

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عبد الحميد ابن باديس-مستغانم-

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: المالية والمحاسبة



مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

الشعبة: علوم اقتصادية تخصص: تدقيق المحاسبي ومراقبة التسيير

دور مراقبة التسيير في تحسين الأداء في المؤسسة

دراسة حالة لمؤسسة إنتاج وتوزيع مواد البناء EDIMCO-مستغانم-

مقدمة من طرف الطالبة: تحت إشراف الأستاذ:

بافضول حفيظة قوبع خيرة

الصفة	الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة
رئيسا	سليمانى عائشة	أستاذ مساعدة	مستغانم
مقررا	قوبع خيرة	أستاذة مساعدة	مستغانم
مناقشا	موساوي مباركة	أستاذ مساعدة	مستغانم

السنة الجامعية: 2017/2016

الإهداء

أهدي عملي هذا:

إلى من علمني النجاح والصبر إلى من افتقدته في مواجهة الصعاب ولم تمهله الدنيا لأرتوي من حنانه "أبي
"رحمه الله، اللهم ادخله جنتك واجعل أعماله في ميزان الحسنات.

وإلى من تتسابق الكلمات لتخرج معبرة عن مكنون ذاتها من علمني وعانت الصعاب لأصل إلى ما أنا فيه،
وعندما تكسوني الهموم في بحر حنانه ليخفف من آلامي أظال الله في عمرها وارجوا من الله أن يبقها لنا
"أمي" الغالية.

وإلى كل أخواتي وإخواني والأهل والأقارب وإلى كل أصدقائي وصديقاتي وأخص بالذكر: "رشيدة"،
"نعيمة"، "رشيدة"، "فاطمة" من أحبوا السنة وجاهدوا من أجلها نعم الرفاق تكرموا علي بنصحهم
يحفظهم الله ويرعاهم، وإلى كل من لم يسعهم إهدائي .

التشكر

الشكر لله عز وجل الذي منا عليا بفضله وأعانني على إتمام

هذا البحث وأسأله الهداية والتوفيق في أعمالي مستقبلا.

ثم جزيل التقدير والعرفان إلى الأستاذ المؤطرة "قوبع خيرة"

عن حسن قبول الإشراف على هذا العمل، وتقديم لنا النصائح

والتوجيه ولا ننسى كذلك مؤسسة «EDIMCO» وخاصة مسؤول

قسم المحاسبة محمد والشكر الخالص للجنة المحترمة التي تكرمت

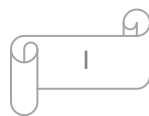
بتقبلها مناقشة هذه المذكرة.

كما أتقدم بالشكر إلى كل من ساعدني من قريب أو من بعيد على انجاز هذا العمل.

وشكرا

الفهرس

الصفحة	العناوين
	الإهداء
	التشكر
VII	قائمة الأشكال
VIII	قائمة الجداول والمختصرات
01	المقدمة العامة
05	الفصل الأول: عموميات حول مراقبة التسيير
06	تمهيد
07	المبحث الأول: ماهية مراقبة التسيير
07	المطلب الأول: مفاهيم أساسية في التسيير
07	1- مفهوم التسيير
07	2- وظائف التسيير
08	3- أهداف التسيير
09	المطلب الثاني: تعريف مراقبة التسيير وخصائصها
09	1- تعريف مراقبة التسيير
10	2- خصائص مراقبة التسيير
11	المطلب الثالث: أهداف، أهمية، مكونات مراقبة التسيير
11	1- أهداف مراقبة التسيير
12	2- أهمية مراقبة التسيير
13	3- مكونات مراقبة التسيير
14	المبحث الثاني: أنواع، فعالية والارتباط لمصالح مراقبة التسيير
14	المطلب الأول: أنواع مراقبة التسيير
14	1- من حيث المصدر
14	2- من حيث الزمن



15	3- التنظيم
15	4- من حيث شموليتها
15	5- من حيث نوعية الانحراف
16	المطلب الثاني: فعالية مراقبة التسيير وعلاقتها بوظائف المؤسسة
16	1- فعالية مراقبة التسيير
18	2- علاقة مراقبة التسيير بوظائف المؤسسة
19	المطلب الثالث: الارتباط الهرمي لمصالح مراقبة التسيير
23	المبحث الثالث: مسار وأدوات مراقبة التسيير
23	المطلب الأول: مسار مراقبة التسيير
25	المطلب الثاني: أدوات مراقبة التسيير التقليدية
25	1- نظم المعلومات
26	2- المحاسبة العامة
28	3- المحاسبة التحليلية
29	المطلب الثالث: أدوات مراقبة التسيير الحديثة
29	1- التحليل المالي
30	2- الميزانية التقديرية
31	3- لوحة القيادة
35	خلاصة
36	الفصل الثاني: أهمية مراقبة التسيير في تحسين أداء المؤسسة
37	تمهيد
38	المبحث الأول: مدخل للأداء
38	المطلب الأول: مفهوم وأنواع الأداء
38	1- مفهوم الأداء
40	2- أنواع الأداء
42	المطلب الثاني: عناصر، ومحددات وأبعاد الأداء
42	1- عناصر الأداء
43	2- محددات الأداء
44	3- أبعاد الأداء

45	المطلب الثالث: واقع الأداء في المؤسسة الاقتصادية
45	1-العوامل المؤثرة في أداء المؤسسة
46	2- معوقات المؤسسة في تحقيق أهدافها
47	3- شروط نجاح المؤسسة الاقتصادية
48	المبحث الثاني: تقييم الأداء
48	المطلب الأول: مفهوم وتطور طرق تقييم الأداء
48	1-تعريف تقييم الأداء
52	2- تطور طرق تقييم الأداء
54	المطلب الثاني: وظائف، أسس ومعايير تقييم الأداء
54	1-وظائف تقييم الأداء
55	2- أسس قياس كفاءة الأداء
57	3- معايير قياس الأداء
59	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على تقييم الأداء
59	1-الأسباب المتعلقة بمعد التقرير
60	2- الأسباب المتعلقة بنظام التقييم
61	المبحث الثالث: أدوات مراقبة التسيير ودورها في تحسين أداء المؤسسة
61	المطلب الأول: دور المحاسبة التحليلية في تحسين الأداء
62	المطلب الثاني: دور الموازنات التقديرية في تحسين الأداء
63	المطلب الثالث: دور لوحة القيادة في تحسين الأداء
64	خلاصة
65	الفصل الثالث: دراسة حالة لمؤسسة توزيع مواد البناء
66	تمهيد
67	المبحث الأول: نظرة عامة حول المؤسسة
67	المطلب الثاني: تقديم المؤسسة
69	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة التحليلي الداخلي للمؤسسة
69	1-دراسة الهيكل التنظيمي للمؤسسة
72	2- التحليل الداخلي للمؤسسة
75	المطلب الثالث: المهام وأهداف، وعناصر المكونة للمؤسسة

75	1- مهام المؤسسة
76	2- أهداف المؤسسة
77	3- العناصر الأساسية المكونة لنظام المؤسسة
79	المبحث الثاني: أدوات المستخدمة في مراقبة التسيير للمؤسسة
79	المطلب الأول: المحاسبة العامة، الميزانية التقديرية
79	1- المحاسبة العامة
80	2- الميزانية التقديرية
80	المطلب الثاني: المحاسبة التحليلية
80	1- المقارنة بين سعر التكلفة التقديرية والفعلي لسنة 2016
84	2- تحليل الجدول
85	المبحث الثالث: تقييم أداء الأنشطة بالمؤسسة
85	المطلب الأول: تقييم الأداء الإنتاجي
86	المطلب الثاني: أسس، طرق وأهمية تقييم الأداء للعاملين
86	1- أسس التقييم الفعال لأداء العاملين
86	2- طرق تقييم الأداء للموظفين
87	3- أهمية تقييم الأداء بالنسبة للعمال
87	المطلب الثالث: نتائج تقييم أداء العاملين
87	1- التكوين وتحسين المستوى المهني
87	2- التحويل أو الترقية
88	3- نظام الأجور والرواتب
88	4- المواظبة
89	خلاصة
92	خاتمة
94	قائمة المراجع

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
08	التسيير عملية دائرية مستمرة	(1-1)
10	مثلث مراقبة التسيير	(2-1)
20	مراقبة التسيير لها ارتباط مباشر مع المديرية العامة	(3-1)
20	مراقبة التسيير والمحاسبة العامة مرتبطان بمديرية وظيفة حسب هذا الهرم التنظيمي	(4-1)
21	مراقبة التسيير والتسيير والمحاسبة العامة	(5-1)
22	التنظيم الداخلي لمصلحة مراقبة التسيير	(6-1)
24	مسار مراقبة التسيير	(7-1)
33	مكونات لوحة القيادة المستقبلية	(8-1)
34	نموذج لوحة القيادة	(9-1)
39	العلاقة بين النتائج والأهداف	(1-2)
43	عناصر الأداء	(2-2)
49	مخطط حول تقييم الأداء المؤسسي	(3-2)
51	خطوات تقييم الأداء	(4-2)
53	توزيع الأفراد على الدرجات في التوزيع الإجمالي	(5-2)
69	الهيكل التنظيمي	(1-3)
73	دائرة نسبية خاصة بالرتب	(2-3)
73	دائرة نسبية خاصة بأقسام والوحدات	(3-3)
75	دائرة نسبية خاصة بتوزيع العمال حسب السن	(4-3)
78	قسم المحاسبة	(5-3)

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
(1-2)	طريقة الميزان المتدرج	54
(1-3)	توزيع العمال في المؤسسة	72
(2-3)	توزيع فئات السن	74
(3-3)	تقديرات المبيعات	80
(4-3)	تكلفة شراء التقديرات	81
(5-3)	تكلفة الإنتاج التقديرات	81
(6-3)	سعر التكلفة التقديرية	82
(7-3)	النتيجة التحليلية التقديرية	82
(8-3)	تكلفة الشراء الفعلية	83
(9-3)	تكلفة الإنتاج	83
(10-3)	سعر التكلفة الفعلية	84
(11-3)	النتيجة الفعلية	84
(12-3)	مؤشرات تقييم أداء الإنتاج	85
(13-3)	معايير التقييم الرئيسية	88

قائمة المختصرات

الرمز	الدلالة
ط	الطبعة
الخ	إلى آخره
ص	صفحة

مقدمة

يتزايد الاهتمام في الوقت الحاضر بمدى فعالية وكفاءة المؤسسات في تأدية وظائفها وتحقيق الأهداف التي نشأة من أجلها، سواء كانت هذه المؤسسات صناعية، تجارية أم خدمية، الأمر الذي اقتضى التركيز على إدارة مواد تلك المؤسسات بصورة تضمن لها الوصول إلى أهدافها وتكفل لها الاستمرارية والتطور.

وبالرغم من أن جذور عملية تقييم الأداء تمتد إلى بداية القرن العشرين من خلال جهود المدارس العملية التي ركزت على دراسات الوقت والحركة وأساليب رفع مستوى الأداء في المؤسسات.

إلا أن هذا الموضوع أصبح في بداية التسعينات النهج الذي بدأت الدول والمنظمات على مختلف أنواعها تولية العناية التي يستحقها.

إن المؤسسة الاقتصادية العمومية باعتبارها محرك النشاط الاقتصادي تشهد عدة تحولات تمتاز بالضغوطات الخارجية وتوجيهه بذلك تحديات كبرى على المدى القصير والطويل الأجل كضعف التسيير وعدم مواكبة تحديات التطور التكنولوجي والمنافسة التسويقية من طرف المؤسسات الأخرى الخاصة، في ظل هذه القيود تسعى هذه المؤسسات للحفاظ على مكانتها ومحاولة ضمان وضعية تنافسية في المحيط الذي صار أكثر صعوبة من ذي قبل، وذلك بالبحث عن الوسائل والطرق الكفيلة بتحسين ذلك، إن هذه المهمة تستوجب وجود تسيير عقلائي وفعال داخل المؤسسة وذلك عن طريق وضع أسس وتقنيات تسييرية تمكنها من المراقبة والتحكم في محيطها الداخلي من جهة والتأقلم مع محيطها الخارجي والتصدي للمشاكل والعراقيل من جهة أخرى، من بين هذه التقنيات تعتبر مراقبة التسيير وسيلة هامة بيد المؤسسة في سبيل الحفاظ على مواردها وتحقيق أهدافها وتحسين أداءها.

من خلال كل هذه المنطلقات تتبلور معالم مشكلة البحث التي يمكن صياغتها على النحو التالي:

الإشكالية:

كيف تساهم مراقبة التسيير في الرفع من مستوى الأداء داخل المؤسسة؟

الأسئلة الفرعية:

-ماذا نعني بمراقبة التسيير، وما هي أهدافها؟

- ماذا تعني بتقييم الأداء؟ وما هي العوامل المؤثرة على تقييم الأداء؟

- ما أهم أدوات مراقبة التسيير، وما هو دورها في أداء المؤسسة؟

- هل لمراقبة التسيير دور في تحسين أداء المؤسسة EDIMCO ؟

الفرضيات:

- تعتبر مراقبة التسيير من الوظائف الهامة التي تعتمد عليها المؤسسة لتحقيق أهدافها.
- تعتبر المحاسبة التحليلية، الموازنات التقديرية ولوحة القيادة من أهم أدوات مراقبة التسيير المستعملة في تحسين الأداء.
- يساعد تقييم الأداء على التحقق من قيام المؤسسة بوظائفها بأفضل كفاءة ممكنة والاستخدام الأمثل لمواردها الاقتصادية.

أسباب اختيار الموضوع:

- التعريف بوظيفة مراقبة التسيير والأهمية التي تملكها داخل المؤسسة في تحسين الأداء.
- الوضع المتردي للتسيير في المؤسسات العمومية.
- طبيعة التخصص الذي ندرس فيه.
- الرغبة في الاطلاع والتوسع في هذا الموضوع.
- الشعور بأهمية المراقبة كأداة لإنجاح تسيير المؤسسات العمومية.

أهداف وأهم الدراسة:

- بناء على تحديد مشكلة موضوع البحث، والفرضيات الأساسية، فإن الهدف من هذا هو تحقيق مايلي:
- بلورة أهمية وظيفة مراقبة التسيير في الرفع وتحسين أداء المؤسسة العمومية.
- أما أهميتها تتمثل في الآتي:

- توضيح أهم أدوات مراقبة التسيير وتبيان كيفية مساعدة هذه الأخيرة في تحسين أداء المؤسسة.
- اقتراح جملة التوصيات على ضوء النتائج التي سيسفر عنها البحث.

المنهج المتبع:

للإلمام بهذا البحث قد تم انتهاج الأسلوب الوصفي التحليلي الذي يناسب موضوع الدراسة فيما يتعلق بالجانب النظري، أما الجانب التطبيقي، فقد تم الاعتماد على دراسة حالة التي تمت بمؤسسة EDIMCO.

الدراسات السابقة:

من بين هذه الدراسات دراسة تحت عنوان:

-ناصر دادي عدون، "تقنيات مراقبة التسيير"، دارالمحمدية، الجزائر، 1994، والهدف من الدراسة هي التعريف بمدى فعالية مراقبة التسيير في المؤسسات وكيفية تحقيق التكامل بين أقسام المؤسسة للرفع من مستواها.

-توفيق عبد المحسن، "اتجاهات حديثة في التقييم والتسيير في الأداء"، الأكاديمية، القاهرة وبالتالي الهدف منها هو تقييم الأداء في جميع المجالات وكيفية التميز في الأداء لإعطاء صورة واضحة له.

والنتيجة التي توصلت إليها هي أن الدراسات السابقة شاملة على العموم ومفصلة بالشكل الجيد، والتي كانت تشمل كذلك على كثرة المراجع بالمقارنة بالنسبة للدراسة الآنية ولكن يبقى هذا التحسين متواضع مقارنة مع الدراسة الآنية، لأن هذه الأخيرة كانت مجسدة في أرض الواقع.

تحديد الدراسة:

من حيث المكان: لقد تمت الدراسة في مؤسسة إنتاج وتوزيع مواد البناء بمستغانم.

من حيث الزمان: في أواخر ديسمبر 2016 إلى غاية مارس 2017.

صعوبات البحث:

كان ولا بد لكل عمل فكري أكاديمي أن يواجه مجموعة من المصاعب، ومن بينها الدراسة التي بين أيدينا حيث واجهتنا صعوبة عدة تذكر منها:

-صعوبة التوفيق بين إعداد المذكرة ودراسة المقاييس.

- صعوبة اختيار دراسة حالة، إذ كل مرة نقترح فيها مؤسسة معنية للدراسة إلا وقوبلت بعدم القبول أو عدم توفيرها على أدوات مراقبة التسيير بالقدر الكافي للدراسة، إضافة إلى أثرت بشكل أو بآخر على قيمة هذا البحث.

تقسيمات البحث:

ستتم هيكلة البحث في إطار خطة تشتمل على ثلاثة فصول وهي على النحو التالي:

الفصل الأول: عموميات حول مراقبة التسيير: بحيث يتم عرض مختصر لماهية مراقبة التسيير: -أنواع، فعالية وارتباط لمصالح مراقبة التسيير- ومسار وأدوات مراقبة التسيير.

الفصل الثاني: أهمية مراقبة التسيير في تحسين أداء المؤسسة: الذي تناولنا فيه ما يلي:

مدخل للأداء – تقييم الأداء وأخيرا أدوات مراقبة التسيير ودورها في تحسين أداء المؤسسة.

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة إنتاج وتوزيع مواد البناء: الذي كان يتمركز على:

- نظرة عامة حول المؤسسة EDIMCO .

– الأدوات المستخدمة في مراقبة التسيير بالمؤسسة .

-تقييم أداء الأنشطة بالمؤسسة.

تمهيد

التسيير هو بمثابة المرآة التي يمكن بواسطتها إعطاء صورة حقيقية عن نشاطات المؤسسة، وذلك نتيجة تطبيق مبادئه بصرامة والتي تعتبر أساسية لنجاح العملية التسييرية.

إن الهدف من أي عملية تسييرية هو الوصول إلى أقصى الأهداف المسطرة من طرف المؤسسة وبأقل تكلفة ممكنة وذلك على أساس الإمكانيات المتوفرة لديها، اتخاذ القرارات المناسبة لمعالجة المشاكل اليومية.

لقد أدرجت النظريات الاقتصادية جميعا وظيفية المراقبة ضمن الوظائف التسييرية، فالمراقبة هي مرحلة غير قابلة للانفصال عن التسيير، حيث تقوم هذه الوظيفة بفحص نتائج الأداء الفعلي ومقارنتها بالأهداف المسطرة للتأكد من مدى تحقيق التوافق بين مستويات الأداء الفعلية والمعيارية من أجل تصحيح الأخطاء والانحرافات، وبالتالي تمثل مراقبة التسيير القلب النابض في المؤسسة وهي ضرورية على كل مسير يريد النجاح وتصنيف تحسين أداء المؤسسة الذي يعد الضامن الرئيسي لاستمراريتها خاصة في ظل المسؤوليات الاجتماعية في أدائها وللإمام بجوانب هذا الموضوع سنتطرق في الفصل الأول إلى ثلاثة مباحث:

المبحث الأول: ماهية مراقبة التسيير

المبحث الثاني: أنواع، فعالية والارتباط لمصالح مراقبة التسيير

المبحث الثالث: مسار وأدوات مراقبة التسيير

المبحث الأول: ماهية مراقبة التسيير

عرفت مراقبة التسيير تطورات عديدة، تزامنت مع كبر حجم المؤسسات وتنوعها ومع تطور وتعدد العملية التسييرية ككل، فأصبحت اليوم إحدى الوسائل الضرورية لقيادة المؤسسة ككل وأيضا لما تحقّقه من ضبط في تسيير النشاطات والتنسيق فيما بينها.

المطلب الأول: مفاهيم أساسية في التسيير

(1)- مفهوم التسيير:

للتسيير عدة تعاريف عرفها بعض المفكرين وهي كالتالي: حسب:

1-1-Muller: "هو مجموعة من القوانين والإجراءات والإدارة التي تسمح بتطبيق نظام مادي معين لأجل تحقيق أهداف معينة".¹

2-1-فريدريك تيلور: "يرى أن التسيير هو علم على أصول وقوانين علمية قابلة على مختلف النشاطات الأساسية".

3-1-G.Rainbault: "هو استعمال كافة مواد المؤسسة من أجل بلوغ أهداف معينة وهذا في إطار سياسة محددة ومعينة".²

ويمكن تعريف التسيير على أنه: عملية مركبة تشمل: التخطيط، التنظيم، التوجيه، القيادة، الرقابة بغرض تحقيق الأهداف المسطرة للمنظمة بأقل تكلفة ممكنة عن طريق الاستخدام الأمثل للمواد المالية، البشرية، المادية.³

(2)- وظائف التسيير

2-1-التنبؤ والتخطيط: ومعناه تقدير المستقبل وتحضيره في نفس الوقت ، فالتنبؤ هو بدأ العمل للتدخل في المستقبل ، فلكي تقوم الإدارة بوضع خطة لابد لها من أن تقوم بدراسات التنبؤ بالظروف المستقبلية، إذ لا يتعدى الأمر إحصاء المواد المالية، المادية، البشرية، ثم وضع خطة معين للوصول إلى الهدف المطلوب بأعلى درجة من الكفاية مع التأكد التام بأن الخطة الموضوعة للتوصل حتما إلى الهدف.⁴

¹-محمد رفيق الطيب، "مدخل للتسيير"، بن عكنون، ط2، 2012، ص6.

²-عبد الرزاق بن حبيب، "اقتصاد تسيير المؤسسة"، ديوان المطبوعات ، الجزائر، ط1، 2002، ص16.

³-محمد رفيق الطيب، "مدخل للتسيير أساسيات، وظائف تقنيات"، الجزء الأول، ديوان المطبوعات الجامعية، 2006، ص21.

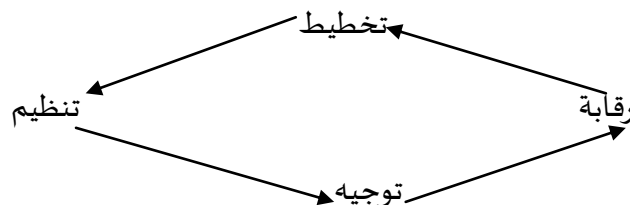
⁴-حمرو غنايم وعلي الشراقوي، "تنظيم وإدارة الأعمال"، دار النهضة العربية، بيروت، 1982، ص18.

2-2- التنظيم: تتضمن وضع الهيكل التنظيمي للأفراد وتحديد المسؤوليات والعلاقات التنظيمية المطلوبة داخل العمل واللازمة لتسيير الخطط السابقة ووضعها وتحديد خطوط السلطة ودرجة المركزية واللامركزية المطلوبة في اتخاذ القرارات وتجميع الأعمال والأنشطة داخل وحدات تنظيمية، وتحديد نطاق الإشراف الواجب تطبيقه وبصفة عامة.¹

2-3- التوجيه: يتطلب التوجيه التأثير على سلوك الأفراد لضمان تركيز جهودهم وتعبئة طاقتهم حول الهدف المقصود بما يستلزم هذا الأمر من تفهم لطبيعة السلوك الإنساني ومن حسن القيادة والاتصال.

2-4- الرقابة: تعتبر الرقابة الوظيفية الإدارية الأخيرة من العملية الإدارية، وتكتمل هذه الأخيرة بالتأكد من دقة تنفيذ الخطط عن طريق مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير الموضوعة وفي حالة اختلافهما يتم اتخاذ الإجراءات التصحيحية لمعالجة هذه الانحرافات.²

الشكلان القمير عملية دائرية مستمرة



المصدر: محمد رفيق، "مدخل للتسيير أساسيات، وظائف، تقنيات"، الجزء الأول، ديوان المطبوعات الجامعية، 2006، ص 23.

(3)- أهداف التسيير

- تقييم المستقبل عن طريق الفرضيات أو التوقعات المدروسة؛

- تحليل النتيجة الحالية مقارنة بالتنبؤات؛

- تحديد الفروق عن المقاييس وتصحيح الانحرافات؛

- التأكد من مدى فعالية القياسات المتخذة.³

¹- الشنوافي صلاح، "التنظيم والإدارة في قطاع الأعمال"، مؤسسة الجامعة، الإسكندرية، 1995، ص 42.

²- عبد القادر حنفي، عبد السلام أبو قحف، "أساسيات تنظيم وإدارة الأعمال"، دار الجامعة، الإسكندرية، 2004، ص 85.

³- سليم عماد الدين، "مراقبة التسيير في الجماعات المحلية"، مذكرة ماجستير، جامعة محمد بوقره، بومرداس، 2007، ص 9.

المطلب الثاني: تعريف مراقبة التسيير وخصائصها

(1)-تعريف مراقبة التسيير

هناك عدة تعاريف لمراقبة التسيير وهي: حسب:

1-1-ENTONY: "هي التسلسل الذي من خلاله يقوم مسؤولي المؤسسات بضمن استغلال المواد المتاحة بأقل التكاليف وأكثر فعالية ونجاعة للوصول إلى الأهداف المسطرة".

1-2-Aburland: "إن مراقبة التسيير هو إحدى الدواليب الأساسية للتعديل الداخلي والقيادة، يهدف إلى تعبئة الموارد البشرية بالمنظمة وإلى جعل الأعمال التي يقوم بها مختلف الأعوان داخل المنظمة المتناسقة حتى يساهم ذلك في تحقيق الأهداف".

1-3- Dearden Anthon: "فإن مراقبة التسيير هو المسار الذي يتأكد من خلاله المسيرين من أنه تم الحصول على الموارد واستغلالها بفعالية وكفاءة لتحقيق أهداف المنظمة".

1-4- Michel Gervais: "مراقبة التسيير هي العملية التي تحقق من خلالها المسيرون أن الموارد الكفيلة بتجسيد الأهداف تم استغلالها استغلالا ناجعا وفعالا"¹.

1-5-ALAZARD: "أن رقابة التسيير تبحث عن إدراك ووضع وسائل معلوماتية موجهة لتمكين المسؤولين من التعرف وتحقيق التنسيق الاقتصادي العام بين الأهداف والوسائل ومم هو محقق لذا يجب اعتباره نظاما معلوماتي لقيادة وتسيير المؤسسة كونه يراقب فعالية ونجاعة الأداء لبلوغ الأهداف".

1-6- P. Bergerov: "أنها تلك العملية التي تسمح للمسيرين بتسيير أدائهم وبمقارنة نتائجهم مع المخططات والأهداف المسطرة وبتخاذ الإجراءات التصحيحية لمعالجة الوضعيات غير الملائمة".

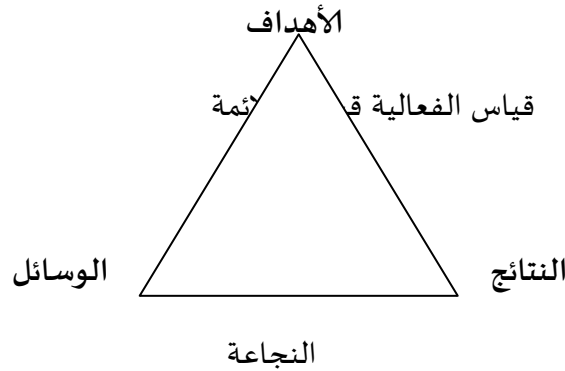
ومنه يمكن القول بأن مراقبة التسيير على أنها تقوم بثلاث مفاهيم أساسية وهي:

- ✓ الفعالية: وتعني مقارنة النتائج النهائية مع الأهداف المسطرة.
- ✓ النجاعة: مقارنة النتائج النهائية مع الوسائل الكمية.
- ✓ الملائمة: يقصد بها مراقبة الإمكانيات الموجودة في المؤسسات مع الأهداف المرسومة مسبقا.²

¹ - Michel Gervais , **control de gestion**, la France dunod, 1976,p16.

²-ناصر داداي عدون، "مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية"، دار المحمدية، الجزائر، 2003، ص10.

الشكل (2-1): مثلث مراقبة التسيير



Source: Michel Gervais ,control de gestion, la France dunod, 1976, p29 .

(2)- خصائص مراقبة التسيير

يمكن تلخيص خصائص مراقبة التسيير في النقاط التالية:

- ✓ يعمل نظام مراقبة التسيير على تقديم معلومات صحيحة لمتخذ القرار لأن المعلومات الخاطئة أو المشوهة تظل متخذ القرار وكثيرا ما تؤدي إلى نتائج سيئة؛
- ✓ يوفر نظام مراقبة التسيير المعلومات المناسبة في الوقت المناسب حيث أن المعلومة المتأخرة تفقد معناها وفائدتها جزئيا أو كليا، فحصول متخذ القرار على معلومات صحيحة ولكن متأخر ليس لها أثر على القرار؛
- ✓ يساهم نظام فعال لمراقبة التسيير على تخفيض التكاليف الخاطئة إذا كان النظام الإلكتروني مبني على الحاسب والبرمجيات فهو يخفض من تكاليف التشغيل وتكاليف الوقت وأيضا تخفيض التكاليف من تكاليف من خلال التضييل من الأخطاء والانحرافات التي غالبا ما يكون لها تكاليف باهظة؛
- ✓ مراقبة التسيير مراقبة أمامية وخلفية الأداء يظهر هذا جليا من خلال مسارها لها مهام في الإطار التقديري، تتابع النشاطات وتوفي المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات.
- ✓ يساهم نظام مراقبة التسيير في اتخاذ القرار من خلال المعلومات التي يقدمها هذا الأخير إلى متخذ القرار والتي تتصف بالوضوح والجاهزة دون الحاجة إلى التفسير والتحليل؛
- ✓ إن الرقابة وظيفة وليست سلطة تملك حق المساءلة فالرقابة تعتبر وظيفة من وظائف الإدارة وليست سلطة قائمة بذاتها تملك حق المتابعة وكشف الأخطاء ومحاسبة المسؤولين عن هذه الأخطاء¹؛

¹ -ناصر داداي عدون، "تقنيات مراقبة التسيير"، دار المحمدية، الجزائر، 1994، ص8.

- ✓ لمسار مراقبة التسيير الدائم طبيعة هادئة بحيث لا يمكن أن نجدها بدون غايات منتظرة من العمل أو النشاط؛
- ✓ أن الرقابة تتمكن من متابعة تنفيذ الخطة لمعرفة مدى تحقيق الأهداف المقررة؛¹
- ✓ أن الرقابة تسعى إلى قياس الأداء وفقا لمعايير مالية وغير مالية، محددة سلفا لضمان سيرها نحو تحقيق الأهداف المرجوة؛
- ✓ تعمل مراقبة التسيير على توحيد الجهود من أجل تحقيق المشاركة في عملية الرقابة وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة حيث تقوم مراقبة التسيير في العمل على بعث الحيوية في مختلف مستويات السلطة في المؤسسة وتنشيطها.²

المطلب الثالث: أهداف ، أهمية، مكونات مراقبة التسيير

(1)-أهداف مراقبة التسيير

يمكن تحديد بعض الأهداف التي تعمل على تحقيقها مراقبة التسيير وهي:

- ✓ العمل على تحسين مستوى الإنتاجية وزيادة رقم الأعمال؛
- ✓ توفير المعلومات الضرورية للإدارة العليا لمراكز المسؤولين؛
- ✓ صيانة النظام المحاسبي والتحكم في المعلومات وإعداد لوحات القيادة؛
- ✓ محاولة التقليل من نسب عدم التأكد؛
- ✓ متابعة تنفيذ الخطط الموضوعة والمعبر عنها بالميزانيات التقديرية؛
- ✓ تكوين مقاييس للنتائج أو المؤشرات حول فعالية التسيير من خلال التطرق إلى مختلف مراكز المسؤولية؛
- ✓ قياس المسؤولية والعمل على التنسيق في إطار الصلاحيات المخولة لمراقبة التسيير؛
- ✓ مراقبة مستوى استغلال الطاقات الإنتاجية والموارد الاقتصادية المتاحة واتخاذ القرارات التي تضمن استغلالها أفضل استغلال؛
- ✓ تطبيق السياسة العامة للمؤسسة من خلال تحديد الأهداف بوضوح؛
- ✓ تحديد الانحرافات وتحليلها وتصحيحها لاتخاذ القرارات السليمة؛
- ✓ مراقبة الوضع المالي والمصادر المالية واستخداماتها ومحاولة ضمان التوازن المالي على المدى القصير والطويل والمتوسط؛³

¹-ناصر دادي عدون، "تقنيات مراقبة التسيير"، مرجع سبق ذكره ، ص8.

²--قورين حاج قويدر، "دور نظام المعلومات المحاسبي في مراقبة التسيير"، مرجع سبق ذكره، ص25.

³--خالص صافي صالح، "رقابة تسيير المؤسسة في ظل اقتصاد السوق"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007، ص36.

- ✓ تحليل الانحرافات التي تكون ناتجة بين النشاط الحقيقي والنشاط المعياري؛
- ✓ تحقيق الفعالية؛
- ✓ الوقف على نقاط الضعف التي تعاني منها المؤسسة لتصحيحها واستنتاج نقاط القوة للتركيز على تدعيمها؛
- ✓ تحقيق الملائمة أي التأكد من أن الأهداف المسطرة تتماشى مع الوسائل المتاحة.¹

(2)-أهمية مراقبة التسيير

لقيت مراقبة التسيير اهتماما كبيرا من إدارات المنشآت الاقتصادية منذ أمد طويل وذلك للأسباب التالية:

- ✓ الضبط الداخلي والفحص المتأهل في مراقبة التسيير يقلل من مخاطر الضغط البشري واحتمال الأخطاء والغش؛
- ✓ من المستحيل أن يقوم المراقب داخل المنشأة بطريقة اقتصادية دون الاعتماد على مراقبة التسيير؛
- ✓ توفير المعلومات المناسبة في الوقت المناسبة من أجل اتخاذ القرار؛
- ✓ التقليل من مخاطر التسيير لأقل حد ممكن لتنفيذ عملية التسيير بالكفاءة المطلوبة حيث أن مراقبة التسيير تعتمد كثيرا على حكمه المهني وذلك لكي يتأكد من فعالية برامج الرقابة الذي يمكنه من إبداء الرأي المهني السليم عن وضعية المؤسسة، وهذا يعني أن على المراقب أن يهتم بخصائص الجودة للأدوات التي يعتمد عليها؛
- ✓ التنظيم والتوجيه وتوزيع الموارد: حيث أن الموارد المتاحة بأي مؤسسة هي محدودة بطبيعتها ويقع على عاتق المدراء ومسؤولية توزيع هذه الموارد النادرة واستعمالها في المؤسسة بأقصى كفاءة وفعالية ممكنة، ويتطلب ذلك تعاون الأنشطة المختلفة وتنظيمها وتوجيهها بحيث يؤدي إلى أفضل استعمالها لها؛
- ✓ تقييم الأداء وتصحيح الانحرافات.
- ✓ جمع وتحفيز وتنشيط الأفراد، تعمل مراقبة التسيير على توحيد الجهود من أجل تحقيق المشاركة في عملية الرقابة وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة حيث تقوم مراقبة التسيير في العمل على بعث الحيوية في مختلف مستويات السلطة في المؤسسة وتنشطها عن طريق مكافأة المجد
- ✓ تسمح مراقبة التسيير بتنظيم وتعظيم الأثر الرجعي للمعلومات أو حلقات التغذية العكسية التي تزود المؤسسة بالمعلومات الضرورية حول تطور وظائفها وتقلبات محيطها وفق وتيرة منهج؛
- ✓ تعقد وتشعب نطاق الأعمال جعل الإدارة تعتمد على التقارير والتسجيلات لأحكام الرقابة على² العمليات.

¹-خالص صافي صالح، "رقابة تسيير المؤسسة في ظل اقتصاد السوق"، مرجع سبق ذكره، ص36.
²-صفاء لشهب، "نظام مراقبة التسيير وعلاقته باتخاذ القرار"، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر، 2006، ص21.

(3)-مكونات مراقبة التسيير

يمكن تلخيص مراقبة التسيير فيما يلي:

1-3-بيئة الرقابة:تمثل الأساس لمراقبة التسيير في المنشأة وهناك عدة عوامل لبيئة الرقابة هي:

✓ الأمانة والقيم الأخلاقية ؛

✓ الالتزام بالكفاءة؛

✓ اشتراك مجلس الإدارة ولجنة المراجعة في المسؤولية؛

✓ فلسفة الإدارة وطريقة قيامها بعملها؛

✓ الهيكل التنظيمي؛

✓ توزيع السلطة والمسؤولية.

2-3-المعلومات والاتصال:إن نظام المعلومات الملائم يهدف إلى إضفاء الثقة في مراقبة التسيير والذي يتضمن

النظام الأساسي، ويتكون من طرق وسجلات لتحديد وتجميع وتحليل وتصنيف وتسجيل وإشهار معادلات

المؤسسة مع المحافظة على الأصول والإلتزامات، والاتصال يضمن التزويد بالفهم الواضح عن الأدوار

والمسؤوليات الفردية المتعلقة بالرقابة على النشاط.

3-3-الأنشطة الرقابية:إن أنشطة الرقابة تتضمن السياسات والإجراءات التي تساعد في التأكيدات بأن

توجهات الإدارة قد تم تنفيذها وأنها تساعد في التأكد بأنه تم اتخاذ الإجراءات الضرورية المتعلقة بمخاطر

تحقيق أهداف المنشأة.¹

¹- ناصر دادي عدون، "تقنيات مراقبة التسيير"، مرجع سبق ذكره، ص ص:11،12.

المبحث الثاني:أنواع، فعالية والارتباط لمصالح مراقبة التسيير

تعدد مراقبة التسيير من أجل رفع الفعالية في أقسام المؤسسة، وهذا ما سنتطرق إليه في هذا المبحث.

المطلب الأول:أنواع مراقبة التسيير

تصنف مراقبة التسيير حسب عدة معايير منها:الزمن، التنظيم المصدر، الشمولية ونوعية الانحراف.

(1)- من حيث المصدر:

يوجد نوعين لمراقبة التسيير حسب هذا المعيار.

1-1- المراقبة الداخلية:وهي التي تتم داخل المؤسسة وتمارس من قبل كافة الرؤساء على اختلاف مستوياتهم الإدارية ومجال عملهم وقد تمارس من قبل وحدة إدارية متخصصة لعملية الرقابة.

1-2- المراقبة الخارجية:هذه المراقبة ذاتية تقوم بها جهات متخصصة ومستقلة عن المؤسسة تكون تبعيتها غالبا لجهاز الدولة، كمراقبة مجلس المحاسبة للعمليات المالية على الدوائر الحكومية ومراقبة مدققي الحسابات ميزانيات الشركات.

(2)- من حيث الزمن:

هناك ثلاث أنواع لمراقبة التسيير حسب هذا المعيار:

1-2- المراقبة السابقة "الوقائية":وتسمى أيضا بالمراقبة التنبؤية،يعتمد هذا النوع من المراقبة على التأكد من توفير متطلبات انجاز العمل قبل البدء في التنفيذ أي مراقبة وقائية حيث تقلل من الانحرافات بين النتائج الفعلية كما تساعد في مواجهة المشكلات المستقبلية التي تعرقل العمل وتعتبر هذه المراقبة تنبؤية لأنها تركز على التنبؤ بالمشكلات المتوقعة التي تحدث مستقبلا من أجل تحديد الإجراءات والاستعدادات لمواجهة هذه المشاكل.

2-2- المراقبة المتزامنة:هذا النوع من المراقبة يعتبر مراقبة إصلاحية أو علاجية أثناء عملية الانجاز أي أنه يتم تصحيح الأخطاء والانحرافات إذا حدثت أثناء تنفيذ العمل والتأكد من أن ما يتم انجازه هو بالضبط المطلوب. 2-3- المراقبة اللاحقة: يهتم هذا النوع من المراقبة بالنشاطات تعد الانتهاء من تنفيذها، ومهمتها مراجعة ما تم انجازه ومقارنته مع ما هو متوقع، تم استخدام الأخطاء والانحرافات إن وجدت ومحاولة إيجاد وسائل لتصحيحها إذ هي تركز على الأداء الماضي.¹

¹-ناصر دادي عدون، "تقنيات مراقبة التسيير"، مرجع سبق ذكره، ص ص:8، 9.

(3)- من حيث التنظيم:

حسب هذا المعيار توجد ثلاثة أنواع لمراقبة التسيير:

3-1- المراقبة المفاجئة: تتم هذه المراقبة بشكل مفاجئ وبدون إنذار مسبق بجولات تفتيشية لمعرفة مدى انضباطهم وسير أعمالهم حسب الخطة المسطرة

3-2- المراقبة المستمرة والدائمة: تكون على طول أيام السنة أي دائمة وليست على فترات متقطعة، وذلك بمتابعة عمليات التنفيذ باستمرار والتقييم الدائم للأداء وهذا باستخدام سجلات الدوام اليومي لمراقبة الانضباط في العمل.

3-3- المراقبة الدورية: تتم هذه المراقبة على شكل دورات عادة ما تكون أسبوعية أو شهرية أو أيام محددة وذلك بوضع برامج المراقبة الدورية يتم تنفيذها مسبقا والهدف منها وقائي أكثر منه علاجي.

(4)- من حيث شموليتها:

تصنف إلى ثلاثة أنواع:

4-1- المراقبة الشاملة: يسعى هذا النوع من المراقبة إلى تقييم الأداء الكلي للمؤسسة ومدى معرفة كفاءتها وتحقيق الأهداف المطلوبة.

4-2- المراقبة على مستوى الوحدة الإداري: تقوم على قياس وتقييم الأداء والانجاز الفعلي لمعرفة مدى كفاءتهم في أداء مهامهم لتحقيق الأهداف المطلوبة منهم.

4-3- المراقبة على مستوى الفرد: يسعى هذا النوع إلى تقييم الأداء والانجاز الفعلي لمعرفة ومستوى كفاءتهم في العمل وكذا أسلوبهم.

5- من حيث نوعية الانحراف: هناك نوعان:

5-1- مراقبة إيجابية: تسعى إلى تحقيق الفروع الإيجابية ذات النفع.

5-2- مراقبة سلبية: وهي التي تسعى لتحديد وكشف الانحرافات السلبية ومعرفة الأسباب التي أدت إليها والعمل على علاجها وعدم الوقوع فيها.¹

¹- معراج هواري، مصطفى الباهي، "مدخل إلى مراقبة التسيير"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011، ص5.

المطلب الثاني: فعالية مراقبة التسيير وعلاقتها بوظائف المؤسسة

قبل التطرق إلى مراقبة التسيير وعلاقتها بوظائف المؤسسة لابد من التعريف بالفعالية وأهم مقاييسها وتقييم مدى فعالية مراقبة التسيير .

(1)- فعالية مراقبة التسيير

1-1- مفهوم الفعالية: يقصد بالفعالية مقارنة النتائج النهائية المتحصل عليها مع الأهداف المرسومة من قبل وكذلك عرف الفعالية بأنها: المدى الذي ينجزه الفائدة المهام الموكلة إليه من خلال الجماعة التي يقودها.

2-1- أهمية مقاييس الفعالية:

1-2-1- مقياس الكفاءة الإنتاجية: تعني به تحقيق العقلانية في كل أنشطة المؤسسة أي تحقيق أكبر قدر من الربح بأقل قدر من التكاليف وقد أهتم رواد الاقتصاد لبلوغ هذه الغاية بالحوافز المادية وأسلوب الإشراف المباشر مع اعتبار الإنسان كسول لا يمكن تحسن أداء عند تنظيم العمل إلا بهذان الأسلوب.¹

ومع تطور طرق الإنتاج وجد أن الإنسان يريد أدائه عند تنظيم العمل، كما عمد مفكرون آخرون إلى تحسين اتجاهات الفرد نمو العمل وإدخال أساليب تحفيز جديدة في بيئة العمل، واحتواء الصراع داخل التنظيم وبث فكرة الحرية في العمل مع التركيب على دور القائد.

2-2-1- مقاييس ما ينجز من أهداف: أي أن عدد الوحدات المنجزة ومدى جودتها بعد مقاييس جيد للفعالية ولكن إذا أخذنا بعين الاعتبار الإنسان الذي يبذل هذا الكم ويحمل على عاتقه إبرازه إلى الوجود، نلاحظ أن لكل شخص أهدافه الإنتاجية وبالتالي فكل فرد حر في تحديد وسائل الانجاز لتحقيق هذه الأهداف وهذا يحدث تداخل، لأن هذا الأخير يعد مؤشر آخر للفعالية.

3-2-1- الفعالية وتحليل القيم: مع تبني الإدارة تطوير تنظيمي والأخذ بمبدأ القيم كأساس لتشخيص المنظمة، أصبحت الفعالية تعني التركيز على القضايا الصحيحة أي أنها قدرة المنظمة على تركيز مصادرها على الأنشطة التي تعود لها النتائج.

4-2-1- الفعالية ومدخل النظم: مدخل النظم يؤكد أن الفعالية تتحقق بالنزول إلى المشكلة في إطارها الكلي أي أن قدرة الأنظمة على تحقيق النتائج المتوقعة منها يجب أن ينظر إليها في ضوء المدخلات التي تأتيها من البيئة الخارجية.²

¹-سونيا محمد البكري، "تخطيط ومراقبة الإنتاج"، الدار الجامعية للنشر، مصر، 2000، ص، 2.
²-سعاد عقون، "نظام مراقبة التسيير أدوات ومراحل إقامته في المؤسسات الاقتصادية" ص.20.

وكذلك في ضوء عملية التحويل التي تجري داخلها، ونوعية العلاقات التي تربطها بأفراد هذه البيئة سواء في إطار النظم الاجتماعي، واستيعاب كل هذه الحقائق الاجتماعية جزء أساسي من الدراسة التي تستهدف قدرة هذه النظام على تحقيق النتائج المتوقعة منها.

نستنتج من ذلك أن فعالية المنظمة تقاس بمدى إشباع حاجات المنتفعين من خدماتها، فالفرد القائد والمنظمة ذاتها والمجتمع كله معنيون بهذه الفعالية.

1-2-5-الفعالية في حدود المدى الزمني:تعد أنسب طريقة لتقويم الفعالية وربطها بالمدى الزمني الذي يعد عنصرا جوهرها، ذلك أن مدى الفعالية يكون متفاوتا:

- ✓ على المدى القصير:تقاس الفعالية بمدى ما تنتج وكفاءته على تحقيق الرضا.
- ✓ على المدى المتوسط:تقاس الفعالية بقدرتها على التكيف والنمو.
- ✓ على المدى الطويل:تكون المؤسسة فعالة، إذا حافظت على بقاءها واستمرارها، وفي الأخير يمكن اعتبار الفعالية على أنها انجاز أهداف المنظمة وإتباع حاجات الأفراد والإسهام في رفاهية العاملين على المدى القريب والبعيد والمجتمع المحلي والعام الذي تعمل فيه المؤسسة .

1-3-3- تقييم مدى فعالية مراقبة التسيير

لكي يتم التحكم في وظيفة مراقبة التسيير يستحسن تقييم فعاليتها في المؤسسة والخدمة التي تأديها لنا ويمكن وضع معايير دورية تعمل على التقييم والعمل على زيادة في فعالية ونجاعة مراقبة التسيير

حيث يقترح Michel Rouché أربعة معايير لمتابعة فعالية مراقبة التسيير وهي:

نوعية النظام، تناسق النظام، درجة صحة المعلومات، السرعة واحترام الأجال.

سنحاول التطرق لهذه المعايير بالتفصيل:

1-3-1-توعية النظام :إن توعية النظام تكمن في نقطتين هما:

- ✓ من حيث المضمون:علاقة المعلومات مع حاجة الزبون أي المستفيد
 - ✓ من حيث الشكل:أي كيفية تقديم التفسيرات ودعم البيانات وفهمها من طرف مستخدميها .
- 1-3-2-تناسق النظام:** يجب تجنب عدم التناسق الهيكلي للنظام مثل وضع ميزانيات في غياب المراقبة أو وضع مؤشرا دون وضع أهداف ومعايير للتحقيق.¹

وعلى قرار ذلك التركيز والتكرار يجب أيضا وضع نفس الجدول المرقمة في مصطلحين مختلفتين.²

¹ ناصر دادي عدون،"تقنيات مراقبة التسيير"، مرجع سبق ذكره، ص، 20.

² ناصر دادي عدون،"تقنيات مراقبة التسيير"، مرجع سبق ذكره، ص، 20.

إن هذين المعيارين للنوعية والتناسق يقومان على المدى المتوسط.¹

1-3-3-1- درجة صحة المعلومات: على مراقبة التسيير فحص المعطيات قبل معالجتها وبعثها في الإدارة المركزية إذ أن كل معلومات خاطئة قد تشكل لفترة زمنية طويلة مصداقية مراقبة التسيير ويمكن الأخذ بعين الاعتبار ملاحظات المراجع الداخلية لمتابعة هذا النظام.

1-4-3-1- السرعة واحتواء الأجال: إن المعلومات المقدمة من طرف مراقبة التسيير يجب أن تصل بسرعة إلى مستعملها، فمثلا لوحة القيادة الشهرية التي تصل متأخرة بشهر عن الشهر المدروس لا تصبح ذات فائدة ولا تنفع مسؤول التسيير، ولتفادي ما سبق يمكن وضع وثيقة توضح فيها كل الأهداف والأجال التي يجب احترامها عند وضع أو إرسال مختلف الوثائق لمستعملها مقارنة بالأجال التي حددت من قبل، وهذا يعطينا قاعدة لتقييم مصلحة مراقبة التسيير من حيث السرعة واحترام الأجال في توزيع وبعث المعلومات.

(2)-علاقة مراقبة التسيير بوظائف المؤسسة

تعتبر المؤسسة الخلية العامة لمراكز الوظائف المتعددة والمتمثلة في وظيفة الإنتاج والمستخدمين والوظيفة المالية والوظيفة التسويقية.

2-1-علاقة مراقبة التسيير بالوظيفة الإنتاجية:تعتمد عملية الرقابة على خرائطها الرقابة على الإنتاج وإصدار التعليمات للعمال والتفتيش على أجراء العمل أو المنتجات في كل مرحلة من مراحل الإنتاج وتعتبر كل هذه من الأدوات الرئيسية التي يمكن بواسطتها تسجيل الأعمال السارية ومقارنتها مع الخطط الموضوعة في البرامج، وكقاعدة عامة يجب أن ترسل المعلومات المتصلة بالمقارنة بين التخطيط والتنفيذ العلمي إلى الأفراد المسؤولين لاتخاذ الإجراءات الكفيلة ، فالهدف من الرقابة على الإنتاج هو إعداد سلعة جيدة النوع بتكاليف منخفضة نسبيا.

2-2-علاقة مراقبة التسيير بالوظيفة التسويقية: يقوم المسؤول عن المبيعات بوضع في هذه الميزانية الكميات المتوقع بيعها بأسعار محددة شهريا وسنوياً، وتعتبر الميزانية الجانب الإداري من ميزانية التخطيط أو التنبؤ، فمن خلالها تتم عملية الرقابة للتأكد من مدى التطبيق.²

¹ - سعاد عقون ، " نظام مراقبة التسيير أدوات ومراحل إقامته في المؤسسات الاقتصادية"، مرجع سبق ذكره، ص22.

² -ناصر داداي عدون، "تقنيات مراقبة التسيير"، مرجع سبق ذكره، ص21.

2-3- علاقة مراقبة التسيير بالوظيفة المستخدمين: تظهر العلاقة ما بينها من خلال مراقبة الأنشطة والوظائف من خلال موازنة أعباء المستخدمين التي توضح الأوقات التقديرية وبرامج الإنتاج، ومعرفة احتياجات كل قسم من أقسام الإنتاج من الأيدي العاملة في مختلف الاختصاصات، وبالتالي معرفة هل أن اليد العاملة المتوفرة كافية لبرامج الإنتاج أو يتعين اللجوء إلى ساعات عمل إضافية أو توظيف عمال جدد من خلال هذه الموازنة يستطيع مراقبة التسيير التحكم في سير هذه الوظائف والأنشطة ومعرفة مدى التطابق بين التخطيط والتنفيذ.

2-4- علاقة مراقبة التسيير بالوظيفة المالية: يقوم مراقب التسيير بمراقبة الخزينة ومتابعة التوزيعات المالية ويستخدم فيها ما يلي:

2-4-1- التحليل المالي: وذلك بدراسة الوضعية المالية للمؤسسة باستعمال بعض المؤشرات والنسب المالية.

2-4-2- الموازنات التقديرية: وذلك بدراسة الوضعية المالية الخارجية للمؤسسة باستعمال الموازنة النقدية.¹

المطلب الثالث: الارتباط الهرمي لمصالح مراقبة التسيير

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

- طريقة تسيير المؤسسة "تسيير مركزي ولا مركزي";

- حجم الإمكانيات الموجودة؛

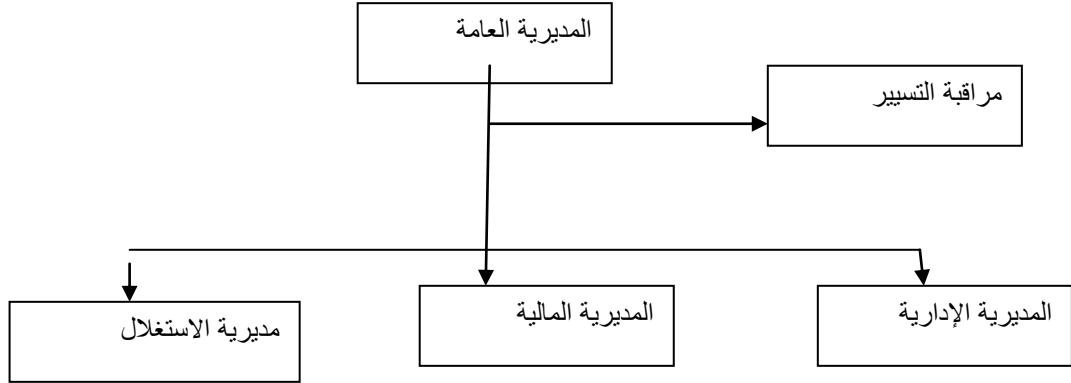
- حجم المؤسسة؛

- الأهداف المسطرة من طرف الإدارة العامة.²

¹ - ناصر دادي عدون، "تقنيات مراقبة التسيير"، مرجع سبق ذكره، ص21.
² - محمد الصغير فريشي، "واقع مراقبة التسيير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر"، مجلة الباحث، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة ورقلة، عدد 2011، ص9.

وفيما يلي نتطرق إلى بعض الأنماط لتوضيح مكانة مراجعة التسيير داخل التقسيم الوظيفي للمؤسسة:
النمط الأول الشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (1-3):مراقبة التسيير لها ارتباط مباشر مع المديرية العامة



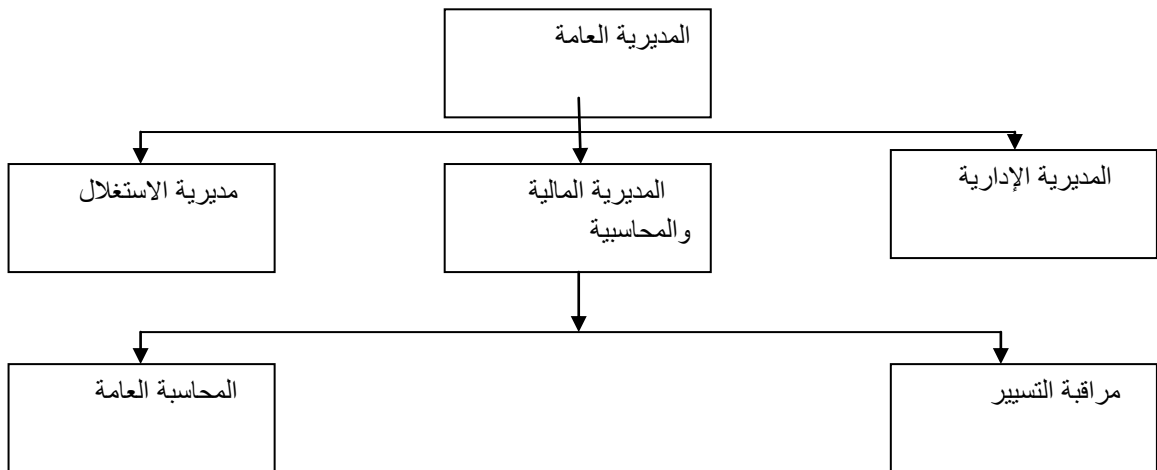
Source: Michel Gervais ,control de gestion, la France dunod, 1976, P68 .

وفي هذه الحالة:

فإن مراقبة التسيير مرتبطة ارتباطاً مباشراً مع المديرية العامة، تحظى بأهمية كبيرة تمتاز باستقلالية التسيير تحصل على معلومات من المديرية الفرعية تناقشها وتعالجها وتقديم التوجيهات والإرشادات.

النمط الثاني:

الشكل (1-4):مراقبة التسيير والمحاسبة العامة مرتبطة بمديرية وظيفة حسب هذا الهرم التنظيمي



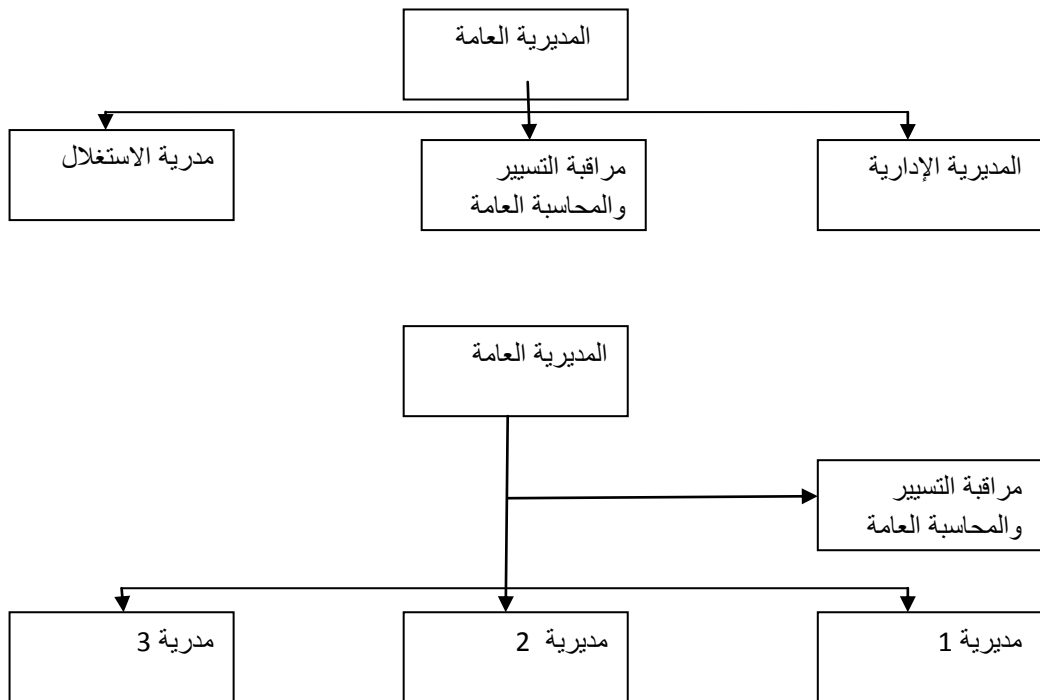
Source: Michel Gervais ,control de gestion, la France dunod, 1976, p70 .

وفي هذه الحالة: فإن مراقبة التسيير والمحاسبة العامة تنتميان إلى نفس المديرية الوظيفية والتي هي المديرية المالية والمحاسبية وما يلاحظ:

- محدودية الاشتراك في المناقشات حول التوجيهات الإستراتيجية للمؤسسة.
- عدد اعتماد وظيفة مراقبة التسيير كهيئة استشارية تابعة مباشرة للمديرية العامة يؤثر تأثيرا سلبيا من حيث متابعة تطبيق العمليات، ويقلص من دورها في تحقيق الأهداف .
- غياب الاستقلالية في التسيير بالنسبة للمراقبة باعتبارها مرتبطة بالمديرية المالية والمحاسبية.
- توفير وقرب المعلومات المالية والمحاسبية.¹

النمط الثالث:

الشكل(1-5):مراقبة التسيير والمحاسبة العامة



أو

Source :Miche Ronach et Genard Naulleau , le contrôle de gestion bancaire et Financier, IDEM, p70.

¹ - Source: Michel Gervais ,control de gestion, la France dunod, 1976, p70 .

في هذه الحالة: مراقبة التسيير والمحاسبة العامة لهما ارتباط مباشر، والمديرية العامة ونلاحظ إمكانات إرسال وتحليل فعال للمعلومات المحاسبية الاستغلال في التحكم حوار مدعم بين المديرية.

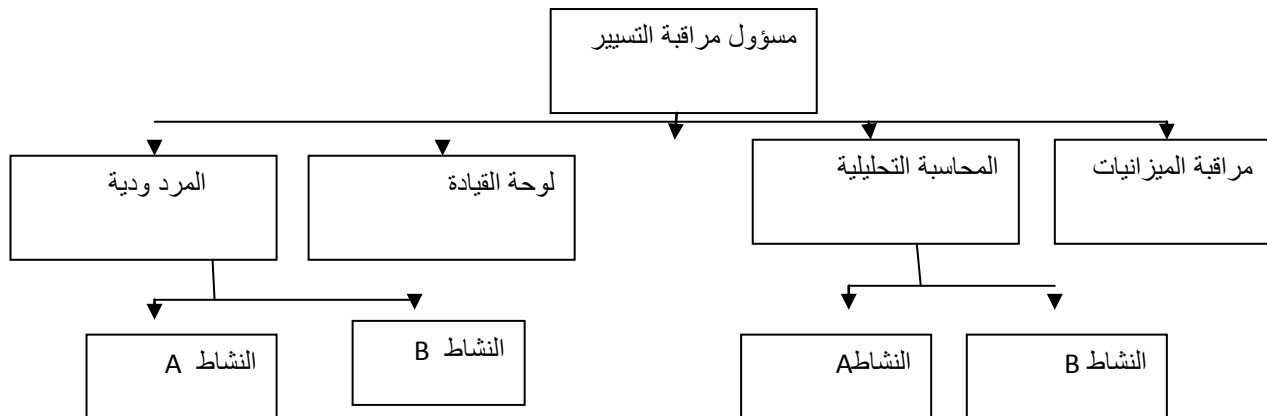
بعد التطرق إلى هذه الأقسام الثلاثة للهيكل التنظيمية بحيث نلاحظ أن النمط الأول مراقبة التسيير مرتبطة مباشرة مع المديرية العامة، يمثل النمط الأمثل، بحيث نجد لها يمثل هيئة استشارية تشارك بشكل كبير في إستراتيجية المؤسسة، إضافة إلى ذلك يمتاز باستقلالية التسيير أي لا يمارس عليها ضغوطات من طرف المديرية الأخرى وبالتالي يمكنها القيام بدورها الحقيقي ألا وهو التوجيه والمراقبة.

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

وفي النمط الثالث أي مراقبة التسيير والمحاسبة العامة مرتبطان مع المديرية العامة هنا يكون التركيز على مصدر واحد للمعلومات وهو المحاسبة العامة وتهميش المصادر الأخرى كالإعلام الآلي، المراجعة الداخلية والتنظيم.¹

وفيما يلي نحاول نقدم نمط التنظيم الداخلي لمصلحة مراقبة التسيير الذي يمكن توضيحه عن طريق الشكل التالي:

الشكل (1-6): التنظيم الداخلي لمصلحة مراقبة التسيير



Source :Miche Ronach et Genard Naulleau , le contrôle de gestion bancaire et Financier, IDEM, p.72.

¹--محمد بوكيف، " المحاسبة العامة للمؤسسة"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط1، 1998، ص23 .

لتحقيق النشاط A و B وتحقيق مردوديته نجد:

- ✓ مراقبة الميزانيات: وطبع الميزانيات، إمكانيات مادية، مالية، بشرية ومراقبة تطبيقها.
- ✓ المحاسبة التحليلية: الاهتمام بالمجال الكمي في تطبيق العمليات.¹

المبحث الثالث: مسار وأدوات مراقبة التسيير

تقوم مراقبة التسيير على فكرة أساسية هي أن تحكم المسؤولين العملية في أداءهم التسييري مرتبط بتزويدهم بمجموعة من الوسائل التي تمكنهم من الوصول إلى الأهداف، ويرتكز هذا التحكم في التسيير المستمد من ممارسة مراقبة التسيير على مجموعة من الأسس، وينتج عن ذلك أن هناك نوعين من أدوات مراقبة التسيير الأولى تهتم بالقيادة الأمامية للأدوات، والثانية تقوم بقيادة متزامنة للأداء، وتسمح بقيادة خلفية تهدف إلى إيجاد مواقع للمؤسسة في السوق، من أجل القدرة على التأثير على المتغيرات الأساسية للمحيط.

المطلب الأول: مسار مراقبة التسيير

إن مسار مراقبة التسيير يركز على:

المرحلة الأولى: التخطيط

نقطة الانطلاقة لهذا المسار، كما قلنا سابق تتعدى المدى الزمني الذي طالما اعتدنا ربط مراقبة التسيير به، أي المدى المتوسط والقصير، حيث نجد هنا مراقبة التسيير بالمعنى الواسع لها، ويتم من خلالها تحديد الإستراتيجيات والأهداف الطويلة الأجل، فإن الصيغة الاقتصادية تسمح هذه بتحقيق الأهداف القصيرة الأجل، من الضرورية أن تكون ميزانيات متناسقة ومرتبطة بمختلف مصالح المؤسسة.

المرحلة الثانية: التنفيذ

بعد ما تم التخطيط لما يشرع في تنفيذه، وهذا انطلاقاً من الاختيارات الإستراتيجية، تأتي مرحلة التنفيذ أي القيام بخطط العمل التي تم إعدادها بتحقيقها في الميدان، وعلى أرض الواقع تجسد هذه المرحلة عملية تحقيق الأهداف وتعتبر بذلك غاية العمل التسييري ككل.²

¹ - Source :Miche Ronach et Genard Naulleau , le contrôle de gestion bancaire et Financier, IDEM, p72.

²-جميل أحمد توفيق، "إدارة الأعمال"، دار الجامعات المصرية، مصر، 1970، ص9.

المرحلة الثالثة: المتابعة والتحليل

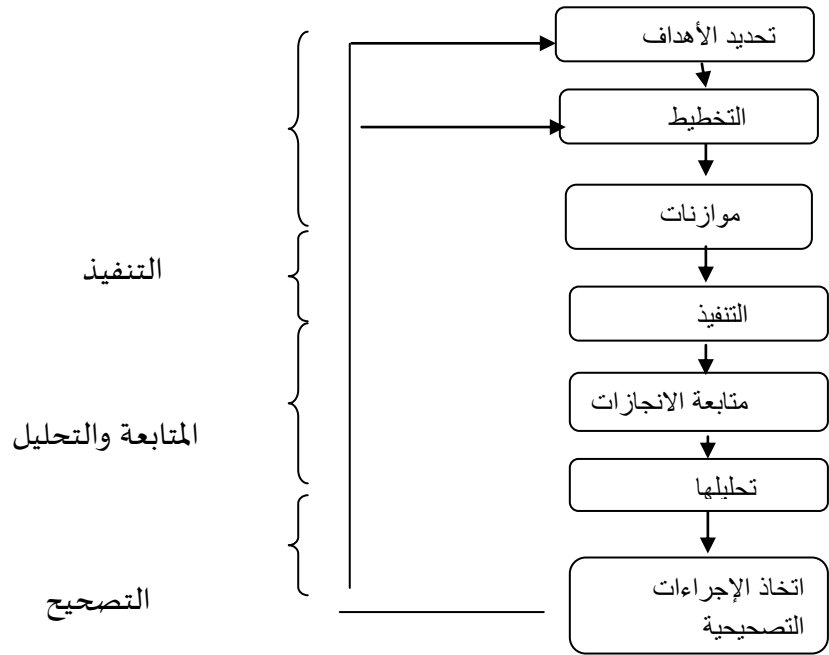
يتم أثناء سير العمليات الوقوف دوريا على التنفيذ بقياس النتائج الجزئية المحققة، بحيث لا يمكن التأثير على الماضي بل التركيز هنا على فهم أسباب تلك النتائج والتوصل إلى ما يمكن فعله لتصحيح التسيير.

المرحلة الرابعة: الإجراءات التصحيحية

تؤدي المرحلة السابقة منطلقا إلى صياغة مجموعة من الحلول لمواجهة قصور الأداء والتي يتم اختيار أحسنها، قد تعود التصحيحات على عمليات القياس التي قد تكون غير صحيحة، أو التنفيذ غير السليم للعمليات، كما قد ترجع التصحيحات على الخطط متوسطة الأجل وحتى الإستراتيجية نفسها لعدم واقعيتها أو عدم ملاءمتها لوضعية المؤسسة.¹

والشكل التالي يبين هذه المراحل:

الشكل (1-7): مسار مراقبة التسيير



المصدر: محمد الصغير فريشي، "واقع مراقبة التسيير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر"، مجلة الباحث، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة ورقلة، عدد 2011، ص11.

¹ - محمد الصغير فريشي، "واقع مراقبة التسيير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر"، مرجع سبق ذكره، ص17.

المطلب الثاني: أدوات مراقبة التسيير التقليدية

إن مراقبة التسيير بطبيعتها تركز على أسس التأكد من نجاعة استغلال موارد المشروع لتحقيق الأهداف وذلك عن طريق مقارنة الأداء الحقيقي بالمعايير، ويمكن للمؤسسة استخدام تقنيات عديدة تعمل في نطاق واحد إلا وهو التحكم في التسيير وهي كالاتي:

(1)-نظم المعلومات

1-1- مفهوم نظام المعلومات: يمكن تعريفه من الناحية الفنية على أساس أنه مجموعة من الإجراءات التي تقوم بجمع واسترجاع وتشغيل وتخزين وتوزيع المعلومات لتدعيم اتخاذ القرارات والرقابة في التنظيم، بالإضافة إلى تدعيم اتخاذ القرارات والتنسيق والرقابة.¹

ويمكن لنظم المعلومات أن تساعد المديرين والعاملين في تحليل المشاكل وتطوير المنتجات المقدمة وخلق المنتجات الجديدة، وحتى عام 1980 لم يكن المديرين يهتمون بكيفية جمع وتنظيم وتشغيل، وظهور وبث المعلومات في المنظمة ولم يكونوا يعلمون الكثير عن تكنولوجيا المعلومات، وبالرغم من ظهور المحاسبات الآلية واستخدامها في المجال نظم المعلومات سواء في عملية التخزين والتشغيل، وظهور البرامج العلمية الإدارية واتخاذ القرارات.²

وكانت المعلومات نفسها لا ينظر إليها كأصل هام في المنظمة، ولكن في الآونة الأخيرة وحاليا لا يمكن للمديرين أن يتجاهلوا كيفية إدارة المعلومات في المنظمة، والنظر للمعلومات كمورد إستراتيجي له تأثير على قدرة المنظمة في المنافسة والبقاء في مجال الأعمال.

1-2- خصائص المعلومات: كما ذكرنا فإن المعلومات تضيف إلى المعرفة المرتبطة وتخفيض من عدم التأكد، وتؤيد عملية اتخاذ القرارات في المنشأة، مع ذلك فهناك أنواع مختلفة من المعلومات وطرق مختلفة لوصف المنشأة أو الهدف أو الموقوف وسنوضح خصائص المعلومات فيما يلي:

1-2-1- الدقة: قد تكون المعلومة صحيحة أو غير صحيحة، دقيقة أو غير دقيقة، فالمعلومات الدقيقة هي نتيجة أخطاء تكون خلال عملية الجمع، أو التجهيز، أو إعداد التقارير وقد يعتقد مستخدميها أن المعلومات غير الدقيقة بأنها دقيقة، وفي هذه الحالة طالما أن مستلميها يعتقد أنها دقيقة ويستخدمها لبض الأغراض، فإنها تعتبر معلومات لهذا الشخص.³

¹ - صفاء لشهب، "نظام مراقبة التسيير وعلاقته باتخاذ القرار"، مذكرة ماجستير، الجزائر، 2016، ص، 30.

² - صفاء لشهب، "نظام مراقبة التسيير وعلاقته باتخاذ القرار"، مرجع سبق ذكره، ص30.

³ - أمينة محمود حسين محمود، "نظام المعلومات التسويقية"، القاهرة، 1994، ص185 .

1-2-2-2-الشكل:قد تكون المعلومات كمية أو وصفية، رقمية أو بيانية، مطبوعة على الورق أو معروضة على الشاشة، ملخصة أو مفصلة، وعادة ما تحتاج إلى عدة أشكال من البدائل المتاحة وفقا لكل موقف.

1-2-3-التكرار:يقس التكرار مدى تكرار الحاجة إلى معلومات وتجميعها وإنتاجها.

1-2-3-3-المدى: شمول المعلومات مداها فقد تكون بعض المعلومات عامة تعطي مدى كبير بينما قد يكون البعض الآخر ضيق المدى، محدد في الاستخدام المطلوب.

1-2-4-الارتباط:قد تكون المعلومات مرتبطة إذا ما ظهرت الحاجة إليها في موقف معين من المعلومات التي ظهرت إليها الحاجة في وقت ما قد لا تكون مرتبطة في وقت آخر لذلك فإن المعلومات التي تحصل عليها.

1-2-5-الكمال: توفر المعلومات الكاملة للمستخدم كل المطلوب معرفته عن موقف معين.

1-2-6-التوقيت: المعلومات الموقوتة هي التي تجدها حسب الحاجة إليها أي لا تكون متقدمة حين وصولها.

1-2-7-النشأة:قد تنشأ المعلومات من مصادر داخلية للمنشأة أو من خارجها.

1-2-8-الفترة الزمنية: قد تكون المعلومات مستمدة من الماضي أو من القدرة الجارية أو من أنشطة مقبلة.¹

(2)- المحاسبة العامة

1-2-1- مفهوم المحاسبة العامة:تعتبر من التقنيات العريقة حيث وجدت منذ الحضارات الرئيسية الأولى وتطورات فيما بعد لتصبح اليوم من أهم أسس مختلفة التقنيات الأخرى، بما توفره من معلومات ومعطيات في المؤسسة وعلى المستوى الوطني.²

1-2-1-1- المحاسبة تقنية من التقنيات الكمية لمعالجة البيانات تشمل:الإحصاء، الاقتصاد السياسي وبحوث العمليات، إذن المحاسبة نظام إعلامي يهتم بالعمليات التي يقوم بها مختلف الأعوان الاقتصاديين والتي يمكن التعبير عنها بالنقود.³

¹ - أمينة محمود حسين محمود، "نظام المعلومات التسويقية"، مرجع سبق ذكره، ص185 .

² -منصور عبد الكريم، "المحاسبة العامة مدخل"، المؤسسة الوطنية للكتاب الجزائر، 1992، ص12.

³ -بوعلام بوشاشي، "المنير في المحاسبة العامة"، دار هومة، الجزائر، 1998، ص7.

2-1-2- هي عبارة عن فن للتسيير المحكم المضبوط المتمثل في متابعة ومعاينة كل الحركات المخصصة للاستثمار داخليا وخارجيا، والتي تمكننا من معرفة الحالة المالية للمؤسسة في مدة معينة مع تجديد النتيجة من حيث الربح أو الخسارة.

2-2- أهداف المحاسبة العامة: تتمثل أهداف المحاسبة العامة في:

- ✓ معرفة نتائج النشاط؛
- ✓ معرفة مدى تطور الذمة؛
- ✓ تزويد المحاسبة التحليلية والمحاسبة التقديرية بالبيانات اللازمة؛
- ✓ تمثل المحاسبة العامة قاعدة لكل تحليل مالي.

هذه الأهداف خاصة بالمؤسسة أما بالنسبة للغير فهي:

- ✓ تعرف المحاسبة العامة على أنها نظام إعلامي وبالإضافة إلى تزويد مسؤولي المؤسسة بالبيانات اللازمة، فإنها تزود كل من يتعامل مع المؤسسة "الزبائن، الموردون، المساهمون، الخواص، البنوك لكل الهيئات الأخرى".
- ✓ تزود المحاسبة الوطنية على مستوى الأمة بما تحتاجه من أجل التخطيط "الدخل، ميزان المدفوعات".¹

2-3- المبادئ المحاسبية: تتصف هذه المبادئ بالقوة القانونية أن المحاسبين يحاولون دائما تقديم صورة صادقة لوضعية المؤسسة متمثلة في القوائم المالية، من المبادئ الأساسية للمحاسبة المتعارف عليها عموما:

- ✓ مبدأ استمرارية النشاط؛
- ✓ مبدأ استقلالية الدورات والنتائج الدورية؛
- ✓ مبدأ استقرار الوحدة النقدية؛
- ✓ مبدأ ثبات أو استمرارية الطرق المحاسبية؛
- ✓ مبدأ الحيطة والحذر؛
- ✓ مبدأ القيد المزدوج؛

مبدأ أحسن البيانات أو الموضوعية.²

¹-منصور عبد الكريم، "المحاسبة العامة مدخل"، مرجع سبق ذكره، ص14.
²-محمد بوتين، "المحاسبة العامة للمؤسسة"، مرجع سبق ذكره، ص35.

4-2- استعمال المحاسبة العامة في مراقبة التسيير

مراقبة التسيير هي مجموعة من التقنيات الكمية التي يمكن استخدامها لتسهيل واتخاذ القرار والتي منها المحاسبة العامة فمراقبة التسيير تستعمل معلومات وأشياء كثيفة جدا حيث أن جزء هام منها مأخوذ من المحاسبة العامة حيث تأخذ المعلومات المقاصبة بصفة إجمالية مثلا رقم الأعمال، حجم الإنتاج، حجم المشتريات، حيث أن مراقبة التسيير تعتمد عليها كثيرا لأنها كما أشرنا مصدر المعلومات وهي المعلومات وهي تقوم بتحديد النتائج العامة للسنة المالية بصفة إجمالية وتحدد الميزانية العامة لأخر سنة.¹

3- المحاسبة التحليلية

1-3- مفهوم المحاسبة التحليلية: هي تقنية معالجة المعلومات المتحصل عليها من المحاسبة العامة، بالإضافة إلى مصادر أخرى وتحليلها من أجل الوصول إلى نتائج يتخذ على ضوءها مسير والمؤسسات القرارات المتعلقة بنشاطها وتسمح بدراسة ومراقبة المردودية، وتحديد فعالية تنظيم المؤسسة، كما أنها تسمح بمراقبة المسؤوليات سواء على مستوى التنفيذ أو مستوى الإدارة.

2-3- أهداف المحاسبة التحليلية

أهداف المحاسبة التحليلية تتجلى فيما يلي:

1-2-3- تحديد تكلفة الإنتاج: ويعتبر الهدف الرئيسي والأساسي للمحاسبة التحليلية، إن تقوم باستخدام سعر تكلفة الإنتاج التام، ومجمل التكاليف في مختلف مراحل الإنتاج.

2-2-3- ضبط رقابة التكاليف: المحاسبة التحليلية تهدف إلى تخفيض تكلفة الإنتاج مع الحفاظ وتحقيق الجودة المطلوبة لنجاح تسويقية لذلك يعتبر ضبط ورقابة استخدام هذه العناصر المهمة أساسا لتحقيق هدف خفض التكلفة

3-2-3- إمكانيات تقييم المخزونات: أي الكميات المنتجة التي لم يتم استهلاكها في نهاية الفترة الحسابية الخاصة بالنسبة لحسابات: 34، 35، 36.

4-2-3- مقارنة النتائج الفعلية بالتقديرية وتحليل الانحرافات: وتتمثل في إمكانيات تحليل كل البيانات الممثلة للتنفيذ الفعلي الحقيقي، والمقارنة بينهما وتحليل الانحرافات لاتخاذ الإجراءات.²

¹- بوعلام بوشاشي، "المنير في المحاسبة العامة"، مرجع سبق ذكره، ص 13.

²- بو يعقوب عبد الكريم، "المحاسبة التحليلية"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ص 8

3-3-علاقة المحاسبة التحليلية بمراقبة التسيير: تعتبر المحاسبة التحليلية جزء من التسيير والتنظيم داخل المؤسسة، إن أغلب المؤسسات الكبيرة تعتمد بشكل كبير على محاسبة التكاليف ونظر للأهمية البالغة التي تكتسبها المحاسبة التحليلية حيث هي الوحيدة التي تسمح ب:

المراقبة الفعالية للمصاريف "النفقات"؛

- ✓ توجيه الجهود للعمل على أساس تخفيض التكاليف والتكلفة النهائية؛
- ✓ قياس مرد وديات التصنيع؛
- ✓ التزويد العام بكل المعلومات الضرورية لتسيير المؤسسة؛
- ✓ التقديرات "التنبؤات" بتبني سياسة معينة؛
- ✓ هذا وأن كل مؤسسة ناجحة يجب تقسيمها إلى أقسام بغية تحديد المسؤولية في كل قسم، وأن المحاسبة التحليلية هي التي تحدد علاقات الأقسام ببعضها، كما وأن كل قسم يوزع إلى أجزاء أو وحدات صغيرة تحمل كل منها مسؤولية خاصة.¹

المطلب الثالث: أدوات مراقبة التسيير الحديثة

تعتمد مراقبة التسيير على عدة أدوات حديثة تمتاز بالدقة والوضوح نذكر منها:

(1)-التحليل المالي

1-1-مفهوم التحليل المالي: يغني التحليل المالي إيجاد النسب المالية للبنود المتناسقة في القوائم المالية الختامية وغيرها لاستخلاص المعلومات التي تعطي صورة واضحة عن تقديم المشروع ونموه، إذ أن الرقم المالي في أي قائمة لا تظهر أهمية ولا تتضح دلالاته إلا إذا نظرنا إليه بشكله المطلق، ويجب أن ننظر إليه في علاقته مع غير من الأرقام المرتبطة به، ليعطي صورة لها مدلولها الخاص ومفهومها الواضح، ومن الممكن تلخيص المعلومات المنتقاة من التحليل المالي بصفة عامة في الآتي:

- ✓ معلومات عن مستقبل المشروع وبيانات يمكن الاستفادة منها في فحص أعماه عن طريق التحليل المالي للقوائم المالية الختامية؛
- ✓ إيضاحات خاصة بالبنود المحاسبية في القوائم المالية الختامية مع توضيح أسباب الزيادة أو النقص في البنود المهمة خلال الفترة أو الفترات المالية المتعاقبة.²

¹-محمد سعيد أوكيل، "تقنيات المحاسبة التحليلية"، ج1، دار الأفق، الجزائر، 1998، ص ص116، 117.
²-أبو الفتوح على فضالة، "التحليل المالي وإدارة الأموال"، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، 1999، ص ص: 65، 66.

2-1-2 أهداف التحليل المالي:

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

1-2-2-الرقابة:معرفة درجة أداء المؤسسة من خلال التقارير المالية التي تعدها في السابق، ومن ثم إمكانية إعداد برنامج للمستقبل يخص السياسات المالية التي تتبعها في عدة دورات من نشاطها وكذلك القيام بالدراسات التفصيلية للبيانات المالية الخاصة بها وبالتالي اكتشاف الإيجابيات والسلبيات في السياسة المالية المطبقة خلال فترة معينة، وعلى أثر ذلك يتم الاتفاق على الاستمرارية في تطبيقها إذا كانت نتائجها جيدة أو تعديلها أو تغييرها إذا كانت النتائج السلبية.

1-2-3-اتخاذ القرارات المالية:تتمثل القرارات المالية في قراري الاستثمار ومصادر التمويل، فالأول يعني اختيار المشاريع المناسبة للاستثمارات، بينما القرار الثاني فهي إيجاد مصادر كافية لتمويل المشاريع ومن أهمها رأس مال المؤسسة الخاصة وكذلك القروض.

1-2-4-إعلام الغير:يؤدي ذلك إلى تحاليل مالية تبعا لسياستها المالية اتجاه السوق المالية، هذه التحاليل يتضمنها تقارير مجلس الإدارة وغالبا ما تتصف سياسة المؤسسة تجاه تعاملها بالحدز.

بصورة عامة يمكن الكشف عن حقيقة المركز المالي، وذلك بتوفير بيانات محاسبية ومالية التي تستخلص منها النتائج المعبرة عن المركز المالي وبالتالي التخطيط للسياسات المالية.¹

(2)- الميزانية التقديرية

2-1-1-مفهوم الميزانية التقديرية:هي خطة تتناول كل صور العمليات المستقبلية لفترة محددة، أو بعبارة أخرى هي للعبير عن أهداف وسياسات وخطط ونتائج، تعد مقدا بواسطة الإدارة العليا لكل قسم من أقسام المشروع باعتباره وحدة واحدة.

وتتكون الميزانية التقديرية الموحدة للمشروع من عدة ميزانيات فرعية لكل قسم من أقسام، تتكون هذه الأخيرة بدورها من عدة ميزانيات أصغر لكل فرع من هذه الأقسام، فالميزانية التقديرية بمثابة أداء تستخدم في التعبير عن هدف معين تسعى إلى تحقيقه إدارة المؤسسة وقد يحدث العكس لذلك كان الضرورية متابعة تنفيذ لإجراء تعديلات معينة تكفل نجاح الخطة الموضوعة، بل قد يتطلب الأمر إدخال تعديل شامل على البرنامج المرسوم.²

¹-أيمن الشنطي، عامر شقر، "الإدارة والتحليل المالي"، عمان، دار البداية، 2004، ص20.

²-خالد مالح، "تقنيات تفسير ميزانية المؤسسة الاقتصادية"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1997، ص، 15.

2-2-الوظائف الإدارية الخاصة بالميزانية التقديرية:

1-2-2-وظيفة التخطيط: وهو وضع الأهداف وإعداد التنظيمات اللازمة لتحقيقها، وتوضع الأهداف في صورة خطط طويلة الأجل وخطط قصيرة الأجل، بالنسبة للمؤسسة وبالنسبة لكل قسم من أقسامها، وبعد أن يتم التخطيط يصبح من الضرورية تنظيم عوامل الإنتاج تنظماً يؤدي إلى تحقيق الأهداف الموضوعية .

2-2-2-وظيفة التنسيق:وهو العملية التي بموجبها يتم توحيد الجهود بين الأقسام المختلفة للمؤسسة بحيث يعمل كل قسم منها نحو تحقيق الهدف الموضوع، ولهذا فإنه يجيب أن لا يصدر أحد الأقسام قرارات تخصه يكون لها أثر على الأقسام الأخرى دون الرجوع إلى هذه الأقسام، فمثلاً لا بد أن يكون هناك توافق تام بين إدارة المبيعات والإنتاج بحيث لا ينبغي أن نرسم إدارة المبيعات سياسة الإنتاج على إنتاج كميات تزيد عن الكميات التي يمكن تسويقها.

2-2-3-وظيفة الرقابة: الرقابة هي عملية متابعة تنفيذ الخطط والأهداف الموضوعية واستخدام الميزانيات التقديرية للرقابة يحتم ضرورة إبلاغ الإدارة بمدى ملائمة الخطط والأهداف والسياسات الموضوعية مقدماً، ومقارنة نتائج العمليات الفعلية في جميع أقسام المشروع بالخطط والأهداف الموضوعية مقدماً، ومتابعة الانحرافات التي تحدث نتيجة للتنفيذ الفعلي.¹

(3)- لوحة القيادة:

1-3- مفهوم لوحة القيادة: لقد ظهرت عبارة لوحة القيادة عام 1930 على شك متابعة النسب والبيانات الضرورية التي تسمح للمسير أو القاعدة بمتابعة تسيير المؤسسة نحو الأهداف المسطرة، وذلك عن طريق المقارنة بين النسب المحصل عليها والنسب المعيارية، ليتطور هذا المصطلح بالولايات المتحدة الأمريكية عام 1948 وكانت معمولة به من طرف المؤسسات التي تقوم على نظام التسيير التقديرية وقد اختلفت تسمية هذه الأداء من "جدول التسيير"، "جدول المراقبة"، "لوحة القيادة"، إلا أن جل التعاريف المقدمة لهذه الأداء لها معنى واحد.

1-1-3-تعريف Norbert Guedj: لوحة القيادة هي مجموعة مهمة من المؤشرات الإعلامية التي تسمح بالحصول على نظرة شاملة للمجموعة كلها، والتي تكشف الاختلافات الحاصلة، والتي تسمح كذلك باتخاذ القرارات التوجيهية في التسيير وهذا لبلوغ الأهداف المسطرة ضمن إستراتيجية المؤسسة.

1-2-3-تعريف Michel Gervais: لوحة القيادة تطابق نظام معلومات يسمح في أقرب وقت ممكن بمعرفة المعلومات الضرورية لمراقبة مسار المؤسسة في مدة قصيرة وتسهيل لهذه الأخيرة ممارسة المسؤوليات.²

¹- خالد مالح، "تقنيات تفسير ميزانية المؤسسة الاقتصادية"، مرجع سبق ذكره، ص ص:15، 16.
²- صفاء لشهب، "نظام مراقبة التسيير وعلاقته باتخاذ القرار"، مرجع سبق ذكره، ص، 45.

3-1-3-تعريفJean Richard Sulzer:تعتبر لوحة القيادة على أنها تركيب مرقم للمعلومات الأساسية والضرورية للمسيرين لتوجيه نشاط التجمع البشري المتواجد تحت السلطة نحو الاستعمال الحسن لوسائل الاستغلال المتاحة لهم.¹

2-3-أنواع لوحة القيادة:

1-2-3-لوحة القيادة الكلاسيكية "المالية":تقوم الفكرة الكلاسيكية للوحة القيادة على الفرضية التالية والخاصة بمتخذ القرار بحيث:

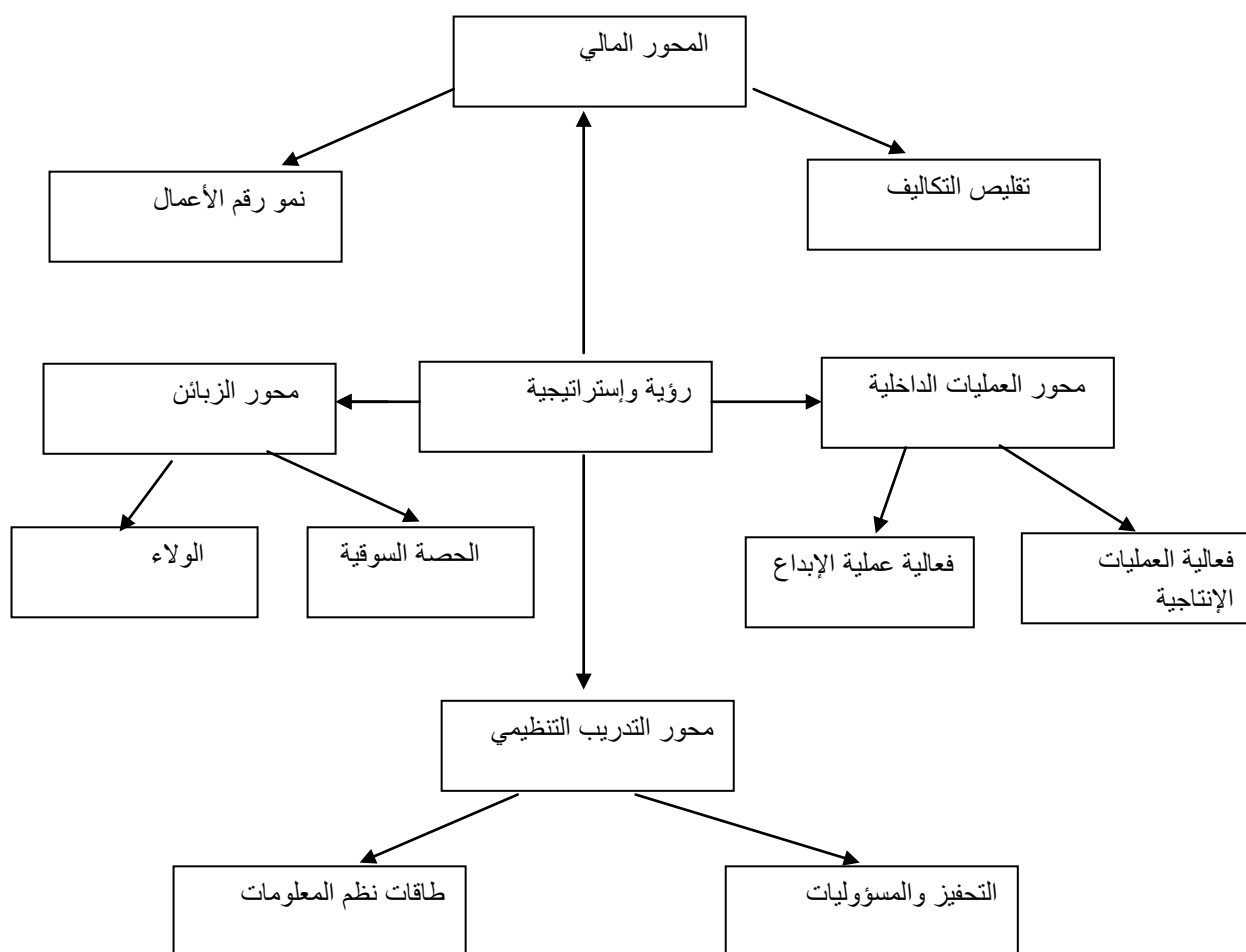
- ✓ يملك القدرة على فهم وإدماج كل المعلومات؛
- ✓ يملك القدرة على اتخاذ كل أنواع القرارات؛
- ✓ يملك القدرة على التفكير العقلاني.

2-2-3-لوحة القيادة الإستراتيجية: تعكس لوحة القيادة الإستراتيجية، "الإستراتيجية والموازنة المقررة من قبل المؤسسة في شكل مفصل بما فيه الكفاية مع بساطة وسلامة لكي يسمح بالقيادة الحقيقية لمختلف الهيئات". كما تقوم لوحة القيادة الإستراتيجية على مفهوم المؤشرات أكثر منه المعلومات.

3-2-3-لوحة القيادة المستقبلية"الموازنة":تختلف لوحة القيادة المستقبلية عن لوحة القيادة الإستراتيجية من حيث أن هذه الأخيرة تأخذ بعين الاعتبار التكيف مع مكونات المؤسسة بمعنى إمكانية تصميم لوحة القيادة على أساس النشاط القائم ومتغيراته مع الأهداف والشكل التالي يوضح مكونات لوحة القيادة المستقبلية.²

¹- صفاء لشهب، "نظام مراقبة التسيير وعلاقته باتخاذ القرار"، مرجع سبق ذكره، ص، 45.
²- معراج الهوارى، مصطفى الباهي، "مدخل إلى مراقبة التسيير"، مرجع سبق ذكره، ص10.

الشكل (8-1): مكونات لوحة القيادة المستقبلية



Source :Miche Ronach et Genard Naulleau , le contrôle de gestion bancaire et Financier, IDEM, p.76.

الشكل رقم (9-1): نموذج لوحة القيادة

الفوارق	الأهداف	النتائج	البيان
			القسم A
			مؤشر 1
			مؤشر 2
		
		
			مؤشر n
			القسم B

Source :Miche Ronach et Genard Naulleau , le contrôle de gestion bancaire et Financier, IDEM, p.77.

خلاصة

إن مراقبة التسيير تعتبر جملة من العمليات والإجراءات القصد منها التحكم في التسيير، والتأثير على سلوك الأفراد من أجل تحقيق الأهداف المسطرة والمستخلصة من إستراتيجية المؤسسة، وذلك من تمكين المؤسسة من الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة قصد تحقيق أعلى قدر من الأهداف المنشودة وتحقيق الكفاءة.

لذلك تعتبر مراقبة التسيير موجهة للمؤسسة من خلال ربطه بين الجانبين الإستراتيجي والتنفيذي، وتحقيق الموازنة بين الكفاءة والأهداف من خلال مراقبة النتائج.

ولترجمة هذا الأداء الفعال في واقع المؤسسة، لابد من تطبيق الأدوات الفعالية لمراقبة التسيير الأكثر إلماما بجوانب المؤسسة الاقتصادية بصفة عامة.

تمهيد

إن التطورات التي عرفها التسيير بمختلف وظائفه لم يكن لتصل إلى ما وصلت إليه اليوم لولا ذلك الارتباط الوثيق بين التسيير كنظام فرعي من المؤسسة والنتائج التي تعبر عن مدى تمكين المؤسسة من أداء دورها تجاه مختلف الأطراف التي هي مسئولة أمامها، وعليه تحسين أداء المؤسسة يعد الضامن الرئيسي لاستمراريتها خاصة في ظل المسؤوليات الاجتماعية المفروضة عليها، ويعد الأداء الاقتصادي من أهم الموضوعات التي تحدد درجة تطور الاقتصادي، أما أدوات مراقبة التسيير فهي أداء لتقييم الأداء.

تعتبر عملية تحسين الأداء من أهم المهام التي تؤديها الإدارة الحديثة، كما تعتبر شغلها الشاغل على مستوى الوظائف والعمليات المرتبطة بنشاطات المؤسسة الاقتصادية، حيث يربط ربطا وثيقا بالكفاءة الاقتصادية أو الفاعلية.

وللتعريف على هذا الموضوع أكثر فأكثر، سوف نتطرق في هذا الفصل إلى 3 مباحث نذكرها:

المبحث الأول: مدخل للأداء.

المبحث الثاني: تقييم الأداء.

المبحث الثالث: أدوات مراقبة التسيير ودورها في تحسين الأداء.

المبحث الأول: مدخل للأداء

انطلاقاً من الأهمية الكبيرة للأداء، بدأت الدول المتقدمة والنامية التركيز عليه لتحقيق نمو أعلى في المستويات الإنتاجية والعائدة، إذا هو مرتبط بمدى النجاح في تحقيق الأهداف المحددة، فإن تحقيقها يرتبط بمفهوم فاعلية وكفاءة المؤسسة والأداء الفعلي والجيد يكون سبب في تحديد الانحرافات وأسبابها.

المطلب الأول: مفهوم وأنواع الأداء

(1)- مفهوم الأداء

لم يتمكن الباحثون من تقديم تعريف محدد ومتفق عليه إذ عرفه كل باحث كما يلي:

1-1- حسب الباحث "P. DRUKER": ينظر "دراكر" إلى الأداء على أنه: قدرة المؤسسة على الاستمرارية والبقاء محققة التوازن بين رضا المساهمين والعمال.¹

2-1- حسب الباحث "Ph Lorin": الأداء هو القدرة على الإنتاج بفعالية (استهلاك القليل من الموارد) للسلع والخدمات التي ستجيب لطلب السوق (نوعية وأجل خيار السعر...) بما يسمح بتحقيق فائض لتحريك النظام الاقتصادي.

3-1- فحسب "Iriño": لا يمكن التحدث عن الأداء المتميز في المؤسسة إلا إذا قمنا من تحسين الثنائية القيمة والتكلفة.²

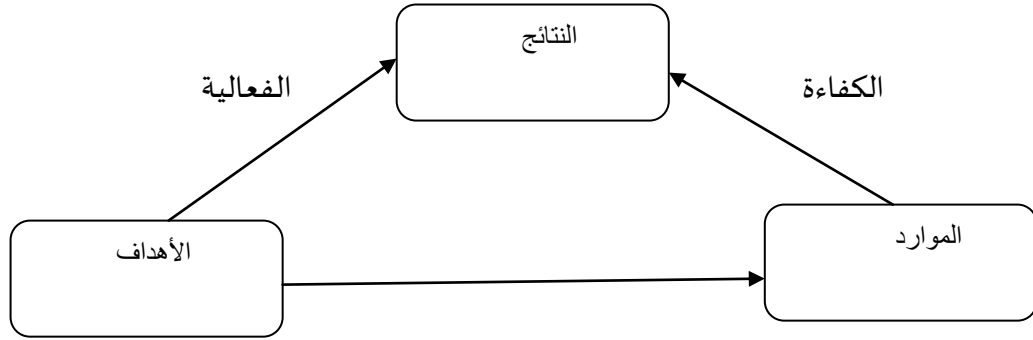
4-1- حسب "Bartoli": يمكن تعريف الأداء من خلال العلاقة بين عناصر (النتائج، الموارد، الأهداف).³

¹ -H .M Hamady, Administrative reform in developing countries with Special reference to EGYPT and LYBIA, 1975, p215.

² -قورين حاج قويدر، "تحسين الأداء في المؤسسة"، مرجع سبق ذكره، ص18.

³ -عبد المالك مزهود، "الأداء بين الكفاءة والفعالية"، مجلة العلوم الإنسانية جامعة بسكرة، 2001، 9.

الشكل(1-2):العلاقة بين النتائج، الأهداف، الموارد



المصدر:قورين حاج قويدر، "تحسين الأداء في المؤسسة"، مرجع سبق ذكره، ص37.

5-1-1- حسب الباحث "A.Khem": يمكن توضيح مفهوم الأداء كما يلي: أداء مركز مسؤولية(ورشة، وحدة، مؤسسة...الخ) ويعني الفعالية الإنتاجية، حيث يحقق هذا المركز الأهداف التي سبق وأن سطرها.¹

وبالتالي فإن الأداء هو نتاج لعدد من العوامل المتداخلة التي يجب ألا يتم التركيز على واحدة دون الأخرى وألا يتم تجاهلها تماما، بل يتم محاولة التوفيق بينها جميعا والتركيز على جميع العناصر معا في آن واحد.

وإن المفاهيم المرتبطة بالأداء هي:

1-5-1- الكفاءة:هي علاقة بين النتائج والوسائل المستعملة وهي فعل أشياء على النحو الصحيح فهي تشير إلى الطريقة الاقتصادية التي يتم بها إنجاز العمليات التي تؤدي تحقيق الأهداف ويمكن التعبير عنها بالعلاقة التالية:

$$= \frac{\text{التكلفة/الأداء}}{\text{أي المدخلات /المخرجات}}$$

1-5-2- الفعالية:هي كل ما هو فعال أي خاصية الفرد أو النظام الذي ينتج القدر الأقصى من النتائج بأقل قدر ممكن من المجهود فهي تستخدم في مخرجات المؤسسة ومقارنتها مع الأهداف وتقاس بالعلاقات التالية:

$$= \frac{\text{المخزونات الفعلية/المخرجات المتوقعة}^2}{}$$

¹-قورين حاج قويدر، "تحسين الأداء في المؤسسة"، مرجع سبق ذكره، ص19 .
²-خلادي عابدة، "فعالية التسيير في المؤسسة الاقتصادية"، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر، ص15.

1-5-3-الإنتاجية:هي كفاءة استخدم الموارد من ناحية اعتبارها كميات، وهي تستعمل التبيان مدى نجاح استخدام عناصر الإنتاج المختلفة، فهي تهتم بمقارنة كمية المخرجات بكمية المدخلات، وتقاس الإنتاجية بالعلاقة التالية:

$$= \text{المخرجات بالقيمة} / \text{المدخلات بالقيمة}$$

من خلال ما سبق يتضح التداخل بين المفاهيم المختلفة بمعنى آخر أن الإنتاجية ترتبط بين الفعالية للوصول إلى الأهداف وبين كفاءة استخدامه عناصر الإنتاج.¹

(2)-أنواع الأداء

إن تصنيف الأداء كغيره من التصنيفات المتعلقة بالظواهر الاقتصادية، يطرح إشكالية اختيار المعيار الدقيق والعلمي وفي وقت ذاته يمكن الاعتماد عليه لتحديد الأنواع ورغم هذه الصعوبات إلا أننا اعتمدنا على المعايير التالية باعتبارها المعايير المناسبة وهي كالآتي:

1-2-حسب مصدر الأداء:تتكون المؤسسة من عدة مكونات:بشرية، مالية، مادية وتنظيمية وهي كلها تساهم في الأداء بدرجات متفاوتة، دون أن تنسى ما للبيئة الخارجية من تأثير على أداء المؤسسة ففي ظل هذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى:

1-1-2-الأداء الظاهري:يتمثل الأداء الظاهري في الفرص التي توفرها البيئة الخارجية للمؤسسة والتي من خلالها إدراكها واستغلالها تحقق المؤسسة الأداء، ومن بين هذه الفرص نذكر:انفتاح أسواق جديدة، واعدة، أسعار تنازل مغرية لمؤسسات أخرى، اختراع يتم استثمارها، أزمات تعاني منها المؤسسات المنافسة، ظهور قوانين حكومية مغربية...الخ.

هذه الفرص مع أنه لا يمكن إسنادها أساسا لأداء المؤسسة "الأداء الداخلي" لأنه ليس للمؤسسة دور في خلقها وإنشائها، لهذا يطلق عليه أداء ظاهري أو غير حقيقي،

ورغم ذلك فإن مبادرة المؤسسة باكتشاف هذه الفرص واستغلالها يدل على أداء داخلي "ذاتي"، أما مقدرة المؤسسة على التهديدات التي تظهر في البيئة الخارجية فيدل على الأداء الداخلي بفعل العمل الذي تقوم به المؤسسة لمواجهةها.²

¹ - خلادي عايدة، "فعالية التسيير في المؤسسة الاقتصادية"، مرجع سبق ذكره، ص15.
-الصالح جليح، "أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين"، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، 2006، ص128.

2-1-2-الأداء الذاتي: يمثل الأداء الذاتي في أداء المؤسسة في مجموعها يفعل الجهود التي يبذلها أعضاء الإدارة والمسؤولين والمرؤوسين في العمل واستغلال موارد المؤسسة، وهي ما ينتج من توليفة الأداء التالية:

2-1-2-1-الأداء البشري: يتمثل الأداء البشري في أداء العاملين بالمؤسسة مهما كان موقعهم ومستواهم الوظيفي (قيادات عليا، إدارة وسطي، مشرفين ومنفذين)، وهو من أهم مصادر الأداء، حيث يحدد بدرجة رئيسية مستويات الأداء كلها، حيث لا يمكننا أن نتصور أي أداء بدون أفراد.

2-2-1-2-الأداء التقني: يتمثل الأداء التقني في القدرة المؤسسة على استخدام واستغلال تجهيزات الإنتاج (الاستثمار) في العملية الإنتاجية وكذلك صيانتها، وتعتبر كمية الإنتاج ونسبة استخدام الطاقة الإنتاجية من أبرز مؤشرات الأداء التقني للمؤسسة.

2-2-1-3-الأداء المالي: يصنف الأداء المالي مدى فعالية وكفاءة المؤسسة في تعبئة الموارد المالية وتوظيفها، وتعتبر نسب التحليل المالي ومؤشرات التوازنات المالية من الأداء المالي بالإضافة إلى الأداء البشري والمالي نجد:

✓ الأداء التجاري: يصف الأداء التجاري كفاءة وفعالية الوظيفة التجارية والتسويقية في تحقيق أهداف المبيعات ورضا الزبائن وتعتبر: رقم الأعمال، المردودية، عدد الزبائن، معدل شراء المنتجات وخدمات المؤسسة من أبرز مؤشرات الأداء التجاري للمؤسسة.

✓ الأداء التمويني: يتمثل الأداء التمويني في فعالية وكفاءة وظائف الشراء، النقل والتخزين لتزويد المؤسسة بالمواد الأولية والمعدات والتجهيزات الإنتاجية بالتنوع والكمية المناسبة في الوقت المناسب، ويعتبر معدل تلف المخزون وزمن وصول الطلبة من أبرز مؤشرات الأداء التمويني.¹

2-2-حسب الشمولية: في ظل هذا المعيار يمكن تقسيم الأداء التالي:

2-1-2-2-الأداء الكلي: يتمثل في الإنجازات التي أدت إلى جمع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها ولا يمكن حسب إنجازها إلى أي عنصر دون مساهمة باقي العناصر، وهذا النوع من الأداء الحديث عن كفاءات ومدى بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالاستمرارية، الشمولية، الأرباح، النمو... الخ.²

¹ - الصالح جليح، "أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين"، مرجع سبق ذكره، ص129.

--تقديم فوزية، "الموارد البشرية وتحسين أداء المؤسسة"، مذكرة ماجستير، كلية علوم التسيير، إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، 2006، ص12.

2-2-2-الأداء الجزئي: هو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة، إذ ينقسم الأداء الجزئي إلى عدة أنواع مختلفة تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقسيم عناصر المؤسسة، حيث يمكن أن يقسم حسب المعيار الوظيفي إلى: أداء وظيفة الأفراد، أداء وظيفة الإنتاج، أداء وظيفة التموين، أداء وظيفة التسويق، ونشير إلى الأداء الكلي للمؤسسة في الحقيقة هو نتيجة تفاعل أداء أنظمتها الفرعية. كما يؤكد ذلك أحد الباحثين الذي يرى أن دراسة الأداء الشامل للمؤسسة يفرض أيضا دراسة الأداء على مستوى مختلف وظائفها.

2-3-حسب معيار الطبيعة: فإن يمكن تقسيم الأداء إلى اقتصادي، اجتماعي، سياسي وتقني... الخ، وفي إشارة إلى هذا التصنيف "لا يمكن للمؤسسة أن تحسن صورتها بالاعتماد على الأداء الاقتصادي أو التكنولوجي فحسب، بل أن الأداء الاجتماعي له وزنه الثقيل على صورة المؤسسة في الخارج"، فالأداء الاقتصادي للمؤسسة يتجسد في الفوائد التي تحققها من وراء تعظيم نواتجها وتدنية مستويات استخدام مواردها، ونجد أن الأداء الاقتصادي يتلازم مع الأداء الاجتماعي، فالمؤسسة الناجحة هي التي تعرف كيف يمكنها تحقيق أكبر مستوى من النوعين معا.

إلى جانب الأداء الاقتصادي والأداء الاجتماعي نجد الأداء التقني أو الثقافي، أو السياسي للمؤسسة، كمثال على هذه الأداءات: رغبة المؤسسة في السيطرة على مجال تكنولوجي معين، أو سعيها إلى تكوين ثقافة خاصة بها أو تأثيرها على السلوك الثقافي لمحيطها بخلق أنماط استهلاكية جديدة، أو ربما تحاول التأثير على النظام السياسي القائم لاستصدار امتيازات لصالحها.¹

المطلب الثاني: عناصر وأبعاد الأداء

بعد أن تعرفنا سابق على مجموعة من التعاريف المفسرة لمفهوم الأداء

1-عناصر الأداء

يتكون الأداء بشكل عام من عدة عناصر يمكن تلخيصها فيما يلي:

1-2-المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتشمل المهارة المهنية والمعرفة الفنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.

1-2-نوعية العمل: وتشمل الدقة والنظام والتمكن التقني والقدرة على تنظيم العمل والتحرر من الأخطاء.

1-3-كمية العمل: وتشمل حجم العمل المنجز في الظروف العادية وسرعة الإنجاز.²

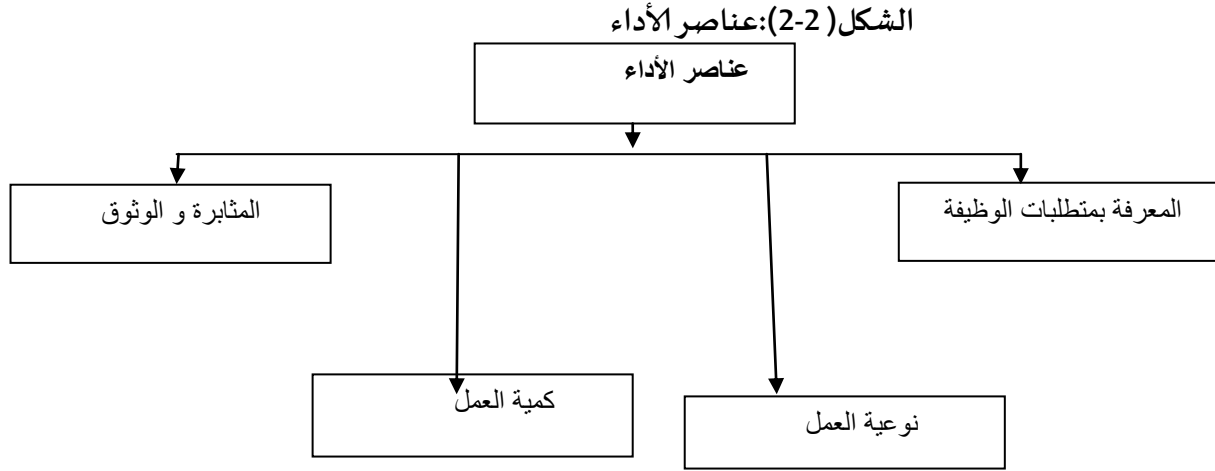
1-4-المثابرة والوثوق: ويدخل فيها التفاني والجدية في العمل والقدرة على تحمل المسؤولية وإنجاز الأعمال في مواعيدها، ومدى الحاجة للإشراف والتوجيه.³

¹-قديد فوزية، "الموارد البشرية وتحسين أداء المؤسسة"، مرجع سبق ذكره، ص12.

²--محمود عبد الفتاح رضوان، "تقييم أداء المؤسسات في ظل معايير الأداء المتوازن"، ط1، القاهرة، 2013، ص10.

³-محمود عبد الفتاح رضوان، "تقييم أداء المؤسسات في ظل معايير الأداء المتوازن"، مرجع سبق ذكره، ص10.

والشكل التالي يوضح ذلك :



المصدر: محمود عبد الفتاح رضوان، "تقييم أداء المؤسسات في ظل معايير الأداء المتوازن"، نفس المرجع السابق، ص11.

2-محددات الأداء

أداء العاملين هو الأثر الصافي لجهودهم وإدراك الدور والمهام، ويعني هذا أن الأداء في موقف معين يمكن أن ينظم إليه على أنه إنتاج لعلاقة متداخلة بين مجموعة من المحددات وهي كالتالي:

2-1-الجهد:هو عبارة عن الطاقة الجسمية والعقلانية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته، والجهد يختلف من مهنة أو عمل إلى آخر، حيث يكون بنسب متباينة إما ضعيفة، متوسطة أو كبيرة، إن الجهد عادة يكون متعلق بالحالة النفسية للعامل وبطبيعة الحوافز التي تمنح له مقابل أداء عمل معين.¹

2-2-القدرات:وهي الخصائص الشخصية المستخدمة للأداء عمل معين والقدرة تكون مقرونة بالكفاءة والمهارة، وهي تختلف من فرد إلى آخر، وتتغير من فترة زمنية إلى أخرى، إن التدريب والتكوين يلعبان دورا فعالا في تحسينها وتقدير والرفع منها.

2-3-إدراك الدور الهام:وهو الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله.²

إن فهم الدور والمهام من طرف الفرد العامل يؤدي إلى الإتيان والنجاح وتحقيق الغاية والهدف المطلوب وبذلك يؤدي إلى أداء فعال في العمل، ولتحقيق مستوى مرضي من الأداء لابد من وجود حد أدنى من الاتفاق في مكونات ومحددات الأداء، بمعنى أن الأفراد عندما يبذلون جهود فائقة ويكون لديهم قدرات متفوقة، ولكنهم لا يفهمون أدوارهم، فإن أدائهم لن يكون مقبولا من وجهة نظر الآخرين فبالرغم من بذل الجهود الكبيرة في العمل فإن هذا العمل لن يكون موجها في الطريق الصحيح.

¹-توفيق محمد عبد المحسن، "اتجاهات حديثة في التقييم والتميز في الأداء"، المكتبة الأكاديمية، القاهرة، ص4.

²- محمود عبد الفتاح رضوان، مرجع سبق ذكره، ص13.

لذا فإن العلاقة بين محددات الأداء هي علاقة تكامل وترابط وتأثير وتأثر، ولكي يكون العمل متكامل لابد من توفير هذه المكونات.¹

(3)-أبعاد الأداء

هناك بعدين للأداء وتمثل فيما يلي:

3-1- البعد التنظيمي للأداء: يقصد بالأداء التنظيمي الطرق والكيفيات التي تعتمدها المؤسسة في المجال التنظيمي بغية تحقيق أهدافها، ومن ثم يكون لدى مسيري المؤسسة معايير يتم على أساسها قياس فعالية الإجراءات التنظيمية المعتمدة وأثرها على الأداء، مع الإشارة إلى أن هذا القياس يتعلق مباشرة بالهيكل التنظيمية وليس بالنتائج المتوقعة ذات الطبيعة الاجتماعية والاقتصادية، وهذا يعني أنه بإمكان المؤسسة أن تصل إلى مستوى فعالية آخر ناتج عن المعايير الاجتماعية والاقتصادية، يختلف عن ذلك المتعلق بالفعالية التنظيمية.

إذن نستنتج مما سبق أن هذه المعايير المعتمدة في قياس الفعالية التنظيمية تلعب دوراها ما في تقويم الأداء، تتيح للمؤسسة إدراك الصعوبات التنظيمية في الوقت الملائم من خلال مظاهرها الأولى، قبل أن يتم إدراكها من خلال تأثيراتها الاقتصادية.

3-2- البعد الاجتماعي للأداء: يشير البعد الاجتماعي للأداء إلى مدى تحقيق الرضا عند أفراد المؤسسة على اختلاف مستوياتهم، لأن مستوى رضا العاملين يعتبر مؤشرا على ولاء الأفراد لمؤسساتهم، وتتجلى أهمية ودور هذا الجانب في كون أن الأداء الكلي للمؤسسة قد يتأثر سلبا على المدى البعيد إذا اقتضت المؤسسة على تحقيق الجانب الاقتصادي، وأهملت الجانب الاجتماعي لمواردها البشرية، فكما معروف في أدبيات التسيير أن جودة التسيير في المؤسسة ترتبط بمدى تلازم الفعالية الاقتصادية مع الفعالية الاجتماعية، لذا ينصح بإعطاء أهمية معتبرة للمناخ الاجتماعي السائد داخل المؤسسة، أي لكل ماله صلة بطبيعة العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة "صراعات، أزمات، ... الخ".²

¹ - محمود عبد الفتاح رضوان، "تقييم أداء المؤسسات في ظل معايير الأداء المتوازن"، مرجع سبق ذكره، ص14.
² - توفيق محمد عبد المحسن، "اتجاهات حديثة في التقييم والتميز في الأداء"، مرجع سبق ذكره، ص15.

المطلب الثالث: واقع الأداء في المؤسسة الاقتصادية

1- العوامل المؤثرة في أداء المؤسسة:

إن الأداء بمختلف أنواعه وبمفهوم الكفاءة والفاعلية يعتبر دالة تابعة للعديد من المتغيرات والعوامل التي تؤثر فيها سلبيا أو إيجابيا، ومع كون مدخلات المؤسسة امتدادا لها لمحيطها فإن مصطلح الحدود يبقى مفهوما نظريا تجريديا أكثر منه عمليا، لذلك فإننا لتفادي إشكالية الحدود الفاصلة بين المؤسسة ومحيطها سنقسم العوامل المؤثرة في الأداء حسب إمكانية التحكم فيها إلى عوامل خاضعة لتحكم المؤسسة وأخرى غير خاضعة لتحكمها.¹

1-1- العوامل غير الخاضعة لتحكم المؤسسة:

بناء غير معيار التحكم فإن هذا النوع من العوامل يشمل "مجموعة التغيرات والقيود والمواقف التي هي بمنأى على رقابة المؤسسة"، وبالتالي فهي تمثل محيط المؤسسة بمختلف أبعاد هو الذي يعتبر عنه h. mintezberg بأنه: "كل ما هو خارج المنظمة" وباعتبارها كذلك فإن آثارها قد تكون على شكل فرص يسمح استغلالها بتحسين أداء المؤسسة أو قد تكون خطرا تؤثر سلبيا على المؤسسة، وبالتالي على أدائها وتفترض عليها التكيف إذا أرادت التخفيف من آثارها.²

ومع كونها غير خاضعة لتحكم المؤسسة يمكن أن تقسم هذه العوامل حسب طبيعتها إلى عوامل اقتصادية أو اجتماعية أو ثقافية أو تكنولوجية أو سياسية أو قانونية، وإن كان هذا التقسيم صعب الضبط لأن الكثير من العوامل يمكن أن تنتهي إلى أكثر من مجموعة كأنماط الاستهلاك مثلا التي يمكن أن تدرج ضمن العوامل الاقتصادية في الوقت نفسه ضمن المميزات الثقافية للمجتمع، ولهذا فإن التداخل بين مختلف العوامل يعتبر في حد ذاته عاملا أخرج جديرا بالأخذ في الحسبان عند دراسة انعكاسات هذه العوامل على أداء المؤسسة. وبما أن الأمر يتعلق بالمؤسسة الاقتصادية فإن العوامل الاجتماعية والثقافية لا تقل عنها أهمية ولا تأثيرا وذلك نظرا لأهمية البعد الاجتماعي في محيط المؤسسة.

إلى جانب هذه العوامل هناك عوامل سياسية وقانونية من بين هذه العوامل الاستقرار السياسي والأمن للدولة، السياسة الخارجية، انتشار الأحزاب السياسية، المنظومة القانونية، أحكام وقرارات المحاكم.³

¹-وصفي الكساسبة، "تحسين فعالية الأداء المؤسسي والأداء المالي الإستراتيجي"، دار صفاء، عمان، 2011، ص18.
²-بن خروف جليلة، "دور المعلومات في تقييم الأداء المالي للمؤسسة واتخاذ القرار"، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص مالية المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة بومرداس، 2009، ص31.
³- وصفي الكساسبة، "تحسين فعالية الأداء المؤسسي والأداء المالي الإستراتيجي"، مرجع سبق ذكره، ص 20، 21.

2-1-العوامل الخاضعة لتحكم المؤسسة:

على خلاف المجموعة السابقة من العوامل التي تتميز بصدورها عن عناصر تقع في محيط المؤسسة، فإن هذه العوامل تنتج عن تفاعل مختلف العناصر الداخلية لذلك فهي تخضع إلى حد ما لتحكم المؤسسة أولاً بالأخرى لتحكم مسيرها، وهي بصفة عامة فتشمل مختلف المتغيرات.

أو القوى المؤهلة للتأثير على الأداء سلباً أو إيجاباً، والتي يمكن للمسير أن يحدث فيها التغيرات التي تسمح بتخفيض أو إلغاء آثارها السلبية وتعظيم آثارها الإيجابية، ومع كثرة وتداخل العناصر المكونة للمؤسسة فإن العوامل المؤثرة في أدائها الخاضعة لتحكمها هي:

- ✓ التوافق بين مؤهلات العمال والمناصب التي يشغلونها والتكنولوجية المستخدمة؛
- ✓ نظامي المكافآت والحوافز؛
- ✓ الجو السائد بين العمال والعلاقة السائدة بين المشرفين المنفذين؛
- ✓ نوعية المعلومات؛

بصفة عامة يمكن القول أداء المؤسسة كتوافق بين كفاءتها وفاعلية استخدام مواردها يتأثر بعوامل كثيرة جدا منها ما يمكن التحكم فيه ومنها ما يصعب أو يتعذر التحكم فيه، ومن العوامل التي يصعب أيضا التحكم فيها ثقافة المؤسسة إلا أن ميكانيزمات هذا التأثير ومدى قدرة المسيرين على التحكم فيه تبقى إشكالية مطروحة للبحث.¹

(2)-معوقات المؤسسة في تحقيق أهدافها

- ✓ الاستخدام غير السليم للأفراد: حيث يكون هناك تراكم وظيفي من جراء الانخفاض التدريجي في عبئ العمل؛
- ✓ التوزيع غير السليم للعمل: حيث يزيد العبء على بعض الوحدات، بينما البعض الآخر تحمل بالقليل من عبئ العمل؛
- ✓ الإجراءات غير الملائمة: توجد بعض الإجراءات المعقدة، والتي لا يمكن تصحيحها إلا من خلال تقييم الأداء؛
- ✓ التشغيل غير الكافي للمعدات: حيث لاستخدام المعدات المستعملة بكفاءة أو أن تكون تلك المعدات في حالة متدهورة؛²

¹ - بن خروف جلييلة، "دور المعلومات في تقييم الأداء المالي للمؤسسة واتخاذ القرار"، مرجع سبق ذكره، ص 32، 33.
² - محمود عبد الفتاح رضوان، "تقييم أداء المؤسسات في ظل معايير الأداء المتوازن"، مرجع سبق ذكره، ص 22.

- ✓ اعتبار تقييم الأداء عملية طارئة وعبء على وقت المديرين، الرؤساء، ومن ثم يتم التلخيص منه بطريقة روتينية دون بذل الجهود المناسب مع أهميتها الحقيقية؛
- ✓ إجراء التقييم دون إعداد خطة الأداء.¹

(3)-شروط نجاح المؤسسة الاقتصادية

- ✓ اعتماد خطط ومعايير الأداء المعتمدة أساسا للتقييم؛
- ✓ استجلاء جميع العوامل البشرية والتقنية والمادية والتنظيمية المؤثرة على الأداء؛
- ✓ يجب أن يعمل الفرد في عمل يمثل تحديا لقدرته وليس مجرد عمل روتيني ممل؛
- ✓ أخذ العوامل البيئية والمحيطية بالمنظمة في الحسبان عند القيام بعملية تقييم الأداء؛
- ✓ التركيز فيها يجب أن يكون عليه مستقبل المنظمة مما يساعد على رفع كفاءة الأداء.²

¹- محمود عبد الفتاح رضوان، "تقييم أداء المؤسسات في ظل معايير الأداء المتوازن"، مرجع سبق ذكره، ص22.

²-قورين الحاج قويدر، "تحسين الأداء في المؤسسة"، مرجع سبق ذكره، ص30 .

المبحث الثاني: تقييم الأداء

يعتبر تقييم الأداء بمثابة أحد الأدوات الهامة التي تلجأ إليها إدارة المؤسسة لمساعدة الأفراد العاملين داخل المؤسسة على تأدية العديد من أنشطتهم بفعالية فهو نظام مصمم، من أجل قياس وتقييم أداء وسلوك العمال أثناء العمل، وتقييم الأداء عملية شاملة تخص كل الأفراد العاملين فيها، مهما كان موقعهم في الهيكل التنظيمي، حتى يشعر الجميع بالعدالة.

المطلب الأول: مفهوم وتطور طرق تقييم الأداء

(1) تعريف تقييم الأداء

هناك العديد من المفاهيم لتقييم الأداء نذكر منها مايلي:

1-1- تعريف بيش "BEADH": تقييم الأداء هو التقييم المنظم للفرد مع احترام أدائه في العمل وكرامته في التطور.¹

2-1- تعريف صلاح عبد الباقي: "تقييم الأداء هو دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل ذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بالأعمال الحالية، وأيضا للحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل."²

3-1- تعريف الباحث ماري تريزاني "Maorie tresanini": تقييم الأداء على أنه: محصلة النتائج التي تم التوصل إليها ومقارنتها مع الأهداف التي تم تسطيرها مسبقا أو الأهداف الموضوعية.

مما سبق نجد أن لا يوجد اتفاق بين معظم الكتاب حول مفهوم محدد لتقييم الأداء فكل مفهوم يرتبط بالغرض منه، ولكن ترى أن تقييم الأداء المؤسسي هو نظرة معمقة للنتائج الفعلية، بالمقارنة بالنتائج المخططة مع الأخذ بعين الاعتبار أن نتيجة تقييم الأداء سواء كانت بالإيجاب أو بالصلب لا بد وأن يكون لها خطة عمل بهدف التغذية العكسية والرقابة.³

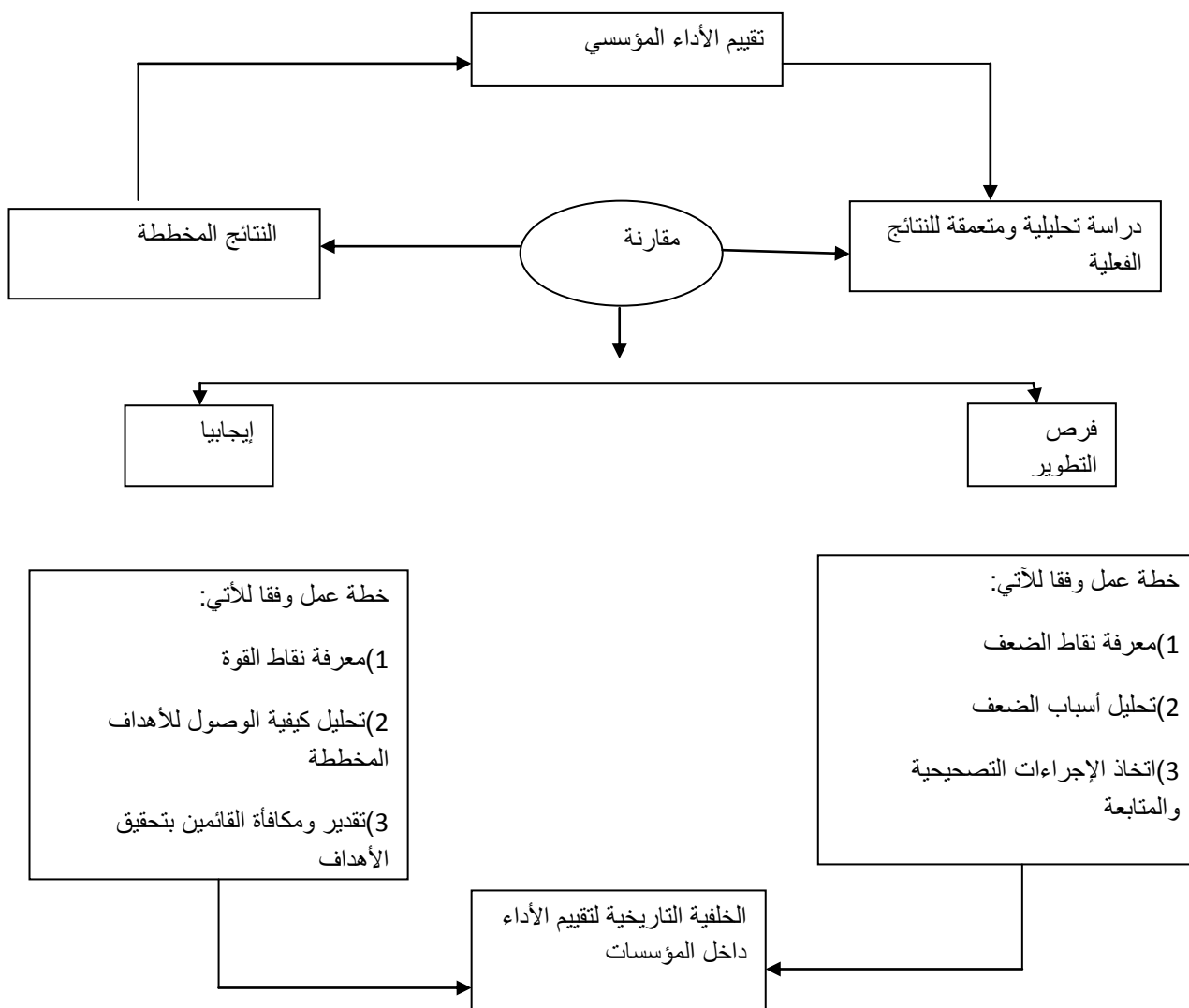
¹ناصر محمد العديلي، "السلوك الإنساني والتنظيمي"، معهد الأداء العامة، الرياض، 1995، ص399.

²صلاح عبد الباقي، "إدارة الموارد البشرية"، كلية التجارة، الإسكندرية، 1999، ص285.

³صلاح السيد، "تقويم الأداء في مصر، كيف تجعل منه نظاما يحسن الأداء ويطور الإدارة"، مجلة الإدارة، المجلد الرابع، العدد الثاني، 2004-10، ص51.

ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي:

الشكل (2-3) مخطط حول تقييم الأداء المؤسسي



المصدر: إعداد محمود عبد الفتاح رضوان، خبير التدريب والتنمية الإدارية.

ولكي يكون هناك ما يعرف بتقييم الأداء لابد من توفير:

(1) خطوات تقييم الأداء: والتي تمر بالمراحل التالية:

(1-1) تحديد معايير الأداء: ويقصد بها الأساس الذي ينسب إليه الفرد وبالتالي يقارن به الحكم عليه أو هي المستويات التي يعتبر فيها الأداء جيدا أو مرضيا، وبصورة عامة فإن هذه المعايير تؤكد على جانبين أساسيين هما:

1-1-1- موضوعي: يعبر على المقومات الأساسية التي تستلزمها طبيعة العمل مثل: كمية الإنتاج النوعية، السرعة، وتحقيق الأهداف.

1-1-2- ذاتي سلوكي: يكشف عن صفات الفرد الشخصية كالقابلية والسرعة في التعلم والاستفادة من التدريب وإمكانية الاعتماد عليها وعلاقة الرؤساء والمديرين.

ويشترط في المعيار ومهما كانت نوعيته أن يكون دقيقا في التعبير عن الأداء المراد قياسه ويكون المعيار هكذا إذا تميز بالخصائص الآتية:

- ✓ صدق المقياس: إن العوامل الداخلية في المقياس يجب أن تعبر عن تلك الخصائص التي يطلبها أداء العمل بدون زيادة أو نقصان.
- ✓ ثبات المقياس: يعني أن يكون نتائج أعمال الفرد من خلال المقياس الثابت عندما يكون أدؤه ثابتا، كما تختلف نتائج القياس باختلاف درجات أو مستويات أدائه.
- ✓ التميز: ونعني بها درجة حساسية المقياس بإظهار الاختلافات في مستويات الأداء مهما كانت بسيطة، فتميز بين الأداء الفرد ومجموعة من الأفراد.
- ✓ سهولة استخدام المقياس: ونعني به وضوح المقياس وإمكانية استخدامه من قبل الرؤساء في العمل.
- ✓ القبول: يجب أن تكون المعايير مقبولة من قبل الأفراد العاملين والمعياري المقبول هو المعيار العادل الذي يعكس الأداء الفعلي للأفراد.

(2-1) قل توقعات الأداء للأفراد العاملين: يجب توفير المعايير للأفراد العاملين لمعرفة ما يجب أن يعلموا وما يتوقع منهم، وأفضل طريقة لتحقيق ذلك هل نقل المعلومات من المدير لمؤسسيه، ومناقشتها معهم، والتأكد من فهمها ثم معرفة ردود فعل المؤسسين حول الاستفهام عن أية جوانب غير واضحة لهم.¹

¹شكاوي سهام، "الثقافة التنظيمية وتأثيرها على الأداء المنظمة"، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تسيير المنظمات، جامعة أم محمد بوقره بومرداس، 2007، ص 58.

3-1) قياس الأداء: وهذه الخطوات تتعلق بجميع المعلومات حول الأداء الفعلي وهناك أربعة مصادر للمعلومات تستخدم لقياس الأداء الفعلي هي:

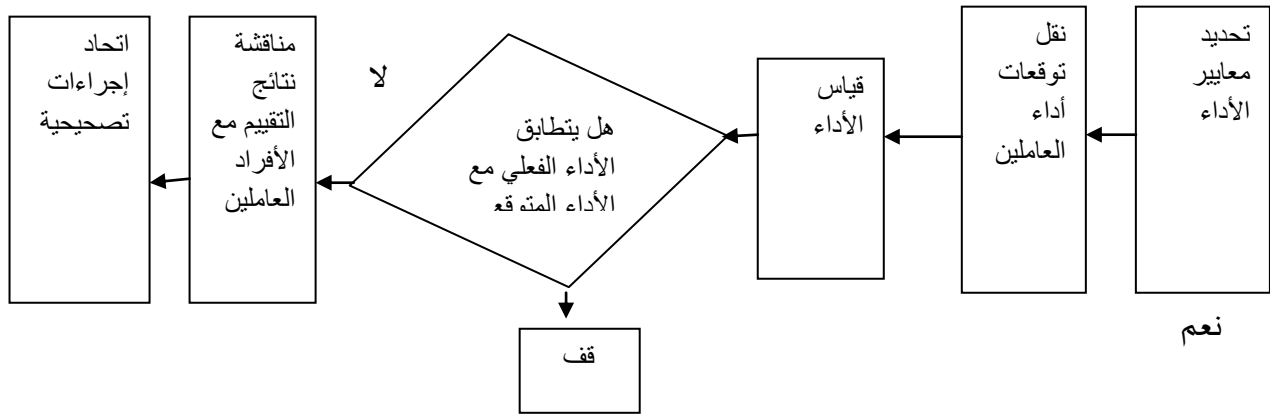
- ✓ ملاحظة الأفراد العاملين؛
- ✓ التقارير الإحصائية؛
- ✓ التقارير الشفوية؛
- ✓ التقارير المكتوبة.

4-1) مقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المعياري: تعتبر هذه ضرورة لمعرفة الانحرافات بين الأداء المعياري والأداء الفعلي، ومن الأمور المهمة هنا هي إمكانية المقيم في الوصول إلى نتيجة حقيقية وصادقة تعكس الأداء الفعلي للفرد وقناعة الفرد بهذه النتيجة.

5-1) مناقشة نتائج التقييم مع الأفراد العاملين: يجب أن تتم مناقشة كافة الجوانب الإيجابية والسلبية بينهم وبين المقيم أو المشرف لتوضيح الأمور المهمة قد لا يدركها الفرد العامل وخاصة الجوانب السلبية في الأداء.

6-1) الإجراءات التصحيحية: قد تكون مباشرة وسريعة دون أن يتحقق من الأسباب التي أدت إلى هذه الانحرافات، وإنما محاولة تعديل الأداء فهذا التصحيح هو النوع الفني، وقد تكون أكثر دقة بحيث يتم البحث عن أسباب وكيفية حصول الانحرافات وتحديد السبب الرئيسي لذلك وهذا الأسلوب يعتبر أكثر عقلانية وله فوائد أكثر في المستقبل.¹

الشكل (4-2) خطوات تقييم الأداء



المصدر: دافيد هنجر، "الإدارة الاستراتيجية"، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1990، ص 37.

¹-شكاوي سهام، "الثقافة التنظيمية وتأثيرها على الأداء المنظمة"، مرجع سبق ذكره، ص 59.

وهذا الشكل يوضح خطوات تقييم الأداء: وذلك بتحديد معايير الأداء التي تنقل للعاملين لمعرفة ما يجب أن يعرفوا وما هي توقعاتهم ثم تقوم بقياس أدائهم وذلك للوصول إلى نتيجة حقيقية تعكس الأداء الفعلي للفرد، بعد ذلك تقوم بمناقشة نتائج التقييم السلبية والإيجابية لتوضيح أمور هامة لا يدركها الفرد وفي الأخير نقوم بإجراءات التصحيحية وذلك بتعديل الأداء وتحديد السبب الرئيسي الذي حصل فيه الانحرافات.¹

(2)-تطور طرق تقييم الأداء:

يتم تقييم الأداء باستخدام مجموعة من الطرق وهي متعددة والمقيم يختار من بين هذه الطرق، الطريقة الملائمة للتقييم والتي تختلف باختلاف حجم المؤسسة وباختلاف طبيعة العمل ويمكن حصر هذه الطرق فيما يلي:

1-2-طريقة المقال الوصفي: في ظل هذه الطريقة فإن المشرف لديه درجة من الحرية في تقييم مرؤوسيه حيث يتولى إعداد مقال وصفي يصف فيه أداء الفرد معتمداً في ذلك على البيانات التي تتوفر له عن تابعة من خلال ملاحظاته الشخصية ومن خلال المراجعين والزملاء، وعادة ما يقدم للمقيم توجيهات وإرشادات عن الموضوعات التي يجب أن يغطيها التقييم.²

هذه الطريقة تتطلب وقت ومجهود كبير لتجميع البيانات التي تستخدم في التقييم وإعداد المقالات الوصفية، كما أنها تعطي مجال واسع للتقدير الشخصي والتحيز، كذلك من الصعب مقارنة التقييم المقالي ببعضه البعض، كما أن قدرة المقيم على الكتابة يمكن أن تؤثر على التقييم فالمقيم الذي يكون لديه مهارات كتابية، يمكن أن يظهر الفرد بصورة أفضل من مستوى أدائه الحقيقي.³

2-2-طريقة الوقائع "الأحداث" الحرجة أو الهامة: يتم بموجب هذه الطريقة جمع أكبر عدد ممكن من الحوادث التي تؤثر في أداء الفرد لعمله، سواء من حيث نجاحه أو إخفاقه، وتحدد قيمة كل حادث حسب أهميتها للعمل، وتبقى سرية لدى الإدارة، ويطلب من المقوم ملاحظة أداء الفرد بشكل دقيق ليحدث أي من الوقائع تحدث خلال تأديته للعمل، ثم تقوم إدارة القوة العاملة بتحديث كفاءة الموظف على أساس عدد الحوادث التي حدثت في أدائه ثم استخراج المعدل الأخير الذي يعبر عن كفاءة الفرد.

هذه الطريقة تعطي نوعاً ما على عنصر التحيز الشخصي في عملية قياس أداء العاملين في المؤسسة.⁴

¹ - دافيد هنجر، "الإدارة الإستراتيجية"، مرجع سبق ذكره، ص 37.

² - قديد فوزية، "الموارد البشرية وتحسين أداء المؤسسة"، مرجع سبق ذكره، ص 20.

³ - دافيد هنجر، "الإدارة الإستراتيجية"، مرجع سبق ذكره، ص 39.

⁴ - يمحي سعاد، "تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية"، مذكرة ماجستير، كلية العلوم التجارية، جامعة المسيلة، ص 16.

3-2-طريقة التوزيع الإجباري: يقوم المقيم في طريقة التوزيع الإجباري بتوزيع الأفراد الخاضعين للتقييم على الدرجات أو التقديرات وفقا لنسب التي يحتويها المقياس، وهذه الطريقة غالبا ما تستخدم لتلاقي خطأ لنزعة المركزية والتساهل والتشدد الذي يشوب المقاييس التدريجية ومقياس التوزيع الإجباري عادة ما يحتوي على 5 درجات يوزع عليه الأفراد العاملين، بحيث يكون نمط توزيع النسب على الدرجات أو المجموعات والنتائج الآتية تبين ذلك:

10% من مجموعة الأفراد تتوفر لديهم قدرات بدرجة كبيرة جدا.

20% مجموعة الأفراد تتوفر لديهم قدرات بدرجة كبيرة جدا.

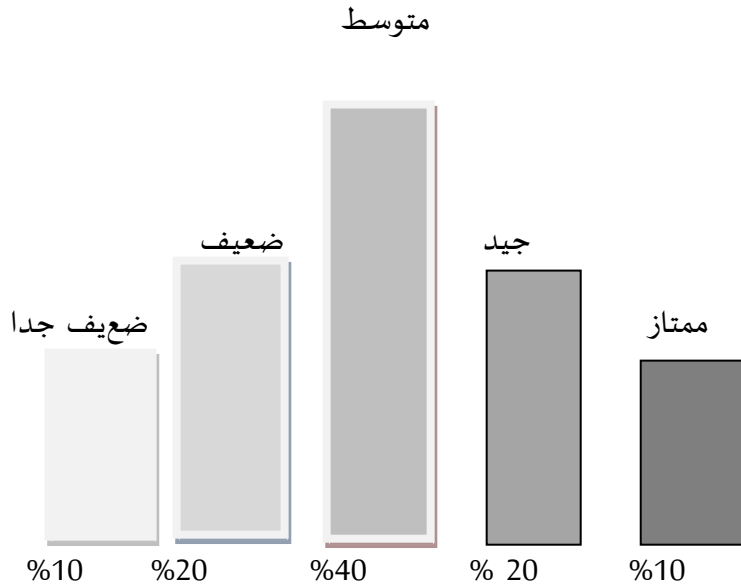
40% مجموعة الأفراد تتوفر لديهم قدرات بدرجة كبيرة متوسط.

20% مجموعة الأفراد تتوفر لديهم قدرات بدرجة قليلة.

10% مجموعة الأفراد تتوفر لديهم قدرات بدرجة قليلة جدا.¹

والشكل التالي يوضح كيفية تطبيق هذه الطريقة:

الشكل (2-5): توزيع الأفراد على الدرجات في التوزيع الإجباري



المصدر ناصر محمد العديلي، "السلوك الإنساني والتنظيمي"، معهد الأداء العامة، الرياض، 1995، ص359.

¹-يمحي سعاد، مرجع سبق ذكره، ص17.

طريقة الميزان المتدرج: تعد هذه الطريقة في تقييم أداء الأفراد العاملين من أقدم الطرق والتدرج يتخذ عدة أشكال فقد يكون التدرج باستخدام الأرقام من 1 إلى 3 أو من 1 إلى 5 أو من 1 إلى 7... الخ.

وقد يحتوي المقياس المتدرج على عبارات تصنف الأداء مثل ممتاز، جيد جدا، متوسط، ضعيف... الخ. ويتم تطبيق هذا التدرج على مجموعة العناصر التي تستخدم في عملية التقييم¹

ويمكن تطبيق ذلك كما في الجدول التالي:

الجدول (1-2): طريقة الميزان المتدرج

المعيار	ممتاز (5)	جيد جدا (4)	جيد (3)	متوسط (2)	ضعيف (1)
حجم العمل					
العلاقة مع الآخرين					
نوعية العمل					
المبادرة					
المواظبة					

المصدر: محمود عبد الفتاح رضوان، "تقييم أداء المؤسسات في ظل معايير الأداء المتوازن"، ط1، القاهرة، 2013، ص30.

المطلب الثاني: وظائف، أسس ومعايير تقييم الأداء

تقييم الأداء هو فحص تحليلي انتقادي شامل الخطط وأهداف وطرق التشغيل بهدف التحقق من كفاءة الموارد واستخدامها وهذا كله قائم على الوثائق وأسس والمعايير التي نجدها في تقييم الأداء.

(1)- وظائف تقييم الأداء

يمكن تحديد وظائف هذه العملية فيما يلي:

- ✓ متابعة تنفيذ الأهداف الاقتصادية بشكل مبرمج مع سير العملية الإنتاجية والتسويقية والاستثمارية للتعرف على مدى تحقيقها للأهداف من واقع البيانات والإحصاءات التي تفرزها العملية الإنتاجية وغيرها من داخل المشروع.
- ✓ الرقابة على كفاءة الأداء الإنتاجي للتأكد من قيام المؤسسة بممارسة نشاطها وتنفيذ أهدافها بأعلى درجة من كفاءة، وذلك بتشخيص الانحرافات ومعالجتها.²
- ✓ البحث والتحري عن الحلول المناسبة لمعالجة الانحرافات مع ضرورة اختيار البدائل المتاحة وبأقل التكلفة.
- ✓ تحديد الجهات عن حصول الانحرافات التي تحدث نتيجة التنفيذ.³

¹ -يمحي سعاد، مرجع سبق ذكره، ص17.

² - بن خروف جلييلة، "دور المعلومات في تقييم الأداء المالي للمؤسسة واتخاذ القرار"، مرجع سبق ذكره، ص40.

³ - بن خروف جلييلة، مرجع سبق ذكره، ص40.

(2)-أسس قياس كفاءة الأداء

هناك مجموعة من الأسس التي يجب اعتبارها في قياس الأداء وهي:

1-2-الهدف من المشروع:

يسعى المستثمر إلى تحقيق هدف محدد وزيادة ثروته ولا يتحقق إلا بتحقيق مجموعة من الأهداف، وإن أهم هدف لدراسة كفاءة الأداء هو التعرف على إمكانية تحقيق الأهداف والتنسيق بينها، لذا لا بد أن تكون هذه الأهداف محددة وواضحة لجميع المسؤولين والعاملين والمتفاعلين من المشروع.

وهذا باعتبار مؤشرات علمية واقعة وممكنة التطبيق هي الأساس في تحديد الأهداف لذا يتطلب وضع خطة عمل لكافة الأقسام والوحدات داخل المشروع مثل خطة المبيعات في الأسواق والإنتاج والتخزين واقتناء وسائل الإنتاج وعناصرها، ففي ضوء هذه الخطط تستطيع الإدارة من وضع خططها الإدارية والخدمية والاستثمار وبالتالي خطة للربحية الملائمة في ضوء مسؤوليتها تجاه المجتمع ورضا السياسات ، السياسية والاقتصادية المطبقة في البلد

2-2-وضع الخطط التفصيلية للنشاط:

إن دقة التنفيذ والمتابعة يتطلب خطط تفصيلية لأوجه النشاط في المشروع لكي تكون هذه الأنشطة مبرمجة من حيث الكم والزمن والتكلفة والعائد المتوقع لكل نشاط، فهذه الخطط هي تفاصيل للخطط الرئيسية لتحقيق الهدف فمثلا في ضوء الموازنة التخطيطية الإنتاج يتم تحديد الموارد المادية له وموازنة تخطيطية لليد العاملة بكافة تفاصيلها ومصادر اقتنائها ودرجة مهاراتها وكذلك يتم تحديد برامج الخدمات والصيانة وحجم رأس المال العامل للعملية الاستثمارية.

ففي ضوء الموازنات التخطيطية الفرعية يتم تحديد تكلفة تحقيق الهدف ودرجة مرونتها وحجم الأرباح المستهدفة، لذا يخطط لتحقيق الأهداف بأقل تكلفة ممكنة وأعظم عائد اقتصادي واجتماعي ينتظر من المشروع.¹

¹ - قورين الحاج قويدر، "تحسين الأداء في المؤسسة"، مرجع سبق ذكره، ص 35 .

3-2- تحديد مراكز المسؤولية:

إن عملية قياس الأداء لا تتم إلا من خلال تحديد مراكز المسؤولية في أي نشاط اقتصادي حيث بواسطة هذه المحددات تتضح معالم السلطة والمسؤولية لكل مركز مما يسهل عملية تفويض السلطات وتطبيق محاسبة المسؤولية لنتائج التنفيذ، ويتم تقييم الأداء من خلال مقارنة النتائج بالتزام المرؤوسين بتنفيذ ما تعهد دبه عند القيام بتنفيذ واجباته، وفي ضوء قيام المسؤولين في المراكز الواحدة بتنفيذ واجباتهم يحقق المراكز النشاط المعهود إليه طبقاً للسلطة الممنوحة وحدود الموارد الاقتصادية الموضوعة تحت تصرفه. هكذا يتم تقييم المشاريع من عمليات التقييم لمراكز المسؤولية فيها.

ولكن عملية تقييم المشاريع لا تجدي نفعا من دون اكتشاف الانحرافات وتحليلها وتفسيرها ووضع الحلول البديلة لها وإعلام الجهات المسئولة بذلك من خلال المراكز المسئولة والتنسيق بين الانحرافات الإيجابية والسلبية بغية مساهمة الجهات المسئولة عنها لتصحيح الانحرافات بكفاءة أو الحد منها.¹

4-2- توفر مؤهل لقياس كفاءة الأداء:

بما أن الموارد البشرية أساس أي نشاط اقتصادي والتنظيم الجيد لنشاط سر النجاح، لذا لا بد من مؤهلين فتيين عاדיين في إصدار أحكامهم بدون إضفاء إلى أي كان عدا متطلبات واجباتهم للرقابة على الأداء، هذه الأمور مطلوب توفيرها في جهاز الرقابة على الأداء لكي يستطيع من مراقبة التنفيذ الفعلي للبرامج المحددة الأنشطة وتحديد الانحرافات وتسجيلها ووضع مقترحات للحد منها ليكون الجهاز كمرشد للمنفذين وليس سيفا صارما على رقابته.

بما أن الخطوة الأولى في عملية الرقابة هي التنظيم لذا لا بد من وجود وسائل وقنوات الاتصال الفعال بين جهاز القياس ومراكز المسؤولية صعود إلى الإدارة العليا، هذه القنوات تؤدي إلى سهولة نقل البيانات وتلقي المعلومات الملائمة من حيث الكلفة والزمن ونقل القرارات إلى الإدارة التنفيذية بالزمن القياسي لكافة التعديلات التي تطرأ على الخطط.²

¹-قورين الحاج قويدر، مرجع سبق ذكره، ص 35، 36.

²-مفيدة يحيوي، "تحسين الطاقات الإنتاجية لزيادة فعالية المؤسسات"، رسالة ماجستير، جامعة باتنة، 1993، ص 2.

3-معايير قياس الأداء

توجد عدة معايير والتي تتمثل في مايلي:

3-1-معيار الطاقة الإنتاجية:

تعرف بأنها القدرة الإنتاجية المتوفرة في المؤسسة ضمن أسلوب إنتاجي معين وخلال فترة زمنية معينة وعادة ما يعبر عنها بصورة ساعات عمل أو وحدات إنتاج¹.

حيث يحقق هذا الأمر أسلوب ربط الإنتاجية بالعائد المتحقق من خلال الاستخدام الأمثل للقنوات التسويقية والتكنولوجيا لخفض التكاليف وتحقيق الوفورات الاقتصادية من خلال الإنتاج الملائم للطاقة المتاحة،

حيث كلما ارتفع الإنتاج انخفضت حصة الوحدة الواحدة من التكاليف الثابتة أما المؤشرات المستخدمة لقياس كفاءة الأداء باستخدام الطاقة الإنتاجية فهي:

3-1-مدى الانتفاع من الطاقة التصحيحية عمليا :

$$= \text{الإنتاج الفعلي} / \text{الطاقة الإنتاجية الفعلية}$$

حيث أن الطاقة الإنتاجية الفعلية هي القدرة على الإنتاج بأقصى سرعة وبدون انقطاع مستبعدا التعطلات المسموحة.

3-1-2-مدى الانتفاع من الإمكانيات المتاحة بالمؤسسة خلال فترة زمنية معينة:وهي كالتالي:

$$= \text{الإنتاج المخطط} / \text{الطاقة الإنتاجية النظرية}$$

3-1-3-المدى الذي يتم تنفيذ أهداف الخطة :

$$= \text{الإنتاج الفعلي} / \text{الطاقة الإنتاجية المخططة}$$

الطاقة الإنتاجية المخططة تمثل كمية الإنتاج المستهدف الحصول عليه من السلع والخدمات خلال فترة الخطة².

¹- بن خروف جلييلة، "دور المعلومات في تقييم الأداء المالي للمؤسسة واتخاذ القرار"، مرجع سبق ذكره، ص42.
²-مفيدة بجاوي، "تحسين الطاقات الإنتاجية لزيادة فعالية المؤسسات"، مرجع سبق ذكره، ص24.

2-3- معيار الإنتاجية:

هي علاقة مدخلات ومخرجات، والإيرادات والتكلفة، وكمية الإنتاج وعدد العمال وساعات العمل وتعرف على أنها العلاقة بين كلفة الإنتاج وكلفة عوامل الإنتاج المستخدمة في العملية الإنتاجية وهي تختلف عن الإنتاج كونه يمثل العملية النصف النهائية، فالعلاقة بين الإنتاجية بعناصر الإنتاج تتضمن عملية تقييم للمنشأة وكفاءة العمال واستخدام الآلات والمواد الأولية ومن هنا يتضح أن الإنتاجية تستخدم للتعبير عن اتجاهين هما:

1-2-3- الأول كمؤشر لقياس الكفاءة من خلال الاتجاه العام لارتفاع أو انخفاض الإنتاجية فيها ودرجة استثمار المؤسسة لمواردها:

الإنتاجية=المنتج النهائي "مخرجات"/عناصر الإنتاج المستخدمة "المدخلات"

2-2-3- أما الثاني كمؤشر لقياس الكفاءة أحد عناصر العملية الإنتاجية داخل المؤسسة ويعبر بالإنتاجية الجزئية:

=الإنتاج/أحد عوامل الإنتاج

3-3- معيار القيمة المضافة:

تعبر عن القيمة التي تضاف إلى المواد الداخلية في العمليات الإنتاجية وعليه:

القيمة المضافة=قيمة الإنتاج - قيمة مستلزمات الإنتاج

وبموجب هذه المعادلة تمثل القيمة المضافة الإجمالية:

والقيمة المضافة=قيمة الإنتاج - قيمة مستلزمات الإنتاج - الإهلاكات

ويمكن حساب القيمة المضافة طبقاً للخطوات التالية:

- ✓ تحديد قيمة الإنتاج الإجمالي للمؤسسة خلال فترات زمنية معينة؛
- ✓ تستبعد من الإنتاج الاجتماعي كافة العناصر والمنتجات الخاصة بمؤسسات أخرى والتي استخدمت في سبيل إخراج هذا الإنتاج؛
- ✓ تطرح من القيمة المضافة الإجمالية إهلاكات الأصول الثابتة لتصل إلى القيمة الصافية؛
- ✓ تبويب العناصر الرئيسية التي تكون القيمة المضافة الصافية، فهذه القيمة الأخيرة تنطوي على ما يلي:

-الفائدة وهي من نصيب صاحب رأس المال مقابل إسهام رأسماله في الإنتاج؛¹

¹ - مفيدة يحيوي، "تحسين الطاقات الإنتاجية لزيادة فعالية المؤسسات"، مرجع سبق ذكره، ص25.

-الأجور والرواتب وهي من نصيب العامل نظير عملة؛
-الربح وهو الذي ينله صاحب القدرة التنظيمية.

4-3- معيار الربحية ومعيار العائد على رأس المال المستثمر:

4-3-1- معايير الربحية: يعتبر هذا المصطلح عن زيادة قيمة مبيعات المؤسسة من السلع والخدمات على تكاليف عوامل الإنتاج المستخدمة في إنتاج هذه السلع أو الخدمات فالربح هو الفائض عن التكاليف.

4-3-2- معيار العائد عن رأس المال:

يكتسب هذا المعيار أهمية كبيرة في دراسة تقييم أداء المؤسسة، ويعبر عنه بالصيغة التالية:

معدل العائد على الاستثمار = الربح / رأس المال المستثمر

وكلما كانت نسبة العائد مرتفعة كان الأداء كفوًا.¹

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على تقييم الأداء

إن طبيعة عملية التقييم جعلت هذا الموضوع حساس ومثير للجدل وذلك إما يتضمنه من أحكام أو الموضوعية وبالتالي يخضع أي حكم فيه لمؤثرات وأخطاء غالبا ما تكون ناتجة عن عدة جهات.

الجهة الأولى: الأسباب المتعلقة بمعد التقرير.

الجهة الثانية: الأسباب المتعلقة بنظام التقييم.

(1)- الأسباب المتعلقة بمعد التقرير

إن أهم الأخطاء الإنسانية التي تصدر عن معد التقرير وتؤدي إلى عدم الرضا عن نظام التقييم وبالتالي لا يصل التقييم إلى مستواه وهي كالتالي:

1-1- التساهل والتشدد: إن بعض المقيمين يصنعون الأفراد العاملين درجات عالية على نفس المقياس والبعض الأخر على درجات متدنية،²

¹ - مفيدة يحيواوي، مرجع سبق ذكره، ص25.

² - بومعزة حليلة، "التحليل المالي كأداة لتقييم الأداء داخل المؤسسة العمومية الاقتصادية"، رسالة ماجستير، معهد العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 1990، ص19.

فالنوع الأول فسمية التساهل الإيجابي أما النوع الثاني التساهل السلبي وذلك بدون الرجوع إلى الفروقات الفردية فالنوع الأول يخشى من مقابلة الموظفين أما النوع الآخر يتجاهل القوة الشخصية لهؤلاء.

2-1- الأخطاء الناجمة عن التأثيرات الشخصية: معرفة نواحي القوة والضعف لدى موظف وتقييم هذه المعرفة على كل الأحكام وبالتالي يكون تقدير سلبي أو إيجابي أي تحديد أداء الأفراد اعتمادا على صفة واحدة سواء كانت إيجابية أو سلبية.

3-1- التحيز الشخصي: يحدث هذا نتيجة لميل الرئيس للمقيم لأسباب خارجية لإرضاء عن إطار العمل.

4-1- الاتجاه نحو الوسط: يتجه بعض معدي التقييم إلى إعطاء تقديرات متوسطة وذلك لإرضاء العمال.

5-1- خطأ الحداثة: يتمثل خطأ الحداثة في تأثير معد التقرير بتصرفات وسلوكات أداء الموظفين في الفترة الأخيرة بغض النظر عن سلوكه وأدائه قبل ذلك.

6-1- أخطاء التشابه: في بعض الأحيان يقوم المقيم لتقييم الأفراد العاملين انطلاقا من تصوراتهم عن ذاته حيث يسقط ما يعمل.

7-1- انخفاض دافعية المقيم: في الواقع العملي ليس أمام المقيم أية ضوابط تحدده في توجيهات حول عملية التقييم فنضطر إلى عملية التقييم كموجب وبالتالي سجلت هذه الاستثمارات من أجل الملء فقط.

(2)- الأسباب المتعلقة بنظام التقييم

1-2- عدم وجود معدلات ومعايير للأداء:

يمكن ضعف نظام التقييم للأداء الوظيفي إلى عدم وضوح وجود معدلات ومعايير واضحة ودقيقة للأداء ولاسيما تلك الوظائف التي توصف بالاستشارية.

2-2- استخدام طريقة للتقييم لا تناسب مع جميع الموظفين:

- ✓ إن تقييم طريقة واحدة على جميع الوظائف وجمع الأجهزة قد لا يحقق الكفاءة المطلوبة؛
- ✓ التركيز على عناصر تتعلق بالصفات الشخصية للمقيم وليس أداء؛
- ✓ عدم كفاءة نماذج التقييم؛
- ✓ استخدام نماذج موحدة لجميع الموظفين.¹

¹ - بومعزة حليلة، مرجع سبق ذكره، ص ص، 19 ، 20.

المبحث الثالث: أدوات مراقبة التسيير ودورها في تحسين أداء المؤسسة

تحليل المؤسسات الاقتصادية العمومية مكانة بالغة الأهمية في البناء الاقتصادي والاجتماعي لأي بلد يتطلع إلى تنمية متوازن، وتلعب أنظمة مراقبة التسيير داخل هذه المؤسسات دور الحاسم في توجيه وتطوير هذه المؤسسات حتى تتمكن من تحسين أدائها.

إذ يقوم نظام مراقبة التسيير الفعال والذي يعمل على تحسين أداء المؤسسة على توفر أدوات مراقبة فعالة.

المطلب الأول: دور المحاسبة التحليلية في تحسين الأداء

تعمل المحاسبة التحليلية على مراقبة مردودية مختلف الأقسام في المؤسسة أو مختلف المنتجات أو مجموعة المنتجات المتشابهة، وذلك بمتابعة تطورات التكاليف مع الزمن ومقارنتها مع المبالغ المحددة مسبقا.

إن معرفة التكاليف يسمح بإدراجها معياريا في التسيير أي إمكانية مقارنة النتائج المحققة بالقيم المعيارية أو التقديرية وتحديد الفروقات وتحليلها لاتخاذ القرارات التصحيحية وبالتالي تهتم محاسبة التكاليف بتقديم المعلومات المحاسبية الضرورية للمراقبة الموازنة.

إن تحقيق ما تم التخطيط له من أهداف يتطلب وجود نظام تسييري محكم، هذا الأخير يتطلب وجود نظام مراقبة التسيير داخل المؤسسة، الذي يعتمد أساسا على المحاسبة التحليلية، فعليه تخصيص الموارد واستهلاكها تقابلها عملية الرقابة على تخصيص واستهلاك تلك الموارد حتى يمكن ضمان الأداء الحسن للمصالح والحفاظ على الموارد واستغلالها بالصفة الاقتصادية، لذلك تعد التكاليف المجال الذي تطبق فيه عمليات مراقبة التسيير.

إن الرقابة تهدف للتأكد من مدى تحقيق الأهداف، حسب الخطة الموضوعية على أساس معايير محددة مسبقا، وإلى ضبط استهلاك الموارد بالشكل الاقتصادي الذي يساهم في تحقيق الربحية للمؤسسة.

إذن فإن المحاسبة التحليلية تعد أداة فعالة لمراقبة التسيير في المؤسسة كما أن لها أبعاد محاسبية واقتصادية، لذلك فإنها تعمل على ضبط عناصر التكاليف وتحليلها وتفسيرها من عدة جوانب.

وأخيرا فإن للمحاسبة التحليلية دور فعال وكبير في تقييم أداء المؤسسة وهنا باعتبارها نظام يعالج بيانات التكاليف المتحصل عليها وتحليلها من أجل الوصول إلى نتائج يتخذ على ضوءها مسيرو المؤسسة القرارات المتعلقة بنشاطها.¹

¹- أحمد طويلة، "المحاسبة التحليلية ومراقبة الإنتاج"، مذكرة ماجستير، 2003، ص57.

المطلب الثاني: دور الموازنات التقديرية في تحسين الأداء

لا تقل أهمية الدور الذي تلعبه الموازنات في مجال الرقابة عن دورها في مجال التخطيط حيث أنها تخدم كأداة لتقييم أداء مختلف الأنشطة في المؤسسة، وتعتبر الموازنة أداة للرقابة من خلال اشتغالها على معايير ومقاييس كمية لأداء مختلف الأنشطة مما يمكن معه تقييم الأداء.

وبناء عليه فإن دور الموازنات التقديرية لا يتوافق عند وضع الخطة فقط، إذن إن التخطيط ما هو إلا الخطوة الأولى للرقابة على الأنشطة، ومن ثم ينبغي الالتزام بالخطة خلال التنفيذ ثم المتابعة والرقابة عليها، وإلا أصبحت الخطة تقديرات لا جدوى منها.

لذلك فإن الرقابة هي الدور الحقيقي الذي تؤديه الموازنة، إذ أنها تنطوي على قياس الأداء الفعلي لمختلف الأنشطة ومقارنتها بمستويات الأداء المخطط تمهيداً لاكتشاف انحرافات الأداء وتحليل أسبابها والمسؤولين عنها لاتخاذ الإجراءات التصحيحية الملائمة.

تلعب الموازنة دور فعال في تعظيم الرقابة، وذلك من خلال إسهامها في تحقيق مايلي:

- ✓ منع الإسراف في استخدام الموارد الاقتصادية المتاحة والتي تتسم بالندرة.
- ✓ التركيز على النواحي ذات الأهمية النسبية الكبيرة.
- ✓ تلاقي العديد من الأسباب المؤدية إلى انحرافات الأداء، إذن استخدام الموازنة يحث الإدارة على التفكير مقدماً فيما يجب عمله، ومتى، وأين يتم عمله، والمسؤولين عنه، مما يتيح فرصة الاكتشاف المبكر للعناصر التي تؤثر على مستقبل النشاط والأهداف.¹

¹- قورين الحاج قويدر، "تحسين الأداء في المؤسسة"، مرجع سبق ذكره، ص 51.

المطلب الثالث: دور لوحة القيادة في تحسين الأداء

باعتبار أن لوحة القيادة مجموعة مهمة من المؤشرات التي تسمح بالحصول على نظرة شاملة للمؤسسة والتي تكشف الاختلافات الموجودة، والتي تسمح كذلك باتخاذ القرارات التوجيهية في التسيير وهذا لبلوغ الأهداف المسطرة ضمن إستراتيجية المؤسسة فهي تعمل على تحسين الأداء من خلال:

- ✓ توضيح إستراتيجية وترجمة لأهدافها من خلال استعمال مؤشرات الاتصال والتفسير عن المفاهيم، قد تكون معقدة أحيانا تحت شكل محدد جدا.
- ✓ تبليغ الأهداف من المؤشرات الإستراتيجية، تقوم بتعبئة كل الفاعلين في النشاطات على وضعها لبلوغ أهداف الكل، وذلك بوضع وتعريف العلاقة السببية بشكل ديناميكي، والذي يسمح للفاعلين بالتوزيع على الهيكل لفهم عمل المؤسسة، وتأثير نشاطهم على الأشخاص الآخرين.
- ✓ تخطيط وتحديد الأهداف وتوافق المبادرات الإستراتيجية، ومقارنة مستويات الأداء المنتظرة والانجازات حيث تسلط الضوء على مواطن العجز في الأداء والتي تسعى المبادرات الإستراتيجية إلى غيرها.
- ✓ تقوية عودة الخبرات والمتابعة الإستراتيجية، وتوضيح العملية على مفهوم حصر النظام، فنجد أن المسيرين ملزمون لضمان أن الإستراتيجية نفذت كما حددت في بادئ الأمر، وبعد ذلك إعادة اختيار فرضياتهم حتى يضمنوا بأن النظرة التي تقود نشاطها تبقى ملائمة بالنظر للإنجازات والملاحظات وللخبرة الملقاة من المؤسسة.¹

¹- قورين الحاج قويدر، "تحسين الأداء في المؤسسة"، مرجع سبق ذكره، ص 52.

خلاصة

لا يمكن أن نتحدث عن أداء المؤسسة إلا إذا تمكنا من تحقيق الأهداف الإستراتيجية، وهو ما يعني أن المؤسسة الناجحة هي المؤسسة التي تتمكن من تحقيق الأهداف المسطرة والمعبر عنها بالنتائج المتوصل إليها مقارنة بمنافسها في القطاع، أخذ بعين الاعتبار الموارد اللازمة لذلك.

فبلوغ المؤسسة مستوى جيد من الأداء يأتي من خلال رفع إنتاجية الموارد المتاحة، من حيث المردود الكمي وتحسين النوعية والتقليل من التكاليف والوقت. وذلك باستخدام الأساليب العلمية الحديثة في مجال الإدارة والتسيير وفي الأخير يمكن أن نقول أن عملية تقييم الأداء هي عبارة عن قياس الأداء الفعلي ومقارنة النتائج المطلوب تحقيقها أو الممكن الوصول إليها حتى تكون صورة حية لما حدث وما يحدث فعلا، ومدى النجاح في تحقيق الأهداف وتنفيذ الخطط المصنوعة بما يكفل اتخاذ الإجراءات الملائمة لتحسين الأداء.

تمهيد

تحاول المؤسسات الوطنية جاهدة التغلب على نقائص الموجودة في تقنية التسيير لديها، بغية النهوض بالاقتصاد الوطني وجعله أحد اقتصاديات العالم الرائد.

إن الاستعمال الأمثل للموارد المالية وتدنية التكاليف سيكون له الأثر الأكبر على تطور المؤسسة واستمرارها في السوق، وأيضا وجود مراقبة على التسيير بصورة فعالة سيؤدي طبعا إلى تخلص مؤسساتنا من شبه الإفلاس الذي يهدد مسيرتهم والشركة الوطنية لتوزيع مواد البناء هي إحدى المؤسسات التي أثبتت وجودها على الصعيد الداخلي.

وسيكون خلال الفصل التالي إسقاط المعلومات المحصل عليها في الفصول السابقة على أرضية الواقع من خلال إجراء دراسة تطبيقية لنظام مراقبة التسيير الخاص بالمؤسسة والتعرف على هذه الأخيرة ومد فعاليتها.

المبحث الأول: نظرة عامة حول مؤسسة EDIMCO.

المبحث الثاني: الأدوات المستخدمة في مراقبة التسيير بالمؤسسة.

المبحث الثالث: تقييم أداء الأنشطة بالمؤسسة.

المبحث الأول: نظرة عامة حول مؤسسة EDIMCO

من خلال زيارتنا الميدانية لمؤسسة EDIMCO قمنا بإعداد هذه الورقة البحثية لفرق من خلالها بالمؤسسة والتعريف بنشاطاتها والأهداف التي تسعى المؤسسة إلى بلوغها وهذا ما سنتطرق إليه.

المطلب الأول: تقديم المؤسسة

تقع مؤسسة إنتاج وتوزيع مواد البناء لولاية مستغانم شرق مقر الولاية حيث يحدها من الشمال بلدية خير الدين، ومن الجنوب محطة مستغانم ومن الغرب حي جيلي محمد ومن الشرق بلدية سيدي فلاق.

ويعود تاريخ نشأة المؤسسة إلى يوم 25 سبتمبر 1984، وبمقتضى القرار الوزاري رقم 5280/م/ع/م ت م تم إنشاء المؤسسة الوطنية لإنتاج وتوزيع مواد البناء مستغانم المختصرة في EDIMCO

إذ يقدر رأس مال المؤسسة بـ 2500000000

عدد العمال: 340 عامل.

تمتلك المؤسسة 33 سنة خبرة في مختلف مجالات البناء، ووجودها ناتج عن النجاح الذي حققته بتحكمها في معظم النشاطات سواء كانت (قطاع مواد البناء) أو إنتاجية (عملية البناء) أو ترويجه لما تم انجازه وكذلك النتائج القياسية التي حققتها في الانجاز والمقاولة وتعمل المؤسسة على تبني علاقات دائمة مع الزبائن، وتعمل على إرضاء حاجياتهم وتطلعاتهم.

ولقد تم تطوير شبكة التوزيع للشركة بولاية مستغانم وهذا خلال الفترة ما بين 1985 و1994 عن طريق فتح منافذ تأخير في عدة مناطق.

وتم تحويل مؤسسة إنتاج وتوزيع مؤسسة إنتاج وتوزيع مواد البناء لتأخذ شكل شركات أسهم EDE/SPA ، بمقتضى العقد التوثيقي رقم 30/96 والصادر في 1996/1/17 تتكون مؤسسة إنتاج وتوزيع مواد البناء EDIMCO من وحدات تتمثل في مايلي:

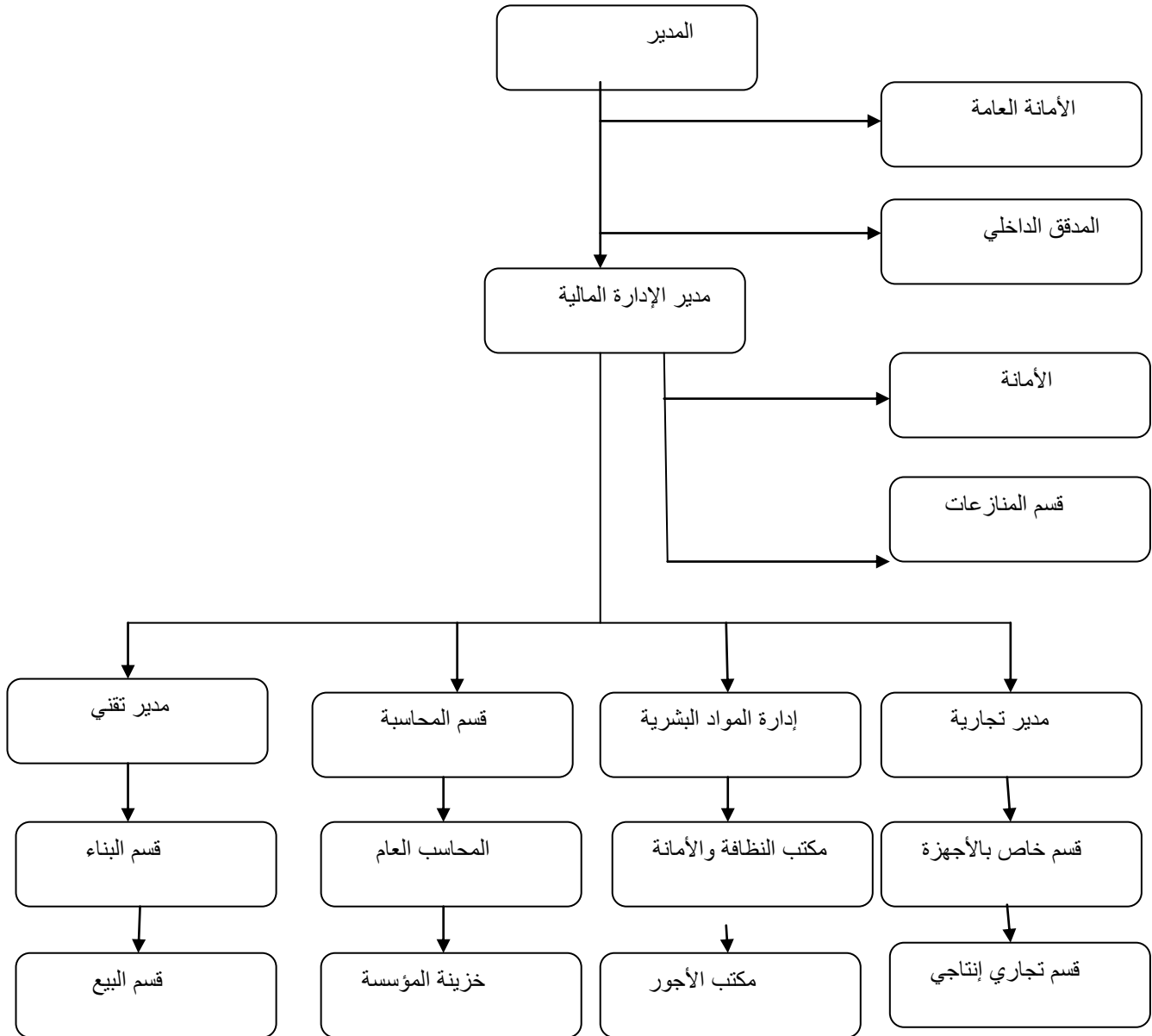
- وحدة الحديد والصلب؛
- وحدة التعبئة والتغليف والتوزيع؛
- وحدة الترقية العقارية؛
- وحدة التجارية؛
- الوحدة المكلفة بانجاز مشاريع البناء.

كما تعمل المؤسسة على توسيع نشاطها متطلبات الزبائن في فتح ورشات متخصصة في مختلف أشغال البناء كالسمكرة/ الحداد/ الطلاء ومختلف الأشغال التي لها علاقة بالبناء.

المطلب الثاني:دراسة الهيكل التنظيمي للمؤسسة والتحليل الداخلي للمؤسسة

1-دراسة الهيكل التنظيمي للمؤسسة

الشكل(1-3):الهيكل التنظيمي



المصدر: وثائق المؤسسة.

شرح الهيكل التنظيمي:

➤ المدير:

يمثل المدير أعلى سلطة في الهرم التنظيمي ومن مهامه تسيير المؤسسة والإشراف عليها:

- متابعة المصالح والأقسام التي تقع تحت سلطته؛
- تحليل التقارير الواردة من المصالح والأقسام واتخاذ القرارات الهامة والمناسبة؛
- تسيير ومراقبة رؤساء المصالح التابعة لإدارة الوحدة؛
- عقد اجتماعات وإدراج السياسات والإجراءات الخاصة بكل مصلحة.

➤ الأمانة العامة:

تقوم هذه الأخيرة بالمهام التالية:

- مساعدة المدير في تدير شؤون وتنظيم أعماله؛
- تحويل التقارير من المصالح إلى المدير؛
- ضبط الاستقبالات الخاصة بالأشخاص المتعاملين مع المدير وإبلاغه بذلك.

➤ المدقق الداخلي:

يقوم المدقق الداخلي بفحص وتقييم الرقابة الداخلية لخدمة الإدارة عن طريق التأكد من أن النظام المحاسبي كفؤ ويقدم بيانات سليمة ودقيقة للإدارة من خلال منع الغش والانحراف عن السياسات الموضوعية.

➤ مدير الإدارة المالية:

هو المسؤول عن المصلحة المالية وتعتبر هذه الأخيرة مركزية في مؤسسة توزيع مواد البناء تتفرع هذه المصلحة إلى:

- الأمانة: تقوم بمساعدة مدير الإدارة المالية.
- قسم المنازعات: يهتم بالجانب القانوني للمؤسسة ويقوم أيضا بحل المنازعات.

➤ قسم المحاسبة:

يتولى المحاسب بمختلف التسجيلات المحاسبية للعمليات التي تقوم بها الشركة (عمليات الشراء، البيع، التنازل، التحصيل، التسديد...الخ) وكذلك يمكسك يوميات مساعد حسب الحاجة إليها، وينقسم هذا القسم إلى فرعين فرع المحاسب العام وفرع الخزينة، حيث أن المحاسب الأول في هذه المؤسسة يقوم بالعمل الذي يقوم به المحاسب العام والعمل الذي يقوم به فرع الخزينة.

➤ قسم إدارة الموارد البشرية:

تهتم بالجانب البشري حيث أنها الجهة المسؤولة عن العاملين بالمؤسسة ويتكون هذا القسم من:

- مكتب الإدارة والعلاقات الاجتماعية: تهتم بالضمان الاجتماعي للعامل وتدريب الوضعية الصحيحة وهي المتعلقة بالعامل من يوم بدايته للعمل إلى غاية نهاية تقاعده.
- مكتب الأجور: يقوم بدراسة أيام العمل ومجموع العطل والغايات ويحدد الأجر اللازم الذي يدفعه لكل عامل.
- مكتب النظافة والأمن: تهتم هذا المكتب بنظافة المؤسسة وتقديم ملابس العمل للعاملين والمحافظة على ممتلكات الوحدة ومراقبة حركة العمال، المواد والبضائع واللوازم.

➤ مدير تقني:

هو المسؤول عن ممتلكات الوحدة، ويتفرع هذا القسم إلى:

- قسم البناء: في هذا القسم يوجد مكتب تقني يهتم بالتخطيط للمشروع أي كمية المواد اللازمة للبناء وهناك مكتب آخر يقوم بتنفيذ ما قد خطط له.
- قسم البيع: يوجد به مكتب مكلف ببيع ما تم بناؤه واكتتابه ويقوم بشراء الأراضي من أجل البناء.

➤ القسم التجاري الإنتاجي:

- القسم التجاري: يقوم بشراء وبيع مواد البناء داخل المؤسسة وذلك ببيعها إلى المدير التقني وأيضا يقوم هذا القسم بالبيع خارج المؤسسة.
- قسم الإنتاج: يقوم هذا القسم بالإنتاج مختلف الوسائل المساعدة في عملية البناء وأخرى موجهة للاستعمال المنزلي.
- قسم الصيانة: يتكفل بصيانة الآلات والمعدات التي تستخدم في نشاط المؤسسة.

2- التحليل الداخلي للمؤسسة:

يمكن تشخيص التحليل الداخلي للمؤسسة من خلال معرفة قدراتها البشرية، المالية والمادية "التقنية" وذلك كما يلي:

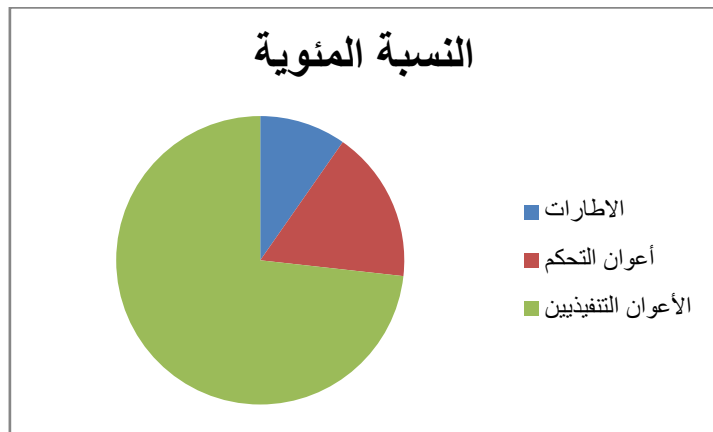
➤ التحليل القدرات البشرية للمؤسسة: تتمتع مؤسسة EDIMCO وحدة مستغانم بقدرات بشرية معتبرة من حيث العدد والمدة "التكوين"، مما يجعلها لا تعاني من مشكلة قلة العمالة وهي موزعة على مختلف أقسام الوحدة كما يوضحه الجدول التالي:

جدول (1-3) توزيع العمال في المؤسسة

أقسام الرتبة الوحدات	الإطارات	أعوان التحكم	الأعوان التنفيذيين	المجموع	النسبة المئوية
الإنتاج	4	23	181	208	61.17
التوزيع	14	26	30	70	20.58
الإدارة	15	9	38	62	18.23
المجموع	33	58	249	340	100
النسبة المئوية	9.7	17.05	73.23	100	

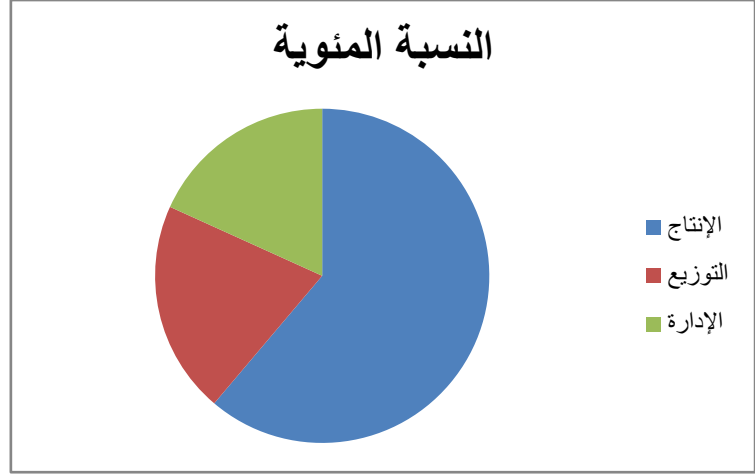
المصدر: وثائق المؤسسة

الشكل (2-3): دائرة نسبية خاصة بالرتب



المصدر: من إعداد الطالبة لإعتمادا على الجدول رقم 1-3.

الشكل (3-3): دائرة نسبية خاصة بأقسام الوحدات



المصدر: من إعداد الطلبة لإعتمادا على الجدول رقم 1-3.

التعليق:

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن مجموع عدد العمال 340 وهو مقسم بين وظيفة الإنتاج (208) عامل أي بنسبة 61.58 بالمائة، ووظيفة التوزيع 70 عامل بنسبة 20.58 بالمائة، والوظيفة الإدارية 62 عامل أي بنسبة 18.23 بالمائة،

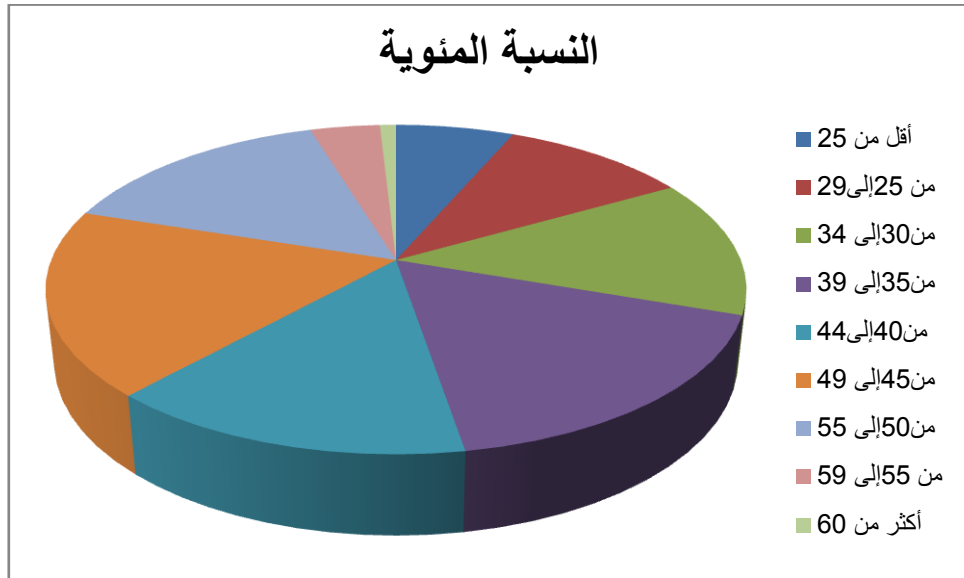
يمكن كذلك توزيع العمال في المؤسسة حسب فئات السن كما يوضحه الجدول الموالي:

الجدول:(2-3): توزيع فئات السن

النسب المئوية %	المجموع	أعوان التنفيذ	أعوان التحكم	الإطارات	الرتبة فئات السن
6,47	22	22	00	00	أقل من 25 سنة
10,29	35	30	3	2	من 25 إلى 29 سنة
13,52	46	29	7	10	من 30 إلى 34 سنة
17,05	58	42	14	2	من 35 إلى 39 سنة
14,41	49	38	8	3	من 40 إلى 44 سنة
18,23	62	45	14	3	من 45 إلى 49 سنة
15,29	52	30	10	12	من 50 إلى 55 سنة
3,82	13	11	1	1	من 55 إلى 59 سنة
0,88	3	2	1	00	أكثر من 60 سنة
100	340	249	58	33	المجموع

المصدر: وثائق المؤسسة

الشكل (3-4): دائرة نسبية لتوزيع العمال حسب السن



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على الجدول رقم (3-4)

التعليق:

بافتراض أن العمال مادون سن الأربعين هم شباب، واللذين يتجاوزون هذا السن هم كهول، نقول أن المؤسسة توظف 161 شاب بنسبة 47,35 من مجموع العمال و179 كهول بنسبة 52,64% كما نلاحظ أن مجموع العمال الشباب ذوي الرتب (الإطارات+أعوان التحكم) هو 38 عامل بنسبة 23,6% من مجموع العمال الشباب، و11,17% من مجموع العمال.

في حين أن مجموع العمال الكهول ذوي الراتب هو 53 أي بنسبة 30,16% من مجموع العمال الكهول و 15,58% من مجموع العمال، مما يدل على أن المؤسسة لا توظف كثيرا الشباب الجامعي المؤهل في مناصب المسؤولية بل توظفهم غالبا في مراكز التنفيذ وتحفظ بمناسبة المسؤولية (الإطارات+الأعوان للكهول) وهذه نقطة يجب على المؤسسة إعادة النظر فيها ومن جهة ثالثة يمكن إبراز تطور عمال المؤسسة خلال السنوات الماضية.

المطلب الثالث: مهام وأهداف والعناصر المكونة لنظام المؤسسة

لكل مؤسسة سواء كانت كبيرة أو صغيرة مهام وأهداف مسطرة ترغب في تحقيقها وتلبية رغبات المستهلكين وذلك لضمان بقائها واستمرارها في السوق الوطني وتمثل فيما يلي:

1-مهام المؤسسة:

تتولى المؤسسة تسويق مواد البناء والأسمنت والصلب والخشب والمنتجات الخشبية، وأدوات التنظيف الصحية "التدفئة" والبلاط...الخ

وذلك في إطار المخطط الوطني للتنمية الاقتصادية والاجتماعية إضافة لكل هذه المهام هناك مهام أخرى هي كالاتي:

1-1-المهام الرئيسية: تتمثل في ثلاثة مصالح وهي:

- FILIALE RE COO: مهمتها عملية البناء ومراقبة المشاريع من كل نواحيها.

- FILIALE RE COO: مهمتها قائمة على شراء وبيع مواد البناء ومستلزماته.

- PR,IMOO: مهمتها الرئيسية بيع الشقق والمساكن التي تم إنجازها.

2-1- المهام الثانوية:

- مكلفة بالإنتاج وتوزيع مواد البناء في ظروف جيدة وبأقل تكلفة؛
- وضع سياسة لتطوير نظام الإنتاج والتوزيع الكفاء وقادر على تلبية احتياجات السوق الوطني؛
- تحسين التعاملات المالية مع الأطراف والأعوان الاقتصاديين؛
- المتابعة الصارمة في عمليات خزينة الميزانيات؛
- متابعة ومراقبة نشاطات المحاسبة العامة؛
- العمل على تطابق التسيير المحاسب بالنسبة للفروع؛
- التدقيق بالنسبة للنتائج؛
- وضع القوانين والبرامج وإشرافها على كل الوحدات التابعة لها قانونيا؛
- إضافة للمسة المحلية على المنتوجات وترقيته إلى مصاف المنتج العالمي.

2- أهداف المؤسسة:

تتراوح أهداف المؤسسة بين أهداف اقتصادية واجتماعية حيث أن أهم هدف للمؤسسة هو البقاء والاستمرارية وكذلك توسيع نشاطها وطنيا وكذلك دوليا وهي كالاتي:

2-1- الأهداف الاقتصادية: يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

- التزويد بمستلزمات الإنتاج؛
- العمل على تحقيق عائد مناصب على رأس المال المستثمرين عن طريق استغلال كل الطاقات الإنتاجية والمهارات الفنية للعمال واستغلال المشاريع التنموية؛
- العمل على تلبية رغبات الزبائن عن طريق إنجاز طلباتهم في أقل قدر ممكن؛
- العمل على محاربة الاحتكار والمضاربة في الأسواق الوطنية والذي يعتبر الهدف الأساسي وراء تأسيسها؛
- العمل على زيادة قدراتها التنافسية عن طريق اكتساب ميزة تنافسية تتمثل في إرضاء العميل وجود الخدمات المقدمة؛

- العمل على الدخول في الأسواق الخارجية.

2-2- الأهداف الاجتماعية: وتتمثل فيما يلي:

- تلبية احتياجات السوق الوطني والاستغناء عن الإستيراد من الخارج خاصة إذا علمنا أنه بالعملة الصعبة، ومن ثم تصدير الفائض الذي يكون بدوره موردا للعملة الصعبة؛

- رفع المستوى المعيشي للعمال عن طريق فتح فرص عمل لهم وتكوينهم ورفع مستواهم المهني؛

- المساهمة في امتصاص الطاقة عن طريق فتح أبواب التوظيف أمام الشباب؛

- المساهمة في تحقيق التنمية الوطنية الشاملة؛

- المساهمة في تمويل الخزينة العمومية؛

- تعرف بالمنتجات إلى الزبائن.

3- العناصر الأساسية المكونة لنظام المؤسسة:

أي مؤسسة مهام كان نشاطها لها نظام تقوم عليه وهذا الأخير يتكون من عدة عناصر نذكرها:

3-1- الموارد المادية: هي الوسائل المستخدمة في العملية الإنتاجية (آلات ومباني وكذلك الوسائل التكنولوجية والمعلوماتية).

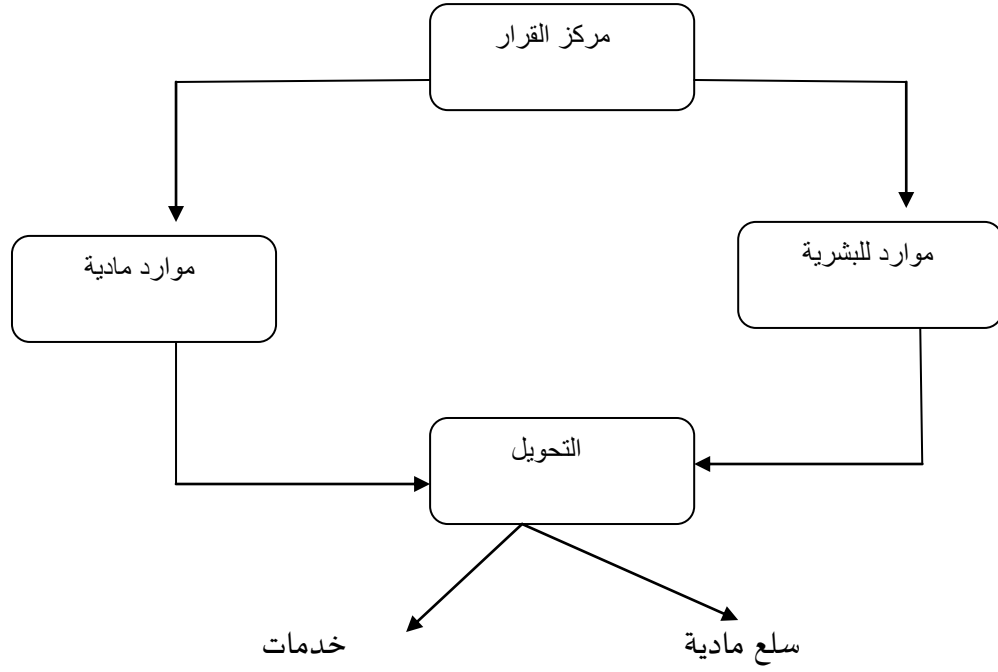
3-2- المواد البشرية: هي تلك الموارد المتمثلة في الطاقة العضلية والذهنية لعمال المؤسسة.

3-3- مركز القرار: وهو المكلف بسير أنشطة المؤسسة ويعني التنسيق بين مختلف العناصر الأخرى المكونة للمؤسسة.

3-4- التمويل: وهو ناتج نشاط المؤسسة لتمويل الموارد الأولية إلى السلع المادية أو عنصر العمل المبذول لتقديم خدمات الأفراد أو الجماعات.

والشكل التالي يبين ذلك:

الشكل (5-3): قسم المحاسبة



المصدر: وثائق المؤسسة.

المبحث الثاني: الأدوات المستخدمة في مراقبة التسيير بالمؤسسة

تعتمد المؤسسة الوطنية لإنتاج وتوزيع مواد البناء على أدوات عديدة في عملية مراقبة التسيير وتمثل هذه الأدوات في المحاسبة العامة، المحاسبة التحليلية، الميزانية التقديرية وفي هذا العنصر سيتم التعرف على واقع الأدوات الثلاث ومجال استخدامها في مراقبة التسيير.

المطلب الأول: المحاسبة العامة والميزانية التقديرية

1- المحاسبة العامة:

من بين أهم الأدوات التي تستعملها المؤسسة محل الدراسة في عملية مراقبة التسيير هي المحاسبة العامة، كونها إلزامية التطبيق، وأهم الأدوار التي تقوم بها المحاسبة العامة في مؤسسة مواد البناء تتمثل في:

- جمع وتسجيل وتحليل مختلف العمليات الممكن التعبير عنها بالنقود؛

- حساب نتائج النشاط: الهامش الإجمالي، القيمة المضافة، النتيجة الصافية وغيرها؛

- السماح بمعرفة مدى تطور ذمة المؤسسة (الأصول والخصوم)؛

- التمكين من المتابعة الشهرية للتدفقات المالية في المؤسسة؛

- تزويد مختلف المتعاملين مع المؤسسة بالبيانات اللازمة (الزبائن، الموردون، البنوك، مصالح الضرائب، هيئات رقابية أخرى... الخ).

كما تستخدم مؤسسة مواد البناء تقنيات عديدة تجعل من المحاسبة العامة أداة تسمح بالرقابة على سير نشاط المؤسسة، لذا فإنه:

- يتم إرفاق جدول حسابات النتائج بمعايير تقديرية تخص السنة المقبلة ومعايير فعلية خاصة بالسنة الماضية على مستوى جميع مراكز المسؤولية.

2- الميزانية التقديرية:

الميزانية التقديرية بمثابة أداة تستخدم في التعبير عن هدف معين تسعى إلى تحقيقه إدارة المؤسسة وقد يحدث العكس لذلك من الضروري متابعة تنفيذ لإجراء تعديلات معينة تعديلات معينة تكفل نجاح الخطة الموضوعية، بل قد يتطلب الأمر إدخال تعديل شامل على البرنامج المرسوم.

جدول (3-3): تقديرات المبيعات

Rubriques	UM	Réalisation au 31-12-2014	Prévision 2015 révisée	Réalisation au 31-08-2015	Prévisions 2016
Physique	Tonnes	2611	3212	1051	3111
Valeur	KDA	566824	651058	237499	815692

المصدر: إدارة المؤسسة

في سنة 2016 ستحقق نمو سلبي وملحوظ في حجم المبيعات ب: 25% مقارنة بتقديرات 2015: 164634 كيلو دينار وزيادة ب: 44% مقارنة مع تقديرات 2014: تحسب كما يلي:

مبيعات السنة المقبلة = مبيعات السنة الحالية × مبيعات السنة الحالية : مبيعات السنة الماضية

المطلب الثاني: المحاسبة التحليلية

المحاسبة شعارها "ركيزة المؤسسة": تملك وحدة EDIMCO مصلحة المحاسبة التحليلية والتي تعتبر ركيزة من ركائز الدعم التنظيمي والتسيير للوحدة والمؤسسة ككل، لأنها على تحديد تكاليف كل منتج على حدا وتسهيل مهمة تسيير وتحديد سعر السوق وكذا معرفة تكاليف العملية الإنتاجية لحذف الأنشطة غير الضرورية وتساعد على توزيع الأعباء والمصاريف الثابتة على مختلف المنتجات ومقارنة تأثيرها على سعر تكلفة المنتجات واتخاذ الإجراءات اللازمة.

من خلال المعلومات المقدمة لنا من طرف المؤسسة سنقوم بحساب سعر التكلفة الحقيقي والتقديري ونقارن بينهما.

1 - المقارنة بين سعر التكلفة التقديرية والفعلي لسنة 2016:

1 1 - سعر التكلفة التقديرية:

• تكلفة الشراء:

جدول (3-4): تكلفة الشراء التقديرية

المبالغ	البيان
534099,85	ثمن الشراء:
10375,26	$92,7756 \times 0,575 \times 10012$
544475,11	مصاريف الشراء:
10012	تكلفة الشراء الإجمالية. عدد الكلف المشتراة.
54,38	تكلفة شراء الوحدة الواحدة

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على وثائق المؤسسة

• تكلفة الإنتاج:

جدول (3-5): جدول تكلفة الإنتاج التقديرية

المبالغ	البيان
	تكلفة شراء المواد المستعملة $54,382 \times 188,972$
	مصاريف الإنتاج
806,39	$0,276 \times 2921,71 : 465A$
648,30	$0,402 \times 1614,29 : 350B$
275,9	$0,739 \times 373,34 : 375C$
1613,24	$0,382 \times 2292 : 390D$
113,24	$0,227 \times 499,82 : 390E$
13734,1	تكلفة الإنتاج الإجمالية
1000	عدد الوحدات المنتجة
13,73	تكلفة إنتاج الوحدة

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على وثائق المؤسسة

• سعر التكلفة:

مصاريف التوزيع = (مصاريف إنتاج كل ورشة $\times 0,77$): 1000×25000

جدول (6-3): سعر التكلفة التقديرية

المبالغ	البيان
3433525	تكلفة الإنتاج المباع $13,73 \times 25000$
665627	مصاريف التوزيع
4099152	سعر التكلفة

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على وثائق المؤسسة

• النتيجة التحليلية:

جدول (7-3) جدول النتيجة التحليلية التقديرية

المبالغ	البيان
6353686	سعر البيع
(4099152)	سعر التكلفة
2254534	النتيجة

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على وثائق المؤسسة

1 2 - سعر التكلفة الفعلية

• تكلفة الشراء:

مصاريف الشراء: مصاريف النقل + التأمين + الرسوم الجمركية = $47266,91$

مصاريف المادة م: $2: 47266,91: 2622690 \times 5756,9 = 10375,26$ دج.

جدول (8-3): تكلفة الشراء الفعلية

المبالغ	البيان
539241,62	ثمن الشراء
10375,26	مصاريف الشراء
549616,88	تكلفة إجمالية
10012	عدد الوحدات
54,90	

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على وثائق المؤسسة

• تكلفة الإنتاج:

جدول (9-3): جدول تكلفة الإنتاج الفعلية

المبالغ	البيان
10443,35	تكلفة شراء المواد المستعملة: 54,9×190,225
847,3	مصاريف الإنتاج 0,29×2929,71:465
661,86	0,41×1614,29:350
313,98	0,841×373,34:375
1583,36	0,375×4222,27:390
113,46	0,227×499,82:390
13963,3	تكلفة الإنتاج الإجمالية
1000	عدد الوحدات المنتجة
13,96	تكلفة إنتاج الوحدة

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على وثائق المؤسسة

• سعر التكلفة:

جدول (10-3): جدول سعر التكلفة الفعلية

المبالغ	البيان
349082,5	تكلفة الإنتاج المباع 13,96 × 25000
677590	مصاريف التوزيع
416841,5	سعر التكلفة

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على وثائق المؤسسة

• النتيجة التحليلية الفعلية:

جدول (11-3): جدول النتيجة الفعلية

المبلغ	البيان
6353750	سعر البيع
(4168415)	سعر التكلفة
2185335	النتيجة التحليلية

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على وثائق المؤسسة

2- تحليل الجدول:

نلاحظ أن النتيجة التقديرية أكبر من النتيجة الفعلية وهذا راجع للأسباب التالية:

- زادت التكلفة الحقيقية للشراء نظرا للتضخم الذي يزداد من سنة لأخرى فزاد ثمن الشراء.

- شراء المادة الأولية يستورد من الخارج.

- زادت الكمية المستعملة من المواد الأولية نظرا للثبوت كمية غير مطابقة للمواصفات المعمول بها من طرف مصلحة المراقبة.

- زاد الوقت المستغرق للإنتاج لعدم كفاءة اليد العاملة لحساب سعر التكلفة في المؤسسة مواد البناء. تقوم بزيادة نسبة 77% عن تكلفة الإنتاج وبالتالي عند زيادة تكلفة الإنتاج يزداد معه سعر التكلفة وبالتالي تزداد النتيجة التحليلية.

المبحث الثالث: تقييم أداة الأنشطة بالمؤسسة

المطلب الأول: تقييم الأداء الإنتاجي

يسعى النظام الإنتاجي إلى توفير كم ونوع المنتجات المستهدفة في الوقت المناسب، وبالتكلفة المناسبة، ويمكن الحكم على كفاءة أداء النظام الإنتاجي، من خلال المؤشرات التي يتضمنها الجدول.

الجدول (3-12): مؤشرات تقييم الأداء الإنتاجي

بنود التقييم	المؤشرات
1 - مواد الخام	-نسبة قيمة المواد المرفوضة لعدم مطابقة المواصفات إلى إجمالي المشتريات. -نسبة قيمة المواد المتأخرة في التسليم إلى قيمة المشتريات خلال فترة متوسطة. -فترة التخزين للصنف (كمية الإسراف في الخدمات، كمية المنصرفة للإنتاج).
2 - جودة المنتجات	-نسبة المرفوض لعدم مطابقة المواصفات إلى إجمالي الإنتاج . -نسبة الوقت المستخدم في التفتيش و الفحص إلى وقت الإنتاج. -نسبة تكاليف الفحص، إلى تكاليف الإنتاج.
3 - الطاقة الإنتاجية	-نسبة الطاقة الفعلية المستخدمة إلى الطاقة الكلية للمصنع . -نسبة الطاقة العاملة إلى الطاقة الكلية في المصنع.
4 - الكفاءة الإنتاجية	-معدل الإنتاج لعدد ساعات العمل. -معدل الإنتاج بالنسبة لرأس مال المستثمر. -معدل الطلبات التي تم تنفيذها في الميعاد المحدد لها.
5 - العمالة	-نسبة الوقت الضائع (عدد ساعات الوقت الضائع على عدد ساعات العمل المتاحة). -إنتاجية العمل المستهدفة (كمية الإنتاج المخططة / عدد ساعات العمل المخططة). -نسبة التغيب (عدد أيام التغيب لأسباب غير مشروعة / عدد ساعات عمل متاحة). -الإنتاجية الفعلية للعامل (كمية الإنتاج الفعلية / عدد ساعات العمل المدفوعة). -معدل دوران العمل (عدد العمال الذين تركوا العمل / متوسط عدد العاملين في نفس الفترة).
6 - التكاليف	-نسبة تكاليف مناولة المواد إلى إجمالي تكاليف المصنع. -نسبة تكاليف الصيانة إلى التكلفة الكلية للوحدة المنتجة. -نسبة الأجور إلى تكلفة الوحدة المنتجة.

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على وثائق المؤسسة

المطلب الثاني: أسس، طرق وأهمية تقييم الأداء للعاملين

1-أسس التقييم الفعال لأداء العاملين:

يمكن تلخيص أهم الأسس ومبادئ التي يقوم عليها تقييم العمال للأداء العاملين على النحو التالي:

-تحديد أهداف ومجالات تقييم العاملين على نحو دقيق؛

-معايرة ورسم عملية التقييم الكلي وجعلها موضوعية بقدر الإمكان ووجوب ووضوح المعايير. يجب أن يكون نظام تقييم الأداء وثيق الصلة بين الوظيفة بقدر الإمكان؛

-التعريف الواضح والدقيق لوجبات كل وظيفة ومعايير الأداء فيها؛

-يجب أن يكون للقائمين بالتقييم اتصال يومي حقيقي مع العاملين الذين يتم تقييمهم؛

-يجب أن يتم التقييم عن طريق أكثر من شخص واحد، وأن يتم كل تقييم بشكل مستقل؛

-يجب تزويد العاملين بتغذية عكسية بوضوح عن كيفية أدائهم ومستوى هذا الأداء؛

-يجب أن يتضمن تقييم أداء العاملين استخدام أسلوب تقييم النتائج الذي يركز على تخطيط الأداء وأسلوب تقييم السلوك الذي يركز على الصفات والسمات السلوكية وبالتالي نستنتج أن هناك عدة بدائل تقوم بالأداء نذكر منها:

- يقوم الرئيس (المدير) بتقييم أداء العاملين تحت رئاسته يحثك بهم مباشرة وبصورة مستمرة. كما أنه مهتم بقدراتهم ومهارتهم، هذا بالإضافة لمعرفة الأهداف المطلوب منهم تحقيقها؛
- يقيم الزملاء بعضهم لبعض . هذا بجانب تقييم الرئيس المباشر لهم حتى تكتمل الصورة؛
- تتولى إدارة المواد البشرية التنسيق بين الأنشطة تقييم أداء العاملين في الإدارات والأقسام المختلفة ، وتستعين بالمديرين والمشرفين المباشرين في إعداد نماذج التقييم والتصميم وتنفيذ مقابلات تقييم الأداء.

2- طرق تقييم الأداء للموظفين:

تتبع إدارة الموارد البشرية في هذه المؤسسة طرق متعددة لتقييم أداء موظفيها، من هذه الطرق ما يعرف بطريقة المقارنة والتي بها يتم تقييم أداء الموظف منفرداً نسبة إلى أداء الموظفين كلهم مجتمعين وهناك طريقة الترتيب التناوبي حيث يتم إدراج أسماء جميع الموظفين المراد تقييمهم ومن ثم وضعهم الأحسن والأسوأ الأول في أول القائمة وهناك طرق أخرى متعددة منها طريقة القوائم السلوكية وطريقة الترتيب البسيط وطريقة الوقائع الحرجة وغيرها العديد من الطرق.

3- أهمية تقييم الأداء بالنسبة للعمال:

يمس نظام تقييم أداء العاملين في مؤسسة إنتاج وتوزيع مواد البناء لجميع العامل بالمؤسسة سواء كانوا دائمين أو مؤقتين، كما يمس جميع الفئات المعنية من إطارات ومستخدمين، ويهدف نظام التقييم المطبق في المؤسسة إلى توزيع المكافآت والتحفيزات كذا الأمر لترقية العمال إلى فئة أعلى التي يترتب ميزانية محددة من طرف المؤسسة. كذا يمكن التقييم من وضع أسس عقلانية وعادلة لمجموعة القرارات التي يتخذها الرؤساء المتعلقة بشؤون العاملين تقوم أساساً وفق معايير تحددها المؤسسة مثل نوعية العمل، الشخصية، علاقة العمل، حجم العمل، ويضاف إلى هذه المعايير الغيابات والإنذارات الكتابية.

المطلب الثالث: نتائج تقييم أداء العاملين

تقييم أداء العاملين بالمؤسسة له أهمية كبيرة حيث يتم استخدام نتائجها في المجالات التالية:

1 - التكوين وتحسين مستوى المهني:

تؤكد الأطراف المتقاعدة على أن التكوين المهني المتواصل أولوية بالنسبة للمؤسسة كمواكبة حاجيات التطور المستمر اللازمة للعمال وللمؤسسة في ظل محيط في تقدم دائم، فهي ترغب في تنمية سياسة تكوين مهني داخله تشجع على وجه الخصوص تحسين الكفاءات وذلك من أجل تسهيل تدريبهم المهني أو الوظيفي والتجنيد لتحسين الإنتاجية في العمل وفي الكفاءات عموماً، بالتالي تصنع المؤسسة برنامجاً للتكوين ذلك من خلال عملية تقييم العاملين تحديد العمال قصد الحصول على نشاطات التكوين من أجل زيادة الكفاءات.

2 - التحويل أو الترقية:

يعتبر التحويل نقل عامل من منصب شغل إلى آخر والذي ينتج عنه تغيير في التعيين في نفس مقر العمل، أو بترقية عندما يتم التحويل إلى منصب أعلى في التصنيف من المنصب المشغول سابقا وتتم الترقية بناء على برنامج تقييم الأداء، واستنادا إلى المناصب المتوفرة وكفاءة العامل وجدارته و المؤهلات المهنية والمعارف التي يكتسبها والشهادات التي يتحصل عليها.

3 - نظام الأجور والرواتب:

في مقابل العمل المنجز يخول للعامل الحق في أجرة يتقاضى من خلالها راتبا أو مدخولا يتناسب و نتائج العمل، وهناك الزيادة القانونية في الأجرة، التعويضات والمنح أي كان نوعها والحوافز و المكافئات وهذا يتم إما عن طريق تقييم الأداء أو النصوص القانونية.

4 - المواظبة:

وتتم عن طريق مراقبة المواظبة "السلوك" مع الزبائن والمواطنين، الحضور أي الغيابات باستثناء الغيابات مدفوعة الأجر بسبب أحداث عائلية، احترام أوقات العمل و التأخيرات عن العمل.

• معايير التقييم الرئيسية في نظام التقييم المطبق في المؤسسة:

تقييم جميع الفئات الاجتماعية مهنية وفق أربع معايير رئيسية وهي:

-حجم العمل.

-نوعية العمل.

-الخبرة المهنية.

-الشخصية و علاقات العمل.

جدول (3-13): معايير التقييم الرئيسية

التقدير المعايير	جيد جدا	جيد	متوسط	ضعيف
حجم العمل	عمل خاص وقدرة كبيرة على العمل	عمل جيد	قدرة عمل متوسطة ومحدودة	عمل ضعيف والوصول إلى الهدف بصعوبة.
نوعية العمل	نوعية جيدة من العمل.	عمل متقن	عمل متوسط	نوعية عمل ضعيفة مع كثير من الأخطاء.
الخبرة المهنية	خبير في مهنته يضع كل تجربة.	خبير كبيرة تتجاوز مع كل متطلبات الوظيفة.	طلب المراقبة المتواصلة.	تحت المعدل.
الإلزام وعلاقات العمل	متعاون ومخلص	شخصية مؤدبة ومستقيمة	يلزم وجهة نظره	منفرد وغير مؤدب

المصدر: مديرية المواد البشرية.

خلاصة

من خلال هذا الفصل نلاحظ أن أهم الأدوات الموجودة في مؤسسة إنتاج وتوزيع مواد البناء المتمثلة في المحاسبة العامة، الموازنة التقديرية والمحاسبة التحليلية، إلا أنه ينتهج العشوائية في تطبيق نظام مراقبة التسيير الشيء الذي جعله غير فعال، ورغم أن إدراك المسؤولين الأهمية لكن نجد غياب هيئة خاصة للقيام بمختلف إجراءات مراقبة الشيء الذي جعل مختلف مهام مراقبة التسيير مجرد وظائف معزولة لا تفي بالغرض المطلوب منها ومراد ذلك إلى أن فكرة تطبيق مراقبة التسيير لم تكن عن قناعة داخلية للمسؤولين في تحسين الأداء التسييري من أجل مواجهة المنافسة ولكن كانت مفروضة بحكم الطابع العمومي للمؤسسة، وهذا من أجل محاولة تحسين أداء المؤسسات وتوفير شروط متطلبات الانفتاح الاقتصادي على العالم الخارجي.

خاتمة

في هذا الإطار سعينا من خلال دراستنا هذه إلى الإحاطة بمراقبة التسيير والتركيز عليها لتحسين أداءها والرفع من مستوى الأداء بإمكانها إحداث أثر فعال في المؤسسة، إن حسن استغلالها، وكمحاولة منا دراسة هذا المجال، وهذا بالتعرف على الإطار العام للأساسيات الأداء وتبيين مختلف العناصر التي يعتمد عليها عمل نظام مراقبة التسيير، وكذا كيفية فاعلية هذا النظام في تحسين أداء المؤسسة الوطنية "EDIMCO".

وتظهر أهمية مراقبة التسيير في المؤسسة لما لها تأثير مباشر على السير الحسن لأنظمة الرقابة المتعلقة قصد الوقوف على الصعوبات والمشاكل والظروف التي تحيط بسير المؤسسة، وبالتالي الوصول إلى النقاط التي يمكن من خلالها تحسين الأداء داخل المؤسسة.

اختيار صحة الفرضيات:

- تتعلق الفرضية الأولى على أن مراقبة التسيير من الوظائف الهامة التي تعتمدها المؤسسة لتحقيق أهدافها إذ عند اعتماد المؤسسة على مراقبة التسيير يمكن لها من توجيه أداءها، وتصحيح الانحرافات وتحقيق أهدافها، وبذلك الفرضية الأولى صحيحة.

- الفرضية الثانية كانت حول أهم أدوات مراقبة التسيير المستعملة وقد بينا أن المحاسبة التحليلية، والموازنات التقديرية ولوحة القيادة هي من أهم أدوات مراقبة التسيير.

- يساعد تقييم الأداء على التحقق من قيام المؤسسة بوظائفها بأفضل كفاءة ممكن، حيث بلوغ المؤسسة المستوى الجيد من الأداء يأتي من خلال رفع إنتاجية الموارد المتاحة، من حيث المردود الكمي وتحسين النوعية، والتقليل من التكاليف والوقت، وذلك باستخدام الأساليب العلمية الحديثة في مجال الإدارة والتسيير، إذن الفرضية الثالثة صحيحة.

النتائج:

من خلال الدراسة توصلنا إلى:

- أن التسيير هو عملية تهدف إلى تحقيق الأهداف المسطرة من قبل المؤسسة باستخدام الموارد المتاحة.
 - بالرغم من اختلاف الباحثين حول تعريف مراقبة التسيير إلى أن تعارفهم تتدفق جميعا في أنها مساردائم للتعديل يستهدف تجنيد الطاقات من أجل الاستخدام الأمثل للموارد وتصحيح الأخطاء والانحرافات.
 - ترمي مراقبة التسيير إلى تحقيق هدف عام وهو تنمية معلومات المسيرين، وتطوير قدراتهم وتعديل اتجاههم، وبالتالي يصبح هذا الهدف وسيلة لهدف آخر وهو رفع كفاءة الأفراد وتحسين أداء المؤسسة ككل.
 - يمكن النظر إلى مسار مراقبة التسيير على أنه مسار للتعلم، ويتكون من أربعة مراحل وهي: التخطيط، التنفيذ، المتابعة والتحليل وأخير الانحرافات.
 - إن استعمال الأدوات المحاسبية والموازنة غير كافي لمواجهة النقائص التي يمكن أن تظهر أثناء تسيير المؤسسة، وهذا راجع لكون المعلومات الناتجة عنها، تكون عادة ذات طبيعة مالية ومحاسبية بحثه وفي هذا الصدد نجد أن لوحات القيادة تسمح بتقديم المعلومات الأساسية ذات الطبيعة المالية بصورة تسهل عملية استعمالها في اتخاذ القرارات الملائمة بسرعة وفي الأوقات المناسبة.
 - عدم وجود مراقبة تسيير فعال يسمح للمؤسسة EDIMCO من قيادة وتحسين أداءها، وذلك راجع في نظرنا لعدم إحاطة المسؤولين عن هذه الوظيفة بالطرق والكيفيات التي تتم بها عملية مراقبة التسيير.
- الاقتراحات والتوصيات:**
- العمل على إعطاء استقلالية وصلاحيّة أكبر لمراقب التسيير في ممارسة مهامها وتطبيق أدواته، وذلك بضرورة إنشاء مصلحة خاصة به على الأقل.
 - يجب على المؤسسة أن تبني نظام مراقبة التسيير على أسس متينة وتزويده بأدوات تحليلية تخوله القيادة بمهامه.
 - اشتراك جميع المسؤولين والعاملين في وضع وتخطيط أهداف المؤسسة.
 - العمل على إعادة هندسة الأعمال الإدارية الذي يخلق مرونة في هيكل المؤسسة وفي عملياتها.
 - إدخال نظام جديد لتحفيز الموظفين على أداء مهامهم.

قائمة المراجع

باللغة العربية:

الكتب:

- (1)- أبو الفتوح على فضالة، " التحليل المالي وإدارة الأموال "، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، 1999.
- الشنوافي صلاح، " التنظيم والإدارة في قطاع الأعمال "، مؤسسة الجامعة، الإسكندرية، 1995.
- (2)- أمينة محمود حسين محمود، " نظام المعلومات التسويقية "، القاهرة، 1994.
- (3)- أيمن الشنطي، عامر شقر، " الإدارة والتحليل المالي "، عمان، دار البداية، 2004.
- (4)- بوعلام بوشاشي، " المنبر في المحاسبة العامة "، دار هومة، الجزائر، 1998.
- (5)- بويعقوب عبد الكريم، " المحاسبة التحليلية "، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
- (6)- توفيق محمد عبد المحسن، " اتجاهات حديثة في التقييم والتميز في الأداء "، المكتبة الأكاديمية، القاهرة.
- (7)- جميل أحمد توفيق، " إدارة الأعمال "، دار الجامعات المصرية، مصر، 1970.
- (8)- خالد صالح، " تقنيات تفسير ميزانية المؤسسة الاقتصادية "، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1997.
- (9)- خالص صافي صالح، " رقابة تسيير المؤسسة في ظل اقتصاد السوق "، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007.
- (10)- دافيد هنجر، " الإدارة الإستراتيجية "، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1990.
- (11)- سعاد عقون، " نظام مراقبة التسيير أدوات ومراحل إقامته في المؤسسات الاقتصادية ".
- (12)- سونيا محمد البكري، " تخطيط ومراقبة الإنتاج "، الدار الجامعية للنشر، مصر، 2000.
- (13)- صالح عبد الباقي، " إدارة الموارد البشرية "، كلية التجارة، الإسكندرية، 1999.
- (14)- عبد الرزاق بن حبيب، " اقتصاد تسيير المؤسسة "، ديوان المطبوعات، الجزائر، ط1، 2002.
- (15)- عبد القادر حنفي، عبد السلام أبو قحف، " أساسيات تنظيم وإدارة الأعمال "، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.

- (16)- عمرو غنيم وعلي الشرقاوي، "تنظيم وإدارة الأعمال"، دار النهضة العربية، بيروت، 1982.
- (17)- محمد بوتين، "المحاسبة العامة للمؤسسة"، ط2، 1992.
- (18)- محمد بوكيف، "المحاسبة العامة للمؤسسة"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط1، 1998.
- (19)- محمد رفيق الطيب، "مدخل للتسيير أساسيات، وظائف تقنيات"، الجزء الأول، ديوان المطبوعات الجامعية، 2006.
- (20)- محمد رفيق الطيب، "مدخل للتسيير"، بن عكنون، ط2، 2012.
- (21)- محمد سعيد أوكيل، "تقنيات المحاسبة التحليلية"، ج1، الجزائر، 1998.
- (22)- محمود عبد الفتاح رضوان، "تقييم أداء المؤسسات في ظل معايير الأداء المتوازن"، ط1، القاهرة، 2013.
- (23)- معراج هوارى، مصطفى الباهي، "مدخل إلى مراقبة التسيير"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011.
- (24)- منصور عبد الكريم، "المحاسبة العامة مدخل"، المؤسسة الوطنية للكتاب الجزائر، 1992.
- (25)- ناصر دادي عدون، "تقنيات مراقبة التسيير"، دار المحمدية، الجزائر، 1994.
- (26)- ناصر دادي عدون، "مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية"، دار المحمدية، الجزائر، 2003.
- (27)- ناصر محمد العديلي، "السلوك الإنساني والتنظيمي"، معهد الأداء العامة، الرياض، 1995.
- (28)- وصفي الكساسبة، "تحسين فعالية الأداء المؤسسي والأداء المالي الإستراتيجي"، دار صفاء، عمان، 2011.

الرسائل والمذكرات:

- (29)- أحمد طويلة، "المحاسبة التحليلية ومراقبة الإنتاج"، مذكرة ماجستير، 2003.
- (30)- الصالح جليح، "أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين"، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، 2006.
- (31)- بن خروف جليعة، "دور المعلومات في تقييم الأداء المالي للمؤسسة واتخاذ القرار"، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص مالية المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة بومرداس، 2009.
- (32)- بومعزة حليلة، "التحليل المالي كأداة لتقييم الأداء داخل المؤسسة العمومية الاقتصادية"، رسالة ماجستير، معهد العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 1990.
- (33)- سليم عماد الدين، "مراقبة التسيير في الجماعات المحلية"، مذكرة ماجستير، جامعة محمد بوقره، بومرداس، 2007.

- (34)- شكاوي سهام، "الثقافة التنظيمية وتأثيرها على الأداء المنظمة"، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تسيير المنظمات، جامعة أ محمد بوقره بومرداس، 2007.
- (35)- صفاء لشهب، "نظام مراقبة التسيير وعلاقته باتخاذ القرار"، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر، 2006.
- (36)- قديد فوزية، "الموارد البشرية وتحسن أداء المؤسسة"، مذكرة ماجستير، كلية علوم التسيير، إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، 2006.
- (37)- قورين حاج قويدر، "دور نظام المعلومات المحاسبي في مراقبة التسيير"، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة شلف، كلية العلوم الاقتصادية، 2007.
- (38)- مفيدة يحيوي، "تحسين الطاقات الإنتاجية لزيادة فعالية المؤسسات"، رسالة ماجستير، جامعة باتنة، 1993.
- المجلات:

- (39)- صلاح السيد، "تقويم الأداء في مصر، كيف تجعل منه نظاما يحسن الأداء ويطور الإدارة"، مجلة الإدارة، المجلد الرابع، العدد الثاني، 2004.
- (40)- عبد المالك مزهود، "الأداء بين الكفاءة والفعالية"، مجلة العلوم الإنسانية جامعة بسكرة، 2001.
- (41)- محمد الصغير فريشي، "واقع مراقبة التسيير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر"، مجلة الباحث، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة ورقلة، عدد 2، 2011.

المراجع باللغة الأجنبية:

- 42)-H .M Hamady, Administrative reform in developing countries with Special reference to EGYPT and LYBIA, 1975.
- 43)-Michel Gervais ,control de gestion, la France dunod, 1976.
- 44)- Miche Ronach et Genard Naulleau , le contrôle de gestion bancaire et Financier, IDEM.

Résumé :

Le contrôle de altser est l'une des principales rosues d'ajustement interne et la digestion vise à mobilises les ressources humaines et de l'organisation pour faire le travail des conformément à donner une bonne image grâce à l'excellent performances du travail et à travers elle l'évaluation est du rendement de l'individu est par sa performance au travail et à la dignité dans le permis de développement représente un contrôle cardiaque altise reçoit tous mage et il à analyse et offre tous les écarts et les résultats des différents intérêts de l'organisation et les résultats des atteindre les objectifs de la règle .

Mots clés :

Gouvernance, surveillance, Altser, performance, évaluer la performance .

الملخص:

تعتبر مراقبة التسيير إحدى الدواليب الأساسية للتعديل الداخلي والقيادة، تهدف إلى تعبئة الموارد البشرية بالمؤسسة، وإلى جعل الأعمال التي يقوم بها مختلف الأعوان داخل المؤسسة متناسقة لإعطاء صورة جيدة من خلال الأداء المتميز للعمال. ومن خلال ذلك فإن تقييم الأداء للفرد يكون من خلال أدائه في العمل، وكرامته في التطور، إذن تمثل مراقبة التسيير القلب النابض، يستقبل كل ما يوجه إليه ويحلله ويقدم جميع الانحرافات والنتائج لمختلف مصالح المؤسسة وتقوم بمعالجتها لتحقيق الأهداف المسطرة.

الكلمات المفتاحية:

التسيير، المراقبة، مراقبة التسيير، الأداء، تقييم الأداء.