سنتطرق إليها على سبيل الذكر لا الحصر وفق ما يأتي :¹

1- المنافسة : خاصة في ظل تواجد مؤسسات سياحية وفندقية نوعاً أو كما، إذ لا بد للمؤسسة السياحية والفندقية أن تخلص وتلتزم بخدمات واحتياجات الزبائن وتوقعاتهم، من أجل تحقيق التفوق والتميز، وعندما تمتلك قاعدة قوية وراسخة للزبائن أو المستفيدين من خدماتها، أو ترسخ صورة وافية لديهم، تكون ناجحة ومنافسة لأنها الطريقة المثلى للاحتفاظ بهؤلاء الزبائن أو المستفيدين وتعميق ولائهم وتمسكهم بالمؤسسة السياحية والفندقية.

2- الموارد البشرية : إن العوامل البشرية المتغيرة في عملية تقديم الخدمات أكبر بكثير من عملية تصنيع معين أو عملية تجارية معينة على الرغم من أن المدراء الفنيين والعاملين يسعون إلى جعل الأمور سهلة وميسرة، فمعظمهم يعمل جاهداً ليتكيف مع طبيعة عمله وأن يفعلوا ما هو مطلوب منهم تماماً وعلى نحو دقيق، ولكن جميع هؤلاء العاملين عرضة لأن يرتكبوا أخطاء تجاه الزبون أو المستفيد تبعاً لتقلب حياتهم الاعتيادية فضلاً عن أن اللامبالاة تعد من الصفات الانسانية التي تحول العاملين الطبيعيين والمحترفين إلى عوائق لعملية تقديم الخدمة.

3- الرفض و الإنكار: إن الأخطاء الشخصية شائعة ومألوفة، فالزبائن أو المستفيدين من السلع والخدمات السياحية والفندقية لا يرفعون الشكاوي مما يعني أن المؤسسة السياحية والفندقية تقدم خدمات جيدة وتلبي رغباتهم في ظل عدم الشكوى، ولكن هناك أسباب كثيرة ومتنوعة وراء امتناع بعض الزبائن عن تقديم الشكاوي، فمنهم من يشعر أن الأمر لا يستحق وقتهم أو جهدهم، في حين لا يعرف البعض الآخر كيف يقدم شكواه، ومنهم من يعتقد أن الشكاوي لن تغير من الأمر شيئاً بالرغم من وجود شخص يرغب في الإصغاء والتكفل بشكواهم لأنه لن يعالج ويحل المشاكل المرفوعة، مع أن هذه الشكاوي تعتبر بمثابة علامات إرشادية أو توجيهية توجه الإدارة الفندقية وتقودها إلى تحسين نوعية الخدمات المقدمة، وأن هذه الشكاوي مؤشر واضح على أن هذا الزبون أو المستفيد لا يزال على الأقل يتحدث عن المؤسسة السياحية والفندقية.

4- الخط الأمامي : الخط الأمامي مرتبط بمقدم الخدمة باعتباره جزءاً من المنتج المقدم وعليه فإنه يحمل عبئاً

¹ - سليم محمد خنفر وعلاء حسين السراي، مرجع سبق ذكره، ص : 172- 173.

إضافيا كونه هو المنتج الذي يشتريه الزبون أو المستفيد من الخدمات السياحية والفندقية، حيث أصبح الزبائن يقيمون السلوك الإنساني للعامل أكثر من نفسها نسبيا.

الفرع الثاني : تطوير الخدمات السياحية والفندقية

تسعى المؤسسات السياحية والفندقية جاهدة لتطوير وتحسين الخدمات المقدمة لتحقيق رضا الزبائن وإشباع رغباتهم وتلبية متطلباتهم وتوقع احتياجاتهم، لترسيخ صورة ذهنية وافية لدى الزبائن، مما يتطلب ابتكار وتطوير الخدمات السياحية والفندقية وتحسينها باستمرار لتحقيق ميزة تنافسية، حيث تستخدم المؤسسات السياحية والفندقية طريقتين أو مسارين لتطوير خدمات جديدة تتمثل في ما يلي: ¹

1- عن طريق التملك : حيث تعتمد المؤسسة السياحية أو الفندقية على امتلاك حقوق خدمات قائمة، باستخدام الأساليب التالية:

- ❖ قيام المؤسسة السياحية والفندقية بالبحث عن مؤسسات خدمية قائمة لشرائها؛
- ❖ قيام المؤسسة السياحية والفندقية بشراء حقوق اختراعات وابتكارات من مؤسسات أخرى (شراء جوهر تقنية الخدمة)؛
- ❖ قيام المؤسسة السياحية والفندقية بشراء حقوق امتياز لتقديم خدمات مؤسسة خدمية أو مؤسسات خدمية أخرى قائمة.

عن طريق تطوير خدمة جديدة تماما : إذا اختارت المؤسسة السياحية والفندقية هذه الطريقة، فإنها تنتهج

مسارين رئيسيين هما :

- المسار الأول: قيام المؤسسة السياحية والفندقية بابتكار وتطوير خدمات جديدة معتمدة بالكامل على إمكانياتها

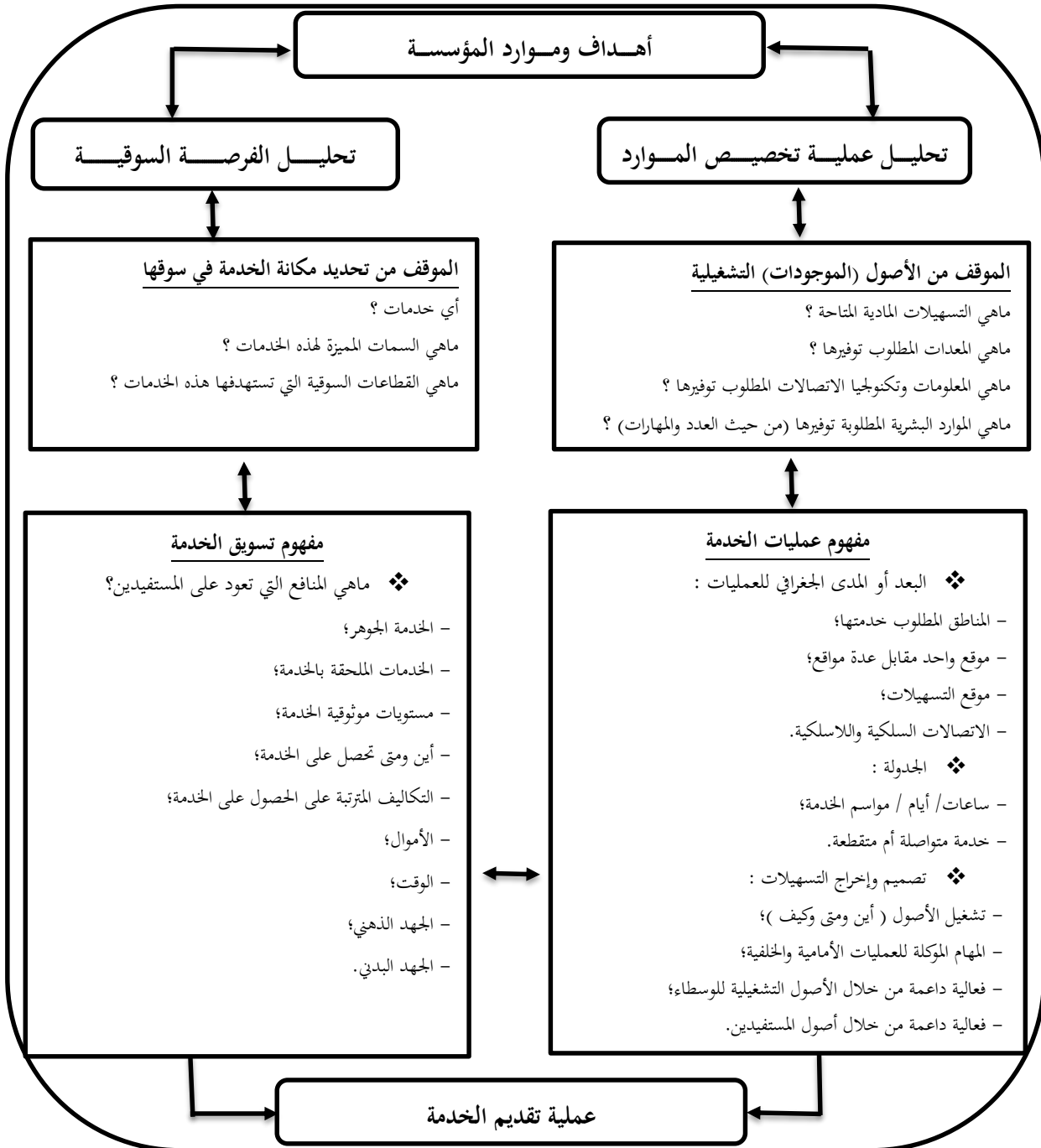
المادية والفكرية والبشرية وغيرها.

- المسار الثاني: قيام المؤسسة السياحية والفندقية بالاتصال بعدد من الباحثين والاستشاريين المستقلين أو بوكالات متخصصة في مجال تطوير الخدمات السياحية والفندقية، وتكليفها بالبحث عن أنجع الوسائل والميكانيزمات لتطوير خدمات جديدة تحمل اسم المؤسسة السياحية والفندقية المعنية.

¹- حميد الطائي و بشير علاق، تسويق الخدمات مدخل استراتيجي، وظيفي وتطبيقي، مرجع سبق ذكره، ص: 191-

تطوير وتقديم الخدمات السياحية والفندقية يتطلب مراحل أو خطوات متكاملة ومتناسقة فيما بينها تركز بداية على الأهداف والموارد المتاحة لدى المؤسسة السياحية والفندقية وصولاً إلى عملية تقديم الخدمات السياحية والفندقية المبتكرة والمتطورة والتنافسية للزبائن، حيث طور كل من (Sasser) و(Olson) و(Wyckoff) و(Maister) نماذج مبتكرة، كما هو مبين في الشكل التالي:

الشكل رقم (05) : خطوات ابتكار وتطوير وتقديم الخدمات الجديدة



المصدر: حميد الطائي وبشير العلاق، تسويق الخدمات مدخل استراتيجي، وظيفي وتطبيقي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، الطبعة العربية: 2009، ص: 193.

من خلال الشكل رقم (05) نلاحظ أن عملية ابتكار وتطوير وتقديم الخدمات الجديدة يتطلب وضع استراتيجية تنفذ وفق خطوات رئيسية مترابطة ومتداخلة فيما بينها تعمل وفق نظام يتميز بالمرونة والفعالية والكفاءة لتحقيق قيمة مضافة للمؤسسة، تبدأ بتحديد الأهداف بناء على الموارد المتوفرة أو التي تم جلبها والمتاحة لدى المؤسسة، من خلال رقم أعمال المحقق في السنوات السابقة أي الموجودات أو الموارد الناتجة عن الأحداث السابقة للأنشطة التي قامت بها المؤسسة، وخصص الشركاء والمساهمين، أي توظيف المدخلات اللازمة (موارد مالية، موارد بشرية، معدات، تكنولوجيات المعلومات والاتصال، برمجيات المعلومات وماشبهها، براءات الاختراع والرخص والعلامات ...) لتنفيذ الخطط المصممة تبعاً للأهداف المحددة، تقابلها البحث عن السوق المستهدف، وتحليل الفرص السوقية لتحديد المنافسين وتلبية متطلبات الزبائن وتوقعاتهم لتحقيق التفوق والتميز وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية قوية.

وتلي الخطوة الثانية لتصميم وتطوير وابتكار وتقديم الخدمة، التي تتضمن إرساء مفهوم تسويق الخدمة، وتحقيق منافع تعود على الزبائن والمستفيدين من الخدمات المقدمة، مع الأخذ بعين الاعتبار تحقيق الإزدواجية منفعة – تكاليف، أي أنه لا بد أن تتوقع التكاليف التي تتحملها المؤسسة جراء تقديم الخدمة سواء كانت أساسية أو تكميلية، مقابل ما يدفعه الزبون أو المستفيد مع إشباع رغباته وتلبية متطلباته وتوقع احتياجاته، وإرضائه.

المطلب الرابع : مساهمة نظام الرقابة في تحسين أداء المؤسسات السياحية والفندقية

نظام الرقابة يتكون من وظائف متناسقة ومتكاملة تركز على تنفيذ الاستراتيجيات المصاغة من خلال تنفيذ الخطط المصممة أو وضع خطط جديدة، أو تعديل الخطة الحالية، حسب الأهداف المحددة، تتطلب وضع معايير رقابية مرتبطة بها، لقياس الأداء واتخاذ الإجراءات التصحيحية، أو الاستمرار في تنفيذ الخطط المصممة، من خلال هذا الفصل سنوضح مكونات نظام الرقابة المتمثلة في التنظيم، التوجيه، المراجعة والتدقيق، التقييم والتقرير في المؤسسة السياحية والفندقية، وأهميتها في تحسين أدائها.

الفرع الأول: التخطيط السياحي والفندقي

يتضمن التخطيط في المؤسسة السياحية والفندقية " تحديد الأهداف، اختيار السياسات اللازمة لضبط الأداء في المؤسسة السياحية والفندقية، ومن ثم تصميم الخطط والإجراءات المتبعة وفق مخطط عمل وفق إطار زمني قصير، متوسط أو طويل المدى إضافة إلى البرامج الرامية لتحقيق الأهداف الرئيسية أو الفرعية المتفق عليها " ¹

¹ – محمد أمين السيد علي، مرجع سبق ذكره، ص: 102.

ومن خلال مقابلة أجريتها مع مدراء مجمع فنادق AZ بزرادلدة - الجزائر، تبين أن تحديد الأهداف يتم " في بداية السنة يعني الأسبوع الأول من شهر جانفي لمدة سنة كاملة بناء على رقم الأعمال المحصلة في السنة السابقة الناتجة عن الأحداث السابقة أو حصص الشركاء والمساهمين، وبعد الموافقة على الأهداف المحددة بناء على محضر اجتماع المدير العام للمجمع ومدراء الأقسام الرئيسية والأقسام المساعدة يتم إعداد مخطط عمل لتنفيذها وتحديد الموارد اللازمة (المادية، المالية، البشرية) لتنفيذها وفق خطط مصممة القابلة للتعديل في حالة ظهور مخاطر محتملة أو غير متوقعة يعني تتميز بالمرونة، وهذا ماحدث في شهر فيفري سنة 2018 مع ظهور الحراك الشعبي، حيث تم تخفيض 50 % من الأهداف المسطرة، وهو ماينطبق على ماحدث في سنة 2020 جراء وباء كوفيد-19، وفي هذه السنوات بالضبط كان هناك ضغط كبير على المصلحة التجارية لجلب الإيرادات والبحث عن الأسواق، مع الإشارة إلى عبارة تستوجب الوقوف والعمل على ترجمتها إلى أهداف تصبوا إلى بلوغها وهي: جلب الزبون سهل أما المحافظة عليه صعب جدا " ¹.

ومن أجل معرفة تحديد الأهداف على مستوى المؤسسات السياحية والفندقية اللامركزية أو التبعة للسلاسل الفندقية أو المجمعات الفندقية، تم إجراء مقابلة أجريتها مع مسير الموارد البشرية بفندق الزفير بمستغانم التابع بمجمع فنادق AZ، حيث ذكر على أنه "حوالي 80 % من أهداف الفندق مرتبطة بأهداف مجمع فنادق AZ وتبقى 20 % من الأهداف يتم تحديدها حسب خصوصيات المنطقة الجغرافية والمناخية، من خلال إجتماع بين المدير العام وكافة الأقسام الرئيسية والمساعدة للفندق، ويتم إعداد محضر يشار فيه إلى الأهداف المحددة " ²

الفرع الثاني: التنظيم السياحي والفندقي :

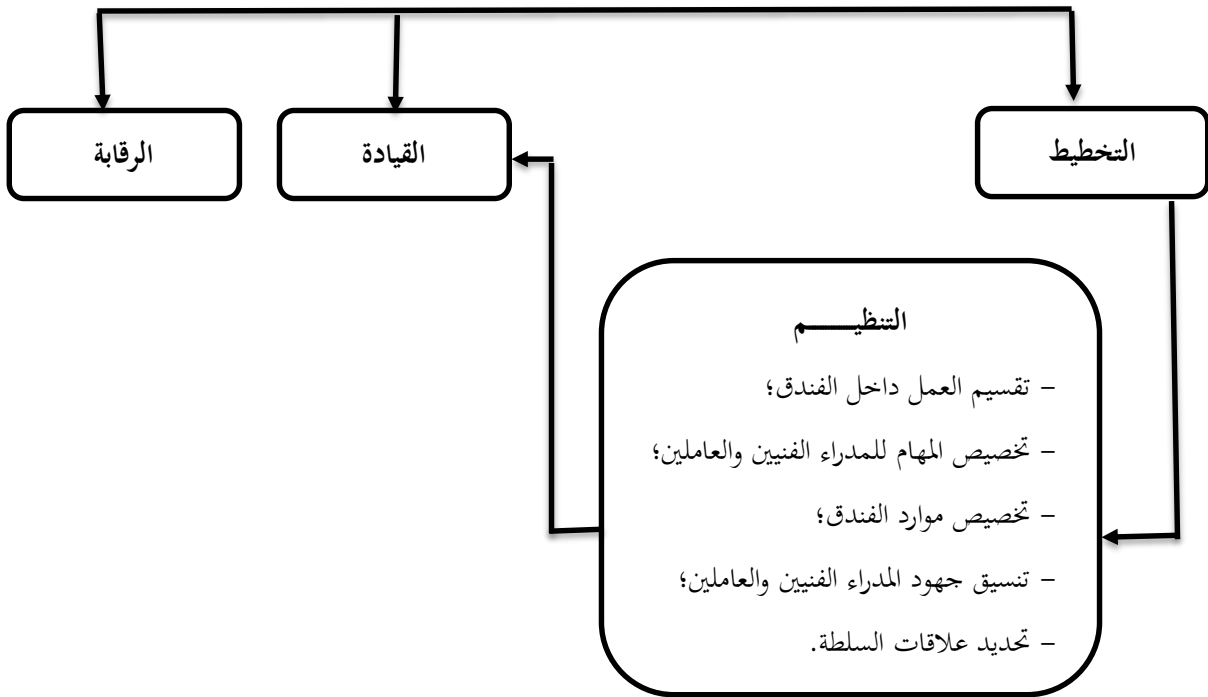
التنظيم السياحي والفندقي وظيفة تساهم في تحقيق الأهداف المحددة وتنفيذ الخطط المصاغة وتحديد الصلاحيات والمسؤوليات والتنسيق بينها حسب الخرائط التنظيمية للمؤسسة السياحية والفندقية، وفقا للهيكل التنظيمي المصمم، حيث أنه ومن خلال مقابلات شخصية مع مدراء فنيين وعاملين لأكثر من 50 مؤسسة فندقية لحوالي بالجزائر خاصة التابعة للقطاع الحكومي أو الخواص والمصنفة أكثر من ثلاثة نجوم، أنها تتوفر على هيكل تنظيمي يتلاءم مع طبيعة النشاط السياحي والفندقي حيث يساعد على تحقيق الأهداف المحددة، كما يتطلب

¹ - مقابلة مع السيد بوقاسم سليم مدير الإيواء بتاريخ 26 أوت 2020، والسيد علوان ياسين مراقب التسيير والسيد مروان معمش مدير المالية والمحاسبة بتاريخ 17 سبتمبر 2020، بمجمع AZ بزرادلدة - الجزائر، هيكلية مكونات نظام الرقابة.

² - مقابلة مع السيد بوخديمي محمد مسير الموارد البشرية بفندق الزفير - مستغانم - الجزائر، بتاريخ 21 سبتمبر 2020، هيكلية مكونات نظام الرقابة.

تنفيذ الخطط المصممة توفير الإمكانات والموارد اللازمة، من خلال " تجميع الأنشطة الضرورية لتحقيق أهداف المؤسسة السياحية والفندقية وإسناد كل مجموعة من مجموعات النشاط إلى مدير يملك السلطة المناسبة لتحقيق أداء هذا النشاط، حيث يعتمد التنظيم السياحي والفندقي بالأساس على تحديد واضح للعلاقات أي علاقات السلطة مع ضرورة التنسيق بينها عموديا وأفقيا، أي التنسيق بين الموارد البشرية، أنظمة التشغيل والمعلوماتية، المالية، والمادية اللازمة لإنجاز الأنشطة تبعا للخطط المصممة " ¹ ، والشكل التالي يوضح أهمية التنظيم كإحدى الوظائف الأساسية للإدارة الفندقية.

الشكل رقم (06) : التنظيم كإحدى الوظائف الأساسية للإدارة الفندقية



المصدر: حازم محمد عبدالفتاح، إدارة الفنادق، دار المناهج للنشر والتوزيع عمان الاردن، الطبعة الاولى: 2017، ص: 176.

الفرع الثالث : التوجيه السياحي والفندقي

بعد تحديد الأهداف المرتبطة بالمؤسسة السياحية والفندقية، ووضع الإجراءات والبرامج المتبعة لكافة أفراد التنظيم السياحي والفندقي، تأتي وظيفة التوجيه حيث يتم إعطاء توجيهات لرؤساء الأقسام الرئيسية والمساعدة باستخدام وسائل الاتصال المختلفة سواء الأوامر الكتابية والشفهية، التقارير، الوسائل الحديثة (الإيميل، التحاضر عن بعد...) أو بعقد اجتماعات توضيحية أو تكميلية إن اقتضى الأمر، إضافة إلى استخدام التحفيز والتشريفات

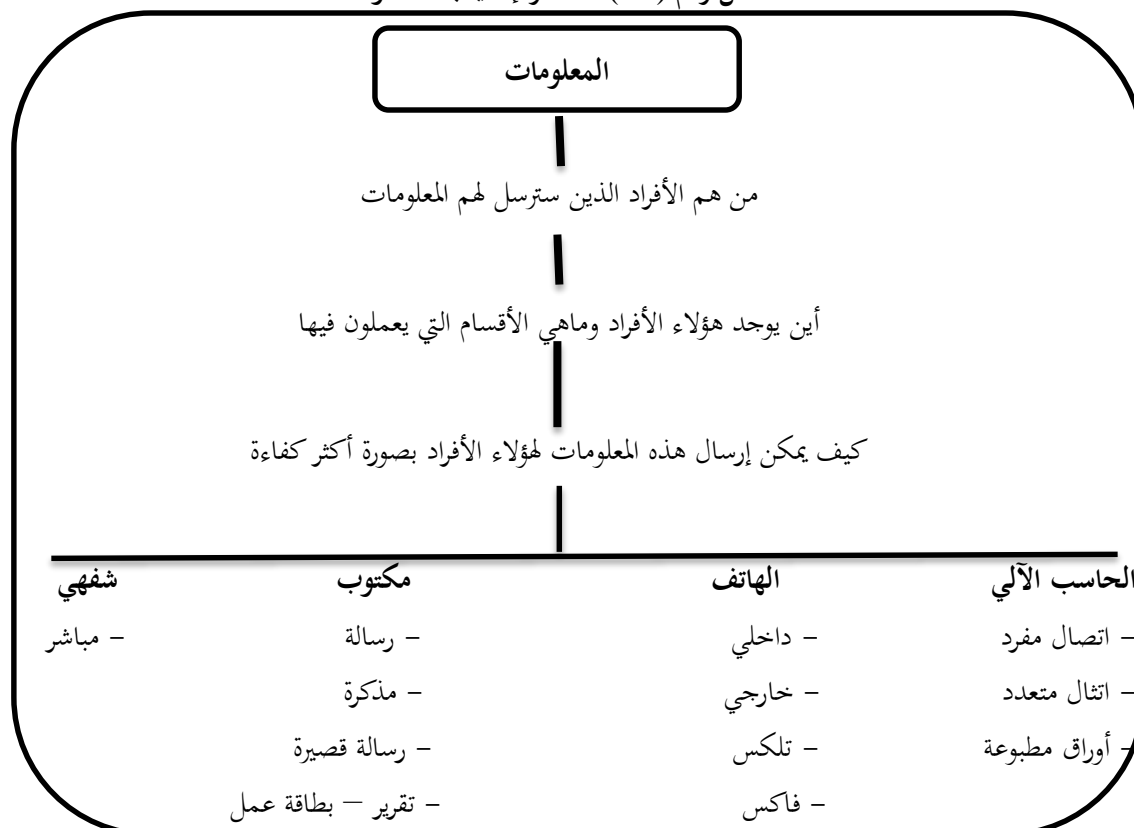
¹ - حازم محمد عبد الفتاح، مرجع سبق ذكره، ص: 176.

ومشاركة المدراء الفنيين والعاملين في ابداء آرائهم واقتراحاتهم، حيث أن بعض المؤسسات الفندقية تستخدم لهذا الغرض " نوافذ مساعدة لإشراك العاملين في تطوير الخدمات السياحية " ¹

كما أن التوجيه السياحي والفندقي هو: " إرشاد المرؤوسين فيه وترغيبهم بالعمل للوصول إلى الأهداف، هذا ويتكون التوجيه في الفندق من العناصر التالية : الإتصال، والقيادة، والتحفيز " ²

1- الإتصال: المقصود به : " إرسال المعلومات من طرف معين إلى طرف آخر، ويتطلب الإتصال الفعال ضرورة القيام بتحليل مسار إنسياب أنظمة المعلومات " ³ داخل أو خارج المؤسسة السياحية والفندقية من خلال الوسائل السلكية واللاسلكية، الشفهية والمكتوبة التقليدية والحديثة لتكنولوجيا المعلومات والاتصال، والشكل التالي يوضح مسار إنسياب المعلومات.

الشكل رقم (07) : مسار إنسياب المعلومات



المصدر : محمد أمين السيد علي، إدارة الفنادق ورفع الكفاءة الإنتاجية، دار وائل للطباعة والنشر، عمان - الأردن، الطبعة الأولى: 1998، ص: 116.

¹ - مقابلة مع السيد خرفي يوسف المدير العام بفندق VENT-DOME KHALED بوهران - الجزائر، بتاريخ 08 مارس 2021 مدى إشراك

المدراء الفنيين والعاملين في تحسين أداء الخدمات السياحية.

² - محمد أمين السيد علي، مرجع سبق ذكره، ص: 106.

³ - مرجع نفسه، ص: 115.

2- القيادة : العنصر الثاني من عناصر التوجيه السياحي والفندقي هو القيادة، وتعني القيادة " فن التأثير على المرؤوسين لكي يمارسوا أعمالهم برغبتهم الكاملة لتحقيق أهداف الجماعة، ولا بد للقائد أن يكون في الصف الأول أي في المقدمة ليبين ويوضح الطريق أو المسار للأفراد العاملين تحت سلطته، كما يجب أن يكون ملماً بالمما تماماً بالخصائص الفردية لهؤلاء المرؤوسين لكي يقود ويدفع الجماعة نحو العمل وتحقيق الأهداف، وينبغي أن يصاحبه تفكير مماثل في فهم أنماط العلاقات الإنسانية السائدة في المؤسسة السياحية والفندقية، من حيث إتجاهاتها وتفاعلها وتأثيرها على كفاءة الأداء التنظيمي وللمؤسسة السياحية والفندقية ككل" ¹.

3- التحفيز : السلوك البشري الذي يتصرف به المورد البشري فرداً أو جماعة، ينبغي أن يتميز بالتناسق والتعاون المتبادل في تأدية أو ممارسة الأنشطة لتحقيق هدف أو أهداف مشتركة، مما يتطلب دراسة معمقة للعلاقات الإنسانية في النشاط السياحي والفندقي لمعرفة وتحديد:

- معرفة أنماط السلوك الإنساني والعلاقات بين الأفراد العاملين في المؤسسة السياحية والفندقية؛
- تحديد سلوك الإدارة الفندقية حول ما يجب إتخاذ من أجل دعم وتطوير التعاون المتبادل بشكل إيجابي بما يضمن تحقيق الأهداف سواء ما ارتبط بالإدارة الفندقية أو الأفراد العاملين في المؤسسة السياحية والفندقية.
- إن إدراك وفهم أنماط العلاقات الإنسانية يساهم بدرجة كبيرة بإعطاء الدافعية والرغبة للموارد البشرية للعمل على تحقيق الأهداف المحددة بفاعلية وكفاءة للأداء، مع ضرورة إشباع رغباتهم أو حاجاتهم الإنسانية لتحقيق التميز، كما أن استخدام العلاقات الإنسانية كقوة دفع وتأثير على الأداء يركز أساساً بالدرجة الأولى على فلسفة الإدارة الفندقية اتجاه نظام الاتصالات ونظام الحوافز في المؤسسة السياحية والفندقية، حيث أن: ²

❖ **نظام الاتصالات في المؤسسة السياحية والفندقية :** يساهم كفاءة نظم الاتصالات السائدة في المؤسسة السياحية والفندقية على تكوين أنماط للعلاقات الإنسانية، خاصة إذا سمحت هذه النظم بأن يسير الاتصال بإتجاهين، مما يعزز من فرص تحقيق أهداف عمليات الاتصال المتمثلة في إيصال المعلومات والأوامر وتنسيق الجهود، وفي نفس الوقت تتمتعين وتكثيف صلابة الروابط والعلاقات بين كافة الأطراف مبني على الفهم الكامل للأفكار والمشكلات، مما يدعم العلاقات الإنسانية ويرسخها من أجل أداء تنظيمي فندقي أفضل، مما يبين أنه كلما اتصال فعال بين المدراء الفنيين والعاملين أو فريق العمل كلما زاد من تحقيق أداء سياحي وفندقي متميز.

¹ - محمد أمين السيد علي، مرجع سبق ذكره ، ص: 107.

² - مرجع نفسه، ص: 109.

❖ **نظام الحوافز في المؤسسة السياحية والفندقية :** الحوافز هي مجموعة من العوامل والظواهر التي تؤثر على أنماط ممارسة وظائفهم أو تنفيذ الأنشطة الموكلة لهم، مما يتطلب دراسة معمقة للعلاقات الإنسانية في النشاط السياحي والفندقي لمعرفة وتحديد :

- معرفة أنماط السلوك الانساني والعلاقات بين الأفراد العاملين في المؤسسة السياحية والفندقية؛
- تحديد سلوك الإدارة الفندقية حول مايجب إتخاذ من أجل دعم وتطوير التعاون المتبادل بشكل إيجابي بمايضمن تحقيق الأهداف سواء مرتبط بالإدارة الفندقية أو الأفراد العاملين في المؤسسة السياحية والفندقية.

الفرع الرابع: المراجعة والتدقيق في المؤسسات السياحية والفندقية

فهم ومعرفة هيكله مكونات نظام الرقابة، والاستفادة التقارير الصادرة عن الجهات الرقابية الداخلية والخارجية (الإدارية والتنفيذية)، لمراجعة ومتابعة نظام الرقابة للمؤسسة السياحية والفندقية والتأكد من فعاليته، لما له من دور في تحديد حجم الاختبارات التي سيختارها كعينة أثناء فحصه للبيانات والمعلومات المقدمة من قبل القادة أو رؤوسهم أو أي جهة مسؤولة عن تدقيق العمل المستهدف، كما يهتم المدقق بما يعرف بالفحص المبدئي لنظام الرقابة الداخلية في المؤسسة السياحية والفندقية من خلال تدفق العمليات التشغيلية ومصادقية القوائم المالية ومدى تطبيق القوانين والتشريعات المنصوص عليها. من خلال إعداد مخطط عمل ومراجعة ومتابعة تنفيذه، كما يقوم قسم التدقيق الداخلي باستشارة مجلس الإدارة أو لجنة التدقيق التابعة له عند اختيار الأسلوب الأمثل لتقييم نظام الرقابة.

كما تتمثل واجبات ومسؤوليات قسم تدقيق النشاط السياحي والفندقي في مايلي :¹

- التحقق من نظام الضبط الداخلي، ويهتم بالمقبوضات النقدية التي يقوم بها الزبائن، وضمان تسليم المبالغ المستلمة إلى أمين الصندوق بوصل استيلاء؛
- إعداد نظام رقابة داخلية فعال يحكم المخزون من المشروبات، وصيانتها وتسجيلها في سجلات المخزون الملائمة، ويجب فحص الأرصدة التي تظهر في البطاقات والتحقق من صحتها، ومقارنتها بالرصيد الفعلي؛
- فحص الدفاتر والسجلات المحاسبية الخاصة بكافة الأقسام التشغيلية (الربحية) حسب نوع وحجم المؤسسة الفندقية سواء كانت " مراكز إيرادات والمتمثلة (قسم المكاتب الأمامية، قسم منافذ المأكولات والمشروبات، قسم خدمة الأكل والشرب، الهاتف، المغسلة) والمراكز المساندة التي تمثل مراكز تكلفة ولكن وجودها ضروري (قسم

¹ - أحمد حلمي جمعة، الاتجاهات المعاصرة في التدقيق والتأكد الداخلي-الحكومي-الإداري-الخاص-البيئي-المنشآت الصغيرة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، الطبعة الأولى: 2009، ص: 180-181.

المحاسبة والمالية، قسم الأمن والصيانة، قسم الموارد البشرية قسم التسويق ...) " 1 بدقة ؛

- فحص طريقة تقييم الأصول ذات الطبيعة الخاصة مثل الأواني الزجاجية، والصيني والبياضات ... الخ؛
- فحص الأجور المدفوعة للعمال غير الدائمين والإيصالات التي يتم الرجوع بواسطتها لبعض المواد أو الفرق الموسيقية الزائرة.

- تقديم خدمات تأكيدية (ت) واستشارية (إ) وفقا للمعيار الدولي للممارسة المهنية للتدقيق الداخلي رقم 2130*
- كما تضمن المعيار الجزائري للتدقيق 610 استخدام أعمال المدققين الداخليين* أنشطة وظيفة التدقيق الداخلي أو المهام التي يقوم بها.

ومن خلال مقابلة أجريتها مع مدير التدقيق بمؤسسة التسيير السياحي في تلمسان (EGTT) التابع لمجمع فندقية، سياحة وحمامات معدنية - الجزائر، وضح لنا أن: " تدقيق النشاط السياحي والفندقي يتم تبعا لمخطط عمل لثلاث (03) سنوات، يتم مراجعته سنويا حسب توصيات الهيئات العمومية ممثلة في وزارة السياحة والصناعة التقليدية والعمل العائلي، أما التدقيق الخارجي فيتمثل في لجنة التدقيق المتواجدة بالمجمع ومحافظ الحسابات الذي يعينه مجلس الإدارة المتكون من ست (6) أعضاء وممثلين (2) منتخبين من العمال لتمثيل صوت العمال فيه. يقوم محافظ الحسابات بتدقيق الخزينة، وتدقيق المستحقات، وتدقيق المديونية، وتدقيق تسيير الموارد البشرية وتدقيق الصفقات ويقوم بفحص نظام الرقابة أيضا لما لها من دور في اختيار العينة التي يختارها المدقق الخارجي للممارسة نشاطه، حيث يعد تقارير يوضح فيها الفوارق والنقائص يقدم إلى مجلس الإدارة، هو بدوره يقوم بإخطار المصالح المعنية وفقا للهيكل التنظيمي للمؤسسة السياحية والفندقية في شكل تقارير رقابية، حيث يتم تصحيح الانحرافات والنقائص ومعالجتها ومتابعة المتسبب فيها، ويتم إعداد تقرير مفصل يقدم لمجلس الإدارة وهو بدوره يقدمه بتقرير مفصل يقدمه إلى محافظ الحسابات، كما يهدف التدقيق إلى التحقق من مصداقية القوائم المالية، وتنفيذ العمليات التشغيلية بكفاءة وفاعلية، تطبيق الاجراءات وفقا للتشريع والتنظيم والتعليمات الصادرة عن وزارة السياحة والصناعة التقليدية والعمل العائلي أو لجان التفتيش على مستوى المديريات الولائية، واحترام ميثاق التدقيق المعد من قبل لجنة التدقيق " 2.

1- عبد الكريم خافظ، مرجع سبق ذكره، ص ص: 22-24.

* - للتفصيل أكثر إرجع إلى الصفحة 45 من الفصل الأول لأطروحة.

2- مقابلة مع السيد ميدوني محمد مدير التدقيق بمؤسسة التسيير السياحي في تلمسان (EGTT) التابع لمجمع فندقية، سياحة وحمامات معدنية - الجزائر، بتاريخ 04 مارس 2021، هيكلية مكونات نظام الرقابة في المؤسسات السياحية والفندقية.

الفرع الخامس: تقييم الأداء السياحي والفندقي

كما أشرنا في الفصل الثاني من الأطروحة إلى أن عملية تقييم الأداء جزء من العملية الرقابية التي تمارسها الهيئات الجهات الرقابية الداخلية أو الخارجية، بناء على المعلومات الواردة والموثقة المتضمنة النتائج المتوصل إليها بمقارنة الانجاز الفعلي مع المؤشرات الموضوعة سلفاً، والمرتبطة بكافة العمليات التشغيلية التي قامت بها المؤسسة وفقاً للخطط المصممة لتحقيق الأهداف المحددة، في شكل التقارير الرقابية الصادرة من قبل الجهات المسؤولة عن الأقسام أو الوحدات طبقاً للهيكل التنظيمي للمؤسسة.

- قياس الأداء الداخلي والخارجي للمؤسسات السياحية والفندقية :

يرتبط الأداء الداخلي بالعمليات التشغيلية من خلال الأنشطة والعمليات (الكفاءة والفعالية، الإنتاجية) التي تقوم بها المؤسسات الفندقية باستخدام مؤشرات قياس الأداء الفندقي (الإيواء، إشغال الغرف، التكاليف، الإنتاجية الجزئية والكلية... إلخ) ، أما الأداء الخارجي فيرتبط برضا الزبائن من خلال تقييم جودة الخدمات السياحية والفندقية المقدمة للزبائن، باستخدام نموذج قياس جودة الخدمات SERVEQUAL الدولي للوصول إلى الجودة المطلوبة في القطاع السياحي والفندقي لاختبار مدى توافر الأبعاد الرئيسية لجودة الخدمة الفندقية المتمثلة في (الملموسية، الاعتمادية، الاستجابة، التوكيد، التعاطف)، كما تستخدم المؤسسات السياحية والفندقية أسلوب مناهج الإستقصاء اليدوي على مستوى الغرف أو الإلكتروني سواء داخل المؤسسة أو بالتعاقد مع مؤسسات ناشئة مثل : (Booking, Trivago, Expedia, Jumia, Travel)، وبالتالي يعتبر قياس الأداء الداخلي المرتبط بالعمليات التشغيلية والأداء الخارجي المرتبط برضا الزبائن مطلباً استراتيجياً لتعزيز القدرة التنافسية وتحسين جودة الخدمة السياحية والفندقية، وبالتالي تحقيق التميز والتفوق.

تتميز معايير والمؤشرات التي تستعمل في عملية قياس الأداء في المؤسسة السياحية والفندقية بمجموعة من الخصائص المرتبطة بالنشاط السياحي والفندقي، أن " من أولويات الإدارة الفندقية ومهامها الرئيسية هي الوقوف على المستوى التشغيلي للفندق فصلياً، ومقارنة المستوى التشغيلي الفصلي بما هو مخطط، وتعمل هذه المقارنة على توجيه الإدارة نحو اتخاذ القرارات التصحيحية السريعة أو وضع الإستراتيجية التشغيلية للفندق، ومن أهم المقارنات التي تقوم بها الإدارة الفندقية هو الوقوف على النسب الربحية المتحققة فعلاً وما هو مخطط، فالإيراد الفصلي للفندق يقارن بالإيراد السنوي وتبعاً لذلك يكون التأكد من سير الإيراد مع المخطط أو اتخاذ القرارات التصحيحية اللازمة أولاً بأول، أما فيما يخص أثر الموسمية في النشاط السياحي والفندقي يمكن تحديد من خلاله موسم الذروة وموسم

الكساد لسنة واحدة وليست لعدة سنوات أو لمدة كامل عمر المشروع " ¹

ومن معايير ومؤشرات قياس الأداء الداخلي للمؤسسات السياحية والفندقية والمرتبطة بالأنشطة التشغيلية التي تقوم بها والخدمات التي تقدمها، حيث سنتطرق إلى المعايير الموضوعية على سبيل الذكر لا الحصر المرتبطة بالأهداف المحددة أو الخطط المصممة لتقييم الأداء بالمؤسسات السياحية والفندقية، من خلال كشف الانحرافات وعدم المطابقة حيث يتم استخدام هذه المعايير للوصول إلى النتائج الحقيقية من خلال النسب أو المعادلات وفقا للجدول أدناه، ومقارنتها مع ماتم وضعه كمؤشرات في مخطط العمل المترجم للأهداف المحددة وفقا للاستراتيجيات المصاغة، مع الأخذ بعين الاعتبار موسمي الذروة والكساد، إذ أنه لا بد ويجب توفر البيانات والمعلومات الخاصة بكافة الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة السياحية والفندقية أو النشاط المستهدف المراد قياسه في الوقت المناسب وبتكاليف منخفضة. حيث أنه من خلال مقابلات شخصية مع مدراء فنيين وعاملين على مستوى مؤسسات سياحية وفندقية تبين أنها تستخدم أنظمة معلومات وتسيير حديثة (التسيير الفندقي، المشتريات، الاستقبال، نقاط البيع، مراقبة المخزون، الحجز عبر الخط، الحجز الدولي، أماديوس، قنوات المسيرين، نظام مراقبة التسيير والمحاسبة والامتثال ... إلخ)، لمعرفة الفوارق والنقائص التي حدثت أو الأخطاء المرتكبة المكتشفة في لحظة حدوثها، لكن لا تتوفر على بنك بيانات ومعلومات في الوقت المناسب تستخدم كمدخلات لقياس الأداء المرتبط بكافة الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة السياحية والفندقية أو قياس أداء النشاط المستهدف وإتخاذ الإجراءات التصحيحية للأداء إن وجدت هناك فوارق أو اختلالات من خلال النتائج المتوصل إليها، ومن بين معايير قياس الأداء السياحي والفندقي نجد:

1-معايير الإيواء : يتم حسابها بناء على البيانات المتعلقة عدد الغرف المشغولة باحتلافها أنواعها وعدد الأسرة المشغولة، أما نسبة كفاءة التشغيل فتحسب من خلال " الإيرادات المحصل عليها من الغرف المؤجرة للزبائن على اختلاف تصنيفاتهم: الزبائن العاديين(السائحين) ، نزلاء المؤسسات الحكومية (بحسم أو تخفيض)، نزلاء مؤتمرات المؤسسات والاتحادات والجمعيات، نزلاء المجموعات والأفواج السياحية، النزلاء المقيمين بصفة رسمية بموجب عقود رسمية. إضافة إلى تأجير الأجنحة والقاعات والصالات لأغراض إقامة المؤتمرات أو الندوات أو المعارض... إلخ ، مع الأخذ بعين الاعتبار التخفيضات الممنوحة " ².

¹ - محمد دياب، وآخرون، أساسيات تقييم كفاءة أداء المؤسسات الفندقية، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، الطبعة الأولى : 2015 ، ص: 129 - 130.

² - حسن سليمان زكي وأحمد يحي عياصرة، مرجع سبق ذكره، ص: 129.

1- الجدول رقم (04) : معايير الإيواء

المعيار	تعريفه	المعادلة
معيار نسبة إشغال غرف الفندق	يشير هذا المعيار إلى نسبة عدد الغرف المشغولة إلى عدد الغرف الصالحة للإيجار.	$100 \times \frac{\text{عدد الغرف المشغولة}}{\text{عدد الغرف الصالحة للإيجار}}$
معيار نسبة إشغال الأسرة	يشير هذا المعيار إلى نسبة عدد الأسرة المشغولة إلى عدد الأسرة الصالحة للإيجار	$100 \times \frac{\text{عدد الأسرة المشغولة}}{\text{عدد الأسرة الصالحة للإيجار}}$
معيار نسبة إشغال الغرف المزدوجة	يشير هذا المعيار إلى نسبة عدد الغرف المزدوجة المشغولة إلى عدد الغرف المزدوجة الصالحة للإيجار	$100 \times \frac{\text{عدد الغرف المزدوجة المشغولة}}{\text{عدد الغرف المزدوجة الصالحة للإيجار}}$
نسبة إشغال الأجنحة الفندقية	يشير هذا المعيار إلى نسبة عدد الأجنحة الفندقية المشغولة إلى عدد الأجنحة الصالحة للإيجار	$100 \times \frac{\text{عدد الأجنحة المشغولة}}{\text{عدد الأجنحة الصالحة للإيجار}}$
نسبة كفاءة التشغيل	يشير هذا المعيار إلى نسبة الإيراد الفعلي إلى إيراد الغرف المتوقع	$100 \times \frac{\text{إيراد الغرف الفعلي}}{\text{إيراد الغرف المتوقع}}$

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على محمد دياب وآخرون، أساسيات تقييم كفاءة أداء المؤسسات الفندقية، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، الطبعة الأولى 2015، ص ص : 145 - 148

2- معايير الأطعمة والمشروبات، النزلاء والسعر: معايير نسبة إشغال المطعم يتم حسابها من خلال إيرادات الأطعمة على عدد المقاعد المشغولة، أما معيار متوسط إنفاق الزبائن على الأطعمة والمشروبات فيتم بحساب إيرادات الأطعمة والمشروبات من " (إجمالي مبيعات الأطعمة + إجمالي مبيعات المشروبات) - التخفيضات الممنوحة" على عدد الزبائن الذين استفادوا من الخدمة، أما معيار النزلاء فيتم حسابه برقم أعمال المؤسسة الفندقية الكلية أي " (إجمالي مبيعات الأطعمة + إجمالي مبيعات المشروبات + إيرادات أخرى بخلاف إيرادات الأطعمة والمشروبات) - التخفيضات الممنوحة " ¹ ، أما معيار السعر فيرتبط بالإيراد الفعلي للغرف المؤجرة باختلاف أنواعها.

الجدول رقم (05) : معايير الأطعمة والمشروبات، النزلاء و السعر.

المعيار	تعريفه	المعادلة
معيار نسبة إشغال المطعم	يشير هذا المعيار إلى نسبة عدد الوجبات التي يقدمها المطعم إلى عدد المقاعد المتاحة للمطعم	$100 \times \frac{\text{عدد الوجبات المقدمة بالمطعم}}{\text{عدد المقاعد}}$
معيار متوسط إنفاق الأطعمة والمشروبات	يتمثل بإيرادات الأطعمة والمشروبات إلى عدد الضيوف التي قدمت لهم الوجبات	$\frac{\text{إيرادات الأطعمة والمشروبات}}{\text{عدد الضيوف الذين قدمت لهم الوجبات}}$
معيار متوسط إنفاق الضيف	يشير هذا المعيار إلى نسبة إيرادات الفندق الكلية من جميع الخدمات التي يقدمها الفندق إلى عدد من النزلاء	$100 \times \frac{\text{إيرادات الفندق من جميع الخدمات}}{\text{عدد النزلاء}}$
معيار متوسط السعر اليومي للغرفة	يمثل إيراد الغرف الإجمالي إلى عدد الغرف المؤجرة	$\frac{\text{إيراد الغرف الإجمالي}}{\text{عدد الغرف المؤجرة}}$

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على محمد دياب وآخرون، أساسيات تقييم كفاءة أداء المؤسسات الفندقية، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، الطبعة الأولى 2015، ص ص : 150 - 152

¹ - حسن سليمان زكي وأحمد يحي عياصرة، مرجع سبق ذكره، ص: 135.

3- معايير الإنتاجية : " إنتاجية المؤسسة الفندقية هي عبارة عن النسبة بين المخرجات والمدخلات خلال فترة معينة، ويمكن تقسيم الإنتاجية إلى الإنتاجية الكلية للمؤسسة الفندقية ويعبر عنها بالعلاقة المخرجات الكلية على المدخلات الكلية أي تحويل المدخلات (عمل، مواد التشغيل، تجهيزات) إلى مخرجات (خدمات ومنتجات معينة)، كما يوجد القسم الثاني للإنتاجية يسمى الإنتاجية الجزئية للمؤسسة الفندقية ومن أمثلتها : انتاجية العامل ، إنتاجية المواد، انتاجية رأس المال... إلخ " ¹

الجدول رقم (06) : معايير الإنتاجية العامل والأجور

المعيار	تعريفه	المعادلة
معدل الإنتاجية معدل معدل معدل	مقياس الإنتاج السنوي : يشير إلى مجموع الإنتاج لموسمي الكساد والذروة.	الإنتاج في موسم الذروة + الإنتاج في موسم الكساد
	مقياس عدد العاملين : يشير إلى مجموع العاملين لموسمي الذروة وموسم الكساد	عدد العاملين الدائمين + عدد العاملين المؤقتين
معدل معدل معدل	يشير هذا المعيار إلى متوسط اجر العامل الواحد من المشتغلين في الوحدة الاقتصادية الفندقية	$\frac{\text{أجور العاملين}}{\text{عدد العاملين}}$
معدل معدل معدل	تشير إلى مجموع نفقات الأفراد العاملين في موسمي الذروة والكساد	نفقات العاملين السنوية = نفقات الأفراد العاملين في موسم الذروة + نفقات الأفراد العاملين في موسم الكساد
معدل معدل معدل	يمثل متوسط تكاليف اليوم الواحد من أيام العمل من الأجور الإجمالية للعاملين	$\frac{\text{الأجور الإجمالية للعاملين}}{\text{عدد أيام العمل}}$
معدل معدل معدل	يمثل مقياساً لمدى تطور اجر العامل مقارنة بالنسبة للسنة السابقة	$100 \times \frac{\text{أجر العامل في السنة اللاحقة} - \text{أجر العامل في السنة السابقة}}{\text{أجر العامل في السنة السابقة}}$

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على محمد دياب وآخرون، أساسيات تقييم كفاءة أداء المؤسسات الفندقية، دار الأيام

للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، الطبعة الأولى 2015، ص: 153

4- معايير كفاءة رأس المال : المقصود بكفاءة رأس المال التدفقات النقدية التي حققتها المؤسسة الفندقية من استخدامها لرأس المال، مع مراعاة مدة استرداد رأس المال، والأخذ في الحسبان خاصية كثافة الأصول وسرعة دوران رأس المال في النشاط الفندقية.

¹ - محمد أمين السيد علي، مرجع سبق ذكره، ص ص : 295 - 297.

الجدول رقم (07) : معايير كفاءة رأس المال

المعيار	تعريفه	المعادلة
معيار فترة الاسترداد	يشير هذا المعيار إلى الفترة الزمنية اللازمة لاسترجاع رأس المال المستثمر	$100 \times \frac{\text{رأس المال المستثمر}}{\text{متوسط صافي التدفق}}$
معيار العائد على رأس المال المستثمر	معيار العائد الاجمالي : هو مجموع الربح لموسمي الكساد	$100 \times \frac{\text{صافي الربح السنوي}}{\text{عدد الاسرة الصالحة للاستخدام}}$
معيار معدل دوران رأس المال	معيار المبيعات الاجمالية أي مجموع مبيعات موسمي الذروة والكساد = مبيعات موسم الذروة + مبيعات موسم الكساد	$100 \times \frac{\text{المبيعات الاجمالية}}{\text{رأس المال المستثمر}}$

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على محمد دياب وآخرون، أساسيات تقييم كفاءة أداء المؤسسات الفندقية، دار الأيام

للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، الطبعة الأولى 2015، ص ص : 132-133

5- معايير الربحية: معايير الربحية مرتبطة ب " العوامل المتحركة من إيرادات ومصاريف لما لها من تأثير على ربحية المؤسسة الفندقية " ¹ ولحساب معايير الربحية لابد من توفير بيانات حول " مراكز إيرادات الأقسام التشغيلية في المؤسسة الفندقية (المكاتب الأمامية، منافذ المأكولات والمشروبات، خدمة الأكل والشرب داخل الفندق، الهواتف، المغسلة... الخ) باعتبارها أقسام مسؤولة عن توفير إيرادات من خلال بيع الخدمات التي يوفرها الفندق، مقارنة بالمصاريف الضرورية الناتجة استخدام الموارد البشرية والمصاريف المرتبطة بالمراكز المساندة المتمثلة في قسم التدبير الفندقي، قسم المحاسبة، قسم الهندسة والصيانة، قسم الموارد البشرية، قسم المغسلة باعتبارها مركز للإيراد ومركز للتكلفة في نفس الوقت " ².

الجدول رقم (08) : معايير الربحية

المعيار	تعريفه	المعادلة
معيار هامش الربح الاجمالي	يشير هذا المعيار إلى هامش الربح المحقق من رقم الأعمال الكلي للمؤسسة الفندقية	$100 \times \frac{\text{الربح الاجمالي}}{\text{المبيعات الاجمالية}}$
معيار معدل دوران الموجودات	معيار صافي الربح السنوي : يشير الى صافي الربح السنوي بعد الضريبة الموسمي الذروة والكساد	$100 \times \frac{\text{صافي الربح بعد الضريبة}}{\text{مجموع الموجودات}}$
معيار نسبة تحقق صافي الربح المخطط	معيار نسبة تحقق صافي الربح المخطط الاجمالي	$100 \times \frac{\text{الربح الفعلي}}{\text{الربح المخطط السنوي}}$
معيار نسبة إجمالي الربح إلى المصروفات التشغيلية		$100 \times \frac{\text{إجمالي الربح}}{\text{المصروفات التشغيلية السنوية}}$

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على محمد دياب وآخرون، أساسيات تقييم كفاءة أداء المؤسسات الفندقية، دار الأيام

للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، الطبعة الأولى 2015، ص ص : 134-135

¹ - حسن سليمان زكي وأحمد يحي عياصرة، مرجع سبق ذكره، ص: 268.

² - عبدالكريم حافظ، مرجع سبق ذكره، ص ص : 22-24.

6- معايير التكاليف : تشمل التكاليف " تكاليف مباشرة المرتبطة بقسم المبيت والغرف، قسم الأطعمة والمشروبات، الخدمات الفندقية الأخرى وتكاليف الغير مباشرة (المصاريف الإدارية والعمومية المرتبطة بالرواتب والأجور، مزايا العاملين، الاشتراكات الاجتماعية، المصاريف التسويقية، مصاريف الصيانة والإصلاحات، مصاريف الطاقة، مصاريف الموارد البشرية، مصاريف معالجة البيانات...) "

الجدول رقم (09) : معايير التكاليف

المعيار	تعريفه	المعادلة
معايير التكاليف	معيار الرواتب والاجور الاجمالية هو مجموع إجمالي الرواتب والاجور لموسمي الذروة والكساد	
	معيار نسبة التكنولوجيا المستخدمة	$100 \times \frac{\text{الموجودات الثابتة من المكنات و المعدات}}{\text{إجمالي الرواتب و الاجور}}$
	نسب تكاليف الصيانة والإصلاحات	$100 \times \frac{\text{إجمالي تكاليف الصيانة و الإصلاحات}}{\text{الإيرادات الاجمالية}}$
	يمثل هذا المعيار نسبة إجمالي التكاليف المصروفة في مجال الصيانة والإصلاحات	
	نسبة تكاليف الطاقة والإضاءة	$100 \times \frac{\text{إجمالي تكاليف الطاقة و الإضاءة}}{\text{الإيرادات الاجمالية}}$
	يمثل هذا المعيار نسبة إجمالي تكاليف الطاقة والإضاءة الى الإيرادات الاجمالية	
معيار نسبة العملة الأجنبية المتحققة		$100 \times \frac{\text{العملة الأجنبية المتحققة الاجمالية}}{\text{الإيرادات الاجمالية}}$
معيار نسبة أجور المشتغلين الاجانب		$100 \times \frac{\text{أجور المشتغلين الأجانب}}{\text{إجمالي أجور المشتغلين}}$

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على محمد دياب وآخرون، أساسيات تقييم كفاءة أداء المؤسسات الفندقية، دار الأيام

للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، الطبعة الأولى 2015، ص: 142

7- معايير القيمة المضافة : يشير إلى مجموع إيرادات موسمي الذروة والكساد أي مجموع الإيرادات النشاط المحققة في موسمي الذروة والكساد.

الجدول رقم (10) : معيار القيمة المضافة

المعيار	تعريفه	المعادلة
معيار نسبة القيمة المضافة الى إيرادات النشاط	معيار إيرادات النشاط : يشير الى مجموع إيرادات موسمي الذروة والكساد	$100 \times \frac{\text{المضافة القيمة}}{\text{الإيرادات}}$

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على محمد دياب وآخرون، أساسيات تقييم كفاءة أداء المؤسسات الفندقية، دار الأيام

للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، الطبعة الأولى 2015، ص: 143

أما فيما يخص تقييم الأداء الخارجي فيرتبط بقياس وتقييم جودة الخدمات السياحية والفندقية المقدمة من وجهة نظر الزبائن أو المستفيدين وتحقيق رغباتهم ومتطلباتهم، وتوقع احتياجاتهم لكسب رضاهم، والتعرف على العوامل المؤثرة على عدم الرضا، واستخدام أساليب وأدوات قياس أداء الخدمة السياحية والفندقية المباشرة وغير المباشرة وتحليل عدم الرضا ومعالجته أو إستدراكه. كما أن الأخطاء المرتكبة في تقديم الخدمة لابد أن تصحح بإعداد برامج مراقبة ومتابعة وإصلاح، ومن بين هذه الأساليب والطرق " توجد عدة طرق مختلفة لقياس جودة الخدمات تنقسم إلى طرق وأساليب مباشرة تتمثل في مناهج الاستقصاء والملاحظة المباشرة، وطرق قياس غير مباشرة لجودة الخدمة السياحية والفندقية المعتمدة أكثر في البحوث والدراسات ممثلة في مقياس الفجوة الخاص بجودة الخدمة (SERVQUAL) الذي يعتمد على تحديد توقعات مستوى الخدمة وإدراكهم لمستوى أداء الخدمة المقدمة فعلا من تحديد فجوات التوقعات الأربعة من خلال مقارنة توقعات الزبائن وإدراكاتهم الفعلية، ومن مقاييس الأداء الخارجي المرتبط بالزبائن نجد مقياس الأداء الفعلي (SERVPERF) الذي يركز على الأداء الفعلي للخدمة المقدمة باعتبار أن جودة الخدمة يمكن الحكم عليها بشكل مباشر من خلال اتجاهات الزبائن أي جودة الخدمة السياحية والفندقية تساوي الأداء " ¹

كما توجد معايير جديدة لتقييم الأداء الخارجي تغطي النقائص التي عانى منها نموذج قياس الفجوات (servqual) في مجال قياس الخدمات السياحية والفندقية، ولقد يحدد راماسوامي (Ramaswami) مجموعة من المعايير لقياس جودة الخدمات السياحية والفندقية، تتمثل فيما يلي: ²

1- قياسات أداء الخدمة : تحاول المؤسسات السياحية والفندقية التي تسعى إلى تبني فلسفة الجودة أن تقيس نجاحاتها سواء بالأداء الماضي أو المؤسسات المثيلة أو بمعياري قياس منشود، ومن خلال جمع البيانات، سواء بالاتصال المباشر أو بالاستبيانات أو اللقاءات التي يمكن للمنظمة ان تحدد الافضل في المجال، وتجعله هدفا لعملياتها أو خدماتها، ويمكن أن نحدد المقاييس في مايلي :

❖ شكاوى العملاء والمراجعين؛

❖ شكاوى الإداريين ؛

❖ مقترحات العاملين؛

¹ - حراث حنان، مرجع سبق ذكره، ص ص : 65 - 67.

² - سليم محمد خنفر وعلاء الدين حسين السراي، مرجع سبق ذكره، ص: 169 - 170 .

❖ الثناء والتقدير الداخلي؛

❖ الثناء والتقدير الخارجي.

من خلال القياس الجيد يمكن أن نتوصل إلى النتائج التالية:

❖ تخفيض التكلفة؛

❖ زيادة العملاء؛

❖ تحقيق رفاهية الزبائن؛

❖ تحقيق الاستقرار للعملاء؛

❖ تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة.

2- من دراسة الرضا إلى تحليل عدم الرضا: وتتم من خلال تسيير الاحتجاجات واللاجودة ومعالجتها نجد مايلي:

❖ معالجة عدم الرضا وتغيير العلامة؛

❖ ترك الزبون للعلامة وتغييرها؛

❖ إن أعمال لاسار وميتال (Lassar et mitall) عام 1998م أدت إلى التوصل إلى أنه إذا لم يعالج عدم الرضا يؤدي إلى خسارة زبائن؛

❖ كما أن الأخطاء المرتكبة في تقديم الخدمة لابد أن تصحح بإعداد برامج مراقبة ومتابعة وإصلاح (الرقابة) هذه الأخيرة تسمح بإعادة الرضا، الولاء والتخفيف من حرص وخوف الزبون وتحقيق الربحية على المدى الطويل؛

❖ إن الفشل في تقديم الخدمة ينتج دائما عن عرض لا يتوافق مع متطلبات الزبون؛

❖ لابد للمؤسسة السياحية والفندقية أن تعمل على تقوية العلاقة مع الزبون ليس فقط في البداية، وأن أيضا طول مدة تقديم الخدمة ولم لا حتى نهايتها.

- النسب المالية كأداة لتقييم الأداء بالمؤسسات السياحية والفندقية :

كما تعتمد المؤسسة السياحية والفندقية على أساليب ومؤشرات مالية، ومن خلال المقابلة الشخصية مع السيد ميدوني محمد مدير التدقيق بمؤسسة التسيير السياحي في تلمسان، تساعدنا في تشخيص الوضعية المالية من خلال مؤشرات التحليل المحاسبي والمالي استنادا إلى بيانات ومعلومات مالية تتضمنها القوائم المالية (الميزانية، جدول

تدفقات الخزينة، جدول حسابات النتائج)، التي تم إعدادها وتبليغها تبعا للمعايير المحاسبية الدولية المتعارف عليها، وصياغة استراتيجية مالية من خلال تحديد هيكلية مالية سليمة لمواجهة، تعتمد عليها المؤسسات السياحية والفندقية في تحديد الأهداف والخطط المصممة على المدى القصير، والمتوسط والطويل للسنوات المقبلة، وإعداد نظام الموازنات التشغيلية التقديرية (موازنة إيرادات الإيواء، الأطعمة والمشروبات، الخدمات الأخرى، وموازنة التكاليف المباشرة والتكاليف الغير المباشرة) تعتبر كمعايير لتقييم الأداء في صناعة السياحة والفندقة.

ومن معايير قياس الأداء المالي نجد نسب السيولة ونسب المديونية التي سنتطرق اليها وفق ما يأتي: ¹

1- نسب السيولة : هي تلك النسب التي تقيس مدرة المؤسسة الفندقية على سداد التزاماتها قصيرة الأجل التي

$$\text{تكون مدتها أقل من سنة، ويتم قياسها من خلال المعادلة التالية: نسبة التداول} = \frac{\text{الأصول المتداولة}}{\text{الخصوم المتداولة}}$$

يفضل البعض تسمية نسبة السيولة بنسبة رأس المال العامل لأنها تقيس مدى كفاية رأس المال العامل في الوحدة الاقتصادية، ومن ثم المقدرة على سداد الالتزامات الجارية، علما أن طبيعة أعمال المؤسسات الفندقية تحتاج إلى رأس مال عامل أقل مما هو مطلوب في المؤسسات الصناعية والتجارية بسبب سرعة دوران رأس المال العامل فيها. وتحسب نسبة السيولة السريعة بالمعادلة التالية: نسبة السيولة السريعة = $\frac{\text{الأصول المتداولة سريعة التحول إلى نقدية}}{\text{الخصوم المتداولة}}$

2- نسب المديونية : هي التي تقيس مديونية المؤسسة الفندقية سواء من خلال حساب مقدار نسبة الديون إلى حقوق الملكية (الأموال الخاصة) أو قياس مقدرة المؤسسة الفندقية على الوفاء بالتزاماتها، وتحسب من خلال المعادلة

$$\text{التالية : نسبة الديون إلى حقوق الملكية} = \frac{\text{الالتزامات طويلة الأجل}}{\text{حقوق الملكية}}$$

- الموازنات التقديرية كأداة لتقييم الأداء بالمؤسسات السياحية والفندقية :

تستخدم الموازنات التقديرية كأداة رقابية من خلال تحديد الفروقات والانحرافات بين النتائج الفعلية والنتائج المقدرة ومن ثم نستخلص الانحرافات المحددة في تقارير الأداء المتعلقة بكافة الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة السياحية والفندقية وفقا للهيكل التنظيمي وربطها بالمسؤوليات لغرض اتخاذ الإجراءات التصحيحية ترفع إلى الإدارة العليا أو مجلس الإدارة حسب القانون الأساسي أو الميثاق المتفق عليه، ومتابعة تنفيذ الخطط المصممة أو تعديلها، من خلال البيانات التالية: ²

¹ - حسن سليمان زكي وأحمد يحي عياصرة، مرجع سبق ذكره، ص: 278.

² - معلومات مستخرجة من الموقع الإلكتروني : www.kamedia.com ، تاريخ التصفح : 20 / 12 / 2020، " ناصر دادي عدون، معزوز ليندة، لهواسي هجيرة، مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية حالة البنوك، 2003 ، ص: 49 "

- ❖ التقديرات الموضوعية مسبقا والمحددة في الموازنات؛
 - ❖ النتائج الفعلية كما تظهر في السجلات المحاسبية والإحصائية والإدارية؛
 - ❖ الانحرافات المتمثلة في الفرق بين النتائج الفعلية والنتائج المتوقعة.
- ومن بين العوامل التي تتحكم وتؤثر في إعداد الموازنات التقديرية للمؤسسات السياحية والفندقية، أ متابعة تنفيذها أو تحديد الانحرافات وتحليلها إن وجدت، واتخاذ القرارات اللازمة بشأنها لتحسين وتطوير الأداء، مع الأخذ في الحسبان أن موازنة التقديرية لمبيعات المؤسسات السياحية والفندقية تؤثر بشكل كبير على إعداد باقي الموازنات التقديرية، ومن بين أهم العوامل المؤثرة على حجم المبيعات المقدّر نجد مايلي : ¹
- ❖ طاقة الإيواء المتاحة؛
 - ❖ الطاقة الاستيعابية للمطاعم والصالات والمقاهي؛
 - ❖ اليد العاملة ومدى مهارتها وتأهيلها وكفاءتها؛
 - ❖ رغبات الزبائن وتنوعها؛
 - ❖ مدى كفاية رأس المال المطلوب لإجراء التوسعات اللازمة وتحسين وتطوير المستوى الحالي للخدمة؛
 - ❖ كفاءة الإدارة القائمة بالتشغيل؛
 - ❖ تعليمات ولوائح الجهات الرقابية المشرفة على المؤسسات السياحية والفندقية.
- كما يمكن تقسيم الموازنات التشغيلية للمؤسسات السياحية والفندقية، وفقا للشكل التالي:
- الشكل رقم (08) : أنواع الموازنات التشغيلية للمؤسسات السياحية والفندقية**



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على: حسن سليمان زكي وأحمد يحي عياصرة، المحاسبة في المستشفيات والفنادق، دار الإحصاء العلمي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى: 2014، عمان - الأردن، ص: 203-204.

نلاحظ من خلال الشكل أن إعداد الموازنات التقديرية للمؤسسات السياحية والفندقية يرتبط ارتباطا وثيقا بالأنشطة الرئيسية والمساندة تبعا للهيكل التنظيمي لأي مؤسسة سياحية أو فندقية، مع توفير البيانات والمعلومات

¹ - حسن سليمان زكي وأحمد يحي عياصرة، مرجع سبق ذكره، ص: 203 .

الضرورية والمتعلقة مثلا بطاقة الاستيعاب القصوى والأسعار المحددة للإقامة، بيانات خاصة بنسب الإشغال المتوقعة، بيانات خاصة بالقوة الانفاثية المتوقعة للزبائن، بيانات خاصة بالتكاليف المباشرة وبيانات خاصة بالتكاليف غير المباشرة المتوقعة، مع العلم أن جمع البيانات والمعلومات وتوقعها يكون بناء على الأحداث الاقتصادية للسنوات السابقة مع الأخذ بعين الاعتبار العوامل الداخلية والخارجية المحتملة.

- الملاحظة الشخصية كأداة لتقييم الأداء بالمؤسسات السياحية والفندقية :

تعتمد المؤسسة السياحية والفندقية في تقييم أدائها على الملاحظة الشخصية من خلال استخدام الوثائق الثبوتية على مستوى كافة الأقسام، ومن خلال إجراء مقابلة مع السيد حميد مسير بالإقامة الفندقية كوسطا ميموزة (COSTA MIMOUZA) تبين أن عملية تقييم الأداء أو المتابعة والتدقيق تتم " بالملاحظة الشخصية لكافة الوثائق المحاسبية يوميا مع أمناء الصناديق لكل قسم، بمقارنة النتائج المتوصل إليها وفقا للنظام مراقبة التسيير والمحاسبة والتنظيم والامثال (NCR) لإيجاد أو تحري الفوارق بين الخزينة المسجلة محاسبيا بناء على الوثائق الثبوتية والمبالغ الموجودة في الصناديق باستثناء ماهو موجود بالعقود المرتبطة بالآجال وفقا لتعهدات الاستحقاق، إضافة إلى تتبع المسار كاملا مثلا المشتريات انطلاقا من المورد - المحاسب - المطبخ - المطعم - الغرف - الأغطية والمفروشات كذلك ما إرتبط النوعية والجودة للمشتريات طبعا ومقارنته وفقا للصفقات والتعهدات مع الموردين، لمعرفة الأخطاء والمخالفات المرتكبة والانحرافات المسجلة و عدم المطابقة لتصحيحها ومتابعة المسؤولين عنها، كما صرح لي قائلا أنه بالرغم من استخدام التقنيات الحديثة في المراقبة والتسيير إلا أنه لا بد أن تعتمد المؤسسة السياحية والفندقية على الملاحظة الشخصية لتحقيق نظام رقابي فعال " ¹

- معايير الرقابة والتفتيش الخارجية كأداة لتقييم الأداء بالمؤسسات السياحية والفندقية :

كما أن هناك معايير رقابة تفتيش تقوم بها الجهات الرقابية الخارجية على المؤسسات السياحية والفندقية أثناء ممارسة مهامها أو نشاطها، وفق آليات وكيفيات إجراء عمليات الرقابة والتفتيش سواء ما ارتبط بمتابعة ومرافقة إنشاء المؤسسات السياحية والفندقية وإستغلالها وتصنيفها، ومن خلال مقابلة أجريتها مع إدارات مديرية السياحة والصناعة التقليدية بولاية غليزان، تبين أن آليات وكيفيات إجراء عمليات الرقابة والتفتيش الخارجية تتم استنادا إلى القوانين والمراسيم التنظيمية حيث ستطرق إلى القانون والمرسوم التنفيذي المرتبط بالمؤسسات الفندقية، وتتم عمليات الرقابة والتفتيش من خلال التوجيهات والتعليمات، واللوائح التنظيمية الصادرة عن وزارة السياحة والصناعة التقليدية والعمل

¹- مقابلة مع السيد حميد مسير بالإقامة الفندقية COSTA MIMOUZA - مستغانم - الجزائر، بتاريخ 30 مارس 2021 هيكله مكونات نظام الرقابة.

العائلي على المستوى المركزي أو المديريات التابعة لها على المستوى المحلي، تنفذ عملية الرقابة والتفتيش بناء على مخطط عمل سنوي أو سداسي أو ثلاثي أو شهري يتم تصميمه من طرف رئيس مكتب مراقبة النشاطات ويعرض على رئيس مصلحة السياحة أو رئيس المهمة في السياحة وكذا المدير للمصادقة عليه، يتضمن خرجات ميدانية دورية وفقا لمخطط العمل أو تتم خرجات حسب الضرورة، ويتولى المفتش تدوين وتصوير مايكتشفه من مخالفات في المؤسسة في محضر المعاينة، ثم يقوم المفتش باستغلال نتائج التفتيش ومتابعتها بإعداد تقرير كتابي عن المهمة مرفقا بمحاضر المعاينة، يقترح فيه الإجراءات والعقوبات الواجب إتخاذها ويحيله إلى رئيس مصلحة السياحة أو رئيس المهمة لاقتراح القرار النهائي، بعد إتخاذ القرار من طرف المدير يتم تدوين محاضر المعاينة في سجل التفتيش بما يحتويه من معطيات ويقوم المكتب المختص بتنفيذ ومتابعة لإجراءات المتخذة، وفي حالة وجود تحفظات على مستوى المؤسسة السياحية والفندقية وإستفادتها من مهلة لرفعها، يقوم المفتش وبمجرد إنتهاء هذه المهلة بإجراء زيارة معاينة للتأكد من رفع التحفظات وتدوين ذلك بمحضر معاينة، وفي حالة عدم الامتثال لهذه التعليمات والتوصيات والتوجيهات أو رفع التحفظات إن وجدت يتم تحرير محضر ثان برفع أو عدم رفع التحفظات المسجلة " 1"، مما يساهم تحسين جودتها والرفع من كفاءة إنتاجيتها وبلوغ فعاليتها تستجيب لمتطلبات الجودة والنوعية.

في مجال الرقابة والتفتيش لقد نص المشرع الجزائري على مجموعة من القواعد والضوابط التي يجب الالتزام والامتثال لها، والمعايير التي ينبغي مطابقتها للحصول على شارة التصنيف الرسمية، سندكرها على بيل الذكر لا الحصر وفق ما يأتي :

1- التزام وامتثال المؤسسات الفندقية لأحكام القانون رقم 99-01 المؤرخ في 06 أفريل 1999 المحدد ل : 2

❖ للقواعد المتعلقة بالفندقة التي لها صلة بحقوق وواجبات الفندقي والزبون وبناء واستغلال المؤسسات الفندقية.

❖ تطبيق والتزام المؤسسات الفندقية بأحكام هذا القانون الذي يهدف إلى:

- حماية وتحديث وتطوير وترقية القطاع الفندقي؛

- تحسين نوعية الخدمات الفندقية؛

- وضع أخلاقيات مهنية وإرساء قواعد النشاط الفندقي؛

1 - مقابلة مع السيد موسى بن تامر مدير السياحة والصناعة التقليدية، السيد معمر محمد رئيس مصلحة السياحة، السادة مصران عدة وبوزغادة حبيب رؤساء مهمة في السياحة لدى ولاية غليزان - الجزائر، بتاريخ 12 مارس 2020، آليات وكيفية إجراء الرقابة الخارجية على المؤسسات السياحية والفندقية.

2 - القانون رقم 99-01 المؤرخ في 06 أفريل 1999 المحدد للقواعد المتعلقة بالفندقة، الجريدة الرسمية العدد 02 بتاريخ 10 جانفي سنة 1999، المواد : 1-2-60-69-71-72.

- ❖ تخضع المؤسسات الفندقية لعمليات التفتيش المباشرة التي يقوم بها الأعوان المؤهلون قانوناً والسماح لهم بالقيام بمهامهم دون أية عرقلة مهما كان نوعها.
- ❖ يخول البحث عن مخالفات أحكام هذا القانون ومعاينتها كل من مفتشي السياحة، أعوان المراقبة الاقتصادية، ضباط وأعوان الشرطة القضائية.
- ❖ يترتب على معاينة المخالفة إعداد محضر يسرد فيه بدقة الوقائع التي تم معاينتها وكذا كل التصريحات التي تلقاها، يوقع كل من العون المعين ومرتكب المخالفة المحضر ويبلغ بنسخة منه.
- ❖ تترتب على أية مخالفة لأحكام هذا القانون العقوبات الإدارية المتمثلة في الإنذار أو التوقيف من الرتبة أو السحب المؤقت للرخصة أو السحب النهائي للرخصة، هذه العقوبات تصدر وتبلغ إلى المؤسسات الفندقية من طرف السلطة المكلفة بالسياحة التي سلمت الرخصة.
- 2- مطابقة معايير تصنيف المؤسسات الفندقية لأحكام المرسوم التنفيذي رقم 19-158 المؤرخ في 30 أفريل سنة 2019 المحدد لشروط وكيفيات تصنيف المؤسسات الفندقية :¹
- ❖ تنشأ لدى الوالي لجنة ولائية لتصنيف المؤسسات الفندقية، يرأسها المدير الولائي للسياحة ويتولى الأمانة التقنية للجنة الولائية، كما تشكل من مدراء ولائيين المكلفين بالتنظيم، التجارة، الصحة، البيئة، الثقافة، الأمن الوطني، الحماية المدنية، المدير العام للوكالة الوطنية لتنمية السياحة، كما تستعين اللجنة بأي شخص من شأنه بحكم كفاءته مساعدتها في أشغالها.
- ❖ تشكل اللجنة الولائية بإبداء رأيها حول مطابقة طلبات تصنيف المؤسسات الفندقية مع المعايير الموافقة، أو إعادة تصنيفها في رتبة أعلى أو إسقاط تصنيفها إلى رتبة أدنى، بناء على تقرير التفتيش الذي أجرته المصالح المختصة بالوزارة المكلفة بالسياحة أو نتائج الزيارة الميدانية التي قام بها أعضاء لجنة التصنيف.
- ❖ يجسد التصنيف الممنوح بوضع شارة تصنيف رسمية، تكون عبارة عن لوحة موضوعة عند المدخل الرئيسي للمؤسسة الفندقية، تسلم من طرف الوكالة الوطنية لتنمية السياحة بمقابل مالي، بناء على تقديم قرار التصنيف.

¹ - المرسوم التنفيذي رقم 19-158 المؤرخ في 30 أفريل 2019 المتضمن تعريف المؤسسات الفندقية ويحدد شروط وكيفيات استغلالها وتصنيفها واعتماد مسيرها، الجريدة الرسمية العدد 33 بتاريخ 19 ماي 2019 ، المواد : 18- 22- 25.

3- مطابقة معايير مخطط جودة السياحة الجزائري (PQTA) : ¹

يعتبر مخطط جودة السياحة الجزائري (PQTA) الذي صدر في سنة 2014 ، الذي استفادت منه الجزائر في إطار دعم التنوع الاقتصادي في الجزائر (DIVICO) بالتعاون مع الاتحاد الأوروبي منذ سنة 2011، والذي تضمن مجموعة من معايير الجودة لتحسين أداء المؤسسات السياحية بالجزائر، انخرط أو انضمام هذه المؤسسات يتطلب الالتزام بمقاييس المرجعية الوطنية لجودة السياحة (RNQT) الجزائري الخاص بالمؤسسات الفندقية والمطاعم ووكالات السياحة والأسفار، وستشمل في مرحلة لاحقة جميع قطاعات العرض السياحي الجزائري (الحمامات المعدنية والمعالجة بمياه البحر، شركات الطيران وتأجير السيارات، الموانئ والمطارات.... الخ). الالتزام بمعايير الوطنية لجودة السياحة يساهم في توحيد جميع المهنيين الجزائريين في قطاع السياحة من خلال الانتهاج الارادي للجودة، الحريص على تلبية حاجات الزبائن وإرضائهم، وطنيين وأجانب كانوا، والذي يسمح بتحديد المسار من أجل التحسين التدريجي للخدمات السياحية والفندقية، والحصول على العلامة التجارية جودة السياحة الجزائر، التي تركز على الامتياز وتتجاوز مفهوم تصنيف المؤسسات السياحية، فهي تشهد بصورة واضحة على أن المؤسسة السياحية والفندقية إلترمت إراديا بانتهاج الجودة.

تمنح علامة "جودة السياحة الجزائر" من قبل لجنة وطنية تابعة لوزارة السياحة والصناعة التقليدية، تضم :

- ❖ مستشارين إقليميين على المستوى المحلي (مفتشي السياحة المكونين في مجال جودة السياحة التابعين لمديريات السياحة والصناعة التقليدية والعمل العائلي على مستوى كل ولاية)؛
- ❖ ممثلين عن القطاع المكلف بالسياحة (وزارة السياحة، الديوان الوطني للسياحة، الوكالة الوطنية لتنمية السياحة، مؤسسة الديوان الوطني للسياحة)؛
- ❖ ممثلين عن الإدارات الأخرى المعنية بالسياحة (التجارة، الصحة، النقل، المديرية العامة للأمن الوطني، الدرك الوطني، الحماية المدنية)؛
- ❖ ممثلين عن المعهد الجزائري للتقييس؛
- ❖ الجمعيات والاتحاديات المهنية الناشطة في ميدان السياحة (FNHR, FNAT, SNAV, FNOT)؛
- ❖ خبراء الجودة.

تمثل إجراءات الحصول على العلامة التجارية جودة السياحة الجزائر في مايلي:

¹ - معلومات مستخرجة من الموقع الإلكتروني: <https://www.mtatf.gov.dz>، تاريخ التصفح: 25 / 02 / 2021، (مخطط جودة السياحة).

- ❖ معرفة المعايير والالتزامات الوطنية لجودة السياحة المحددة من خلال المرجعية الوطنية لجودة السياحة، توجد المعلومات الخاصة لدى الإدارة المكلفة بالسياحة (على المستوى المركزي والمحلي)، لدى الهيئات المهنية وعلى الموقع الخاص بوزارة السياحة والصناعة التقليدية والعمل العائلي؛
 - ❖ إمضاء عقد الانخراط في مخطط الجودة وتكوين ملف الانضمام يودع لدى المفتش الإقليمي، عند الانخراط عليهم بتعيين شخص يكون بمثابة السيد جودة قصد منحه تكوين في مجال الجودة.
 - ❖ الموافقة على القيام بعملية تشخيص وتدقيق من قبل مكتب مختص في المجال (تعيينه الإدارة المكلفة بالسياحة) بهدف تقييم درجة احترام الالتزامات المحددة في المرجعية الوطنية لجودة السياحة والتوصية باتباع خطة للتحسين والتطوير؛
 - ❖ العمل بتوصيات مكتب التشخيص وتجاوز الصعوبات المحتملة؛
 - ❖ للقيام بعملية تشخيص للمرة الثانية للمصادقة على عملية التشخيص الأولى، وذلك بهدف مراقبة مدى إلتزام المؤسسة بتوصيات مكتب التشخيص؛
 - ❖ تقديم الملف كاملا، مرفقا بتقرير مكتب التشخيص، إلى الأمانة التقنية للعلامة التجارية "جودة السياحة" التي تدرس الملف وتقضي باستعمال العلامة التجارية "جودة السياحة الجزائر" ؛
 - ❖ تسلم الهيئات المعنية لدى وزارة السياحة والصناعة التقليدية والعمل العائلي للمستفيد قرار منح العلامة التجارية "جودة السياحة الجزائر" الذي يخول له الحصول على لافتة تحمل علامة الجودة لكي يوضع في مدخل المؤسسة؛ تمنح العلامة التجارية "جودة السياحة الجزائر" للمؤسسات السياحية والفندقية التي تلتزم انتهاج الجودة وتحترم شروط الانضمام التالية:
 - ❖ الاستجابة إلى متطلبات المرجعية للجودة وفقا ؛
 - ❖ انتهاج مسار للجودة يعتمد على تشخيص خارجي، يسمح على السهر للتحسين المستمر لنوعية الخدمات وكذا ضمان للزبون علامة تستحق الثقة، والحفاظ على مصداقية العلامة "جودة السياحة الجزائر"؛
 - ❖ إنشاء خلية دائمة مكلفة بالتشخيص الداخلي؛
 - ❖ مطابقة شروط الاستغلال وممارسة النشاط؛
 - ❖ مطابقة قواعد حفظ الصحة والأمن؛
 - ❖ إدماج البعد البيئي؛
 - ❖ إعداد نظام مكلف بمعالجة شكاوي الزبائن ما يسمح بمعرفة آراءهم.
- إن انتهاج الجودة هو مسار رابع - رابع للمهنيين في السياحة، للزبائن وكل قطاع السياحة، والانخراط

ضمن هذا المسعى يساهم في :

- ❖ تحسين صورة المؤسسة وتموقعها؛
- ❖ إرضاء الزبائن وكسب ثقتهم؛
- ❖ كسب زبائن جدد؛
- ❖ الاستفادة من كل المساعدات والحوافز التشجيعية التي توفرها الدولة؛
- ❖ التحكم في الكلفة، وتحسين مردودية التسيير الداخلي؛
- ❖ زيادة نشاطها وتحقيق أفضل الأرباح.

يستفيد المهنيون المنخرطون في مسار الجودة من التحفيز التالية :

- ❖ تخفيض بنسبة 3% و 4.5% من نسبة الفائدة المطبقة على القروض البنكية المتعلقة بعمليات العصرية للمؤسسات السياحية والفندقية المنجزة بالولايات الشمالية والجنوبية على التوالي في إطار مخطط جودة السياحة (المادة 80 من قانون المالية التكميلي لسنة 2009)؛
- ❖ التكفل التام بعمليتي التشخيص والمصادقة؛
- ❖ التكفل التام بالتكوين وتأهيل المستخدمين إضافة إلى الموظفين القاعديين ، تلتزم وزارة السياحة والصناعة التقليدية والعمل العائلي بتكوين السيدات والسادة الجودة الذين يتم تعيينهم من طرف المؤسسات السياحية والفندقية المنخرطة في الجودة؛
- ❖ المرافقة في عمليات التجديد، إعادة التأهيل، العصرية والتوسيع؛
- ❖ تمييز و إبراز المؤسسات من خلال استعمال علامة جودة السياحة الجزائر؛
- ❖ التسجيل في شبكة المؤسسات السياحية الحاملة لعلامة جودة السياحة؛
- ❖ الاندماج في كل عمليات الاتصال التي تدخل في إطار الترقية المؤسساتية.

– عائلات ومعايير والتزامات الجودة التي يطبقها السيد جودة في المؤسسات الفندقية:

للحصول على جودة السياحة الجزائر لابد من تحقيق 80 % من التزامات الجودة مع تجاوز المؤشرات الإقصائية، لقد تضمن الإطار الوطني لجودة السياحة (R N Q T) الخاص بالمؤسسات الفندقية عشر (10) عائلات ومعايير الجودة المقدرة ب 49 معيار والتزامات الجودة المقدرة ب 306 إلتزام، والموضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (12) : عائلات ومعايير والتزامات جودة السياحة الجزائرية

الرقم	العائلات	معايير الجودة	التزامات الجودة
01	الإدارة والتنمية	03	18
02	المالية والمشتريات	02	14
03	التسويق والخدمات العامة	03	27
04	الصيانة العامة	02	15
05	تسيير الموارد البشرية	03	20
06	استقبال ومراقبة الزبون	10	60
07	الإقامة (الغرف والحمام)	11	63
08	المطعم	13	82
09	المحيط والتنمية المستدامة	01	06
10	نهج الجودة	02	11

المصدر : من إعداد الطالب، بالاعتماد على الموقع الإلكتروني : <https://www.mtatf.gov.dz> ، الإطار الوطني لجودة السياحة (R N Q T).

إذ لابد من إعداد وثيقة تلخص فيها جميع متطلبات جودة السياحة الجزائرية في جداول، وتحديد فريق عمل لتنفيذها مع تحديد المهام والمسؤوليات والصلاحيات، وتحديد مسارات التدفق وفقا للهيكل التنظيمية، والتوقيت اللازم حسب كل خطوة مع توفير الامكانيات والموارد (البشرية، المادية، المالية) الضرورية لتنفيذها، مع التوثيق في سجلات يمكن الرجوع إليها أو فحصها أثناء التحقق من تنفيذ ما تم توثيقه من قبل المدقق الداخلي أو مستشارين من خارج المؤسسة الفندقية حسب الفترة الزمنية المخطط لها وإبداء الرأي بالموافقة أو التحفظ أو عدم الموافقة على منح شهادة جودة السياحة الجزائرية.

نأخذ أمثلة عن كيفية تطبيق المعايير (الإقامة ، المطعم، نهج الجودة) وفقا للجداول التالية :

الجدول رقم (13) : معايير والتزامات الإقامة (الغرف ولحمام)

المعيار	الالتزامات
25. توفر غرف مريحة ومجهزة بفرش وأثاث ومعدات عالية الجودة وعازل للصوت جيد.	- مساحة الغرف تسمح بالتحرك الجيد في الغرفة. - السرير (الفرش، الأغطية، الوسادة، غطاء الأفرشة) ذات جودة. - طاولات بعدد كاف ذات جودة ومتناسقة مع ألوان الغرفة. - ركن كتابة / إعلام آلي (طاولة، كرسي، مقبس الطاقة، توفير خدمة الانترنت في الغرفة). - خزانة الملابس مع أكثر من 05 معالق. - نظام تخزين الأمتعة والحقائب. - نظام حماية من الأصوات الخارجية. - نظام الخفاء للفتحات الخارجية. ملاحظة: المطابقة 8/.....

المصدر : من إعداد الطالب، بالاعتماد على الموقع الإلكتروني : <https://www.mtatf.gov.dz> ، الإطار الوطني لجودة السياحة (R N Q T).

الجدول رقم (14): معايير والتزامات المطعم .

المعيار	الالتزامات
41. توفير خدمة المطعم 24/سا	- توفير حد أدنى من موظفي المطبخ التي تقدم أطباق محدودة 24/سا. - العمل على خدمة الغرف 24/سا. - آلات توزيع أتوماتيكي للمشروبات الباردة والساحنة والحلويات مع الحرص على النظافة. - تقديم خدمة من المطبخ مع توفير وجبات خفيفة 24/سا. ملاحظة المطابقة: 1 / في هذه الحالة على الأقل تطبيق واحدة من هذه الالتزامات

المصدر : من إعداد الطالب، بالاعتماد على الموقع الإلكتروني : <https://www.mtatf.gov.dz> ، الإطار الوطني لجودة السياحة (R N Q T).

الجدول رقم (15) : معايير نهج الجودة والتزاماتها

المعيار	الالتزامات
49. تنفيذ الإجراءات الأساسية إلى تسجيل في نهج الجودة على المدى الطويل.	- عملية تقييم وتدقيق لتحقيق من تطبيق المعايير و الالتزامات القانونية. - تحقيق سنوي تفصيلي حول رضا الزبائن ، يعطي مقياس الرضا سنوي. - نظام استجابة تفاعلي للمشاكل التي تواجه أثناء إقامة الزبائن (التقاط المشاكل ، نظام الاتصال ، نظام تركيب وإيجاد الحلول الفورية لتحسين الخدمات). - تنظيم دورات تكوينية عالية الجودة للعمال والموظفين على السير مع معايير الجودة. - تطبيق بعض معايير الجودة من خلال طريقة الزبون السري. - إعداد تحليل محتوى سجل الشكاوي الإلزامي للزبائن لإعداد إجراءات وتحسين طلباتهم.
	ملاحظة : المطابقة 6/.....

المصدر : من إعداد الطالب، بالاعتماد على الموقع الإلكتروني : <https://www.mtatf.gov.dz> ، الإطار الوطني لجودة السياحة (R N Q T).

سنتطرق في الجانب التطبيقي إلى واقع تطبيق مخطط جودة السياحة الجزائري على مؤسسات سياحية وفندقية المتواجدة بالقطب السياحي شمال - غرب، والمعوقات التي آلت إلى عدم منح شهادة جودة السياحة الجزائر لمؤسسات سياحية وفندقية إلى غاية 2021/04/30.

4 - مطابقة معايير ومتطلبات منح شهادة الجودة الايزو: تتم وفق مراحل وإجراءات وحسب خصوصية النظام والوثائق المعتمدة في تطبيقه والتشريع والقوانين المعمول بها لأي بلد، مثلاً وثيقة قواعد الممارسات الدولية والمبادئ العامة لسلامة الأغذية (CODEX ALIMENTARUS)¹ الصالحة للاستخدام، مع إلزامية تطبيق البنود تبعا للبرنامج الأساسي (الإيزو:9001، الإيزو: 22000، HACCP ... إلخ) واتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت اللازم والمناسب بناء على التقارير الرقابية الداخلية والخارجية، وباستخدام أدوات الجودة المختلفة (عجلة ديمنغ، مخطط إيشيكاوا، العصف الذهني، مخطط التدفق... إلخ)، مع الحرص على إدراك الأهمية البالغة المورد البشري لما يمتلكه من معارف وخبرة مهنية، مع ضرورة التكوين المستمر لاكتساب مهارات، مع ضرورة وفهم أنماط العلاقات الإنسانية والسلوك الانساني (نظام الاتصال بين فريق العمل والإدارة ككل، نظام الحوافز والتشجيعات) لما له من دور في إعطاء الدافعية والرغبة للعمل على تحقيق الأهداف المحددة بفاعلية وكفاءة للأداء، لتحقيق الأداء المتميز،

¹- معلومات مستخرجة من الموقع الإلكتروني: www.fao.org، وثيقة قواعد الممارسات الدولية والمبادئ العامة لسلامة الأغذية، تاريخ التصفح : 15 أوت 2020، كما يمكن استغلال الموقع الرسمي للإيزو في استخراج الوثائق الخاصة بأي برنامج أساسي، وفقا للأهداف المحددة أو النشاط المستهدف.

كما أنه لا بد له أن يؤمن بالنظام الذي يريد تطبيقه، أما الإجراءات والخطوات المتبعة في منح شهادة الجودة الايزو: 9001-2008 ، وضحناها كمثال بالتفصيل في المبحث الثاني من الفصل الثاني.

الفرع السادس: التقارير الرقابية

بعد تصميم الخطط وتنفيذها تبعا لمخطط العمل أو الهدف المستهدف، يتم مقارنة الأداء المحقق بالمعايير الموضوعية، لاكتشاف الأخطاء الجوهرية والغش والاحتيال، والانحرافات وعدم المطابقة، وإعداد تقارير تصدر من الجهات الرقابية الداخلية أو الرقابة الخارجية، أو لجنة التدقيق الداخلي، أو المدقق الخارجي (القانون، محافظ الحسابات، مدققي الجودة)، ومن خلال مقابلة شخصية أجريتها مع مدير التدقيق الداخلي بالوكالة الوطنية للتنمية السياحية (ANDT) على أن " المدقق الداخلي أو لجنة التدقيق تقدم تقارير تتضمن توصيات إلى المدير العام أو تقدم إلى الجهات المعنية (الإدارة العليا، مجلس الإدارة... الخ)، وفقا لأحكام القانون الأساسي للمؤسسة السياحية والفندقية تبعا للميثاق الداخلي المتفق عليه، أما المدقق الخارجي (محافظ الحسابات، مؤسسات الرقابة للدولة، المفتية العامة للمالية، مجلس المحاسبة، المفشية العامة على مستوى وزارة السياحة والصناعة التقليدية والعمل العائلي، منح شهادات: الايزو، جودة السياحة الجزائرية، نظام تحليل مصادر الخطر ونقاط الرقابة الحرجة (HACCP).... الخ، فيبدي رأيي في محاييد في شكل تقارير مضبوطة حول تدقيق البيانات المالية وتدقيق النشاط وتدقيق الالتزام والامتثال والمطابقة، كما يقدم المدقق الخارجي تأكيدات أو استشارات حول نشاط مستهدف للتدقيق"¹.

تتضمن التقارير الرقابية النتائج النهائية لعملية الرقابة والتدقيق، ومن خلال مقابلات شخصية مع مدراء ومراقبي التسيير ومدققين داخليين بمؤسسات سياحية وفندقية حول تنفيذ مخطط العمل تبين أنه يتم من خلال الاجتماعات الدورية بين أعضاء رؤساء الأقسام التشغيلية والمساندة أو من ينوب عنهم مع المدير العام للمؤسسة السياحية والفندقية خلال (أسبوع، 15 يوم، شهر، سداسي) حسب كل مؤسسة سياحية وفندقية ويتم إعداد تقرير سنوي يقدم إلى مجلس الإدارة أو المدير العام، كما تستخدم معظم المؤسسات السياحية والفندقية في بعض المؤسسات السياحية والفندقية على أنظمة المعلومات الحديثة، أي تقارير واردة من الأنظمة والتطبيقات المستخدمة مع استخدام الايميالات المهنية التي يتم فيه استقبال وإرسال التقارير والتوجيهات والتعليمات وآليات تطبيقها، والإبلاغ الآني عن حدوث إنحرافات أو أخطاء أو أخطار يتم معالجتها أو تصحيحها والإبلاغ عن تصحيحها خلال 24 ساعة بنفس الوسيلة. حيث يتم إبلاغ التقارير الرقابية لمن يهمهم الأمر، لاتخاذ الإجراءات التصحيحية أن وجدت الأخطاء

¹ - مقابلة مع مدير التدقيق الداخلي بالوكالة الوطنية للتنمية السياحية (ANDT) بسبيدي فرج - الجزائر، يوم 25 / 06 / 2020.

الجوهرية والغش والاحتيال، والانحرافات وعدم المطابقة، وفي حالة عدم وجودها يستمر النظام الرقابي بمتابعة عملية التخطيط والرقابة وهكذا إلى غاية تنفيذ مخطط العمل.

من خلال ماسبق يتبين أن هيكلية مكونات نظام الرقابة (التخطيط، التنظيم، التوجيه، المراجعة والتدقيق، تقييم الأداء، إعداد التقارير) في المؤسسة السياحية والفندقية المتناسقة والمتكاملة فيما بينها لتطوير وتحسين الأداء من خلال مقارنة الإنجازات مع الأهداف المحددة حسب المعايير والمقاييس الموضوعية أو النشاط المستهدف، والالتزام بتنفيذ مخطط العمل بفعالية وبلوغ الأهداف المحددة بفعالية والاستغلال الكفء للموارد، مع توفير البيانات والمعلومات والسجلات الكافية وفي الوقت المناسب وبتكلفة منخفضة عن تنفيذ كافة الأنشطة التشغيلية والأنشطة المساعدة لإتخاذ القرارات المناسبة وبسرعة، يتطلب الفهم الجيد لنظام الرقابة والإبقاء على الهيكلية التنظيمية أو مراجعة نظام الرقابة باستمرار من قبل الجهات الرقابية الداخلية والخارجية تساعد في تحقيق أهداف المؤسسة السياحية والفندقية وإدارة المخاطر المرتبطة بها، والتأكد من فعالية هذا النظام من خلال تقييم وتحسين فعالية كافة مكوناته، سواء المدقق الداخلي استنادا إلى الالتزام بميثاق التدقيق الداخلي إن وجد أو معايير ممارسة نشاط التدقيق الداخلي الدولية أو المدقق الخارجي من خلال الالتزام بالمعايير الجزائرية للتدقيق أو المعايير الدولية للتدقيق أو مطابقة معايير التقييس ومنح الشهادات (الإيزو، HACCP، جودة السياحة الجزائري... إلخ) لتقديم سلع وخدمات سياحية وفندقية ذات جودة ومتميزة، وتعزيز القدرة التنافسية والتفوق، وبالتالي تحقيق قيمة مضافة.

خاتمة

من خلال هذا الفصل تبين أن تقديم الخدمات السياحية والفندقية (برجحة رحلات سياحية وترفيهية، خدمات النقل، تقديم إرشادات سياحية، الإيواء، تقديم الأطعمة والمشروبات... إلخ)، ليس بالضرورة أن تكون ملموسة، أو تقدم كاملة، وتكون مرتبطة أساساً بالمنتج السياحي والفندقي إضافة إلى كونها تتماشى مع وسائل الجذب السياحي المتوفرة، لتحقيق منافع مطلوبة أو متوقعة من الزبائن أو المستفيدين وإشباع رغباتهم، وترسيخ صورة ذهنية لديهم، مما يتطلب ابتكار وتطوير الخدمات السياحية والفندقية وتحسينها باستمرار لتحقيق ميزة تنافسية، ووضع استراتيجية تنفذ وفق خطوات رئيسية مترابطة ومتداخلة فيما بينها تعمل وفق نظام يتميز بالمرونة لتنفيذ الخطط المصممة تبعاً للأهداف المحددة، تقابلها البحث عن السوق المستهدف، وتحليل الفرص السوقية لتحديد المنافسين والتفوق عليهم.

هيكلية مكونات نظام الرقابة (التنظيم، التوجيه، المراجعة والتدقيق، التقييم والتقرير) لدى المؤسسة السياحية والفندقية المتكاملة فيما بينها، تتجسد بوضع معايير رقابية مرتبطة بها، لقياس الأداء واتخاذ الإجراءات التصحيحية أو الاستمرار في تنفيذ الخطط المصممة والتحسين المستمر للأداء أو التغيير، كما أن فهم ودراسة هيكلية مكونات نظام الرقابة، والاستفادة من التقارير الصادرة عن الجهات الرقابية الداخلية والخارجية (الإدارية والتنفيذية)، لمراجعة ومتابعة نظام الرقابة للمؤسسة السياحية والفندقية والتأكد من فعاليته، واختيار الأسلوب الأمثل لتقييم نظام الرقابة وتقدير المخاطر الرقابية للمؤسسة السياحية والفندقية، لما لهذه التقارير الرقابية من دور في اكتشاف الأخطاء الجوهرية والغش والتلاعب، وإعطاء مصداقية للقوائم المالية أي عدالة المركز المالي، والتأكد من الالتزام بالسياسات والتعليمات الموضوعية من قبل الجهات الرقابية الداخلية والخارجية، كما يهدف إلى تقييم كفاءة وفعالية كافة الأنشطة التشغيلية الربحية والمساعدة على مستوى المؤسسة السياحية والفندقية، وإكتشاف عدم المطابقة للمواصفات المرجعية التي تعهدت بالالتزام بها إرادياً للحصول على شهادة الجودة والمحافظة عليها باستمراريتها في تطبيق المعايير، مع ضرورة إتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب وربطها بالمسؤوليات والصلاحيات لتحديد المكافآت والتشجيعات وتبسيط العقوبات، مما يساهم في تحسين جودة السلع والخدمات السياحية والفندقية.

الفصل التطبيقي

دراسة مساهمة

نظام الرقابة في تحسين

أداء مؤسسات سياحية

وفندقية بقطب الإمتياز

السياحي شمال غرب

تمهيد

أشرنا في الجانب النظري إلى المفاهيم المتعلقة بنظام الرقابة والتدقيق، إضافة إلى التعرف على العموميات المرتبطة بالأداء والأدوات المستخدمة في تحسينه وتطويره لتحقيق التميز والتفوق، كما تطرقنا إلى دور نظام الرقابة الفعال في تحسين أداء المؤسسات السياحية والفندقية، ولغرض معرفة مدى مساهمة نظام الرقابة في تحسين أداء المؤسسات السياحية والفندقية بالجزائر، أجرينا دراسة ميدانية على مؤسسات سياحية وفندقية بقطب الإمتياز السياحي شمال غرب، ومن أجل تفسير وتحليل النتائج التطبيقية المستخلصة من خلال تسليط الضوء على عينة الدراسة، تم إعداد إستبيان وتوزيعه على مدراء فنيين وعاملين (مدراء، مسيرين، مراقبي التسيير، مدققين داخليين، مدراء التسويق، مدراء المصلحة التجارية، بالإضافة إلى عاملين متواجدين بمختلف الأقسام) يشتغلون بمؤسسات فندقية متواجدة بقطب الإمتياز السياحي شمال غرب (غليزان - مستغانم - وهران - تلمسان - سيدي بلعباس - عين تموشنت - معسكر).

ويحتوي الفصل التطبيقي على أربعة مباحث كالتالي:

المبحث الأول: إستراتيجية صناعة السياحة في الجزائر وعرض حول قطب الإمتياز السياحي شمال غرب.

المبحث الثاني : الطريقة والإجراءات.

المبحث الثالث: معالجة وتحليل عبارات الاستبيان.

المبحث الرابع: إختبار فرضيات الدراسة الميدانية.

المبحث الأول : إستراتيجية صناعة السياحة في الجزائر وعرض حول قطب الإمتياز السياحي شمال غرب

نتطرق في هذا المبحث إلى استراتيجية التنمية السياحية في الجزائر، إستنادا إلى المخطط التوجيهي للتهيئة السياحية ومدى تنفيذها ومتابعتها، إضافة إلى عرض المنتج السياحي المتوفر بالجزائر، وحتى تتمكن من الدراسة الميدانية حول المؤسسات السياحية والفندقية بقطب الامتياز السياحي شمال غرب.

المطلب الأول : إستراتيجية التنمية السياحية في الجزائر

يعتبر المخطط التوجيهي للتهيئة السياحية آفاق 2030 أحد الأعمدة الأساسية لإستراتيجية التنمية السياحية في الجزائر، الذي يهدف إلى تنظيم وضبط العقار السياحي، ويساهم في إقامة المشاريع السياحية، إضافة إلى تدابير دعم التنمية السياحية لتطوير القطاع الخاص وتشجيعه على الاستثمار في القطاع السياحي، هذا يتطلب تسطير إستراتيجية سياحية من طرف الفاعلين في قطاع السياحة مع إشراك القطاعات الضرورية (النقل، الري، الاتصالات السلكية واللاسلكية، الجماعات المحلية، الفلاحة، الأمن، ... إلخ) من خلال التطوير والاهتمام بالبنية التحتية، تنفيذها يستوجب نظام متكامل ومتناسق يبدأ بالمخططات الخمس التي تم تصميمها بمثابة بوصلة تبحر قاطرة السياحة في الجزائر نحو التميز والتفوق والمساهمة في " الحفاظ على التوازن بين أبعاد التنمية المستدامة بدء بالعدالة الاجتماعية مروراً بالفعالية الاقتصادية والحفاظة على البيئة " ¹

من خلال وضع مؤشرات لقياس الأداء المستهدف تبعا للأهداف المحددة وفقا للمخططات والاستراتيجيات المصاغة، لمعرفة الانحرافات والاختلالات بين النتائج المتوقعة وماتم التوصل إليه أوعدم المطابقة مع المعايير الدولية المعمول بها للرفع من جودة الخدمات السياحية والفندقية، مع الحرص على تصحيح الانحرافات ومعالجتها باستمرار.

الفرع الأول : إستراتيجية صناعة التنمية السياحية في الجزائر

إن الإطار الاستراتيجي المرجعي لتنمية السياحة في الجزائر هو المخطط التوجيهي للتهيئة السياحية في آفاق 2030 (SDAT) والذي يعتبر جزءا من المخطط الوطني لتهيئة الإقليم في آفاق 2030، يتركز المخطط التوجيهي للتهيئة السياحية على خمس ديناميكيات تتمثل في مايلي:²

¹ - مسعود بن مويزة، دور السياحة في تعزيز اهداف التنمية المستدامة وفقا لتقارير منظمة السياحة العالمية إشارة لحالة الجزائر. *Global Journal Of*

Economics And Business المجلد الرابع، العدد الثالث، 2018، ص ص : 372-394.

² - معلومات مستخرجة من الموقع الإلكتروني (<https://www.mtatf.gov.dz>)، تاريخ النصفح : 10/ 05 /2021.

1- تمشين الوجهة الجزائرية لزيادة جاذبية وتنافس الجزائر: من هذا الجانب تم وضع أهداف إستراتيجية لتحسين الصورة لوجهة السياحة الداخلية وتطوير المنتجات السياحية أو العرض السياحي ما يتماشى ومتطلبات ومستلزمات الخدمات السياحية للبلدان الرائدة في المجال السياحي.

وفي مسعى ترقية الوجهة السياحية الجزائرية تم:¹

- ❖ توقيع إتفاقيات لتنشيط السياحة مع وزارة الثقافة والفنون، وزارة الشؤون الدينية والأوقاف، وتفعيل تلك المبرمة مع وزارة المجاهدين وذوي الحقوق، وزارة الشباب والرياضة ووزارة السياحة، بغرض ترقية العروض السياحية وتنويعها على غرار السياحة الثقافية، والدينية، التاريخية والذاكرة والسياحة الرياضية والترفيهية والعلاجية؛
- ❖ التحضير لتنصيب النادي الصحفي للإعلام والترويج على مستوى الديوان الوطني للسياحة؛
- ❖ إعداد مجلة سياحية دولية " الجزائر سياحة" من طرف الديوان المحلي للسياحة؛
- ❖ إبرام إتفاقية مابين ONAT و ONT و مجمع HTT ، لتصميم عروض سياحية مشتركة والترويج لها.

تجسيد هذه الاستراتيجية يتم وفق أهداف تدرج ضمن مسعى تحسين الخدمات السياحية والفندقية يتطلب وضع خطط مصممة وفق فترات زمنية محددة وبأماكن حقيقية أو افتراضية، مما يتطلب موارد مالية وبشرية، مع إستخدام أساليب وأدوات رقابية حديثة، مع ضرورة وجود إرادة سياسية حقيقية للارتقاء بالقطاع السياحي، لترقية الوجهة السياحية للجزائر، مما يساهم في جذب السواح أو الزبائن وتلبية متطلباتهم وتحقيق رغباتهم.

2- تطوير الأقطاب والقرى السياحية المتميزة من خلال ترشيد الاستثمار والتنمية: من هذا الجانب تم وضع أهداف إستراتيجية لتطوير الأقطاب السياحية حسب الإمكانيات السياحية، وإشراك الفاعلين المحليين في التنمية السياحية، والتأكيد على الاهتمام بها، حيث تضمن المخطط سبعة أقطاب إمتياز سياحية ستتطرق إلى قطب الإمتياز السياحي شمال غرب ونسلط عليه الضوء في الدراسة الميدانية.

3 نشر مخطط جودة السياحة : يهدف لتطوير التميز في العروض السياحية الوطنية بإدماج التكوين من خلال الارتقاء المهني والتعليم والانفتاح على تكنولوجيا الإعلام والاتصال، حيث تم وضع أهداف إستراتيجية لتحسين نوعية المنتج السياحي، بوضع مخطط جودة السياحة وإدراج المتعاملين في المجال السياحي للإلتزام به، وتتمين الأقطاب السياحية الوطنية وما تملكه من ثروة وعرض نظرة واضحة للعاملين و المختصين في المجال السياحي.

¹ - معلومات مستخرجة من الموقع الإلكتروني (<https://www.mtatf.gov.dz>)، تاريخ التصفح: 2021/07/25

4 - مخطط الشراكة بين القطاعين العام والخاص : من هذا الجانب تم وضع أهداف إستراتيجية لتحسين

الخدمات السياحية والاهتمام بالعنصر البشري وتأهيلها (التكوين المستمر والمهني)، بالإضافة إلى تحسين خدمات الهيئات والارتفاقات المتواجدة على الحدود أو المستقبلية للسياح (القنصليات، السفراء، المطارات، الملاحة، محطات المسافرين ... إلخ)، هذا ما أشار إليه وزير السياحة والصناعة التقليدية السابق عبدالقادر بن مسعود " لرفع جودة الخدمات وفقا للمعايير الدولية في يوم الخميس 12 أكتوبر 2019 بالتنسيق مع وزارة التكوين المهني والتمهين على إطلاق المرحلة الثالثة للتكوين لحوالي 330 ممتحن وموظفين بمجمع فندقية، سياحة وحمامات معدنية (HTT) بالتشارك مع صندوق الوطني لتطوير التمهين والتكوين المستمر، تنبثق هذه التوجيهات تبعا للمخطط التوجيهي للتهيئة السياحية آفاق 2030 استراتيجية التكوين"¹، كما استمر على تحقيق هذا المسعى السيد محمد علي بوغازي الوزير الحالي للسياحة والصناعة التقليدية والعمل العائلي يوم الاثنين 10 ماي 2021 بتلمسان حيث " أكد على أهمية تحسين نوعية التكوين في ميادين الفندقية وفنون الطبخ لتنمية القطاع. والأهمية التي يكتسيها تكوين التقنيين والتقنيين السامين، لاسيما وأن ألعاب البحر الأبيض المتوسط المقبلة بوهرا تطلب يد عاملة كثيرة ومتخصصة"² وفي إطار تطوير منظومة التكوين وإعادة تأهيل مؤسسات التكوين التابعة للقطاع تم: " إبرام إتفاقيات مابين المدرسة الوطنية العليا للسياحة (ENST) ومجمع فندقية وسياحة وحمامات معدنية، كما تم ابرام اتفاقية مع المركز الدولي للمؤتمرات بالجزائر، كما تم المدرسة العليا للفندقية والإطعام (ESHRA)، والانطلاق في مشروع إعادة تهيئة ملحقة المعهد الوطني للفندقية والسياحة لتيزي وزو بولاية تلمسان المغلقة منذ سنة 2014 لإعادة فتحها خلال السنة التكوينية الجديدة "³

5- مخطط تمويل السياحة : السياحة صناعة ثقيلة لأن الحصول على عائدات الاستثمارات في المجال السياحي

طويلة، فمن هذا الجانب تم وضع أهداف إستراتيجية لعدم توقف المشاريع السياحية أو انطلاقتها، وحماية ومرافقة المؤسسات المتوسطة والصغيرة السياحية لجذب المستثمرين المحليين والأجانب، وتشجيع الاستثمارات في القطاع السياحي من خلال التسهيلات الضريبية والمالية (التمويل).

¹ -Revue mensuelle ELDJAZAIR Destination Hôtels –Voyages - Patrimoine, " Hisser la Qualité des Prestation aux Standard Internationaux" Octobre – Novembre N 01, 2018, Société d'Impression Algérie centre(SIA), P: 7.

² - معلومات مستخرجة من الموقع الإلكتروني (<https://www.mtatf.gov.dz>)، تاريخ التصفح : 2021/05/21.

³ - معلومات مستخرجة من الموقع الإلكتروني (<https://www.mtatf.gov.dz>)، تاريخ التصفح: 2021/07/25

الفرع الثاني : متابعة تنفيذ المخطط التوجيهي للتهيئة السياحية

تقييم المخطط التوجيهي للتهيئة السياحية (SDAT) يتم تحت إشراف لجنة على مستوى وزارة السياحة والصناعة التقليدية والعمل العائلي، أما المخطط التوجيهي للتهيئة السياحية للولايات (SDATW) البالغ عددها 47 مخطط إلى غاية نهاية 2020 والتي تم المصادقة عليه من قبل اللجنة التقنية المكلفة بمتابعة المخطط التوجيهي للتهيئة السياحية للولايات، يتم تقييمها ومتابعة تنفيذها من قبل اللجنة الولائية لمتابعة تنفيذه توكل أمانتها مديرية السياحة والصناعة التقليدية والعمل العائلي للولاية، تجتمع هذه اللجان مرتين كل سنة للسهر على مدى تنفيذه، وإيجاد الفروقات ورفع العوائق والمشاكل والنقائص الموجودة، وطرح الحلول ووضع اقتراحات أو تنبؤات يتم صياغتها في أهداف مستقبلية.

واستنادا إلى تقرير الوكالة الوطنية للتنمية السياحية المنبثق عن الملتقى الجهوي الثالث لتقييم ومدى تنفيذ أهداف المخطط الوطني للتهيئة السياحية (SDAT) بأقطاب الإمتياز السياحي السبعة إلى غاية 2021/06/30 خلال الفترة (2008-2018) المنعقد بتاريخ 2018/11/15 بتلمسان، نستخلص الجدول التالي:

الجدول رقم (01) : معدل الإنجاز المستهدف لعدد الأسرة على مستوى كل قطب إمتياز سياحي

أقطاب الإمتياز السياحي	الطاقة الإستيعابية الأسرة المخطط لها إلى غاية 2030	الطاقة الإستيعابية الأسرة إلى غاية 2018/06/30	معدل الإنجاز المستهدف
شمال وسط	41540	45585	91%
شمال شرق	13343	27514	206%
شمال غرب	6852	31683	462%
جنوب شرق	2092	4928	235%
جنوب غرب	1605	5168	321%
الجنوب الكبير اهقار	225	1590	706%
الجنوب الكبير طاسيلي	150	411	274%*
المجموع	69852	112834	161%

المصدر: تقرير الوكالة الوطنية للتنمية السياحية، الملتقى الجهوي الثالث بتاريخ 2018/11/15 بتلمسان، لتقييم تنفيذ أهداف المخطط الوطني للتهيئة السياحية خلال الفترة (2008-2018).

ومن خلال مقابلة مع السيد عيشاوي ياسين رئيس المشاريع بالوكالة الوطنية للتنمية السياحية بسيدي فرج - الجزائر بتاريخ 2021/05/05 حول آفاق المخطط التوجيهي للتهيئة السياحية¹ " مرحلة التحيين والتعديل من خلال إضافة أو بلورة ديناميكيتين خاصة مع التطورات التي حدثت والمتعلقة بكوفيد - 19 إضافة إلى تحقيق مسعى المحافظة على البيئة، أولاها ديناميكية الصحة والأمن وثانيها ديناميكية المحافظة على البيئة، حيث تم إعداد مشروع دراسة بالتعاقد مع مكتب الدراسات (AOMINVEST) وبعد إتمامها يتم عرضها على الأمانة العامة للحكومة للمصادقة.

ومن خلال إستواجهه حول تحقيق الأهداف المسطرة في المخطط التوجيهي للتهيئة السياحية استخلصنا مايلي:

- ❖ تم تحقيق العدد المتوقع انشاؤه من المؤسسات السياحية والفندقية لكن جلتها تفتقد للنوعية مقارنة بالدول المجاورة (تونس ، المغرب...) أي أنها غير مؤهلة للرفع من الجودة وتوفير العرض السياحي من حيث الهندسة والبناء أو السلع والخدمات التنافسية المطلوبة والمتوقعة من الزبائن أو المستفيدين منها؛
- ❖ نقص التكوين المتخصص الفعال الذي يتطلب مكونين مختصين في المجال السياحي على مستوى الجامعات، مراكز التكوين المهني التابعة للقطاع العام أو الخاص؛
- ❖ لا يوجد نظام متناسق بين كافة القطاعات الضرورية يتضمن آليات حقيقية للنهوض بالقطاع السياحي (النقل، الأمن، الشبكات باختلاف أنواعها، الري، المجتمع المدني... إلخ)؛
- ❖ إشكالية تسوية العقار السياحي بالرغم من تحديد مواقع التوسع السياحي (ZET) على مستوى معظم أقطاب الإمتياز السياحي.

إذ لا بد من :

- ❖ التركيز على المستوى المحلي أو الاقليمي للجهة للوجهة السياحية المقصودة؛
- ❖ تفعيل الحقيقي للوجهة السياحية أي تبنى وتفعيل من المصدر أي البلدية أو مجموعة بلديات مع الحرص على جانب التسويق الاقليمي؛
- ❖ ضرورة مشاركة كافة القطاعات والفاعلين في المجال السياحي والتنسيق في ماينها لتحقيق التنمية السياحية.

¹ - مقابلة مع السيد عيشاوي ياسين بتاريخ 2021/05/05 ، رئيس المشاريع بالوكالة الوطنية للتنمية السياحية بسيدي فرج - الجزائر، آفاق المخطط التوجيهي للتهيئة السياحية.

الفرع الثالث: المنتج السياحي بالجزائر

يتنوع المنتج السياحي على مستوى مناطق الوطن (الحضرية، الساحلية، الصحراوية، المناخية، الحموية الجبلية) بتنوع التضاريس والمناخ وتعاقب الحضارات، منها ماهو من صنع الله تعالى وهي الموارد الطبيعية، أو ماهو من صنع البشر وهو الموارد المادية ، حيث نجد:¹

أن الصحراء الجزائرية تعتبر ثان أكبر صحراء في العالم نظرا لشساعتها واحتوائها على تراث طبيعي وثقافي وتاريخي، حيث تقدر مساحتها 2 مليون متر مربع، مما يجعلها جوهر المنتج السياحي الجزائري، حيث تضم خمس (05) حضائر، ثقافية مصنفة (التاسيلي باليزي، الهقار بتمنراست، وادي ميزاب بغرداية، الأطلس الصحراوي، حضيرة توات، قورارة، تيديكلت).

كما يمتد الساحل الجزائري على طول 1200 كلم من الشواطئ، حيث بلغ العدد الإجمالي للشواطئ في نهاية سنة 2020م حوالي 588 شاطئ منها 362 مرخص للسباحة و 203 غير مرخص لها بالسباحة ، كما تترخر بالتراث المادي واللامادي، التراث المادي يتضمن سبعة (07) مواقع ثقافية مصنفة عالميا حسب منظمة اليونسكو وهي : قلعة بني حمادة سنة 1980م، كما شهدت سنة 1982م تصنيف وادي ميزاب، جميلة، تيمقاد، تيبازة، طاسيلي ناجر، قسبة الجزائر سنة 1992م، إضافة إلى أن الجزائر تتوفر على حوالي 1000 موقع ومعلم ثقافي وتاريخي مصنف كتراث وطني.

كما تتمتع الجزائر بأكثر من 282 منبع حموي ذو خصائص علاجية تم إحصائه في جميع أنحاء البلاد، كما تم إدراج 30 محطة حموية لإستقبال الآلاف من المستجمين من مختلف ربوع الوطن البعض لاستمتاع بعطل الاستحمام واللياقة البدنية والبعض الآخر لأسباب علاجية محددة، هذه المحطات الحموية تقع غالبيتها في الجزء الشمالي من البلاد فيما يقع البعض الآخر منها في الصحراء، كما تقوم الدولة حاليا بتحديث وإعادة تهيئة هذه المحطات الموجودة وتشجيع المستثمرين المحليين والأجانب في المجال السياحي بإشراك القطاعات الحساسة في هذه العملية (الري، الأشغال العمومية، الأمن ... إلخ) على إنشاء محطات جديدة خاصة وعمومية (مركب حموي مركز العلاج بمياه البحر) حيث بلغت في نهاية سنة 2020م حوالي 44 مشروع في طور الإنجاز و 20 مشروع متوقف، لغرض تلبية الطلب المتزايد من الزبائن والسياح المتنوعة بتنوع نوع العلاج، حيث بلغ 17354 من المؤمنين لهم إجتماعيا، و 13779 من المتعاقدين، و 42983 من الأحرار، و 1022 من الأجانب.

¹ - معلومات مستخرجة من الموقع الإلكتروني (<https://www.mtatf.gov.dz>)، تاريخ التصفح : 2021/05/12.

لثمين الإمكانات السياحية (العيون الحموية، معالجة مياه البحر) وتطوير السياحة الحموية، ركزت الجزائر 2020م بتكلفة إجمالية قدرت ب 121579.41 مليار دج، لتعزيز طاقة الاستيعاب حيث تم الشروع على التوالي في ستة (6) مشاريع على مستوى الجزائر، من شأنه توفير 4916 سرير و 2516 منصب شغل، جزء منها دخل حيز الاستغلال في ديسمبر 2019م، ومشروع واحد (1) لكل من (بجاية، سكيكدة، قسنطينة) مما يوفر على التوالي: 326 سرير و 125 منصب شغل، 1662 سرير و 1500 منصب شغل، 300 سرير و 100 منصب شغل.

كما تتوفر الجزائر على حضيرة فندقية وطنية بلغت 1449 مؤسسة فندقية في سنة 2020م وفرت 127614 سرير، وزعت حسب المنتج السياحي ذات طابع ساحلي وحضري، صحراوي، حموي ومناخي لغرض الإيواء السياحي، يغلب عليها الطابع الحضري حيث قدرت ب 1070 بطاقة استيعاب 81863 سرير، كما أن طاقة الإيواء حسب الطابع القانوني (عمومي، خاص، جماعات محلية، مختلطة) يمتلك جلها الخواص 1306 مؤسسة فندقية عززت طاقة الاستيعاب ب 100610 سرير، أما توزيع الحضيرة الفندقية الوطنية لسنة 2020م حسب فئة التصنيف غلب عليها الرتبة هياكل أخرى معدة للفندقة ب 207 مؤسسة فندقية وفرت 9984 سرير، تليها رتبة فنادق ذو نجمة واحدة (1*) حيث قدرت ب 185 وعززت طاقة الإيواء السياحي ب 12724 سرير.

أما فيما يخص المرشدين السياحيين أو الأدلاء السياحيين فقد نظم المشرع الجزائري هذه المهنة، باعتبارها حلقة مهمة في صناعة السياحة من خلال جذب السياح الوطنيين أو الأجانب، ومرافقتهم للتعريف بالممتلكات الثقافية المادية وغير المادية والمشاركة في رسم وتحديد مراكز أو نقاط المسالك السياحية والثقافية، والمهرجانات السياحية والثقافية، إضافة إلى تقديم الخدمات التي يحتاجونها وكذا تزويدهم بمختلف المعلومات التي يرغبون في معرفتها، إذ أن المرشد أو الدليل السياحي له دور كبير في نجاح الجولة السياحية والثقافية، كما يوجد المرشدين السياحيين الوطنيين ويبلغ عددهم 63 مرشد، والمرشدين السياحيين المحليين ويبلغ عددهم 102 مرشد سياحي، أي بمجموع 165 دليل سياحي على المستوى الوطني إلى غاية عام 2020م.

تتوفر الجزائر على 3546 وكالة سياحة وأسفار ناشطة، تم سحب منها 19 اعتماد في نهاية سنة 2020م حيث تقدم وكالات السياحة والأسفار منتج خدماتي يقتصر على بيع الأسفار والتذاكر، والبعض منها يقوم بعمليات تنظيم رحلات، وكذا استقبال السياح الوافدين ومرافقتهم وتلبية رغباتهم، وتعتبر حلقة وصل بين الزبائن أو الوافدين الوطنيين أو الأجانب والعرض السياحي المتوفر، وتقدم الخدمات الفندقية والسياحية وفق متطلبات الزبائن وتوقعاته، وتسهيل الإجراءات (الإيواء، الأمن، النقل، الإطعام، الترفيه والتسليّة... إلخ).

مما سبق يتبين أنه يمكن ببلادنا صناعة سياحة متنوعة بتنوع المنتج السياحي والمتاحات السياحية والثقافية والإمكانات الطبيعية حيث نجد (السياحة الصحراوية، الساحلية، الثقافية والحموية، سياحة الأعمال... إلخ) بناء على مخططات واستراتيجيات يتم تنفيذها ومتابعتها من خلال وضع مؤشرات لقياس الأداء (الإنتاجية الجودة، التنافسية) مع ضرورة استخدام التقنيات الحديثة للتحكم في التكاليف، مما يؤدي إلى تحقيق التوليفة تكلفة مقابل منفعة أي تحديد أسعار المناسبة للزبائن والسياح والمتوقعة من قبلهم مقابل الخدمات السياحية والفندقية المقدمة مع تحقيق رضاهم، ووضع التسهيلات في السفر والحصول على التأشيرات للسياح الأجانب باستخدام تكنولوجيا المعلومات الحديثة لمواكبة التطورات، ولايتأتى هذا إلا بوجود نظام رقابي فعال يبدأ بالتخطيط وينتهي بالمقارنة النتائج المتوصل إليها مع النتائج المتوقعة، لتحديد الانحرافات والاحتلالات إن وجدت مع ضرورة تصحيحها، وربطها بالمسؤوليات لتسليط العقوبات ومنح المكافآت، أو متابعة تنفيذ الخطط المصممة تبعا للأهداف المحددة، لتحقيق قيمة مضافة والمساهمة في تنويع المداخل للخروج من التبعية النفطية.

المطلب الثاني : عرض حول قطب الإمتياز السياحي شمال - غرب

يملك قطب الإمتياز السياحي شمال - غرب إمكانات ومؤهلات سياحية متنوعة، وممتلكات ثقافية مادية ولا مادية معتبرة، يتطلب تهيئتها وتجهيزها، لتوفير منتج سياحي متنوع مع التركيز على النوعية والجودة، لتحقيق ميزة تنافسية قوية.

ومن خلال الزيارات الميدانية للمديريات الولائية للسياحة والصناعة التقليدية (وهران، تلمسان، تموشنت، بلعباس، معسكر، غليزان، مستغانم) التابعة لقطب الامتياز السياحي شمال غرب تم تجميع البيانات والمعلومات حول الإمكانات السياحية التي تتوفر عليها إلى غاية سنة 2020م، وبالاتماد على الكتاب الثالث للمخطط التوجيهي للتهيئة السياحية (SDAT) تحت عنوان الأقطاب السياحية للامتياز والقرى السياحية للامتياز الصادر عن وزارة السياحة والصناعة التقليدية، استخلصنا مايلي :

يضم قطب الإمتياز السياحي شمال غرب سبع ولايات (وهران، تلمسان، تموشنت، بلعباس، معسكر، غليزان مستغانم) يتربع على مساحة تقدر ب 35000 كلم² ويبلغ عدد سكانه "6845692 نسمة سنة 2021م"¹

¹ - معلومات مستخرجة من الموقع الإلكتروني (<https://www.ons.dz>)، تاريخ التصفح: 2021/06/05 (تم تحيينها بالاعتماد على معدل النمو السنوي المتوسط (1998 - 2008) بالنسبة المئوية، بالاستعانة بالسيد جيلالي هوارى مهندس دولة في السكن والعمران بمديرية السياحة والصناعة التقليدية لولاية غليزان).

قطب الامتياز السياحي شمال غرب موجه أساسا لكي يصبح وجهة مفضلة في الخريطة السياحية للجزائر، وأداء كبير في ترقية وجهة الجزائر، يحده من الشمال البحر الأبيض المتوسط، ومن الشرق ولاية الشلف ومن الغرب المغرب ومن الجنوب ولايات تيارت وسعيدة والنعامة.

كما يزخر القطب السياحي للامتياز شمال غرب بمجموعة من المؤهلات الطبيعية والإمكانات السياحية، حيث يمكن إقامة كافة أنواع السياحة " الساحلية، الحموية، الدينية، الثقافية، الطبيعية ... إلخ" وعلى مدار السنة، يمتد ساحل قطب الامتياز السياحي شمال غرب على طول 400 كلم من الشواطئ، حيث بلغ العدد الإجمالي للشواطئ في نهاية سنة 2020م حوالي 109 شاطئ منها 80 مرخص للسباحة، إضافة وجود 14 منطقة رطبة وعدد مماثل من السدود، كما يزخر القطب بـ 50 ينبوعا حمويا و 8 محطات معدنية، كما يمتلك القطب 300 موقع ثقافي، تاريخي وأثري.

كما تتوفر قطب الإمتياز السياحي شمال غرب على الركائز الضرورية التي تساهم في صناعة السياحة لما تتوفر عليه من مقومات الضيافة والسياحة التي تتطلب إدارتها لتحقيق العلاقة التكاملية بينهما، باعتبار أن " إدارة الضيافة (الفندقة) مجال يركز على جميع جوانب الضيافة، بما فيها الفنادق، المطاعم، والسفن السياحية والمنتزهات الترفيهية والنوادي الريفية ومراكز المؤتمرات، بينما تركز إدارة السياحة على تطوير السياحة وإدارة صناعة السفر والتسويق السياحي والخدمات الفندقية والسياحية"¹ ، إذ أن قطب الامتياز السياحي شمال غرب تتوفر على حضيرة فندقية بلغت 372 مؤسسة فندقية في سنة 2020م وفرت 34625 سرير، وزعت حسب المنتج السياحي ذات طابع ساحلي وحضري، صحراوي، حموي ومناخي لغرض الإيواء السياحي، يغلب عليها الطابع الحضري حيث قدرت بـ 194 بطاقة استيعاب 15565 سرير، يليها الطابع الساحلي بـ 136 مؤسسة فندقية وفرت 16286 سرير راجع إلى توفرها على مؤسسات فندقية ذات 5 نجوم، 4 نجوم، قرى العطل والإقامات السياحية التي تتوفر على عدد كبير من الأسرة مقارنة بالأنواع الأخرى. كما أن طاقة الإيواء حسب الطابع القانوني (عمومي، خاص جماعات محلية، مختلطة) يمتلك جلها الخواص 354 مؤسسة فندقية عززت طاقة الاستيعاب بـ 29852 سرير، أما توزيع الحضيرة الفندقية للقطب الامتياز السياحي شمال غرب إلى غاية سنة 2020م حسب فئة التصنيف غلب عليها رتبة فنادق بدون نجمة حيث قدرت بـ 67 وفرت 4071 سرير، تليها الرتبة هياكل أخرى معدة للفندقة بـ 59 مؤسسة فندقية وفرت 2828 سرير، كما يوجد 580 وكالة سياحة وأسفار ناشطة.

¹ - [http: hospitalitymanagementdegree.net](http://hospitalitymanagementdegree.net) , Hospitality Management and Tourism, visit le 25/01/2020.

الفرع الأول : وضعية الحاضرة الفندقية بقطب الإمتياز السياحي شمال غرب خلال الفترة (2015م-2020م)

تعتبر الحاضرة الفندقية من الموارد والإمكانات السياحية المادية الضرورية لجذب السواح، إذ أنه تتواجد بقطب الإمتياز السياحي شمال غرب مختلف المؤسسات الفندقية بشتى أنواعها وحجمها واختلاف تصنيفاتها (الفنادق مركبات سياحية أو قرى العطل، شقق الفنادق أو إقامات سياحية... الخ)، ومكان تواجدها (الحضرية والساحلية والحموية)، إضافة إلى تقسيمها تبعاً للطابع القانوني (عام، خاص، المختلط، التابعة للجماعات المحلية).

نتناول بالتفصيل والتحليل وفقاً لجداول وأشكال التي تحصننا عليه من خلال تبويب وتصنيف البيانات والمعلومات باستخدام برنامج إكسل 10 (EXCEL VERSION 10)، التي تم تجميعها من مصالح المديريات الولائية للسياحة والصناعة التقليدية والعمل العائلي المتواجدة بقطب الإمتياز شمال غرب (معسكر، بلعباس، تموشنت، تلمسان، وهران، مستغانم، غليزان)، وباستخدام برنامج إكسل 10 بيانات تتعلق بتطور المؤسسات الفندقية بقطب الإمتياز السياحي شمال - غرب خلال الفترة (2015-2020)، إضافة إلى الطاقة الاستيعابية لها حسب التقسيمات التي ذكرناها أعلاه.

الجدول رقم (02) : تطور عدد الأسرة للمؤسسات الفندقية في قطب الإمتياز السياحي شمال - غرب خلال الفترة (2015-2020) .

2020	2019	2018	2017	2016	2015	
372	366	359	334	314	299	عدد المؤسسات الفندقية
34625	34230	32883	28826	26304	25229	عدد الأسرة

المصدر: من إعداد الطالب، بالاعتماد على مخرجات (EXCEL V 10).

من خلال الجدول رقم (02)، نلاحظ أن طاقة الاستيعاب في تزايد مستمر ناتج عن تزايد عدد المؤسسات الفندقية المتواجدة في قطب الإمتياز السياحي شمال - غرب للفترة الممتدة من سنة 2015م إلى غاية 2020م، حيث ارتفع عدد المؤسسات الفندقية من 229 مؤسسة فندقية عام 2015 م إلى 372 سنة 2020م، أي بمقدار 143 مؤسسة فندقية، مما عزز من سعة الاستقبال بحوالي 9396 سرير خلال الفترة (2015م - 2020م).

الجدول رقم (03): تطور الطاقة الفندقية حسب التصنيف في قطب الامتياز السياحي شمال - غرب

خلال الفترة (2015-2020)

2020	2019	2018	2017	2016	2015	
6	5	4	4	4	4	فندق(****)
12	12	10	8	6	6	فندق(****)
21	20	18	15	13	11	فندق(***)
27	25	21	22	19	18	فندق(**)
64	62	60	59	56	52	فندق(*)
67	67	61	58	59	59	فندق بدون(*)
3	3	3	4	2	2	إقامة سياحية(****)
4	4	3	4	3	3	إقامة سياحية(***)
7	7	7	7	5	4	إقامة سياحية(**)
2	2	2	0	0	0	موتيل / نزل طريق(**)
3	3	3	2	1	1	موتيل / نزل طريق(*)
0	0	0	0	0	0	موتيل / نزل طريق(وحيد الصنف)
0	0	1	0	1	1	موتيل / نزل طريق غير مصنف
2	2	2	2	2	2	قرية عطل(***)
1	1	1	1	1	1	قرية عطل(**)
1	1	1	1	1	1	قرية عطل(*)
22	22	22	22	18	11	نزل مفروش (وحيد الصنف)
1	0	0	0	0	0	شقق فنادق (بدون *)
2	2	2	1	0	0	نزل عائلي (وحيد الصنف)
59	59	61	60	60	60	هياكل أخرى مخصصة للفندقة
37	38	48	31	30	30	مؤسسات فندقية في طريق التصنيف
31	31	29	33	33	33	مؤسسات فندقية مغلقة

المصدر: من إعداد الطالب، بالاعتماد على مخرجات (EXEL V 10).

من خلال الجدول رقم (03) أعلاه، نلاحظ أن الحاضرة الفندقية حسب التصنيف بقطب الامتياز السياحي شمال غرب خلال الفترة الممتدة من سنة 2015م إلى غاية سنة 2020م، تتوفر على كوكتال من المؤسسات الفندقية أغلبها فنادق بدون نجمة وفنادق رتبة واحدة حيث بلغت أكثر من 70 فندقا ، كما شغلت الهياكل الأخرى المخصصة للفندقة حيزا قدر بحوالي 60، كما تبين من خلال الجدول أنه لا بد من مرافقة المؤسسات الفندقية في طريق التصنيف حيث بلغت في سنة 2018 م حوالي 50 الذي انخفض في سنة 2020م إلى أقل من 40، لكن هذا غير كاف لتحقيق لتحقيق الجودة والنوعية المطلوبة، لتوفير عرض سياحي جذاب، كما أن لصدور المرسوم التنفيذي رقم 19- 158 الذي يعرف المؤسسات الفندقية وكيفية استغلالها وتصنيفها واعتماد مسيرتها، الذي قلص

المؤسسات الفندقية إلى خمسة أنواع فقط بعد ما كانت تسعة أنواع، لحد هذا التاريخ مازال القائمين على قطاع السياحة محليا أو بالأحرى اللجنة الولائية للتصنيف، لتسوية واستكمال تصنيف المؤسسات الفندقية الآيلة للزوال أو التي لم تعد ضمن الأنواع المذكورة في المرسوم الجديد خاصة المؤسسات الفندقية التي بنيت قبل صدور هذا المرسوم والتي هي غير معنية من تطبيق المعايير المقياسية الجديدة بسبب تصميمها المعماري وكذلك المسيرين المعتمدون قبل صدور المرسوم غير خاضعون لاعتماد جديد، كما نلاحظ أيضا أن المؤسسات الفندقية المغلقة إما لأسباب إدارية أو للقيام بتهيئة أو أشغال أو متوقفة عن النشاط، أو عدم التزام أصحاب المؤسسات الفندقية الراغبين في تصنيفها إلى رفع التحفظات الواردة في تقرير التفتيش الذي أجرته مصلحة السياحة محليا أو نتائج الزيارة الميدانية التي قام بها أعضاء اللجنة الولائية لتصنيف المؤسسات الفندقية، إذ لا بد من إعادة مرافقة المستثمرين السياحيين أو أصحابها لتسوية وضعيتها، حيث قدرت سنة 2015م ب 33 مما أدى إلى انخفاض طاقة الاستيعاب ب 2087 سرير ، في حين انخفضت سنة 2018م حيث قدرت ب 29، وفي سنة 2019م عاودت الارتفاع لتصل إلى 31 يقابلها انخفاض في طاقة الايواء ب 2045 سرير.

الجدول رقم (04) : توزيع عدد الأسرة حسب فئة التصنيف في قطب الامتياز السياحي شمال - غرب
خلال الفترة (2015-2020)

2020	2019	2018	2017	2016	2015	
2098	1892	1528	1528	1528	1528	فندق(****)
2699	2699	2072	1537	1099	1099	فندق(****)
2639	2512	2034	1718	1625	1403	فندق(***)
2473	2363	1484	1539	1298	1272	فندق(**)
4801	4704	4556	4188	4074	3751	فندق(*)
4071	4071	3645	3463	3166	3166	فندق(بدون*)
562	562	562	773	166	166	إقامة سياحية(***)
800	800	520	800	520	520	إقامة سياحية(**)
1202	1202	1202	1202	1036	826	إقامة سياحية(*)
56	56	56	0	0	0	موتيل / نزل طريق(**)
166	166	166	118	80	80	موتيل / نزل طريق(*)
0	0	0	0	0	0	موتيل / نزل طريق(وحيد الصنف)
0	0	19	0	36	36	موتيل / نزل طريق غير مصنف
548	548	548	548	548	548	قرية عطل(***)
1600	1600	1600	1600	1600	1600	قرية عطل(**)
214	214	214	214	214	214	قرية عطل(*)
713	713	713	713	590	296	نزل مفروش (وحيد الصنف)

شقق فنادق (بدون *)	0	0	0	0	0	25
نزل عائلي (وحيد الصنف)	0	0	9	29	29	29
هياكل أخرى مخصصة للفندقة	2900	2900	2900	2955	2828	2828
مؤسسات فندقية في طريق التصنيف	3737	3737	3781	7040	5226	5056
مؤسسات فندقية مغلقة	2087	2087	2135	1940	2045	2045

المصدر: من إعداد الطالب، بالاعتماد على مخرجات (EXEL V 10).

نلاحظ من خلال الجدول رقم (04)، أن أقصى طاقة الاستيعاب بلغت حوالي 6000 سرير سنة 2018م بالنسبة للمؤسسات السياحية الفندقية في طريق التصنيف راجع إلى وجود العديد من المؤسسات الفندقية لم تستكمل إجراءات التصنيف الذي يتطلب المرافقة والرقابة المتلازمين، هذا مانراه تحقق في سنتي 2019م و2020م، لكن لم يكن كافيا، إذ لابد من تكثيف الطرق وإيجاد السبل لتذليل العقبات التي تحول دون تحقي مسعى الجودة المرغوب، خاصة الاشكال القانوني بعد صدور المرسوم رقم 19-158، في حين بلغت سعة الاستقبال بالفنادق نجمة واحدة أكثر من 4000 سرير وهو مرتبط بتعزيز عدد الفنادق حيث وفرت أقصى عدد من الأسرة في سنة 2020م. كما نلاحظ أنه لابد من إيجاد آليات وسبل لجذب المستثمرين في المجال السياحي لإنجاز واستغلال فنادق ذات الرتب النجمة الرابعة(4) والنجمة الخامسة(5) وإقامات سياحية باختلاف تصنيفاتها، من شأنه تعزيز وتوفير عرض سياحي ضخم ومتميز يساهم في الجذب السياحي، وهذا من خلال ما يوضحه الجدول حيث أنه بالرغم من وجود عدد قليل من فنادق خمسة (5) نجوم وأربعة(4) نجوم خلال الفترة الممتدة من سنة 2015م إلى غاية 2020م من مقارنة بالأنواع الأخرى إلا أنها تعزز الطاقة الاستيعابية لها، كما يساهم استغلال هذا النوع من التصنيفات في جلب الزبائن الذين يبحثون عن تحقيق رغباتهم، وتوقع احتياجاتهم، لما يقدمه من خدمات سياحية متميزة وتنافسية.

الجدول رقم (05) : تطور عدد الأسرة للمؤسسات الفندقية حسب الطابع القانوني في قطب الإمتياز السياحي

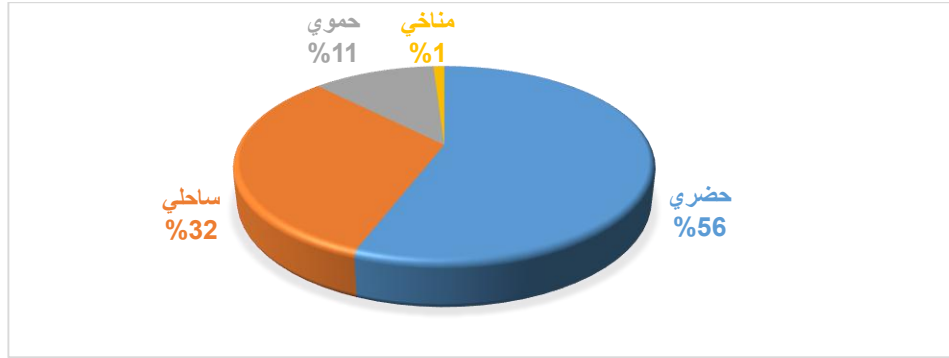
شمال - غرب خلال الفترة (2015-2020).

	2015	2016	2017	2018	2019	2020
عمومي	8	8	8	8	8	8
خاص	281	296	316	341	348	354
جماعات محلية	2	2	2	2	2	2
مختلط	8	8	8	8	8	8
المجموع	299	314	334	359	366	372

المصدر: من إعداد الطالب، بالاعتماد على مخرجات (EXEL V 10)

نلاحظ من خلال الجدول رقم (05)، أن توزيع عدد المؤسسات الفندقية حسب الطابع القانوني في قطب الإمتياز السياحي شمال غرب يملكها الخواص وهي في تزايد مستمر خلال الفترة الممتدة من سنة 2015م إلى غاية 2020م مما يعزز طاقة الاستيعاب حيث قدرت في سنة 2020م ب 29852 سرير، في حين أن المؤسسات الفندقية التابعة للدولة أو المختلطة بين العام والخاص كانت ثابتة ولم تتغير طيلة فترة حيث بلغت ثمانية (8) مؤسسات فندقية، في حين أن المؤسسات الفندقية التابعة للجماعات المحلية كانت هي الأدنى في التوزيع حسب الطابع القانوني، وهي الأخرى كانت ثابتة ولم تتغير طيلة فترة الدراسة وقدرت بإثنان (2) مؤسسة فندقية بطاقة استيعاب قدرت ب 105 سرير.

الشكل رقم (01) : توزيع عدد المؤسسات الفندقية تبعا للمنتج السياحي في قطب الإمتياز السياحي شمال - غرب خلال سنة 2020.

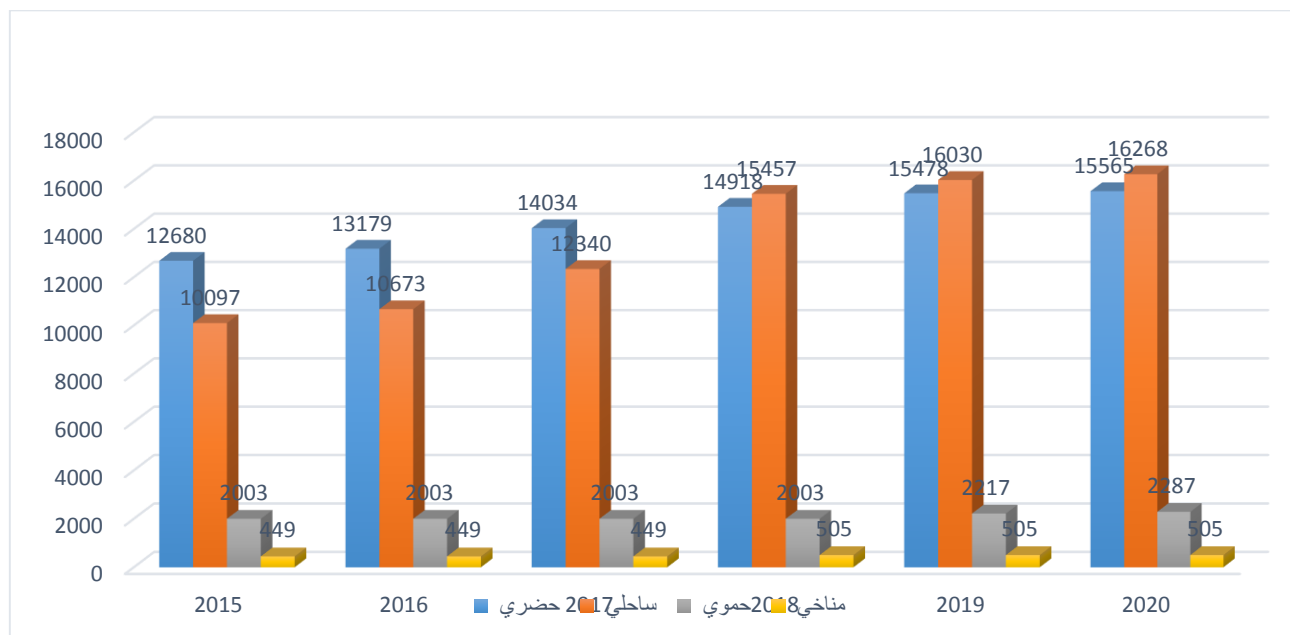


المصدر: من إعداد الطالب، بالاعتماد على مخرجات (EXCEL V 10)

من خلال الشكل رقم (01)، نلاحظ أن الحاضرة الفندقية لقطب الإمتياز السياحي شمال غرب خلال الفترة الممتدة من سنة 2015م إلى غاية 2020م، موزعة تبعا للمنتج السياحي الحضري بنسبة فاقت 50% حيث قدرت المؤسسات الفندقية في سنة 2020 م ب 194 وسجلت 15565 سرير، في حين أن توزيع الحاضرة الفندقية على مستوى الساحل احتلت المرتبة الثانية من حيث عدد المؤسسات الفندقية بنسبة قدرت ب 32 % سنة 2020م راجع إلى تواجد الولايات (مستغانم، وهران، عين تموشنت، تلمسان) التابعة لقطب الإمتياز السياحي شمال غرب على الساحل، تحتل فيها ولاية وهران أكبر عدد من المؤسسات الفندقية ضمن قطب الإمتياز السياحي شمال غرب قدر ب 72 في سنة 2020م، أما فيما يخص المؤسسات الفندقية، أما المنتج السياحي الحموي الذي احتل المرتبة الثالثة بنسبة قدرت ب 11% حيث كانت ثابتة ومستقرة من سنة 2015م إلى غاية سنة 2018م، وارتفعت على التوالي في سنتي 2019م و 2020م بمقدار مؤسسة فندقية واحدة، حيث بلغت 37 في سنة 2020م، كما أن معظم المؤسسات الفندقية الحموية تقع بولاية معسكر (بوحنيقية) والتي بلغ عددها 35 في سنة 2020م راجع إلى طبيعة المنطقة وتواجد عيون حموية هائلة ومعتبرة ساهمت في تموقع وتواجد معظم المؤسسات الفندقية بها. أما عن المنتج

السياحي المناخي الذي كان نسبته 1% في عدد المؤسسات الفندقية الذي بلغ ثلاثة (3) ظل هذا العدد ثابتا إلى غاية سنة 2017م، وبعدها سجل ارتفاعا طفيفا حيث بلغ خمسة (5) خلال سنة 2020م.

الشكل رقم (02) : توزيع عدد الأسرة تبعا للمنتوج السياحي في قطب الامتياز السياحي شمال - غرب خلال خلال الفترة (2015-2020).



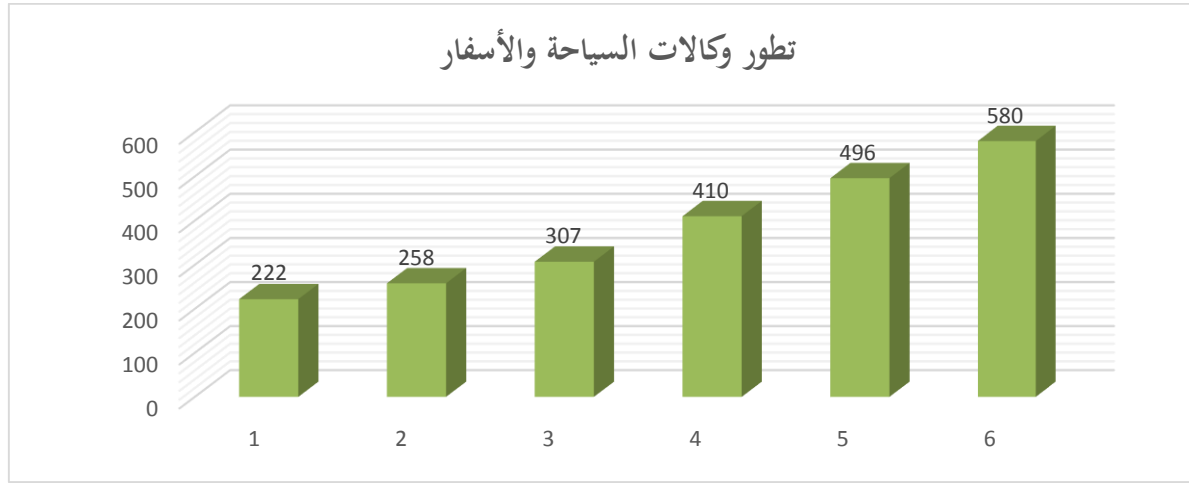
المصدر: من إعداد الطالب، بالاعتماد على مخرجات (EXEL.V.10).

من خلال الشكل رقم (02)، نلاحظ أن عدد الأسرة قطب المتيار السياحي شمال غرب خلال الفترة الممتدة من سنة 2015م إلى غاية 2020م سجلت ارتفاعا ملحوظا في عدد الأسرة حسب كافة أنماط المنتج السياحي بمقدار 9396 سرير، حيث ارتفع عدد الأسرة من 25229 سرير عام 2015م إلى 34625 سنة 2020م، في حين أن توزيع الحضيصة الفندقية حسب المنتج السياحي توزع بالتناوب بين الحضري الذي قدر إلى غاية 2017م ب 14034 سرير في حين بلغت عدد الأسرة حسب المنتج السياحي الساحلي 12340 سرير، وخلال الفترة (2018-2020) ارتفعت طاقة الاستيعاب تبعا للمنتج السياحي الساحلي حيث بلغ 16286 سرير سنة 2020م على غرار الحضري التي بلغت 15565 سرير، ناتج عن زيادة الإقامات الساحلية وقرى العطل باختلاف رتبها خلال الفترة (2018-2020) المتواجدة بالولايات لساحلية، والتي عززت من طاقة الاستيعاب التي بلغت 4926 سرير سنة 2020م، في حين احتلت المرتبة الثالثة المؤسسات الفندقية ذات الطابع السياحي الحموي بسعة إستقبال قدرت ب 2287 سرير خلال سنة 2018م، أما توزيع طاقة الاستيعاب حسب الطابع السياحي المناخي كان في ذيل الترتيب بسعة استقبال قدرت ب 505 سرير.

الفرع الثاني : تطور وكالات السياحة والأسفار بقطب الامتياز السياحي شمال غرب خلال الفترة (2015م-2020م)

تكمن أهمية وكالات السياحة والأسفار في عرض وتقديم خدمات سياحية متنوعة وطنية أو دولية، والسهر على تلبية رغبات السائحين أو الزبائن سواء من التذاكر والأسفار، أو تنظيم رحلات سياحية، وكذا استقبال السياح الوافدين ومرافقتهم وتوقع متطلباتهم، وتعتبر حلقة وصل بين الزبائن أو الوافدين الوطنيين أو الأجانب والترويج للعرض السياحي مما يساهم في جذب السياح، والشكل التالي يوضح تطورها بقطب الإمتياز السياحي شمال غرب خلال الفترة الممتدة من سنة 2015م إلى غاية سنة 2020م.

الشكل رقم (03): تطور وكالات السياحة والأسفار بقطب الامتياز السياحي شمال غرب خلال الفترة (2015م – 2020م)



المصدر: من إعداد الطالب، بالاعتماد على مخرجات (EXEL V 10).

نلاحظ من خلال الشكل رقم (03)، أن عدد وكالات السياحة والأسفار في تزايد مستمر ومعتبر خلال الفترة الممتدة من سنة 2015م إلى غاية سنة 2020م، حيث قدرت سنة 2015م ب 222 وكالة في حين أنه في سنة 2020م بلغت 580 وكالة أي بزيادة فاقت 100 %، كما نلاحظ أنه في سنة 2017م زادت بعدد معتبر قدر ب 103 وكالة راجع إلى تبسيط الإجراءات القانونية والتقنية على حد سواء، أما القانونية والتنظيمية تم تعديل إلغاء شروط الحصول على رخصة الاستغلال الواردة في أحكام المرسوم التنفيذي رقم 2000-48 المؤرخ في 01 مارس سنة 2000م¹، بالمرسوم التنفيذي رقم 17 المؤرخ في 15 ماي سنة 2017م²، الذي نصت أحكامه على تخفيض

¹ - المرسوم التنفيذي رقم 2000 - 48 المؤرخ في 01 مارس سنة 2000م المحدد لشروط وكيفية إنشاء وكالات السياحة والأسفار المعدل والمتمم، الجريدة الرسمية العدد 10 بتاريخ 5 مارس سنة 2000م، المادة:3.

² - المرسوم التنفيذي رقم 17 - 161 المؤرخ في 15 ماي سنة 2017م المحدد لشروط إنشاء وكالات السياحة والأسفار وكيفية استغلالها، الجريدة الرسمية العدد 30 بتاريخ 17 ماي سنة 2017م، المادة:3.

الأقدمية في ميدان السياحة إلى سنة واحدة بدلا من ثلاث (3) سنوات في ميدان السياحة بالنسبة لحاملي شهادة ليسانس في التعليم العالي وحاملي شهادة تقني سام في السياحة، إضافة إلى فتح تخصصات في مجال السياحة والفندقة على مستوى الجامعات ومعاهد التكوين المهني والتمهين، ساهم بشكل كبير هذا في زيادة عدد وكالات السياحة والأسفار تدريجيا، في حين أن الإجراءات التقنية تم من خلالها تبسيط الشروط والإجراءات الإدارية واستخدام تكنولوجيات المعلومات والاتصال الحديثة وتطبيقات الإعلام الآلي من خلال البوابة الإلكترونية لموقع لوزارة السياحة والصناعة التقليدية ضمن مسعى تقرب الإدارة من المواطن.

المبحث الثاني : الطريقة والإجراءات

نتناول في هذا المبحث عملية تحضير الاستبيان، مع تحديد مجتمع وعينة الدراسة، وأخيرا تحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية.

المطلب الأول : إعداد الاستبيان

نتطرق في هذا المطلب إلى طريقة إعداد الاستبيان وما تضمنه بعد عرضه على مجموعة من الأساتذة المحكمين، إضافة إلى المشاكل التي واجهتنا خلال توزيع إستمارات الاستبيان وجمعها.

الفرع الأول : تصميم الاستبيان

تم تحضير هذا الاستبيان وعرضه على مجموعة من محكمين مختصين، للتأكد من إلمامها بجوانب موضوع الدراسة، قصد الوصول إلى النتائج التي تخدم الموضوع، وسلامة العبارات وخلوها من الأخطاء ووضوحها للمستوجب وبعد الأخذ بعين الاعتبار الإقتراحات والتوجيهات والملاحظات التي صدرت عن الأساتذة المحكمين، تم تصميم الاستبيان في شكله النهائي على شكل فقرات تضمنت كل فقرة منها مجموعة من العبارات، كما هو مرفق في الملحق رقم (01)، حيث تم توزيع استمارات على شكل إستبيان إلكتروني (الايميل، اللينكدإن LinkedIn) لكن لم تكن هذه الطريقة مجدية أو نافعة، حيث تحصلنا على 18 رد إلكتروني فقط، ومن ثم تم توزيع استمارات استبيان ورقية من خلال التنقل إلى مؤسسات فندقية متنوعة ومختلفة متواجدة بقطب الامتياز شمال غرب (غليزان- مستغانم- معسكر- بلعباس- تموشنت- تلمسان- وهران) والإستعانة بالزملاء من الموظفين بمديريات السياحة والصناعة التقليدية والعمل العائلي حاليا، مما سمح بجلب إستمارات إستبيان وإجراء مقابلات مع المدراء الفنيين والعاملين بمؤسسات فندقية محل الدراسة.

الفرع الثاني : عرض الاستبيان

تضمن الاستبيان البيانات الشخصية للمستجوب وثلاثة محاور شملت 67 عبارة لدراسة مدى مساهمة الرقابة والتدقيق في تحسين أداء المؤسسات الفندقية، إضافة إلى طرح ثلاثة أسئلة مفتوحة للاستفادة من أجوبتها في إعداد التوصيات.

1- البيانات الشخصية:

تضمن هذا القسم البيانات الشخصية للمستجوب (الجنس، السن، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، الخبرة المهنية)، إضافة إلى مكان تواجد المؤسسة الفندقية، مع ذكر رتبة التصنيف إضافة إلى إنخراطها في مخطط جودة السياحة الجزائرية).

2- المحور الأول: نظام الرقابة الفعال، يهدف هذا المحور إلى معرفة هيكله مكونات الرقابة ومدى فعاليتها في المؤسسات السياحية والفندقية، ويتضمن على واحد وثلاثون (31) سؤالاً موزعاً على فقرتين وهي كالتالي:

1-2 الفقرة الأولى : تتعلق بالهيكل التنظيمي وبيئة الرقابة، وتحتوي على سبع (7) أسئلة.

2-2 الفقرة الثانية: تتعلق بهيكله مكونات نظام الرقابة (التخطيط، التنظيم، التوجيه، المراجعة والتدقيق، التقييم) بالمؤسسات الفندقية وتحتوي على أربع وعشرون (24) سؤالاً، مقسمة وفق ما يأتي:

- التخطيط السياحي والفندقي يحتوي على أربعة (4) أسئلة؛

- التخطيط السياحي والفندقي يحتوي على ثلاثة (3) أسئلة؛

- التوجيه السياحي والفندقي يحتوي على ثلاثة (3) أسئلة؛

- المراجعة والتدقيق في المؤسسات السياحية والفندقية يحتوي على ثمانية (8) أسئلة؛

- تقييم الأداء السياحي والفندقي يحتوي على ستة (6) أسئلة.

3 - المحور الثاني: إستراتيجية تحسين وتطوير أداء المؤسسات السياحية والفندقية

الهدف منه معرفة مدى إستعداد المؤسسات السياحية لتحسين وتطوير أدائها أو التغيير الجذري للأداء وتحويلها إلى مؤسسة سياحية متميزة وتنافسية، إضافة الأساليب التقليدية والحديثة المستخدمة لتحسين وتطوير الأداء ويتضمن على واحد وثلاثون (31) سؤالاً موزعاً على فقرتين، وهي كالتالي:

1-3 الفقرة الأولى : مساهمة نظام الرقابة في تحسين الخدمات السياحية والفندقية، وتحتوي على ثمان (8) أسئلة.

2-3 الفقرة الثانية : أساليب إدارة الأداء، وتحتوي على خمسة عشر (15) سؤالاً.

3 - المحور الثالث : مدى مساهمة الوظيفة الرقابية في تحسين وتطوير أداء المؤسسات السياحية والفندقية (الإنتاجية، الجودة، تحقيق ميزة تنافسية)، ويحتوي على 13 سؤالاً.

الفرع الثالث: المشاكل والصعوبات

من بين المشاكل التي واجهتنا خلال توزيع استمارات الاستبيان وجمعها نذكر ما يأتي:

- تزامن فترة الدراسة مع إجراءات البروتوكول الصحي الذي تسببت في غلق جزئي لمعظم المؤسسات الفندقية المختلفة والمتنوعة، مما نتج عنه تسريح عدد من المدراء الفنيين والعاملين، ما أدى إلى التجاوب السلبي من باقي الموارد البشرية العاملة بهذه المؤسسات الفندقية، كما أن البعض منهم لم يستلم على الإطلاق استمارة الاستبيان؛

- تماطل بعض أفراد العينة في الإجابة على استمارات الاستبيان بالرغم من إلحاحنا وزياراتنا المتكررة لغرض استرجاعها؛

- بعض استمارات الاستبيان إجاباتها كانت جزئياً، أي تم إهمال بعض العبارات؛

المطلب الثاني : مجتمع وعينة الدراسة

تم إختيار عينة عشوائية ممثلة لمجتمع الدراسة شملت مائة وثلاثون (130) مؤسسة فندقية متواجدة بقطب الإمتياز السياحي شمال غرب، كما هو مفصل في الجدول رقم (04) أدناه، وقد تم توزيع مائتان وخمسون (250) استمارة إستبيان، تم إسترجاع مائتان وخمسة وعشرون (225) أي بنسبة 90 %، وبعد مراجعتها تم إعتماد مائة وسبعة وسبعون (177) إستمارة إستبيان لغرض التحليل الإحصائي، واستبعاد ثمانية وأربعون (48) إستمارة إستبيان لعدم استيفائها للشروط الضرورية للتحليل.

كما قمنا أثناء الدراسة بإجراء مقابلات مع بعض القائمين على مؤسسات فندقية متواجدة بقطب الإمتياز السياحي شمال غرب محل الدراسة (مدراء، مسيرين، مدققين، مراقبي التسيير، مسؤولي قسم الاستقبال، الموارد البشرية والتكوين، وقسم الغرف...)، كما قمنا بإجراء مقابلات مع محافظ الحسابات، وهذا من أجل الاستفادة من هذه المعلومات لتفسير نتائج البحث.

والجدول رقم (06) يبين عدد إستمارات الإستبيان التي تم الاعتماد عليها، والمرتبطة بالمدراء الفنيين والعاملين بالمؤسسات السياحية والفندقية المتواجدة بقطب الإمتياز السياحي شمال غرب، لغرض إستخدامها التحليل الإحصائي والإحصاء الإستدلالي.

الجدول رقم (06) : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب ولايات قطب الإمتياز السياحي شمال غرب .

الولايات	التكرار	النسبة المئوية
معسكر	26	14,7
وهران	49	27,7
غليزان	13	7,3
مستغانم	33	18,6
تموشنت	18	10,2
بلعباس	15	8,5
تلمسان	23	13,0
المجموع	177	%100

المصدر: من إعداد الطالب، بالاعتماد على مخرجات (SPSS v20).

- الوسائل الإحصائية المستعملة في الدراسة : لمعالجة البيانات المتحصل عليها بعد تجميع الاستبيان، إعتدنا على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS v20) لتحليل البيانات إحصائيا، مع استخدام الأساليب الإحصائية سواء لغرض الإحصاء الوصفي أو الإحصاء الإستدلالي، وفق ما يأتي :¹

- ❖ النسب المئوية لمعرفة نسبة أفراد العينة الذين اختاروا كل بديل من بدائل أسئلة الاستبيان؛
- ❖ التكرارات لمعرفة عدد أفراد العينة الذين اختاروا كل بديل من بدائل أسئلة الاستبيان؛
- ❖ المتوسط الحسابي: والذي يعد من أبرز وأهم مقاييس النزعة المركزية المستخدم في تحليل إجابات عينة الدراسة؛
- ❖ الانحراف المعياري: والذي يعد من أبرز وأهم مقاييس التشتت والذي يستعمل في قياس مقدار الانحراف
- ❖ معامل ألفا كرونباخ يستعمل في قياس ثبات الاستبيان؛
- ❖ معامل الارتباط بيرسون (pearson correlation): يستخدم لقياس التغير الذي يطرأ على المتغير التابع، عندما تتغير قيم المتغير المستقل.
- ❖ معامل التحديد : يعني كم يفسر متغير من متغير آخر.

¹ - من إعداد الطالب، بالاعتماد على مراجع مختلفة بهذا الشأن.

❖ الانحدار الخطي البسيط (Linéaire Régression): يعتبر مقياس لنوعية العلاقة بين متغيرين يسمى أحدهما متغير تابع والمتغيرات الأخرى تسمى متغيرات مستقلة.

❖ اختبار فيشر (Fisher): والذي يعتمد أساسا في تحليل التباين، أو لغرض تحديد تباين خط الانحدار.

المطلب الثالث: دراسة صدق وثبات الاستبيان

نتطرق في هذا المطلب إلى صدق وثبات الاستبيان، باستخدام الأدوات الإحصائية.

الفرع الأول: صدق الإتساق الظاهري للاستبيان

تم تصميم عبارات الإستبيان بالاستعانة بمجموعة من المراجع من كتب في ميدان إدارة المؤسسات السياحية والفندقية وتطوير الأداء، إضافة إلى دراسات سابقة تتناسب مع موضوع دراستنا، ولتحقيق هذا الهدف المنشود تم تحكيم الاستبيان من خلال عرضه على مجموعة محكمين مختصين في مجال الرقابة والتدقيق بجامعات مختلفة، كما هو مبين في الملحق رقم (03)، إضافة إلى إشارات بوزارة السياحة والصناعة التقليدية على المستوى المركزي والمديريات التابعة لها على المستوى المحلي، قصد الوصول إلى النتائج التي تخدم الموضوع، وسلامة العبارات وخلوها من الأخطاء ووضوحها للمستوجب، وبعد الأخذ بعين الاعتبار الاقتراحات التوجيهات والملاحظات من حيث المنهجية والصياغة والمحتوى التي صدرت عن الأساتذة المحكمين، إذ قمت بأخذ تقييمهم بعين الاعتبار في تعديل استمارة الاستبيان.

الفرع الثاني: صدق ثبات أداة الدراسة

للتأكد من ثبات الإستبيان تم الإعتماد على إختبار معامل ألفا كرونباخ (α)، والجدول التالي يوضح هذا.

الجدول رقم (07): ثبات الإستبيان وفق معامل ألفا كرونباخ

المحور	عنوان المحور	معامل ألفا كرونباخ
الأول	نظام الرقابة الفعال	0,882
الثاني	إستراتيجية تحسين وتطوير أداء المؤسسات السياحية والفندقية	0,763
الثالث	مساهمة نظام الرقابة في تحسين أداء المؤسسات السياحية والفندقية	0,683
الاستبيان ككل		0,889

المصدر: من إعداد الطالب، بالاعتماد على مخرجات (SPSS v20).

حسب النتائج المتحصل عليها وفقا للجدول رقم (07)، تبين أن معامل الثبات ألفا كرونباخ (α) للاستبيان ككل يقدر ب (0,889)، وهو أكبر من القيمة المتعارف عليها (0,6)، هذا يعني أن الاستبيان يتمتع بدرجة

عالية من الثبات، ما يزيد من مصداقية النتائج المحصل عليها واستخدامها فياختبار الفرضيات، وكذلك بالنسبة للمحور الأول نظام الرقابة الفعال فقيمة معامل ألفا كرونباخ بلغت (0,882) وهي أكبر من القيمة المعيارية، كما نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن المحور الثاني استراتيجيية تحسين أداء المؤسسات السياحية والفندقية يتميز بالثبات لأن معامل ألفا كرونباخ بلغ (0,763)، أما فيما يخص المحور الثالث مساهمة نظام الرقابة في تحسين أداء المؤسسات السياحية والفندقية فيه هو الآخر تحصلنا على قيمة مقبولة قدرت ب (0,683) باعتبارها أكبر من (0,6)، وبالتالي يمكننا القول من خلال النتائج المبينة في الجدول أعلاه، أن أسئلة الاستبيان ككل متناسقة وصادقة، كما أن أسئلة فقرات محاور الاستبيان الثلاث تمتاز بالثبات.

المطلب الرابع : خصائص عينة الدراسة

إن الخصائص الاجتماعية لعينة الدراسة والمتعلقة بالبيانات الشخصية للمستجوبين، والمرتبة حسب الجنس السن، المؤهل العلمي، التخصص العلمي، المستوى الوظيفي، الخبرة المهنية، نتطرق اليها بالتفصيل وفقا للبيانات التي تم الحصول عليها أو تجميعها من مخرجات برنامج SPSS v20 ، وفقا للجدول التالية:

الفرع الأول : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

يوضح الجدول رقم (08) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس .

الجدول رقم (08) : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس .

الجنس	التكرارات	النسبة المئوية
ذكر	122	% 68,9
أنثى	55	%31,1
المجموع	177	%100

المصدر: من إعداد الطالب، بالاعتماد على مخرجات (SPSS v20).

من خلال الجدول رقم (08)، يتضح أن توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس يغلب عليها عدد الذكور حيث قدرت ب(68,9 %) من مجموع العينة أي أن أكثر من نصف العينة هم من الذكور، أما فئة الإناث فقد بلغت نسبتهن ماقيمته (31,1 %)، وهو ما يعكس تركيبة المجتمع الجزائري.

الفرع الثاني : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن

يوضح الجدول رقم (09) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن .

الجدول رقم (09) : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن .

السن	التكرارات	النسبة المئوية
أقل من 20 سنة	00	0 %
من 20 إلى 30 سنة	55	31,1 %
من 31 إلى 40 سنة	86	46,6 %
أكثر من 41 سنة	36	20,3 %
المجموع	177	100 %

المصدر: من إعداد الطالب، بالاعتماد على مخرجات (SPSS v20).

نلاحظ من خلال الجدول رقم (09)، نلاحظ أن توزيع أفراد عينة الدراسة من حيث السن فقد كانت النسبة الأكبر والغير متفاوتة بين الفئة العمرية بين (31-40) بنسبة (46,6 %)، والفئة العمرية (20-30) بنسبة (31,1 %)، وعليه معظم العاملين شباب، في حين آخر فئة عمرية أكثر من 41 سنة قدرت ب (20,3 %).

الفرع الثالث : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

الشكل رقم (04) : يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V20 وبرنامج (EXEL.V.10).

من خلال الشكل رقم (04)، نلاحظ أن أغلبية أفراد عينة الدراسة لديهم شهادة ليسانس وشهادة ومهنية بالتساوي حيث قدرت ب (32 %) نظرا لاشتراط هذه الشهادات في وظيفة مسير على مستوى مختلف المؤسسات الفندقية، كما أن امتلاك العاملين والمدراء الفنيين شهادات مهنية في التخصص الفندقي والسياحي والتدليك... مع اكتسابهم خبرة مهنية على التوالي سنة (1) واحدة وثلاث (3) سنوات، مما يساهم في تقديم خدمات سياحية وفندقية بمهارة عالية، في حين بلغ عدد العاملين والمدراء الفنيين الحاصلين على شهادة الماستر ما نسبته (25 %).

نظرا لوجود تخصصات ماستر في شعب تتعلق بالسياحة (الاتصال السياحي، التسويق السياحي ...) مثلا، وهو كذلك يؤهلهم لشغل وظيفة مسير، وفي الأخير تساوت النسبة بالتقريب بين الحاصلين على شهادة الماجستير وشهادة الدكتوراه.

الفرع الرابع : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى الوظيفي

الجدول رقم (10): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي .

النسبة المئوية	التكرار	المستوى الوظيفي
5,6 %	10	مدير عام
29.4 %	52	مسير
13,6 %	24	مراقب التسيير
7,3 %	13	مدقق داخلي
13 %	23	عامل (التسويق، الاعلام الآلي، مشرف على التدليك والحمام المسبح، الأمن والصيانة، المرآب، الاستثمار ...)
3,4 %	6	مدير تجاري أو مدير المشتريات
6,2 %	11	مدير المطعم
5,1 %	9	مدير المالية والمحاسبة
2,8 %	5	مدير دائرة العلاج
1,1 %	2	مدير الموارد البشرية والتكوين
12,4 %	22	مدير الاستقبال والتوجيه
100 %	177	المجموع

المصدر : من إعداد الطالب، بالاعتماد على مخرجات (SPSS v20).

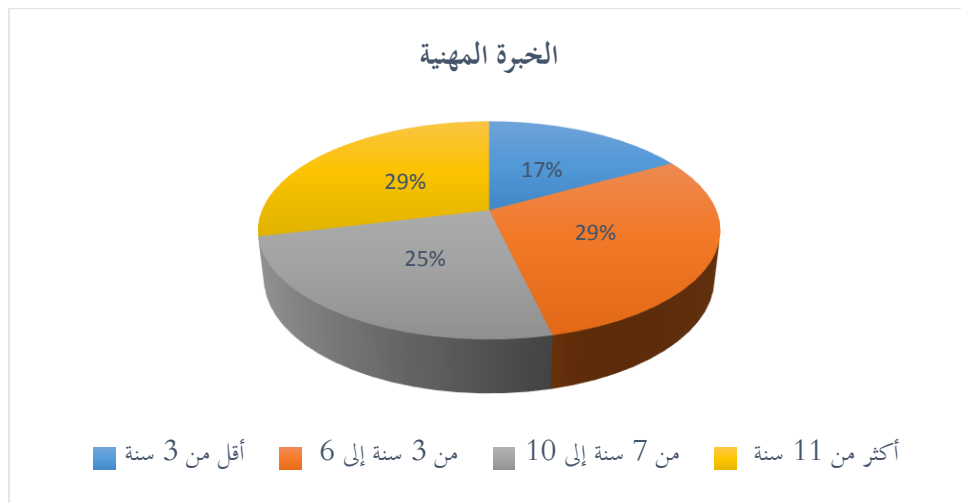
نلاحظ من خلال الجدول رقم (08)، أن شاغلي منصب مسير يمثلون النسبة الأكبر حيث قدرت ب(29,4 %) لأنهم ملزمون بالحضور وغيابه غير المبرر ينتج عنه تحرير محضر مخالفة من طرف مصالح مفتشي السياحة، تليها في المرتبة الثانية وظيفة مراقبي التسيير التي بلغت (13,6 %)، في حين بلغت نسبة العاملين المرتبة الثالثة حيث قدرت ب (13 %)، وتليها مسؤولوي الاستقبال والتوجيه بنسبة (12,4 %)، كما أن نسبة عدد الموظفين الذين يشتغلون في المناصب الأخرى بالترتيب (تسيير الموارد البشرية، المالية والمحاسبة، المشتريات، العلاج، مدراء عامون، الإطعام) بنسب تتراوح من (1,1 % إلى 6,2 %).

كما وجدت من خلال الدراسة الميدانية ومقابلة المستجوبين حضوريا أو عن طريق وسائل التواصل الحديثة (الواتساب، الفاير، الينكد إين، الميسنجر ... إلخ) سواء للإجابة على بعض الأسئلة أو على استمارات الاستبيان، أن هناك تخفيض من عدد المدراء الفنيين والعاملين بالمؤسسات الفندقية والسياحية، مثلا نجد مدراء عامون ومسيرين ومراقبي التسيير يقومون بالتسيير والتوجيه والمراقبة والمتابعة والتقييم والمراجعة والتدقيق بالتشارك في تنفيذ المهام، بمساندة

مسؤولي الاستقبال والتوجيه والعاملين في مجال (التسويق، الاعلام الآلي، مشرف على التدليك والحمام المسبح، الأمن والصيانة، المرآب، الاستثمار... إلخ)، ناتج عن أزمة كوفيد 19 التي نخرت كافة القطاعات، التي يستلزم الوقاية منها تطبيق الإجراءات والبروتوكول الصحي المعمول بها (استغلال نصف الطاقة الاستيعابية للمؤسسات السياحية والفندقية، المسابح، المطاعم، المقاهي، التدليك والحمام... إلخ) أي كافة الأنشطة الرئيسية والأنشطة المساندة.

الفرع الخامس: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية

الشكل رقم (05): يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية.



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V20 وبرنامج (EXEL.V.10).

من خلال الشكل رقم (05)، نلاحظ أن معظم أفراد عينة الدراسة يكتسبون خبرة مهنية من ثلاث (3) سنوات إلى 6 سنوات حيث قدرت بنسبة (29,4%)، تليها في المرتبة الثانية مدراء فنيين وعاملين يكتسبون خبرة مهنية تفوق 11 سنة بنسبة تقدر ب (28,8%)، أما بالنسبة للأفراد عينة الدراسة الذين يكتسبون من 7 إلى 10 سنوات خبرة مهنية احتلت المرتبة الثالثة بنسبة قدرت ب (24,9%) وفي المرتبة الأخيرة نجد المدراء الفنيين والعاملين الذين يشتغلون أقل من ثلاث (3) سنوات بنسبة قدرت ب (16,9%).

المبحث الثالث: معالجة وتحليل عبارات محاور الاستبيان

يعبر المتغير عن الخيارات (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة) التي تم إعطاؤها الترميز على التوالي (1، 2، 3، 4، 5) وهو مقياس ترتيبي، حيث أن الأرقام التي تدخل في البرنامج تعبر عن الأوزان، من خلال استخدام الميزان التقديري وفقا لتوزيع مقياس ليكرت الخماسي، سنوضح في الجدول رقم (09) أدناه، لغرض تحليل عبارات محاور الاستبيان بالاستعانة بمخرجات برنامج SPSS v20، المتمثلة في المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، التكرار والنسبة لكل محور من محاور الدراسة، والتي يتم عرضها وفقا للجدول أدناه.

الجدول رقم (11) : الميزان التقديري وفقا لمقياس ليكرت الخماسي.

المتوسط المرجح	المستوى
من 1 إلى 1.79	غير موافق بشدة
من 1.80 إلى 2.59	غير موافق
من 2.60 إلى 3.39	محايد
من 3.40 إلى 4.19	موافق
من 4.20 إلى 5.00	موافق بشدة

المصدر : وليد عبد الرحمن الفراء، تحليل بيانات الاستبيان باستخدام البرنامج الاحصائي SPSS، الندوة العالمية للشباب الإسلامي، 1430هـ.

المطلب الأول : نظام الرقابة الفعال

نعالج في هذا المحور نظام الرقابة الفعال على مستوى المؤسسات السياحية والفندقية محل الدراسة، بالاعتماد على بيانات مخرجات برنامج spss v 20، بناء على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتكرارات والنسب المئوية، التي تساعد في معرفة درجة إتجاه العينة وترتيب العبارات حسب الأهمية المعطاة من أفراد عينة الدراسة. والموضحة في الجداول التالية :

الجدول رقم (12) : التحليل الوصفي للمحور الأول " نظام الرقابة الفعال "

	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة	الأهمية
الهيكل التنظيمي وبيئة الرقابة	3,8709	0,5538	موافق	2
هيكل مكونات نظام الرقابة	3,9401	0,3850	موافق	1
الدرجة الكلية للمحور الأول	3,9055	0,4163	موافق	/

المصدر: من إعداد الطالب، بالاعتماد على مخرجات (SPSS v20).

بعد دراسة الجدول رقم (12) نجد أن المتوسط الحسابي للمحور الأول " نظام الرقابة الفعال " قدر ب (3,9055) أي درجة موافق حسب مقياس ليكرت الخماسي، بإنحراف معياري بلغ (0,4163) مما يبين مدى تجانس إجابات أفراد عينة الدراسة، من خلال هذه النتائج يتبين أن هيكل مكونات نظام الرقابة يتحقق بدرجة عالية في ظل وجود تقييم لفعاليتها، مع توفير هيكل تنظيمي وبيئة رقابية تحول لها للقيام بالأنشطة الرئيسية والمساعدة بالمؤسسات السياحية والفندقية والوظائف الرقابية المختلفة وفقا لمخططات العمل المصممة تبعا للأهداف المرسومة والاستراتيجيات المصاغة، أي أن العلاقة التكاملية بين الأجهزة الرقابية ومكونات نظام الرقابة الفعال تساهم في تحقيق الأهداف والمخطط بالمؤسسات السياحية والفندقية في ظل وجود مراجعة لنظام الرقابة الداخلية بعد الفحص

المبدئي بناء على التقارير الصادرة من قبل المدقق الداخلي أو المدقق الخارجي أو مجلس الإدارة أو لجنة التدقيق أو أي سلطة مخول لها الصلاحيات والمسؤوليات للقيام بهذه المهمة وفقا لمخططات العمل، أو حسب الأداء المستهدف.

الفرع الأول : الهيكل التنظيمي وبيئة الرقابة

الجدول رقم (13) : تفرغ البيانات المتعلقة بالفقرة الأولى الهيكل التنظيمي وبيئة الرقابة.

العبارات	المقياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة	الأهمية
1	التكرار	1	2	7	99	68	4,3051	0,65507	موافق بشدة	1
	%	0,6	1,1	4	55,9	38,4				
2	التكرار	1	3	13	123	37	4,0847	0,62943	موافق	3
	%	0,6	1,7	7,3	69,5	20,9				
3	التكرار	4	35	25	85	28	3,5537	1,04919	موافق	6
	%	2,3	19,8	14,1	48,0	15,8				
4	التكرار	0	19	15	111	32	3,8814	0,82747	موافق	4
	%	0	10,7	8,5	62,7	18,1				
5	التكرار	0	6	20	80	71	4,1203	0,77755	موافق	2
	%	0	3,39	11,30	45,20	40,11				
6	التكرار	3,00	37,00	44,00	66,00	27,00	3,4350	1,03765	موافق	7
	%	1,69	20,90	24,86	37,29	15,25				
7	التكرار	3,00	27,00	41,00	70,00	36,00	3,6158	1,02767	موافق	5
	%	1,69	15,25	23,16	39,55	20,34				
الدرجة الكلية لفقرة الهيكل التنظيمي وبيئة الرقابة										
							3,8709	0,5538	موافق	

المصدر: من إعداد الطالب، بالإعتماد على مخرجات (SPSS v20).

بعد دراسة الجدول رقم (13) نلاحظ أن المتوسط الحسابي للمحور الأول قدر ب (3,8709) أي موافق حسب مقياس ليكرت الخماسي، بإنحراف معياري (0,5538) ما يدل على تجانس إجابات أفراد عينة الدراسة

والتي تشير إلى أن المؤسسات السياحية والفندقية محل الدراسة تتوفر على هيكل تنظيمي وبيئة رقابة تساعد الأجهزة الرقابية على ممارسة العملية الرقابية لتحقيق الأداء المستهدف بناء على الأهداف المسطرة والخطط السياحية والفندقية المصممة.

كما نستخلص من الجدول رقم (13) أن نسب تكرارات الإجابات لأفراد عينة الدراسة على عبارات المحور الأول " الهيكل التنظيمي وبيئة الرقابة " تتجه كلها نحو درجة موافق، مما يدل على تعزيز العمل الرقابي ومدى فعاليته ووجود علاقة تكاملية بين الأجهزة الرقابية.

وعن عبارات هذه الفقرة الأولى التي توالى تبعا حسب الأهمية المعطاة لها من قبل أفراد عينة الدراسة وفق ما يأتي :

1- تعمل إدارة المؤسسة السياحية والفندقية على إيجاد السلوك والقيم الأخلاقية التي تدفع المدراء الفنيين والعاملين للعمل بنزاهة ومنع التصرفات غير القانونية وغير الأخلاقية مما يدعم نظام الرقابة : من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن هذه العبارة جاءت في الترتيب الأول حيث بلغ المتوسط الحسابي (4,3051) والانحراف المعياري (0,65507) بنسبة قدرت ب 55,9% .

2- تحدد المسؤوليات وتفوض الصلاحيات حسب الهيكل التنظيمي والوظيفي للمؤسسة السياحية والفندقية، وجميع السياسات المتعلقة بالموارد البشرية والإجراءات وفصل الواجبات : من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن هذه العبارة جاءت في الترتيب الثاني بنسبة مئوية قدرت ب (45,20 %) وبلغ المتوسط الحسابي (4,1203) والانحراف المعياري (0,77755).

3- الهيكل التنظيمي يتلاءم مع طبيعة النشاط السياحي والفندقي حيث يساعد على تحقيق الأهداف المطلوبة من المدراء الفنيين والعاملين في المؤسسة السياحية : من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن هذه العبارة جاءت في الترتيب الثالث بنسبة مئوية قدرت ب 69,5% ومتوسط الحسابي قدر ب (4,0847) وانحراف معياري قدر ب (0,65507).

4- تلتزم إدارة المؤسسة السياحية والفندقية بإجراء دورات تكوينية، تحسين المستوى وتحديد المعلومات للمدراء الفنيين والعاملين باختلاف مناصبهم ورواتبهم ووظائفهم لتحقيق الكفاءة والفعالية، وتحقيق التميز والتفوق : خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن هذه العبارة جاءت في الترتيب الرابع بنسبة مئوية قدرت ب (62,7 %) وبلغ المتوسط الحسابي (3,8814) والانحراف المعياري (0,82747).

5 - يهتم المدقق بما يعرف بالفحص المبدئي لنظام الرقابة الداخلية في المؤسسة السياحية والفندقية من خلال تدفق العمليات التشغيلية والمالية ومدى تطبيق القوانين والتشريعات : خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن هذه العبارة جاءت في الترتيب الخامس بنسبة مئوية قدرت ب (39,55 %) وبلغ المتوسط الحسابي (3,6158) والانحراف المعياري (1,02767).

6- يتوافر الهيكل التنظيمي لإدارة المؤسسة السياحية والفندقية على قسم التدقيق الداخلي أو لجنة التدقيق، يساهم في متابعة تنفيذ مخططات العمل أو برنامج العمل المتفق عليه من قبل كافة المستويات: من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن هذه العبارة جاءت في الترتيب السادس بنسبة مئوية قدرت ب (48 %) وبلغ المتوسط الحسابي (3,5537) والانحراف المعياري (1,04919) .

7 - يقوم قسم التدقيق الداخلي باستشارة مجلس الإدارة أو لجنة التدقيق التابعة له عند اختيار الأسلوب الأمثل لتقييم نظام الرقابة الداخلية : خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن هذه العبارة جاءت في الترتيب السابع بنسبة مئوية قدرت ب (37,29%) وبلغ المتوسط الحسابي (3,4350) والانحراف المعياري (1,03765) .

الفرع الثاني : هيكلية مكونات نظام الرقابة بالمؤسسات الفندقية والسياحية

لمعرفة هيكلية مكونات نظام الرقابة بالمؤسسات السياحية والفندقية محل الدراسة، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمكونات نظام الرقابة (التخطيط، التنظيم، التوجيه، المراجعة والتدقيق، التقييم)، والجدول التالي يوضح مايلي:

الجدول رقم (14) : التحليل الوصفي للفقرة الثانية " هيكلية مكونات نظام الرقابة "

الأهمية	النتيجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
4	موافق	0,5538	3,8709	التخطيط السياحي والفندقي
3	موافق	0,5403	4,0254	التنظيم السياحي والفندقي
2	موافق	0,5009	4,0527	التوجيه السياحي والفندقي
1	موافق	0,5375	4,1130	المراجعة والتدقيق السياحي والفندقي
5	موافق	0,6551	3,6780	تقييم الأداء الفندقي والسياحي
	موافق	0,3850	3,9401	الدرجة الكلية للفقرة الثانية

المصدر: من إعداد الطالب، بالاعتماد على مخرجات (SPSS v20).

نلاحظ من خلال دراسة نتائج الجدول رقم (14) أن المتوسط الحسابي بلغ (3,9401) معبرا عن درجة موافق وانحراف معياري قدر ب (0,3850) مما يدل على تجانس إجابات أفراد عينة الدراسة، حول مدى وجود هيكلية جيدة لمكونات نظام الرقابة بالمؤسسات السياحية والفندقية محل الدراسة، وفق خطوات منظمة ومتناسقة فيما بينها، تتكامل مع وجود هيكل تنظيمي واضح المعالم يتلاءم مع طبيعة النشاط السياحي والفندقي في ظل وجود بيئة رقابية ساهمت بشكل كبير في تحقيق نظام رقابي فعال يساهم في تشخيص الوضعية وإيجاد المشاكل ومعالجتها.

كما نلاحظ أنه هيكلية مكونات نظام الرقابة بالمؤسسات السياحية والفندقية بقطب الامتياز السياحي شمال غرب، وفقا للنتائج المتحصل عليها وردت بالترتيب كمايلي:

- 1 - المراجعة والتدقيق السياحي والفندقي: جاءت هذه المرتبة الأولى حيث حققت متوسط حسابي قدر ب (4,1130) معبرا عن درجة موافق، وانحراف معياري قدر ب (0,5375) مما يعني أن الإجابات متجانسة في ما بينها.
- 2- التوجيه السياحي والفندقي: جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدر ب (4,0527) معبرا عن درجة موافق، وانحراف معياري قدر ب (0,5009) مما يعني أن الإجابات متجانسة في ما بينها.
- 3 - التنظيم السياحي والفندقي: جاءت في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدر ب (4,0254) معبرا عن درجة موافق، وانحراف معياري قدر ب (0,5403) مما يعني أن الإجابات متجانسة في ما بينها.
- 4- التخطيط السياحي والفندقي: جاءت في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدر ب (3,8709) معبرا عن درجة موافق بشدة، وانحراف معياري قدر ب (0,5538) مما يعني أن الإجابات متجانسة في ما بينها.
- 5 - تقييم الأداء السياحي والفندقي : جاءت في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي قدر ب (3,6780) معبرا عن درجة موافق، وانحراف معياري قدر ب (0,6551) مما يعني أن الإجابات متجانسة في ما بينها.

ومن خلال النتائج المتوصل إليها يتبين أن هيكلية مكونات نظام الرقابة تبدأ بالمراجعة والتدقيق السياحي والفندقي لتشخيص الوضعية وإيجاد المشاكل ومتابعة معالجتها، تبعا للتقارير الرقابية الصادرة عن الأجهزة الرقابية، ثم تلي وظيفة التوجيه السياحي والفندقي أي إعطاء التوجيهات لرؤساء الأقسام الرئيسية والأقسام المساعدة باستخدام وسائل الإتصال المختلفة (الكتابية، الشفهية، الإيميل، التحاضر عن بعد، عقد اجتماعات ... إلخ) خاصة في ظل الرقابة المستمرة الموجهة، يتم ابلاغ هذه التوجيهات للتنفيذ وفقا للمسؤوليات والصلاحيات المحددة تبعا لوظيفة التنظيم السياحي والفندقي، ومن ثم يتم على أساسها وضع معايير لتقييم الأداء المستهدف، تبعا للأهداف الموضوعة أو الخطط المصممة وفقا للاستراتيجيات المصاغة، من خلال وظيفة التخطيط السياحي والفندقي، وأخيرا تجرى عملية التقييم السياحي والفندقي على كافة الأنشطة الرئيسية أو الأنشطة المساعدة، أو حسب الأداء المستهدف.

والجدول التالي يوضح النتائج المتوصل إليها لكافة عبارات المحور الثاني.

الجدول رقم (15) : تفريغ البيانات المتعلقة بالفقرة الثانية " هيكلية مكونات نظام الرقابة "

الأهمية	النتيجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المقياس	العبارات	الفقرات	
2	موافق	0,64201	4,0508	37	116	20	4	0	التكرار	1	التخطيط السياحي والفندقي	
				20,9	65,5	11,3	2,3	0	%			
3	موافق	0,63598	3,9322	23,00	125,00	24,00	4,00	1,00	التكرار	2		
				12,99	70,62	13,56	2,26	0,56	%			
4	موافق	0,91911	3,7966	44,00	68,00	51,00	13,00	1,00	التكرار	3		
				24,86	38,42	28,81	7,34	0,56	%			
1	موافق بشدة	0,8811	4,3220	94,00	57,00	16,00	9,00	1,00	التكرار	4		
				53,11	32,20	9,04	5,08	0,56	%			
موافق		0,5538	3,8709	الدرجة الكلية لعبارات التخطيط السياحي والفندقي								
1	موافق	0,70724	4,2373	65,00	93,00	16,00	2,00	1,00	التكرار	12		التنظيم السياحي والفندقي
				36,72	52,54	9,04	1,13	0,56	%			
2	موافق	0,74050	3,8814	0	35,00	90,00	48,00	4,00	التكرار	13		
				0	19,77	50,85	27,12	2,26	%			
3	موافق	0,68558	4,0395	0	43,00	100,00	32,00	2,00	التكرار	14		
				0	24,29	56,50	18,08	1,13	%			
	موافق	0,5403	4,0254	الدرجة الكلية لعبارات التنظيم السياحي والفندقي								
1	موافق	0,80074	4,1864	0	72,00	70,00	31,00	4,00	التكرار	15	التوجيه السياحي والفندقي	
				0	40,68	39,55	17,51	2,26	%			
3	موافق	0,6947	3,9831	34,00	112,00	26,00	4,00	1,00	التكرار	16		
				19,21	63,28	14,69	2,26	0,56	%			
		0,742	4,1695	0	63,00	84,00	27,00	3,00	التكرار	17		

2	موافق			0	35,59	47,46	15,25	1,69	%		
موافق		0,5009	4,0527	الدرجة الكلية لعبارات التوجيه السياحي والفندقي							
1	موافق	0,7917	3,9379	41,00	92,00	37,00	6,00	1,00	التكرار	18	
				23,16	51,98	20,90	3,39	0,56	%		
6	موافق	1,0155	3,5650	36,00	56,00	62,00	18,00	5,00	التكرار	19	
				20,34	31,64	35,03	10,17	2,82	%		
8	موافق	0,9299	3,4859	19,00	78,00	55,00	20,00	5,00	التكرار	20	
				10,73	44,07	31,07	11,30	2,82	%		
2	موافق	1,0024	3,8136	46,00	75,00	39,00	11,00	6,00	التكرارا	21	
				25,99	42,37	22,03	6,21	3,39	%		
5	موافق	0,96351	3,6271	34,00	64,00	64,00	9,00	6,00	التكرار	22	
				19,21	36,16	36,16	5,08	3,39	%		
7	موافق	0,86015	3,5141	14,00	86,00	60,00	11,00	6,00	التكرار	23	
				7,91	48,59	33,90	6,21	3,39	%		
3	موافق	0,84839	3,7966	28,00	103,00	31,00	12,00	3,00	التكرار	24	
				15,82	58,19	17,51	6,78	1,69	%		
4	موافق	0,85374	3,6836	26,00	84,00	56,00	7,00	4,00	التكرار	25	
				14,69	47,46	31,64	3,95	2,26	%		
موافق		0,5375	4,1130	الدرجة الكلية لعبارات المراجعة والتدقيق السياحي والفندقي							
5	موافق	0,99637	3,7062	43,00	62,00	52,00	17,00	3,00	التكرار	26	
				24,29	35,03	29,38	9,60	1,69	%		
3	موافق	0,84895	3,8136	29,00	103,00	32,00	9,00	4,00	التكرار	27	
				16,38	58,19	18,08	5,08	2,26	%		
2	موافق	1,0673	4,1186	85,00	49,00	28,00	9,00	6,00	التكرار	28	
				48,02	27,68	15,82	5,08	3,39	%		
1	موافق	0,89998	4,2429	85,00	59,00	28,00	1,00	4,00	التكرار	29	
المراجعة والتدقيق في المؤسسات السياحية والفندقية											
تقييم الأداء السياحي والفندقي											

	بشدة			48,02	33,33	15,82	0,56	2,26	%		
4	موافق	1,03095	3,7514	42,00	80,00	28,00	23,00	4,00	التكرار	30	
				23,73	45,20	15,82	12,99	2,26	%		
6	موافق	0,93108	3,3559	18,00	61,00	68,00	26,00	4,00	التكرار	31	
				10,17	34,46	38,42	14,69	2,26	%		
الدرجة الكلية لعبارات تقييم الأداء السياحي والفندقي				0,6551	3,6780	موافق					

المصدر: من إعداد الطالب، بالاعتماد على مخرجات (SPSS v20).

نستخلص من الجدول رقم (15) أن نسب تكرارات الإجابات لأفراد عينة الدراسة على عبارات الفقرة الثانية " هيكلية مكونات نظام الرقابة " تتجه كلها نحو درجة موافق، مما يشير إلى وجود نظام رقابي فعال متناسق، ومن خلال الجدول رقم (15) يمكن ترتيب العبارات بالاعتماد على المتوسطات الحسابية، حيث أن أعلى متوسط حسابي بلغ (4,3220) يشير إلى أن المؤسسات السياحية والفندقية محل الدراسة تتبع نظام الرقابة المستمرة الموجهة (المباشرة) للوصول للغايات وتنفيذ الخطط الموضوعة بفاعلية وكفاءة، في حين بلغ المتوسط الحسابي (4,2429) والذي حققت العبارة " تعتمد المؤسسات السياحية والفندقية محل الدراسة في تقييم الأداء بالاعتماد على التقارير الرقابية الداخلية (مجلس الإدارة، الإدارة العليا، السلطة التنفيذية، التدقيق الداخلي، لجنة التدقيق، التدقيق الخارجي...) والجهات الرقابية الخارجية التنظيمية (وزارة السياحة والصناعة التقليدية ممثلة في المديرات على المستوى المحلي، لجان التفيتش الولائية (الأمانة العامة للولاية، السياحة، الأمن، البيئة، التجارة، الحماية المدنية ...) "، كما حققت عبارة " تكون الرقابة فعالة عندما تكون الصورة أمامها واضحة عن الجهة المسؤولة عن تنفيذ كل جزء من أجزاء العمل وعن الإمكانيات والصلاحيات المتاحة " متوسط حسابي قدر ب (4,2373) مما يشير إلى وجود تقسيم للعمل وتنسيق للجهود المبذولة بين المدراء الفنيين والعاملين داخل المؤسسات الفندقية محل الدراسة، وتخصيص موارد لتجسيد الخطط المصممة، في حين بلغ المتوسط الحسابي لعبارة "تؤكد الرقابة من إتمام عملية التوجيه بصورة واضحة وسليمة " (4,1864) مشيراً إلى أن إجابات أفراد عينة الدراسة كانت إيجابية مما يدل على أن جل المؤسسات السياحية والفندقية تعمل على إصدار التعليمات والتوجيهات للمرؤوسين للقيام بالأنشطة والوظائف المختلفة باستخدام وسائل الاتصال المختلفة (كتابية، شفوية، اجتماعات، تقارير) لغرض الفهم الكامل للقرارات المتخذة، مع وجود إدراك وفهم للعلاقات الانسانية لما له من دور مهم في إعطاء الدافعية والرغبة للموارد البشرية للعمل على تحقيق الأهداف المحددة بفاعلية وكفاءة للأداء، مع ضرورة إشباع رغبتهم أو حاجاتهم الإنسانية لتحقيق التميز، كم

يشير المتوسط الحسابي والمقدر ب (4,1186) لعبارة " يقوم قسم التدقيق الداخلي بإعادة النظر في اقتصاد، فعالية ونجاعة الأنشطة العملية بما فيها الأنشطة المالية للمؤسسة السياحية والفندقية " مما يبرز وجود تقييم لنظام الرقابة داخل المؤسسات السياحية والفندقية يمس كافة الأنشطة الرئيسية والمساعدة التي تمارسها لتحقيق اقتصادية في تحقيق أهدافها بالوسائل المتاحة، وبفعالية ونجاعة أي الاستخدام الأمثل للموارد ، لتحقيق ميزة تنافسية قوية.

المطلب الثاني : إستراتيجية تحسين وتطوير المؤسسات السياحية والفندقية

نعالج في هذا المحور استراتيجية تحسين وتطوير المؤسسات السياحية والفندقية محل الدراسة، بالاعتماد على مخرجات SPSS V 20 ، والمتمثلة في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتكرارات والنسب المئوية، ومن خلال ذلك تم التوصل إلى النتائج الموضحة في الجداول أدناه.

الجدول رقم (16) : التحليل الوصفي للمحور الثاني " استراتيجية تحسين وتطوير المؤسسات السياحية والفندقية "

الأهمية	النتيجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
1	موافق	0,56891	3,7359	متطلبات تحسين وتطوير الأداء
2	موافق	0,63597	3,5789	أساليب إدارة الأداء
/	موافق	0,54086	3,6574	الدرجة الكلية للمحور الثاني

المصدر: من إعداد الطالب، بالاعتماد على مخرجات (SPSS v20).

بعد دراسة الجدول رقم (16) نجد أن المتوسط الحسابي للمحور الثاني " استراتيجية تحسين وتطوير أداء المؤسسات السياحية والفندقية " قدر ب (3,657) أي درجة موافق حسب مقياس ليكرت الخماسي بانحراف معياري قدره (1,0655)، مما يشير إلى أن المؤسسات السياحية والفندقية محل الدراسة على إستعداد لتحسين وتطوير أدائها لتقديم سلع وخدمات سياحية تنافسية وبأقل التكاليف، باستخدام أساليب تقليدية وأساليب حديثة، والإعتماد على مؤشرات قياس الأداء الداخلي المرتبط بالأنشطة الرئيسية والمساعدة (الاستثمارية، التشغيلية، المالية، الإدارية ...)، ومؤشرات قياس الأداء الخارجي المرتبط بالزبائن (الجودة السياحية) التي صممت أساسا على المعايير الموضوعية المرتبطة بالأداء المستهدف (الانتاجية، الجودة، ميزة تنافسية قوية) وبالتالي تحقيق قيمة مضافة.

الفرع الأول: متطلبات تحسين وتطوير الأداء

الجدول رقم (17) : تفرغ البيانات المتعلقة بالفقرة الأولى من المحور الثاني "متطلبات تحسين وتطوير الأداء"

الفقرات	العبارات	المقياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة	الأهمية
متطلبات تحسين وتطوير الأداء	1	التكرار	3	9	23	114	28	3,8757	0,7951	موافق	2
		%	1,7	5,1	13,0	64,4	15,8				
	2	التكرار	2	12	36	95	32	3,8079	0,8510	موافق	3
		%	1,1	6,8	20,3	53,7	18,1				
	3	التكرار	3	7	45	100	22	3,7401	0,7907	موافق	4
		%	1,7	4,0	25,4	56,5	12,4				
	4	التكرار	3	4	56	89	25	3,7288	0,7940	موافق	5
		%	1,7	2,3	31,6	50,3	14,1				
	5	التكرار	1	8	77	65	26	3,6045	0,8129	موافق	7
		%	0,6	4,5	43,5	36,7	14,7				
	6	التكرار	0	9	71	69	28	3,6554	0,8047	موافق	6
		%	0	5,1	40,1	39,0	15,8				
	7	التكرار	1	6	37	102	31	3,8814	0,7481	موافق	1
		%	0,6	3,4	20,9	57,6	17,5				
	8	التكرار	5	9	65	72	26	3,5932	0,9004	موافق	8
		%	2,8	5,1	36,7	40,7	14,7				
الدرجة الكلية لفقرة استراتيجية تحسين وتطوير الأداء											
موافق		0,5689	3,7359								

المصدر: من إعداد الطالب، بالاعتماد على مخرجات (SPSS v20).

بعد دراسة الجدول رقم (17) نلاحظ أن المتوسط الحسابي للمحور الأول قدر ب (3,7359) أي درجة موافق حسب مقياس ليكرت الخماسي، بانحراف معياري (0,5689)، مايدل على تجانس إجابات أفراد عينة الدراسة، والتي تشير إلى أن المؤسسات السياحية والفندقية محل الدراسة على استعداد لتحسين وتطوير الأداء من خلال ماتوفره من موارد مالية وبشرية لتنفيذ الخطط المرتبطة بتحسين وتطوير الأداء بناء على الاستراتيجيات الرامية إلى تحقيق أداء متميز.

وعن عبارات هذه الفقرة الأولى التي توالى تبعا حسب الأهمية المعطاة لها من قبل أفراد عينة الدراسة وفق ما يأتي:

1- هناك تجارب سابقة وناجحة في التحسين والتطوير والتغيير بالمؤسسة السياحية والفندقية : جاءت هذه العبارة في الترتيب الأول بنسبة مئوية قدرت ب 57,6 % ومتوسط الحسابي قدر ب (3,8814) وانحراف معياري قدر ب (0,7481).

2 - توفر المؤسسة السياحية والفندقية موارد مالية متاحة للانفاق على الدراسات والجهود الخاصة بالتحسين والتطوير: جاءت هذه العبارة في الترتيب الثاني بنسبة مئوية قدرت ب 64,4 % ومتوسط الحسابي قدر ب (3,8757) وانحراف معياري قدر ب (0,7951).

3- لدى المدراء الفنيين والعاملين دافعية عالية تشير إلى أهمية التطوير مهارات إدارية عالية على كافة المستويات في تحديد خطط التطوير تتميز بالمرونة وتنفيذها لتحقيق الأفضل : جاءت هذه العبارة في الترتيب الثالث بنسبة مئوية قدرت ب 53,7 % ومتوسط الحسابي قدر ب (3,8079) وانحراف معياري قدر ب (0,8510).

4- لدى المدراء الفنيين والعاملين القدرة على جمع المعلومات وتحليلها لتشخيص الوضعية : جاءت هذه العبارة جاءت في الترتيب الرابع بنسبة مئوية قدرت ب 56,5 % ومتوسط الحسابي قدر ب (3,8079) وانحراف معياري قدر ب (0,7907).

5- لدى المدراء الفنيين والعاملين الرغبة في إعادة تصميم العمليات والأنشطة في ضوء خطة التطوير : جاءت هذه العبارة جاءت في الترتيب الخامس بنسبة مئوية قدرت ب 50,3 % ومتوسط الحسابي قدر ب (3,7288) وانحراف معياري قدر ب (0,7940).

6- لدى المدراء الفنيين والعاملين القدرة على إبتكار أفكار جديدة للتطوير، والقدرة على المخاطرة بالأفكار الجديدة: جاءت هذه العبارة في الترتيب السادس بنسبة مئوية قدرت ب 39,0 % ومتوسط الحسابي قدر ب (3,6554) وانحراف معياري قدر ب (0,8047).

7- لدى المدراء الفنيين والعاملين القدرة على دراسة المنافسين والمقارنة بينهم، جاءت هذه العبارة جاءت في الترتيب السابع بنسبة مئوية قدرت ب 36,7 % ومتوسط الحسابي قدر ب (3,6045) وانحراف معياري قدر ب (0,8129).

8- لدى رئيس مجلس الإدارة أو السلطة الحاكمة دعم لجهود التحسين والتطوير بالمؤسسة السياحية والفندقية: جاءت هذه العبارة جاءت في الترتيب الثامن بنسبة مئوية قدرت ب 40,7 % ومتوسط الحسابي قدر ب(3,5932) وانحراف معياري قدر ب (0,9004).

الفرع الثاني : أساليب إدارة الأداء

يبين الجدول التالي النتائج المتوصل إليها للتحليل الوصفي لفقرة أساليب إدارة الأداء.

الجدول رقم (18) : تفريغ البيانات المتعلقة بالفقرة الثانية من المحور الثاني "أساليب إدارة الأداء"

العبارات	المقياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة	الأهمية
1	التكرار	1	10	11	98	56	4,1751	1,0433	موافق	4
	%	0,6	5,6	6,2	55,4	31,6				
2	التكرار	0	3	14	68	92	4,4068	0,7099	موافق	1
	%	0	1,7	7,9	38,4	52,0			بشدة	
3	التكرار	6	32	82	57	6	4,0734	0,7978	موافق	5
	%	3,4	18,1	46,3	32,2	3,4				
4	التكرار	1	25	68	58	25	3,4576	0,9229	محايد	10
	%	0,6	14,1	38,4	32,8	14,1				
5	التكرار	5	40	62	51	19	3,2203	1,0068	محايد	11
	%	2,8	22,6	35,0	28,8	10,7				
6	التكرار	1	6	18	63	89	4,3164	0,8335	موافق	3
	%	0,6	3,4	10,2	35,6	50,3			بشدة	
7	التكرار	1	30	46	74	26	3,5311	0,95964	موافق	9
	%	0,6	16,9	26,0	41,8	14,7				
8	التكرار	1	31	36	83	25	3,8588	3,9825	موافق	6
	%	0,6	17,5	20,3	46,9	14,1				
9	التكرار	1	17	35	100	24	3,7288	0,8359	موافق	

8				13,6	56,5	19,8	9,6	0,6	%	
14	محايد	1,1971	2,5141	7	32	57	30	51	التكرار	10
				4,0	18,1	32,2	16,9	28,8	%	
15	محايد	1,1436	2,4859	7	25	62	36	47	التكرار	11
				4,0	14,1	35,0	20,3	26,6	%	
7	موافق	0,9420	3,8531	38	99	21	14	5	التكرار	12
				21,5	55,9	11,9	7,9	2,8	%	
2	موافق	0,8336	4,3955	100	55	16	4	2	التكرارا	13
	بشدة			56,5	31,1	9,0	2,3	1,1	%	
12	محايد	3,3430	2,9944	11	51	37	39	38	التكرار	14
				6,2	28,8	20,9	22,0	21,5	%	
13	محايد	1,2316	2,6723	10	41	50	33	43	التكرار	15
				5,6	23,2	28,2	18,6	24,3	%	
موافق		0,6359	3,5789	الدرجة الكلية لفقرة أساليب إدارة الأداء						

المصدر: من إعداد الطالب، بالاعتماد على مخرجات (SPSS v20).

بعد دراسة الجدول رقم (18)، نلاحظ أن المتوسط الحسابي للمحور الأول قدر ب (3,5789) أي درجة موافق حسب مقياس ليكرت الخماسي، بانحراف معياري (0,6359) مايدل على تجانس إجابات أفراد عينة الدراسة، والتي تشير إلى أن المؤسسات السياحية والفندقية محل الدراسة تستخدم أساليب تقليدية وأساليب حديثة أولها إشراك المدراء الفنيين والعاملين في تحديد الأهداف ووضع معايير لقياس الأداء الداخلي أو الأداء الخارجي، تساهم في تحقيق نظام رقابي فعال (وضع الأهداف، وضع المعايير، تقييم الأداء).

وعن عبارات هذه الفقرة الثانية التي توالى تبعا حسب الأهمية المعطاة لها من قبل أفراد عينة الدراسة وفق ما

يأتي :

1- تعتبر جودة الخدمات السياحية والفندقية مقياسا للدرجة التي يرقى إليها مستوى الخدمة المقدمة للزبائن ليقابل توقعاتهم : جاءت هذه العبارة في الترتيب الأول بنسبة مئوية قدرت ب 52 % ومتوسط الحسابي قدر ب (4,4068) الذي يعني درجة موافق بشدة وفقا لمقياس ليكرت الخماسي وانحراف معياري قدر ب (0,7099).

2 - تستخدم المؤسسة السياحية والفندقية أسلوب الملاحظة المباشرة أثناء تقديم الخدمة، وتوجيه أسئلة مباشرة للعملاء عن مدى رضاهم عن مستوى الخدمات المقدمة : جاءت هذه العبارة في الترتيب الثاني بنسبة مئوية قدرت ب 56,5 % ومتوسط الحسابي قدر ب(4,3955) الذي يعني درجة موافق بشدة وفقا لمقياس ليكرت الخماسي وانحراف معياري قدر ب (0,8336).

3- تسعى المؤسسة السياحية والفندقية إلى تحقيق احتياجات وتوقعات الزبائن حاضرا ومستقبلا، أي كل ما يحتاج إليه الزبائن أي ما يتوقعه بالمنتج أو الخدمة، يجده متوفرا بها: جاءت هذه العبارة في الترتيب الثالث بنسبة مئوية قدرت ب 50,3 % ومتوسط الحسابي قدر ب(4,3164) الذي يعني درجة موافق بشدة وفقا لمقياس ليكرت الخماسي وانحراف معياري قدر ب (0,8335).

4 - إشراك المدراء الفنيين والعاملين في تحديد الأهداف وضع المعايير لقياس الأداء، وإدراجهم في تصميم تنفيذ الخطط يمكنهم من اكتساب الثقة في النفس والتحلي بالمسؤولية، يساهم في زيادة الفاعلية وتحقيق الإنتاجية بالكفاءة اللازمة : جاءت هذه العبارة في الترتيب الرابع بنسبة مئوية قدرت ب 55,4 % ومتوسط الحسابي قدر ب(4,1751) الذي يعني درجة موافق وفقا لمقياس ليكرت الخماسي وانحراف معياري قدر ب (1,0433).

5- تستخدم المؤسسة السياحية والفندقية نظام الإدارة بالاهداف لتحسين وتطوير الأداء المستهدف : جاءت هذه العبارة في الترتيب الخامس بنسبة مئوية قدرت ب 32,2 % ومتوسط الحسابي قدر ب(0,79788) الذي يعني درجة موافق وفقا لمقياس ليكرت الخماسي وانحراف معياري قدر ب (0,7978) .

6 - تستخدم المؤسسة السياحية والفندقية نظام إدارة التكلفة لتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد، والرقابة على التكاليف لتحقيق تميز في أداء المؤسسة (الحصول على مخرجات أفضل وبأقل تكلفة ممكنة أي تحقيق الأمثلة على مستوى كافة الأنشطة والعمليات) : جاءت هذه العبارة في الترتيب السادس بنسبة مئوية قدرت ب 46,9 % ومتوسط الحسابي قدر ب(3,8588) الذي يعني درجة موافق وفقا لمقياس ليكرت الخماسي وانحراف معياري قدر ب (3,9825) .

7 - تستخدم المؤسسة السياحية والفندقية أسلوب مناهج الاستقصاء (توزيع استمارة استقصاء على عينة تمثل المجتمع ككل) لقياس جودة الخدمات السياحية : جاءت هذه العبارة في الترتيب السابع بنسبة مئوية قدرت ب 55,9 % ومتوسط الحسابي قدر ب(3,8531) الذي يعني درجة موافق وفقا لمقياس ليكرت الخماسي وانحراف معياري قدر ب (0,9420) .

8 - تستخدم المؤسسة السياحية والفندقية تقنية التكلفة المستهدفة، انطلاقا من الإحتياجات وتلبية لمتطلبات الزبائن ودراسة وتحليل المنتجات والخدمات المنافسة للتفوق عليها، والسعر المتوقع دفعه من قبل الزبائن والمنافس في السوق: جاءت هذه العبارة في الترتيب الثامن بنسبة مئوية قدرت ب 56,5 % ومتوسط الحسابي قدر ب (3,7288) الذي يعني درجة موافق وفقا لمقياس ليكرت الخماسي وانحراف معياري قدر ب (0,8359).

9- تستخدم المؤسسة السياحية والفندقية برامج لتحسين الإنتاجية وتخفيض التكاليف : جاءت هذه العبارة في الترتيب التاسع بنسبة مئوية قدرت ب 41,8 % ومتوسط الحسابي قدر ب (3,5311) الذي يعني درجة موافق وفقا لمقياس ليكرت الخماسي وانحراف معياري قدر ب (0,9596) .

10- تستخدم المؤسسة السياحية والفندقية مؤشرات قياس الأداء (الكفاءة، الفعالية، الإنتاجية الجودة) لمتابعة تحسين مستويات الأداء بشكل مستمر، لتعزيز القدرة التنافسية : جاءت أن هذه العبارة في الترتيب العاشر بنسبة مئوية قدرت ب 38,4 % ومتوسط الحسابي قدر ب (3,4576) الذي يعني درجة محايد وفقا لمقياس ليكرت الخماسي وانحراف معياري قدر ب (0,9229).

11- تستخدم المؤسسة السياحية والفندقية برامج لتحسين الجودة:الإيزو، مخطط جودة السياحة الجزائري... الخ : جاءت هذه العبارة في الترتيب الحادي العاشر بنسبة مئوية قدرت ب 35 % ومتوسط الحسابي قدر ب (3,2203) الذي يعني درجة محايد وفقا لمقياس ليكرت الخماسي وانحراف معياري قدر ب (1,0068).

12- تستخدم المؤسسة السياحية والفندقية مقياس الفجوة (SERVQUAL) لقياس جودة الخدمة لمعرفة الفجوات الناتجة عن الفرق بين مستوى الجودة المقدمة فعلا للزبائن وبين ما يتوقعه الزبائن (الفجوة= التوقعات-الادراكات): جاءت هذه العبارة في الترتيب الثاني عشر بنسبة مئوية قدرت ب 20,9 % ومتوسط الحسابي قدر ب (2,9944) الذي يعني درجة محايد وفقا لمقياس ليكرت الخماسي وانحراف معياري قدر ب (3,3430).

13- تستخدم المؤسسة السياحية والفندقية مقياس الأداء الفعلي (SERVPERF) والذي يركز على الأداء الفعلي للخدمة المقدمة (جودة الخدمات = الأداء): جاءت أن هذه العبارة في الترتيب الثالث عشر بنسبة مئوية قدرت ب 28,2 % ومتوسط الحسابي قدر ب (2,6723) الذي يعني درجة محايد وفقا لمقياس ليكرت الخماسي وانحراف معياري قدر ب (1,2316).

14- تستخدم المؤسسة السياحية والفندقية أسلوب التاءات الخمس اليابانية (5S) لإعادة التنظيم وتحقيق الحد الأمثل للمسارات، من خلال نظام لتنظيم مكان العمل للتخلص من ماهو غير ضروري في العملية أو النشاط المراد القيام به، لتحسين الأداء المستمر وتحقيق التفوق: جاءت هذه العبارة جاءت في الترتيب الرابع عشر بنسبة مئوية

قدرت ب 32,2 % ومتوسط الحسابي قدر ب (2,5141) الذي يعني درجة محايد وفقا لمقياس ليكرت الخماسي وانحراف معياري قدر ب (1,1971).

15- تستخدم المؤسسات السياحية والفندقية برنامج ستة سيقما (six sigma) لتحسين الأداء المستمر ويتم اختيار وتنفيذ مشروعات ستة سيقما بناء على قدرتها على زيادة رضا الزبائن، وتحليل الفجوة بين مستويات الأداء الحقيقية والمتوقعة باستخدام مجموعة من المقاييس الكمية: جاءت هذه العبارة جاءت في الترتيب الخامس عشر بنسبة مئوية قدرت ب 35 % ومتوسط الحسابي قدر ب (2,4859) الذي يعني درجة محايد وفقا لمقياس ليكرت الخماسي وانحراف معياري قدر ب (1,1436).

المطلب الثالث : مساهمة نظام الرقابة في تحسين أداء المؤسسات السياحية والفندقية

نعالج في هذا المحور مدى مساهمة الوظيفة الرقابية في تحسين وتطوير الأداء (الإنتاجية، الجودة، تحقيق ميزة تنافسية)، بالاعتماد على بيانات مخرجات برنامج spss v 20، بناء على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتكرارات والنسب المئوية، التي تساعد في معرفة درجة إتجاه العينة وترتيب العبارات حسب الأهمية المعطاة من أفراد عينة الدراسة. والموضحة في الجدول التالي :

الجدول رقم (19) : تفريغ البيانات المتعلقة بالمحور الثالث مدى مساهمة الوظيفة الرقابية في تحسين وتطوير أداء

المؤسسات السياحية والفندقية.

العبارات	المقياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحساب	الانحراف المعياري	النتيجة	الأهمية
1	التكرار	0	4	42	99	32	3,8983	0,7077	موافق	6
	%	0	2,3	23,7	55,9	18,1				
2	التكرار	1	6	47	100	23	3,7797	0,7323	موافق	9
	%	0,6	3,4	26,6	56,5	13,0				
3	التكرار	1	6	18	87	65	4,1808	0,7913	موافق	3
	%	0,6	3,4	10,2	49,2	36,7				
4	التكرار	2	11	56	82	26	3,6723	0,8427	موافق	10
	%	1,1	6,2	31,6	46,3	14,7				

5	التكرار	1	13	59	76	28	3,6610	0,8516	موافق	11
	%	0,6	7,3	33,3	42,9	15,8				
6	التكرار	1	54	27	66	29	3,3842	1,1023	موافق	13
	%	0,6	30,5	15,3	37,3	16,4				
7	التكرار	1	2	17	83	73	4,5028	3,0732	موافق	1
	%	0,6	1,1	9,6	46,9	41,2			بشدّة	
8	التكرار	2	13	27	105	30	3,8362	0,8334	موافق	8
	%	1,1	7,3	15,3	59,3	16,9				
9	التكرار	2	14	18	84	59	4,0395	0,9254	موافق	4
	%	1,1	7,9	10,2	47,5	33,3				
10	التكرار	4	11	60	76	26	3,6158	0,89149	موافق	12
	%	2,3	6,2	33,9	42,9	14,7				
11	التكرار	1	17	21	102	36	3,8757	0,8636	موافق	7
	%	0,6	9,6	11,9	57,6	20,3				
12	التكرار	5	14	23	83	52	3,9209	0,9968	موافق	5
	%	2,8	7,9	13,0	46,9	29,4				
13	التكرار	1	2	13	87	74	4,3051	0,7052	موافق	2
	%	0,6	1,1	7,3	49,2	41,8			بشدّة	
مساهمة الوظيفة الرقابية في تحسين وتطوير أداء المؤسسات السياحية والفندقية										
موافق 0,54198 3,8979										

المصدر: من إعداد الطالب، بالاعتماد على مخرجات (SPSS v20).

بعد دراسة الجدول رقم (19)، نلاحظ أن المتوسط الحسابي للمحور الثالث "مدى مساهمة الوظيفة الرقابية في تحسين وتطوير الأداء" قدر ب (3,8979) أي درجة موافق حسب مقياس ليكرت الخماسي، بانحراف معياري (0,5419) مما يبين أن الإجابات متجانسة، كما نستخلص من هذا الجدول أن نسب تكرارات الإجابات لأفراد عينة الدراسة على عبارات المحور الثالث تتجه كلها نحو درجة موافق، مما يشير إلى قبول فرضية تفاعل مكونات

العملية الرقابية لها دور في تحسين أداء المؤسسات السياحية والفندقية محل الدراسة، سواء ما ارتبط بالأداء الداخلي بالعمليات التشغيلية من خلال الأنشطة والعمليات (الكفاءة والفعالية، الإنتاجية) التي تقوم بها المؤسسات السياحية والفندقية باستخدام مؤسسات قياس الأداء الفندقي (الإيواء، إشغال الغرف، التكاليف، الإنتاجية الجزئية والكلية... إلخ)، أو الأداء الخارجي المتعلق برضا الزبائن من خلال تقييم جودة الخدمات السياحية والفندقية المقدمة، مع الأخذ بعين الاعتبار تكلفة النظام الرقابي، وتوفر وظيفة التدقيق التي لها دور في تقييم نظام الرقابة وجعله فعالاً، من خلال الفحص المبدئي للوثائق الثبوتية على مستوى كافة الأنشطة رئيسية كانت أو مساعدة إضافة إلى التقارير الرقابية الصادرة عنها، ومتابعة تصحيح الأخطاء الأخطاء الجوهرية والغش والاحتيال وانحرافات عدم المطابقة إن وجدت مع المعايير الرقابية الموضوعية تبعاً للأهداف المحددة، في الوقت المناسب وبأقل تكلفة ممكنة.

وعن عبارات هذا المحور التي تواتت تبعا حسب الأهمية المعطاة لها من قبل أفراد عينة الدراسة وفق ما يأتي:

1- يتطلب الوصول إلى الأهداف المحددة إجراءات في نظام الاتصال بالبيئة والخارجية: جاءت هذه العبارة في الترتيب الأول بنسبة مئوية قدرت بـ 41,2% ومتوسط الحسابي قدر بـ (4,5028) الذي يعني درجة موافق بشدة وفقا لمقياس ليكرت الخماسي وانحراف معياري قدر بـ (3,0732).

2- تكلفة النظام الرقابي الفعال يجب أن تقل عن العائد الذي يحققه النظام: جاءت هذه العبارة في الترتيب الثاني بنسبة مئوية قدرت بـ 41,8% ومتوسط الحسابي قدر بـ (4,3051) الذي يعني درجة موافق بشدة وفقا لمقياس ليكرت الخماسي وانحراف معياري قدر بـ (0,7052).

3- تستخدم التقارير الرقابية في المؤسسة السياحية والفندقية لإكتشاف الأخطاء الجوهرية والغش والاحتيال وانحرافات عدم المطابقة إن وجدت، مع ضرورة إعادة توجيهها وتصحيحها في الوقت المناسب: جاءت هذه العبارة في الترتيب الثالث بنسبة مئوية قدرت بـ 49,2% ومتوسط الحسابي قدر بـ (4,1808) الذي يعني درجة موافق وفقا لمقياس ليكرت الخماسي وانحراف معياري قدر بـ (0,7913).

4- يقوم المدقق الداخلي أو مراقب التسيير بتتبع الإجراءات التصحيحية لنظام الرقابة الداخلية والإبلاغ عنها: جاءت هذه العبارة في الترتيب الرابع بنسبة مئوية قدرت بـ 47,5% وحقت ممتوسط حسابي بلغ (4,0395) الذي يعني درجة موافق وفقا لمقياس ليكرت الخماسي وبانحراف معياري قدر بـ (0,9254).

5- يقوم المدقق الداخلي أو مراقب التسيير بالتأكد من تنفيذ عملية المراجعة المرتبطة بالاستخدام الاقتصادي والكفؤ للموارد: جاءت هذه العبارة في الترتيب الخامس بنسبة مئوية قدرت بـ 46,9%، وحقت ممتوسط حسابي قدر بـ (3,9209) الذي يعني درجة موافق وفقا لمقياس ليكرت الخماسي، بانحراف معيار قدر بـ (0,9968).

- 6 - تساهم الضوابط الرقابية في تصحيح مسار الأنشطة السياحية والفندقية التي تقوم بها المؤسسة السياحية والفندقية: جاءت هذه العبارة في الترتيب السادس، وحقت متوسط حسابي بلغ (3,8983) الذي يعني درجة موافق وفقا لمقياس ليكرت الخماسي، وبانحراف معياري بلغ (0,7077) .
- 7- يقوم المدقق الداخلي أو مراقب التسيير بالحصول على المعلومات الكافية الموضحة لكيفية تنفيذ الخطط وسياسات الإدارة على مستوى كافة الأنشطة التشغيلية والأنشطة المساعدة: جاءت هذه العبارة في الترتيب السابع وحقت متوسط حسابي بلغ (3,8757) الذي يعني درجة موافق وفقا لمقياس ليكرت الخماسي، وبانحراف معياري بلغ (0,8636) .
- 8- يقوم المدقق الداخلي أو مراقب التسيير باختيار وتقييم أدوات الرقابة بما يساهم في تحسين فعالية عمليات المؤسسة السياحية والفندقية: جاءت هذه العبارة في الترتيب الثامن وحقت متوسط حسابي بلغ (3,8362) الذي يعني درجة موافق وفقا لمقياس ليكرت الخماسي، وبانحراف معياري بلغ (0,8334) .
- 9- تساهم الضوابط الرقابية في دفع الأنشطة السياحية والفندقية إلى الاتجاهات المحققة للأهداف ومنعها من إنحرافات عدم المطابقة مع معايير الأداء الموضوعية : جاءت هذه العبارة في الترتيب التاسع وحقت متوسط حسابي بلغ (3,7797) الذي يعني درجة موافق وفقا لمقياس ليكرت الخماسي، وبانحراف معياري بلغ (0,7323) .
- 10- تستخدم العملية الرقابية للتأكد من تحقيق الأداء الكلي في المؤسسة السياحية والفندقية، وإجراءات إعادة الهيكلة التنظيمية : جاءت هذه العبارة في الترتيب العاشر، وحقت متوسط حسابي بلغ (3,6723) الذي يعني درجة موافق وفقا لمقياس ليكرت الخماسي، وبانحراف معياري بلغ (0,8427) .
- 11- يوضح النظام الرقابي الفعال درجة كفاءة المدراء الفنيين والعاملين في أدائهم للأنشطة السياحية والفندقية : جاءت هذه العبارة في الترتيب الحادي عشر، وحقت متوسط حسابي بلغ (3,6610) الذي يعني درجة موافق وفقا لمقياس ليكرت الخماسي، وبانحراف معياري بلغ (0,8516) .
- 12 - يقوم المدقق الداخلي أو مراقب التسيير بتدقيق كفاءة المدراء الفنيين والعاملين بالمؤسسة السياحية والفندقية وإعداد تقارير رقابية عنها : جاءت هذه العبارة في الترتيب الثاني عشر، وحقت متوسط حسابي بلغ (3,6158) الذي يعني درجة موافق وفقا لمقياس ليكرت الخماسي، وبانحراف معياري بلغ (0,8914) .
- 13 - يتطلب الوصول إلى الأهداف المحددة بفعالية إجراءات إعادة الهيكلة التنظيمية : جاءت هذه العبارة في الترتيب الأخير وحقت متوسط حسابي بلغ (3,3842) الذي يعني درجة موافق وفقا لمقياس ليكرت الخماسي، وبانحراف معياري بلغ (1,1023) .

المبحث الرابع : إختبار فرضيات الدراسة

نتطرق في هذا المبحث لإختبار فرضيات الدراسة بالاعتماد على الأدوات والأساليب الإحصائية والقياسية لدراسة صلاحية النموذج، وتعميم نتائج عينة الدراسة على المجتمع ككل.

- نموذج الدراسة الميدانية :

تقوم هذه الدراسة على أساس إختبار مدى مساهمة نظام الرقابة في تحسين أداء المؤسسات السياحية والفندقية بقطب الإمتياز السياحي شمال غرب.

- المتغير التابع : يتمثل في أداء المؤسسات السياحية والفندقية.

- المتغيرات المستقلة: وتتمثل في

1- نظام الرقابة الفعال :

أ - الهيكل التنظيمي وبيئة الرقابة؛

ب- هيكلية مكونات نظام الرقابة.

2- استراتيجية تحسين وتطوير الأداء:

أ- متطلبات تحسين وتطوير الأداء.

ب- أساليب إدارة الأداء.

المطلب الأول: إختبار فرضية " نظام الرقابة الفعال "

نتطرق في هذا المطلب لإختبار هذه الفرضية "يساهم نظام الرقابة الفعال في تحسين أداء المؤسسات السياحية والفندقية المتواجدة بقطب الإمتياز السياحي شمال غرب عند مستوى معنوية 5%"، بالاعتماد على إختبار T ستودنت لعينة واحدة، من خلال معالجة الفرضية الرئيسية وفقا للفرضيات الفرعية لها، ومن خلال تحليل النتائج المتحصل وفقا للجداول المستخرجة من برنامج SPSS V 20، لنؤكد صحة الفرضيات من عدمها.

الفرع الأول : إختبار الفرضية الفرعية الأولى : " يساهم الهيكل التنظيمي وبيئة الرقابة في تحسين أداء المؤسسات السياحية والفندقية"

❖ فرضية العدم (H_0) : لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة 95% بين الهيكل التنظيمي

وبيئة الرقابة و تحسين أداء المؤسسات السياحية والفندقية المتواجدة بقطب الإمتياز السياحي شمال غرب.

❖ الفرضية البديلة (H1): يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة 95% بين الهيكل التنظيمي وبيئة الرقابة وتحسين أداء المؤسسات السياحية والفندقية المتواجدة بقطب الإمتياز السياحي شمال غرب.

الجدول رقم (20): مساهمة الهيكل التنظيمي وبيئة الرقابة في تحسين أداء المؤسسات السياحية والفندقية بقطب الإمتياز السياحي شمال - غرب.

الفرضية	معامل التحديد (R^2)	معامل الارتباط (r)	اختبار جودة النموذج (F)	درجة الحرية	T_{calc} (المحسوبة)	مستوى المعنوية (sig)
الهيكل التنظيمي وبيئة الرقابة	0,136	0,339	27,605	176	5,254	0,000

المصدر : من إعداد الطالب، بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V 20.

من خلال الجدول رقم (20) نلاحظ أن قيمة (T_{calc}) المحسوبة بلغت 5,254 وذلك بدرجة حرية (176) وهي أكبر من قيمة (T_{tab}) الجدولية والتي تقدر ب(1,96)، هذا مايبين رفض فرضية العدم (H_0) وقبول الفرضية البديلة (H_1)، أي أن وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمساهمة الهيكل التنظيمي وبيئة الرقابة في تحسين أداء المؤسسات السياحية والفندقية المتواجدة بقطب الإمتياز السياحي شمال غرب، ومما يؤد صحة هذه الفرضية قيمة مستوى المعنوية التي قدرت ب (0,000) وهي قيمة أصغر من القيمة الاحتمالية المعتمدة (0,05) والتي تشير إلى رفض فرضية العدم (H_0).

الفرع الثاني: الفرضية الفرعية الثانية " تساهم هيكله مكونات نظام الرقابة في تطوير أداء المؤسسات السياحية والفندقية "

❖ فرضية العدم (H_0): لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة 95% بين هيكله مكونات نظام الرقابة و أداء المؤسسات السياحية والفندقية المتواجدة بقطب الإمتياز السياحي شمال غرب.

❖ الفرضية البديلة (H_1): يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة 95% بين هيكله مكونات نظام الرقابة وتحسين أداء المؤسسات السياحية والفندقية المتواجدة بقطب الإمتياز السياحي شمال غرب.

الجدول رقم (21) : مساهمة هيكله مكونات نظام الرقابة في تطوير أداء المؤسسات السياحية والفندقية

بقطب الإمتياز السياحي شمال غرب

الفرضية	معامل التحديد (R^2)	معامل الارتباط (r)	اختبار جودة النموذج (F)	درجة الحرية	T_{calc} (المحسوبة)	مستوى المعنوية (sig)
هيكله مكونات نظام الرقابة	0,182	0,426	38,855	176	6,233	0,000

المصدر : من إعداد الطالب، بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V 20.

من خلال الجدول رقم (21) نلاحظ أن قيمة (T_{calc}) المحسوبة بلغت 6,233 وذلك بدرجة حرية (176) وهي أكبر من قيمة (T_{tab}) الجدولية والتي تقدر ب(1,96)، هذا مايبين رفض فرضية العدم (H_0) وقبول الفرضية البديلة (H_1)، أي أن وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمساهمة هيكله مكونات نظام الرقابة في تطوير أداء المؤسسات السياحية والفندقية المتواجدة بقطب الإمتياز السياحي شمال غرب، ومما يؤد صحة هذه الفرضية قيمة مستوى المعنوية التي قدرت ب (0,000) وهي قيمة أصغر من القيمة الاحتمالية المعتمدة (0,05) والتي تشير إلى رفض فرضية العدم (H_0).

الفرع الثالث: إختبار الفرضية الرئيسية للمحور الأول "يساهم نظام الرقابة الفعال في تحسين وتطوير أداء المؤسسات السياحية والفندقية"

❖ فرضية العدم (H_0) : لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة 95% بين نظام الرقابة الفعال وتحسين أداء المؤسسات السياحية والفندقية المتواجدة بقطب الإمتياز السياحي شمال غرب.

❖ الفرضية البديلة (H_1) : يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة 95% بين نظام الرقابة الفعال وتحسين أداء المؤسسات السياحية والفندقية المتواجدة بقطب الإمتياز السياحي شمال غرب.

الجدول رقم (22) : مساهمة نظام الرقابة الفعال في تحسين وتطوير أداء المؤسسات السياحية والفندقية بقطب الإمتياز السياحي شمال غرب.

الفرضية	معامل التحديد (R^2)	معامل الارتباط (r)	اختبار جودة النموذج (F)	درجة الحرية	T_{calc} (المحسوبة)	مستوى المعنوية (sig)
نظام الرقابة الفعال	0,196	0,443	42,633	176	6,529	0,000

المصدر : من إعداد الطالب، بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V 20.

من خلال الجدول رقم (22) نلاحظ أن قيمة (Tcalc) المحسوبة بلغت 6,233 وذلك بدرجة حرية (176) وهي أكبر من قيمة (Ttab) الجدولية والتي تقدر ب(1,96)، هذا مايبين رفض فرضية العدم (H0) وقبول الفرضية البديلة (H1)، أي أن وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمساهمة نظام الرقابة الفعال في تحسين وتطوير أداء المؤسسات السياحية والفندقية المتواجدة بالقطب السياحي للإمتياز شمال غرب، ومما يؤد صحة هذه الفرضية قيمة مستوى المعنوية التي قدرت ب (0,000) وهي قيمة أصغر من القيمة الاحتمالية المعتمدة (0,05) والتي تشير إلى رفض فرضية العدم (H0).

المطلب الثاني : اختبار الفرضية الثانية " صياغة إستراتيجية تحسين الأداء تساهم في تميز أداء المؤسسات السياحية والفندقية "

نتطرق في هذا المطلب لإختبار هذه الفرضية " صياغة استراتيجية تحسين الأداء تساهم في تميز أداء المؤسسات السياحية والفندقية المتواجدة بقطب الإمتياز السياحي للإمتياز شمال غرب عند مستوى معنوية 5% "، بالاعتماد على إختبار T ستودنت لعينة واحدة، من خلال معالجة الفرضية الرئيسية وفقا للفرضيات الفرعية لها، ومن خلال تحليل النتائج المتحصل وفقا للجدول المستخرجة من برنامج SPSS V 20، لنؤكد صحة الفرضيات من عدمها.

الفرع الأول : إختبار الفرضية الفرعية الأولى " تعمل متطلبات تحسين وتطوير الأداء على رفع أداء المؤسسات السياحية والفندقية "

❖ **فرضية العدم (H0):** لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة 95% بين متطلبات تحسين وتطوير الأداء وأداء المؤسسات السياحية والفندقية المتواجدة بقطب الإمتياز السياحي شمال غرب.

❖ **الفرضية البديلة (H1):** يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة 95% بين متطلبات تحسين وتطوير الأداء وأداء المؤسسات السياحية والفندقية المتواجدة بقطب الإمتياز السياحي شمال غرب.

الجدول رقم (23) : تعمل متطلبات تحسين وتطوير الأداء على رفع أداء المؤسسات السياحية والفندقية بقطب الإمتياز السياحي شمال - غرب.

الفرضية	معامل التحديد (R^2)	معامل الارتباط (r)	اختبار جودة النموذج (F)	درجة الحرية	T _{calc} (المحسوبة)	مستوى المعنوية (sig)
متطلبات تحسين وتطوير الأداء	0,216	0,465	48,328	176	6,952	0,000

المصدر : من إعداد الطالب، بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V 20.

من خلال الجدول رقم (23) أعلاه نلاحظ أن قيمة (Tcalc) المحسوبة بلغت 6,233 وذلك بدرجة حرية (176) وهي أكبر من قيمة (Ttab) الجدولية والتي تقدر ب(1,96)، هذا مايبين رفض فرضية العدم (H0) وقبول الفرضية البديلة (H1)، أي أن وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمساهمة متطلبات تحسين وتطوير الأداء على رفع أداء المؤسسات السياحية والفندقية المتواجدة بقطب الإمتياز السياحي شمال غرب، ومما يؤكد صحة هذه الفرضية قيمة مستوى المعنوية التي قدرت ب (0,000) وهي قيمة أصغر من القيمة الاحتمالية المعتمدة (0,05) والتي تشير إلى رفض فرضية العدم (H0).

الفرع الثاني : إختبار الفرضية الفرعية الثانية " تساهم أساليب إدارة الأداء في تحسين مردودية المؤسسات السياحية والفندقية "

❖ فرضية العدم (H0): لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة 95% بين أساليب إدارة الأداء وتحسين مردودية المؤسسات السياحية والفندقية المتواجدة بقطب الإمتياز السياحي شمال غرب.

❖ الفرضية البديلة (H1): يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة 95% بين أساليب إدارة الأداء وتحسين مردودية المؤسسات السياحية والفندقية المتواجدة بقطب الإمتياز السياحي شمال غرب.

الجدول رقم (24) : تساهم أساليب إدارة الأداء في تحسين مردودية المؤسسات السياحية والفندقية بالقطب السياحي للإمتياز شمال - غرب.

الفرضية	معامل التحديد (R^2)	معامل الارتباط (r)	اختبار جودة النموذج (F)	درجة الحرية	T _{calc} (المحسوبة)	مستوى المعنوية (sig)
أساليب إدارة الأداء	0,244	0,494	56,516	176	7,518	0,000

المصدر : من إعداد الطالب، بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V 20.

من خلال الجدول رقم (24) نلاحظ أن قيمة (Tcalc) المحسوبة بلغت 6,233 وذلك بدرجة حرية (176) وهي أكبر من قيمة (Ttab) الجدولية والتي تقدر ب(1,96)، هذا مايبين رفض فرضية العدم (H0) وقبول الفرضية البديلة (H1)، أي أن وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمساهمة أساليب إدارة الأداء في تحسين مردودية المؤسسات السياحية والفندقية المتواجدة بقطب الإمتياز السياحي شمال غرب، ومما يؤكد صحة هذه الفرضية قيمة

مستوى المعنوية التي قدرت ب (0,000) وهي قيمة أصغر من القيمة الاحتمالية المعتمدة (0,05) والتي تشير إلى رفض فرضية العدم (H_0).

الفرع الثالث: صياغة إستراتيجية تحسين الأداء تساهم في تميز أداء المؤسسات السياحية والفندقية بقطب الإمتياز السياحي شمال - غرب.

❖ فرضية العدم (H_0): لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة 95% بين إستراتيجية تحسين الأداء وتحقيق التميز والتفوق للمؤسسات السياحية والفندقية المتواجدة بقطب الإمتياز السياحي شمال غرب .

❖ الفرضية البديلة (H_1): لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة 95% بين إستراتيجية تحسين الأداء وتحقيق التميز والتفوق للمؤسسات السياحية والفندقية المتواجدة بالقطب السياحي شمال غرب .

الجدول رقم (25): صياغة إستراتيجية تحسين الأداء تساهم في تميز أداء المؤسسات السياحية والفندقية بالقطب السياحي للإمتياز شمال - غرب.

الفرضية	معامل التحديد (R^2)	معامل الارتباط (r)	اختبار جودة النموذج (F)	درجة الحرية	T_{calc} (المحسوبة)	مستوى المعنوية (sig)
إستراتيجية تحسين وتطوير الأداء	0,286	0,535	70,225	176	8,380	0,000

المصدر : من إعداد الطالب، بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V 20.

من خلال الجدول رقم (25) نلاحظ أن قيمة (T_{calc}) المحسوبة بلغت 6,233 وذلك بدرجة حرية (176) وهي أكبر من قيمة (T_{tab}) الجدولية والتي تقدر ب(1,96)، هذا ما يبين رفض فرضية العدم (H_0) وقبول الفرضية البديلة (H_1)، أي أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمساهمة صياغة إستراتيجية تحسين الأداء تساهم في تميز أداء المؤسسات السياحية والفندقية بقطب الإمتياز السياحي شمال غرب، ومما يؤد صحة هذه الفرضية قيمة مستوى المعنوية التي قدرت ب (0,000) وهي قيمة أصغر من القيمة الاحتمالية المعتمدة (0,05) والتي تشير إلى رفض فرضية العدم (H_0).

المطلب الرابع: تقدير وصياغة النموذج القياسي وتفسير النتائج

من خلال نتائج الاختبارات الإحصائية المتحصل عليها، بهدف اختبار فرضيات الدراسة، ومن خلال قيمة معامل التأثير بين المتغيرين المستقلين " نظام الرقابة الفعال " و " إستراتيجية تحسين وتطوير الأداء " والمتغير التابع

"أداء المؤسسات السياحية والفندقية"، وباستخدام برنامج SPSS V 20 ، سنقوم بصياغة النموذج القياسي، وعلى هذا على الأساس سنعمد على نموذج الانحدار الخطي البسيط نظرا لوجود متغيرين مستقلين (X_1 ، X_2) ومتغير تابع (Y)، حيث يمكن صياغته على النحو التالي :

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \mu_i$$

وبالاعتماد على معطيات الدراسة وباستخدام برنامج SPSS V 20، توصلنا إلى جدول المعاملات التالي:

جدول رقم (26) : المعاملات (نتائج التقدير المستخرجة من برنامج SPSS V 20)

Sig.	t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model
		Beta	Std. Error	B	
,001	3,259		,329	1,074	(Constant) 1
,000	3,640	,252	,090	,328	نظام الرقابة الفعال
,000	6,082	,421	,069	,422	استراتيجية تحسين وتطوير الأداء

a. Dependent Variable: أداء المؤسسات السياحية والفندقية

المصدر : من إعداد الطالب، بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V 20.

الفرع الأول : تقدير النموذج

من خلال الجدول رقم (26) نستخرج النموذج المقدر على النحو التالي :

$$Y=1,074+0,328 X_1+0,422 X_2$$

حيث أن :

Y : أداء المؤسسات السياحية والفندقية

X_1 : نظام الرقابة الفعال.

X_2 : استراتيجية تحسين وتطوير الأداء.

الفرع الثاني : دراسة صلاحية النموذج

لدراسة صلاحية النموذج سنركز على المؤشر الإحصائي وفق للجدول التالي :

الجدول رقم (27): معاملات الارتباط بين بين متغيرات الدراسة.

أداء المؤسسات السياحية والفندقية	استراتيجية تحسين وتطوير الأداء	نظام الرقابة الفعال		
0,443**	0,453**	1	معامل الارتباط	نظام الرقابة الفعال
0,000	0,000		القيمة الاحتمالية (Sig)	(X ₁)
0,535**	1	0,453**	معامل الارتباط	استراتيجية تحسين وتطوير الأداء
0,000		0,000	القيمة الاحتمالية (Sig)	(X ₂)
1	0,535**	0,443**	معامل الارتباط	أداء المؤسسات السياحية
	0,000	0,000	القيمة الاحتمالية (Sig)	والفندقية
				(Y)
** دالة عند مستوى 0,01				

المصدر : من إعداد الطالب، بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V 20.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (27) أن العلاقة بين المحاور الثلاث طردية أي أن هناك علاقة ارتباطية طردية بين المتغيرات، مما يدل على أنه عندما تتغير قيم المتغيرات المستقلة (X₂, X₁) تتغير قيم المتغير التابع (Y) طرديا أي في نفس الإتجاه، ومن دراسة الجدول رقم (27) نلاحظ أيضا أن ذات دلالة إحصائية عالية جدا (أقل من 0,01).

الفرع الثالث: تحليل تباين خط الانحدار

لمعرفة قيمة قيمة اختبار تحليل التباين لخط الانحدار نستخدم اختبار (ANOVA) بين المتغيرات المستقلة " نظام الرقابة الفعال " و " استراتيجية تحسين وتطوير الأداء " والمتغير التابع " أداء المؤسسات السياحية والفندقية "، والجدول التالي يبين جدول تحليل تباين الانحدار.

جدول رقم (28) : تحليل تباين الانحدار

القيمة الاحتمالية sig	المؤشر الإحصائي F	
0,000	44,193	الانحدار

المصدر : من إعداد الطالب، بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V 20.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (28) أن قيمة اختبار تحليل التباين لخط الانحدار لإختبار فيشر هو 44,193 وهي أكبر من القيمة الجدولية لفيشر (F_{tab}) والمقدرة ب (2,6)، إضافة إلى أن مستوى دلالة الاختبار

يقدر ب (0,000) وهو أقل من مستوى دلالة فرضية العدم عند مستوى معنوية 0,05، هذا ما يؤكد أن خط الإنحدار يلائم البيانات.

الفرع الرابع : إختبار معنوية المعلمات

نركز على المقارنة بين القيمة الاحتمالية الخاصة بالمعلمات المقدرة ومستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$)، فإذا كان القيمة الاحتمالية الخاصة بالمعلمات المقدرة أقل من مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$) نرفض الفرضية H_0 ونقبل الفرضية H_1 ، أي أن المعلمة لديها معنوية والعكس صحيح.

الجدول رقم (29): معنوية معلمات النموذج القياسي المقدر

المعلمات	المعاملات	T_{calc}	T_{tab}	مستوى المعنوية sig
الثابت	1,074	3,259	1,96	0,001
X_1	0,328	3,640	1,96	0,000
X_2	0,422	6,082	1,96	0,000

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V20، و جدول T ستودنت.

1- اختبار معنوية الثابت " a " :

الفرضيات :

$$\left. \begin{array}{l} \text{نرفض } H_0 : \text{ غير معنوي } a = 0 \dots\dots\dots \\ \text{نقبل } H_1 : \text{ معنوي } a \neq 0 \dots\dots\dots \end{array} \right\}$$

نلاحظ من خلال الجدول رقم (26)، أن القيمة الاحتمالية للثابت " a " أصغر من مستوى المعنوية $\alpha = 0.05$ (Prob a = 0,001 < 0.05)، وبالتالي نرفض H_0 ونقبل H_1 وبالتالي الثابت " a " معنوي.

2- اختبار معنوية المتغير المستقل " X_1 " :

الفرضيات :

$$\left. \begin{array}{l} \text{نرفض } H_0 : \text{ غير معنوي } X = 0 \dots\dots\dots \\ \text{نقبل } H_1 : \text{ معنوي } x \neq 0 \dots\dots\dots \end{array} \right\}$$

نلاحظ من خلال الجدول رقم (3 1) أعلاه، أن القيمة الاحتمالية للمتغير المستقل " X_1 " أصغر من مستوى المعنوية $\alpha = 0.05$ ($\text{Prob } x_1 = 0.000 < 0.05$) ، وبالتالي نرفض H_0 ونقبل H_1 وبالتالي المتغير المستقل " X_1 " معنوي .

كما نلاحظ من خلال الجدول رقم (26)، أن قيمة $T_{\text{calc}} > T_{\text{tab}}$: وبالتالي وبالتالي نرفض H_0 ونقبل H_1 ، أي أن المعلمة X_1 لها معنوية إحصائية، وبالتالي نستنتج أن : نظام الرقابة الفعال يساهم في تحسين أداء المؤسسات السياحية والفندقية بقطب الإمتياز السياحي شمال غرب.

3- اختبار معنوية المتغير المستقل " X_2 " :

الفرضيات :

$$\left. \begin{array}{l} \text{نرفض } H_0 : \text{غير معنوي } X_2 = 0 \dots\dots\dots \\ \text{نقبل } H_1 : \text{معنوي } X_2 \neq 0 \dots\dots\dots \end{array} \right\}$$

نلاحظ من خلال الجدول رقم رقم (26)، أن القيمة الاحتمالية للمتغير المستقل " X_2 " أصغر من مستوى المعنوية $\alpha = 0.05$ ($\text{Prob } x_2 = 0.000 < 0.05$) ، وبالتالي نرفض H_0 ونقبل H_1 وبالتالي المتغير المستقل " X_2 " معنوي .

كما نلاحظ من خلال الجدول رقم (26)، أن قيمة $T_{\text{calc}} > T_{\text{tab}}$: وبالتالي وبالتالي نرفض H_0 ونقبل H_1 ، أي أن المعلمة X_2 لها معنوية إحصائية، وبالتالي نستنتج أن : إستراتيجية تطوير وتحسين الأداء تساهم في تحسين أداء المؤسسات السياحية والفندقية بقطب الإمتياز السياحي شمال غرب.

نلاحظ من خلال النتائج المتوصل إليها، أن النموذج القياسي المقدر الذي تم صياغته ودراسة صلاحيته مقبول قياسيا وإحصائيا، أي أن هناك علاقة بين نظام الرقابة الفعال وصياغة إستراتيجية تحسين الأداء لتحقيق تميز أداء المؤسسات السياحية والفندقية.

ومن خلال معاملات المتغيرات المستقلة، يمكن القول أن:

- الزيادة بدرجة واحدة في فعالية نظام الرقابة يؤدي إلى الزيادة في تحسين أداء المؤسسات السياحية والفندقية بقيمة ب 0,328 .

- الزيادة بدرجة واحدة في صياغة ووضع إستراتيجية تطوير وتحسين الأداء يؤدي إلى الزيادة في تحسين أداء المؤسسات السياحية والفندقية بقيمة ب 0,422.

خلاصة :

تناول هذا الفصل عرض حول الإستراتيجية الرامية إلى تحقيق صناعة السياحة من خلال المخطط التوجيهي للهيئة السياحية آفاق 2030، الذي يظل تجسيده غير مكتمل في ظل وجود نقائص وعقبات مرتبطة أساسا بتسوية العقار السياحي، كما أنه تم تحقيق العدد المتوقع انشاؤه من المؤسسات السياحية والفندقية لكن جلها تفتقد للنوعية مقارنة بالدول المجاورة (تونس ، المغرب...) أي أنها غير مؤهلة للرفع من الجودة وتوفير العرض السياحي من حيث الهندسة والبناء أو السلع والخدمات التنافسية، إضافة إلى نقص التكوين المتخصص الفعال، كما أنه لا يوجد نظام متناسق بين كافة القطاعات الضرورية يتضمن آليات حقيقية للنهوض بالقطاع السياحي (النقل، الأمن الشبكات باختلاف أنواعها، الري، المجتمع المدني...إلخ).

كما تم عرض حول قطب الإمتياز السياحي شمال - غرب الذي يضم سبع ولايات (وهران، تلمسان تموشنت، بلعباس، معسكر، غليزان، مستغانم) ، تضمن الإمكانيات السياحية والمؤهلات الطبيعية التي تتوفر عليها القطب إلى غاية سنة 2020م، إضافة إلى تطور المؤسسات الفندقية باختلاف تصنيفاتها (عدد الأسرة، التصنيف الطابع القانوني، المنتج السياحي، وتطور وكالات السياحة والأسفار خلال الفترة (2015-2020)، حيث تم عد 372 مؤسسة فندقية وفرت 34625 سرير، و 580 وكالة سياحة وأسفار.

كما تناول الفصل التطبيقي الإحصاء الاستدلالي، لغرض اختبار فرضيات الدراسة وتقدير النموذج القياسي وإستخلاص النتائج، ودراسة صلاحيته، وتعميم نتائج الدراسة الميدانية على كافة المؤسسات السياحية والفندقية حيث توصلنا إلى النموذج القياسي المقدّر $(Y=1,074+0,328 X_1+0,422 X_2)$ (مقبول قياسيا وإحصائيا، أي أن نظام الرقابة يساهم في تحسين أداء المؤسسات السياحية والفندقية.

خاتمة

عامّة

عالجت هذه الدراسة إشكالية مساهمة نظام الرقابة في تحقيق الأهداف المرتبطة بتحسين أداء مؤسسات سياحية وفندقية، إذ أن صياغة استراتيجية تحسين وتطوير الأداء، يتطلب تشخيص المشاكل التي تعوق تحقيق هذا المسعى باستخدام أساليب وأدوات رقابية من خلال تتبع إجراءات متتالية ومنظمة لتحقيق الأهداف والغايات المراد الوصول إليها، والالتزام بالمبادئ والقواعد التي تراعيها الجهات الرقابية أثناء ممارسة عملية الرقابة وفق إطار متكامل ومتناسق سواء من طرف أجهزة رقابية داخلية (الإدارة المركزية، الإدارة التنفيذية، مجلس الإدارة، إدارة التدقيق الداخلي...) أو أجهزة رقابية خارجية (التدقيق الخارجي، الجهات التنظيمية مركزية كانت أو لامركزية)، إذ أنه لا بد من وجود تعاون وتناسق بين المدقق، ولجنة التدقيق المنبثقة عن مجلس الإدارة، في فهم وفحص نظام الرقابة الداخلية لتعزيز وتفعيل نظام الرقابة، إذ أن وجود قسم التدقيق الداخلي ضمن الهيكل التنظيمي ووجود لجنة التدقيق لهما دور فعال في اكتشاف الأخطاء الجوهرية والغش والاحتيال وإنحرافات عدم المطابقة إن وجدت مع ضرورة تصحيحها أو معالجتها في الوقت المناسب، من خلال إختيار الأسلوب الأمثل لتقييم نظام الرقابة ومتابعة تنفيذ مخططات العمل الذي يحدد فيه الصلاحيات والمسؤوليات والوقت اللازم لتنفيذه وفقا للمخطط المصممة أو برنامج العمل المتفق عليه أو التدقيق حول الأداء المستهدف، كما أن إهتمام المدقق بالفحص المبدئي لنظام الرقابة يساهم في الإلمام بالمعلومات الكافية عن بيئة الرقابة من خلال تدفق العمليات التشغيلية والمالية ومدى تطبيق القوانين والتشريعات والإطلاع على هيكلية مكونات الرقابة ومراجعتها، من خلال فهم ودراسة مكوناتها كم يقوم المدقق بتقييم نظام الرقابة للتعرف على مواطن ضعف النظام، ويوثق على شكل تقرير يتضمن التوصيات اللازمة والملائمة لتصحيح الفوارق والنقصات ومعالجتها ومتابعة المتسبب فيها، كما يتم إعداد تقرير مفصل يقدم لمجلس الإدارة أو إلى السلطة الحاكمة، وهو بدوره يقدمه بشكل تقرير مفصل للمدقق الخارجي أو محافظ الحسابات أو مدققي الامتثال والمطابقة وهذا ما يشير إلى تطبيق للمعيار رقم 610 من معايير التدقيق الجزائية "إستخدام أعمال المدققين الداخليين" الذي ينص على إستخدام المدقق الخارجي تقارير المدقق الداخلي، من خلال تشابه بعض الوسائل المستخدمة في تحقيقها لكلا الوظيفتين، مما يبين أن وظيفة التدقيق تستخدم لإعادة النظر في اقتصاد، فعالية ونجاعة الأنشطة العملية بما فيها الأنشطة المالية للمؤسسة السياحية والفندقية، كما يهدف التدقيق إلى التحقق من مصداقية القوائم المالية وتنفيذ العمليات التشغيلية بكفاءة وفاعلية، ومدى الإلتزام بتطبيق الإجراءات وفقا للتشريع والتنظيم والتعليمات الصادرة عن وزارة السياحة والصناعة التقليدية والعمل العائلي أو لجان التفتيش على مستوى المديرية الولائية، وإحترام ميثاق التدقيق المعد من قبل لجنة التدقيق، مما يبرز أن وظيفة التدقيق لها دور في تقييم لنظام الرقابة بالمؤسسات السياحية والفندقية بمس

كافة الأنشطة الرئيسية والمساعدة التي تمارسها لتحقيق أهدافها بالوسائل المتاحة وبفعالية ونجاعة أي الإستخدام الأمثل للموارد.

مما يتطلب استخدام الأساليب والتقنيات الحديثة لتكنولوجيات الإعلام وتطبيق أنظمة المحاكاة لتحقيق الأمثلة في أنظمة التسيير وتشغيل العمليات بكفاءة وتحقيق الأهداف المحددة بفاعلية، وبالتالي تحسين الإنتاجية والوصول إلى تحقيق الإزدواجية تكلفة – قيمة باعتبارها جانبان متقابلان للأداء، مما يستوجب تحديد أهداف كأساس يستند عليها في وضع معايير ومقاييس الأداء الداخلي (المالي التشغيلي...) أو الأداء الخارجي (السوق، رضا الزبائن، الطلب...) أو حسب الأداء المستهدف، لتقييم النتائج المتوصل إليها (مقارنة النتائج الفعلية مع ما كان متوقعا) وإتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب ومعرفة أسبابها، مع ربطها بالمسؤوليات وفق ماتم توثيقه، لتحديد العقوبات أو المكافآت والتشجيعات، مما يفعل تنفيذ الخطط المصممة تبعا للأهداف المحددة بفعالية وتكلفة أقل لتقديم سلع وخدمات سياحية وفندقية (برمجة رحلات سياحية وترفيهية، خدمات النقل، تقديم إرشادات سياحية الإيواء تقديم الأطعمة والمشروبات... إلخ)، ليس بالضرورة أن تكون ملموسة أو تقدم كاملة وتكون مرتبطة أساسا بالمنتج السياحي والفندقي إضافة إلى كونها تتماشى مع وسائل الجذب السياحي المتوفرة، تقابلها البحث عن السوق المستهدف، وتحليل الفرص السوقية لتحديد المنافسين والتفوق عليهم، لتحقيق منافع مطلوبة أو متوقعة من الزبائن أو المستفيدين وإشباع رغباتهم، وترسيخ صورة ذهنية لديهم.

كما أن مؤشرات قياس الأداء تعتبر أداة رقابية تساهم في إنجاز الأهداف المحددة بناء على المعايير الموضوعة تبعا للأداء المستهدف، حيث نجد أن مؤشرات قياس الأداء السياحي والفندقي المرتبطة بالعمليات التشغيلية (الإيواء إشغال الغرف، التكاليف، الإنتاجية الجزئية والكلية، القيمة المضافة... إلخ) أو المرتبطة برضا الزبائن من خلال تقييم جودة الخدمات السياحية والفندقية المقدمة للزبائن، باستخدام نموذج قياس جودة الخدمات SERVEQUAL الدولي للوصول إلى الجودة المطلوبة في القطاع السياحي والفندقي لاختبار مدى توافر الأبعاد الرئيسية لجودة الخدمة الفندقية المتمثلة في (الملموسية، الاعتمادية، الاستجابة، التوكيد، التعاطف)، كما تستخدم المؤسسات السياحية والفندقية أسلوب مناهج الإستقصاء اليدوي على مستوى الغرف أو الإستقصاء الإلكتروني سواء داخل المؤسسة أو بالتعاقد مع مؤسسات ناشئة مثل: (Booking, Trivago, Expedia, Jumia, Travel) لمعرفة الإختلالات والأخطاء أو عدم المطابقة ومعالجتها وربطها بالمسؤوليات ومتابعة تنفيذها، مما يساهم في تحقيق الأهداف وتحسين مستويات الأداء بشكل مستمر، أما من خلال إجابات أفراد عينة الدراسة تبين أن المؤسسات السياحية والفندقية تعتمد بدرجة كبيرة في تنفيذ النظم الرقابية على التقارير الرقابية الداخلية (مجلس الإدارة، الإدارة العليا، السلطة التنفيذية،

التدقيق الداخلي، لجنة التدقيق، التدقيق الخارجي...) والجهات الرقابية الخارجية التنظيمية (وزارة السياحة والصناعة التقليدية ممثلة في المديريات على المستوى المحلي، لجان التفتيش الولائية (الأمانة العامة للولاية، السياحة، الأمن، البيئة، التجارة، الحماية المدنية...))، إضافة إلى اعتمادها على أسلوب الملاحظة المباشرة سواء أثناء تقديم السلع والخدمات أو من خلال تقديم أسئلة مباشرة للزبائن عن مدى رضاهم، أي أن المؤسسات السياحية والفندقية محل الدراسة تستخدم نظام الرقابة الموجهة (المستمرة) للوصول إلى الغايات والأهداف بفاعلية وكفاءة، كما تعتبر جودة الخدمات السياحية والفندقية مقياساً للدرجة التي يرقى إليها مستوى الخدمة المقدمة للزبائن ليقابل توقعاتهم، كما أن الإدارة العليا أو السلطة الحاكمة للمؤسسات السياحية والفندقية المتواجدة بقطب الإمتياز شمال غرب لا يدركون أهمية استخدام مؤشرات قياس الأداء (الإنتاجية، الجودة، التنافسية، التميز والتفوق) أو نموذج قياس جودة الخدمات (SERVEQUAL) أو مقياس الأداء الفعلي (SERVPERF) أسلوب التاءات الخمس اليابانية (5S) لإعادة التنظيم وتحقيق الحد الأمثل للمسارات أو برنامج ستة سيقما (six sigma)، لتحسين الأداء المستمر، كما يتبين أن المستجوبين لا يستخدمون أساليب إدارة الأداء الحديثة لتحقيق الأداء المتميز والتفوق.

كما هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين نظام الرقابة واستراتيجية تطوير وتحسين الأداء، ومدى تأثيرها على أداء مؤسسات سياحية وفندقية بالقطب السياحي للإمتياز شمال غرب، من خلال دراسة ميدانية استهدفت التعرف على آراء المستجوبين من مدراء فنيين وعاملين (مدير عام، مسير، مدقق داخلي، مراقب التسيير مدير مطعم، مدير دائرة العلاج، مدير تجاري، مسؤول الاستقبال والتوجيه، عاملين في وظائف: التسويق، الاعلام الآلي، مشرف على التدليك والحمام المسبح، الأمن والصيانة، المرآب، الاستثمار...)، لدراسة العلاقة بين الوظيفة الرقابية وتحسين أداء مؤسسات سياحية وفندقية بقطب الإمتياز شمال غرب باستخدام برنامج spss v20 والأساليب الإحصائية.

إختبار الفرضيات

- الفرضية الأولى : يساهم الهيكل التنظيمي وبيئة الرقابة في تحسين أداء المؤسسات السياحية والفندقية
تم إثبات صحة هذه الفرضية، حيث أن التنسيق والتعاون بين الأجهزة الرقابية الداخلية (الإدارة المركزية الإدارة التنفيذية، مجلس الإدارة، إدارة التدقيق الداخلي...) والأجهزة الرقابية الخارجية (التدقيق الخارجي، الجهات التنظيمية مركزية كانت أو لامركزية)، أي أن العلاقة التكاملية بين الأجهزة الرقابية ومكونات نظام رقابي يعمل وفق خطوات منظمة ومتناسقة فيما بينها، تتكامل مع وجود هيكل تنظيمي واضح المعالم يتلاءم مع طبيعة النشاط السياحي

والفندقي في ظل وجود بيئة رقابية تساعد الأجهزة الرقابية على ممارسة العملية الرقابية لتحقيق الأداء المستهدف هذا من شأنه يساهم في تحقيق الأهداف والخطط بالمؤسسات السياحية والفندقية بكفاءة وفاعلية.

- الفرضية الثانية: تساهم هيكلية مكونات نظام الرقابة الفعال في تطوير أداء المؤسسات السياحية والفندقية
تم إثبات صحة هذه الفرضية، حيث أن الهيكلية الجيدة لمكونات نظام الرقابة المتمثلة في (التخطيط، التنظيم، التوجيه، المراجعة والتدقيق، التقييم) وفق خطوات منظمة ومتناسقة فيما بينها، تتكامل مع وجود هيكل تنظيمي واضح المعالم يتلاءم مع طبيعة النشاط السياحي والفندقي في ظل وجود بيئة رقابية ساهمت بشكل كبير في تحقيق نظام رقابي فعال يساهم في تشخيص الوضعية وإيجاد المشاكل ومعالجتها، إستنادا إلى التقارير الرقابية الصادرة عن الجهات الرقابية حول مدى تنفيذ مخططات العمل المرتبطة بإنجاز الأهداف المحددة والخطط المصممة، من خلال مقارنة النتائج المتوقعة مع النتائج الفعلية المتوصل إليها، ثم تقييمها وتحليلها لمعرفة الأخطاء والإختلالات والانحرافات عن عدم المطابقة، ومتابعة تصحيحها وفقا للتوجيهات المقدمة لكافة المسؤولين عنها.

- الفرضية الثالثة: تعمل متطلبات تحسين وتطوير الأداء على رفع أداء المؤسسات السياحية والفندقية
هذه الفرضية صحيحة، حيث أن مقارنة الإنجازات مع الأهداف المحددة حسب المعايير والمقاييس الموضوعة أو النشاط المستهدف، والإلتزام بتنفيذ مخطط العمل والاستغلال الكفء للموارد، يتطلب الفهم الجيد لنظام الرقابة والإبقاء على الهيكلية التنظيمية أو مراجعة نظام الرقابة باستمرار من قبل الجهات الرقابية الداخلية والخارجية، مما يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة السياحية والفندقية وإدارة المخاطر المرتبطة بها، مع ضرورة التأكد من فعالية هذا النظام من خلال تقييم فعالية هيكلية مكونات نظام الرقابة، سواء من قبل المدقق الداخلي استنادا إلى الإلتزام بميثاق التدقيق الداخلي إن وجد أو معايير ممارسة نشاط التدقيق الداخلي الدولية أو المدقق الخارجي من خلال الإلتزام بالمعايير الجزائرية للتدقيق أو المعايير الدولية للتدقيق أو مطابقة معايير التقييس ومنح الشهادات (الإنزو، HACCP، مخطط جودة السياحة الجزائري... إلخ) لتقديم سلع وخدمات سياحية وفندقية ذات جودة ومتميزة، وتعزيز القدرة التنافسية والتفوق، وبالتالي تحقيق قيمة مضافة، ومن خلال إجابات أفراد عينة الدراسة حول مساهمة نظام الرقابة في تحسين أداء مؤسسات سياحية وفندقية بالقطب السياحي للامتياز شمال غرب تبين أن الوصول إلى الأهداف المحددة يتطلب إجراءات في نظام الإتصال بالبيئة الداخلية والبيئة الخارجية للتشخيص الجيد للإستعداد والبدء في جهود التطوير وتحسين الأداء من خلال دراسة البيئة الداخلية للمؤسسة أي الهيكل التنظيمي وبيئة الرقابة، والبيئة الخارجية من منافسين وموردين وسوق وزبائن والإلتزام بتطبيق القوانين ومسيرة البلد الذي تتواجد فيه وتمارس نشاطها فيه باستخدام أدوات رقابية لتصحيح مسار الأنشطة السياحية والفندقية مع ضرورة إعادة توجيهها وتصحيحها أو

معالجتها في الوقت المناسب وبأقل تكلفة ممكنة، مع ضرورة وجود وظيفة نشاط التدقيق لتتبع الإجراءات التصحيحية لنظام الرقابة والإبلاغ عنها للسلطة الحاكمة، والتأكد من تنفيذ عملية التدقيق المرتبطة بالاستخدام الاقتصادي والكفاءة للموارد مع توفير المعلومات الكافية الموضحة لكيفية تنفيذ الخطط والسياسات على مستوى كافة الأنشطة الاستثمارية والمالية والتشغيلية، لفهم ودراسة مكونات نظام الرقابة وتقييم فعاليتها، مما يعزز متابعة تحسين مستويات الأداء (الإنتاجية، الجودة، الميزة التنافسية، التميز والتفوق) بشكل مستمر، ويساهم في تحقيق الأداء المتميز على المدى الزمني القصير، المتوسط والطويل مما يضمن للمؤسسة البقاء والإستمرارية.

الفرضية الرابعة: تساهم أساليب إدارة الأداء في تحسين مردودية المؤسسات السياحية والفندقية

هذه الفرضية صحيحة، حيث أن مؤشرات قياس الأداء تعتبر أداة رقابية تساهم في إنجاز الأهداف المحددة بناء على المعايير الموضوعية تبعاً للأداء المستهدف، نجد أن مؤشرات قياس الأداء السياحي والفندقي المرتبطة بالعمليات التشغيلية (الإيواء إشغال الغرف، التكاليف، الإنتاجية الجزئية والكلية، القيمة المضافة... إلخ) أو المرتبطة برضا الزبائن من خلال تقييم جودة الخدمات السياحية والفندقية المقدمة للزبائن، باستخدام نموذج قياس جودة الخدمات SERVEQUAL الدولي للوصول إلى الجودة المطلوبة في القطاع السياحي والفندقي لإختبار مدى توافر الأبعاد الرئيسية لجودة الخدمة الفندقية المتمثلة في (المهنية، الاعتمادية، الاستجابة، التوكيد، التعاطف)، كما تستخدم المؤسسات السياحية والفندقية أسلوب مناهج الإستقصاء اليدوي على مستوى الغرف أو الإستقصاء الإلكتروني سواء داخل المؤسسة أو بالتعاقد مع مؤسسات ناشئة مثل: (Booking, Trivago, Expedia, Jumia, Travel) لمعرفة الإختلالات والأخطاء أو عدم المطابقة ومعالجتها وربطها بالمسؤوليات ومتابعة تنفيذها، مما يساهم في تحقيق الأهداف وتحسين مستويات الأداء بشكل مستمر، أما من خلال إجابات أفراد عينة الدراسة تبين أن المؤسسات السياحية والفندقية تعتمد بدرجة كبيرة في تنفيذ النظم الرقابية على التقارير الرقابية الداخلية (مجلس الإدارة، الإدارة العليا، السلطة التنفيذية، التدقيق الداخلي، لجنة التدقيق، التدقيق الخارجي...) والجهات الرقابية الخارجية التنظيمية (وزارة السياحة والصناعة التقليدية ممثلة في المديريات على المستوى المحلي، لجان التفتيش الولائية (الأمانة العامة للولاية، السياحة، الأمن، البيئة، التجارة، الحماية المدنية...))، إضافة إلى اعتمادها على أسلوب الملاحظة المباشرة سواء أثناء تقديم السلع والخدمات أو من خلال تقديم أسئلة مباشرة للزبائن عن مدى رضاهم، أي أن المؤسسات السياحية والفندقية محل الدراسة تستخدم نظام الرقابة الموجهة (المستمرة) للوصول إلى الغايات والأهداف بفاعلية وكفاءة، كما تعتبر تعتبر جودة الخدمات السياحية والفندقية مقياساً للدرجة التي يرقى إليها مستوى الخدمة المقدمة للزبائن ليقابل توقعاتهم، كما أن الإدارة العليا أو السلطة الحاكمة للمؤسسات السياحية والفندقية المتواجدة بقطب

الإمّياز شمال غرب لا يدركون أهمية إستخدام مؤشرات قياس الأداء (الإنتاجية، الجودة، التنافسية، التميز والتفوق) أو نموذج قياس جودة الخدمات (SERVEQUAL) أو مقياس الأداء الفعلي (SERVPERF) أسلوب التاءات الخمس اليابانية (5S) لإعادة التنظيم وتحقيق الحد الأمثل للمسارات أو برنامج ستة سيقما (six sigma)، لتحسين الأداء المستمر، كما يتبين أن المستجوبين لا يستخدمون أساليب إدارة الأداء الحديثة لتحقيق الأداء المتميز والتفوق.

نتائج الدراسة

❖ تحديد الأهداف المرتبط بالإنتاجية، الجودة، الميزة التنافسية، التميز والتفوق، يتطلب وضع المعايير آخذة بعين الاعتبار موسمي الذروة والكساد للنشاط السياحي والفندقي، مما يستدعي الوقوف على المستوى التشغيلي فصليا من خلال النسب الإيرادات المتحققة فعلا مع ماهو متوقع، باعتبار أن الإيراد الفصلي يقارن بالإيراد السنوي؛

❖ إختيار الأسلوب الأمثل لتقييم نظام الرقابة يساهم بدرجة كبيرة في تحقيق الأهداف بالوسائل المتاحة وبفعالية ونجاعة أي الاستخدام الأمثل للموارد؛

❖ دراسة وفهم البيئة الرقابية للمؤسسة تساهم في معرفة مدى إدراك المدراء الفنيين والعاملين بأهمية هيكلية مكونات نظام الرقابة والأنشطة الرئيسية أو الأنشطة المساعدة التي تقوم بها؛

❖ توفير الوثائق الثبوتية لتحديد الصلاحيات والمسؤوليات تبعا للهيكل التنظيمي الذي يشمل كافة مستويات الإدارة سواء الرقابة الاستراتيجية أو التنفيذية يساهم في معرفة خرائط التدفق، معبرا عنها بشكل رموز تبين الأقسام الموكلة لها أداء عملية معينة أي مصدر الوثائق الثبوتية والمستندات والدفاتر والجهة التي يرسل إليها، مع توضيح التوجيهات أي الاجراءات التي تتبع لمعالجتها وإتمامها؛

❖ تبرز أهمية وظيفة مراقب التسيير في السهر على التحكم في تنفيذ الخطط المصممة، فلا يمكن مراقبة تنفيذ الخطط بدون مراقبة التسيير، ولا يمكن تطبيق الاستراتيجيات والتأكد من تحقيق الأهداف بدون وظيفة مراقبة التسيير، مما يتطلب أن يكون على دراية تامة بكافة الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة السياحية والفندقية؛

❖ استحداث وظيفة أو نشاط التدقيق ضمن الهيكل التنظيمي للمؤسسات السياحية والفندقية تكون مستقلة عن وظيفة مراقبة التسيير مع إعطائه الإستقلالية اللازمة لتنفيذ المهام المنوطة به وفقا للمعايير الدولية لممارسة المهنة للتدقيق الداخلي، مع مواكبة التطورات والاتجاهات الحديثة للتدقيق الداخلي وفقا للمعايير الدولية، يساهم في تحقيق نظام رقابي فعال؛

❖ يشمل نشاط التدقيق كافة الأنشطة التشغيلية، ومصادقية القوائم المالية، ومدى احترام النصوص التنظيمية والتشريعية، والتحقق من فعالية نظام الرقابة الداخلية ومراجعتها في حالة قصوره أو عدم فعاليته؛

- ❖ تتطلب عملية التدقيق المهارة والخبرة الكافية للقيام بدراسة وتحليل أدلة الإثبات المقدمة لمعرفة الأخطاء الجوهرية والانحرافات عن عدم المطابقة وتقدير المخاطر المحتملة؛
- ❖ اهتمام المدقق بالفحص المبدئي لنظام الرقابة يساهم في الإلمام بالمعلومات الكافية عن البيئة الرقابية من خلال تدفق العمليات التشغيلية والمالية ومدى تطبيق القوانين والتشريعات، والإطلاع على هيكلية مكونات نظام الرقابة؛
- ❖ وجود قسم التدقيق الداخلي يعتبر بمثابة صمام الأمان للإدارة العليا أو السلطة الحاكمة للتأكد من أن تنفيذ الخطط المصممة والسياسات والإجراءات الموضوعة قد تم بطريقة صحيحة، كما يقدم الإرشادات والتوجيهات الضرورية واللازمة لتحسين الأداء؛
- ❖ يجب أن لا تزيد تكلفة النظام الرقابي على الأهداف أو الغايات التي يحققها، ينبغي أن يحقق النظام للمؤسسة فوائد أو عوائد تفوق تكاليفه، أي يؤدي تطبيق النظام الرقابي إلى إضافة قيمة للمؤسسة.
- ❖ يعتبر العنصر البشري العنصر الأساسي للقيام بالأنشطة السياحية والفندقية، فبالرغم من التقدم التكنولوجي وتطور الآلات وظهور الروبوهات، إلا أن ذلك لم يقلل من أهمية العنصر البشري لأن الخدمات السياحية والفندقية تتم من خلال التعامل المباشر مع الزبائن، لهذا الغرض لابد للمورد البشري أن يتميز بالكفاءة والخبرة اللازمة؛
- ❖ يتميز النشاط السياحي والفندقي بنظام الخدمة المستمرة على مدار اليوم بل الأسبوع والشهر والسنة كاملة
- ❖ أي أن ساعات العمل تكون 24/24 ساعة، فالعاملون يعملون بينما الآخرون في حالة استرخاء؛
- ❖ إتباع الرقابة المستمرة الموجهة يتطلب استخدام أسلوب التنبؤ أو التوقع بحدوث انحراف معين على مستوى كافة الأنشطة، مثلاً من خلال مقارنة الموازنات التقديرية، موازنة المصاريف الفوائد الشهري (Profit and Loos) الأمر الذي يستدعي إتباع إجراءات تصحيحية؛
- ❖ تساهم مؤشرات قياس الأداء في تقييم النتائج المتوصل إليها ومقارنتها مع المعايير الموضوعة أو السياسات المتبعة (سياسة الجودة، نظام HACCP، الإيزو 9001...) لتحديد الأخطار وتحليلها وإيجاد الانحرافات أو عدم المطابقة وتحديد إجراءات التحكم فيها، لإتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب؛
- ❖ تشخيص وضعية المؤسسات السياحية والفندقية من خلال دراسة البيئة الداخلية والبيئة الخارجية يساهم في وضع استراتيجية وفقاً لأنماط تحسين الأداء، سواء التحسين المستمر الذي يقوم بأعمال تصحيحية على مستوى الاختلالات التي تحدث بأنشطة المؤسسة بصفة مستمرة من خلال التوجيهات أو الإجراءات المتبعة، أو التحسين الجذري الذي يركز على الاختلالات التي تحتاج إلى تصحيح كبير جداً؛

- ❖ تشجيع مشاركة المدراء الفنيين والعاملين في تحديد الأهداف ووضع المعايير لقياس الأداء، وإدراجهم في تصميم خطط التطوير والتحسين المستمر يمكنهم من اكتساب الثقة في النفس والتحلي بالمسؤولية، مما يضمن المحافظة على جودة السلع والخدمات لتحقيق متطلبات الزبائن بشكل مستمر؛
- ❖ تحقيق نظام إدارة الجودة يساعد في فعالية قياس الأداء وتحقيق رضا الزبائن وزيادة الإنتاجية، من خلال ضمان متطلبات الجودة للزبائن والالتزام بالمتطلبات القانونية والتنظيمية للبلد الذي تمارس فيه النشاط، كما يعتبر نظام إدارة الجودة بمثابة إنجاز يعترف به عالميا ويميزها عن منافسيها ويضمن البقاء على رأس قائمة المنافسين؛
- ❖ استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال الحديثة وإجراء التحديثات في الوقت المناسب على أساس الاحتياجات له تأثير على فعالية نظام الرقابة، من خلال توفير الأمان وتطوير الأنظمة وتسهيل أنماط الإتصال وعصرنته؛
- ❖ تنظم تكنولوجيات المعلومات والإتصال عمليات وأحداث المؤسسة وتضمن الدخول المصرح به للبيانات وتقوم باستكمال معالجة المدخلات، كما أنها مصممة لاكتشاف الأخطاء الجوهرية أو منعها أو تصحيح الانحرافات؛
- ❖ إدراك المدراء الفنيين والعاملين بالمؤسسات السياحية والفندقية بخصوصيات النشاط السياحي والفندقي، وبأهمية إدارة المخاطر المحتملة التي تواجهها، ومشكلات الغلق السياحي، مما يساهم بدرجة كبيرة في وضع الخطط الاستراتيجية وتصميم الأهداف وإعداد مخططات عمل لتحقيق متطلبات تحسين وتطوير الأداء؛
- ❖ إعداد النظام المحاسبي والمالي للنشاط السياحي والفندقية يركز على موسمية الطلب (موسم الكساد وموسم الذروة) على الخدمات السياحية والفندقية، مع الأخذ بعين الاعتبار أنها تجمع بين نشاط الخدمات والنشاط التجاري كما أنها منتجات غير ملموسة قابلة للتلف؛
- ❖ يتميز النشاط السياحي والفندقي بكثافة الأصول الثابتة وسرعة دوران رأس المال المتداول باعتبار أن نشاطه العادي نشاط خدمي بالدرجة الأولى وليس نشاطا تجاريا أو صناعيا أو زراعيا؛
- ❖ يتم التعامل نقدا في النشاطات السياحية والفندقية، وبمبالغ صغيرة جدا خاصة المعاملات مع الزبائن والمستفيدين بسرعة فالزبون أو المستفيد يقيم لفترة يوم أو بضعة أيام، ثم تنتهي علاقته المحاسبية مع المؤسسة السياحية والفندقية، فلا بد من تحصيل ما يستحق عليه قبل مغادرته، باستثناء الزبائن والموردين الدائمين مع المؤسسات ووسطاء تجاريين علاقتهم بالمؤسسة السياحية والفندقية تعاقدية (العقد الفندقي، الصفقات، المؤتمرات والملتقيات ...)؛

❖ يدرك القائمين على المؤسسات السياحية والفندقية بأساليب إدارة الأداء، في حين يجهلون الأساليب الرقابية الحديثة مثل استخدام مؤشرات قياس الأداء (الكفاءة، الفعالية، الانتاجية، الجودة، الميزة التنافسية والتفوق) لمتابعة تحسين الأداء بشكل مستمر؛

❖ من أجل رقابة جيدة لابد من تتبع مسار تنفيذ الخطط أو الأنشطة كاملا، مثلا قسم المشتريات بالمؤسسات السياحية والفندقية لابد من تتبع (الصفقة، المورد ، المحاسب، المطبخ، الغرف، الأغذية والمفروشات...) لاكتشاف الفروقات المتعلقة النوعية والجودة؛

❖ يتأثر النشاط السياحي والفندقي بالموسمية وهذه إحدى مشاكله الأساسية، وهذا يتطلب الإعداد والتسويق لبرامج شاملة بأسعار مخفضة في أوقات انخفاض الطلب، باستخدام طرق الأمثلة في تحديد التكاليف؛

❖ استخدام التقنيات المرتبطة بالتسيير والتحكم في التكاليف (تكاليف الاستثمار، محاسبة التسيير، التكلفة المستهدفة، التكاليف على أساس الأنشطة، الإدارة بالأهداف، أنظمة المحاكاة لإتخاذ القرارات الرشيدة...) يؤثر في تكلفة المنتجات السياحية والفندقية كما يساهم في تحديد الطلب والعرض السياحي؛

ومن خلال أسئلة تم طرحها على المستجوبين وإطارات بوزارة السياحة المركزية واللامركزية، توصلنا إلى الإقتراحات التالية :

1- التدابير المتبعة لتحسين وتطوير السلع والخدمات السياحية تمثلت في مايلي:

❖ تطوير وعصرنة الجانب التسويق التقليدي واستخدام التسويق الالكتروني خلال السنة ولا يقتصر فقط على الموسمية؛

❖ المنافسة تؤدي إلى تطوير وابتكار سلع وخدمات سياحية وفندقية، لتحقيق التميز والتفوق وتوفير وسائل الجذب السياحي؛

❖ تكوين وتدريب المورد البشري والحرص على التخصص وفقا للمعايير العالمية، وتوظيف الأجانب المتخصصين ذوي الخبرات في التسيير السياحي والفندقي والاستفادة منها ونقلها؛

❖ توفير البنية التحتية من : النقل، إستحداث الشرطة السياحية مع تفعيل دورها، المواصلات السلكية واللاسلكية، تسهيل وتأمين استخدام آليات الدفع الالكتروني، المسالك السياحية والثقافية... إلخ؛

❖ إعداد نص تنظيمي لإستكمال أو إعادة ترتيب وتصنيف المؤسسات الفندقية المنجزة أو التي هي قيد الإستغلال قبل سنة 2019م، حيث أنه حسب المرسوم التنفيذي رقم 19 - 158 تم الإستغناء عن بعض أنواع المؤسسات الفندقية؛

2- العوامل المؤثرة في تسعير الخدمات تمثلت في مايلي:

❖ التحكم في تكاليف الاستثمار السياحي والفندقي، باعتباره أساس تحديد تكلفة إشغال الغرف والشقق الفندقية؛

❖ زيادة وتنوع المؤسسات السياحية والفندقية، وتوزيعها على المستوى الوطني وملاءمة القدرة الشرائية للزبائن وتحقيق الجودة اللازمة (العرض والطلب)؛

❖ السعي لإيجاد ديناميكيات تتعلق بالنظام المالي والمصرفي للرفع من قيمة الدينار الجزائري وتسوية المعاملات المالية والمصرفية؛

❖ تحديد أسعار جزافية بدون دراسة أو تقييم لنوعية المنتج السياحي والفندقي وتكلفته؛

❖ استخدام طرق الأمثلية في السيطرة على تكاليف السلع والخدمات السياحية والفندقية؛

❖ استخدام أساليب الإدارة المالية الحديثة في إختيار المشاريع السياحية والفندقية واستغلالها؛

❖ استخدام البرمجة بالأهداف في تحسين نوعية وجودة المنتجات السياحية؛

❖ استخدام موازنة المصاريف والفوائد (Profit and Loos) في تحسين أداء المؤسسات السياحية والفندقية.

3- صعوبات تطبيق معايير مخطط جودة السياحة الجزائرية (PQTA) تمثلت فيما يلي :

❖ ضرورة تعزيز الهيكل التنظيمي للمؤسسات السياحية والفندقية بوظيفتي التدقيق والرقابة؛

❖ غياب علامة الجودة (le label) الخاصة بجودة السياحة الجزائرية والهيئة أو الجهة المسؤولة عن منحها؛

❖ غياب لجنة خاصة بتقييم مدى تنفيذ المخطط من قبل المؤسسات السياحية والفندقية المنخرطة على مستوى وزارة السياحة المركزية واللامركزية؛

❖ ضعف عملية الإتصال الخاصة بتجسيد المخطط؛

❖ توحيد المهنيين في قطاع السياحة والفندقة والصناعة التقليدية من خلال إنتهاج إرادي للجودة؛

❖ غياب رؤية سياسية واضحة داعمة للقطاع السياحي.

المراجع

أولاً: مراجع باللغة العربية

1- مؤلفات

- 1) خالد أمين عبدالله، التدقيق والرقابة في البنوك، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان - الأردن: الطبعة الأولى: 2012.
- 2) هادي التميمي، مدخل إلى التدقيق من الناحية النظرية والعملية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، الطبعة الثالثة : 2016.
- 3) محمد بوتين، المراجعة ومراقبة الحسابات من النظرية إلى التطبيق، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، الطبعة الثانية، 2005.
- 4) يوسف حجيم الطائي وآخرون، نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، الطبعة العربية: 2009 .
- 5) عبد الرزاق سالم الرحاحلة، ناصر جمال خضور، مفاهيم حديثة في الرقابة الإدارية، دار الإعصار للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، الطبعة العربية الأولى: 2012 .
- 6) عوف محمود الكفراوي، الرقابة المالية في الإسلام، مركز الإسكندرية، مصر، الطبعة الثالثة: 2006.
- 7) خلف عبد الله الوردات، دليل التدقيق الداخلي وفق المعايير الدولية الصادرة عن IIA، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2014.
- 8) محمد القدومي، محمد هاني محمد، زيد عبوي، المفاهيم الإدارية الحديثة، دار المعترف للنشر والتوزيع، الأردن- عمان، الطبعة الأولى 2015.
- 9) علي فلاح الزغبى، أحمد دودين، الأسس والأصول العلمية في إدارة الأعمال، اليازوري للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى، 2015.
- 10) عبده ناجي، الرقابة على الأداء من الناحية العلمية والعملية، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، الطبعة الأولى: 2011.
- 11) حسين حريم، مبادئ الادارة الحديثة (النظريات - العمليات الادارية - وظائف المنظمة)، دار الحامد للنشر، عمان- الأردن، الطبعة الثالثة: 2014 .

- 12) زاهد محمد ديري، الرقابة الادارية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان - الأردن، الطبعة الأولى: 2011.
- 13) ناصر دادوي عدون وعبد الله قويدر الواحد، مراقبة التسيير والأداء في المؤسسة الاقتصادية، دار المحمدية العامة، الجزائر، بدون سنة نشر.
- 14) علي عباس، الرقابة الادارية في منظمات الأعمال، إثراء للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، الطبعة الأولى ، بدون سنة نشر.
- 15) أحمد فوزي ملوخيه، الإحصاء السياحي والفندقي، مركز الاسكندرية للكتاب، مصر، 2009.
- 16) نعيم إبراهيم الظاهر، أساسيات إدارة الأعمال ومبادئها، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى 2010.
- 17) حازم محمد عبد الفتاح ، إدارة الفنادق، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، الطبعة الأولى: 2017 .
- 18) عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، الطبعة الخامسة: 2013.
- 19) مدور عصام وآخرون، المنجد في اللغة العربية المعاصرة ، دار المشرق الشرفية، بيروت - لبنان، الإصدار 4 : 2013.
- 20) محمد السيد سرايا، أصول وقواعد المراجعة والتدقيق الشامل، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية- مصر، الطبعة الأولى: 2007.
- 21) محمد التوهامي طواهر ومسعود صديقي، المراجعة وتدقيق الحسابات الاطار النظري والممارسة التطبيقية، ديوان المطبوعات الجامعية - الجزائر، الطبعة الثانية 2005.
- 22) محمد سمير الصبيان، نظرية المراجعة وآليات التدقيق ،الدار الجامعية ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر، 2003.
- 23) عبيد سعد شريم ولطف حمود بركات، أصول مراجعة الحسابات، الامين للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الثالثة: 2011.
- 24) جيهان عبد المعز الجمال، المراجعة وحوكمة الشركات، دار الكتاب الجامعي، الامارات العربية المتحدة، الطبعة الأولى 2014.

- 25) كمال الدين مصطفى الدهراوي، محمد السيد سرايا، دراسات متقدمة في المحاسبة والمراجعة، الدار الجامعية، بيروت، 2001.
- 26) إيهاب نظمي وهاني العزب، تدقيق الحسابات الإطار النظري، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن - عمان، الطبعة الأولى 2012 أمين السيد أحمد لطفي، تفعيل آليات المراجعة في محاربة الاحتيال والفساد، الدار الجامعية مصر، الطبعة الأولى، بدون سنة نشر.
- 27) المعايير الدولية للتدقيق، المعيار رقم 400، تقدير المخاطر والرقابة الداخلية.
- 28) أمين السيد أحمد لطفي، تفعيل آليات المراجعة في محاربة الاحتيال والفساد، الدار الجامعية مصر، الطبعة الأولى: 2014.
- 29) محمد دياب وآخرون، أساسيات تقييم كفاءة أداء المؤسسات الفندقية، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، الطبعة الأولى 2015.
- 30) مصطفى يوسف كافي، إدارة الأداء، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، الطبعة الأولى: 2016.
- 31) محمد قدرى حسن، إدارة الأداء المتميز، قياس الأداء، تقييم الأداء - تحسين الأداء مؤسسيا وفرديا، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية - مصر، 2014-2015.
- 32) مدحت محمد أبو النصر، الأداء الإداري المتميز، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة - مصر، الطبعة الأولى 2012.
- 33) فريد كورتل، الجودة والتميز في منظمات الأعمال - التميز والقطاع السياحي الجزائري، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، الطبعة الأولى: 2011.
- 34) بلال خلف السكارنه، التطوير التنظيمي والإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان - الأردن، الطبعة الأولى: 2009.
- 35) علي حسون الطائي وأكرم سالم، قراءات في الفكر الإداري والتنظيمي، الوراق للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، الطبعة الأولى
- 36) حيدر علي المسعودي، إدارة تكاليف الجودة استراتيجيا، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، الطبعة العربية: 2010.

- 37) فرنسوا جيرو وآخرون، المراقبة الإدارية وقيادة الأداء، ترجمة وردية واشد، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والتوزيع، بيروت، الطبعة الأولى 2007.
- 38) خضير كاظم محمود، إدارة الجودة وخدمة العملاء، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، الطبعة الثانية 2007.
- 39) موفق عدنان عبد الجبار الحميري وأمين أحمد محبوب المومني، هندسة الموارد البشرية في صناعة الفنادق أفكار حديثة ورؤية مستقبلية، إثراء للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، الطبعة الأولى: 2011.
- 40) إسماعيل إبراهيم الفرار، التطبيق الكفؤ على أنظمة إدارة الجودة، دار دجلة، الأردن، الطبعة الأولى 2010.
- 41) عمر المختار، نظام إدارة الجودة كيف تفهم وتطبق الايزو 9001: 2015، صناع الجودة العرب، مصر، بدون سنة نشر.
- 42) زيد منير عبوي، إدارة المنشآت السياحية والفندقية، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، الطبعة الأولى: 2008.
- 43) مصطفى يوسف كافي، وكالات ومنظمات السياحة والسفر، دار ومؤسسة رسلان للكتابة والنشر والتوزيع، دمشق - سوريا، الطبعة الأولى: 2018.
- 44) مصطفى يوسف كافي، اقتصاديات السياحة البيئية والمحميات الطبيعية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2016.
- 45) بسام الحجار وآخرون، دالة الإنتاج في القطاع السياحي النظرية والتطبيق، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، طبعة 2015.
- 46) زيد منير عبوي، إدارة وتصنيف المطاعم السياحية وآلية عملها، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، الطبعة الأولى: 2008.
- 47) سمر رفقي الرحي، الإدارة السياحية الحديثة، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، الطبعة الأولى: 2014.
- 48) محمد أمين السيد علي، إدارة الفنادق ورفع الكفاءة الإنتاجية، دار وائل للطباعة والنشر، عمان - الأردن، الطبعة الأولى: 1998.

- 49) حسن سليمان زكي وأحمد يحي عياصرة، المحاسبة في المستشفيات والفنادق، دار الإعصار العلمي للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، الطبعة الأولى: 2014.
- 50) عمار عبد الهادي وآخرون، إدارة الإيواء، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان - الأردن، الطبعة الثانية : 2007 .
- 51) مروان أبو رحمة وآخرون، مبادئ إدارة الفنادق، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع عمان- الأردن، الطبعة العربية الأولى: 2014.
- 52) سليم محمد خنفر وعلاء الدين حسين السراي، صناعة الفنادق إدارة ومفاهيم، دار جرير للنشر والتوزيع عمان - الأردن ، الطبعة الأولى: 2011 .
- 53) هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، الطبعة الرابعة، 2008.
- 54) حميد الطائي، وآخرون، الأسس العلمية للتسويق الحديث، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2007.
- 55) حميد الطائي وبشير العلاق، تسويق الخدمات مدخل استراتيجي، وظيفي وتطبيقي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، الطبعة العربية: 2009.
- 56) محمود جاسم الصميد علي ودينة عثمان يوسف، تسويق الخدمات، دار المسيرة، عمان- الأردن، الطبعة الأولى: 2010.
- 57) ريتشارد نورمان، إدارة الخدمات، ترجمة عمر الملاح، دار العبيكان للنشر والتوزيع، الرياض، الطبعة الأولى: 2005.
- 58) زكريا عزام، عبد الباسط حسونة، مصطفى الشيخ، مبادئ التسويق بين النظرية والتطبيق، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان- الأردن، الطبعة الأولى: 2008.
- 59) حميد الطائي وبشير العلاق، إدارة عمليات الخدمة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، الطبعة العربية: 2009.
- 60) محمد دياب، وآخرون، أساسيات تقييم كفاءة أداء المؤسسات الفندقية، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، الطبعة الأولى : 2015 .

- 61) أنطوان نعمة، وآخرون، المنجد في اللغة العربية المعاصرة، دار المشرق الشرفية بيروت - لبنان، الطبعة الرابعة: 2013.
- 62) أحمد حلمي جمعة، الاتجاهات المعاصرة في التدقيق والتأكد الداخلي-الحكومي-الإداري-الخاص-البيئي-المنشآت الصغيرة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، الطبعة الأولى: 2009.
- 63) رضا خلاصي، مرام المراجعة الداخلية للمؤسسة، دار هومة للطباعة والنشر، الجزائر 2013.
- 64) زاهر عبد الرحيم عاطف، الهيكل التنظيمي للمنظمة الهندرة، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان - الأردن الطبعة الأولى: 2011.
- 65) وليد عبد الرحمان الفراء، تحليل بيانات الاستبيان باستخدام البرنامج الاحصائي SPSS، الندوة العالمية للشباب الإسلامي، 1430هـ.

2- أطروحات

- 1) صارة جريو، دور المراجعة الخارجية في الحد من ظاهرة الفساد المالي في المؤسسة الاقتصادية في ظل إصلاح مهنة المراجعة في الجزائر، أطروحة الدكتوراه قسم علوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، 2018-2019.
- 2) بن شهيدة فضيلة، دور التدقيق الخارجي في تفعيل مبادئ حوكمة الشركات - دراسة حالة الجزائر - أطروحة دكتوراه في التدقيق والنظام المحاسبي المالي، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم، 2018
- 3) عامر حاج دحو، التدقيق القائم على تقييم مخاطر الرقابة الداخلية ودوره في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، دراسة على عينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية معسكر، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير جامعة أحمد درارية - أدرار، 2017-2018.
- 4) بن لدغم محمد، تأثير التكامل بين التدقيق الداخلي والتدقيق الخارجي في تحسين أداء الرقابة الداخلية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه جامعة أبي بكر بلقايد - تلمسان، 2017-2018.
- 5) بكوش لطيفة، مساهمة التسيير على أساس الأنشطة في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير في إطار مدرسة الدكتوراه في الاقتصاد التطبيقي وإدارة المنظمات، تخصص محاسبة ونظم المعلومات، جامعة محمد خيضر-بسكرة-الجزائر، 2016-2017

- 6) كيلاني صونية، إستراتيجية الجودة الشاملة ودورها في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية دراسة مقارنة بين الجزائر والأردن، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه - علوم التسيير، جامعة باتنة 1، السنة الدراسية 2015-2016.
- 7) عادل بوجان، تأهيل الموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه - علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014-2015.
- 8) مراقي عمار، واقع جودة الخدمات السياحية في المؤسسة الجزائرية، أطروحة دكتوراه في العلوم التجارية، جامعة جيلالي اليابس سيدي بلعباس، 2018-2019.
- 9) حراث حنان، قياس أثر جودة وتنافسية الخدمات السياحية على النمو الاقتصادي للدول المغاربية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه ل م د في العلوم الاقتصادية تخصص تقنيات كمية مطبقة، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم، 2019-2020.
- 10) السعيد بلوم، أساليب الرقابة ودورها في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية بمؤسسة المحركات والجرارات بالسوناكوم، رسالة ماجستير في تنمية وتسيير موارد بشرية، جامعة منتوري قسنطينة، 2007-2008.
- 11) صباح ترغيني، " دور إدارة المعرفة في تحسين أداء العاملين، دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى-أوماش بسكرة"، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر-بسكرة، 2010-2011.

3 - مقالات ومدخلات

- 1) عبد الله عزت بركات، " مدى إدراك الشركات الأردنية المساهمة العامة لأهمية الرقابة الداخلية " ، المجلة العربية للإدارة، مجلد 27، العدد 1، يونيو: 2007.
- 2) عطا الله الحسبان، " مدى مواكبة المدققين الداخليين لمتطلبات تكنولوجيا معلومات أنظمة الرقابة الداخلية في شركات المساهمة العامة الأردنية"، مجلة المنارة، الأردن، المجلد 14، العدد 1، 2008.
- 3) الشيخ الداوي، " تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء " ، مجلة الباحث، جامعة الجزائر، العدد 07، 2009.
- 4) إلهام يحياوي، " الجودة كمدخل لتحسين الأداء الإنتاجي للمؤسسات الصناعية الجزائرية، دراسة ميدانية بشركة الاسمنت عين توتة -باتنة" ، مجلة الباحث، جامعة الجزائر ، العدد 5، 2007.

- 5) آمال زرفاوي وسامية بن عمر، " دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين الأداء الوظيفي"، مجلة الرسالة للدراسات والبحوث الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة - الجزائر، المجلد 4، العدد 1، مارس 2019.
- 6) عبد المللك مزهودة، " الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم"، مجلة العلوم الانسانية - جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد الأول - نوفمبر 2011.
- 7) بوغازي فريدة وبوالطبخ ليلي، " أثر إدرة الجودة الشاملة على الأداء التنافسي - دراسة ميدانية بالبنوك العاملة بسكيكدة -"، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، المجلد 26، العدد 23، 2020.
- 8) مساوي مباركة ومليكي سمير بهاء الدين، " الخدمات السياحية والفندقية وتأثيرها على سلوك المستهلك - دراسة حالة مجموعة من الفنادق لولاية مستغانم"، مجلة المالية والأسواق، مستغانم، المجلد الثالث - العدد 1 2016/03/01.
- 9) بن عنتر عبد الرحمان، " قياس الإنتاجية أهميتها ومشكلات قياسها" المجلة الجزائرية للتسيير، الجزائر، العدد 1 جانفي - جوان 2007.
- 10) مسغوني منى، " البعد الاستثماري للكفاءات ودوره في تحسين أداء المؤسسات"، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية - الجزائر، العدد 2014/05.
- 11) ناصر فردان نمشان النمشان وآخرون، " واقع التقنيات الحديثة في محاسبة التكاليف في شركات النفط الكويتية" الكويت، Journal of Envirenmental Studies and Resaerches، المجلد 8 العدد 2، 2018.
- 12) يحياوي إلهام وبوحديد ليلي، " تقييم جودة الخدمات السياحية بالوكالات السياحية ومستوى رضا الزبائن عنها" مجلة المعيار، الجزائر، المجلد التاسع، العدد الثاني: 2018.
- 13) مسعود بن مويزة، دور السياحة في تعزيز أهداف التنمية المستدامة وفقا لتقارير منظمة السياحة العالمية إشارة لحالة الجزائر، Global Journal Of Economics And Business، المجلد الرابع، العدد الثالث 2018.
- 14) محسن محمد قسم الله، " تسويق الخدمات السياحية وأثره على تطوير الأداء في المنشآت السياحية بالتطبيق على المنشآت السياحية بولاية الخرطوم"، المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث - مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، السودان، العدد الثالث - المجلد الأول، ماي 2017.
- 15) شطارة نبيلة ولبرش سارة، دور مراقبة التسيير في تحسين أداء المؤسسة، ملتقى وطني حول مراقبة التسيير كآلية لحوكمة المؤسسات وتفعيل الإبداع، كلية العلوم الاقتصادية جامعة البليدة 02، يوم 2017/04/25.

4 - نصوص تشريعية ونصوص تنظيمية :

أ- نصوص تشريعية :

- 1) القانون رقم 88-01 المؤرخ في 12 جانفي سنة 1988 المتضمن القانون التوجيهي للمؤسسات العمومية الاقتصادية، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية العدد 2 بتاريخ 13 جانفي سنة 1988.
- 2) القانون رقم 99-01 المؤرخ في 6 جانفي سنة 1999 الذي يحدد القواعد المتعلقة بالفندقة، الجريدة الرسمية العدد 2 بتاريخ 10 جانفي سنة 1999.
- 3) القانون رقم 99-06 المؤرخ في 4 أبريل سنة 1999 الذي يحدد القواعد التي تحكم نشاط وكالة السياحة والأسفار، الجريدة الرسمية العدد 24 بتاريخ 7 أبريل سنة 1999.

ب - نصوص تنظيمية :

- 1) المرسوم التنفيذي رقم 2000 - 48 المؤرخ في 01 مارس سنة 2000م المحدد لشروط وكيفيات إنشاء وكالات السياحة والأسفار، الجريدة الرسمية العدد 10 بتاريخ 5 مارس سنة 2000م.
- 2) المرسوم التنفيذي رقم 06-224 المؤرخ في 21 جويلية سنة 2006 الذي يحدد شروط ممارسة نشاط الدليل السياحي وكيفيات ذلك، الجريدة الرسمية 42 بتاريخ 25 جوان سنة 2006.
- 3) المرسوم التنفيذي رقم 11-20 المؤرخ في 25 يناير 2011 المعدل والمتمم للمرسوم التنفيذي رقم 98-69 المؤرخ في 21 فبراير 1998، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية العدد 6 بتاريخ 01/01/2011.
- 4) المرسوم التنفيذي رقم 17-161 المؤرخ في 15 ماي سنة 2017م المحدد لشروط إنشاء وكالات السياحة والأسفار وكيفيات استغلالها، الجريدة الرسمية العدد 30 بتاريخ 17 ماي سنة 2017م.
- 5) المرسوم التنفيذي رقم 19-151 المؤرخ في 29 أبريل سنة 2019 المتضمن تعريف نشاط الإطعام السياحي وتنظيمه، الجريدة الرسمية العدد 31 بتاريخ 12 ماي سنة 2019.
- 6) المرسوم التنفيذي رقم 19-158 المؤرخ في 30 أبريل 2019 المتضمن تعريف المؤسسات الفندقية ويحدد شروط وكيفيات استغلالها وتصنيفها واعتماد مسيرها، الجريدة الرسمية العدد 33 بتاريخ 19 ماي 2019 .

5- وثائق

- 1) وزارة المالية، المجلس الوطني للمحاسبة، المقرر رقم 23 المؤرخ في 15 مارس 2017 المتضمن المعايير الجزائرية للتدقيق.

6- مواقع إلكترونية

- 1) المعايير الدولية للممارسة المهنية للتدقيق الداخلي،
<https://na.theiia.org/IPPF-Standards-2017-Arabic.pdf>
- 2) فهد محمد طنينه، "أثر الرقابة الداخلية على الأداء: دراسة تطبيقية على القطاع المصرفي في الضفة الغربية" درجة الماجستير في إدارة الأعمال في جامعة الخليل، فلسطين، 2017
<https://www.mobt3ath.com/uplode/book/book-18069.pdf>
- 3) علي العبداني، قياس الإنتاجية، [slidesshare.net/Ali Alabdani/ss-56518051](https://www.slidesshare.net/Ali-Alabdani/ss-56518051)
- 4) م. الشيباني رجب الجروشي، "تحسين الإنتاجية من خلال منظومة القياس المرجعي بمساندة الحاسوب"، مجلة الساتل، مجلة فصلية علمية محكمة المعهد العالي للمهن الشاملة جامعة مصراته، ليبيا، www.slidesshare.net
- 5) نظام إدارة الجودة إيزو 9001، <http://www.iso-tec.com>
- 6) ديمنج وروبيرت هاغستروم، راجعه عبد العظيم محمد نجم، إدارة الجودة الشاملة أسس ومبادئ وتطبيقات، ترجمة وإعداد هند رشدي، كنوز للنشر والتوزيع، القاهرة- مصر، 2009
<https://www.books4arab.com.pdf>
- 7) أمجد خليفة، تطبيق التئات الخمس S5 لتنظيم بيئة العمل والتخلص من الهدر،
<https://www.rwaq.org/courses/apply5s>
- 8) الموقع الفني لصناعة الملابس بالمغرب، تطبيق التئات الخمس 5s ،
<http://www.ouati.com/gestion-methode-5s.php>
- 9) ناصر دادي عدون، معزوز ليندة، لهواسي هجيرة، مراقبة التسيير في المؤسسة الإقتصادية حالة البنوك، 2003 ، www.kamedia.com
- 10) عبدالرحيم محمد ، تطبيقات 6سيجما (Six Sigma)، إدارة الإستراتيجية خمس خطوات نحو الهدف،
www.dr-ama.com
- 11) إدارة الفنادق والسياحة، <http://hospitalitymanagementdegree.net>
- 12) وزارة السياحة والصناعة التقليدية والعمل العائلي <https://www.mtatf.gov.dz>
- 13) مخطط جودة السياحة، <https://www.mtatf.gov.dz>
- 14) وثيقة قواعد الممارسات الدولية والمبادئ العامة لسلامة الأغذية، www.fao.org
- 15) الديوان الوطني للإحصائيات، <https://www.ons.dz>

2^{Emme} : Référence en langues étrangère

1- Ouvrages

- 1) KOTLER PH. and others, **Marketing Management**, public union paris, 11^{eme} Edition 2003.
- 2) HAYER R and others , **Principles of Auditing - An Introduction to International Standard On Auditing** , Second Edition, Pearson Education 2005
- 3) PERMANDEZ A ., **Les Nouveaux tableaux de bord des Décisions**, Edition Organisation, Paris, 2000.
- 4) RENARD, **Théorie et Pratiques de L'Audit Interne** , Edition eyrolles, 7 Edition, 2015.

2- Articles et Communication

- 1) KHAKWANI Sherish and other , Role of Control Modes in Improving Performance An Essential face for Managing Human Resources, journal of education and social research , Vol 2 January 2012.
- 2) SAULQUIN . J . Y "Gestion des Ressources Humaines et performance des services, les cas des Etablissements socio sanitaires" , Revue de Gestion des Ressources Humaines N 36 Edition ESKA Paris , Juin 2000 .
- 3) Hisser la Qualité des Prestation aux Standard , Revue mensuelle ELDJAZAIR Destination Hôtels –Voyages – Patrimoine , Société d’Impression Algérie centre(SIA), Octobre – Novembre N 01 , 2018

3- Sites Electroniques

- 1) The Three Lines of Defense in Effective Risk Management and Control, The Institute of Internal Auditors (IIA) , [http:// na.theiia/standards_guidelance](http://na.theiia/standards_guidelance).
- 2) LJILJANA. K., SLOBODAN. R., & NIKOLINA. K."Key Performance Indicators In The Hotel Industry, from Key Performance Indicators In The Hotel Industry " (2016-11 -13), <https://singipedia.singidunum.ac.rs> .
- 3) H. FAYOL, " Planning, Organisation, Command, Coordination, Control ", janvier 2012, CMI (Chartered Management Institute) www.managers.org.uk.
- 4) Community development library, **productivity Management** , A practice Hanbook , www.nzdl.org
- 5) Hospitality Management and Tourism, <http://hospitalitymanagementdegree.net>.
- 6) P. KRUGMAN , The Age of Diminishing Expectation 1994 , DEFINING ABD MEASURING PRODUCTIVITY " , <https://www.oecd.org/sdd/productivity-stats/40526851.pdf> "
- 7) La méthodologie des 5 S - les tâches essentielles à mener pour améliorer son environnement, <https://www.manager-go.com/management-de-la-qualite/methode-5s.htm>

اللاحق



هوان بوعبدالله، طالب دكتوراه جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم

رقم الهاتف : 0792853102

الايمل: bouabdallah.haouane.etu@univ-mosta.dz

رابط الاستبيان باللغة العربية: <https://forms.gle/tw9w5shuuhpMgDro6>

تحية طبية وبعد:

في إطار التحضير لبحث علمي في شعبة العلوم المالية والمحاسبية، تخصص محاسبة وتدقيق ومراقبة، الموسوم بعنوان " دور الرقابة والتدقيق في تحسين أداء منشآت القطاع السياحي - دراسة عينة مؤسسات سياحية وفندقية بالجزائر " نقدم إليكم هذا الاستبيان الذي صمم من أجل تحليل الواقع الميداني لهذه الدراسة، ولأن سيادتكم المحترمة بين القائمين (مدراء فنيين أو عاملين) على مؤسسات سياحية وفندقية متواجدة بالجزائر. يرجى من فضلكم التكرم بقراءة العبارات التي تضمنتها هذه الاستمارة، والإجابة على الأسئلة بدقة وموضوعية، لما لإجاباتكم من أهمية في نتائج هذه الدراسة، مؤكدين لكم بأن الاستبيان لن يستخدم إلا لأغراض البحث العلمي، وسيكون موضع السرية التامة. شاكرون لكم حسن تعاونكم.

البيانات الشخصية :

الرجاء وضع علامة (X) في المكان المناسب

- 1.الجنس : ذكر ☐ أنثى ☐
- 2.السن : أقل من 20 سنة ☐ من 20 إلى 30 سنة ☐ من 31 إلى 40 سنة ☐ أكثر من 41 سنة ☐
- 3.المؤهل العلمي:
شهادة مهنية ☐ ليسانس ☐ ماستر ☐ دكتور ☐ شهادة أخرى:
- 5.المستوى الوظيفي:
مدير عام ☐ مدير أو مسؤول:
عامل ☐ وظيفة أخرى:
مراقب التسيير ☐ مدقق داخلي ☐ مسير ☐
- 6.الخبرة المهنية :
أقل من 3 سنة ☐ من 3 سنة إلى 6 ☐ من 7 سنة إلى 10 ☐ أكثر من 11 سنة ☐
- 7- مكان ممارسة النشاط : ولاية:
- 8- نوع المؤسسة السياحية أو الفندقية :
- مؤسسة فندقية ☐ الدرجة (النجوم):
- مؤسسة أو شركة أخرى حدد
.....

الملاحق

المحور الأول: نظام الرقابة الفعال "الهدف منه معرفة هيكله مكونات الرقابة ومدى فعاليتها في المؤسسات السياحية والفندقية"

الرجاء وضع علامة (X) في المكان المناسب

الفقرة الأولى: الهيكل التنظيمي وبيئة الرقابة

الرقم	البيان	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	تعمل إدارة المؤسسة السياحية والفندقية على إيجاد السلوك والقيم الأخلاقية التي تدفع المدراء الفنيين والعاملين للعمل بنزاهة ومنع التصرفات غير القانونية وغير الأخلاقية مما يدعم نظام الرقابة					
2	الهيكل التنظيمي يتلاءم مع طبيعة النشاط السياحي والفندقي حيث يساعد على تحقيق الأهداف المطلوبة من المدراء الفنيين والعاملين في المؤسسة السياحية					
3	يتوافر الهيكل التنظيمي لإدارة المؤسسة السياحية والفندقية على قسم التدقيق الداخلي أو لجنة التدقيق، يساهم في متابعة تنفيذ مخططات العمل أو برنامج العمل المتفق عليه من قبل كافة المستويات					
4	تلتزم إدارة المؤسسة السياحية والفندقية بإجراء دورات تكوينية، تحسين المستوى وتجديد المعلومات للمدراء الفنيين والعاملين باختلاف مناصبهم ورواتبهم ووظائفهم لتحقيق الكفاءة والفعالية، وتحقيق التميز والتفوق					
5	تحدد المسؤوليات وتفوض الصلاحيات حسب الهيكل التنظيمي والوظيفي للمؤسسة السياحية والفندقية، وجميع السياسات المتعلقة بالموارد البشرية والإجراءات وفصل الواجبات					
6	يقوم قسم التدقيق الداخلي باستشارة مجلس الإدارة أو لجنة التدقيق التابعة له عند اختيار الأسلوب الأمثل لتقييم نظام الرقابة الداخلية					
7	يتم المدقق بما يعرف بالفحص المبني لنظام الرقابة الداخلية في المؤسسة السياحية والفندقية من خلال تدفق العمليات التشغيلية والمالية ومدى تطبيق القوانين والتشريعات					

الفقرة الثانية: هيكله مكونات نظام الرقابة (التخطيط، التنظيم، التوجيه، المراجعة والتدقيق، التقييم) بالمؤسسات السياحية

الرقم	البيان	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	تساهم وظيفة الرقابة في التأكد من أن المخطط قام بتحديد الأهداف، ووضع السياسات والإجراءات والفترة الزمنية وتخصيص الموارد اللازمة (المادية، المالية، البشرية...) لضمان فعالية العملية التخطيطية					
2	تساهم وظيفة الرقابة في التأكد من أن المخطط أخذ بعين الاعتبار قبل وأثناء التخطيط الصعوبات التي يمكن أن تواجه التخطيط سواء كانت صعوبات متعلقة بالعاملين أو بالخطة نفسها					
3	يحدد التخطيط الأهداف الفرعية والرئيسية للمؤسسة السياحية والفندقية، ويسهل من عملية الرقابة عن طريق وضع المعايير وقياس الأداء					

الملاحق

					تتبع المؤسسة السياحية والفندقية نظام الرقابة المستمرة الموجهة (المباشرة) للوصول إلى الغايات وتنفيذ الخطط الموضوعة بفاعلية وكفاءة	4	
					تكون الرقابة فعالة في المؤسسة السياحية والفندقية عندما تكون الصورة أمامها واضحة عن الجهة المسؤولة عن تنفيذ كل جزء من أجزاء العمل وعن الإمكانيات والصلاحيات المتاحة	1	التنظيم السياحي والفندقي
					على الرقابة أن تعرف طرق التقسيم الوظيفي للمؤسسة السياحية والفندقية، التقسيم السلي أو الخدمي، حسب مرحلة إنتاج السلعة أو الخدمة، حسب نوع الزبون، أو العميل، أو حسب التقسيم الجغرافي	2	
					تساهم عملية الرقابة في التأكد من ضرورة وجود خرائط تنظيمية (تدفق المعلومات رأسية أو أفقية...) ودليل تنظيمي موضح عليها كل المعلومات للرئيس والمرؤوسين أو الأطراف ذات المصالح	3	
					تتأكد الرقابة من إتمام عملية التوجيه (إصدار التعليمات للموارد البشرية وكيفية تنفيذها) بصورة واضحة وسليمة	1	التوجيه السياحي والفندقي
					على الرقابة أن تعرف أساليب التحفيز والتشريفات الداخلية والخارجية، ومعرفة الطرق التي تلجأ لها المؤسسة السياحية والفندقية للتحفيز المادي والمعنوي للمدراء الفنيين والعاملين بها (إشراكهم في وضع الأهداف، التميز والمقارنة بين المنافسين، عدالة إجتماعية وإظهار روح الصداقة بين العاملين)	2	
					تتأكد الرقابة من وجود وسائل الاتصال المفضلة (كتابي، شفهي، اجتماعات، تقارير...) تساعد على توفير فهم كامل للقرارات المتخذة، مع ضمان وجود شبكة معلومات مرنة وتسمح بانتقال المعلومات بسرعة وتكون ذات مصداقية باعتبارها مدخلات لإتخاذ القرارات المناسبة	3	
					يتم مراجعة ومتابعة نظام الرقابة الداخلية للمؤسسة السياحية والفندقية والتأكد من فعاليته	1	المراجعة والتدقيق في المؤسسات السياحية والفندقية
					يقوم قسم التدقيق الداخلي بإعادة النظر في الوسائل المستخدمة لتحديد، تقدير، تصنيف وتقديم المعلومة المالية العملية والقيام بالتحريات الخاصة حول الجوانب الفردية بما فيها القيام بفحص تفاصيل المعاملات، أرصدة الحسابات والإجراءات	2	
					يقوم قسم التدقيق الداخلي بإعادة النظر في اقتصاد، فعالية ونجاعة الأنشطة العملية بما فيها الأنشطة المالية للمؤسسة السياحية والفندقية	3	
					يقوم قسم التدقيق الداخلي بفحص مدى احترام النصوص التنظيمية والتشريعية أو الواجبات الخارجية وكذلك سياسات وتوجيهات الإدارة	4	
					تساعد وظيفة التدقيق الداخلي المؤسسة السياحية والفندقية من خلال تحديد وتقييم المخاطر الكبرى التي تعترض المؤسسة والمساهمة في تحسين أنظمة التسيير وإدارة المخاطر	5	
					يستخدم المدقق الخارجي تقارير المدقق الداخلي من خلال تشابه بعض الوسائل المستخدمة في تحقيقها لكلا الوظيفتين	6	
					يستخدم المدقق الداخلي أو المدقق الخارجي (محافظ الحسابات،	7	

الملاحق

					مدقي الامتثال والمطابقة) التقارير الصادرة عن الجهات الرقابية الداخلية بالمؤسسة السياحية (مراقب التسيير، مسؤولي الأقسام الرئيسية والأقسام المساعدة...)	
					يعد المدقق الداخلي أو المدقق الخارجي تقارير (إبداء رأي فني محايد أو تقديم تأكيدات أو استشارات حول نشاط مستهدف للتدقيق) يوضح النتائج النهائية لعملية الرقابة، وإبلاغه لمن يهمهم الأمر	8
					يقتصر تقييم الأداء في المؤسسة السياحية والفندقية على كشف الانحرافات أو عدم المطابقة، بمقارنة النتائج المتوصل إليها مع المعايير الموضوعية المرتبطة بالأهداف المحددة أو الخطط الموضوعية	1
					يقتصر تقييم الأداء في المؤسسة السياحية والفندقية على كشف الانحرافات أو عدم المطابقة مع تحليل ودراسة أسبابها من أجل اقتراح وسائل التصحيح المناسبة	2
					تعتمد إدارة المؤسسة السياحية والفندقية في تقييم الأداء على أسلوب الملاحظة الشخصية	3
					تعتمد إدارة المؤسسة السياحية في تقييم الأداء بالمؤسسة السياحية والفندقية بالاعتماد على التقارير الرقابية الداخلية (الإدارية، التنفيذية، التدقيق الداخلي، لجنة التدقيق...) والجهات الخارجية التنظيمية ممثلة في الوزارات، المديرات، لجان التفتيش المركزية واللامركزية، تقارير المدقق الخارجي	4
					تعتمد إدارة المؤسسة السياحية والفندقية في تقييم الأداء على أسلوب الموازنات التخطيطية (التشغيلية والفندقية)، كما تفسر وتحلل الفروق بين الميزانية الحقيقية والموازنات التقديرية للإيرادات والتكاليف من طرف مسؤولي الأقسام	5
					تعتمد إدارة المؤسسة السياحية والفندقية في تقييم الأداء على أسلوب دورة حياة المنتج (يفيد في عملية المتابعة والمقارنة أولاً بأول مع واقع المنتجات من سلع وخدمات وبين واقع سوق سلع وخدمات المنافسين)	6

تقييم الأداء السياحي والفندقي

المحور الثاني: إستراتيجية تحسين وتطوير أداء المؤسسات السياحية والفندقية

" الهدف منه معرفة مدى استعداد المؤسسات السياحية لتحسين وتطوير أدائها أو التغيير الجذري للأداء، وتحويلها إلى مؤسسة سياحية متميزة وتنافسية، إضافة الأساليب التقليدية والحديثة المستخدمة لتحسين وتطوير الأداء"

الرجاء وضع علامة (X) في المكان المناسب

الفقرة الأولى: متطلبات تحسين وتطوير الأداء

الرقم	البيان	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق
1	توفر المؤسسة السياحية والفندقية موارد مالية متاحة للانفاق على الدراسات والجهود الخاصة بالتحسين والتطوير					
2	لدى المدراء الفنيين والعاملين دافعية عالية تشير إلى أهمية التطوير مهارات إدارية عالية على كافة المستويات (الاستراتيجية، التنفيذية، التكتيكية) في تحديد خطط التطوير تتميز بالمرونة وتنفيذها لتحقيق الأفضل					
3	لدى المدراء الفنيين والعاملين القدرة على جمع المعلومات وتحليلها لتشخيص					

الملاحق

					الوضعية	
					لدى المدراء الفنيين والعاملين الرغبة في إعادة تصميم العمليات والأنشطة في ضوء خطة التطوير	4
					لدى المدراء الفنيين والعاملين القدرة على دراسة المنافسين والمقارنة بينهم	5
					لدى المدراء الفنيين والعاملين القدرة على إبتكار أفكار جديدة للتطوير، والقدرة على المخاطرة بالأفكار الجديدة	6
					هناك تجارب سابقة وناجحة في التحسين والتطوير والتغيير بالمؤسسة السياحية	7
					رئيس مجلس الإدارة أو السلطة الحاكمة يدعم جهود التحسين والتطوير بالمؤسسة السياحية	8

الفقرة الثانية : أساليب إدارة الأداء

الرقم	البيان	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	إشراك المدراء الفنيين والعاملين في تحديد الأهداف وضع المعايير لقياس الأداء، وإدراجهم في تصميم تنفيذ الخطط يمكنهم من اكتساب الثقة في النفس والتحلي بالمسؤولية، يساهم في زيادة الفاعلية وتحقيق الإنتاجية بالكفاءة اللازمة					
2	تعتبر جودة الخدمات السياحية والفندقية مقياسا للدرجة التي يرقى إليها مستوى الخدمة المقدمة للزبائن ليقابل توقعاتهم					
3	تستخدم المؤسسة السياحية والفندقية نظام الإدارة بالأهداف لتحسين وتطوير الأداء المستهدف					
4	تستخدم المؤسسة السياحية والفندقية مؤشرات قياس الأداء (الكفاءة، الفعالية، الإنتاجية الجودة) لمتابعة تحسين مستويات الأداء بشكل مستمر، لتعزيز القدرة التنافسية					
5	تستخدم المؤسسة السياحية والفندقية برامج لتحسين الجودة:الإيزو، مخطط جودة السياحة الجزائري (Plan Qualité Tourisme Algérie) P.QTA...الخ					
6	تسعى المؤسسة السياحية والفندقية إلى تحقيق احتياجات وتوقعات الزبائن حاضرا ومستقبلا، أي كل ما يحتاج إليه الزبائن أي ما يتوقعه بالمنتج أو الخدمة، يجده متوفرا بها					
7	تستخدم المؤسسة السياحية والفندقية برامج لتحسين الإنتاجية وتخفيض التكاليف					
8	تستخدم المؤسسة السياحية والفندقية نظام إدارة التكلفة لتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد، والرقابة على التكاليف لتحقيق تميز في أداء المؤسسة (الحصول على مخرجات أفضل وبأقل تكلفة ممكنة أي تحقيق الأمثلية على مستوى كافة الأنشطة والعمليات)					
9	تستخدم المؤسسة السياحية والفندقية تقنية التكلفة المستهدفة، انطلاقا من الإحتياجات وتلبية لمتطلبات الزبائن ودراسة وتحليل المنتجات والخدمات المنافسة للتفوق عليها، والسعر المتوقع دفعه من قبل الزبائن والمنافس في السوق					
10	تستخدم المؤسسة السياحية والفندقية أسلوب التاءات الخمس اليابانية (5S) لإعادة التنظيم وتحقيق الحد الأمثل للمسارات، من خلال نظام لتنظيم مكان					

الملاحق

					العمل للتخلص من ما هو غير ضروري في العملية أو النشاط المراد القيام به، لتحسين الأداء المستمر وتحقيق التفوق.
11					تستخدم المؤسسات السياحية والفندقية برنامج ستة سيكما (six sigma) لتحسين الأداء المستمر ويتم اختيار وتنفيذ مشروعات ستة سيكما بناء على قدرتها على زيادة رضا الزبائن، وتحليل الفجوة بين مستويات الأداء الحقيقية والمتوقعة باستخدام مجموعة من المقاييس الكمية
12					تستخدم المؤسسة السياحية والفندقية أسلوب مناهج الاستقصاء (توزيع استمارة استقصاء على عينة تمثل المجتمع ككل) لقياس جودة الخدمات السياحية
13					تستخدم المؤسسة السياحية والفندقية أسلوب الملاحظة المباشرة أثناء تقديم الخدمة ، وتوجيه أسئلة مباشرة للعملاء عن مدى رضاهم عن مستوى الخدمات المقدمة
14					تستخدم المؤسسة السياحية والفندقية مقياس الفجوة (SERVQUAL) لقياس جودة الخدمة لمعرفة الفجوات الناتجة عن الفرق بين مستوى الجودة المقدمة فعلا للزبائن وبين ما يتوقعه الزبائن (الفجوة = التوقعات - الادراكات)
15					تستخدم المؤسسة السياحية والفندقية مقياس الأداء الفعلي (SERVPERF) والذي يركز على الأداء الفعلي للخدمة المقدمة (جودة الخدمات = الأداء)

المحور الثالث: مساهمة نظام الرقابة في تحسين الخدمات السياحية

"مدى مساهمة الوظيفة الرقابية في تحسين وتطوير الأداء (الإنتاجية، الجودة، تحقيق ميزة تنافسية) "

الرجاء وضع علامة (X) في المكان المناسب

الرقم	البيان	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	تساهم الضوابط الرقابية في تصحيح مسار الأنشطة السياحية والفندقية التي تقوم بها المؤسسة السياحية					
2	تساهم الضوابط الرقابية في دفع الأنشطة السياحية والفندقية إلى الاتجاهات المحققة للأهداف ومنعها من انحرافات عدم المطابقة مع المعايير الأداء الموضوعية					
3	تستخدم التقارير الرقابية في المؤسسة السياحية لاكتشاف الأخطاء الجوهرية والغش والاحتيال وانحرافات عدم المطابقة إن وجدت، مع ضرورة إعادة توجيهها وتصحيحها أو معالجتها في الوقت المناسب					
4	تستخدم العملية الرقابية للتأكد من تحقيق الأداء الكلي في المؤسسة السياحية إجراءات إعادة الهيكلة التنظيمية					
5	توضح النظم الرقابية درجة كفاءة الأفراد في أدائهم للأنشطة السياحية والفندقية					
6	يتطلب الوصول إلى الأهداف المحددة بفعالية إجراءات إعادة الهيكلة التنظيمية					
7	يتطلب الوصول إلى الأهداف المحددة إجراءات في نظام الاتصال بالبيئة					

الملاحق

					الداخلية والخارجية للمؤسسة السياحية والفندقية	
					يقوم المدقق الداخلي أو مراقب التسيير باختيار وتقييم أدوات الرقابة بما يساهم في تحسين فعالية عمليات المؤسسة السياحية والفندقية	8
					يقوم المدقق الداخلي أو مراقب التسيير بتتبع الاجراءات التصحيحية لنظام الرقابة الداخلية والإبلاغ عنها	9
					يقوم المدقق الداخلي أو مراقب التسيير بتدقيق كفاءة المدراء والعمال الفنيين بالمؤسسة السياحية والفندقية وإعداد تقارير رقابية عنها	10
					يقوم المدقق الداخلي أو مراقب التسيير بالحصول على المعلومات الكافية الموضحة لكيفية تنفيذ الخطط وسياسات الإدارة على مستوى كافة الأنشطة التشغيلية	11
					يقوم المدقق الداخلي بالتأكد بتنفيذ عملية المراجعة المرتبطة بالاستخدام الاقتصادي والكفاء للموارد	12
					تكلفة النظام الرقابي الفعال يجب أن تقل عن العائد الذي يحققه ذلك النظام	13

- في رأيكم ما هي الميكانيزمات أو التدابير المنتهجة أو المتبعة لتحسين وتطوير الخدمات السياحية والفندقية؟

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

- في رأيكم ما هي العوامل المؤثرة في تسعير الخدمات السياحية، وما هي التقنيات المستخدمة في تسعير الخدمات السياحية ؟

.....

.....

.....

.....

.....

.....

- في رأيكم فيما تكمن صعوبات تطبيق أو تنفيذ معايير مخطط جودة السياحة الجزائري (PQTA) ؟

.....

.....

.....

.....

الملحق رقم (02) : قائمة المحكمين

EMAIL	التخصص	الرتبة	الإسم واللقب
mohamed.ramdani@univ-mosta.dz	نقود، مالية وبنوك	أستاذ التعليم العالي	رمضاني محمد
yahiasaidi@yahoo.co.uk	مالية ومحاسبة	أستاذ التعليم العالي	سعيد يحي
besseba.abdelkadir@gmail.com	نقود ومالية	أستاذ محاضر قسم - أ	بسبع عبدالقادر
mohamed.fellag@gmail.com	إدارة الأعمال	أستاذ التعليم العالي	فلاق محمد
m.lazreg222@yahoo.fr	إدارة الأعمال	أستاذ التعليم العالي	لرزق محمد

الملحق رقم (03): معامل الثبات (ألفا كرونباخ)

المحور الأول: نظام الرقابة الفعال

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,882	31

المحور الثاني: إستراتيجية تطوير وتحسين أداء المؤسسات السياحية والفندقية

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,763	23

المحور الثالث: مساهمة الوظيفة الرقابية في تحسين أداء المؤسسات السياحية والفندقية

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,683	13

الاستبيان ككل

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,889	67

الملحق رقم (04): جدول الإحصاء الوصفي

الإحصاء الوصفي (Statistiques descriptives)

	Moyenne	Ecart-type	N
M5 مساهمة نظام الرقابة في تحسين أداء المؤسسات السياحية والفندقية	3,8979	,54198	177
M3 نظام الرقابة الفعال	3,9055	,41638	177
M4 استراتيجية تحسين وتطوير الأداء	3,6574	,54086	177

الملحق رقم (05): جدول الارتباط بين متغيرات الدراسة

الارتباط بين المتغيرات (Corrélations)

	M3 نظام الرقابة الفعال	M4 استراتيجية تحسين وتطوير الأداء	M5 مساهمة نظام الرقابة في تحسين أداء المؤسسات السياحية والفندقية
Corrélacion de Pearson	1	,453**	,443**
Sig. (bilatérale)		,000	,000
N	177	177	177
Corrélacion de Pearson	,453**	1	,535**
Sig. (bilatérale)	,000		,000
N	177	177	177
Corrélacion de Pearson	,443**	,535**	1
Sig. (bilatérale)	,000	,000	
N	177	177	177

** La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

الملحق رقم (06): جدول تجميع النماذج

تجميع النماذج (Récapitulatif des model)

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Changement dans les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	,580 ^a	,337	,329	,44388	,337	44,193	2	174	,000

الملحق رقم (07): جدول تجميع النماذج

اختبار فيشر (ANOVA^a)

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
Régression	17,415	2	8,707	44,193	,000 ^b
1 Résidu	34,283	174	,197		
Total	51,698	176			

الملحق رقم (08): جدول تجميع النماذج

معاملات "المعلومات" (Coefficients)					
Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
(Constante)	1,074	,329		3,259	,001
1 M3 نظام الرقابة الفعال	,328	,090	,252	3,640	,000
M4 استراتيجية تحسين وتطوير الأداء	,422	,069	,421	6,082	,000

a. Variable dépendante : M5 مساهمة نظام الرقابة في تحسين أداء المؤسسات السياحية والفندقية

b. Valeurs prédites : (constantes), M4 استراتيجية تحسين وتطوير الأداء, M3 نظام الرقابة الفعال

جول المحتويات

جدول المحتويات

الرقم	جدول المحتويات
1	قائمة الأشكال
3	قائمة الجداول
	قائمة المختصرات
	قائمة الملاحق
أ	مقدمة عامة
19	الفصل الأول : الإطار النظري للرقابة والتدقيق
20	تمهيد
21	المبحث الأول : عموميات حول الرقابة
21	المطلب الأول : التطور التاريخي للرقابة والتدقيق
25	المطلب الثاني : عموميات حول الرقابة
25	الفرع الأول : الإلتجاهات المختلفة للرقابة
27	الفرع الثاني : مفهوم الرقابة
29	الفرع الثالث : أهمية الرقابة
30	المطلب الثالث : أهداف الرقابة، أنواعها وأساليبها
30	الفرع الأول : أهداف الرقابة
31	الفرع الثاني : أنواع الرقابة
35	الفرع الثالث : أساليب الرقابة
39	المبحث الثاني : العملية الرقابية
39	المطلب الأول : المبادئ التي تقوم عليها العملية الرقابية
40	المطلب الثاني : خطوات العملية الرقابية
40	الفرع الأول : وضع المعايير التي تمثل الأداء المطلوب
41	الفرع الثاني : قياس ومقارنة النتائج الفعلية بالمعايير الموضوعية
43	الفرع الثالث : إتخاذ الإجراءات التصحيحية

جدول المحتويات

43	المطلب الثالث : الإطار المتكامل لنظام الرقابة
43	الفرع الأول : الإطار المتكامل للرقابة التنظيمية
44	الفرع الثاني : متطلبات نظام الرقابة الفعال وخصائصه
47	الفرع الثالث : الجهات الرقابية الداخلية والخارجية في مجال الرقابة
49	المبحث الثالث : عموميات حول التدقيق
49	المطلب الأول : الإطار المفاهيمي للتدقيق
49	الفرع الأول : مفهوم التدقيق
50	الفرع الثاني : أساسيات التدقيق
55	المطلب الثاني: أنواع وأهداف التدقيق والخطوات التي تتبعها عملية التدقيق
55	الفرع الأول : أنواع وأهداف التدقيق
58	الفرع الثاني : خطوات عملية التدقيق
61	المطلب الثالث : العلاقة بين التدقيق والرقابة
61	الفرع الأول : علاقة التدقيق بعملية الرقابة
62	الفرع الثاني : دور التدقيق في تعزيز عناصر الرقابة
64	الفرع الثالث : العلاقة بين التدقيق الداخلي والتدقيق الخارجي
67	الفرع الرابع : العوامل التي تؤثر على قرار المدقق الخارجي لاستخدام أنشطة المدقق الداخلي
68	المطلب الرابع: فهم نظام الرقابة الداخلية وتقدير مخاطر الرقابة
69	الفرع الأول: الإطار المفاهيمي لنظام الرقابة الداخلية
73	الفرع الثاني: فهم ودراسة الرقابة الداخلية من قبل المدقق
76	الفرع الثالث: علاقة المدقق بنظام الرقابة الداخلية
79	خلاصة الفصل
81	الفصل الثاني : عموميات حول الأداء
82	المبحث الأول : الإطار المفاهيمي للأداء

جدول المحتويات

82	المطلب الأول : مفهوم الأداء وتطوره
82	الفرع الأول : مفهوم الأداء
85	الفرع الثاني: تطور مفهوم الأداء من النظرة التقليدية إلى النظرة الحديثة
88	المطلب الثاني: الأسس النظرية ونماذج أبعاد مفهوم الأداء
88	الفرع الأول : مكونات الأداء
92	الفرع الثاني : نماذج أبعاد مفهوم الأداء
96	المطلب الثالث : تصنيفات الأداء والعوامل المؤثرة فيه
96	الفرع الأول : التصنيف حسب معيار الشمولية
98	الفرع الثاني : التصنيف حسب معيار الطبيعة
99	الفرع الثالث : التصنيف حسب معيار المصدر
100	الفرع الرابع : العوامل المؤثرة في الأداء
101	المبحث الثاني : استراتيجية تحسين وتطوير الأداء
102	المطلب الأول : الإطار المفاهيمي لإدارة الأداء
102	الفرع الأول : تعريف إدارة الأداء
103	الفرع الثاني : مفهوم الأداء المتميز
104	الفرع الثالث : أهمية الأداء المتميز وأهدافه
105	المطلب الثاني : أساليب إدارة الأداء المتميز
105	الفرع الأول : مدخل تمكين العاملين
106	الفرع الثاني : مدخل إعادة الهندسة " الهندرة "
108	الفرع الثالث: مدخل الهندسة القيمة
109	الفرع الرابع: مدخل إدارة الجودة الشاملة (T.Q.M)
113	الفرع الخامس : الإدارة بالأهداف
114	الفرع السادس: مدخل التفوق المقارن
115	المطلب الثالث : نظام إدارة الأداء المتميز

جدول المحتويات

117	الفرع الأول: فهم ووضع الأهداف والتوقعات لقياس الأداء
121	الفرع الثاني: تقييم الأداء
123	الفرع الثالث : تحسين وتطوير الأداء
128	المبحث الثالث: برامج تحسين الأداء
128	المطلب الأول : برامج تحسين الجودة
129	الفرع الأول : نظام إدارة الجودة وعناصرها
131	الفرع الثاني : الإجراءات المتبعة للحصول على علامة الجودة والهيئات المتخصصة بهذا الشأن
135	الفرع الثالث: الأدوات المستخدمة في إدارة الجودة
138	المطلب الثاني: برامج تحسين الإنتاجية وتخفيض التكاليف
139	الفرع الأول : نظام إدارة التكلفة الاستراتيجية
139	الفرع الثاني: تقنية التكلفة المستهدفة
140	الفرع الثالث: خطوات تحديد التكلفة المستهدفة
141	الفرع الرابع: التقنيات الحديثة في إدارة التكلفة
143	المطلب الثالث: برامج إعادة التنظيم وتحقيق الحد الأمثل للمسارات (lean management)
144	الفرع الأول: إعادة تصميم المسارات BPR(Business Process Reengineering)
145	الفرع الثاني: المؤسسة المرنة (lean management)
146	الفرع الثالث: برنامج ستة سيقما (six sigma) لتحسين الأداء
149	المطلب الرابع: مشكلات إدارة الأداء ومعوقات تحسين الأداء
149	الفرع الأول : : مشكلات إدارة الأداء
151	الفرع الثاني : معوقات نظام إدارة الأداء
155	خلاصة الفصل
156	الفصل الثالث : تحسين أداء المؤسسات السياحية والفندقية
156	المبحث الأول : عموميات حول المؤسسات السياحية والفندقية

جدول المحتويات

156	المطلب الأول : ماهية المؤسسة السياحية
157	الفرع الأول : تعريف المؤسسة السياحية
158	الفرع الثاني : أهمية المؤسسة السياحية
158	المطلب الثاني: أنواع المؤسسات السياحية والفندقية
158	الفرع الأول : المؤسسات الفندقية
159	الفرع الثاني: المطاعم السياحية
161	الفرع الثالث : مؤسسات النقل السياحي
162	الفرع الرابع: وكالات السياحة والأسفار
164	الفرع الخامس : مؤسسات الإرشاد السياحي أو الأدلاء السياحيين
165	المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي للمؤسسات السياحية والفندقية
165	الفرع الأول : خصائص النشاط السياحي والفندقي
168	الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة السياحية والفندقية
170	الفرع الثالث: المشكلات التي تواجه إدارة المرفق السياحي والفندقي
172	المبحث الثاني : ماهية المؤسسة الفندقية
172	المطلب الأول : التطور التاريخي للمؤسسة الفندقية
173	الفرع الأول : الفندق في العصور القديمة
174	الفرع الثاني : الفندق في العصور الوسطى
174	الفرع الثالث : الفندق في العصور الحديثة
175	المطلب الثاني: مفهوم المؤسسات الفندقية وأبعاده
175	الفرع الأول: تعريف المؤسسات الفندقية
177	الفرع الثاني: أبعاد تعريف المؤسسات الفندقية
178	المطلب الثالث : تقسيمات المؤسسات الفندقية
178	الفرع الأول : تقسيم المؤسسات الفندقية من حيث الملكية
179	الفرع الثاني: تقسيم المؤسسات الفندقية من حيث الموقع ونوعية الزبائن

جدول المحتويات

181	الفرع الثالث: تقسيم المؤسسات الفندقية من حيث مدة الإقامة
182	الفرع الرابع: تقسيم المؤسسات الفندقية حسب الدرجات
183	الفرع الخامس: تقسيم المؤسسات الفندقية من حيث النجوم
183	المطلب الرابع : الهيكل التنظيمي للمؤسسات الفندقية
184	الفرع الأول : العوامل المؤثرة في تصميم الهيكل التنظيمي للمؤسسات الفندقية
190	الفرع الثاني : أقسام ووحدات الهيكل التنظيمي للمؤسسات الفندقية
190	المبحث الثالث : الخدمات السياحية والفندقية
190	المطلب الأول : تعريف الخدمات، خصائصها وتصنيفاتها
190	الفرع الأول : تعريف الخدمات
191	الفرع الثاني : خصائص الخدمة
196	الفرع الثالث : تصنيف الخدمات
197	المطلب الثاني: إدارة الخدمات السياحية والفندقية
198	الفرع الأول ماهية الخدمات السياحية والفندقية
199	الفرع الثاني : متطلبات نجاح الخدمات السياحية والفندقية
200	المطلب الثالث : تحسين الخدمات السياحية والفندقية
201	الفرع الأول : معوقات تقديم الخدمات السياحية والفندقية
202	الفرع الثاني : تطوير الخدمات السياحية والفندقية
204	المطلب الرابع : مساهمة نظام الرقابة في تحسين أداء المؤسسات السياحية والفندقية
204	الفرع الأول : التخطيط السياحي والفندقي
205	الفرع الثاني: التنظيم السياحي والفندقي
206	الفرع الثالث : التوجيه السياحي والفندقي
209	الفرع الرابع: المراجعة والتدقيق في المؤسسات السياحية والفندقية
211	الفرع الخامس : تقييم الأداء السياحي والفندقي
230	الفرع السادس: التقارير الرقابية

جـ د و ل المـ ح ت و يـ ا ت

232	خلاصة الفصل
234	الفصل التطبيقي: دراسة مساهمة نظام الرقابة في تحسين أداء مؤسسات سياحية وفندقية بقطب الإمتياز السياحي شمال غرب
234	تمهيد
235	المبحث الأول : إستراتيجية صناعة السياحة في الجزائر وعرض حول قطب الإمتياز السياحي شمال غرب
235	المطلب الأول: إستراتيجية التنمية السياحية في الجزائر
235	الفرع الأول: إستراتيجية صناعة التنمية السياحية في الجزائر
238	الفرع الثاني: متابعة تنفيذ المخطط التوجيهي التهيئة السياحية
240	الفرع الثالث: المنتج السياحي بالجزائر
242	المطلب الثاني: عرض حول قطب الإمتياز السياحي شمال - غرب
244	الفرع الأول: وضعية الحاضرة الفندقية بقطب الإمتياز السياحي شمال غرب خلال الفترة (2015م- 2020م)
249	الفرع الثاني : تطور وكالات السياحة والأسفار بقطب الامتياز السياحي شمال غرب خلال الفترة (2015م- 2020م)
251	المبحث الثاني : الطريقة والإجراءات
251	المطلب الأول : إعداد الاستبيان
251	الفرع الأول : تصميم الاستبيان
251	الفرع الثاني : عرض الاستبيان
252	الفرع الثالث: المشاكل والصعوبات
253	المطلب الثاني : مجتمع وعينة الدراسة
255	المطلب الثالث: دراسة صدق وثبات الاستبيان
255	الفرع الأول: صدق الاتساق الظاهري للاستبيان
255	الفرع الثاني : صدق ثبات أداة الدراسة
256	المطلب الرابع : خصائص عينة الدراسة

جدول المحتويات

256	الفرع الأول: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس
257	الفرع الثاني: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن
257	الفرع الثالث: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي
258	الفرع الرابع: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى الوظيفي
259	الفرع الخامس : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية
259	المبحث الثالث : معالجة وتحليل عبارات محاور الاستبيان
259	المطلب الأول : نظام الرقابة الفعال
261	الفرع الأول: الهيكل التنظيمي وبيئة الرقابة
261	الفرع الثاني: هيكلية مكونات نظام الرقابة بالمؤسسات الفندقية والسياحية
263	المطلب الثاني : إستراتيجية تحسين وتطوير المؤسسات السياحية والفندقية
268	الفرع الأول: متطلبات تحسين وتطوير الأداء
269	الفرع الثاني : أساليب إدارة الأداء
271	المطلب الثالث : مساهمة نظام الرقابة في تحسين أداء المؤسسات السياحية والفندقية
275	المبحث الرابع : اختبار فرضيات الدراسة
279	المطلب الأول: اختبار فرضية " نظام الرقابة الفعال "
279	الفرع الأول : اختبار الفرضية الفرعية الأولى " يساهم الهيكل التنظيمي وبيئة الرقابة في تحسين أداء المؤسسات السياحية والفندقية"
280	الفرع الثاني : الفرضية الفرعية الثانية " تساهم هيكلية مكونات نظام الرقابة الفعال في تطوير أداء المؤسسات السياحية والفندقية "
281	الفرع الثالث: اختبار الفرضية الرئيسية للمحور الأول "يساهم نظام الرقابة الفعال في تحسين وتطوير أداء المؤسسات السياحية والفندقية"
282	المطلب الثاني : اختبار الفرضية الثانية " صياغة إستراتيجية تحسين الأداء تساهم في تميز أداء المؤسسات السياحية والفندقية "
282	الفرع الأول : اختبار الفرضية الفرعية الأولى " تعمل متطلبات تحسين وتطوير الأداء على رفع أداء المؤسسات السياحية والفندقية "
282	الفرع الثاني : اختبار الفرضية الفرعية الثانية " تساهم أساليب إدارة الأداء في تحسين مردودية

جدول المحتويات

	المؤسسات السياحية والفندقية "
284	الفرع الثالث: صياغة إستراتيجية تحسين الأداء تساهم في تميز أداء المؤسسات السياحية والفندقية بقطب الإمتياز السياحي شمال - غرب.
284	المطلب الرابع : تقدير وصياغة النموذج القياسي وتفسير النتائج
285	الفرع الأول : تقدير النموذج
285	الفرع الثاني : دراسة صلاحية النموذج
286	الفرع الثالث : تحليل تباين خط الانحدار
287	الفرع الرابع : إختبار معنوية المعلمات
289	خلاصة الفصل
291	خاتمة عامة
302	قائمة المراجع
314	ملاحق
325	جدول المحتويات

ملخص : تهدف هذه الدراسة إلى معرفة مدى مساهمة نظام الرقابة في تحقيق الأهداف المرتبطة بتحسين أداء المؤسسات السياحية والفندقية وإبراز العلاقة التكاملية بين الأجهزة الرقابية والوظائف الإدارية الأخرى لتحقيق الأهداف والخطط المصممة بالاعتماد على الأساليب الرقابية، مما يتطلب إدراك واهتمام المدراء الفنيين والعاملين بالمؤسسات السياحية والفندقية بأهمية العلاقة بين نظام الرقابة ووظيفة التدقيق، خلصت نتائج الدراسة إلى أن هيكلة مكونات نظام الرقابة الفعال في ظل وجود بيئة رقابية وهيكل تنظيمي، يساهم بدرجة كبيرة في إستعداد المؤسسات السياحية والفندقية لتطوير وتحسين الأداء وتحويلها إلى مؤسسة متميزة ومنافسة، من خلال دراسة البيئة الداخلية والبيئة الخارجية لتوفير بيانات ومعلومات لوضع إستراتيجية وفقا لأنماط تحسين الأداء، كما أن وظيفة التدقيق تسهر على الفحص المبدئي لنظام الرقابة من خلال الإلمام بالمعلومات الكافية عن البيئة الرقابية، تمارس وظيفة التدقيق من قبل المدقق الداخلي إستنادا إلى الإلتزام بميثاق التدقيق الداخلي إن وجد أو المعايير الدولية للممارسة المهنية التدقيق الداخلي الدولية أو المدقق الخارجي من خلال الإلتزام بالمعايير الجزائرية للتدقيق أو المعايير الدولية للتدقيق أو مطابقة معايير التقييس ومنح الشهادات (الإيزو، HACCP، مخطط جودة السياحة الجزائري... إلخ) لتقسيم سلع وخدمات سياحية وفندقية ذات جودة ومتميزة، وتعزيز القدرة التنافسية والتفوق، وبالتالي تحقيق قيمة مضافة.

الكلمات المفتاحية : نظام الرقابة، التدقيق، تحسين وتطوير الأداء، الميزة التنافسية والتفوق، المؤسسات السياحية والفندقية.

Abstract : This study aims to know the extent to which the control system contributes to achieving the objectives associated with improving the performance of tourism and hotel institutions, Highlighting the integrative relationship between oversight agencies and other management functions to achieve objectives and plans designed on the basis of oversight methods, which requires the recognition and attention of managers staff of tourism and hotel institutions to the importance of the relationship between the control system and the auditing function, the results of the study concluded that the components of a good control system in the presence of a control environment and organizational structure, contributed greatly to the readiness of tourism and hotel institutions to develop and improve performance and turn it into a distinguished and competitive institution, through the study of the internal environment. and the external environment to provide data and information to develop a strategy according to performance improvement patterns, also the auditing function ensures the initial examination of the control system by adhering to obtaining sufficient information about the control environment, The auditing function is exercised by the Internal auditor on the basis of compliance with the Internal audit Charter, where applicable, and when it exists or the international standards for professional practice of internal auditing, also the audit function do by external auditor by adhering to the Algerian standards of auditing or the international standard of auditing or conforming to the standards of normalization and certification (ISO, HACCP, Tourism Quality Plan Algeria ...) to provide tourism and hotel goods and services of high quality and excellence, and to enhance competitiveness and superiority, thus achieve an added value.

Key words: control system, audit, improve and develop performance, competitive advantage and superiority, tourism and hotel institutions.

Résumé: Cette étude vise à savoir dans quelle mesure le système de contrôle contribue à atteindre les objectifs associés à l'amélioration de la performance des établissements touristiques et hôteliers, et à mettre en évidence la relation complémentaire entre les organismes du contrôles et les autres fonctions administratives pour atteindre les objectifs et les plans conçus en fonction sur les méthodes de contrôle, ce qui nécessite une sensibilisation et une attention des personnel des gestionnaires des établissements touristiques et hôteliers de l'importance de la relation entre système de contrôle et fonction d'audit, Les résultats de l'étude ont conclu que la structuration des composants du système de contrôle efficace en présence d'un environnement de contrôle et d'une structure organisationnelle, contribue grandement à la préparation des institutions touristiques et hôtelières à développer et à améliorer les performances et à en faire une entreprise distinguée et compétitive, En étudiant l'environnement interne et l'environnement externe pour fournir des données et des informations pour développer une stratégie selon des modèles d'amélioration des performances, et la fonction d'audit assure l'examen initial du système de contrôle grâce à une familiarité avec des informations suffisantes sur l'environnement de contrôle, la fonction d'audit est exercé par l'auditeur interne sur la base du respect de la charte d'audit interne, le cas échéant, les Normes international pour la pratique professionnelle de l'audit interne ou l'auditeur externe en adhérant aux normes algériennes d'audit ou aux normes internationales d'audit ou en se conformant aux normes de normalisation et certification (ISO, HACCP, Plan Qualité de Touristique Algérie ...) pour fournir des prestations touristiques et hôtelières de haute qualité et d'excellence, et d'améliorer la compétitivité et l'excellence, et ainsi obtenir une valeur ajoutée.

Mots Clés : système du contrôle, audit, amélioration et développement de la performance, compétitivité et l'excellence, établissements touristiques et hôteliers.