

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة عبد الحميد بن باديس  
كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير وعلوم التجارية  
قسم العلوم المالية والمحاسبية



## مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

الشعبة : العلوم المالية والمحاسبية  
التخصص : تدقيق محاسبي ومراقبة التسيير  
الموضوع :

### أثر مراقبة التسيير على الرفع من مستوى الأداء المالي:

«دراسة حالة على مستوى شركة سونطراك - مركب GP1/Z - أرزيو»

تمهيد إشرافه الدكتور:

أ.د. قبال زين الدين

من إعداد الطالبة :

خديم أمينة

أمام لجنة المناقشة متكونة من:

| الاسم واللقب        | الرتبة                | جامعة           | الصفة  |
|---------------------|-----------------------|-----------------|--------|
| - د. جلولي سهام     | - استاذة محاضرة - ب - | - جامعة مستغانم | رئيسا  |
| - د. قبال زين الدين | - أستاذ محاضر - أ -   | - جامعة مستغانم | مقروا  |
| - د. بوشيني بدوس    | - استاذ محاضر - ب -   | - جامعة مستغانم | مناقشا |

السنة الجامعية: 2017/2016

## إهداء

إليك أنت يا فرحتي و قرّة عيني و سويداء عيني إلى أحلى ثلاث حروف

نطقها لساني و عشقها قلبي فيها حنان و في قريها راحة و آمان و أول من رفعت همي فكانت الشمس المشرقة إلى

أغلى الناس "أمي".

إليك يا صاحب الكف الحنون و الصدر الدافئ إليك يا من سقيتنا من شبابك

حب العمل و المثابرة لتمتع بضلال النجاح و ثمار العلاج لك يا "أبي" حفظك الله.

إلى من أتقاسم معهم المحبة الأسرية إخوتي.

إلى من هم سندي في الحياة أصدقائي حفظهم الله لي .

## شكر و عرفان

فالشكر الأول و الأخير لله العلي العظيم

من لم يشكر العباد لم يشكر الله.

أتقدم بجزيل الشكر و العرفان و السمو و الامتنان للأستاذ المشرف " قداال زين الدين "

الذي كان لي دافعا قويا و محفزا كبيرا و ناصحا امينا و موجها بارعا و مرشدا صائبا

قبل و أثناء انجاز هذا البحث فله علينا فضل كبير و له منا شكر جزيل لا تسعد عبارات افضل الادباء و لا انبغ

الشعراء

أولاً: قائمة الجداول.

| الصفحة | عنوان الجدول                            | الفصل المأخوذ منه الجدول | رقم الجدول |
|--------|---|--------------------------|------------|
| 32     | العلاقة بين الأداء و الفعالية و الكفاءة | الفصل الثاني             | 01-II      |

ثانياً: قائمة الأشكال.

| الصفحة | عنوان الشكل                | الفصل المأخوذ منه الجدول | رقم الشكل |
|--------|----------------------------|--------------------------|-----------|
| 06     | يوضح مكونات النظام.        | الفصل الأول              | 01-I      |
| 09     | يوضح مراقبة التسيير.       | الفصل الأول              | 02-I      |
| 19     | مراحل إعداد لوحة القيادة   | الفصل الأول              | 03-I      |
| 20     | الشكل العام للوحات القيادة | الفصل الأول              | 04-I      |

# المفاهيم برس

|         |                 |
|---------|-----------------|
| I       | الإهداء         |
| II      | الشكر           |
| III     | ملخص            |
| IV      | قائمة الجداول   |
| V       | قائمة الأشكال   |
| VI      | قائمة المختصرات |
| VIII-IX | قائمة المحتويات |
| ج-ا     | مقدمة           |

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لمراقبة التسيير وفعالية لوحدة القيادة

|    |   |
|----|---|
| 04 | ➤ مقدمة الفصل   |
| 05 | ➤ المبحث الأول: مدخل عام لمراقبة التسيير                              |
| 05 | • المطلب الأول: نشأة و مفهوم مراقبة التسيير                           |
| 08 | • المطلب الثاني: أهداف وأهمية مراقبة التسيير                          |
| 11 | • المطلب الثالث: خصائص و مهام مراقبة التسيير                          |
| 13 | ➤ المبحث الثاني: لوحة القيادة كأداة لمراقبة التسيير                   |
| 13 | • المطلب الأول: تعريف لوحة القيادة                                    |
| 14 | • المطلب الثاني: أهداف وأنواع لوحة القيادة                            |
| 16 | • المطلب الثالث: مكونات لوحة القيادة                                  |
| 17 | ➤ المبحث الثالث: كيفية إعداد لوحة القيادة من اجل مراقبة التسيير فعالة |
| 17 | • المطلب الأول: مؤشرات لوحة القيادة وإعدادها                          |
| 18 | • المطلب الثاني: أنواع المؤشرات                                       |

- المطلب الثالث : مراحل إعداد لوحة القيادة.....19
- المبحث الرابع: مراقبة التسيير في الجزائر.....21
- المطلب الأول: دراسة محيط و قطاع نشاط المؤسسة.....21
- المطلب الثاني: دراسة داخلية للمؤسسة.....22
- المطلب الثالث: اقتراح نظام لمراقبة التسيير.....24
- خلاصة الفصل.....26

## الفصل الثاني: ماهية الأداء المالي

- مقدمة الفصل.....27
- المبحث الأول: مفاهيم العامة عن الأداء.....28
- المطلب الأول: مفهوم الأداء .....28
- المطلب الثاني: أنواع ومكونات الأداء .....29
- المطلب الثالث: مؤشرات وأهمية الأداء .....33
- المبحث الثاني: ماهية الأداء المالي .....35
- المطلب الأول: مفهوم الأداء المالي .....35
- المطلب الثاني: أهمية وأهداف الأداء المالي.....36
- المطلب الثالث: معايير ومقاييس الأداء المالي.....38
- المبحث الثالث: العوامل المؤثرة على الأداء المالي و مراحل تقييمه.....41
- المطلب الأول: العوامل المؤثرة على الأداء المالي .....41
- المطلب الثاني: أركان تقييم الأداء المالي .....43
- المطلب الثالث: المراحل التي تمر بها عملية تقييم الأداء .....45
- المبحث الرابع: الأداء المالي في الجزائر.....46
- المطلب الأول: القواعد الأساسية لتقييم الأداء المالي في الجزائر.....46
- المطلب الثاني: الصعوبات أو الأخطاء التي تواجه عملية تقييم الأداء في الجزائر .....47
- المطلب الثالث: شروط نجاح عملية تقييم الأداء في الجزائر.....48
- خلاصة الفصل.....49

## الفصل الثالث: دراسة حالة على مستوى شركة سوناطراك - مركب GP1/Z - أرزيو

- مقدمة الفصل.....50
- المبحث الأول : ماهية سوناطراك .....51
  - المطلب الأول: تاريخ سوناطراك.....51
  - المطلب الثاني : تعريف سوناطراك ونشاطها.....51
  - المطلب الثالث : منظمة سوناطراك ومكانتها في اقتصاد الجزائر.....52
- المبحث الثاني . : عرض مركب GP1/Z:.....55
  - المطلب الأول : التعريف بالمركب GP1/Z:.....55
  - المطلب الثاني: بطاقة تقنية حول مركب GP1/Z.....55
  - المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمركب GP1/Z.....57
- المبحث الثالث: تحضير وإعداد الميزانية التقديرية في مركب GP1/Z.....58
  - المطلب الأول: المراحل الأولية من ميزانية التنمية لمركب GP1/Z.....58
  - المطلب الثاني: تنفيذ مراقبة الميزانية في مجمع GP1/Z.....60
  - المطلب الثالث: مثال حقيقي للميزانية في مركب GP1/Z.....61
- خلاصة الفصل.....63
- الخاتمة العامة.....64
- المراجع.....66

### 1. إشكالية البحث:

عرفت المؤسسة الاقتصادية تعدد أوجه نشاطاتها الاقتصادية وتوسعا في حجمها وتعدد هياكلها الإدارية وذلك تماشيا مع تطورات البيئة المحيطة بها ولعل تسيير المؤسسة يمثل الجانب الأساسي في هذا الاهتمام من حيث الاستغلال الأمثل لمواردها والتحكم فيها و من حيث ضمان تطورها واستمرارها.

هذا ما جعل الاقتصاديون يهتمون بالتسيير وجعله مجالا مهما باعتباره مفتاح التحكم في تسيير المؤسسات.

إن مراقبة التسيير كنظام يحتل الصدارة بين نظم المؤسسة الحديثة و كقياس و ترصد كل القضايا الخاصة بحركية المؤسسة بصفة عامة فهو يعمل على حث المسؤولية على ضرورة تسيير العوامل الأساسية للنجاح حسب الاتجاه المطلوب في الإستراتيجية فهي ترافق المسير طيلة سير و تسييره للمؤسسات بحيث تتجاوز بذلك مجرد كونها أداة لمتابعة و معاينة نتائج معينة فلا يجب أن يفهم ذلك من مقياس الأداء المالي يهدف إلى اتخاذ قرارات لتحسين ظروف تحقيق هذه النتائج لذلك عملية مراقبة التسيير يمكن اعتبارها نظام لتسيير الأداء بإعداد معايير أو مؤشرات لقياس هذا الأداء و تقييمه و بناء على ما سبق يتمحور جوهر عملنا حول الإشكالية الأساسية التالية:

كيف يمكن لمراقبة التسيير أن يكون لها أثرا في الرفع من مستوى الأداء المالي؟

#### الأسئلة الفرعية:

- ماذا نعني بنظام مراقبة التسيير؟
- ماهية الأداء و الأداء المالي تحديدا ؟
- كيف تساهم مراقبة التسيير في الرفع من مستوى الأداء المالي؟

### 2. فرضيات البحث:

- نظام مراقبة التسيير يزود المسؤولين بكل البيانات و التقارير التي تمكنهم من استغلال الطاقات و الموارد المتاحة بكل كفاءة و اتخاذ القرارات المناسبة التي تحقق فيما بعد إمكانية لتقييم الأداء المالي.
- يعد تقييم الأداء المالي من أكبر المؤشرات التي نتبين لنا مدى فعالية و كفاءة التسيير داخل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية التي تمكنها من اكتشاف الانحرافات.

### 3. أهمية الدراسة :

تكمن أهمية هذه الدراسة في توضيح المساهمة الفعالة الذي يلعبه نظام مراقبة التسيير في الرفع من مستوى الأداء المالي.

### 4. أهداف الدراسة :

- إبراز أهمية مراقبة التسيير في المؤسسات.
- التعريف بوظيفة مراقبة التسيير ومحتواها.
- معرفة مدى فعالية مراقبة التسيير لترشيد القرارات

### 5. مبررات اختيار الموضوع :

- تم اختيار الموضوع نتيجة الأهداف البالغة الأهمية لمراقبة التسيير في وسط المؤسسات الاقتصادية وخاصة في الوقت الراهن.
- أهمية هذا الموضوع بالنسبة للباحث وإلى مجال التخصص.
- انحصار مفهوم مراقبة التسيير في التقييم والرقابة فقط وآلية أداة للتسيير بين مختلف وظائف المؤسسة.

### 6. حدود الدراسة:

إن موضوع الأداء المالي لأي مؤسسة جزائرية أو دولية يقتصر عدة أبعاد بإمكاننا التطرق إليها: كالبعد القانوني، المالي، الاجتماعي،.....الخ.  
تجدر الإشارة أن دراستنا اقتصرت على البعد المالي للمؤسسة جزائرية كونه موضوع تخصصنا دون تطرق إلى الجوانب الأخرى.

### 7. المنهج المستخدم:

في دراستنا لهذا البحث نستخدم المنهج الاستقرائي بأدواته الوصف والتحليل لضرورة تقديم المعلومات ولاستخلاص واستخراج التناقض وتقديم الانتقادات والاقتراحات.

### 8. تقسيم البحث:

بناء على ما سبق ولتحليل إشكالية الموضوع تم تقسيم هذا البحث إلى 3 فصول:

— الفصل الأول: سنتطرق إلى ماهية الإطار المفاهيمي لمراقبة التسيير وفعالية لوحة القيادة بحيث ينقسم الفصل إلى 4 مباحث.

المبحث الأول: مدخل عام لواقبة التسيير والثاني لوحة القيادة كأداة لمراقبة التسيير أما الثالث كيفية إعداد لوحة قيادة من اجل مراقبة تسيير فعالة لوحة القيادة كأداة تسيير فعالة و اخيرا مراقبة تسيير في الجزائر.

– الفصل الثاني: سنتطرق إلى ماهية الأداء المالي بحيث يضم الفصل 3 مباحث. المبحث الأول مفاهيم أساسية عن الأداء و المبحث الثاني ماهية الأداء المالي أما الثالث العوامل المؤثرة على الأداء المالي و مراحل تقييمه و أخيرا الأداء المالي في الجزائر.

– أما الفصل الثالث: سنتناول فيه دراسة حالة على مستوى شركة سوناطراك - مركب GP1/Z بحيث يضم 3 مباحث المبحث الأول ماهية سوناطراك و المبحث الثاني عرض مركب GP1/Z و المبحث الثالث تحضير وإعداد الميزانية التقديرية في المركب GP1/Z

## مقدمة الفصل:

تعتبر مراقبة التسيير كنسق متكامل يساعد المؤسسة في التحكم في عملية التسيير واتخاذ القرارات وقد عرفت تطورا في دلالتها وتطبيقاتها تماشيا مع مفهوم المنظمة حيث كانت الرقابة تعبر على مفهوم الجزاء والعقاب وتظهر بعد إنجاز العملية الاقتصادية وتقتصر على بعض المؤسسات، حتى أخذت مفهوما الواسع المرتبط بالعملية الاقتصادية في كل مراحلها، وقبل بدايتها كالتخطيط واختيار الوسائل وتحديد الأهداف المناسبة لسياسة المؤسسة واستراتيجياتها، وتقديم الاستشارة واتخاذ القرارات، ثم أثناء القيام بالعملية الاقتصادية من خلال مراقبة كيفية تنفيذها ووسائلها، وبعد إنجاز العملية تقوم بتجميد الانحرافات ورقابة الجودة من حيث التكلفة، الوقت، المواصفات ومدى تحقيق الأهداف المرجوة و من ثم مساعدة المسير في اتخاذ القرار. ومن أجل هذا يكون الهدف من هذا الفصل إبراز وإعطاء المفاهيم الأساسية لمراقبة التسيير وذلك بالتطرق إلى العناصر التالية:

- ❖ المبحث الأول: مدخل عام لمراقبة التسيير.
- ❖ المبحث الثاني: لوحة القيادة كأداة لمراقبة التسيير.
- ❖ المبحث الثالث: كيفية إعداد لوحة القيادة من أجل مراقبة التسيير فعالة.
- ❖ المبحث الرابع: مراقبة التسيير في الجزائر.

## المبحث الأول: مدخل عام لمراقبة التسيير.

سنتطرق إلى مراقبة التسيير وذلك من خلال التعرف على مفهوم وأهمية مراقبة التسيير.

## المطلب الأول: نشأة و مفهوم مراقبة التسيير.

## 1. نشأة مراقبة التسيير:

ظهرت مراقبة التسيير في المؤسسات الكبيرة من أجل تدعيم و تنمية فعالية الاقتصادية لذلك التحكم في إدارة المؤسسة مهما كبر حجمها و تعددت وظائفها و لكن عمليا ظهرت متأخرة إلى غاية الستينات و تاريخيا ظهرت المراقبة المؤسسات الإنتاجية الكبيرة لسببين أساسيين هما:<sup>1</sup>

- دعم و تطور الفعالية الاقتصادية الأكثر عمليا أي أن المستوى الأول للمسؤولية الإنتاجية يضم الترابط و التنسيق لسير المؤسسة أمام التعقيدات التي تصادفها.
- نظرا للحركات اللامركزية للمسؤوليات التي تنجز في المؤسسات الكبيرة يمكن القول أن مراقبة التسيير هي التقاطع بين المحاسبة و التسيير و الحركات اللامركزية للإدارة من أجل بلوغ أهدافها.

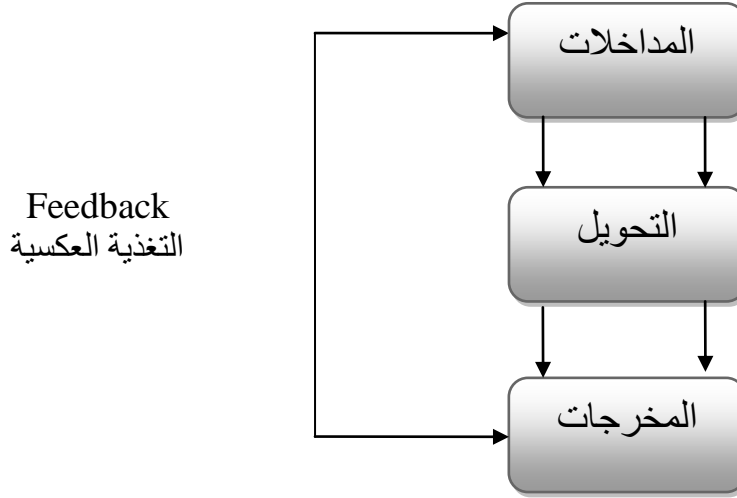
ولقد شهدت مراقبة التسيير أربع مراحل:

**المرحلة الأولى:** مراقبة التسيير استعملت في هذه المرحلة إعلام المسيرين بالمعلومات اللازمة المتنوعة المتعلقة بعلاقة المدرودية بنشاط و المنتجات المحققة و المباعية من طرف المؤسسة وهكذا وضعت النقاط الأولى لاستعمال أنظمة النسب و مؤشرات قياس الأداء الاقتصادي منذ بداية القرن الماضي و شارع نظام النسب و تطور داخل المؤسسات الكيميائية " DUPONT " سنة 1907 و هذا النظام وضع لأول مرة في علاقة مع حسابات الميزانية و حسابات النتائج من أجل إبراز مختلف خطوات تكوين المدرودية في كل الهوامش التجارية.

**المرحلة الثانية:** وهي ترتبط بظهور مفهوم " La Cybernétique " الذي عرف بأنه الاتصال و المراقبة داخل الأنظمة و تتكون هذه الأنظمة من ثلاثة عناصر أساسية كما يوضحها الشكل.

<sup>1</sup> ناصر دادي عدون، مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية، دارالمحمدية العامة، الجزائر، 2004، ص12.

الشكل رقم (01-1): يوضح مكونات النظام.



المصدر: ناصر دادي عدون، مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية، دارالمحمدية العامة، الجزائر، 2004، ص13.

- المداخلات: تتمثل في عناصر المحيط (عوامل الإنتاج)، والتي تدخل لتستعمل في النظام وتؤثر عليه وتعرف بمداخلات المتغيرات.
- المخرجات: وهو ما يخرج النظام نتيجة حركته أو نشاطه.
- التحويل: يتمثل في تحويل المدخلات عن طريق منحها بالعناصر الداخلية للنظام وتحويلها إلى مخرجات.

المرحلة الثالثة: المرحلة التي تأسس فيها نظام مراقبة التسيير والتي جاءت بعد الحرب العالمية

الثانية في عصر الطرق التقنية للتسيير والتنبؤ التقديري والتي طبقت في المؤسسات الخاصة هذه الأخيرة خصت إستراتيجية تخطيط العمليات والموازنة عن طريق الأقسام التي تعتبر ذات أهمية في المستقبل بالنسبة للمسيرين ولكن ذلك في تخطيط عملياتها وتسيير الميزانية الداخلية من أجل مطابقة الموارد مع اهتمامات خاصة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> ناصر دادي عدون، مرجع سبق ذكره، ص13.

المرحلة الرابعة: و آخر مرحلة لتطوير مراقبة التسيير ظهرت في الستينات مع انتشار أسس

الإدارة بالأهداف التي نشأت نمط التنظيم التسلسلي الذي يعتمد على معالجة الأهداف ومقارنتها بنتائج موازية و الذي استدعى عن طريق مراقبة التسيير تصميم مراكز المسؤولية وبذلك رسمت مراقبة التسيير أولى مستويات المستويات التسلسلية.<sup>1</sup>

## 2. مفهوم مراقبة التسيير:

تعني كلمة الرقابة القدرة على متابعة و توجيه و تقييم العمل من خلال نسق معين (معلومات، قرارات، إجراءات، مراقبة الإنتاج ) و تعد الرقابة إحدى العمليات الأساسية تمارسها المنظمات المختلفة فهي إحدى الوظائف الإدارية المتمثلة في التخطيط، التنظيم، التنفيذ و الرقابة. و تظهر مراقبة التسيير كنظام داخلي للمؤسسة و تطبق أثناء العمليات و تعتبر كمراقبة ذاتية و لتكون فعالة لابد أن تكون مستمرة و متواصلة.

و يمكن إدراج تعاريف أشهر المهتمين بمراقبة تسيير حيث يعرفها " ANTHONY " سنة 1965 بالطريقة التالية: "مراقبة التسيير هي السيطرة التي بها يتأكد المدير من أن الموارد أخذت و استعملت بفعالية (بالنسبة للأهداف) و بنجاحة (بالنسبة للوسائل المستعملة) لتحقيق أهداف المنظمة. أما " AKHAMAKEM " يقصد بنظام مراقبة التسيير العملية المعمول بها في ظل كيان اقتصادي و التي تتضمن تحسين فعال و دائم للطاقت و الموارد بغية الوصول إلى الهدف الذي يسطره هذا النظام.

أما " هنري فايول " فيقول أن مراقبة التسيير تشمل على ما إذا كان كل شيء يمشي وفق البرامج المتبناة و الأوامر المعطاة و المبادئ و تهدف المراقبة إلى الإشارة للأخطاء و الهفوات التي يمكن تفاديها و تجنب العودة إلى الوراء و حسب تعريف " Bilabourise " يقول أن مراقبة التسيير هدفها الأساسي إمداد مختلف المسؤولين من المدير العام إلى رئيس الورشة بأدوات القيادة التي لا يمكن الاستغناء عنها و هذا بتحديد الأهداف المراد الوصول إليها مع ضمان التنسيق بينها أي أن مراقبة التسيير تمثل جهاز قيادة المؤسسة إذ أن مهمته وضع هذا الجهاز و صيانتته تقع على عاتق مراقب التسيير لكن يجب على هذا الأخير أن يكفيه مع احتياجات مختلف المسؤولين لمراقبة وحداتها.

<sup>1</sup> عدة بن يوسف عبد الرحمن، بلحسن محمد، "مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية مذكرة تخرج لنيل شهادة ليسانس"، 2006-2007، جامعة مستغانم، ص25.

من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن مراقبة التسيير هي التخطيط الفعال لموارد المؤسسة المتاحة لضمان تحقيق الأهداف المسيطرة والاستعمال الراشد والأمثل للمواد والطاقات المتوفرة وهذا على كل المستويات ولا يمكن أن نراقب دون تسيير الأهداف وتحديد الانحرافات وهذا ما يطلق عليه "مبدأ الإدارة بالاستثناء".

ترتكز مراقبة التسيير على ثلاث مفاهيم أساسية:<sup>1</sup>

- **الفعالية:** وهي مراقبة النتائج بالأهداف المحددة.
- **النجاعة:** وهي مراقبة النتائج بالوسائل المستغلة.
- **الملائمة:** وهي مقارنة الوسائل المتاحة بالأهداف.

### المطلب الثاني: أهداف وأهمية مراقبة التسيير.

#### 1. أهداف مراقبة التسيير:

إن مراقبة التسيير تسمح بتجنيد فعال ودائم للطاقات لآبد أن تتم لتحقيق الهدف وهذا يعني أن المسير لآبد أن يتخذ القرار إذا كان يسمح له بتحقيق هدف المؤسسة وهذا ما يجعل الأهداف قيد التسيير:

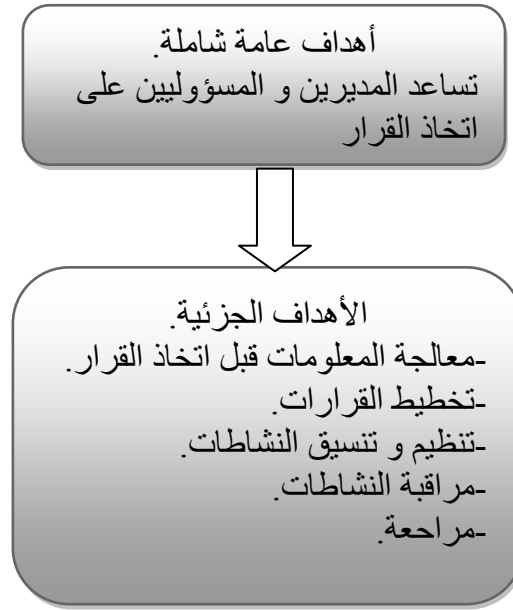
و من بينها:

- ضمان مصداقية وتكامل المعلومات.
- ضمان احترام الخطط السياسات الإجراءات القوانين التشريعات.
- التفتيش عن الثغرات والانحرافات وإيجاد الحلول المناسبة.
- ضمان الاستخدام الأمثل لوسائل التسيير لضمان إنجاز الأهداف.
- مراقبة التسيير يلعب دورا هاما كمساعد في اتخاذ القرارات من أجل متابعة تحليل الماضي الحاضر والمستقبل.

ويمكن توضيح أهداف مراقبة التسيير في الشكل التالي:

<sup>1</sup> بن عبد الفتاح دحمان، محاضرات مقياس مراقبة التسيير، علوم تجارية المعهد الوطني للتجارة، 2002-2003، ص15.

## الشكل رقم (02-1): يوضح مراقبة التسيير.



Source: Alazard. Paris. S: le contról de gestion, manuel et application, op-cit, p8.

ولتحقيق هذه الأهداف يجب:<sup>1</sup>

- تقسيم المؤسسة إلى وحدات إدارية أو ما يعرف بمراكز المسؤولية.
- تحديد اختصاصات كل وحدة و سلطات أو مسؤوليات المستويات الإدارية.
- وضع القواعد التنظيمية التي تحكم تنفيذ العمليات المختلفة و تضمن تدفقها في ظل نظام رقابة دقيقة.
- تسجيل مجمل المؤشرات بالبيانات التي تساعد في اتخاذ القرارات و رسم السياسات، كذلك فقد تأكد أن وجود نظام رقابة على أنشطة المؤسسة ضرورة حتمية تقضيه الإدارة العملية الحديثة لاكتساب الميزة التنافسية.

<sup>1</sup> بن عبد الفتاح دحمان، مرجع سبق ذكره، ص16.

## 2. أهمية مراقبة التسيير:

من خلال تطور المؤسسات الاقتصادية تظهر أهمية مراقبة التسيير من حيث أنه في بعض المؤسسات الفردية لم تكن هناك حاجة لوجود نظام رقابة على عملياتها لقيام أصحابها بإدارتها بأنفسهم وعندما كبرت أحجام المؤسسات وتعددت مشاكلها وزاد عدد العاملين بها للقيام بالأنشطة المختلفة سواء كانت إنتاجية أو تسويقية أو تمويلية فقد تعذر على أصحابها إدارتها إدارة فعلية وصحب ذلك تنازل أصحابها عن اختصاصهم في الإدارة والرقابة مما دعا إلى ضرورة إدارة المؤسسة على أسس عملية سليمة تتضمن المحافظة على أموالها ورسم سياستها ومتابعة تنفيذها وتحقيق الكفاءة في استغلال الإمكانيات المتاحة وتستمد أهميتها من:<sup>1</sup>

1.2. تغير الظروف: تواجه كل المنظمات تغيرا في الظروف البيئية وبشكل متزايد وتتخلل المدة بين صياغة الأهداف ووضع الخطط وتنفيذها تغيرات كثيرة في المنظمة والبيئة معا مما قد يعيق الأهداف وتنفيذ الخطط، ونظام مراقبة التسيير إذا ما همم وتمت ممارسته بشكل سليم فإنه يساعد في توقع التغيير والاستعداد للاستجابة له وكلما طال الأفق الزمني كلما ازدادت أهمية مراقبة التسيير.

2.2. تراكم الأخطاء: لا تؤدي الأخطاء البسيطة أو المحدودة إلى إيذاء المنظمة بشكل كبير غير أنه وبمرور الوقت قد تتراكم هذه الأخطاء ويتعاظم أثرها إذا ما بقيت بدون معالجة فعدم الاستفادة من خصم ممنوح من قبل الموردين على طلبية واحدة قد لا يشكل خطأ جسيما ولكن الاستمرار في سياسة من هذا النوع يعني تضحية المؤسسة بفرص مالية قد تؤثر في أرباحها.

3.2. التعقيد المنظمي: عندما تقوم المؤسسة بإنتاج نوع واحد من السلع وتشتري عددا محدودا من المواد الأولية وتعمل ضمن هيكل بسيط وتواجه سوق رائجة فإن مراقبة التسيير تبدو أيسر للتسيير غير أن توسع المؤسسة في المنتجات والمشتريات والأسواق وتعقيد هيكلها وازدياد حدة منافسة يجعلها تهتم بدرجة أكبر بعملية الرقابة والاستفادة من نتائجها في التخطيط واتخاذ القرار.

<sup>1</sup> محمد الصغير قريشي، واقع مراقبة التسيير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، مجلة الباحث، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة ورقلة، عدد 09/2011، ص 167.

## المطلب الثالث: خصائص و مهام مراقبة التسيير.

## 1. خصائص مراقبة التسيير:

من خلال التعمق في دراسة التعاريف السابقة لمراقبة التسيير يمكن استخلاص الخصائص

التالية:

- مراقبة التسيير ليست عملية معزولة مؤقتة بل هي مسار دائم للتأكد و التحكم في التسيير.
- لهذا المسار طبيعة هادفة بحيث لا يمكن أن نجد مراقبة التسيير بدون غايات منتظرة من العمل أو النشاط أو المعرفة الواضحة الأهداف تمكن من معرفة الوجهة سواء للفرد أو الجماعة و تكون بذلك حافزا أو دافعا للعمل كما أن قبولها من قبل الجميع يجعلها أساسا مناسباً لقياس النتائج و الحكم على الأداء لمختلف الأفراد المتكونة مهم المؤسسة أهداف مختلفة بحسب الاختصاص و المهام تسعى كلها منسجمة و إلى تحقيق غاية مشتركة و هي حياة المؤسسة و تطويرها و هذا مرتبط بمدى تحقيق أهدافها و لهذا وجب التحام في أداء هذه المجموعة عن طريق مراقبة التسيير.
- تختص مراقبة التسيير بتوفير المعلومات للأطراف الداخلية للمؤسسة و التي تشمل الإدارة على كافة مستوياتها و رؤوس الأقسام و المسيرين فيها و تصدر مراقبة التسيير تقارير و معلومات داخلية تفصيلية طبقا لحاجة الأطراف الداخلية بالمؤسسة و في أي وقت.
- تعتمد مراقبة التسيير في تقديمها للمعلومات على الخبراء في مجالات المحاسبة و التمويل و التسويق و الإدارة و الإنتاج و غيرها و لا يتم تدقيقها من جهة محايدة و لا تخضع مراقبة التسيير لقواعد و قوانين أنظمة محددة.<sup>1</sup>

## 2. مهام مراقبة التسيير:

إن تعدد مفاهيم مراقبة التسيير كما أوردناها سابقا توجي إلى تعدد أدوار و وظائف مراقبة

التسيير ذلك يجعل من الصعب الإطاحة بها و لكن يمكن ذكر أهمها:

- 1.2. التخطيط الدائم طويل الأجل: تعتبر مهمة التخطيط الطويل الأجل و وضع الاستراتيجيات للمؤسسة من أهم أعمال و مسؤوليات إدارة المؤسسة لتحقيق الأهداف المنشودة مثل تعظيم الربح و تعظيم قيمة المؤسسة و تلعب معلومات مراقبة التسيير دورا بارزا في تزويد إدارة المؤسسة بتقارير عن التوقعات المستقبلية المختلفة بحيث تساعد الإدارة على تقييم

<sup>1</sup> بشير فليد، ترجمة سرور علي إبراهيم، تقديم عبد الله ابن عبد الله العبيد، "الرقابة على الجودة"، مصر: المكتبة الأكاديمية بالقاهرة، 1995، ص26.

المعلومات الموجودة بهذه التقارير عن التوقعات المستقبلية المختلفة بحيث تساعد الإدارة على تقييم المعلومات الموجودة بهذه التقارير والعمل على اختيار أفضل بديل ووضعية في الخطة طويل الأجل.

## 2.2 التنظيم و التوجيه و توزيع الموارد: حيث أن الموارد المتاحة بأي مؤسسة هي محدودة بطبيعتها

فإن يقع على عاتقها ومسؤولية المدراء توزيع هذه الموارد النادرة استعمالها في المؤسسة بأقصى كفاءة وفعالية مكنة و يتطلب ذلك تعاون الفعالية والأنشطة المختلفة وتنظيمها وتوجيهها بحيث تؤدي إلى أفضل استعمالها.

وتتعلق مهام التنظيم و التوجيه و توزيع الموارد بعملية تنفيذ الخطط الموزعة للوصول إلى أهداف المؤسسة المرسومة و أن القرارات المتعلقة بالمهام المذكورة تتطلب معلومات مراقبة التسيير الأكثر دقة للوصول إلى اتخاذ القرارات السليم.

## 3.2. تقييم الأداء و تصحيح الانحرافات: ترغب إدارة المؤسسة بمعرفة كيفية تنفيذ الخطط

المرسومة ومدى ملائمتها وتتسلم الإدارة عدة معلومات عن الانجاز الفعلي و التوقعات حسب الخطط الموضوعة ويتم البحث عن أسباب الانحرافات والمتسببين فيها و تصحيحها و بهذه الطريقة تتم الرقابة على الانجاز و تقييمه.

## 4.2 جمع و تحفيز و تنشيط الأفراد: حيث تقوم مراقبة التسيير بدور في العمل على بحث حيوي

في مختلف مستويات السلطة في المؤسسة و تنشيطها عن طريق مكافأة المجد و معاقبة التهاون وكذا تحفيز الأفراد و حثهم على بذل أقصى مجهوداتهم.

■ جمع و نشر المعلومات المناسبة: وفي الوقت المناسب و خاصة ما تعلق بالوضعية التنافسية للمؤسسة.

■ التقريب بين معطيات الواقع و ما يجب أن يكون في الإستراتيجية.

## 5.2. القائمون على مراقبة التسيير أخصائيو الأرقام و أدوات القياس : يفترض أن يكونوا

دوماً سابقين إلى وضع مؤشرات جديدة لقياس تأثيرات مختلفة القرارات على الوضعية التنافسية و كفاءتها التالية و حتى لمعرفة مساهمة المكافآت و الأداء ذو الطابع في مسار خلق القيمة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>- احمد حسن ظاهر، "المحاسبة الإدارية" داروائل للطباعة و النشر، الأردن، 2000، ص ص 9-10

## المبحث الثاني: لوحة القيادة كأداة لمراقبة التسيير

تعددت واختلفت تعريفات لوحة القيادة، من خلال ذلك سنتعرف في هذا المبحث على أهداف ومكوناتها.

### المطلب الأول: تعريف لوحة القيادة

#### 1. مفهومها:

ظهرت عبارة لوحة القيادة 1930 على شكل متابعة النسب و البيانات الضرورية التي تسمح للمسير أو القائد بمتابعة تسيير المؤسسة نحو الأهداف المسيطرة و ذلك عن طريق المقارنة بين النسب المعيارية ليتطور هذا المصطلح بالولايات المتحدة الأمريكية عام 1948 و كان معمول به من طرف المؤسسات التي تقوم على التسيير التقديري و قد اختلفت تسمية هذه الأداة من " جدول التسيير"، "جدول المراقبة"، "لوحة القيادة" إلا أن جل التعريفات المقدمة لهذه الأداة لها معنى واحد. تعريف الأول "h-Guedj": لوحة القيادة هي مجموعة مهمة من المؤشرات الإعلامية التي تسمح بالحصول على نظرة شاملة للمجموعة كلها، و التي تكشف الاختلافات الحاصلة و التي تسمح كذلك باتخاذ القرارات التوجيهية في التسيير و هذا لبلوغ الأهداف المسطرة ضمن إستراتيجية المؤسسة.<sup>1</sup>

تعريف الثاني "M-Gervais": لوحة القيادة تطابق نظام معلومات يسمح في اقرب وقت ممكن

بمعرفة المعلومات الضرورية لمراقبة مسيرة المؤسسة في مدة قصيرة و تسهل لهذه الأخيرة ممارسة المسؤوليات.<sup>2</sup>

تعريف الثالث "J-Rsulze": 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.<sup>3</sup>

#### 2. عناصرها:

1.2. الانحرافات: يمكن استخراج عدد كبير من الانحرافات من أنظمة مراقبة الميزانية و لقيادة

العمل يجب أن نستخلص تلك التي لها علاقة بالجوانب الأساسية للنشاط.

<sup>1</sup> -n-guedj « le control de gestion » ED d'organisation,1995-P285.

<sup>2</sup> -M-gervais « le control de gestion » Ed economica-1997 P593

<sup>3</sup> -jjj-Rsulzer « comment contruire le tableau de bord » Ed dunod 1975 P 10.

2.2. النسب: هي دعائم بين أبعاد ذات دلالة لهيكل المؤسسة بعضها يتم حسابها انطلاقا من المعلومات المحاسبية و البعض الآخر من معطيات بعدد الوحدات.

3.2. العلامات الساطعة: وهي عتبة محددة و موجهة لجلب اهتمامات المسؤولين فور بلوغها المسؤول يجب أن يتدخل لتفادي الأخطار

4.2. البيانات: وهي عبارة عن أشكال تفسر المعطيات الموجودة في الجدول.

## المطلب الثاني: أهداف و أنواع لوحة القيادة.

### 1. أهدافها:

1.1 لوحة القيادة إدارة رقابة و مقارنة: وذلك لأنها تقوم بمقارنة الأهداف المعيارية المسطرة سابقا مع النتائج المحصل عليها و إظهار الانحرافات على شكل نسب أو قيم مطلقة و هي بالتالي تلفت الانتباه إلى النقاط الأساسية في التسيير و تشخيص نقاط القوة.

2.1. لوحة القيادة أداة حوار و تشاور: إن الهدف الرئيسي للوحة القيادة هو تسيير عملية الحوار

عبر كافة مراكز المسؤولية و هذا انطلاقا مع الاجتماعات المختلفة إذ يمكن للأفراد التابعين للمسير من التعليق عن النتائج المتوصل إليها في إطار نشاطاتهم و على المسؤول في المنظمة أن ينسق بين الإجراءات التصحيحية المتخذة بخلق تلاؤم بين مختلف الإجراءات من طرف جميع المستويات رغبة منه في توحيد المعايير و خلق خطاب مشترك بين أفراد المنظمة.

3.1. لوحة القيادة تسهل عملية الاتصال و التحفيز: تهدف لوحة القيادة إلى إعلام المسؤولين

بالنتائج المحصلة على مستوى كافة مراكز المسؤوليات و كذلك تساعد على الاتصال الجيد و تبادل المعلومات بين المسؤولين و يمكن أن تساهم أيضا في تحفيز العمال و هذا بإمدادهم بمعلومات أكثر موضوعية و أكثر وضوح لإمكانية التقييم (زيادة في اجر، علاوات....الخ).

4.1. لوحة القيادة أداة لاتخاذ القرار: تقدم لوحة القيادة المعلومات الكافية عن النقاط

الأساسية التي يجب الاهتمام بها في المؤسسة و تحديد الانحرافات و معرفة أسبابها و إظهار نقاط القوة والضعف التي يعاني منها كل مركز مسؤولية و القيام بالإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب و يمكن اعتبارها وسيلة للتنبؤ كون أنها تمكن المؤسسة من تفادي الانزلاقات مستقبلا.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - cloude alazord et sabine spari « contrôle de gestion » épreuve n 7 DECF.

## 2. أنواعها:

تتنوع لوحة القيادة حسب طبيعة المسؤوليات المتواجدة بالمؤسسة و عموما نجد الأشكال

التالية:<sup>1</sup>

1.2. لوحة قيادة الاستغلال (الوظيفة): تصاغ بشكل يجعل منها وسيلة مساعدة لتقييم أداة

وظيفة ما بحيث توفر المعلومات المباشرة و المفهومة في الظرف الزمني الملائم و تنفرع إلى:

2.2. لوحة قيادة مالية: تمدنا بجميع المعلومات المتعلقة بالحالة المالية للمؤسسة من

مداخيل، تكاليف، أجور، علاوات، تكاليف خارج الاستغلال.....الخ.

3.2. لوحة قيادة اجتماعية: هذه اللوحة تمدنا بجميع المعلومات بالمستخدمين المهنية منها

والاجتماعية(عدد المستخدمين، الإطارات، التوظيف، التكوين، حوادث العمل،.....الخ).

4.2. لوحة قيادة تقنية: هذه اللوحة تمس الجانب التقني ( عدد الآلات، حالات

العطب، الصيانة....الخ).

5.2. لوحة قيادة الخزينة: تمدنا بجميع حقوق المؤسسة ( أرصدة مختلف الحسابات،

الديون.....الخ).

6.2. لوحة قيادة التسيير: وهي تتعلق بكل جوانب نشاط المؤسسة أي أنها حصيلة تفاعل مختلفة

الأنواع السابقة تحتوي على المؤشرات و المعلومات الأساسية لمتابعة النشاط حسب

الاتجاهات و السياسات المسطرة و هدفها متابعة النتائج و مراقبة التنفيذ المحقق بين

مستويات المؤسسة توجه إلى المديرية العامة.

<sup>1</sup> احمد حسن ظاهر، مرجع سبق ذكره، ص111.

## المطلب الثالث: مكونات لوحة القيادة.

1. المكونات العامة: وتتكون من:

## 1.1 منطقة المقاييس الاقتصادية:

وهي تجمع مختلف المؤشرات وهي مهمة عند تكوين الجداول كل مؤشر يجب ان يكون متطابق مع المحاور ويمثل وزن اقتصادي للمعني.

## 2.1 منطقة النتائج الحقيقية:

هذه النتائج تستطيع أن تكون مقدمة في كل المراحل، إنها تخص المعلومات المتعلقة بالنشاط ( عدد الوحدات المنتجة، كمية الموارد المستهلكة، عدد ساعات العمل ، الآلات ) وكذلك المعلومات ذات طبيعة أكثر نوعية كمعدل الفضلات أو معدل البيع وتظهر في اغلب الأحيان عناصر حول النتائج القياسية المالية لمراكز المسؤولية ( هامش ومساهمات كل منتج في رقم الأعمال، قيم الأعباء، والمنتوجات لمراكز النفقات...الخ).

## 3.1 منطقة الهدف:

في هذه المنطقة تظهر الأهداف التي كانت مسطرة لدور معين وإنها موضوعية حسب نفس الاختبارات التي وضعت في النتائج الهدف يحدد بشهر أو عدة أشهر.

## 4.1 منطقة الفروقات:

هذه عبارة عن فروقات معبر عنها بالقيمة المطلقة أو النسبية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>- بلجيلالي أمينة، "مذكرة تخرج لنيل شهادة ليسانس "الميزانية التقديرية كمرشد اقتصادي في المؤسسة"، مستغانم، 2008، ص 36.

### المبحث الثالث: كيفية إعداد لوحة القيادة من اجل مراقبة تسيير فعالة

من أجل أن تكون مراقبة التسيير فعالة يجب التعرف على أنواع مؤشرات ومراحل إعداد لوحة القيادة.

#### المطلب الأول: مؤشرات لوحة القيادة وإعدادها

##### 1. مفهوم مؤشر لوحة القيادة:

تعتبر المؤشرات المكون الرئيسي للوحات القيادة حيث أن لوحة القيادة هي عرض لأهم المؤشرات و المعلومات التي تساعد المسؤولين في إدارة عملياتهم.

"يتعدى المؤشر كونه رقما فهو في الحقيقة أداة تسيير معقدة نوعا ما، تجمع فيها مجموعة

من المعلومات لتعرض بشكل يسمح للمسؤولين بمتابعة تحقيق الأهداف و برامج العمل"<sup>1</sup>.

##### 2. الشروط اللازم توفرها في مؤشر لوحة القيادة:

و بالنسبة لكل مؤشر فانه يشترط أن يتم عن طريقه توضيح المعلومات الآتية:

— اسم المؤشر: كحصص الشركة في السوق: اثر المنتج الجديد على الصورة الذهنية للعملاء...

— طريقة حساب المؤشر.

— بيان أو كشف مصادر المعلومات المستخدمة في تحضير هذا المؤشر.

— طريقة عرض المؤشر: رقم، منحنى...

— مرجع أو هدف يتم من خلاله مقارنة هذا المؤشر لتحديد المستوى الذي يجب أن يكون عليه هذا المؤشر.

— المسؤول عن هذا المؤشر: من قام بحسابه؟ من يراقبه ويتابعه؟

— تحديد فترة تحضير المؤشر.

— تحديد طرق المتابعة كأن يرفق المؤشر بالخانات التالية (الأهداف، نتائج السنة القادمة.....).

##### 3. الوظائف الأساسية للمؤشرات:

هناك عدة وظائف للمؤشرات أهمها:

■ متابعة العمليات و النشاطات.

■ تقييم العمليات.

■ تشخيص وضع ما أو مشكل ما.

<sup>1</sup> - محمد الصغير القرشي، لوحة القيادة كأداة لمراقبة التسيير المؤسسات البنكية، رسالة ماجستير في علوم التسيير، ورقلة، 2002-2003 ص 89.

▪ التنبيه و مراقبة التغييرات و المحيط الذي تعيش فيه المؤسسة.

## المطلب الثاني: أنواع المؤشرات

تقسم المؤشرات إلى عدة أنواع وفقا لمجموعة من المعايير كما يلي:<sup>1</sup>

### 1. حسب دورها المتخذ القرار:

1.1 مؤشرات الإنذار: وهي المؤشرات التي تنبه إلى الحالات غير العادية و السير الغير الجيد للعمليات

مما يقتضي تدخلا فوريا في الأجل القصير كالتنبيه إلى تدني جودة منتج ما أو ارتفاع تكاليف

الإنتاج و في المقابل فان عدم حدوث أي إشارات أو تنبيهات يدل على السير الحسن للعمليات.

2.1 مؤشرات التوازن: وهي المؤشرات التي تؤمن متابعة و معاينة حالة النظام و تقدمه مقارنة

بالأهداف الموضوعية كما تركز هذه المؤشرات على مدى صحة هذه الأهداف فغالبا ما توضع أهداف

مستحيلة التحقيق.

3.1 مؤشرات الاستطلاع: وهي مؤشرات تسمح بتوضيح الرؤية و إعطاء نظرة أوسع لحاجة إدارة

التسويق، فغالبا ما تؤدي المعلومات التي توفرها هذه المؤشرات إلى إدخال تعديلات و تغييرات على

إستراتيجية المؤسسة و أهدافها.

### 2. حسب مستعملها:

و هناك مؤشرات مختلفة:

1.2 مؤشرات عامة: وهي تسمح لجميع المسؤولين في الإدارة من الحصول على صورة شاملة

لوضعية النظام.

2.2 مؤشرات محلية: و تخص كل مركز مسؤولية على حدى، لأنها تمثل مؤشرات خاصة بوظيفة أو

نشاط ما.

3.2 مؤشرات شخصية: وهي تلك المؤشرات التي يختارها و يستعملها المسؤول وحده دون سواء

فهو يقوم بإعدادها و تطويرها و عرضها بالشكل الذي يريد.

<sup>1</sup>- بلجيلالي أمينة، مرجع سبق ذكره، ص 56.

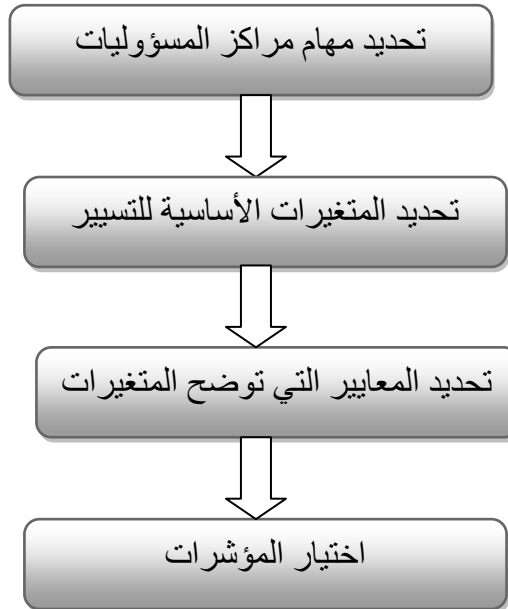
## المطلب الثالث: مراحل إعداد لوحة القيادة.

إن مجموعة المؤشرات يمكنها أن تأخذ شكل جدول هذه المؤشرات يجب إتقان اختيارها مما يساعد المسؤولية على حسن إدارة المشروع، فالمؤشرات تكون مجمعة في جدول واحد مع مختلف عناصر اللوحة وإن اجل إعداد هذا الجدول يجب المرور على المراحل التالية:

- تحديد مراكز المسؤولية و مهامها.
- تحديد العناصر المحددة للهدف.
- تحديد المعايير و ذلك بتحديد أهم النقاط التي تقيس هذا الأداء كمياري إنتاجية اليد العاملة مثلا.
- اختيار المؤشرات و هذا باختيار المؤشر الذي يعبر أحسن تعبير عن المعايير السابقة، و يشترط فيه أن يكون بسيط و مختصر.
- التأكد من مصداقية جهاز المعلومات المسؤول عن انتقالها و مقابقتها مع معطيات الجودة.
- بعث لوحة القيادة بين مراكز المسؤولية.

إذن إن إعداد لوحات القيادة يمر بأربعة مراحل أساسية كما يوضحها الشكل التالي:

الشكل رقم (1-03): مراحل إعداد لوحة القيادة.



Source: C Alazard. et se Paris, op-cit, P556.

إن أغلب لوحات القيادة تحتوي على أربع مناطق كما تظهر في الشكل الموالي:  
الشكل رقم (04-1): الشكل العام للوحات القيادة.

| لوحة القيادة الخاصة بمركز مسؤولية ما.... |         |         |                           |
|--|---------|---------|---------------------------|
| الفروقات                                 | الأهداف | النتائج |                           |
|  |         |         | الصف 1<br>مؤشراً<br>مؤشرب |
|  |         |         | الصف 2<br>مؤشراً<br>مؤشرب |

منطقة الفروقات      منطقة الأهداف      منطقة النتائج      منطقة المقاييس الاقتصادية

Source: C Alazard. et se Paris, op-cit, P557.

## المبحث الرابع: مراقبة التسيير في الجزائر.

يعتبر نظام مراقبة التسيير إحدى الأنظمة الفرعية بالمؤسسة في الجزائر وهو كذلك مساردائم للتعديل والتحكم في التسيير.<sup>1</sup>

### المطلب الأول: دراسة محيط وقطاع نشاط المؤسسة.

تتجه دراسة المحيط من العموميات إلى الخصوصيات، فتنتقل من المحيط الاقتصادي والاجتماعي و التقي للمؤسسة لتصل إلى قطاع نشاط المؤسسة، وهذا من أجل الوصول إلى فهم إجمالي للظواهر الخارجية التي يمكن أن يكون لها تأثير المؤسسة.

#### 1. دراسة عامة للمحيط:

يعتمد المراقب لتحقيق هذه الدراسة على المعلومات و الدراسات المتوفرة في مصالح التوثيق الداخلية للمؤسسة، أو لدى المسؤولين التجاريين أو لدى إدارة الموظفين، كما يستشير المنظمات المتخصصة و الجرائد المتخصصة... الخ.

فعلى المراقب أن لا يهمل أية معلومة لأنه لن تكون لديه في الغالب فرصته أخرى لتكوين رصيد مماثل من المعلومات.

كما يعتمد كذلك في دراسته على المعلومات التي يجمعها أثناء المقابلات مع المسؤولين الرئيسيين للمؤسسة و بصورة خاصة أولئك الذين لديهم اتصالات مع السوق و المنتجات.

عندما ينتهي المراقب من هذه الدراسة يصبح بإمكانه استخراج معلومات مفيدة و بصورة خاصة العوامل التي تؤثر إلى مستقبل المؤسسة، و نميز عادة ما يلي:

#### 1.1 العوامل الاقتصادية والاجتماعية:

تتعلق بالمؤشرات الكلاسيكية الخاصة بتطور الأسعار، ووضعية التشغيل، مؤشرات التضخم، و بوضعية الاقتصاد بصورة عامة و كذلك الإجراءات الحديثة المتخذة من طرف المسؤولين في هذه المجالات ، و يسمح هذا التحليل بتحديد المخاطر على المدى القصير و تحديد تأثيراتها على المؤسسة.

#### 2.1 العوامل التجارية:

تتضمن المعطيات المتعلقة بالأسواق و تطورها، عادات الاستهلاك، تطور المنافسة و يسمح هذا التحليل بإلقاء الضوء على مكانة المؤسسة في السوق و تحديد مواقع القوة و الضعف لديها.

<sup>1</sup> عقون سعاد، محاولة تصميم نظام مراقبة تسيير المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، 2001-2002، ص60.

## 3.1 العوامل الخاصة بالنشاط:

مثل المستوى التأهيلي لمهمة المؤسسة، سهولة التوظيف، الأجور المطبقة، التكوين المطلوب، التطور الحديث لتقنيات و طرق الإنتاج.<sup>1</sup>

## 4.1 العوامل التنظيمية:

هي تلك التي لها علاقة بالمستهلكين، و بالقوانين المتعلقة بحماية المحيط، و بصورة عامة للتشريعات المتعلقة بهذا المنتج أو ذلك و بالأسواق و قطاعات النشاطات. و في نهاية هذه الدراسة، و نتيجة لهذا البحث يتمكن مراقب التسيير من استخراج العوامل الأساسية التي تعتمد عليها كل مؤسسة من أجل نجاحها.

## 2. تحليل قطاع نشاط المؤسسة:

بعد أن يتعرف مراقب التسيير على المحيط العام للمؤسسة، يقوم بالتعمق في دراسته أكثر عن طريق التعرف على قطاع النشاط الذي تعمل به المؤسسة. و الهدف من هذه الدراسة هو معرفة درجة الضغط التنافسي الذي تواجهه المؤسسة داخل القطاع الذي تنشط فيه.

## المطلب الثاني: دراسة داخلية للمؤسسة.

بعدما ما يتعرف مراقب التسيير على التهديدات و الفرص الموجودة في محيط المؤسسة و في قطاع نشاطها، يقوم بدراسة المؤسسة في حد ذاتها لاستخراج نقاط قوتها و ضعفها و تهدف هذه الدراسة إلى تحديد ملمح المؤسسة و توجيه التدخلات المستقبلية.

## 1. دراسة اقتصادية للمؤسسة:

يركز مراقب التسيير من أجل رصد صورة للمؤسسة على ماضيها، حاضرها و مستقبلها، و يحاول في بداية الأمر، استخلاص و معرفة إستراتيجية المؤسسة و أهدافها من خلال مقابلاته مع إدارة العامة و أهم المسيرين.

إن إطلاع مراقب التسيير على إستراتيجية المؤسسة و على أهدافها القصيرة و المتوسطة المدى تساعده كثيرا على تصميم نظام متلائم معها، لكنه غالبا ما يفاجأ بعدم وجود إستراتيجية و أهداف لدى المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و في هذه الحالة يحاول التعرف على الخطوط العريضة التي ترمي المؤسسة إلى تحقيقها.

<sup>1</sup> عقون سعاد، مرجع سبق ذكره، ص63.

يعد التعرف على الأهداف و على الإستراتيجية المسطرة من طرف المؤسسة يقوم المراقب بإجراء دراسة تفصيلية لمختلف نشاطات المؤسسة من خلال دراسة رقم أعمالها، حصتها في السوق، معدلات التقدم، النتائج الصافية و كذلك مختلف النسب المالية.

إن مقارنة النتائج السابقة مع النتائج المحققة من طرف المؤسسات المنافسة تسمح لمراقب التسيير بتحديد نقاط القوة و نقاط الضعف التي ينبغي تحسينها، كما تسمح له بالحصول على نظرة اقتصادية شاملة على المؤسسة.<sup>1</sup>

يستطيع مراقب التسيير من خلال هذه النظرة أن يصف مؤسسته إلى إحدى القطاعات الخمس التالية:

**قطاع الأول:** مؤسسات ذات مردودية كبيرة و تواجه خطر مالي ضعيف، و من الضروري على هذه المؤسسات أن تتفادى الموت المبكر لنشاطاتها و بالتالي عليها أن تتحدد إستراتيجية المحافظة على هذه المكانة.

**قطاع الثاني :** مؤسسات ذات مردودية جيدة لكنها تواجه خطر مالي كبير، و السبب هنا قد يكون راجع لعدم التوازن بين النمو المحقق و الموارد المالية التي بحوزة المؤسسة، أو بسبب هيكلة مواردها التمويلية و التي لا تتناسب مع طبيعة نشاطاتها، و بالتالي و على المؤسسة أن تعمل على ضمان التوازن المالي في المدى الطويل و أن تتفادى مشاكل التسديد.

**قطاع الثالث:** المؤسسات التي تنتمي لهذا القطاع هي عكس مؤسسات قطاع II لأنها لا تواجه أي خطر مالي لكنها لا تحقق أي مردودية، فقد تفقد نشاطاتها القديمة جاذبيتها لدى الزبائن، أو قد تكون في مرحلة تنوع منتجاتها، و في هذه الحالة على المؤسسة أن تعمل على تحسين حالتها و أن تضع مخططا لإعادة هيكلتها.

**قطاع الرابع :** و هي أسوأ حالة قد تكون فيها المؤسسة، حيث لا تدفق المؤسسة أي مردودية و تواجه في نفس الوقت مشاكل تمويلية و التالي على المؤسسة أن تقوم بتحليل وضعيتها بأسرع ما يمكن لاتخاذ التدابير اللازمة كأن تضع خطة عمل على المدى القصير لاختيار النشاطات التي تحقق المردودية كما عليها أن تعيد النظر في هيكلتها المالية لتتفادى مشاكل التسديد.

**قطاع الخامس:** تمثل هذه الوضعية الحالة العامة للمؤسسات، بحيث تحقق مردودية ضعيفة ولكنها لا تواجه مشاكل مالية كبيرة، و بالتالي على هذه المؤسسات أن تعمل لتحسين مردوديتها دون التأثير على وضعيتها المالية.

<sup>1</sup> عقون سعاد، مرجع سبق ذكره، ص94.

## 2. تشخيص تنظيم المؤسسة:

يقوم مراقب التسيير بعد إجراء الدراسة الاقتصادية للمؤسسة، بتشخيص تنظيم المؤسسة حيث يقوم أولاً بالاطلاع على الهيكلية التنظيمية لها وعلى مراكز المسؤولية المختلفة لدراسته مدى تحكم هذه المراكز في المتغيرات الأساسية، وفي حالة وجود متغيرة أو أكثر غير متحكم فيها لابد من إعادة النظر في الهيكلية التنظيمية وإعادة تحديد المسؤوليات.<sup>1</sup>

## المطلب الثالث: اقتراح نظام لمراقبة التسيير.

عندما يتعرف مراقب التسيير على الإجابات السابقة يصبح بإمكانه اقتراح نظام لمراقبة التسيير بحيث يكون متلائم مع وضعية المؤسسة في بداية الأمر يعتمد النظام المقترح من طرف مراقب التسيير على نظام المعلومات الموجودة والمتعلقة بالمحاسبية العامة والمحاسبية التحليلية والإحصائيات، بعد ذلك تكيف هذه المجموعة من النظام مع الاحتياجات الناجمة عن الأهداف المنتظرة، وخلال مرحلة البحث عن المعلومات يكون المراقب قد تمكن من تقييم مستوى نظام المعلومات الموجودة ومدى أهميته أي إذا ما كان ذا مصداقية وإذا ما كانت آجال الإنجاز محترمة والوسائل المستعملة ملائمة وكاملة.<sup>2</sup>

## قطاع الأول: تضع المؤسسة في هذه الحالة خطة إستراتيجية، تعمل من خلالها على المحافظة

على وضعيتها الجيدة، كما يمكنها أن تلجأ للاستثمار لاختيار الاستثمارات الناتجة عن تلك الخطة ومراقبة مردوديتها.

## قطاع الثاني: تعمل المؤسسة في هذه الحالة على تحسين وضعيتها المالية مع المحافظة على

مردوديتها، ولهذا الصدد تقوم بدراسة مردودية الاستثمارات لاختيار تلك التي تحقق أرباح في أقصر الأجل، كما يمكنها أن تضع خطة لتمويل الاستثمارات على عدة سنوات وذلك لتوضيح كيفية تمويل الاستثمارات و ضمان تسديد الديون.<sup>3</sup>

## قطاع الثالث: بما أن الخطر المالي ضعيف في هذه الحالة يكون يوسع مراقب التسيير أن يضع

الوسائل اللازمة لإعادة هيكلة نشاطات المؤسسة، كالمحاسبة التحليلية للتعرف على مردودية المنتجات، ودراسة مردودية الاستثمارات لتضمن مردوديتها على المدى الطويل، و الموازنات التقديرية للتنسيق بين أعمال المسؤولين.

<sup>1</sup> عقون سعاد، مرجع سبق ذكره، ص100.

<sup>2</sup> Isabelle de Kerulen, loied Kerulen de tous, 3<sup>ème</sup> édition, Paris, édition économisa, 2000, p12.

<sup>3</sup> عقون سعاد، مرجع سبق ذكره، ص104.

قطاع الرابع: بما أن المؤسسة في هذه الحالة تكون في وضعية حرجة بسبب عجز المردودية والخطر المالي الذي يتعرضها لا يكون لمراقب التسيير الوقت الكافي لتعديل الوضعية و بالتالي فعليه أن يتكيف بسرعة معها، ولهذا يقوم بوضع نظام للمحاسبة التحليلية ليتمكن من خلال التعرف على المردودية التي تحققها النشاطات و إلغاء تلك التي لا فائدة منها، كما يقوم بوضع لوحة قيادة للإدارة العامة لمتابعة رقم الأعمال، التكاليف المباشرة، مدى تغطية التكاليف الثابتة، وضعية الخزينة، وأخيرا وضع تقديرات لهذه الأخيرة.

قطاع الخامس: يملك مراقب التسيير في هذه الحالة كل الخيارات لوضع الوسائل الخاصة به والتي يراها مناسبة للمؤسسة، كما يمكنه تطبيق الوسائل التي اعتمدها في حالة المؤسسات الموجودة في القطاعات السابقة الذكر والتي تتشابه وضعيتها إلى حد ما مع وضعية المؤسسة التي هو فيها.

## خلاصة الفصل:

في هذا الفصل تطرقنا إلى التطور الكبير الذي شهدته مراقبة التسيير وأصبحت تساهم مساهمة فعالة في عملية التخطيط والتنظيم كما أنها تلعب دورا أساسيا في التسيير المحكم داخل المؤسسة.

يعتمد نظام مراقبة التسيير على العديد من الأدوات من اجل ضمان متابعة انجازات المؤسسة والتحكم الجيد في أدائها فلوحة القيادة التي تسمح بالمتابعة الجيدة لسير العمليات وتساعد على اتخاذ الإجراءات التصحيحية الملائمة بشكل سريع لهذا يعتبر إعداد لوحة القيادة عاملا مهما في فعالية مراقبة التسيير.

## مقدمة الفصل:

يعد مفهوم الأداء عموماً والأداء المالي خصوصاً من أكثر المفاهيم الإدارية سعة وشمولاً إذ ينطوي على العديد من المواضيع الجوهرية المتعلقة بنجاح أو فشل أي شركة لأنه يرتبط بجوانب مهمة من مسيرة حياة الشركات على اختلاف أنواعها إذ فإن الأداء ليس بمفهوم جديد على ساحة الأدبيات الإدارية والدراسات المحاسبية لارتباطه الوثيق بهيكل الرقابة ولقد سعت الشركات قديماً وحديثاً إلى تحقيق أهدافها المتمثلة بالكفاءة والفعالية التي تمت صياغتها لديمومة الشركات والاستمرارية في ظل ظروف وتحديات حرجة للغاية كازدياد حدة المنافسة واستخدام تقنية المعلومات والاتصالات فضلاً عن البحث عن أساليب جديدة ومعاصرة تنسجم والتطورات الحاصلة على المستوى البيئية الخارجية:

سنتطرق في هذا الفصل إلى العناصر التالية:

- ❖ المبحث الأول: مفاهيم أساسية عن الأداء.
- ❖ المبحث الثاني: ماهية الأداء المالي.
- ❖ المبحث الثالث: العوامل المؤثرة على الأداء المالي ومراحل تقييمه.
- ❖ المبحث الرابع: الأداء المالي في الجزائر.

## المبحث الأول: مفاهيم عامة عن الأداء.

هنا خلاف قائم مفهوم الأداء، يعود السبب فيه إلى اختلاف ونعدد المعايير والمقاييس التي اعتمدها الكتاب والباحثون في دراسة الأداء وقياسه، ويكمن وراء هذا الخلاف تنوع الاتجاهات والأهداف ذات العلاقة فهو مفهوم جوهري وهام.

## المطلب الأول: مفهوم الأداء

على الرغم من كثرة البحوث والدراسات المتناولة للأداء لم يتم التوصل إلى إجماع أو اتفاق حول مفهوم دقيق وشامل فلكل واحد نظر خاص به يمكن إعطاء بعض التعاريف التي أعطيت إلى هذا المفهوم:

**تعريف الأول:** "يشير الأداء إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق بها الفرد متطلبات الوظيفة وغالبا ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد"<sup>1</sup>

**تعريف الثاني:** "الأداء هو انعكاس لقدرة منظمة الأعمال وقابليتها على تحقيق أهدافها"<sup>2</sup>

**تعريف الثالث:** الأداء حسب DRUKER ينظر إلى الأداء على أنه: "قدرة المؤسسة على الاستمرارية والبقاء محققه التوازن بين رضا المساهمين والعمال"<sup>3</sup> نستنتج من هذا التعريف أن الأداء يعد مقياسا للحكم على مدى تحقيق المؤسسة لهدفها الرئيسي وهو في سوقها واستمرارها في نشاطها في ظل التنافس ومن ثم تتمكن المؤسسة من المحافظة على التوازن في مكافأة كل من المساهمين والعمال.

ويعتبر مفهوم الأداء على المستوى الذي يحققه الفرد العامل عند قيامه بعمله من حيث كمية الوجود العمل المقدم من طرفه والأداء هو ما يبذله كل من يعمل بالمؤسسة من منظمين ومديرين ومهندسين.<sup>4</sup>

<sup>1</sup>- رواية حسن «إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية»، الدار الجامعية، 2001.

<sup>2</sup>- طاهر حسن منصور الغالبي، وائل محمد الصبحي ادريس "أساسيات الأداء و بطاقة التقييم المتوازن" الطبعة الاولى دار وائل للنشر عمان ، 2009 ص 38.

<sup>3</sup>- محمد سعيد عبد الفتاح ، محمد فريد الصحن ، الإدارة العامة ، دار جامعة الاسكندرية 2003، ص 296.

<sup>4</sup>- وسيلة حمداوي إدارة الموارد البشرية مديريةية النشر لجامعة قالمة 2004 ص 143.

ومن المصطلحات ذات العلاقة بمفهوم الأداء:

- الكفاءة: وتعرف بكونها "قيمة الموارد المستخدمة لإنتاج وحدة واحدة من المنتجات".
  - الفعالية: وهي مؤشر لمدى تحقيق الأهداف، فهي تهتم بالأهداف والتي تحددها المنظمة ومدى تحقيقها إلى تحسين عملياتها الداخلية والحصول على الموارد التي توصف بالندرة من البيئة التي تعمل فيها.
- وتحسب بالعلاقة: الفعالية = الإنجاز المحقق / الإنجاز المحدد.

## المطلب الثاني: أنواع ومكونات الأداء

### 1. أنواع الأداء

- ينقسم الأداء إلى أربعة معايير تكمن في: المصدر، الشمولية، معيار الطبيعة، المعيار الوظيفي .
  - 1.1 معيار المصدر: يمكن تقسيم الأداء وفقا لهذا المعيار إلى نوعين هما الداء الداخلي والخارجي.
  - الأداء الداخلي: كذلك يطلق عليه اسم أداء وحدة وهو ينتج مما تملكه المؤسسة م المواد فهو ينتج أساسا من التوليفة التالية:
  - الأداء البشري : هو أداء أفراد المؤسسة الذين يمكن اعتبارهم مورد استراتيجي قادر على صنع القيمة والتدقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم.
  - الأداء التقني: يتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثماراتها بشكل فعال.
  - الأداء المالي: يكمن في فعالية تعبئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة.
- فالأداء الداخلي هو أداء متأتي من مواردها الضرورية لسير النشاطات من موارد بشرية، مالية ومادية.

- الأداء الخارجي: " هو الأداء الناتج عن التغييرات التي تحدث في المحيط الخارجي للمؤسسة" فالمؤسسة لا تسبب في إحداثه ولكن المحيط الخارجي هو الذي يولده ويظهر في النتائج الجيدة التي تتحصل عليها المؤسسة كارتفاع رقم الأعمال القيمة المضافة وهذا النوع من الأداء يفرض على المؤسسة تحليل نتائجها<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - عبد الملوك مزهودة، "الأداء بين الكفاءة والفعالية: مفهوم وتقييم" العدد الأول مجلة العلوم الإنسانية جامعة بسكرة 2001، ص 89.

- 2.1 معيار الشمولية: حسب هذا المعيار يقسم الأداء داخل المؤسسة إلى أداء كلي و أداء جزئي:
- الأداء الكلي: يشمل الأداء الكلي للمؤسسة في النتائج التي ساهمت جميع عناصر المؤسسة أو الأنظمة التحتية في تكوينها دون انفراد فالتعرض لهذا الأداء يعني الحديث على قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الرئيسية بأدنى التكاليف الممكنة.
  - الأداء الجزئي: إن الأداء الجزئي هو قدرة النظام التحتي على تحقيق أهدافه بأدنى التكاليف الممكنة فالنظام التحتي يسعى إلى تحقيق أهدافه الخاصة به لا أهداف الأنظمة الأخرى وكما سبق الإشارة إليه أن أهداف المؤسسة يجب أن تكون متكاملة و متسلسلة تشكل فيما بينها شبكة<sup>1</sup>.
- 3.1 المعيار الوظيفي: يرتبط هذا المعيار بشدة التنظيم لان هذا الأخير هو الذي يحدد الوظائف والنشاطات التي تمارسها المؤسسة ينقسم الأداء حسب هذه الوظائف إلى: المالية، الإنتاج، الأفراد و التسويق و التموين.
- أداء الوظيفة المالية: يتمثل في قدرة المؤسسة على بلوغ أهدافها المالي بأقل التكاليف الممكنة فالأداء المالي يتجسد في قدرتها على تدقيق التوازن المالي و توفير السيولة اللازمة لتسديد ما عليها و تحقيق معدل مردودية جيدة و تكاليف منخفضة.
  - الأداء الإنتاجي: يتحقق عندما تتمكن المؤسسة من تحقيق معدلات مرتفعة للإنتاجية مقارنة بتمثيلاتها أو النسبة للقطاع الذي تنتمي إليه، بجودة عالية و تكاليف منخفضة تسمح بمزاومة المنافسين.
  - أداء وظيفة الأفراد: تكمن أهمية الموارد البشرية داخل المؤسسة في قدرتها على تحريك الموارد الأخرى و توجيهها نحو تحقيق أهداف المؤسسة فضمن استخدام موارد المؤسسة بفعالية لا يتم إلا عن طريق الأفراد و كذلك وجود المؤسسة و استمراريتها أو زوالها مرتبطة بنوعية و سلوك الأفراد و ذوي المهارات العالية و تسييرهم تسييرا فعالا و ذلك بتوظيف الشخص المناسب في المكان المناسب و في الوقت المناسب لانجاز عمله.
  - أداء وظيفة التسويق: يتمثل في القدرة على بلوغ أهدافها بأقل التكاليف الممكنة هذا الأداء يمكن معرفته من خلال مجموعة من المؤشرات المتعلقة بوظيفة التسويق كإرضاء العملاء.....

<sup>1</sup> عيد المليك مزهودة، مرجع سبق ذكره، ص 91.

— أداء وظيفة التموين: يتمثل أداؤها في تحقيق درجة عالية من الاستقلالية عن الموردين والحصول على المواد بجودة عالية و في الآجال المحددة وبشروط دفع مرضية والحصول على آجال تسديد الممنوحة للعملاء.

4.1 معيار الطبيعة: تمارس المؤسسة عادة نشاطها في مجالات أداء مختلفة كما أنها تقسم أهدافها إلى:

— الأداء الاقتصادي: يعتبر المهمة الأساسية التي تسعى المؤسسة الاقتصادية بلوغها ويتمثل في الفوائد الاقتصادية التي تجنيها المؤسسة من وراء تعظيم نواتجها ويتم قياسه باستخدام مقياس الربحية.

— الأداء الاجتماعي: يعد الأداء لتحقيق المسؤولية الاجتماعية حيث يتميز هذا النوع بنقص المقاييس الكمية المتاحة لتحديد مدى مساهمة المؤسسة في المجالات الاجتماعية التي تربط بينها وبين الجهات التي تتأثر بها.

— الأداء الإداري: يمثل احد جوانب الأداء في منظمات الأعمال في الأداء الإداري للخطط والسياسات و التشغيل بطريقة ذات كفاية وفعالية ويتم تحقيق ذلك بحس اختيار أفضل البدائل التي تحقق أعلى المخرجات الممكنة.

## 2. مكونات الأداء

يتكون مصطلح الأداء من مكونين رئيسيين هما "الفعالية" و "الكفاءة" أي أن المؤسسة التي تتميز بالأداء التي تجمع بين هذين العاملين -الفعالية و الكفاءة- في تسييرها و المتمثلين فيما يلي:

### 1.2 الفعالية: Efficacies

— تعريف الكفاءة حسب Walkert Ruibert تصب وجهة نظر هذين الكاتبين في أن الفعالية تربط بالأهداف الإستراتيجية للمؤسسة ومن ثم الفعالية حسنها تتجسد في: "القدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الإستراتيجية من نمو المبيعات و تعظيم حصتها السوقية مقارنة بالمنافسة..."<sup>1</sup>

— نستنتج مما سبق أن الفعالية تعني عمل الأشياء الصحيحة كما يمكن من جهة أخرى ربط الفعالية بمخرجات المؤسسة حيث يمكن التعبير عنها نسبة قيمة المخرجات الفعلية إلى المخرجات المتوقعة أو المخططة و عليه فان:

<sup>1</sup> - جلال إبراهيم العبد " إدارة الأعمال : مدخل اتخاذ القرارات و بناء المهارات" الدار الجامعية الجديدة ، الإسكندرية 2003 ، ص 207.

– الفعالية = قيمة المخرجات الفعلية \* 100.

2.2 الكفاءة: حسب wellber et Ruekertz: الكفاءة هي "قدرة مردودية المؤسسة" بمعنى أن الكفاءة

هي مقياس المردودية في المؤسسة أي أنها تتعلق بالمخرجات مقارنة بالمدخلات وهو ما يقترب من الإنتاجية.

تعريف آخر: حسب Vincent Planchet: الكفاءة هي القدرة على القيام بالعمل المطلوب بقليل

من الإمكانيات والنشاط الكفاء هو النشاط الأقل تكلفة " نستنتج ان الكفاءة ترتبط بتحقيق ما هو مطلوب بشرط تدنيه التكاليف ، كما تعرف الكفاءة على أنها: "الاستخدام الأمثل للموارد المؤسسية بأقل تكلفة ممكنة دون الحصول على هدر يذكر"<sup>1</sup>

يتضح لنا من هذا التعريف أن الكفاءة صفة ملازمة لكيفية استخدام المؤسسة لمداخلتها من

الموارد مقارنة بمخرجاتها حيث ينبغي أن يكون هناك استغلال عقلائي ورشيد أي القيام بعملية مزج عوامل الإنتاج بأقل تكلفة ممكنة.

الكفاءة = قيمة المخرجات / قيمة المدخلات.

إضافة إلى هذين العاملين يوجد: الإنتاجية ، المردودية التنافسية

1 -العلاقة بين الأداء و الفعالية و الكفاءة:

بناء على ما سبق يمكن تحديد العلاقة بين الأداء و الفعالية و الكفاءة من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (01-II) : العلاقة بين الأداء و الفعالية و الكفاءة.

| الأداء                   | الفعالية             | الكفاءة               |         |
|--------------------------|----------------------|-----------------------|---------|
| فعل أفضل شيء بأفضل طريقة | فعل أفضل شيء         | فعل الشيء بطريقة أفضل | المفهوم |
| متكامل                   | شامل<br>أفقي<br>نوعي | جزئي<br>عمودي<br>كمي  | المدى   |

المصدر: شيخ تالداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، العدد 07، 2009-2010، مجلة الباحث، جامعة الجزائر، ص 219.

<sup>1</sup> - شيخ تالداوي " تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء" العدد 07، 2009 2010 مجلة الباحث جامعة الجزائر ص 220.

## المطلب الثالث: مؤشرات وأهمية الأداء

## 1. مؤشرات الأداء

لقد تعددت مؤشرات كفاءة الأداء و اختلفت أهميتها النسبة و عليه يجب أن تكون المؤشرات المختارة ملائمة لطبيعة و أهداف الوحدة الإنتاجية موضوع التقييم و يمكن تلخيصها فيما يلي:<sup>1</sup>

1.1 معايير الطاقة الإنتاجية : وهي القدرة الإنتاجية المتوفرة في المنشأة الصناعية بما في ذلك القائمة المستحدثة و المستبعدة ضمن أسلوب إنتاجي معين خلال فترة زمنية وعينة و يتم قياس و تخطيط هذه القدرة عيني في صورة ساعات عمل أو وحدات إنتاج " و لغرض استيعاب هذا المعيار يجب معرفة أنواع الطاقة و هي:

- الطاقة الإنتاجية النظرية: وهي القدرة على الإنتاج بأقصى سرعة و بدون انقطاع.
- الطاقة الإنتاجية العملية (الفعالية): وهي الطاقة النظرية مستبعدا منها المساحات.
- الطاقة الإنتاجية القصوى: وهي طاقة الإنتاج المحددة خلال فترة زمنية محددة لمواصفات عوامل الإنتاج.

2.1 معايير الإنتاجية: و تستخدم لتعبر عن اتجاهين ، فالأول مؤشر لقياس كفاءة المنشأة من خلال الاتجاه العام لارتفاع أو انخفاض الإنتاج فيها و الذي يعكس درجة استثمار المؤسسة لمواردها وهذا ما يعبر عنه باتجاه الإنتاجية الكلية أما الثاني كمؤشر لقياس كفاءة احد عناصر العملية داخل المنشأة ودرجة الانتفاع فيه و هو ما يعبر عنه بالإنتاج الجزئية.

3.1 معيار القيمة المضافة: تعرف القيمة المضافة (بأنها القيمة الإنتاجية التي تضيفها المنشأة أو تساهم بها مع غيرها من المنشآت في خلق الناتج القومي أو هي عوائد عوامل الإنتاج الفوائد الإيجار الأرباح )

فان القيمة المضافة = قيمة الإنتاج - قيمة مستلزمات الإنتاج .

4.1 معيار الربحية: يعبر عن زيادة قيمة مبيعات المنشأة من السلع و الخدمات عل تكاليف و عوامل الإنتاج المستخدمة في إيجادها فالربح هو الفائض عن التكاليف أي أن الربح يساوي الإيرادات مطروحا منها التكاليف و تسمى هذه الطريقة ، بطريقة معادلة الإيرادات و التكاليف لقياس الربحية معايير مختلفة أهمها:

- القوة الإيرادية: و المراد بها قدرة المنشأة على توليد الإرباح.

<sup>1</sup> - عقيل جاسم عبد الله، مدخل في تقييم المشروعات دار الحمد للنشر و التوزيع ، الطبعة الاولى ، 1999 ص 122.

- العائد على الاستثمار وهو مقياس هام جدا ويعتمد على نظرية صافي الربح الشامل.
- معيار العائد على رأسمال المستمر: يهتم و باعتبارات أقصى الأرباح و حيث يستخدم كمؤشر للوقوف عل إنتاجية الأصول المستثمرة في الوحدة الإنتاجية و بالتالي مدى كفاءة هذه الأصول في تحقيق الاستخدام الأمثل و يستعمل كأداة للتعرف على كفاءة الأداء في مختلف الدول باختلاف أنظمتها و ذلك أن حجم الاستثمار يعد من أفضل الأسس للتعبير عن حجم المنشأة وطاقمها و ذلك لعموميته و شموله<sup>1</sup>.

## 2. أهمية الأداء.

- يعتبر أداة توجيه بالنسبة للمؤسسة من اجل تحقيق أهدافها.
- يعتبر أداة لمعرفة حالة المؤسسة.
- يستعمل كأداة لمعرفة الاختلال الواقع عند تحقيق الأهداف.
- تحديد سبل لتطوير العاملين و دفعهم نحو تطوير أنفسهم.
- أما خصائص الأداء فتتمثل في:
- يعتبر القاسم المشترك لجميع الجهود التي تبذلها الإدارة و العاملين.
- يساعد على ترجمة النتائج.
- يعتبر أداة لقياس نتائج المؤسسة و حساب الخسائر أو الفوائض.

<sup>1</sup> عقيل جاسم عبد الله، مرجع سبق ذكره، ص126.

## المبحث الثاني: ماهية الأداء المالي

يخص الأداء المالي في الشركات والمؤسسات بكافة أنواعها باهتمام متزايد من قبل الباحثين والدراسيين والإداريين والمستثمرين، لأن الداء المالي الأمثل هو السبيل الوحيد للحفاظ على البقاء والاستمرارية ويعتبر الأداء المالي من المقومات الرئيسية للشركات، حيث يوفر نظام متكامل للمعلومات الدقيقة والموثوق بها، لمقارنة الأداء الفعلي للأنشطة الشركات من خلال مؤشرات محددة، لتحديد الانحرافات عن الأهداف المحددة سابقا.

### المطلب الأول: مفهوم الأداء المالي

هناك من الباحثين والخبراء من حدد مفهوم الأداء على انه: "وصف لوضع المؤسسة الحالي وتحديد دقيق للمجالات التي استخدمتها للوصول إلى الأهداف من خلال دراسة المبيعات الإيرادات الموجودة المطلوبات و صافي الثروة"<sup>1</sup>

كما يعرف أيضا على انه: "من الأساليب التي يمكن استخدامها من اجل تحديد قوة المؤسسة أو ضعفها وتستخدم النسب المالية بصورة رئيسية في هذا التحليل من اجل مقارنة الأداء الماضي بالأداء الحالي والمتوقع ومعرفة نواحي الاختلاف بينهما ويؤدي الأداء المالي الجيد إلى تعظيم قيمة المؤسسة من خلال قيامها بالتشخيص الايجابي (نقاط القوة) وسلي (نقاط الضعف) لأدائها المالي<sup>2</sup> يمثل الأداء المالي المفهوم الضيق لأداء الشركات حيث يركز على استخدام مؤشرات مالية لقياس مدى انجاز الأهداف ويعبر الأداء المالي عن أداء الشركات حيث انه الداعم الأساسي للأعمال المختلفة التي تمارسها الشركة ويساهم في إتاحة الموارد المالية وتزويد الشركة بقروض استثمارية في ميادين الأداء المختلفة التي تساعد تلبية احتياجات أصحاب المصالح وتحقيق أهدافهم<sup>3</sup> و مما سبق فان الأداء المالي:

— أداة لاتخاذ القرارات الاستثمارية وتوجيهها تجاه الشركات الناحية فهي تعمل على تحفيز المستثمرين للتوجيه إلى الشركة أو الأسهم التي تشير معاييرها المالية على التقدم والنجاح عن غيرها.

— أداة لتدارك الثغرات والمشاكل والمعوقات التي قد تظهر في مسيرة المؤسسة فالمؤشرات تدق ناقوس الخطر إذ كانت المؤسسة تواجه صعوبات نقدية أو ربحية لكثرة إدارتها للعمل لمعالجة الخلل.

<sup>1</sup> - علاء فرحان طالب : الحكومة المؤسسية و الاداء المالي الاستراتيجي للمصارف طبعة اولى دار صفاء للنشر و التوزيع عمان 2011، ص 65

<sup>2</sup> - فلاح حسن الحسني مؤيد عبد الرحمن ادارة البنوك كمدخل كمي و استراتيجي معاصر دار وائل عمان ص 222.

<sup>3</sup> - محمد حمود الخطيب الاداء المالي و اثره على عوائد اسهم الشركات ، دار حامد ، عمان 2009، ص45.

- أداة لتحفيز العاملين والإدارة في المؤسسة لبذل المزيد من الجهد بهدف تحقيق نتائج ومعايير مالية أفضل من سابقتها.
- أداة التعرف على الوضع المالي القائم في المؤسسة في لحظة معينة ككل أو لجانب معين من أداء المؤسسة أو لأداء أسهمها في السوق المالي في يوم محدد وفترة معينة.
- تعبير المؤسسات عن أدائها المالي بعبارات تمثل رؤية موضوعية تؤكد على حقائق عامة حتى يتسنى للمؤسسات تحديد مستوى الأداء بدقة وفعالية<sup>1</sup>
- و أخيرا نستنتج أن الأداء المالي يتمثل في:
- فحص القيود والمستندات والعمليات.
- احترام السياسات والمخططات والإجراءات القانونية التشريعية.
- الحفاظ وحماية أصول المؤسسة.

## المطلب الثاني: أهمية وأهداف الأداء المالي

### 1. أهمية الأداء المالي

تنبع أهمية الأداء المالي بشكل عام في انه يهدف إلى تقويم أداء شركات من عدة زوايا وبطريقة تخدم مستخدمي البيانات ممن لهم مصالح مالية في الشركة لتحديد جوانب القوة والضعف في الشركة والاستفادة من البيانات التي يوفرها الأداء المالي لترشيد قرارات المالية للمستخدمين.

وتنبع أهمية الأداء المالي أيضا وبشكل خاص في عملية متابعة أعمال الشركات وتفحص سلوكها ومراقبة أوضاعها وتقييم مستويات أداءها وفعاليتها وتوجيه الأداء نحو الاتجاه الصحيح المطلوب من خلال تحديد المعوقات وبيان أسبابها واقتراح إجراءاتها التصحيحية وترشيد الاستخدامات العامة للشركات، واستثماراتها وفقا للأهداف العامة للشركات والمساهمة في اتخاذ القرارات السليمة للحفاظ على الاستمرارية والبقاء والمنافسة حيث أن الأداء المالي يمكن أن يحقق للمستثمرين الأهداف التالية:

- يمكن المستثمر من متابعة ومعرفة نشاط المؤسسة وطبيعته وكما يساعد على متابعة الظروف الاقتصادية والمالية المحيطة وتقدير مدى تأثير أدوات الأداء المالي من الربحية وسيولة ونشاط ومديونية وتوزيعات على سعر السهم.

<sup>1</sup> - محمد محمود الخطيب مرجع سبق ذكره ، ص 45.

- يساعد المستثمر في إجراء عملية التحليل و المقارنة و تفسير البيانات المالية و فهم التفاعل بين البيانات المالية لاتخاذ القرار الملائم لأوضاع الشركات.
  - و منه فان الموضوع الأساسي للأداء المالي هو الحصول على معلومات تستخدم لأغراض التحليل المناسبة لصنع القرارات و اختيار السهم الأفضل من وقت لآخر من خلال مؤشرات الأداء المالي للمؤسسات و بشكل عام يمكن حصر أهمية الأداء المالي في انه يلقي الضوء على الجوانب التالية:
  - تقييم ربحية الشركة.
  - تقييم سيولة الشركة.
  - تقييم تطور نشاط الشركة.
  - تقييم مديونية الشركة.<sup>1</sup>
2. أهداف الأداء المالي

يمكن حصر الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها فيما يلي:<sup>2</sup>

- 1-2- التوازن المالي: وهو الهدف الذي تسعى الوظيفة المالية لبلوغه لأنه يمس باستقرار المؤسسة المالي وهو يمثل التوازن بين رأسمال الثابت و الأموال الدائمة التي تسمح بالاحتفاظ به يستوجب ذلك التعادل بين المدفوعات و المتحصلات أو بصفة عامة بين استخدامات الأموال و مصادرها أو التعادل بين المقبوضات و المدفوعات مما سبق يظهر أن التوازن المالي يساهم في توفير السيولة و السير المالي للمؤسسة و تكمن أهمية بلوغ التوازن المالي في:
- تأمين تمويل احتياجات الاستثمارات بأموال دائمة.
  - ضمان تسديد جزء من الديون أوكلها في الأجل القصير.
  - تخفيض الخطر الذي تواجهه المؤسسة.
- 2-2- نمو المؤسسة : يعتبر نمو المؤسسة عامل أساسي من عوامل تعظيم قيمتها ولهذا فان قرارات النمو تتميز بأنها قرارات إستراتيجية فالنمو وظيفة إستراتيجية جد هامة للمؤسسة الاقتصادية وهي ظاهرة تعكس مدى نجاح و نجاعة استراتيجياتها المتعلقة بجوانب التطور التوسع البقاء والاستمرارية و بذلك يمكن اعتبار النمو وظيفة إستراتيجية تشكلها السياسات المحددة لحجم الاستثمارات و تحدد غايات النمو في إنماء الطاقات الكلية المتاحة للمؤسسة.

<sup>1</sup> - محمد محمود الخطيب ، مرجع سبق ذكره ص ص 46-47

<sup>2</sup> - سعيد فريجات جمعة 03 الاداء المالي لمنظمات الأعمال دار المريخ للنشر و التوزيع ، الرياض المملكة العربية السعودية ، 2000 ص 247.

2-3- الربحية والمردودية: تمثل الربحية نتائج عدد كبير من السياسات والقرارات و تقيس مدى كفاءة وفعالية إدارة المؤسسة في توليد الأرباح، فهي تعبر عن العلاقة التي تربط الأرباح برقم الأعمال في المؤسسة الاقتصادية وتهدف المؤسسة من قياس الربحية إلى تقدير قدرة المشروع على الكسب ومدى كفايته في تحقيق الأرباح الصافية من النشاط العادي الذي تمارسه، كما تعبر المردودية من الأهداف الأساسية التي ترسمها المؤسسة وتوجه الموارد لتحقيقها فهي بمثابة هدف كلي للمؤسسة والمردودية كمفهوم عام يدل على قدرة الوسائل على تحقيق النتيجة.<sup>1</sup>

2-4- السيولة وتوازن الهيكل المالي: تقيس السيولة بالنسبة للمؤسسة قدرتها على مواجهة التزاماتها قصيرة الأجل أي قدرتها على تحويل الأصول المتداولة إلى أموال متاحة بسرعة فنقص السيولة أو عدم كفايتها يقود المؤسسة إلى عدم المقدرة على الوفاء أو مواجهة التزاماتها وتأدية بعض المدفوعات و يقيس هذا المتغير قدرة أصول المؤسسة المتداولة على تغطية الخصوم المتداولة أما توازن الهيكل المالي للمؤسسة يعني أن الموارد الدائمة تغطي الاستخدامات الثابتة والأصول المتداولة تغطي الموارد قصيرة الأجل وذلك من أجل ضمان حقوق المقرضين وعدم وقوع المؤسسة في حالة عسر مالي أي أن التكلفة المالية تلعب دورا مهما في التخصيص الأمثل للموارد المالية.

### المطلب الثالث: معايير ومقاييس الأداء المالي

#### 1. معايير الأداء المالي

تتطلب عملية تقييم الأداء توفر مجموعة من المعايير لغرض حساب مستوى الأداء الذي حققته الوحدة والوقوف على مستوى تطور أي جانب من جوانب نشاطها، والمعايير تفسر من خلال مجموعة من المؤشرات، فقياس الأداء وتقييمه مرهون باختيار المعايير والمؤشرات التي تعكس فعلا الأداء المراد تقييمه.

#### 1.1 مفهوم المعيار: يعرف المعيار كمفهوم عام كونه أية وسيلة للقياس يمكن الاستعانة بها في

اتخاذ القرار موضوعي على حالة معينة وقد يأخذ أشكالا مختلفة فقد يكون قاعدة قانونية أو اقتصادية أو اجتماعية وقد يكون عبارة أو جملة قياسية أو قاعدة رياضية تأخذ شكل نسب ومعدلات تغذي بمعلومات إحصائية من الواقع المشروع والمؤسسة وعادة ما يركن المحللون إلى معايير رياضية تأخذ شكل نسب ومعدلات وتغذي بمعلومات إحصائية من الواقع المشروع والمؤسسة وإعادة ما يركن المحللون إلى معايير رياضية إن معظم هذه المعايير تعتمد على القواعد المحاسبية والاقتصادية والتقنية إن المعلومات التي تحتويها السجلات المحاسبية والوثائق الاقتصادية تقدم أفضل المؤشرات

<sup>1</sup> سعيد فريجات، مرجع سبق ذكره، ص 249.

التي تساعد مقومي الأداء المالي في حساب المعايير المستخدمة فان الميزانية العمومية و الكشوفات المالية التحليلية و حسابات الأرباح و الخسائر و المعلومات الاقتصادية كالعرض و الطلب و الإنتاج و القيمة المضافة تلعب دورا هاما كمقياس<sup>1</sup> إن التوصل إلى رقم معين لا يعني شيئا للمحللين الماليين ما لم تتم مقارنته بغيره من الأرقام لمعرفة الموقف المالي للمؤسسة و هناك عدة معايير للمقارنة أشار إليها عدد من الكتاب.

## 2.1 معايير المقارنة:

- **المعايير التاريخية:** تعتمد هذه المعايير على أداء المؤسسة للسنوات السابقة و أهمية هذا المعيار تستمد من فائدته في إعطاء فكرة عن الاتجاه العام للمؤسسة و الكشف عن مواضع الضعف و القوة و بيان وضعه المالي الحالي مقارنة بالسنوات السابقة و ذلك لغرض الرقابة على السنة المطلوبة و تقييم الأداء من قبل الإدارة العليا و فضلا عما تقدم من فائدة كبيرة في تحسين كفاءة الإدارة و لكن يعاب على هذا المعيار عدم قدرته على المقارنة بين وضع المؤسسة المالي و أوضاع المؤسسات الأخرى و يؤخذ عليه أيضا عدم دقته و لاسيما في حالة توسع المؤسسة أو إدخال خدمات جديدة أو مبتكرة.
- **المعايير القطاعية الصناعية:** تشير هذه المعايير إلى معدل أداء مجموعة من المؤسسات في القطاع الواحد أي مقارنة النسب المالية للمؤسسة بالنسب المالية للمؤسسات المساوية لها في الحجم و في الطبيعة تقديم الخدمة و يستفاد و بدرجة كبيرة من المعايير القطاعية في عملية التحليل المالي لأنها مستمدة من القطاع ذاته إلا انه يعاب على هذا المعيار عدم الدقة بسبب التطورات من حيث الحجم و طبيعة الأنشطة خاصة و أن الكثير من المؤسسات أخذت بمبدأ التنوع و تقديم الخدمات و التقليل من المخاطر المحتملة<sup>2</sup>
- **المعايير المطلقة:** وهي أقل و اضعف من المعايير الأخرى من حيث الأهمية و تشير تلك المعايير إلى وجود خاصية متأصلة تأخذ شكل قيمة ثابتة لنسبة معينة مشتركة بين جميع المؤسسات و تقاس بها التقلبات الواقعية رغم اتفاق الكثير من الماليين على عدم قبول المعايير المطلقة في التحليل المالي إلا أن هناك بعض النسب المالية التي تزال تستخدم كمعيار مطلق.

<sup>1</sup> - هياج عبد الرحمن ، اثر مراقبة التسيير على الرفع من الاداء المالي ، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر ، جامعة ورقلة 2012 ص

12

<sup>2</sup> - علاء فرحان طالب ، مرجع سبق ذكره ص ص 73.74

– المعايير المستهدفة: هذه المعايير تعتمد نتائج الماضي مقارنة بالسياسات والاستراتيجيات والموازنات كذلك الخطط التي تقوم المؤسسات بإعدادها أي مقارنة المعايير التخطيطية بالمعايير المتحققة فعلا لحقبة زمنية ماضية ويستفاد من هذه المعايير في تحديد الانحرافات من اجل أن نستطيع المؤسسات بعد ذلك اتخاذ لإجراءات التصحيحية لها.

## 2. مقاييس الأداء المالي

وذلك باستخدام النسب المالية التي هي عبارة عن علاقة بين البسيط والمقام وقيم البسط والمقام هي البيانات والأرقام التي تعرضه الميزانية العامة والقائمة الدخل شرط أن تكون العلاقة مرتبطة بالأداء ومفسرة له ومن أهم هذه المقاييس هي:

### 2-1- مؤشر مردودية (نقطة التعادل):

وهي التي تتساوى في التكاليف الكلية مع العائد من المبيعات او يكون حجم المبيعات مساوي لحجم المبيعات التعادل وعندما يزيد حجم المبيعات عن حجم التعادل فان الفرق يسمى ربح المردودية وهو مؤشر يدل على زيادة مستوى الأداء والعكس وهو التكلفة العطالة وتفيد نقطة التعادل في تتبع اثر الزيادة حجم المبيعات على قيمة الربح او الخسارة وكذلك مراقبة تأثير زيادة أو نقص التكاليف المتغيرة أو الثابتة على الربح.

### 2-2- مؤشر الارباحية: ويمثل نسبة صافي الربح إلى قيمة رأسمال المستثمر وهو من أهم المؤشرات

المستخدمة في تقييم الأداء وقياس مدى نجاعة القرارات الاستثمارية.

### 2-3- القيمة الاقتصادية المضافة: وهو من مقاييس الأداء المالية الحديثة تم تطويره واستخدامه من طرف احد مكاتب الدراسات الأمريكية.

و مفهوم القيمة المضافة الاقتصادية هي المعيار الأدق تحليلا وتفسيرا وتمثيلا للقيمة فاعتمادها للأداء المالي كنتيجة للسياسات التمويلية (المزيج التمويلي يضمن الهيكل المالي، رأسمال، الرفع المالي، الوفر الضريبي تخفيض تكلفة هيكل رأسمال سياسة توزيع الأرباح) والتوضيفات المالية للفوائض وهو ما يسمى بالمكون المالي للقيمة<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - هياج عبد الرحمن مرجع سبق ذكره ص 13

### المبحث الثالث: العوامل المؤثرة على الأداء المالي و مراحل تقييمه

هناك عدد من العوامل الداخلية والخارجية التي يمكن أن تحكم أداء المؤسسات وتشمل العوامل الداخلية المتمثلة بالهيكل التنظيمي والتكنولوجيا المستخدمة ودرجة الآلية وإضافة إلى العامل الحجم إما العوامل الخارجية فتشمل المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والبيئية وغيرها ومحاولة اقتراح قرارات جديدة.

#### المطلب الأول : العوامل المؤثرة على الأداء المالي

تتلخص العوامل المؤثرة على الأداء المالي فيما يلي:

- 1- الهيكل التنظيمي : هو الوعاء أو الإطار الذي تتفاعل فيه جميع المتغيرات المتعلقة بالمؤسسات وأعمالها وفيه تتحدد أساليب الاتصالات والصلاحيات والمسؤوليات وأساليب تبادل الأنشطة والمعلومات حيث يتضمن الهيكل التنظيمي الكثافة الإدارية في المؤسسات أما التمايز الأفقي فهو عدد المهام التي نتجت عن تقسيم العمل والانتشار الجغرافي من عدد الفروع والموظفين. ويؤثر الهيكل التنظيمي على المؤسسات خلال المساعدة في تنفيذ الخطط بنجاح عن طريق تحديد الأعمال والنشاطات والمساعدة في اتخاذ القرارات ضمن المواصفات التي تشمل لإدارة المؤسسات واتخاذ القرارات بأكثر فعالية<sup>1</sup>
- 2- المناخ التنظيمي : هو وضوح التنظيم وكيفية اتخاذ القرار وأسلوب الإدارة وتوجيه الأداء وتنمية العنصر البشري ويقصد بوضوح التنظيم إدراك العاملين مهم المؤسسة وأهدافها ونشاطاتها مع ارتباطها بالأداء وإما اتخاذ القرار هو أخذه بطريقة عقلانية وتقييمها ومدى ملائمة المعلومات لاتخاذها وأسلوب الإدارة في تشجيع العاملين على المبادرة الذاتية أثناء الأداء أما توجيه الأداء من مدى تأكد العامل من أدائه وتحقيق مستويات عليا من الأداء. حيث يقوم المناخ التنظيمي على ضمان سلامة الأداء بصورة ايجابية وكفاءته من الناحيتين الإدارية والمالية وإعطاء معلومات لمتخذي القرارات لرسم صورة الأداء والتعرف على مدى تطبيق الإداريين لمعايير الأداء في تصرفهم في أموال المؤسسات<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - محمد محمود الخطيب مرجع سبق ذكره ص ص 48-49

<sup>2</sup> - محمد محمود الخطيب مرجع سبق ذكره ص ص 49-50

3- التكنولوجيا : هي عبارة عن الأساليب و المهارات و الطرق المعتمدة في المؤسسة لتحقيق الأهداف المنشودة و لبت تعمل على ربط المصادر بالاحتياجات و يندرج تحت التكنولوجيا عدد من أنواع التكنولوجيا الإنتاج حسب الطلب و تكون وفقا للمواصفات التي يطلبها المستهلك و تكنولوجيا الإنتاج المستمر التي تلتزم بمبدأ الاستمرارية و تكنولوجيا الدفعات الكبيرة.

و على المؤسسات تحديد نوع التكنولوجيا المناسبة لطبيعة أعمالها و المنسجمة مع ذلك بسبب إن التكنولوجيا من ابرز التحديات التي تواجه المؤسسات و التي لا بد لهذه المؤسسات من التكيف مع التكنولوجيا و استيعابها و تعديل أدائه و تطويره بهدف الملائمة بين التقنية و الأداء و تعمل التكنولوجيا على شمولية الأداء لأنها تغطي جوانب متعددة من القدرة التنافسية و خفض التكاليف و المخاطر و تنوع بالإضافة إلى زيادة الأرباح و الحصة التسويقية.

4- حجم المؤسسة: يقصد بالحجم هو تصنيف المؤسسات إلى مؤسسات صغيرة أو متوسطة أو كبيرة الحجم حيث يوجد عدة مقاييس لحجم المؤسسة منها: إجمالي الموجودات أو إجمالي الودائع أو إجمالي المبيعات أو إجمالي القيمة الدفترية.

و يعتبر الحجم من العوامل المؤثرة على الأداء المالي للمؤسسات سلبا فقد يشكل الحجم عائقا لأداء المؤسسات حيث أن زيادة الحجم فان عملية إدارة المؤسسة تصبح أكثر تعقيدا و منه يصبح أداؤها اقل فعالية و إيجابا من حيث انه كلما زاد حجم المؤسسة يزداد عدد المحليين الماليين المهتمين بالمؤسسة و أن سعر المعلومة للوحدة الواحدة الواردة في التقارير المالية يقل بزيادة حجم المؤسسات وقد أجريت عدة دراسات حول علاقة الحجم بأداء المؤسسات و بينت أن العلاقة بين الحجم و الأداء علاقة طردية.<sup>1</sup>

زيادة على عوامل السابقة هناك عوامل داخلية و أخرى خارجية تؤثر على الأداء المالي

للمؤسسة نوضحها فيما:

■ **العوامل الداخلية:** وهي تلك العوامل التي تؤثر على الأداء المالي للمؤسسة بحيث انه يمكن

للمؤسسة التحكم فيها و السيطرة عليها بالشكل الذي يساعد على تعظيم العائد و تقليل

التكاليف و من أهم هذه العوامل:

— الرقابة على التكاليف.

— الرقابة على كفاءة استخدام الموارد المالية المتاحة

— الرقابة على تكلفة الحصول على الأموال

<sup>1</sup> - محمد محمود الخطيب، مرجع سبق ذكره ص 51

إضافة إلى تأثير مؤشرات خاصة بالرقابة حيث تهدف إلى الرقابة اتجاه المصروفات خلال الفترات المالية المختلفة وتحليل مدى أهميتها النسبية للمؤسسة ومحاولة ترشيدها ومن أهمها : نسبة الفوائد المدفوعة الأصول المنتجة وتبرز هذه النسبة قدرة المؤسسة على رقابة سلوك هذه الفوائد المدفوعة وقدرتها على زيادة الأصول المنتجة كل هذه العوامل لها تأثير على متخذ القرار في تحديد قراره فعلى المؤسسة تحديد الهدف من القرار المتخذ وتوفير البيئة والجو المناسب داخل المؤسسة لتطبيقه لكي يتحقق نجاح القرار المتخذ<sup>1</sup>

- **العوامل الخارجية:** وهي مجموعة من التغييرات الخارجية التي تواجه المؤسسة وتؤثر على أداءها المالي حيث لا يمكن لإدارة المؤسسة السيطرة عليها وإنما يمكنها فقط توقع النتائج المستقبلية لهذه التغييرات ومحاولة إعطاء خطط لمواجهةها والتقليل من تأثيراتها وتشمل هذه العوامل:
- التغييرات العلمية والتكنولوجية المؤثرة على نوعية الخدمات.
- القوانين والتعليمات التي تطبق على المؤسسات من طرف الدولة وقوانين السوق.
- السياسات المالية للاقتصاديات الدولة<sup>2</sup>

### المطلب الثاني: أركان تقييم الأداء المالي

عملية تقييم الأداء المالي للمؤسسة تعتبر قياسا للنتائج المتدفقة أو المنتظرة في ضوء معايير محددة مسبقا كما تعتبر هذه العملية بالغة الأهمية وذلك لما يخدم مختلف الأطراف ليست لها علاقة بالمؤسسة وذلك للأسباب التالية:

- تحديد مستوى تحقيق الأهداف من خلال قياس ومقارنة النتائج مما يسمح بالحكم على الفعالية.
  - تحديد الأهمية النسبية بين النتائج والموارد المستخدمة مما يسمح بالحكم على الكفاءة حيث أن الفاعلية هي تحقيق الأهداف المسيطرة وفقا للموارد المتاحة أما الكفاءة فهي تقوم على الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة بفرض الوصول إلى الأهداف المسيطرة<sup>3</sup>
- ترتكز عملية تقييم الأداء المالي على الأركان الأساسية التالية:

<sup>1</sup> - عباس عصام تأثير جودة المعلومة المالية في تقييم الاداء المالي للمؤسسة الاقتصادية و اتخاذ القرارات مذكورة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر في علوم التدبير جامعة قاصدي مرباح ورقلة دفعة 2012 ص 62.

<sup>2</sup> مرجع سبق ذكره ص 63.

<sup>3</sup> -السعيد فرحات جمعة مرجع سبق ذكره ص 38.

1. وجود أهداف محققة مسبقا: من المؤكد أن عملية تقييم الأداء لا توجد إلا حيث توجد أهداف محددة مسبقا وقد تكون في صورة خطة أساسية أو معيار أو نمط أو قرار فاللوائح المالية والقوانين ربط الموازنة وما تتضمنه من قواعد وضوابط كذلك التكاليف النمطية ومعدلات الأداء المعيارية أهداف محددة مسبقا يتم على أساسها تقييم الأداء.
2. قياس الأداء الفعلي: يتم قياس أو تقدير الأداء الفعلي عادة بالاعتماد على ما توفره النظم المحاسبين والأساليب الإحصائية من بيانات ومعلومات ويجب توفير عاملين مدبرين للقيام بهذه الأعمال مع استخدام الآلات المستحدثة من كان ذلك مناسبا لسرعة عرض النتائج القياس أو التقدير واتخاذ القرارات الخاصة بها.<sup>1</sup>
3. مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير: يتم مقارنة الأداء المحقق بالمعايير لتحديد الانحرافات سواء كانت ايجابية او سلبية ولتمكين الإدارة من التنبؤ بالنتائج المستقبلية وجعلها قادرة على مجابهة الأخطاء قبل وقوعها من اجل اتخاذ الإجراءات اللازمة التي تحول دون وقوعها ويجب أن تركز الرقابة على الانحرافات الهامة ووجود فرق مدربة على المحاسبة والإحصاء يؤدي إلى سرعة كشف الانحرافات وتسهيل المقارنة بين النتائج المحققة والموضوعة.
4. اتخاذ القرارات المناسبة لتصحيح الانحرافات: إن اتخاذ القرارات لتصحيح الانحراف ما يتوقف على البيانات والمعلومات المتاحة عن الأهداف المحددة مسبقا وقياس الأداء الفعلي و مقارنة ذلك الأداء المحقق بالهدف المخطط لذلك فان تحليل الانحراف و بيان أسبابه يساعدان على تقدير الموقف و اتخاذ القرار المناسب الذي يجب أن يكون في الوقت المناسب ومحددا بوضوح نوع التصحيح المطلوب أخذا بعين الاعتبار جميع الظروف المحيطة بالقرار. ولذلك يمكن القول أن عملية تقييم الأداء تهدف للتعرف على مدى تحقيق الوحدات الإدارية للأهداف الموضوعة لها كما انه بواسطتها تتوافر لدى أجهزة المختصة المعلومات والبيانات اللازمة والضرورية للتخطيط الجيد مستقبلا.

<sup>1</sup> السعيد فرحات جمعة مرجع سبق ذكره ص 39.

## المطلب الثالث : المراحل التي تمر بها عملية تقييم الأداء

تمر عملية تقييم الأداء بعدة مراحل نذكر منها:

- 1 - الحصول على البيانات والمعلومات الإحصائية: وذلك من خلال القوائم المالية المتمثلة في الميزانية جدول النتائج وقائمة التدفق النقدي القوائم الأخرى والملاحق المرفقة بالتقارير المالية إضافة إلى المعلومات المتعلقة بالسنوات السابقة والبيانات المتعلقة بأنشطة المنشآت المشابهة.
- 2 - تحليل ودراسة البيانات والمعلومات المتعلقة بالنشاط : حيث يتعين توفير مستوى من الموثوقية والاعتمادية في هذه البيانات وقد يتم الاستعانة ببعض الطرق الإحصائية المعروفة لتحديد مدى الموثوقية هذه البيانات.
- 3 -إجراء عملية التقييم : باستخدام المعايير والنسب الملائمة للنشاط الذي تمارسه الوحدة الاقتصادية على أن تشمل عملية التقييم النشاط العام للوحدة الاقتصادية وذلك بهدف التوصل إلى حكم موضوعي ودقيق يمكن الاعتماد عليه.
- 4 -تحديد الانحرافات : وذلك بمقارنة نتائج التقييم مع الأهداف المخططة للوحدة وأن الانحرافات التي حصلت في النشاط قد تم حصرها وتحديد أسبابها وأن الأزمة لمعالجة الانحرافات قد اتخذت وان الخطط قد وضعت<sup>1</sup> للسير بنشاط الوحدة نحو الأفضل في المستقبل
- 5 - متابعة العمليات التصحيحية للانحرافات : وذلك بتزويد نتائج التقييم إلى الإدارات المختلفة داخل الوحدة للاستفادة في منها في رسم الخطط القادمة وزيادة فعالية المتابعة والرقابة.

<sup>1</sup> - هياج عبد الرحمن مرجع سبق ذكره ص ص 18- 19

## المبحث الرابع: الأداء المالي في الجزائر.

تعتبر عملية تقييم الأداء من العمليات الهامة داخل المنظمة على جميع مستوياتها ابتداء من الإدارة من العمليات الهامة داخل المنظمة على جميع مستوياتها ابتداء من الإدارة العليا ولتتهاء بالعاملين في الأقسام والوحدات، ولكي تتحقق عملية التقييم يتطلب وجود قواعد ومراحل يجب الالتزام بها من أجل تفادي مجموعة من الأخطاء التي قد تحدث أثناء أو بعد عملية التقييم.

## المطلب الأول: القواعد الأساسية لتقييم الأداء المالي في الجزائر.

وتتمثل فيما يلي:<sup>1</sup>

1. تحديد الأهداف: هي الخطوة الأولى في عملية تقييم الأداء لذا يجب على المؤسسة تحديد أهدافها ودراستها قصد التعرف على مدى دقتها وواقعيتها، ولا يقتصر الأمر على الهدف العام للوحدة الاقتصادية إنما تتوسع لتشمل جميع الأهداف التفصيلية لها، والتي تصنف إلى أهداف قصيرة المدى وبعيدة المدى وأهداف رئيسية وأخرى فرعية.
2. وضع الخطط التفصيلية لإنجاز العمل: بعد تحديد الأهداف الواجب تحقيقها مستقبلا، يتم وضع الخطط التفصيلية للعمل لكل مجال من مجالات النشاط، بحيث تعكس السياسات الخاصة بالموارد اللازمة وكيفية الخطط التفصيلية للعمل لكل مجال من مجالات النشاط، بحيث تعكس السياسات الخاصة بالموارد اللازمة وكيفية الحصول عليها من ناحية، ومن ناحية أخرى يتم تحديد الكيفية التي تستخدم بها تلك الموارد بشكل يحقق أقصى عوائد ممكنة.
3. تحديد مراكز المسؤولية: حيث يتم وضع لكل قسم من أقسام البنك المسؤول خاص من أجل الرقابة والإشراف في عملية تقييم الأداء هنا تتطلب إيضاح اختصاصات كل من مركز مسؤولية، وكذلك تبيان العلاقات التنظيمية التي تربط هذه المراكز ببعضها البعض، ومدى تأثير نشاط كل مركز على أنشطة المراكز الأخرى، كما يسهل ركن تحديد مراكز المسؤولية في عملية الكشف عن الانحرافات وتفسيرها بغرض التعرف على أسبابها والمراكز المسؤولة عنها.

<sup>1</sup> عمر تاج دين، دور إستراتيجية التنويع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص: اقتصاد صناعي، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2012/2013، ص ص 62-63.

4. تحديد معايير ومؤشرات واضحة للأداء: وتتمثل في تحديد المعايير التي يتم على أساسها تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية بأكملها أو على مستوى مراكز المسؤولية فيها، وهي أكثر صعوبة في الوقت نفسه وهذا في ظل وجود عدة معايير تؤخذ بعين الاعتبار عند المفاضلة بينها، مثل وجوب تحديد ماهية المعايير المختارة، كذلك اختيار المعايير المناسبة لدراسة مستوى الأداء، كما تختلف هذه المعايير من وحدة لأخرى وهذا حسب طبيعة نشاط كل وحدة.

### المطلب الثاني: الصعوبات أو الأخطاء التي تواجه عملية تقييم الأداء في الجزائر.

إن طبيعة تقييم الأداء تتضمن الحكم على شخص من قبل شخص آخر، وأي خطأ متضمن في هذا الحكم قد يجعل تقييم الأداء غير موضوعي وغالبا ما تكون هذه الأخطاء نابعة إما من المقوم للأداء أو نظام التقييم في حد ذاته، والتي تؤثر على نجاح عملية التقييم.<sup>1</sup>

#### 1. الأخطاء المتعلقة بالمقوم (القائم بالتقييم):

ومن بين هذه الأخطاء نجد:

1 1 الانطباع الشخصي: والذي يتمثل في حكم المقوم على الفرد العامل بحكم مسبق قبل إجراء عملية التقييم سواء بالسلب أو الإيجاب.

1 2 شخصية القائم بتقييم الأداء: إما أن يكون متساهلا أو متشددا أثناء عملية التقييم وهذا يؤثر على عملية التقييم.

1 3 التحيز الشخصي: والذي يتمثل في ميل المقوم إلى بعض العمال لأسباب تكون خارجة عن عمله، سواء كانت هناك علاقة شخصية أو اجتماعية بين العامل والقائم بالتقييم ومن بين هذه العلاقات نجد مثلا: الزمالة والصداقة والعلاقات العائلية... إلخ.

1 4 إعطاء المقوم تقديرات عالية لسلوك وأداء العامل في الفترة الأخير وإهماله لسلوكه وأدائه قبل كذلك.

1 5 عدم اهتمام الرؤساء بإعداد التقارير عن تقييم أداء مرؤوسهم، أي عدم القيام بوظيفة التقييم بأكمل وجه، وهذا يدخل في اللامبالاة.

<sup>1</sup> السعيد بلوم، أساليب الرقابة ودورها في تقييم أداء المؤسسات الاقتصادية، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير في تنمية الموارد البشرية، جامعة منتوري قسنطينة، دون سنة، ص ص 75-76.

## 2. أخطأ متعلقة بنظام التقييم:

- ومن بين الأخطاء المتعلقة بنظام التقييم والتي تؤثر على عملية تقييم الأداء منها:<sup>1</sup>
- عدم وجود معدلات ومعايير واضحة ودقيقة تساعد على مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المخطط.
- عدم كفاءة نماذج التقييم: فوجود نماذج معقدة وغامضة يؤدي إلى تهرب المقومين من إعداد عملية التقييم.
- استخدام طريقة للتقييم موحدة وهذا خطأ حيث وجود طريقة موحدة لا يتناسب مع كل الوظائف والمهن داخل المؤسسة.
- قلة المتابعة من طرف الجهات التي توضع نظام تقييم الأداء.

## المطلب الثالث: شروط نجاح عملية تقييم الأداء في الجزائر.

- من أجل أن تتمكن عملية تقييم الأداء من تحقيق الأهداف المسطرة ولكي تؤدي دورها بنجاح يجب أن تتوفر أو تتحقق فيها مجموعة من الشروط يمكن أن نوجزها على النحو التالي:
- تحديد العناصر والصفات التي سيتم بناء عليها التقييم بشكل واضح ودقيق ومفهوم حيث يستطيع الرؤساء والمرؤوسين فهمها بشكل سهل وجيد.
- يجب أن تتوفر في عناصر التقييم العمومية وإمكانية الملاحظة وإمكانية التمييز.
- يجب وضوح الأهمية النسبية لعناصر تقييم الأداء لكل وظيفة مع مراعاة بعض العناصر المشتركة، في تقييم عدد من الوظائف تتفاوت قيمتها النسبية من وظيفة لأخرى.
- ضرورة تأييد طبقة الإدارة العليا عملية تقييم الأداء فكلما كانت اتجاهات الإدارة ايجابية نحو عملية التقييم، يعني كلما كانت فرصة نجاحها وتحقيق أهدافها أكثر.
- يجب أن يكون تقييم المشرفين للمرؤوسين قائما على أسس موضوعية وعلى الإدارة العليا أن تتأكد من أن المشرف كان موضوعا في تقييمه لمرؤوسيه وأنه لم يكن متحيزا لواحد أو أكثر من العاملين.
- أن لا يقتصر هدف تقييم الأداء على كشف الانحرافات فقط بل يجب أن يمتد إلى تحليل ودراسة أسبابها من أجل اقتراح وسائل التصحيح المناسبة.
- وجود نظام لتقييم الأداء يستمد فعاليته من خلال توفر بعض الخصائص كالشمول والوضوح والسرعة والتكامل مع العملية الإدارية.

<sup>1</sup> سعيد بلوم، مرجع سبق ذكره، ص78.

## خلاصة الفصل

يلعب تقييم الأداء أهمية كبيرة في النشاط الاقتصادي وذلك للتأكد من كفاءة استخدام الموارد المتاحة والتحقق من تنفيذ الأهداف المسطرة داخل المؤسسة.

كما أن تقييم الأداء المالي يمكن من تحديد مراكز القوة أو بيان نقاط وفعالية الأداء في تحقيق الأهداف والتي تسعى إلى تحقيقها المؤسسة، بحيث يتم اتخاذ القرارات بمختلف أنواعها بعد القيام بعملية الوقوف على الوضع المالي للمؤسسة.

## مقدمة الفصل:

تلعب شركة سوناطراك دورا محوريا في الاقتصاد الجزائري والعالمي، فهي شركة مختصة في النقل الوطني والوطني وتسويق النفط والغاز الطبيعي، أنشأت بموجب قرار رقم 491\_63 في 31 ديسمبر 1963، برأس مال مسجل من 245 مليار دينار مقسمة إلى 245000 سهم. بالإضافة إلى موقعها الجغرافي الاقتصادي متميز، وتطل على السوق المهم من الاتحاد الأوروبي والانفتاح على بقية دول العالم. وعليه قمنا بدراسة ميدانية على مستوى مركب GP1/Z - أريزو بتعرفنا الدقيق على إنتاجه وهيكله التنظيمي وبطاقته التقنية قبل أن نقدم نموذجا واقعيا لكيفية تحضير وإعداد ميزانية وكذا مراقبتها.

## المبحث الأول : ماهية سوناطراك SPA

سوناطراك هي شركة وطنية للبحث والإنتاج والنقل والتحويل والتسويق للمواد الهيدروكربونية (الغاز والسائل)، تم إنشاؤه من أجل تغطية على المدى الطويل الاحتياجات الوطنية في الهيدروكربونات بموجب المرسوم رقم 491-63 من 1963/12/31 والتمويل ، وتطوير الأمة من خلال المساهمة الأجنبية.

– شركة SO/Société.

– وطنية NA/ Nationale.

– نقل TRA/ Transport.

– تسويق C/commercialization.

– المحروقات H/Hydrocarbure.

## المطلب الأول: تاريخ سوناطراك

إنشاء سوناطراك حريصة على كسر احتكار الشركات الأجنبية استغلال ثروة من الطابق السفلي الجزائري يوتبني الجسم من تراكم الموارد المالية اللازمة لانطلاق اقتصادية، الدولة الجزائرية يخلق 31 ديسمبر 1963، سوناطراك الذي امتدت، أقل ثلاث سنوات في وقت لاحق.

– 1963/12/31 يخضع لجميع أنشطة عملية إنتاج النفط.

– 1966: مددت بعثة لجميع الأنشطة النفطية.

– 1971/02/24: تأميم المحروقات.

– 1981: إعادة هيكلة (إنشاء 17 شركة مستقلة).

– 1992: إطلاقا لتحديث من عملية مجموعة النفط العالمية.

المطلب الثاني: تعريف سوناطراك ونشاطها.

## 1. تعريف سونطراك.

بقرار من 11 فبراير 1998 أصبح سوناطراك شركة المساهم الوحيد لسوناطراك هو الدولة. مساهمة مشتركة مع الأجهزة التالية:

– الجمعية العامة (GA).

– مجلس الإدارة (CA).

– الرئيس التنفيذي لشركة يساعده مسامير الرؤساء الذين يقودون الأنشطة.

في عام 1999، كانت الجزائر مع شركائها في طليعة من الاكتشافات العالمية

2. نشاط سونطراك.

سونطراك هي شركة دولية مع مجال نشاطها، وصناعة النفط والغاز والتوجه الوزن الاقتصادي

الوطني.

هذه الخصائص الثلاث بداهة الناقل محددة يجتمع المنطق.

في الواقع حول فوائد تجديد مصممة خصيصا لمعايير العمل التجاري الناجح تتجه نحو خلق

الثروة.

شركة النفط والغاز سونطراك من البعد الدولي يجب أن تتكيف الاستراتيجيات والمعايير

الدولية، وتلك التي تشاركها لمنافسين والشركاء تدويل الأنشطة سونطراك في منطق شركة النفط والغاز

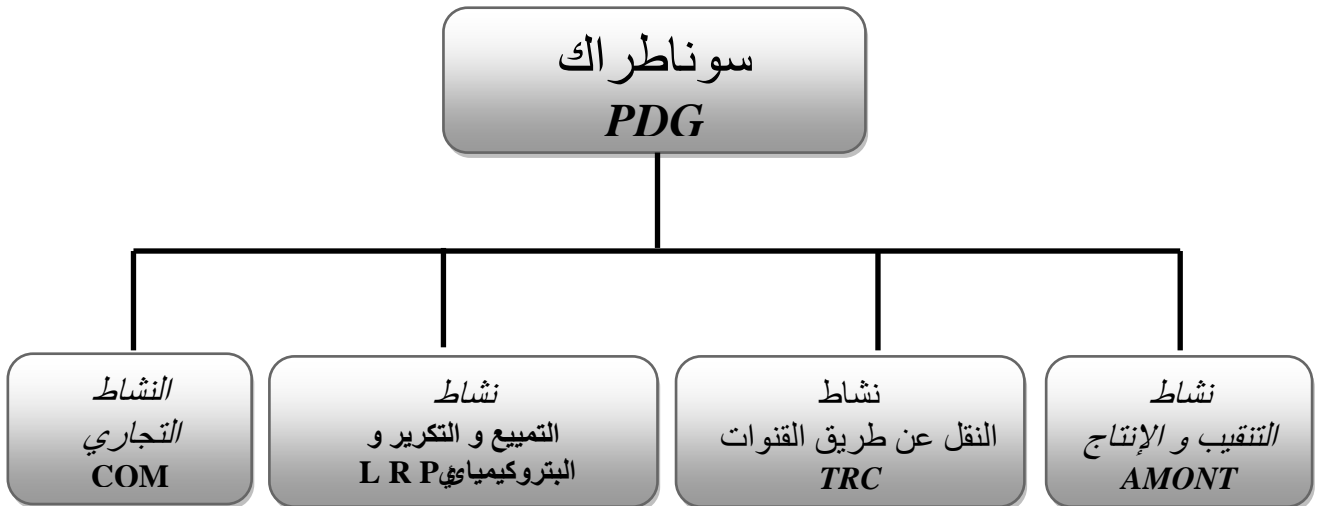
هو القوة الاقتصادية الرائدة في البلاد لإدخال الاقتصاد الجزائري في الاقتصاد العالمي سونطراك، شركة

النفط والغاز قادرة على المنافسة دوليا في الجزائر وفي العالم، وأفضل افتراض مساهمته في المصلحة

الوطنية في تشغيل والإدارة المثلى للموارد الوطنية تحت st والثروة لتعزيز والمحافظة للأجيال.

المطلب الثالث: منظمة سونطراك ومكانتها في الاقتصاد الجزائري.

1. منظمة سونطراك.



المصدر: وثيقة داخلية لمركب GP1/Z

## - نشاط التنقيب والإنتاج (AMOT):

AMOT هي المسؤولة عن البحث والتطوير وإنتاج النفط والغاز. وتتركز مهامها بشكل رئيسي على تطوير احتياطات المكتشفة، وتحسين معدلا لاسترداد وتحديث الاحتياطات. البحث والاستكشاف واستغل الودائع الهيدروكربونية هيكل بمجموعة من رجال الأعمال سونا طراك. جهود الاستكشاف (في شخص أو في تركيبة) لاكتشاف حق ولجديدة وتحقيق الاستخدام الأمثل للودائع القديمة.

## - نشاط النقل عن طريق القنوات (TRC):

هي المسؤولة عن نقل الهيدروكربونات السائلة والغازية عبر خط أنابيب وتطوير وإدارة وتشغيل شبكة النقل والتخزين والتسليم وتحميل النفط. سونا طراك لديها 15000 كممن بينهم اثنان من خطوط الأنابيب العابرة للقارات، واحدة تسير نحو إسبانيا عبر المغرب (بيدورودور انفاريل) والآخر إلى إيطاليا عبر جزيرة صقلية (انريكوماتي). وقامت الشركة إلى زيادة صادراتها من الغاز إلى 87 مليار<sup>3</sup> فيعام 2011. وقد بنيت شبكة أساسية من أكثر من 16200 كممن خط أنابيب نقل النفط والغاز. لا تزال قيد التطوير مشاريع عابرة للقارات كبيرة.

## - نشاط التميع والتكرير والبتروكيميائي (LRP):

LRP تشغيلها الواجبات الأساسية للمرافق القائمة لتسييرGN الغاز الطبيعي وغاز البترول المسال الفصل والتكرير والبتروكيمياويات والغازات الصناعية (الهيليوم والنيتروجين). سونا طراك لديها من خلال الأعمال التميع والتكرير والبتروكيميائي لأربعة مجمعات للغاز الطبيعي المسال وغاز البترول المسال GNL مجمعين GPL، مجمعين للبتروكيمياويات، ووحدة من PEHD شركة مملوكة تابعة ENIP (الشركة الوطنية لصناعة البتروكيمياويات)، وخمسة مصافي تابعة NAFTEC (جمعية التكرير المحلي)، ووحدة استخراج الهليومواثنين من الصيانة الفرعية وإدارة المنطقة الصناعية SOMIZ وSOMIK.

## - النشاط التجاري (COM):

COM هي المسؤولة عن إدارة العمليات والمبيعات الشحن التيتتم بالتعاون مع الشركات التابعة مثل نفط التوزيع المنتجات النفطية، SNTM HYPROC للنقل البحري للنفط وCOGIZ لتسويق الغازات الصناعية.

الوجود المتزايد لسوناطراك في السوق الايطالية والاسبانية، فضلا عن احتمال دخول إلى السوق البرازيلية توضح نجاح إستراتيجية الشراكة التي تبنتها المجموعة.

## 2. مكانة سوناطراك في الاقتصاد الجزائري:

الشركة الوطنية سوناطراك وخدمة الاقتصاد الوطني منذ تأسيسه في عام 1963.

وخضع والتغيير والإصلاح من خلال التمديد على جميع الأنشطة البترولية.

اليوم سوناطراك يضمن البعثات الإستراتيجية التي تركز على البحث والإنتاج ونقل ومعالجة

وتصفية الغاز الطبيعي وفصل من الغاز النظيف المسال (LPG)، فإن هي وفر أيضا السوق المحلية

وأسواق المواد الهيدروكربونية السائلة والغازية في السوق الدولية.

المبحث الثاني: عرض مركب GP1/Z:

المطلب الأول: التعريف بالمركب GP1/Z:

1. تاريخ مركب GP1/Z:

مركب GP1/Z هو واحد من ستة مركبات تمييع الغاز التي تملكها ( L R P ) من الشركة الوطنية سونطراك.

وهي تقع بين مرسى الحجاج في الشرق ومجمع الغاز الطبيعي المميع GNL في الغرب ويغطي مساحة 120 هكتار. وقد بنيت بمساعدة مجموع شركات يابانية (IHI-C-ITACHI) سلمت المفتاح قبل ثلاث مراحل من البناء كان أول واحد في اثنين سبتمبر من عام ألف وتسعة مئة وأربعة وثمانون. والمرة الثانية في عشرون نوفمبر من نفس السنة و الثالثة في مارس ألفين وعشرة .

في عام ألف تسعة مئة وثلاثة وثمانون وضع المركب أربع قطارات لمعالجة غاز البترول المميع يمكن أن تنتج 4.9 مليون طن سنويا .بعد الحصول علي اثنين قطارات أخرى (تمديد المجمع في عام ألف وتسعة مئة وثمانية وتسعون ) .وزيادة هذا الإنتاج ب 7.2 مليون طن سنويا وبعد ذلك 3 قطارات إضافية ( التمديد في 2010 ).تصل إلى 10.9 مليون طن سنويا .

كما أن لديها مهمة إنتاج المنتجات في درجة حرارة الغرفة مثل البروبان والبيوتان و خليط البروبان والبيوتان.

المطلب الثاني: بطاقة تقنية حول مركب GP1/Z

مهمة المركب إنتاج غاز البترول المسال (البروبان والبيوتان) الأعمال التجارية على حد سواء في السوق المحلية والسوق الدولية.

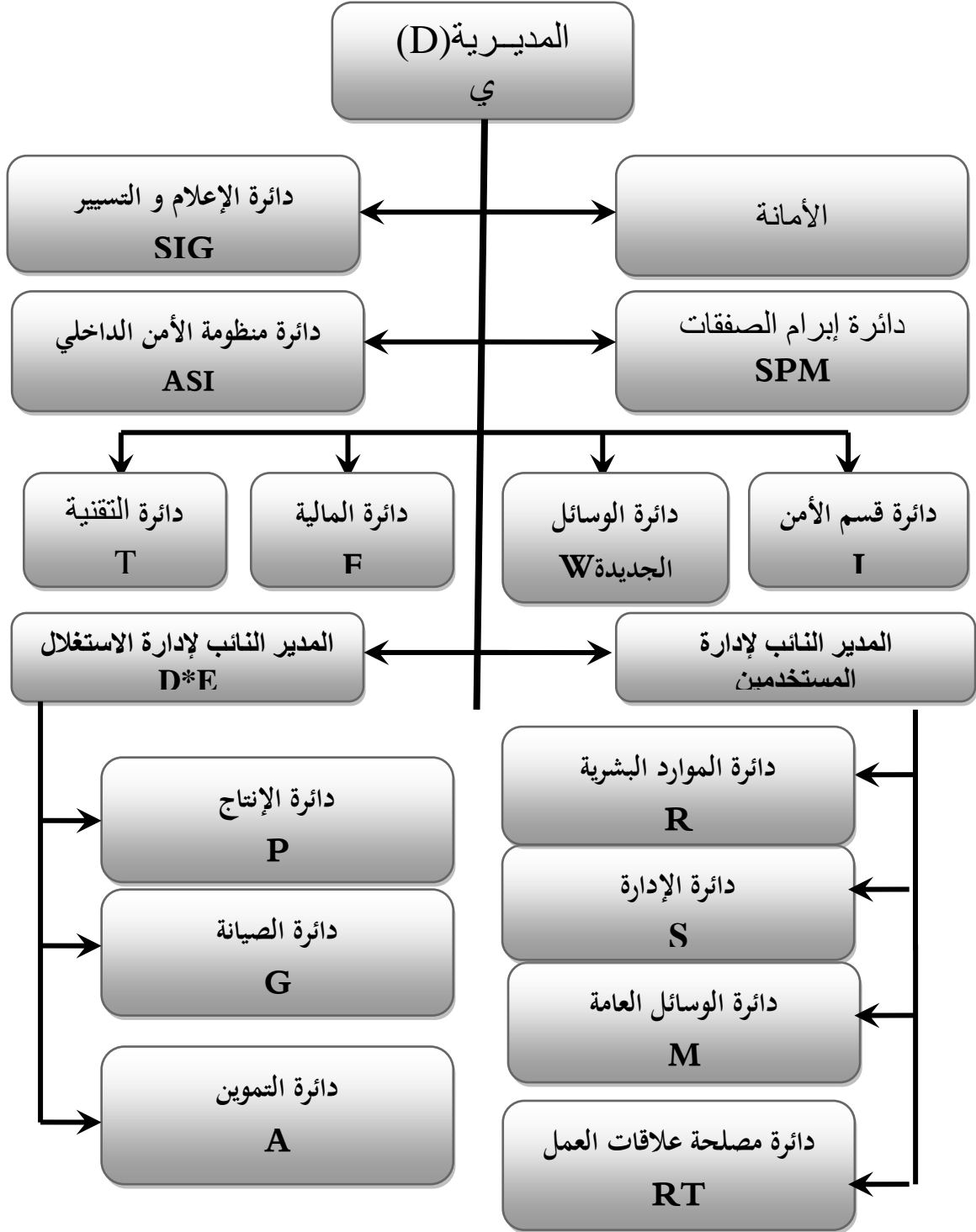
- اسم الشركة:مركب GP1/Z.
- الموقع: مرسى الحجاج.
- المساحة: 120 هكتار.
- الموظفين: 777 وكلاء.
- الهدف: 10.8 مليون طن / سنويا من الغاز الطبيعي المسال.
- المنتجات: البروبان التجاري، البيوتان التجاري.
- طريقة المستخدمة: الضغط التقطير.
- عدد القطارات: تسعة (09)قطارات من 1.2 مليون طن / ذ

- الصانع: IHI اليابانية كونسورتيوم (ايشيكا واجيماهارىما للصناعات الثقيلة) وشركات إيتو.
- تاريخ بدء العمل: 10 نوفمبر 1980.
- تاريخ إعلان بيان من أول المرحلة القطار1: 12 ديسمبر 1983.
- تاريخ إعلان بيان من أول المرحلة القطار2: 24 فبراير 1998.
- تاريخ إعلان بيان من أول المرحلة القطار3: 12 فبراير 2010.
- الحقن الشرجية: اثنان أرصفة التحميل تلقي السفينة من النفط والغاز المسال إلى قدرة 30000-50000 طن من غاز البترول المسال (M6،D1)
- شاحنة مع منحدر التحميل: ستة (06) شاحنات.
- جهة الإنتاج: تصدير والسوق المحلية.
- مصدر التمويل: الغاز من حقول الغاز في جنوب الجزائر.
- سعة التخزين:
- تحميل التخزين: 22000 م<sup>3</sup>
- ا لتخزين من المنتجات المبردة 560000 م<sup>3</sup>
- التخزين من المنتجات المحيطة: 2500 م<sup>3</sup>

المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي لمركب GP1/Z :

مركب GP1/Z تعمل وفقا للهيكل التنظيمي واضحة المعالم من أجل إتقان المهام، وتتكون وفق

الهيكل التنظيمي التالي:



المصدر: وثيقة داخلية لمركب GP1/Z

المبحث الثالث: تحضير وإعداد الميزانية التقديرية في مركب GP1/Z

المطلب الأول: المراحل الأولى من ميزانية التنمية لمركب GP1/Z:

1. إطلاق ميزانية الحملة:

يتم تنفيذ الافتتاح الرسمي لميزانية الحملة للسنة المقبلة (ن + 1) بشكل عام في الربع الثلاثي الأول من السنة الحالية (ن) من قبل دائرة المالية.

هذا الأخير يتلقى الإطار التوجيهي للإدارة المالية التي حددت أهداف وإستراتيجية الشركة ويخدم كدليل لمختلف فروع الشركة في وضع الميزانية.

تقوم الدائرة المالية باستكمال الإطار التوجيهي من بيانات ثابتة الخاصة للمجمع ويرسل إلى جميع الدوائر مرة واحدة. وبمجرد أن تحدد الأهداف العامة لمعروفة وتوزيعها على مختلف الدوائر يجب أن تتطور التوقعات التشغيلية.

يجب أن تتم الموافقة على الوثيقة المقدمة إلى دائرة من خلال هيكل مسؤولية، كما هو مفصل ومحددة قدر الإمكان، واستنادا إلى تجربة السنوات السابقة.

2. جمع ومعالجة المعلومات:

– تقوم جميع دوائر المركب بأعداد وإرسال تقديراتها للسنة المقبلة فيما يتعلق بتقديرات الاستغلال والاستثمار لمصلحة الإعلام والتسيير.

– يتم تقييم توقعات التكوين لمستخدمين المجمع للسنة المقبلة عن طريق دائرة الموارد البشرية وإرساله إلى مصلحة الإعلام والتسيير.

3. التحكيم:

▪ التحكيم الأولي (الداخلية):

تنشأ دائرة المالية بالتعاون مع المديرية جدول تحول قسم لإجراء عملية الميزانية برئاسة مدير المجمع، هذا يشرح بالتفصيل أسباب كل عمل مخطط، وفي الوقت نفسه يشير هذا الباب من الميزانية كلاً للملاحظات وتعتبر جميع القرارات من قبل المدير المتخذة بشأن مسألة الميزانية.

▪ التمرکز:

يتم تشغيل مرحلة التمرکز بعد أن تم تشغيل التحكيم من قبل المدير لتوحيد جميع هياكل التوقعات في ميزانية واحدة في شكل ملخص (الخطة السنوية).

- التحكيم الخارجي:
- يتم تقديم ملخص الخطة السنوية للتحكيم الثاني في LQS برئاسة مدير قسم التمييز.
- يتم تسجيل جميع القرارات التي اتخذتها والنظر في بيانات جديدة من أجل تنفيذ التصحيح من الخطة السنوية.
- بعد عملية التصحيح التي تقوم بها الدائرة المالية المجمع يجب وضع خطة سنوية وتقديم نسختين للمديرية المالية في مقر LRP. ليكون مسؤولاً بدوره في تمرکز الخطة السنوية ل LRP من خلال تجميع خطط كل مجمع.
- بعد تقديم النهائي للخطة السنوية وانتقاله إلى المديرية العامة.
- ينتظر المجمع موافقة إبلاغ عمل إعادة ضبط الوقت.
- بشكل عام، وتجدر الإشارة إلى أن ترد المكونات الثلاثة للخطة بشكل من فصل وهي:
  - عنصر الإنتاج
  - عنصر الصيانة
  - عنصر استثمار
  - عنصر استغلال

### المطلب الثاني: تنفيذ مراقبة الميزانية في مجمع GP1/Z:

مراقبة الميزانية تسمح للدائرة المالية ضمان تنفيذ الميزانيات وفقا للمبادئ التوجيهية من قبل فرع LRP المعتمدة.

وسوف تكون المهمة الأساسية:

- مقارنة الإنجازات في الميزانية.
- تحليل وتبرير ثغرات الميزانية.
- رصد الميزانية ينطوي على ثلاث مراحل:
- مرحلة مراقبة الالتزام.
- مرحلة رصد الإنجازات
- مرحلة التوازن من الخطة السنوية.
- 1. مرحلة مراقبة الالتزام:

يجري تنفيذ مراقبة مسبقة من التزامات التشغيل (السلع والخدمات) والاستثمار وتخضع لإدارة الشؤون المالية تأشير الميزانية.

2. مرحلة رصد الانجازات:

يتم إجراء المصالحة بين الإنجازات والتوقعات بتسليط الضوء على الاختلافات (إيجابية أو سلبية).

3. مرحلة نتائج الخطة السنوية:

- إعداد تقارير شهرية و سنوية لإنجازات المجمع.
- تحليل و تقييم الفوارق بين الانجازات و التوقعات الشهرية و السنوية.

المطلب الثالث: مثال حقيقي للميزانية في مركب GP1Z

جدول مصاريف الاستغلال لسنة 2016

| رقم الحساب | البيانات                 | التوقعات  | توقعات عند الإغلاق | متراكم الانجازات | حقيقي أول % | حقيقي عند الإغلاق % |
|------------|--------------------------|-----------|--------------------|------------------|-------------|---------------------|
| 60         | المشتريات المستهلكة      | 0         | 0                  | 504              |             |                     |
| 61         | الموارد والتوريد         | 1 740 963 | 1 595 357          | 805 695          | %46         | %51                 |
| 62         | الخدمات                  | 4 565 308 | 2 823 193          | 2 140 748        | %47         | %76                 |
| 63         | مصاريف المستخدمين        | 925 457   | 978 661            | 965 911          | %104        | %99                 |
| 64         | الضرائب و الرسوم         | 12 600    | 14 773             | 15 726           | %125        | %106                |
| 65         | مصاريف مالية             | 14 930    | 19 300             | 25 074           | %168        | %130                |
| 66         | مصاريف أخرى              | 247 385   | 244 982            | 244 848          | %99         | %100                |
| 68         | مخصصات اهتلاكات و مؤونات | 2 562 614 | 2 174 153          | 2 177 666        | %85         | %100                |
| 8972       | إنتاج مخزون              | 327 000   | 282 600            | 247 580          | %76         | %88                 |
|            | المجموع                  | 10 396 25 | 8 133 019          | 6 623 752        | %64         | %81                 |

المصدر: وثيقة داخلية لمركب GP1/Z

## تحليل الجدول أعلاه:

- تقوم هذه الدراسة على الفروق بين الإنجازات التي تم الحصول عليها وتوقعات الإغلاق.
- بلغت نسبة الإنجاز 81% مقارنة بحجم النفقات متوقعة عند إغلاق أن هناك انحراف قدره 19%.
- نلاحظ حساب 61 بعنوان " المواد والتوريد " وحساب 62 بعنوان " الخدمات " لا يزالان منخفضان على الرغم من الإجراءات التصحيحية التي تمت قبل إغلاق.
- نلاحظ أن حساب 64 بعنوان " الضرائب الرسوم " وحساب 65 بعنوان " مصاريف مالية " تجاوز إنفاقها مقارنة بما كان متوقعا.

## خلاصة الفصل:

لقد قمنا في هذا الفصل بدراسة حالة مؤسسة سونطراك مركب GP1/Z، بالتعرف على المركب الذي يعتبر مركب أساسي في هذه المؤسسة، بالنظر إلى تاريخ الطويل في مجال التصنيع والاستثمار والمداخيل الكبيرة التي يقدمها للاقتصاد الوطني الجزائري.

أما بالنسبة لتحليل الشامل لبيانات الميزانية، التي تم إعدادها وتحكيمها بشكل صحيح إلا أن النتائج في الأخير أظهرت تواجد بعض الانحرافات، وهذا دليل على تواجد بعض المعوقات التي تحتاج إلى تحسين من أجل الحصول على نتائج موثوقة.

لي تفادي هذه المعوقات في السنوات المقبلة يجب أن يكون هناك تقدير جيد للميزانية من طرف كامل الأقسام حسب تسلسلها الهرمي ثم احترام الإطار التوجيهي بعض إغلاق لتحقيق الأهداف المسطرة التي حددها المركب.

من خلال بحثنا سعينا إلى الإحاطة بمراقبة التسيير باعتبارها احد أنظمة المراقبة للمؤسسة والتركيز على النقاط التي تركز عليها لتحسين أدائها ورفع من مستوى الأداء المالي والتي بإمكانها إحداث اثر فعال في المؤسسة وكمحاولة منا دراسة هذا المجال تطرقنا إلى إبراز مفهوم الأداء والأداء المالي بصفة عامة وتبين مختلف العناصر التي تعتمد عليها عمل نظام مراقبة التسيير وقمنا بمحاولة إسقاط مجموع هذه الأفكار على ارض الواقع من خلال الجانب التطبيقي من اجل الإحاطة بإشكالية البحث و التساؤلات المرافقة لها وتظهر أهمية مراقبة التسيير في المؤسسة لها تأثير مباشر على السير الحسن لأنظمة الرقابة المتعلقة بالأداء وأداة في يد الإدارة العليا للمؤسسة حيث تعمل على مد الإدارة بالمعلومات عن طريق التقارير قصد الوقوف على الصعوبات والمشاكل والظروف التي تحيط بسير المؤسسة وبالتالي الوصول إلى النقاط التي يمكن من خلالها تحسين الأداء المالي داخل المؤسسة.

### 1. اختبار صحة الفرضيات:

- لقد تحققت الفرضية الأولى كون أن نظام مراقبة التسيير يسمح لكل مؤسسة بوضع لوحة القيادة التي تلعب دورا هاما في اتخاذ القرارات من أجل تحليل الماضي، الحاضر والمستقبل، وكل هذا يقود في الأخير إلى تقييم الأداء المالي لها.
- لم تتحقق الفرضية الثانية لأن هدف تقييم الأداء لا يقتصر على كشف انحرافات فحسب بل يجب أن يمتد إلى تحليل ودراسة أسبابها من أجل اقتراح وسائل التصحيح المناسبة.

### 2. نتائج الدراسة:

- من خلال دراستنا لهذا الموضوع من ناحية الوصفية والتحليلية خاصة في الجانب النظري توصلنا إلى النتائج التالية:
- يرتكز نظام مراقبة التسيير في المؤسسة على الرقابة البعدية وذلك للوقوف والحكم على الأداء المحقق (النتائج).
  - تحتل عملية مراقبة التسيير قلب المؤسسة وهي تسمح على توفير المعلومات للمسيرين على اتخاذ القرارات وتعتبر عامل أساسي لاكتساب المسيرين التحكم في عملهم التسييري وتبحث عن نشر المعلومات وتحفيز الأفراد وانسجام الادعاءات لصالح المؤسسة.
  - لوحات القيادة تعمل على تحقيق التواصل والتحاور بين المسؤولين من تبادل للمعلومات وتفويض السلطات وتقييم أداء المسؤولين.

- يعد الأداء المالي ذو أهمية كبيرة للمؤسسات التي تطمح للنمو والتوسع لذلك حضى موضوع الأداء المالي على اهتمام واسع النطاق.
- تعتمد المؤسسة في عملية التقييم لأدائها المالي على المعايير التاريخية أي الاعتماد على أداء المؤسسة بلوغ الأهداف بأقل التكاليف وهذا يعني أن الأداء بالنسبة للمؤسسة هو التوفيق بين الكفاءة والفعالية.
- وبناء على الاستنتاجات السابقة تبين لنا أن مراقبة التسيير تعمل على اكتشاف الانحرافات المرتبطة بالأداء المالي وتصحيحها في وقتها المحدد كما تعمل على تقييم الأداء لإبراز نقاط القوة والضعف والتحكم النسبي في العوامل التي تؤثر على الأداء المالي بالتخفيض من حدة تأثيرها.

### 3. التوصيات

- النظر إلى مراقبة التسيير على أنها عملية مستمرة تتطلب متابعة والتجديد كما استدعى الأمر ذلك.
- يجب أن ينظر إلى مراقبة التسيير على أنها وسيلة وليست غاية فهي تعمل على تزويد المسؤولين والمسيرين بمختلف المعلومات التي تساعدهم على اتخاذ القرارات المناسبة كما تعمل على تطوير القدرات والكفاءات من خلال لتحديد الانحرافات وتفسيرها بما يسمح بعد تكرارها مستقبلا وبالتالي فهي تهدف إلى تحسين أداء المؤسسة ككل.
- ضرورة استخدام والاعتماد المعايير القطاعية في عملية تقييم الأداء المالي فالمعايير التاريخية تقليدية ليس لها علاقة بالمتغيرات البيئية والمنافسة لأنها تعتمد على بيانات مالية تاريخية لا تناسب الظروف الحالية للمؤسسة.
- تغيير طريقة عرض لوحات القيادة.

### 4. أفاق البحث:

- لقد اقتصرنا دراستنا على حالة الجزائر فقط والتي لم تسمح لنا بمقارنة الأداء المالي مع الدول الأخرى، بالإضافة إلى أن دراسة مؤسسة واحدة فقط لا يمكننا بتعميمها على الجزائر عامة. هذا ما سيتيح لنا فرصة التوسع والتطرق إلى هذه الجوانب في دراسات لاحقة إن شاء الله.

قائمة المصادر والمراجع :

I. الكتب :

1 - الكتب باللغة العربية:

- احمد حسن ظاهر، "المحاسبة الإدارية" دار وائل للطباعة والنشر، الأردن، 2000.
- بشير فليد، ترجمة سرور علي إبراهيم، تقديم عبد الله ابن عبد الله العبيد، "الرقابة على الجودة"، مصر: المكتبة الأكاديمية بالقاهرة، 1995:
- بن عبد الفتاح دحمان، محاضرات مقياس مراقبة التسيير 4، علوم تجارية المعهد الوطني للتجارة، 2002-2003:
- جلال إبراهيم العبد "إدارة الأعمال: مدخل اتخاذ القرارات وبناء المهارات" الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية 2003.
- رواية حسن، « إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية »، الدار الجامعية، 2001.
- سعيد فريجات جمعة 03 الأداء المالي لمنظمات الأعمال دار المريخ للنشر والتوزيع ، الرياض المملكة العربية السعودية ، 2000.
- طاهر حسن منصور الغالبي ، وائل محمد الصبحي ادريس " أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن" ط1، دار وائل للنشر، عمان ، 2009.
- عقيل جاسم عبد الله، مدخل في تقييم المشروعات دار الحمد للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، 1999 .
- علاء فرحان طالب : الحكومة المؤسسية و الاداء المالي الاستراتيجي للمصارف ، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان 2011.
- فلاح حسن الحسيني، مؤيد عبد الرحمن ادارة البنوك كمدخل كمي واستراتيجي معاصر ، دار وائل عمان.
- محمد حمود، الخطيب الاداء المالي و اثره على عوائد اسهم الشركات ، دار حامد ، عمان 2009.
- محمد سعيد عبد الفتاح ، محمد فريد الصحن ، الادارة العامة ، دار جامعة الاسكندرية 2003.
- ناصر دادي عدون، مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004.

– وسيلة حمداوي، إدارة الموارد البشرية مديرية النشر، لجامعة قلمة 2004.

## 2 - الكتب باللغة الفرنسية:

- cloude alazard et sabine spari « contrôle de gestion » épreuve n 7 DECF.
- Isabelle de Kerulen, loied Kerulen de tous, 3<sup>ème</sup> édition, Paris, édition économisa.,
- Jjj-Rsulzer, « comment contruire le tableau de bord » Ed dunod 1975.
- M-gervais, le control de gestion » Ed economica.
- N-guedj , «le control de gestion » ED d'organisation.

## II. الرسائل الجامعية وأطروحات والمذكرات:

- بلجيلالي أمينة، " مذكرة تخرج لنيل شهادة ليسانس " الميزانية التقديرية كمرشد اقتصادي في المؤسسة"، مستغانم، 2008.
- السعيد بلوم، أساليب الرقابة ودورها في تقييم أداء المؤسسات الاقتصادية، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير في تنمية الموارد البشرية، جامعة منتوري قسنطينة، دون سنة.
- عباس عصام تأثير جودة المعلومة المالية في تقييم الاداء المالي للمؤسسة الاقتصادية واتخاذ القرارات مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر في علوم التسيير جامعة قاصدي مرياح ورقلة دفعة 2012 .
- عدة بن يوسف عبد الرحمن، بلحسن محمد، "مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية ، مذكرة تخرج لنيل شهادة ليسانس"، جامعة مستغانم ، 2006-2007.
- عقون سعاد، محاولة تصميم نظام مراقبة تسيير بالمؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، 2001-2002.
- عمر تاج الدين ، دور إستراتيجية التنوع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص: اقتصاد صناعي، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2012/2013.
- محمد الصغير القرشي، لوحة القيادة كأداة لمراقبة التسيير المؤسسات البنكية، رسالة ماجستير في علوم التسيير، ورقلة، 2002-2003.

— هياج عبد الرحمن ، اثر مراقبة التسيير على الرفع من الاداء المالي ، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر، جامعة ورقلة 2012.

### III. المداخلات العلمية:

#### 1. المجلات:

- ❖ شيخ تالداوي " تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء" العدد 07، 2009 2010 مجلة الباحث جامعة الجزائر.
- ❖ عبد المليك مزهودة، "الأداء بين الكفاءة والفعالية : مفهوم وتقييم" ، العدد الأول ، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة، 2001.
- ❖ محمد الصغير قريشي، واقع مراقبة التسيير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، مجلة الباحث، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة ورقلة، عدد 09/2011.