

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم المالية والمحاسبة



مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

الشعبة: علوم تجارية التخصص: تدقيق محاسبي ومراقبة التسيير

دور مراقبة التسيير في تحسين أداء

المؤسسة الاقتصادية

دراسة حالة مؤسسة وحدة تربية الأنعام UAB مستغانم

تحت

مقدمة من طرف الطالب:

إشراف الأستاذ:

بن قوة هشام

أ. قوديج جمال

أعضاء لجنة المناقشة:

الصفة	الاسم واللقب	الرتبة	عن الجامعة
رئيسا			
مقررا			
مناقشا			

السنة الجامعية: 2016-2017

الفهرس

I.....	الفهرس
v.....	قائمة الجداول
IV.....	قائمة الأشكال
أ.....	العامه المقدمة
	الجانب النظري
	الفصل الأول: مفهوم مراقبة التسيير
06.....	تمهيد
07.....	المبحث الأول: مدخل عام لمراقبة التسيير
07.....	المطلب الأول: تعريف مراقبة التسيير
08.....	المطلب الثاني: نشأة وظهور مراقبة التسيير
11.....	المطلب الثالث: أنواع مراقبة التسيير
14.....	المبحث الثاني: أهمية، أهداف ومهام مراقبة التسيير
14.....	المطلب الأول: أهمية مراقبة التسيير ودورها في المؤسسة
23.....	المطلب الثاني: أهداف مراقبة التسيير
27.....	المطلب الثالث: مهام مراقبة التسيير
28.....	المبحث الثالث: مسار ومكانة مراقبة التسيير
28.....	المطلب الأول: أنماط الارتباط الهرمي لمصالح مراقبة التسيير
29.....	المطلب الثاني: مسار مراقبة التسيير
30.....	المطلب الثالث: النظرة الجديدة لمراقبة التسيير

32	المبحث الرابع: أدوات مراقبة التسيير
33	المطلب الأول: المحاسبة العامة
37	المطلب الثاني: المحاسبة التحليلية
34	المطلب الثالث: لوحة القيادة
37	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: أساسيات حول تقييم الأداء	
38	تمهيد
39	المبحث الأول: مفهوم الأداء ومحدداته
39	المطلب الأول: مفهوم الأداء
40	المطلب الثاني: محددات الأداء
42	المبحث الثاني: مفهوم وأهداف تقييم الأداء
42	المطلب الأول: تحديد معنى المصطلحات (تقييم , قياس و تقويم)
43	المطلب الثاني: مفهوم تقييم الأداء
44	المطلب الثالث: أهداف عملية تقييم الأداء
48	المبحث الثالث: الخلفية التاريخية لعملية تقييم الأداء
48	المطلب الأول: عملية تقييم الأداء في الحضارات القديمة
55	المطلب الثاني: إشكالية تقييم الأداء والنظريات الإدارية
58	المطلب الثالث: النماذج الحديثة في تقييم الأداء
63	المبحث الرابع: معايير والطرق تقييم الأداء
63	المطلب الأول: معايير التقييم
64	المطلب الثاني: طرق التقييم

66	المطلب الثالث: الصعوبات التي تواجه تقييم الأداء.....
67	خلاصة الفصل.....
	الجانب التطبيقي.
	الفصل الثالث: أثر مراقبة التسيير على الأداء
70	تمهيد.....
71	المبحث الأول: عموميات حول المؤسسة.....
71	المطلب الأول: نشأة المؤسسة وتطورها.....
72	المطلب الثاني: دراسة الهيكل التنظيمي للمؤسسة.....
74	المطلب الثالث: دوائر المؤسسة.....
78	المبحث الثاني: واقع الأداء في المؤسسة.....
78	المطلب الأول: دراسة عملية الشراء.....
82	المطلب الثاني: دراسة المخزونات.....
85	المطلب الثالث: دراسة عملية البيع.....
88	خلاصة الفصل.....
91	خاتمة عامة.....
94	قائمة المراجع.....
97	قائمة الملاحق.....

1- قائمة الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
		الفصل
11	مكونات النظام	01
18	أهداف مراقبة التسيير	02
22	مراقبة التسيير مرتبطة مباشرة مع المديرية العام	03
23	مراقبة التسيير مرتبطة مباشرة مع مديرية التوظيف	04
24	مراقبة التسيير مرتبطة بالتقارير	05
27	مثلث مراقبة التسيير	06
34	أعباء المحاسبة العامة	07
35	علاقة التكلفة المتغيرة بكمية الإنتاج	08
		الفصل
41	الأداء الفعال	01
52	العلاقة بين السلوك والشخصية والنتائج	02
55	نموذج لقائمة المراجعة في تقييم الأداء	03
		الفصل
73	الهيكل التنظيمي للمؤسسة	01
82	تطور المشتريات في المؤسسة	02
83	الهيكل التنظيمي لقسم المخزونات	03

2- قائمة الجداول:

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
		الفصل
10	تطور مفهوم مراقبة التسيير عبر نظريات الإدارة	01
36	تصنيف أعباء المحاسبة التحليلية	02
38	لوحة القيادة	03
		الفصل
58	أمثلة للأحداث هامة لأحد مساعدي المصنع	01
60	مقارنة بين طريقة الإدارة والطرق الأخرى للتقييم	02
63	الطريقة المناسبة لتقييم الأداء	03
67	تأثير تقييم الأداء	04
		الفصل
74	عدد العمال الموزعين حسب مهمتهم	01
81	تطور نظام المشتريات في المؤسسة	02
84	أهم مادتين أوليتين مستوردتين	03
87	تطور رقم الأعمال للوحدة	04

مقدمة عامة:

عرفت المؤسسات الاقتصادية تعددا في أوجه أنشطتها الاقتصادية وتوسعا في حجمها وتعددا لهيكلها الإدارية، وذلك استجابة لتغيرات مكونات البيئة التي فرضت التغيرات جذريا، بدا من تطور الإطار الاقتصادي، وتوجه اقتصاديات الدول نحو اقتصاد السوق، بالإضافة إلى المحيط التكنولوجي وما عرفه من ثورة الاتصالات والتقنيات الحديثة، مما فرض على المؤسسات ضرورة مسايرة التطور التكنولوجي والاستفادة منه، إضافة إلى تلك التغيرات في المعطيات السياسية، الاقتصادية، والاجتماعية، التي فرضها المحيط، وكذا مراعاة القوانين والنظم التي تكون الإطار السياسي والقانوني.

وفي ضوء ما سبق فإن هذه التغيرات التي عرفتها عناصر بيئة المؤسسات أثرت عليها وفرضت على المسيرين تقسيم الإدارة إلى عدة مستويات دنيا، وسطى عليا ... إلخ، والفصل بين الإدارة والتنفيذ، هذا الموضوع فرض توافر المعلومات اللازمة لتسهيل واتخاذ القرار والرقابة.

ويتعلق التسيير في المؤسسة باقتصاديات العمل على توليف (توفيق) الموارد المتاحة لدى المؤسسة (الأفراد، التجهيزات، الأموال، الوقت)، على النحو الذي يحقق للمؤسسة أهدافها المحددة مسبقا، وهذا من خلال إيجاد (أو البحث عن) أحسن الطرق والكيفيات التي يتم بها الجمع بين هذه الموارد، فالوظيفة الإدارية حسب "فايول" تتضمن: التخطيط، التنظيم، التوجيه، والرقابة، وهذا مهد لظهور مجموعة من أدوات الرقابة التقليدية منها والحديثة والتي تعمل على توفير البيانات اللازمة لإدارة المؤسسة حتى تقوم بوظيفة الرقابة على أكمل وجه.

وبالنسبة للبيئة التي تزاوّل العمل فيها المؤسسة نشاطها، فإن قدرة هذه الأخيرة على البقاء والاستمرار يتوقف على عدد من العوامل منها قدرة إدارة المؤسسة على التحكم في مواردها وتعديل ما يحدث من انحرافات تحصل في تأدية المهام للوصول إلى أداء الكلي يمكنها من واجهة تنافسيات السوق، حيث تزداد المنافسة والصراع على الموارد والأسواق، وفي هذا المجال فإنه يمين لمراقبة التسيير أن تلعب دورا استراتيجيا في خط سير المؤسسة.

وموضوع مراقبة التسيير بالرغم من كونه ظهر مع مطلع الألفية الثالثة، إلا أنه لا زال يحضها بالكثير من الاهتمام من قبل العديد من الباحثين والمهتمين بشؤون التسيير التي تتميز بالندرة النسبية، وتكمن تلك القدرة في كفاءة المسير على استخدام الأدوات اللازمة للموارد المتاحة من اجل مراقبة تحقيق الأهداف بأقل من التكاليف.

وازداد اهتمام المؤسسات الاقتصادية بمراقبة التسيير وذلك من دورها في تصحيح الانحرافات والاختلالات التي قد يتميز بها الأداء، سواء كان فردياً أو وظيفياً، أو على مستوى المؤسسة ككل، وهذا تحقيقاً للإستراتيجية العامة في تسيير الإدارة العليا من معرفة مستويات الأداء المحققة بمقارنتها مع ما كان مخططاً الوصول إليه.

وفي سبيل ذلك تستخدم مراقبة التسيير عدة أدوات لتتكامل فيما بينها وتمثل وسائل مهمة إليها يستند إليها مراقب التسيير، ويستخرج منها مؤشرات تساعد على تحديد وضعية المؤسسة، ومستوى الأداء التنافسي فيها.

وبناء على ذلك تبرز الإشكالية التالية:

وتنتج عن هذه الإشكاليات مجموعة من الأسئلة الفرعية وهي:

1 - ما أهمية وأهداف مراقبة التسيير في عمل المؤسسة؟

2- ما هي أهم أدوات مراقبة التسيير المستخدمة على مستوى المؤسسة؟

3 - ما هي مستويات الأداء؟

4 - وما هي أهم العوامل المؤثرة فيه؟

5 - كيف تساهم مراقبة التسيير في تحسين الأداء المؤسسة؟

وتسهيلاً لعملية البحث نضع مجموعة من الفرضيات هي:

1- تلعب مراقبة التسيير دوراً مهماً في تحديد مستوى الوظائف في المؤسسة.

2- أهم أدوات مراقبة التسيير داخل المؤسسة هي: المحاسبة التحليلية، الموازنات التقديرية، لوحة القيادة.

3- تسعد عملية قياس الأداء على معرفة مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها.

4- تساهم مراقبة التسيير في تحسين الأداء المؤسسة، وذلك عن طريق الأدوات التي تستخدمها من محاسبة

تحليلية، موازنات تقديرية، ولوحة قيادة.

أهداف الدراسة:

بالإضافة إلى الأهداف المتعلقة بالإجابة على الإشكاليات المطروحة، والأسئلة المتفرعة عنها، نحاول الوصول إلى أهداف أخرى لها علاقة بالموضوع.

هذه الأهداف هي:

- 1- إلقاء نظرة عامة حول تسيير المؤسسة وأهم خصائصه ووظيفة المسير.
- 2- فهم طبيعة وخصائص كل من المحاسبة التحليلية، الموازنات التقديرية، لوحة القيادة، من حيث هي أدوات لمراقبة التسيير ومعرفة دورها في هذه الوظيفة، وعلاقتها بالأداء ، بحيث أنها الأدوات الأكثر اعتمادا من طرف المؤسسة لتسيير نشاطها.
- 3- التعمق في إستراتيجية المؤسسة كإطار عام للحركة الكلية لنشاط المؤسسة من ناحية تخطيط أهدافها على المدى البعيد، وإلقاء الضوء على ماهية مراقبة التسيير في تحقيق مستويات الأداء وأهم العوامل المؤثرة فيه، والتنافسية والأسباب المؤدية إليها وربطها بمراقبة التسيير وإيجاد العلاقة بينهما.
- 4- معرفة مستويات الأداء وأهم العوامل المؤثرة فيه، والتنافسية والأسباب المؤدية إليها وربطها بمراقبة التسيير وإيجاد العلاقة بينهما.

أهمية الدراسة:

تندرج هذه الدراسة ضمن الدراسات التي تناولت موضوع مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية، أي المؤسسة التي لها علاقة بالسوق، وبالمنافسة، والدور الذي يمكن أن تؤديه مراقبة التسيير في تحسين الأداء المؤسسة في مواجهه بيئة تتسم بالتعقد والمنافسة الحادة.

وتبرز أهمية الدراسة كونها تلقي الضوء على مراقبة التسيير من منظور أنها وسيلة لتحسين الأداء المؤسسة وذلك من خلال الأدوات المستعملة.

كما أن موضوع مراقبة التسيير يعتبر من المواضيع المهمة للدراسة، ذلك أن وظيفة مراقبة التسيير في التنظيم الهيكلي للمؤسسة، تعتبر وظيفة منفصلة، حيث انه بعد قيام المؤسسة بوضع خططها التي تسيير وفقها، تقوم بمراقبة سير التسيير، وتصحيح الأخطاء الواقعة في التنفيذ، ولا يتم هذا إلا بوظيفة مراقبة التسيير، وتأتي هذه الدراسة لتلقي الضوء على هذا الجانب.

دوافع اختيار البحث:

من بين أهم الأسباب التي دفعتني لاختيار هذا الموضوع ما يلي:

1- الأهمية البالغة التي تكتسبها وظيفة مراقبة التسيير داخل هيكل المؤسسة من حيث أنها وظيفة تراقب جميع الوظائف الأخرى.

2 - انفتاح الأسواق الداخلية والخارجية، وبهذا فإن المؤسسات الاقتصادية تحتاج إلى تحسين تسييرها واعتماد الطرق العلمية من اجل ضمان الدقة في أنشطتها.

3 - تحفيز المسيرين على الاهتمام بمراقبة التسيير ودورها في تطوير المؤسسات الاقتصادية.

تمهيد:

تعتبر مراقبة التسيير كمنسق 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 انجاز العملية الاقتصادية وتقتصر على بعض المؤسسات، حتى أخذت مفهومها الواسع المرتبط بالعملية الاقتصادية في كل مراحلها. وقبل بدايتها كالتخطيط واختيار الوسائل وتحديد الأهداف المناسبة لسياسة المؤسسة واستراتيجياتها. وتقدم الاستشارة واتخاذ القرارات. ثم أثناء القيام بالعملية الاقتصادية من خلال مراقبة كيفية تنفيذها ووسائلها. وبعد إنجاز العملية تقوم بتحديد الانحرافات ورقابة الجودة من حيث التكلفة. الوقت المواصفات ومدى تحقيق الأهداف المرجوة ومن ثم مساعدة المسير في اتخاذ القرار. ومن أجل هذا يكون الهدف من هذا الفصل إبراز وإعطاء المفاهيم الأساسية لمراقبة التسيير .

المبحث الأول: مدخل عام لمراقبة التسيير

ينحصر هدف هذا المبحث في التعرف على مفهوم مراقبة التسيير، النشأة والتطور التاريخي وأنواع مراقبة التسيير.

المطلب الأول: تعريف مراقبة التسيير

مفهوم مراقبة التسيير، تعني كلمة الرقابة القدرة على متابعة وتوجيه وتقييم العمل من خلال نسق معين (معلومات، قرارات، إجراءات، مراقبة النتائج). وتعد الرقابة إحدى العمليات الأساسية تمارسها المنظمات المختلفة. فهي إحدى الوظائف الإدارية المتمثلة في التخطيط، التنظيم، التنفيذ والرقابة.

فالرقابة" هي عملية قياس النتائج ومقارنتها بالخطط أو المعايير وتشخيص أسباب انحراف النتائج الفعلية عن النتائج المرغوبة واتخاذ الإجراءات التصحيحية عندما يكون ذلك ضروريا"¹.

وتظهر مراقبة التسيير كنظام داخلي للمؤسسة وتطبق أثناء العمليات وتعتبر كمراقبة ذاتية، ولتكون فعالة لا بد أن تكون مستمرة ومتواصلة.

ويمكن إدراج تعاريف أشهر المهتمين بمراقبة التسيير حيث يعرفها P.BERGERON بأنها "تلك العملية التي تسمح للمسيرين بتقييم أداتهم وبمقارنة نتائجهم مع المخططات والأهداف المسطرة وباتخاذ الإجراءات التصحيحية لمعالجة الوضعيات غير الملائمة"²

بينما يرى C.ALAZARD أن رقابة التسيير تبحث عن إدراك ووضع وسائل معلوماتية موجهة.

لتمكين المسؤولين من التصرف وتحقيق التنسيق الاقتصادي العام بين الأهداف والوسائل وما هو محقق. لذا يجب اعتباره نظام معلوماتي لقيادة وتسيير المؤسسة كونه يراقب فعالية ونجاعة الأداء لبلوغ الأهداف.

أما A.KHEMAKHEM فيعرف مراقبة التسيير على أنها مسار العمل الموضوعي في خدمة المؤسسة لضمان التنشيط والتحرك الفعال والمستمر للطاقات والموارد المتاحة لبلوغ الهدف من قبل هذا الكيان"³

فمراقبة التسيير ادن هي مجموعة الإجراءات والعمليات التي تسمح لمختلف المسيرين بتجنيد كل طاقتهم من أجل تحقيق أهدافها المسطرة والتأكد من تحقيقها. فهي التي تسمح بالتأكد من الاستعمال العقلاني للموارد والطاقات المتاحة وكذلك تحديد الأهداف القصوى التي هي بمقدور المؤسسة تحقيقها وأخيرا التأكد من تحقيق هذه الأهداف.

وعليه فإن مراقبة التسيير تركز على ثلاثة مفاهيم أساسية:

(1) زاهد محمد ديري، الرقابة الادارية، دار المسيرة، عمان، 2011، ص25

(2) ناصر دادي عدون وآخرون، مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية، دار المحمدية، الجزائر، 2004، ص10.

(3) A.khemakhem , dynamique de contrôle de gestion, édition, dunod, france, 1977, p14.

أ- **الفعالية (efficience)**: وتعني تحقيق أهداف وفقا للموارد المتاحة.

ب- **الكفاءة (efficacité)**: وتعني مقارنة النتائج بالوسائل المستعملة.

ج- **الملائمة (pertinence)**: وهي تعني مقارنة الوسائل المتاحة بالأهداف المحددة.

وبذلك يمكن القول أن مراقبة التسيير تعتبر جد ضرورية في المؤسسة لشموليتها إذ تأخذ بعين الاعتبار جميع أقسامها أو المديريات فيما بينها بغية تحقيق الأهداف المسطرة مسبقا.

وتعرف مراقبة التسيير حسب المعيار الأمريكي: بأنها عملية ينفذها مجلس الإدارة وإدارة المؤسسة وباقي الموظفين إعطاء تأكيد معقول بتحقيق الأهداف: الثقة في التقارير المالية، الالتزام بالقوانين واللوائح، فعالية وكفاءة العمليات.

أما المعيار البريطاني: فقد عرفها بأنها تتكون من بيئة الرقابة وإجراءات الرقابة، وتتضمن كل السياسات والإجراءات المعتمدة من مجلس الإدارة وإدارة المؤسسة، للمساعدة على تحقيق أهدافها بالتحقق قدر المستطاع من انتظام وكفاءة إنجاز الأعمال متضمنا الالتزام باللوائح عند التحقيق: حماية الأصول، منع واكتشاف التلاعبات المالية والأخطاء .

ويقسم أحد الكتاب رقابة المؤسسة إلى مراقبة تسيير ورقابة محاسبة، ويطلق على مراقبة التسيير مفهوم الرقابة على الأداء، وذلك بغرض التأكد من أن الموارد المتاحة قد استخدمت أحسن استخدام. وتشمل مراقبة التسيير جميع أوجه النشاط والعمليات المرتبطة بالمؤسسة. بينما يرى أن الرقابة المحاسبية تعني رقابة البيانات المالية للتأكد من صحة المعاملات مع الغير وأنها مؤيدة بالمستندات القانونية كما تتضمن كل الوسائل والإجراءات التي تتعلق بحماية الأصول بجانب التحقق من صحة التسجيل والتوجيه المحاسبي وتحقيق أكبر قدر من الكفاءة الإنتاجية في عمليات المؤسسة والالتزام بتنفيذ السياسات الإدارية المرسومة.

المطلب الثاني: نشأة وظهور مراقبة التسيير

مراقبة الأنشطة هو حقل ونطاق التحليل لمراقبة التسيير في بداية القرن التاسع عشر، هي الفترة التي وافقت المرحلة الصناعية. ظهورها يعود لتطور وتقدم التقنيات، ونمو النشاط الاقتصادي. هذا التطور بفضل تحاليل Taylor 1905 للإدارة العلمية للعمل OST وأعمال Gantt 1955 على التكاليف الهيكلية. وأعمال Fayol H 1916 وبفعل التطورات الحاصلة في مجال التسيير في 1923 General Motors و1935 Gobain Saint وكان Fayol H أول من أسس دعائم مراقبة التسيير في أعماله على الإدارة العامة، أين أكد أن المراقبة تعني الفحص والتأكد أن الأهداف المحددة محققة، كما أن التaylorية ضمن التنظيم العلمي للعمل OST لها دور وتأثير كبير على تصميم مراقبة التسيير فعرفت مراقبة التسيير بعدة تعاريف مختلفة، و تعتبر حاليا كنظام إعلامي هام لقيادة الأداء. وأول من نظر لها كعلم Anthony Robert 1965 بحيث عرف مراقبة التسيير أنها: "الإجراء الذي من خلاله يتمكن المسيرين من التأثير على أعضاء المنظمة لوضع الاستراتيجيات قيد التنفيذ بفعالية وكفاءة." فإذا كانت قواعدها تعود إلى 1850- 1910 فإن تطبيقها مقسم بشكل تطوري حسب حاجة المؤسسات ومع نمو حجم الوحدات الإنتاجية وتعدد نشاطاتها في الوقت أصبح من

الضروري تمثيل المهام والمسؤوليات من خلال ممارسة مراقبة اتجاه المنفذين. وعرفت أثناءها تحديات ورهانات المؤسسات من خلال تبني مراقبة التسيير الذي يعرف كنظام إعلامي للمساعدة على تسيير الأداءات (بمعنى تحقيق الكفاءة والفعالية) وخلق القيمة للزبائن والملاك (المساهمين).

وزيادة درجة التحكم في التكاليف (الأنشطة) وسلسلة القيمة وتأسيس مختلف الرقابات التي هي بمعنى التحكم. تركز مراقبة التسيير على أربعة محاور:

الثبات في الزمن.

- معلومة الجودة للمسير (كاملة).

- البحث عن تدنئة التكلفة (من حيث الوقت).

- تكلفة الإنتاج مسيطرة في التكلفة الكلية.

وينظر لمراقبة التسيير كأداة لمراقبة الإنتاجية الصناعية وعوائد العمل المباشر (التنفيذي) وكأداة للمساعدة والتحفيز على اتخاذ القرارات. إن نطاق التحليل وأدوات مراقبة التسيير كانت مرجع لغرض التأقلم لمتطلبات تسيير الأداءات أين يعتبر الإنسان كعضو أساسي للمنظمة ومورد (استثمار). فيما يتعلق بكفاءات (مؤهلة) المؤسسة، ثم أصبحت مراقبة التسيير بفعل الزمن والأحداث كعلم يدرس¹ Discipline.

جدول 1: تطور مفهوم مراقبة التسيير عبر نظريات الإدارة

مفهوم مراقبة التسيير	التيار
- مراقبة محاسبية ومالية - التركيز على التدقيق وتحديد المسؤوليات - تحليل الانحرافات	النظرية الكلاسيكية
- مراقبة اجتماعية واقتصادية - مراجعة اجتماعية - مشاركة، تحفيز، اتصال	مدرسة العلاقات الإنسانية
- قيادة المؤسسة - نظام قائم على العلاقة بين الاتصال والمعلومات والأداء - نظام قائم على العلاقة بين الهيكل التنظيمي - الأهداف والأداء	مدخل النظم

➤ source : P.Lauzel et R.Teller, contrôle de gestion et budgets, sireyEd 7^{ème}, Paris, 1994,p8.

(1)Nacer Eddine Sadi, contrôle de gestion stratégique, Edition Harmattan, paris, France, 2009, p19-20.

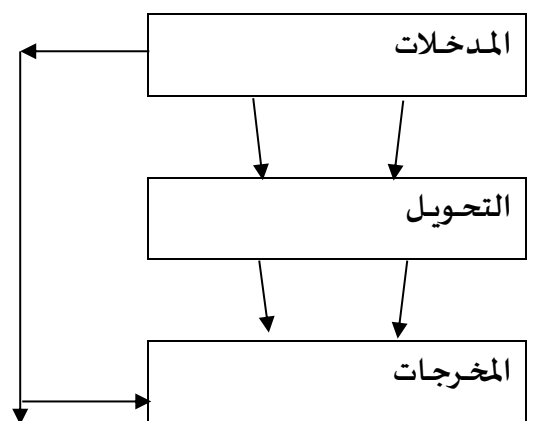
ظهرت مراقبة التسيير لأول مرة في المؤسسات الأمريكية، ويرجع ذلك إلى فترة ما بين الحربين العالميتين لكن انتشارها لم يكن إلا بعد الحرب العالمية الثانية وذلك بسبب سيطرة المذهب المنفعي الذي كان سائدا في مرحلة ازدهار المؤسسات الأمريكية التي لم تكن في هذه الفترة بحاجة إلى التحكم في التكاليف وتحديد المسؤوليات.

ويمكن ملاحظة أن تقنيات مراقبة التسيير في الواقع قد تطورت وتطور تبعاً للحاجة إلى المشاكل المصادفة والمتولدة من انتشار واتساع النشاط الاقتصادي والأزمات الاقتصادية ابتداءً من المحاسبة العامة التي ظهرت بشكلها الأقرب إلى الحالي في إيطاليا في القرن 15 ثم انتشرت عبر العالم قبل أن تأخذ الولايات المتحدة الزيادة في تحسين وتطبيق عدد من التقنيات الكمية في التسيير¹ وفي هذا الإطار أسست مراقبة التسيير وكانت المحاسبة وأدواتها دعائم لها. وشيئاً فشيئاً بدأ مجال نشاطها يتسع وبدأت الدراسات تنتشر في البحث عن تحديد أهداف ووظائف ووسائل مراقبة التسيير فإن أول شكل لمراقبة التسيير كان يهتم بالمراقبة المحاسبية وكان دور مراقب التسيير يتمثل مع دور الخبير المحاسبي ثم تطورت وأصبحت تهتم بكل جوانب المؤسسة من تمويل، إنتاج وتوظيف ولها صلة مباشرة مع المبرمجين إذا تمددهم بكل المعلومات الضرورية لاتخاذ القرارات الملائمة كما أشار Thiart إلى التطور التاريخي لمراقبة التسيير من خلال مرحلتين:²

المرحلة الأولى (المدرسة الكلاسيكية): ترى هذه المدرسة أن المراقبة تعتمد أساساً على التقييم الهام أجزائها الأساسية وتحديد الطرق العلمية للعمل، وهذا ما يسمح بمقارنة النتائج المحققة مع المعايير المحددة. وقاد هذه المدرسة كل من المفكرين تايلور وفايول.

المرحلة الثانية: وهي ترتبط بظهور مفهوم **La cybernétique** الذي عرف بأنه الاتصال والمراقبة داخل الأنظمة. وتتكون هذه الأنظمة من ثلاثة عناصر أساسية كما يوضحها الشكل:

الشكل 1: يوضح مكونات النظام



المصدر: ناصر دادي عدون .

(1) ناصر دادي عدون، محاسبة تحليلية، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2000، ص.7.

(2) ناصر دادي عدون، مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004، ص.13.

أ/ المداخلات: تتمثل في عناصر المحيط (عوامل الإنتاج)، والتي تدخل لتستعمل في النظام وتؤثر عليه وتعرف بمداخلات المتغيرات.

ب/ المخرجات: وهو ما يخرج النظام نتيجة حركته أو نشاطه.

ج/ التحويل: يتمثل في تحويل المداخلات عن طريق مزجها بالعناصر الداخلية للنظام وتحويلها إلى مخرجات.

فالنظام هو مجموعة عناصر مترابطة ومتفاعلة فيما بينها. تقوم في مجموعها بنشاطات تصب في هدف مشترك.

ومما سبق فإن تحقيق أهداف أي نظام يستلزم وجود علاقات الاتصال بين مختلف العناصر المكونة له ووجود نظام للرقابة الداخلية. وحسب مفهوم *Cybernétique* فإن الأنظمة تراقب نفسها عن طريق ردود الأفعال اللاحقة أو البعيدة، فالرقابة من هذا المنطق تتم بصفة الآلية، فالرقابة وفقا لهذا المنظور خلاف للاتجاه الكلاسيكي الذي يرى أن المراقبة تتم داخل نطاق مغلق، تتم على نطاق مفتوح في تطور دائم لكن بطريقة آلية.

المطلب الثالث: أنواع مراقبة التسيير

يمكن تصنيف مراقبة التسيير حسب معايير مختلفة منها الزمن، التنظيم، المصدر، الشمولية.

1- من حيث الزمن: إن وظيفة الرقابة تتطلب قياس الأداء الفعلي سواء قبل التنفيذ أو أثناء أو بعد التنفيذ، و نجد:

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

المراقبة الآتية: أثناء الإنجاز وهذا النوع من المراقبة يعتبر مراقبة علاجية أي يتم تصحيح الأخطاء أو الانحرافات إذ حدثت أثناء تنفيذ العمل والتأكد من أنه سيتم إنجازه بالمواعيد المطلوبة وهذا النوع من الرقابة له كذلك تأثير في تفادي وقوع الانحرافات.

الرقابة اللاحقة: البعيدة تتم هذه المراقبة على شكل دورات عادة ما تكون أسبوعية، شهرية أو أيام محددة. لذلك توضع برامج دورية للمراقبة ويتم تنفيذها مسبقا والهدف منها وقائي أكثر منه علاجي من الانحرافات وسلبيتها، ويتم هذا النوع من المراقبة بعد إنجاز النشاط.

2- من حيث التنظيم: هناك ثلاثة أنواع حسب هذا المعيار:

المراقبة المفاجئة: وهي التي بشكل مفاجئ وبدون إنذار مسبق لغرض اكتشاف الأخطاء والانحرافات والتمكن من تقييم الأفراد. وذلك بالقيام بجولات تفتيشية لمعرفة مدى انضباطهم وسير أعمالهم وفق الخطة المسطرة.

المراقبة الدورية: وتكون على شكل دورات (أسبوعية، شهرية،...)، وتكون هذه الرقابة وقائية أكثر منها علاجية.

المراقبة المستمرة: تكون طوال أيام السنة (دائمة)، لمتابعة عمليات التنفيذ باستمرار والقيام بعملية التقييم الدائم للأداء.

3- من حيث المصدر: وهناك نوعان من مراقبة التسيير:

المراقبة الداخلية: وهي المراقبة الذاتية¹ Autocontrôle أي تتم داخل المؤسسة على جميع الأنشطة و المهام. والغرض منها هو ضبط الأعمال الجارية في المؤسسة للوصول إلى الأهداف المرسومة. وتقوم بها وحدة إدارية مختصة في مراقبة التسيير ويهدف هذا النوع أساسا إلى:

- مراجعة مخطط المؤسسة الداخلي.
- مراجعة سياسة القيادة واستراتيجياتها المتبعة في النشاط.
- تقييم محيط المؤسسة من الجانب الاجتماعي والاقتصادي.
- تقدير حصة المؤسسة في السوق.
- تقدير احتياجات الزبائن وتصنيفهم.

المراقبة الخارجية: هذه المراقبة تقوم بها جهات متخصصة ومستقلة عن المؤسسة تكون تبعيتها غالبا لجهاز الدولة كمراقبة مجلس المحاسبة للعمليات المالية على الدوائر الحكومية ومراقبة مدقي الحسابات لميزانيات المؤسسات.

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

على مستوى الأفراد: تقوم هذه المراقبة بالتركيز على أداء الأفراد لأعمالهم و التعرف على سلوك الأفراد أثناء عملهم و هذا باستخدام عدة مؤشرات: الكفاءة، الإنتاجية، معدل الغياب و التأخر.

المراقبة على الأنشطة الوظيفية: وتشمل كل وظائف و أنشطة المؤسسة مثل: التسويق، التمويل، الإنتاج وإدارة الموارد البشرية، وتقوم بقياس أداء كل منها بمؤشرات.

المراقبة على أداء المؤسسة الكلي: ومن خلالها يمكن تقييم الأداء الكلي للمؤسسة خلال فترة زمنية معينة وهذا عن طريق معايير ومؤشرات تستخدم في هذا الخصوص منها: معدل الربحية، الحصة السوقية للمؤسسة، معدل الإنتاجية وإلى غير ذلك من المؤشرات وهذا من أجل معرفة مدى كفاءتها في تحقيق الأهداف المسطرة.

كما يمكن اعتماد معيار آخر يرتبط بالبنية الهيكلية للمؤسسة:

(1)Hamadouche Malika, contrôle de gestion d'une entreprise publique économique, mémoire magister, l'ESC, Alger, 2000, p09.

5- حسب مستويات الرقابة: تبنى أنظمة الرقابة بطريقة تضمن الكفاءة و الفعالية والاقتصاد لمجموع إجراءات التسيير ويعبر عن الرقابة على ثلاث مستويات¹:

الرقابة الاستراتيجية: وهي مجموع الإجراءات التي تحدد بها الأهداف طويلة المدى للمنظمة، ويتم وضع الاستراتيجية العامة (الكلية) واختيار المجالات التي يمكن للمؤسسة أن توظف مواردها، و الخيارات الاستراتيجية ثم تحديد الاستراتيجيات الوظيفية.

مراقبة التسيير: والتي بها يتمكن المسير من التأثير على الأفراد الآخرين لوضع الاستراتيجية موضع وقيد التنفيذ. و تكون مهمة مراقبة التسيير تلخيص الاستراتيجية إلى برامج قصيرة المدى وتكون عادة سنة. تكون قرارات التسيير في إطار التخطيط الاستراتيجي ويتضمن سير مراقبة التسيير عدد من الإجراءات المتسلسلة: برمجة، تحضير الميزانيات، تنفيذها وتقييم الأداءات والهدف الأساسي لمراقبة التسيير لتسهيل التنسيق:

- بين الأفراد ذوي الأهداف الشخصية المتباعدة وأهداف المنظمة فتقوم مراقبة التسيير بتقليل وتقليص الفوارق (الفجوة) - بين الأفراد الذين لا يملكون المعرفة الكافية للاستراتيجيات المنظمة.

و حسب Bouquin فإن مراقبة التسيير أمام ثلاث مهمات أساسية:

- ضمان التوافق بين الإستراتيجية والعمليات اليومية.
- حث الأفراد على تطبيق إستراتيجية المؤسسة.
- تنميط (نمذجة) العلاقات الموجودة بين النتائج المحققة والموارد المستهلكة لتحقيقها.

المراقبة الوظيفية: مراقبة المهمات هي التي تضمن أن المهمات الخاصة قد تم تنفيذها بكل كفاءة و فعالية في أجل قصير المدى.

- الكفاءة: يعبر عنها بالمقارنة بالأهداف الموضوعية.
- الفعالية: مقاسة بحجم المخرجات المنتجة من وحدة واحدة للمداخلات.

توجد أنظمة إعلام للعديد من المهام كالتموين، مراقبة المخزونات، مراقبة النوعية، المحاسبة التحليلية والأجور، تسيير الخزينة. وتكون هذه الأنواع الثلاث من المراقبة في المنظمات حيث الدورات والتي تكون من المدى الطويل إلى المدى القصير. وفي إطار هذا التقسيم، تتموضع مراقبة التسيير كحلقة وصل بين المراقبة الإستراتيجية والمراقبة التنفيذية، فهي تسمح بالتعديل والمتابعة على المدى المتوسط من أجل ضمان توافق العمليات اليومية مع الخطط الإستراتيجية².

(1) Frédéric gutier , Annepezet, contrôle de gestion ,Darios et Pearson éducation, France,2006, p31.

(2) Frédéric gutier, Anne pezet, op-cit, p32.

المبحث الثاني: أهمية، أهداف ومهام مراقبة التسيير

لقد عرف نظام مراقبة التسيير تطوراً واسعاً في مهامه من المهمة المحاسبية إلى شموليته لجميع الوظائف دون استثناء، فأصبح له دور فعال في كل من العمليات التخطيطية وإدارة الأفراد في المؤسسة. سيتم التطرق في هذا المبحث إلى أهمية، دور وأهداف مراقبة التسيير وشروط فعاليته.

المطلب الأول: أهمية مراقبة التسيير ودورها في المؤسسة

من خلال تطور المؤسسات الاقتصادية، تظهر أهمية 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 علمية سليمة تتضمن المحافظة على أموالها و رسم سياستها و متابعة تنفيذها بسهولة وتحقيق الكفاءة في استغلال الإمكانيات المتاحة وتستمد أهميتها من¹:

أ- تغير الظروف: تواجه كل المنظمات تغيراً في الظروف البيئية و بشكل متزايد وتتخلل المدة بين صياغة الأهداف وتنفيذ الخطط، ومراقبة التسيير إذا ما صمم وتمت ممارسته بشكل سليم فإنه يساعد في توقع التغيير والاستعداد للاستجابة له وكلما طال الأفق الزمني كلما ازدادت أهمية مراقبة التسيير.

ب- تراكم الأخطاء: لا تؤدي الأخطاء البسيطة أو المحدودة إلى إيذاء المنظمة بشكل كبير، غير أنه بمرور الوقت قد تتراكم هذه الأخطاء و يتعاظم أثرها. إذا ما بقيت بدون معالجة فعدم الاستفادة من خصم ممنوح من قبل الموردين على طلبية واحدة قد لا يشكل خطأ جسيماً و لكن الاستمرار في سياسة من هذا النوع يعني تضحية المؤسسة بفرص مالية قد تؤثر في أرباحها.

ت- التعقيد المنظمي: عندما تقوم المؤسسة بإنتاج نوع واحد من السلع و تشتري عدداً محدوداً من المواد الأولية و تعمل ضمن هيكل بسيط و تواجه سوق رائج فإن مهمة مراقبة التسيير تبدو أيسر للمسير، غير أن توسع المؤسسة في المنتجات و المشتريات و الأسواق و تعقيد هيكلها وازدياد حدة المنافسة يجعلها تهتم بدرجة أكبر بعملية الرقابة والاستفادة من نتائجها في التخطيط واتخاذ القرار.

وبالتالي فإن مراقبة التسيير هي ترشيد علمي للقرارات التي يتخذها المسؤولون في عملية التسيير والتي تبدأ بالتخطيط والتنظيم، التوجيه، التنسيق، التنفيذ، المتابعة والتقييم. كما تساهم في قياس الكفاءة بالاستخدام الأمثل للوسائل المتاحة للمؤسسة وقياس فعالية الإدارة في تحقيق الأهداف والنتائج المنشودة. ولكي تحقق أهدافها لا بد وأن تفتقرن بوظيفة

(1) محمد الصغير قريشي، مرجع سابق، ص 167.

التخطيط وذلك من خلال اهتمامها بمقاييس ما تم إنجازه فعلا بالمقارنة مع الخطط التي تم وضعها، إذ لا يمكن القيام بمهمة إلا إذا كانت خطط أو أهداف محددة مسبقاً وفي الوقت ذاته فإن الرقابة تعد وسيلة هادفة في اكتشاف صحة التخطيط وملاءمتها لتحقيق الأهداف العامة للمؤسسة. وما يقترنها من سياسات وبرامج وإجراءات قادرة على تحقيق كفاءة وفعالية الإنجاز المراد تحقيقه.

ولذلك فإن الرقابة دور هام في تحسين أداء المؤسسة وضمان استمراريتها وتحقيق أهدافها الاستراتيجية كما تتمكن الإدارة بواسطتها من متابعة وقيادة مختلف الأعمال كما هو مخطط لها وتنفيذها في أحسن الظروف، ومن خلال تلك الأدوات والمؤشرات المستخدمة في الرقابة. تستطيع المؤسسة تقييم أداء مختلف العناصر ذات الصلة عن المسؤولين، أفراد، أنشطة، منتجات، ومراكز مسؤولية وغيرها وتتخذ في ذلك القرارات اللازمة ويمكن إيجاز أهمية الرقابة في النقاط¹:

- الوقوف على المشكلات والعقبات التي تعرض انسياب العمل التنفيذي قصد تذليلها.
- اكتشاف الأخطاء فور وقوعها أو أثناء وقوعها لكي تعالج فوراً أو يتخذ ما يلزم لمنع حدوثها.
- التثبت من أن القواعد المقررة مطبقة على وجهها الصحيح وبخاصة في الأمور المالية وحدود التصرف فيها.
- التأكد من أن العمليات الفنية تؤدي وفق الأصول المقررة ثم تقويم المعوج منها.
- تقييم المديرين للتأكد من كفاءتهم في جميع المستويات وحسن سلوكهم.
- التأكد من توفر الانسجام بين مختلف الأجهزة الإدارية وسيرها جميعاً في اتجاه الهدف الواحد وفقاً للسياسات المقدره.
- التثبت من أن القوانين مطبقة تماماً دون إخلال وأن القرارات الصادرة محل احترام الجميع.
- الحد من تكاليف العمل ونفقاته وإيقاف الإسراف الزائد وضغط الإنفاق حالات غير الحيوية وتحقيقاً لإرادة الاقتصادية.
- الوصول إلى معلومات واقعية عن سير العمل من أجل ترشيد اتخاذ القرارات وبخاصة منها بالسياسات العامة للعمل وبأهدافه.

المطلب الثاني: أهداف مراقبة التسيير

من خلال سعي مراقبة التسيير إلى ضمان نجاعة وفعالية القرارات التسييرية للمسؤولين العمليين، نجد أن مراقبة التسيير تسعى إلى تحقيق الأهداف التالية:²

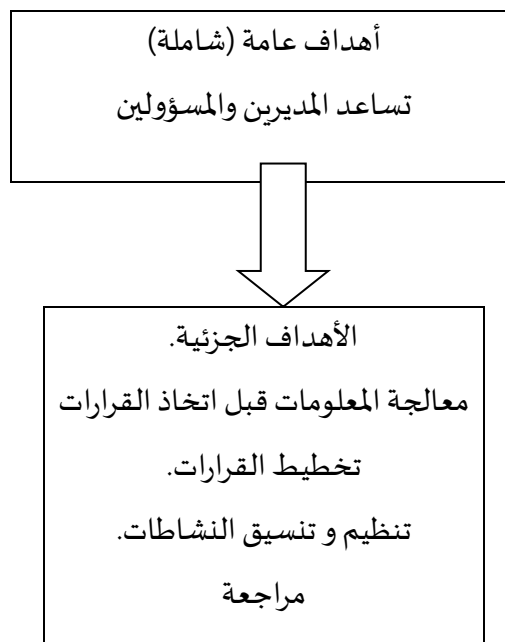
(1) محمد الصغير قريشي، مرجع سابق، ص 168.

(2) Nobertguedg, le contrôle de gestion pour améliorer la performance de l'entreprise, édition d'organisation, paris, 2000, p45.

- التوفيق بين إستراتيجية مراقبة التسيير وعمليات مراقبة التسيير.
- تصحيح التآثيرات والانحرافات الموجودة في أساليب قياس الأداء.
- تطبيق التسيير وسلوك الأفراد.
- تصميم ووضع نظام المعلومات والاستقلال الجيد له.
- التمكن من تحقيق اللامركزية.
- مساعدة المسؤولين العمليين على التعلم والتدرب وتحسين الأداء.
- تصحيح الأخطاء المرتكبة في النشاطات السابقة.
- اكتشاف الانحرافات وتحديد أسبابها والمتسببين فيها وأخذ إجراءات التحسين.
- تنسيق النشاطات الحالية للمؤسسة (مسايرة الأحداث).
- مساعدة المدراء على اتخاذ القرارات.

ويمكن توضيح أهداف مراقبة التسيير في الشكل التالي:

الشكل 2: أهداف مراقبة التسيير



➤ Source : alazard.c et separi.s : le contrôle de gestion , manuel et application , op-cit,p8

ولتحقيق هذه الأهداف يجب :

-تقسيم المؤسسة إلى وحدات إدارية أو ما يعرف بمراكز المسؤولية.

-تحديد اختصاصات كل وحدة وسلطات 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 تقتضيه الإدارة العملية الحديثة لاكتساب الميزة التنافسية.

المطلب الثالث: مهام مراقبة التسيير

الفرع الأول: مهام مراقبة التسيير

لمراقبة التسيير ثلاث مهام رئيسية وهي¹:

- تحسين الأداء وفعالية النشاط: إن تحسين فعالية نشاط المؤسسة يتطلب من مراقبي التسيير القيام بأعمال منها:

-التطوير والاستعمال الأمثل لأنظمة معلومات التسيير، حيث بجمع المعلومات.

-التأكد من أن الكلفة لهذا النظام لا تفوق الفائدة المتحصل منه.

وضع نظام معلومات للتقديرات عن طريق المخططات والموازنات التقديرية ومتابعة وتحليل النتائج.

معرفة ودراية دقيقة للإيرادات والتكاليف.

1- التحكم في التطور: إن مساهمة التطور ومحاولة التحكم فيه يجعل مراقب التسيير يشارك في:

✓ تحديد الموازنات التقديرية السنوية التي تكون متناسقة مع الخطط على المدى القصير.

✓ وضع تخطيط على المدى المتوسط في إطار استراتيجية محددة.

(1)Hamadouche Malika, op.cit , p09.

✓ إعلام المديرية العامة بكل الانحرافات والفروقات الموجودة بين الموازنات التي هي بمثابة ترجمة للأهداف المحددة والتي تم الاتفاق عليها بعد طرحها للنقاش.

✓ إعلام المديرية العامة بالنتائج مع تزويدها بمختلف التفسيرات حول الانحرافات وأسبابها.

2- الاستعمال الأمثل لوسائل الاستغلال: إن دراسة المردودية الاستثمارية الحالية والمرتبقة، وكذلك التسيير الأحسن للأفراد يقترن بمدى التسيير الأمثل لوسائل الاستغلال. ولهذا فمراقبة التسيير يمكن أن تساهم في بعض الدراسات الاقتصادية، بالأخص تقوم بتعريف السياسة المتبعة من طرف المؤسسة. كما أنها تعمل على استنتاج واستخلاص التحليل الاقتصادية التي تقومها من أجل تحقيق:

- أكبر فعالية.

- أحسن مردودية.

- أرباح ومردودية إنتاجية

الفرع الثاني: شروط فعالية مراقبة التسيير

1- حسن توقيت المعلومة المقدمة وصحتها: يعتبر تقديم المعلومات خاطئة مظللا لعملية اتخاذ القرارات وكثيرا ما يؤدي إلى نتائج أسوء من المتوقع، كما أن المعلومات المتأخرة تفقد معناها وفائدة جزئيا أو كليا، لذا يفترض في نظام مراقبة التسيير أن يقدم معلومات واضحة ودونما حاجة للتفسير.

2- سهولة فهم نظام مراقبة التسيير المطبق: إذا لم يفهم المسير أو المسؤول جيدا النظام الرقابي المطبق وطبيعة النتائج والمعلومات التي يقدمها فإنه يسيء تفسيرها مما قد يؤدي إلى اتخاذ قرارات خاطئة.

3- القدرة على التحفيز: النظام الفعال هو ذلك النظام الذي يستطيع أن يحفز المسؤولين والموظفين ويدفعهم إلى تحقيق أهداف المؤسسة دون إهمال أهدافهم الخاصة.

4- توافق النظام المطبق والهيكل التنظيمي للمؤسسة: من شروط فعالية نظام مراقبة التسيير كذلك توافقه مع الهيكل التنظيمي للمؤسسة وتجاوبه مع انشغالات مسؤولي المراكز.

5- التركيز على إستراتيجية وأهداف المؤسسة: ي يقوم نظام مراقبة التسيير فعالا، يجب أن يكون موجها نحو إستراتيجية وأهداف المؤسسة ومن بين الأمثلة حول الاستراتيجيات المتبعة من طرف المؤسسات هناك مضاعفات الأرباح الصافية خلال الأربع سنوات المقبلة، الحصول على نسبة 50% من السوق خلال سنتين أو تعظيما لأرباح خلال المدى القصير.¹

(1) محمد الطيب رفيق، مدخل للتسيير، ج2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995، ص15.

المبحث الثالث: مسار ومكانة مراقبة التسيير

تقوم مراقبة التسيير على فكرة أساسية هي أن تحكم المسؤولين العاملين أداؤهم مرتبط بتزويدهم مجموعة من الوسائل التي تمكنهم من الوصول إلى الأهداف ويرتكز هذا التحكم المستمد من مسار مراقبة التسيير على مجموعة من الأسس. يتم التطرق في هذا المبحث إلى مسار ومكانة مراقبة التسيير ضمن الهيكل التنظيمي للمؤسسة والنظرة الجديدة لمراقبة التسيير.

المطلب الأول: أنماط الارتباط الهرمي لمصالح مراقبة التسيير.

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

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

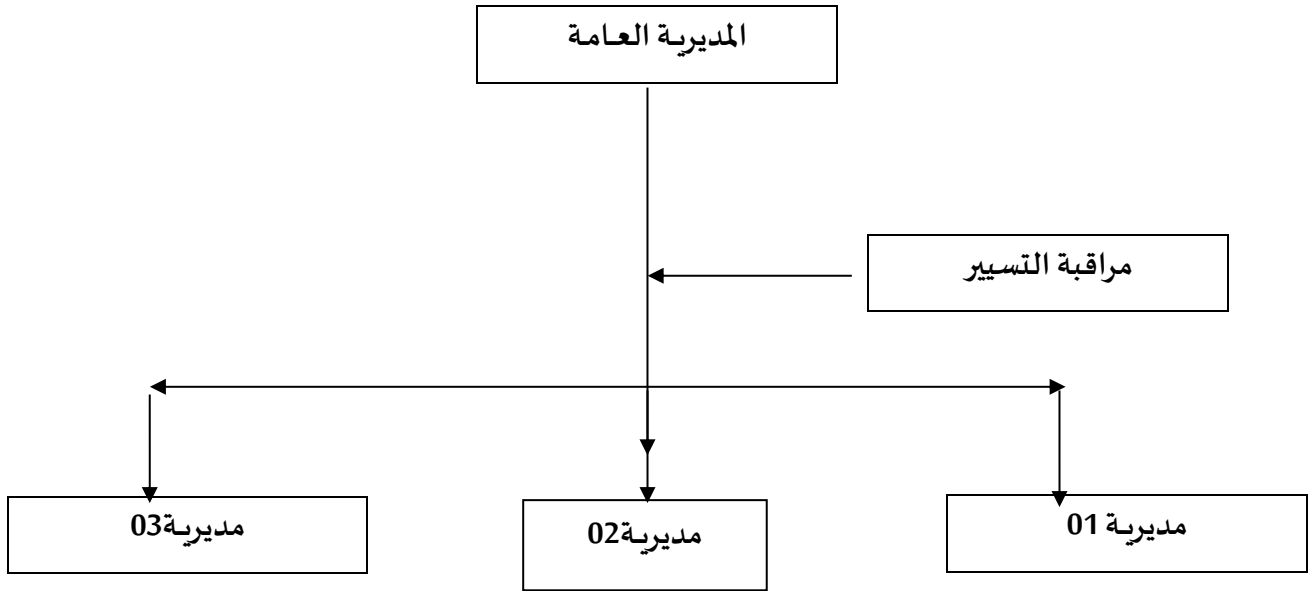
وقد أجريت مجموعة من الدراسات على حالات مراقبة التسيير في الهيكل التنظيمي وقد تم تحديد ثلاث وضعيات

مختلفة في الهيكل التنظيمي¹:

(1) Michel R et Gérard Naulleau , le contrôle de gestion bancaire et financier, 4eme édition, revue banque ,France, 2002, p68.

1- الحالة الأولى: مراقبة التسيير ترتبط مباشرة مع المديرية العامة:

الشكل 3: مراقبة التسيير مرتبطة مباشرة مع المديرية العامة.



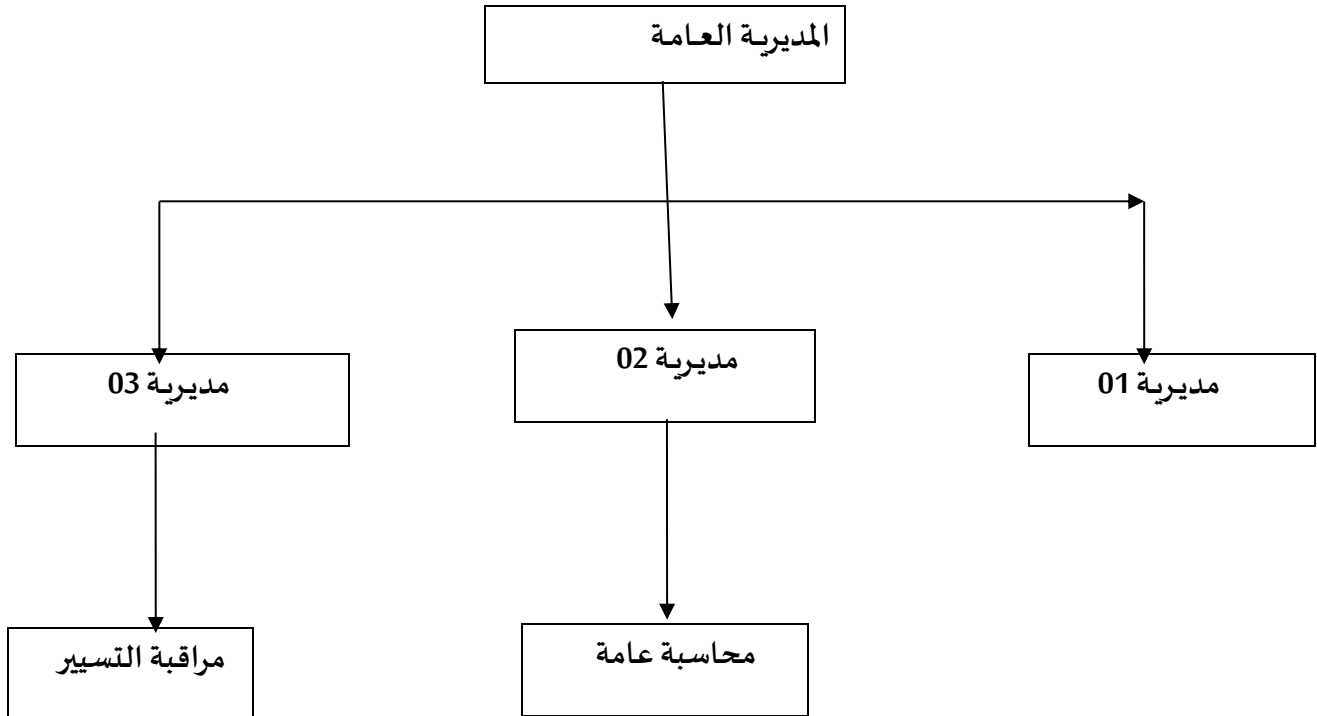
➤ Source : MichelRouachetGérardNanteau ,op-cit , p69

في هذه الحالة فإن مراقبة التسيير تتميز بـ:

- تحظى بأهمية كبيرة.
- تحصل على المعلومات المثلى حول التوجهات الإستراتيجية.
- تمتاز بالاستقلالية.
- تحتل الموقع الأمثل لتحضير وإعداد مراقبة التسيير.

الحالة الثانية: مراقبة التسيير مرتبط بمديرية وظيفية

الشكل 4: مراقبة التسيير مرتبطة بالمديرية وظيفية.



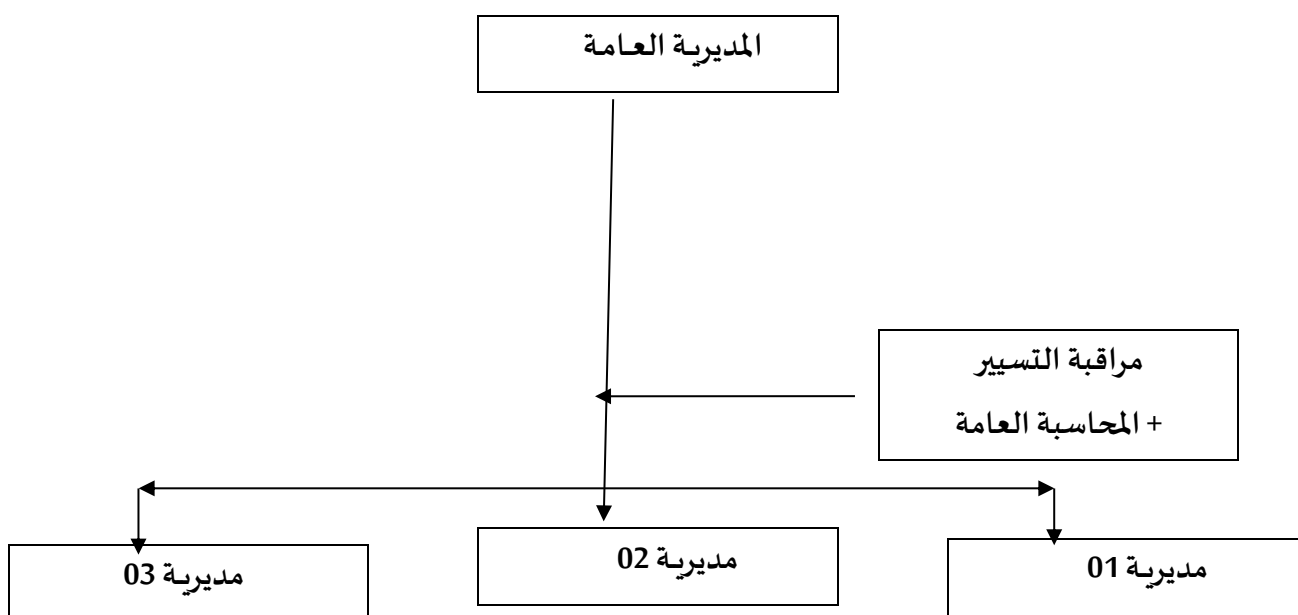
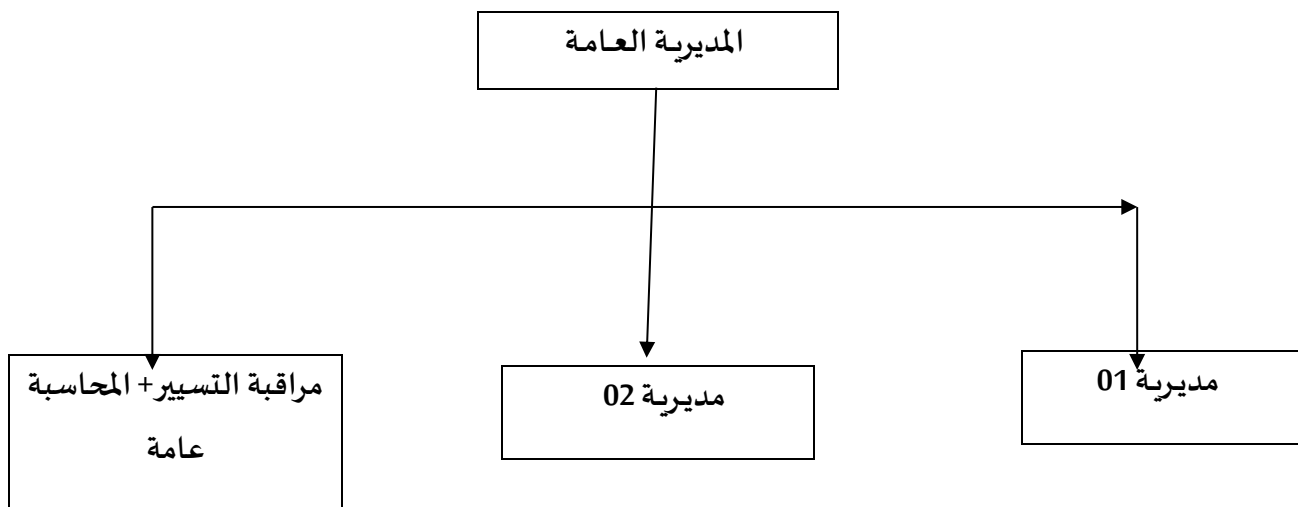
➤ Source : Michel Rouach et Gérard NanteauDEM ,p69

أما هذه الحالة فتتميز بـ:

- انعزال المحاسبة العامة ومراقبة التسيير.
- تسمح باتصال أفضل مع مديريات العمليات.
- توفر وتقرب المعلومات المالية و المحاسبة.
- عدم الارتباط المباشر بالمديرية العامة.
- محدودية الاشتراك في المناقشات حول التوجهات الاستراتيجية للمؤسسة.

الحالة الثالثة: مراقبة التسيير مرتبط بمديرية وظيفية:

الشكل 5: مراقبة التسيير ترتبط مع المديرية العامة مباشرة عن طريق تقارير.



➤ Source : Michel Rouach et Gérard Naulleau ,op-cit ,p70.

في هذه الحالة مراقبة التسيير تتميز بـ:

- إمكانية إرسال وتحليل فعال وسريع للمعلومات المحاسبية.
- يعطي حل وسط بين الحالتين السابقتين.
- يوفر بناء نظام معلومات متجانس .
- حوار مدعم بين المديرية العملية.
- وجود فجوة بين المحاسبة العامة ومراقبة التسيير.

وبفعل التطورات الحديثة، فإن على المراقب أن يكون خارج السلم التنظيمي وربطه مباشرة بالمدير العام للمؤسسة، مما يعطي للمراقب من سلطة تدخل أكثر أهمية. حتى يقوم بمهامه على أكمل وجه، فهو يستغل كل الوسائل المالية والبشرية، أيضا يقوم بتكيف طريقة عمله مع المحيط الذي ينشط من خلاله، أي كيف تنظيم المؤسسة بتعديلات وتغييرات يقترحها، إذا كان يراها ضرورية، وأخيرا يجب أن يدمج ماضي المؤسسة، تاريخها ثقافتها ونوعها وباختصار كل ما يجسد طابعها الأصلي.

المطلب الثاني: مسار مراقبة التسيير

يشمل نظام مراقبة التسيير جملة من الأنشطة المتتابعة والتي يمكن تجميعها في أربعة مراحل أساسية التصحيح. فهو مسار وحلقة (boucle) تفرض توفر المعلومات وهي: التخطيط، المتابعة والتحليل وأخيرا والتدريب بصفة تدريجية ويتعلق الأمر بحلقة Deming.

تستلزم هذه المراحل تدخل عدة مستويات تنظيمية وبالتالي مسؤوليات مختلفة إضافة إلى استخدام وسائل عديدة تختلف حسب طبيعة المرحلة والنتيجة المنتظرة من هذا المسار، تحقيق قيادة جيدة للعمليات التسييرية الخاصة، مما يسمح بتحقيق الأهداف. وتتمثل هذه المراحل في¹:

المرحلة الأولى: التخطيط

نقطة الانطلاق لهذا المسار ويتم من خلالها تحديد الاستراتيجيات والأهداف الطويلة الأجل، يقوم مراقب التسيير في هذه المرحلة بتزويد إدارة المؤسسة بالمعلومات الكمية اللازمة للتفكير الاستراتيجي، ويساعد بعدها المدراء على الترجمة العملية للسياسات المختارة، أي إكسابها الصيغة الاقتصادية ويتم بعدها تقسيم الخطة الإستراتيجية إلى المدى المتوسط (3-5) سنوات وهذا دائما بمساعدة مراقبة التسيير مع برمجة الوسائل اللازمة لتحقيق تلك الأهداف و تبدأ بعدها مرحلة إعداد الميزانيات والتي توافق المدى القصير (أقل من سنة)، تسمح هذه الأخيرة بتحقيق أهداف قصيرة الأجل ومن الضروري أن تكون ميزانيات متناسقة ومرتبطة بمختلف مصالح المؤسسة.

(1) عقون سعاد، محاولة تصميم نظام مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير غير منشورة، فرع التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة الجزائر، 2002، ص74.

المرحلة الثانية: التنفيذ

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

المرحلة الثالثة: المتابعة والتحليل

يتم أثناء سير العمليات الوقوف دورياً على التنفيذ، بقياس النتائج الجزئية المحققة، بحيث لا يمكن التأثر على الماضي بل يكون التركيز هنا على فهم أسباب تلك النتائج والتوصل إلى ما يمكن فعله لتصحيح السير أو التعديل.

المرحلة الرابعة: الإجراءات التصحيحية

تؤدي المرحلة السابقة منطقياً إلى صياغة مجموعة من الحلول لمواجهة قصور الأداء والتي يتم اختيارها أحسنها، أو بالتنفيذ غير السليم للعمليات قد ترجع لمرحلة إعداد الموازنات والأهداف السنوية التي قد تكون غير مطابقة للاستراتيجية المختارة، كما قد ترجع التصحيحات على الخطط متوسطة الأجل وحتى الاستراتيجية نفسها لعدم واقعيتها أو عدم ملاءمتها لوضعية المؤسسة، وأخيراً قد يكون مصدر الخلل الأهداف العامة وغايات المؤسسة، التي تستدعي إعادة النظر فيها. وهنا نذكر أن دور مراقب التسيير في هذه المرحلة يقتصر فقط على اقتراح تعديلات وتقديم توصيات، ولا الشأن، لأن هذه الأخيرة من صلاحيات المسؤولين العمليين المرتبطين بها، وهذا يؤكد على أن مسار مراقبة التسيير يهدف إلى تحسين جودة الأداء التسييري في التركيز على التدريب أو تعلم الناتج عن تحليل أسباب الأخطاء السابقة.

من الواجب احترام كل هذه المراحل عند وضع واستغلال نظام مراقبة التسيير فأى حذف أو إهمال لأحدى هذه المراحل، يجعل هذا النظام غير صالح بالتالي لن يضمن التحكم التسييري المنشود. فأحياناً تجد المؤسسات الصغيرة أثناء فترة نموها تركز على المرحلة الأولى والثانية على حساب المرحلة الثالثة والرابعة وهي بهذا تعيد باستمرار نفس الأخطاء لأن أهميتها منصبية أكثر على التخطيط والتحليل دون متابعة الأداء والتقييم.

المطلب الثالث: النظرة الجديدة لمراقبة التسيير:

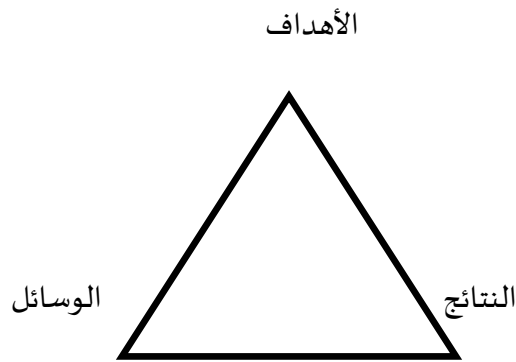
أصبح لمراقبة التسيير نظرة جديدة تقوم على الوجهة الكلاسيكية مع الأخذ بعين الاعتبار إدخال تعديلات على حدود هذه الوجهة، كما يمر نظام مراقبة التسيير في إعداده على عدة مراحل¹:
النظرة الجديدة لنظام مراقبة التسيير: تم اقتراح نموذج جديد يتمثل في مثلث مراقبة التسيير. حيث يعتمد سير نظام مراقبة التسيير وفق هذا النموذج على ثلاثة مؤشرات.

- أ- الأهداف : إن تحديد الأهداف هو نقطة الانطلاق لنظام مراقبة التسيير، حيث تكون هذه الأهداف علمدى سنوي بالإضافة إلى كونها متجانسة مع الأهداف الإجمالية للمؤسسة على المدى الطويل وضمن الخطة الإستراتيجية .
- ب - الوسائل : يمكن أن تكون الوسائل الموضوعية حيز التطبيق تقنية أو مادية ، بشرية ، مالية .

(1) ناصر دادي عدون، مرجع سابق، ص 15-17.

ج - النتائج: من اجل تحقيق الأهداف المسطرة لابد من قياس نتائج العمليات والتدخلات بالوسائل المخصصة لذلك .

شكل 6: مثلث مراقبة التسيير.



➤ المصدر: نفس المرجع السابق

تتفاعل الأقطاب الثلاثة لنظام مراقبة التسيير مكونة مختلف العلاقات الموجودة بينها وكذا الديناميكية التي تربطها. وعليه تتضح ثلاثة إشكاليات مطروحة على مستوى المؤسسة حسب الشكل. منها فعالية المؤسسة وقدرتها علي تحقيق الأهداف. غير أن التحكم في التسيير وتحسينه من خلال مراقبة التسيير. أدى لظهور عدة عراقيل. أو شروط تحد من مهمة مراقبة التسيير عند عدم توفرها. ويمكن إدراج هذه الشروط فيما يلي:

1- الأهداف : يتم تحديد الأهداف لكل مركز من مراكز المسؤوليات في المؤسسة و. يمكن أن تكون هذه الأهداف عانقا أمام مراقبة التسيير في حالة تعارضها فيما بينها. وهذه الميزة خاصة بطبيعة الأهداف بغض النظر عن التسيير. لذا فان دور مراقبة التسيير هو العمل من اجل التنسيق بين أهداف هذه الأقسام.

2- التنظيم: لتحقيق أهداف المؤسسة لابد من تنظيمها و هيكلتها. غير أن إعداد هيكله ما وعدم القدرة أو الرغبة في تغييرها يشكل حاجزا أمام وظيفة مراقبة التسيير حيث يواجه مراقب التسيير صعوبة أمام الاستعمال الأمثل للطاقات، لذا يجب أن تكون هذه الهياكل مرنة وقابلة للتغيير مع الظروف المحيطة بها لتحقيق أهداف المؤسسة .

3- نظام المعلومات: إن وجود شبكة لانتقال المعلومات داخل المؤسسة يعد ضرورة من اجل اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب، ومن ثم إيصالها إلى المستعملين بنفس الشروط. وباعتبار أن دور مراقب التسيير هو دور استشاري فان وجود شبكة لانتقال المعلومات غير كافية، وإنما يشترط أن تكون هذه الشبكة مرنة وتسمح بانتقال المعلومات بسرعة وتكون هذه المعلومات ذات مصداقية .

4- سلوك الأفراد اتجاه المراقبة: تتجه أنضار أفراد المؤسسة إلى الجانب السلبي للمراقبة . فهم يعتقدون أنها تعني العقاب. وهذا ما يؤثر سلبا على هؤلاء الأفراد.

وبالرغم من كل هذه العراقيل التي يواجهها مراقب التسيير. فإن دوره يبقى ضروريا وأساسيا في السماح للمسييرين بالتحكم في الإدارة من جهة وتحسينها من جهة أخرى.

المبحث الرابع: أدوات مراقبة التسيير

نظرا للأهمية التي تتمتعها مراقبة التسيير، كان لا بد من التركيز على الأدوات التي تمارسها عملية الرقابة. بعضها يكون أسلوبا رقابيا داخليا يستخدمه الجهاز التنفيذي للمؤسسة المعنية، وبعضها الآخر يكون أسلوبا رقابيا خارجيا، كما أن هذه الأدوات تقيس عددا من المؤشرات التي تحكم على الأداء الكلي للمؤسسة والمركز المالي ومدى تميزها عن منافسيها، بينما يركز البعض الآخر على قياس جزء معين من الأداء أو لإحدى الوظائف المختلفة في المؤسسة مثل الإنتاج، التسويق، الأفراد... إلخ. وبالرغم من اختلاف الأدوات الرقابية في تصحيحها وفيما تقيسه فإن كلا منها يسعى إلى هدف واحد وهو تحديد الانحرافات عن الأداء المخطط ثم اتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب والاستفادة من المعلومات الناتجة لمنع هذه الانحرافات مستقبلا. يتم التطرق في هذا المبحث إلى كل من المحاسبة العامة ثم المحاسبة التحليلية ولوحة القيادة.

المطلب الأول: المحاسبة العامة

الفرع الأول: تعريف المحاسبة العامة

المحاسبة فن موجه لتقديم المعلومات الرقمية، طبقا لاعتبارات قانونية أو اقتصادية من خلال الحسابات وهي تقنية تقوم بجمع تطبيق وتلخيص البيانات المالية الخاصة بعمليات المشروع (لغة الأعمال) فهي ذات قواعد وأنظمة. مهمتها الرئيسية تحديد نتائج المؤسسة بالنسبة لنشاطها الداخلي أو لعلاقتها مع الغير، وتعتبر المحاسبة العامة من أهم فروع أنظمة المعلومات المحاسبية، لكونها تتضمن كل التسجيلات اليومية للعمليات ولحركة الأموال التي تتم داخل وخارج المؤسسة وتلخيص البيانات وتلخيص البيانات إثر القيام بأعمالها نهاية الدورة. لتكون مخرجاتها مداخلات المحاسبات الأخرى¹ ومنه فالمحاسبة كنظام تسجيل مترابط تكون الاستعمالات هلا علاقة بالموارد التي مولتها وتكون الاستهلاكيات في مستوى من المستويات مرتبطة بمخرجات المخزون. في مستوى آخر مما يجعلها وسيلة للتسيير بحيث:

- تسمح بإنتاج مؤشرات ضرورية لقيادة المؤسسة

- تسمح بقياس أداء المؤسسة الاقتصادي والمالي

النظام الإعلامي المحاسبي: يمكن أن يعرف بمجموعة من العناصر (عتاد، برمجيات أفراد) تمكن الحصول، معالجة، تخزين وإيصال المعلومات لهدف مساعدة الأفراد في الوظائف التنفيذية في التسيير واتخاذ القرارات فهو يقدم معلومات وفق الاحتياجات المختلفة للمستعملين. فهي عنصر أساسي لاتخاذ القرارات التسييرية في المؤسسة.²

(1) ن. دادي عدون، تقنيات التسيير، ج2، دار المحمدية، الجزائر، 1988، ص8.

(2) Moussa Hamam, comptabilité générale selon l'SCF, Ed le savoir, Alger, 2011, p21.

الفرع الثاني: وظائف المحاسبة

تهتم المحاسبة بالمحافظة على الذمة المالية للمؤسسة وذلك عن طريق مجموعة من الوظائف المسندة إليها ويمكن إيجازها في النقاط التالية:¹

- تسجيل العمليات المالية: تعتبر عملية التسجيل المحاسبي بمثابة نقطة البدء للمحاسب نحو إنشاء نظام محاسبي يحقق للمنظمة إنتاجاً ملائماً للمعلومات والبيانات اللازمة لتسيير نشاطه على الوجه الأكمل.
- تبويب العمليات المالية: تعتبر الخطوة الثانية في مهمة المحاسب نحو إنتاج بيانات فمن خلال هذه العملية يتضح المفهوم المحاسبي لأنها تسمح بخلق أسس ثابتة وموحدة تهدف حتماً إلى تفادي احتمالات الأخطاء.
- إنتاج تقارير وقياس النتائج: تعتبر التقارير بمثابة الناتج النهائي للنظام المحاسبي تحتاج الإدارة لهذه التقارير إما بصورة دورية أو في فترات خاصة حسب الحاجة إلى بعض المعلومات المالية كذلك يحتاج المحاسب إلى تقارير مالية دورية تسهل له مهمة قياس نتائج أعمال المنظمة ومركزها المالي
- تحليل النتائج وعرضها: تعتبر هذه العملية جزءاً هاماً في مهمة المحاسب، وما يميزها أنها تتميز بالدورية من ناحية كما أنها تخضع لقواعد محاسبية يجب الالتزام بها، وتهدف تقارير تحليل النتائج إلى عرض صورة عامة لنشاط المنظمة وموقفها المالي واحتمالاتها المستقبلية.

فالدور التسييري للمحاسبة يتمثل في تزويد المسيرين بجزء هام من المعلومات والمتغيرات المهمة التي تدلهم على سير المؤسسة .

الفرع الثالث: تقنيات المحاسبة العامة في مراقبة التسيير

الأرصدة الوسيطة للتسيير:²

لأجل الفهم الجيد تشكيل نتيجة الدورة، يمكن حساب نتائج جزئية على شكل هوامش، تمكن الأرصدة الوسيطة للتسيير التحليل الاقتصادي للنتيجة، ويتم تمثيل قائمة هذه الأرصدة وفق ثلاث فئات للنتائج الجزئية :
نتيجة الاستغلال المالية، النتيجة خارج الاستغلال ويمكن تعميم هذا التحليل بحساب الأرصدة بشكل تنازلي ومنها الهامش الخام، القيمة المضافة، فائض الاستغلال الخام، نتيجة الاستغلال، النتيجة قبل الضريبة، النتيجة خارج الاستغلال، النتيجة الصافية للدورة.

1- الهامش الخام (Marge Brute): وهو مؤشر للتسيير ضروري للمؤسسات ذات الصفة التجارية وهو يحسب كما يلي: مبيعات بضاعة-تكلفة شراء البضاعة.

2- القيمة المضافة (valeur ajoutée): وهو مفهوم أكثر استعمالاً، تعبر عما حققته المؤسسة أثناء قيامها بنشاطها وهي تحسب: إنتاج الدورة + الهامش الخام – استهلاكات الدورة

(1) محمد الفيومي محمد، مقدمة في أصول محاسبة التكاليف، الدار الجامعية، بيروت، 1990، ص21.

(2) •KhemissiChiha ,gestion et stratégie financière, lereEd houma,Alger,2005., p24-25.

3- الفائض الخام للاستغلال: (l'excédent brut d'exploitation) = القيمة المضافة - (ضرائب ورسوم + مصاريف المستخدمين).

4- نتيجة الاستغلال (exploitation de résultat): ويتم حسابها بتقسيم نواتج الإستغلال وأعباء الاستغلال وهي تقيس الأداء الاقتصادي للمؤسسة وتحسب: (فائض الإستغلال + مسترجعات أعباء الاستغلال نواتج الاستغلال) - (مخصصات الإهلاكات والمؤونات + مصاريف أخرى لاستغلال)

5- النتيجة قبل الضريبة: (résultat courant avant impôt) وحساب هذه النتيجة يأخذ بعين الاعتبار لمجموع العمليات المالية (: نتيجة الاستغلال + النواتج المالية) - المصاريف المالية.

6- النتيجة خارج الاستغلال: (exploitation hors résultat): تعبر النتيجة خارج الاستغلال عن رصيد العمليات التي تدخل ضمن الاستغلال العادي للمؤسسة فهي تبين أهمية النشاط الاستثنائي في النتيجة الصافية للدورة وتحسب: النواتج خارج الاستغلال - الأعباء خارج الاستغلال (الاستثنائية)

النتيجة الصافية للدورة: وتحسب (النتيجة قبل الضريبة + النتيجة خارج الاستغلال) - (مساهمة الأجراء في تحقيق الأرباح + ضرائب على أرباح المؤسسات) ويتم حساب هذه الأرصدة من خلال إعادة المعالجة للمعلومات المتضمنة في الميزانية وحساب النتائج. وتمثل أداة فعالة في التشخيص والتحليل للوضع الاقتصادية والمالية للمؤسسة ولإجراء المقارنات القطاعية.

الفرع الرابع: التعديلات الضرورية على المحاسبة العامة لتصبح أداة مراقبة

لكي تكون المحاسبة العامة أداة لمراقبة التسيير يجب إجراء بعض التعديلات عليها والمتمثلة في:

1- توفير القوائم المالية على فترات متقاربة: من أجل معرفة النتائج يجب انتظار سنة أو أكثر وهذا يعتبر معرقلا لعملية التحكم في نشاط المؤسسة وكذا في اتخاذ القرارات المناسبة نظرا لطول الفترة، لذا فإن توفير حسابات النتائج وحسابات الميزانية على فترات قصيرة (شهرية، فصلية) يعتبر ضروريا جدا. فحسب دراسة Gervais.M عام 1986 حول 62 شركة غرب فرنسا، وجد أن حسابات النتائج resultat de comptes هو الأداة الأكثر استعمالا في عملية المراقبة كما أنه يتم استعماله وتحضيره شهريا.

2- توزيع الأعباء ذات فترات التسديد الطويلة: تتمثل هذه الأعباء عموما في علاوات التأمين، لضرائب فواتير المياه والغاز والكهرباء... هذه الأعباء يمكن أن تنتج خلال فترة النشاط دون أن يتم فوترتها لحظة استهلاكها

3- إرفاق القوائم المالية بمعايير: يمكن إرفاق القوائم المالية بمعايير تقديرية أو فعلية خاصة بسنوات سابقة. يتم الانطلاق من فرضيات حول تطور رقم الأعمال والتكاليف أين يتم إنشاء حساب نتائج تقديري لكل فترة. ويتم فيه مراعاة قواعد التسديد من طرف الزبائن والدفع للموردين وسياسات الاستثمار والاقتراض، بغرض تشكيل جدول ميزانية تقديري وجدول تمويل تقديري كذلك. وفي نهاية كل فترة تتم مقارنة النتائج الفعلية بالتقديرية مما يسمح باتخاذ إجراءات تصحيحية.

4- إزالة أثر التضخم على النتائج: إن معطيات المحاسبة العامة مسجلة على أساس تكاليف تاريخية وفي حالة حدوث تضخم فإن المعطيات المقدمة تصبح فاقدة للكثير من الصحة والمصدقية حيث أن الأصول الثابتة والمخزونات تصبح غير قادرة على تمثيل قيمتها وكذلك بالنسبة للإهلاكات لهذا فإنه في حالة حدوث تضخم مرتفع فإن استعمال المحاسبة العامة في مراقبة التسيير يتطلب:

- التنبه لأهم العوامل التي تسببت في الارتفاع العام في الأسعار.
- القيام بعملية إعادة تقييم الأصول كلما تطلب الأمر ذلك.

المطلب الثاني: المحاسبة التحليلية

الفرع الأول: تعريف المحاسبة التحليلية

تتمثل المحاسبة التحليلية في مجموع الإجراءات التي تتخذ في سبيل تحديد تكلفة منتج معين وتكلفة النشاط المتعلقة بصنعها وبيعها إلى جانب تخطيط وقياس كيفية التنفيذ.¹

وبالتالي فهي تختلف عن المحاسبة العامة في أن الأولتتهن بنواحي النشاط صغير الحجم كوحدات الإنتاج أو الأقسام المختلفة التي تتكون منها المؤسسة، بينما تهتم المحاسبة العامة بالقوائم المالية الإجمالية للمؤسسة كوحدة. فقد أطلق عليها عدة مصطلحات:

- المحاسبة الصناعية : بحيث تقوم بمعالجة بيانات الإنتاج باستخراج تكلفة كل منتج.
- المحاسبة التحليلية للتسيير: إنتاج معلومات تسمح بمراقبة الأداء واتخاذ القرارات.
- محاسبة التسيير أو المحاسبة الإدارية: إدخال مزيد من الآليات لمواجهة المحيط الصعب.
- محاسبة التسيير الإستراتيجية: إدخال آليات تخص تطور المحيط على أساس مستقبلي.

الفرع الثاني: وظائف وأهداف المحاسبة التحليلية

مع مطلع هذا القرن أسند الباحث كلارك وظائف أساسية لمحاسبة التسيير، تتمثل في:²

- المساعدة على تحديد أسعار البيع وتحديد حدود انخفاض الأسعار.
- المساعدة على التمييز بين المنتوجات المربحة و غير المربحة.
- مراقبة المخزون وتحديد قيمة المخزون.
- اختبار كفاءة مختلف المسارات ومختلف الإدارات واكتشاف أوجه التقصير والتبذير.
- الفصل بين تكلفة التشغيل الأدنى وتكلفة الإنتاج وضمان التكامل والارتباط مع الحسابات المالية.
- وانطلاقا من هذه الوظائف، يمكن تحديد غايات مهام محاسبة التسيير والمتمثلة في:
- التسعير و تقييم المخزونات.

(1) بوعقوب عبد الكريم، المحاسبة التحليلية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ص8.

(2) Bouquin H, 1a comptabilité de gestion, 2eme édition économique, paris, 1997, p15.

- قياس كفاءة المنتوجات، المسارات والوحدات الداخلية ككل لأجل إعلام المسيرين.
- وتتناسق هذه الغايات مع تلك الأهداف التي حددها تاييلور بأن المعلومات المحاسبية المتاحة ينبغي أن تمكن من :
 - 1-ضبط ورقابة عناصر التكاليف بالتحديد الدوري (الشهري)للتكاليف الكلية للمنتوجات المصنعة وقيود التصنيع¹.
 - 2-تقييم الأداء بإصدار ميزانيات حساب النتائج الشهرية، بشكل يسمح للمسير بالوقوف على الأنشطة التي يجب تشجيعها، وتلك التي ينبغي التخلي عنها.
- وإلى وقت قريب كانت الأهداف الموكلة للمحاسبة التحليلية تنصب في دراسة التكاليف والنظر في كيفية التحكم فيها، وبالتالي اتخاذ القرارات الهادفة لخدمة الأهداف المسطرة، إلا أنه مع التطور الهائل الذي شهدته نظريات التسيير الحديث، وظهور طرق وأساليب جديدة، تغير الهدف من استعمالها لينتقل من مجرد دراسة التكاليف لتدنية التكاليف إلى محاولة البحث عن الملائمة الممكنة بين التكاليف والمنافع التي تنشأ عنها .
- 3- ترشيد قرارات الإدارة وإعداد الخطط: إن لاتخاذ القرارات أثر على مستقبل المؤسسة ويمس كل الأنظمة المسيرة لها، لذا فإن توفير وإعداد البيانات والمعلومات الضرورية التي تتوفر فيها الدقة في الوقت المناسب لاتخاذ القرارات وإعداد السياسات والخطط والموازنات التقديرية، يعد مطلباً حيوياً في المؤسسة لمختلف مستويات الإدارة .

الفرع الثالث : المحاسبة التحليلية ومجال تطبيقها في مراقبة التسيير

إن موضوع المحاسبة التحليلية يكمن أساساً في دراسة، حساب، تحليل ومراقبة التكاليف لمختلف مستويات النشاط الاقتصادي مثل تكلفة الشراء، الإنتاج، التوزيع وسعر التكلفة، من هنا نعرف المحاسبة التحليلية على أنها وسيلة لمراقبة التسيير تعتمد على:

- عرض التكاليف: تكلفة المادة الأولية، اليد العاملة، التوزيع، الخ.
- تصنيف التكاليف: تكاليف مباشرة وغير مباشرة، تكاليف متغيرة وثابتة.
- تحميل التكاليف: ويتم باستعمال طريقة الأقسام المتجانسة أو طريقة التحميل العقلاني للمصاريف الثابتة ولكي يتم الاستفادة من المحاسبة التحليلية ينبغي معرفة استعمالات كل طريقة وكيفية الاستفادة منها في مراقبة التسيير، وفيما يلي سيتم التطرق إلى أهم طرق حساب التكاليف.

الفرع الرابع: طريقة التكاليف الكلية

التكاليف الكلية تحسب بواسطة طريقة الأقسام المتجانسة وهي تحتوي على :

- الأعباء المباشرة : وهي مصاريف تتعلق بإنتاج نوع معين دون سواه وبالتالي تحمل إلى سعر تكلفة هذا النوع فقط كمصاريف المادة الأولية، وفي حالة إنتاج منتوجات مختلفة باستعمال مادة أولية واحدة فإن تحديد الكميات المستهلكة لكل نوع يتم على مستوى مصلحة الإنتاج.

(1)سفيان بنقاسم، حسين بيهي، المحاسبة التحليلية-منهجية حساب سعر التكلفة، دارالأفاق، ص6.

- الأعباء غير المباشرة : وهي مصاريف مشتركة بين جميع أنواع المنتجات ويجب حصرها لدراستها قصد توزيعها على مختلف أنواع المنتوجات.

إذن هذه الطريقة تعتمد على التفرقة بين التكاليف المباشرة والتكاليف غير المباشرة التي لا يمكن تحميلها مباشرة للمنتوج إلا بعد توزيعها عن طريق مراكز التحليل التي هي عبارة عن الأقسام أو وحدات محاسبية تسمح بتحليل التكاليف غير المباشرة قبل تحميلها لتكلفة المنتوج وذلك باستعمال وحدات قياس محددة.

وبعد تعيين وتوزيع الأعباء على الأقسام يتم تجميع الأعباء الخاصة بكل قسم بهدف تحديد تكلفة كل قسم وبعد معرفة عدد وحدات القياس التي يتم على أساسها توزيع الأعباء غير مباشرة داخل القسم نجد تكلفة وحدة القياس. وتتم عملية ترتيب الأقسام كما يلي :

أولاً : تحديد القسم الذي يقدم خدمات إلى الأقسام الأخرى دون أن يستفيد من أي خدمة.

ثانياً : تحديد القسم الذي استفاد مرة واحدة وقدم بدوره خدمات إلى الأقسام الأخرى

ثالثاً : تحديد القسم الذي استفاد مرتين وقدم خدمات إلى بقية الأقسام.

وهكذا حتى تحديد القسم الذي لم يقدم أي خدمة لأي قسم مع استفادته من خدمات كل الأقسام الأخرى ومن ناحية المعالجة المحاسبية تؤدي الاستفادة من الخدمات التي تحمل قسط من مصاريف القسم المقدم لهذه الخدمات. ويتلخص مبدأ عمل الطريقة في:

1- تقسيم المؤسسة إلى أقسام التحليل.

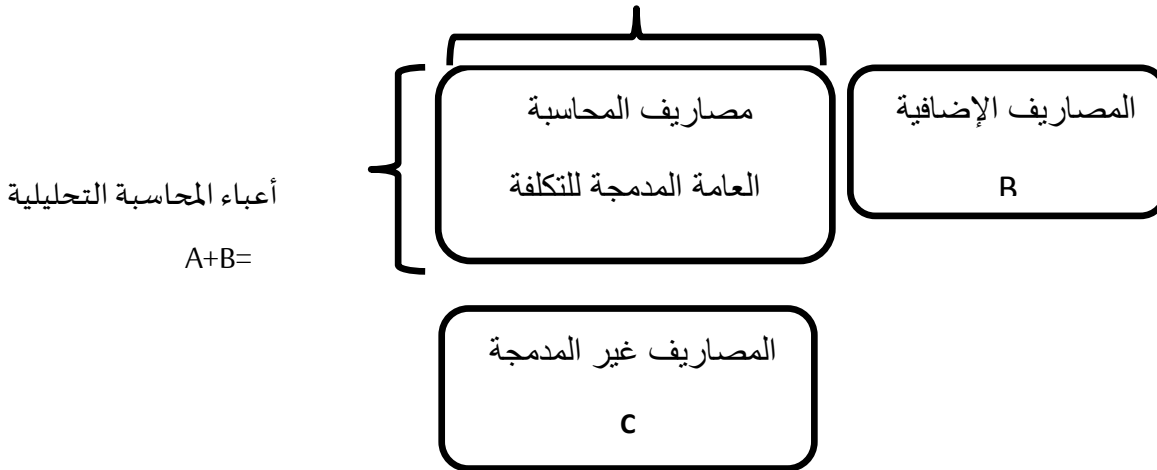
2- توزيع الأعباء وذلك بعد إعداد مفاتيح التوزيع.

3- تصنيف المصاريف ويمكن أن تتلخص في :

الشكل رقم 07 أعباء المحاسبة العامة

A+c أعباء المحاسبة العامة

=



- 1- أعباء المحاسبة العامة = مصاريف المحاسبة العامة - المصاريف غير المدمجة + المصاريف الإضافية.
 - 2 - النتيجة التحليلية = نتيجة المحاسبة العامة + المصاريف غير المدمجة - المصاريف الإضافية
 - تصنيف وتبويب الأعباء ضمن التكاليف إلى مصاريف مباشرة وغير مباشرة
 - تقسيم المؤسسة إلى مراكز التحليل والقيام بالتوزيع الأولي للمصاريف غير المباشرة في مختلف الأقسام
 - حساب تكاليف المواد المستهلكة، تكلفة الإنتاج ثم تحديد سعر تكلفة المنتج المباع بإضافة المصاريف المباشرة وغير المباشرة للتوزيع.
 - حدود الطريقة: إن الهدف منها هو تحديد سعر التكلفة التاريخي أو المسجل وقد فقدت هذه الطريقة ملاءمتها بسبب: الأهمية المتزايدة للأعباء غير المباشرة في كتلة المصاريف
 - تكلفتها عالية من ناحية جمع ومعالجة المعلومات والمدة المستغرقة وهو ما أفقدها ملاءمتها فينظر المسيرين.
- الفرع الخامس: طريقة التحميل العقلاني للتكاليف الثابتة:**
- لقد سبق لنا وأن تعرفنا على طريقة التكلفة الكاملة (الكلية) حيث يتم امتصاص كل أعباء المؤسسة مهما كان مستوى النشاط فيها ويتحدد مستوى النشاط هذا بهيكل الإنتاج والذي يمكن تعريفه على أنه مجموع الوسائل المادية والبشرية الدائمة التي تستخدم في عملة الإنتاج. فعند حجم معين من الإنتاج يظهر ما يلي¹:
- 1- بعض الأعباء كالاستعمالات من المواد الأولية واليد العاملة المباشرة تتغير تناسبيا مع نشاط المؤسسة وهنا نكون بصدد الحديث عن الأعباء المتغيرة لأنها تتحدد بحجم مخلف العمليات الإنتاجية (حجم الإنتاج)
 - 2- أعباء أخرى كالإهلاكات مثلا لا تتغير عند مستويات نشاط معين وهنا نكون بصدد الحديث عن الأعباء الثابتة أو الأعباء الهيكلية Les Charges Structures، لأنها تتعلق بهيكل إنتاج معين وبناء على هذا التقسيم فإن طريقة التكلفة الكلية تبقى غير كافية للتحليل المالي والمحاسبي والمراقبة في المؤسسة حيث يجب تحديد حصة كل من الأعباء المتغيرة والأعباء الثابتة التي تحمل ضمن مختلف التكاليف وأسعار التكلفة وبهذا فإن حصة الأعباء المتغيرة تتغير بتغير حجم الوحدات إلا لنسبة للأعباء أنها تناسب عكسيا مع حجم الوحدات بالنسبة للأعباء الثابتة أي أنه كلما كان عدد الوحدات المنتجة أكثر كان نصيب الوحدة من هذه الأعباء أقل والعكس صحيح .
- كيفية استعمال الطريقة : التحميل العقلاني كطريقة لحساب سعر التكلفة جاءت لتجاوز مساوئ طريقة التكاليف الثابتة بحيث يصبح تحميل المصاريف الثابتة يتم حسب مستوى النشاط الاقتصادي أي تثبيت قيمة المصاريف الثابتة الفردية المحملة إلى سعر التكلفة بواسطة معامل التحميل والذي يحسب وفق القاعدة التالية²:
- معامل التحميل العقلاني = المستوى العادي للنشاط / المستوى الحقيقي للنشاط.

(1) ناصر دادي عدون، مرجع سبق ذكره، ص 115.

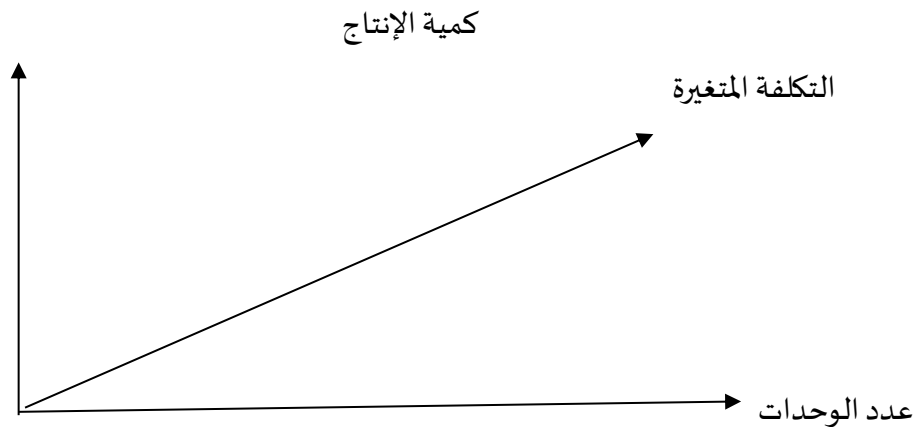
(2) أرحال علي، مرجع سبق ذكره، ص 64.

الفرع السادس: طريقة التكاليف المتغيرة

لقد تطرقنا إلى طريقة التحميل العقلاني للأعباء الثابتة والتي تعتمد على الفصل بين الأعباء الثابتة والمتغيرة حيث تؤخذ الأعباء الثابتة بعين الاعتبار وهذا لغرض التحليل المالي والمحاسبي والمراقبة، فبعبكس طريقة التحميل العقلاني للأعباء الثابتة فإن طريقة التكاليف المتغيرة تأخذ بعين الاعتبار الأعباء المتغيرة كما يدل عليها اصطلاحه وذلك لنفس الأغراض السابقة

- فالتكاليف المتغيرة تتغير مباشرة في مجموعها وفقا لتغير عدد الوحدات المنتجة، ففي حالة التوقف فإن التكاليف المتغيرة تتغير مباشرة في مجموعها وفقا لتغير عدد الوحدات المنتجة، ففي حالة التوقف فإن التكلفة المتغيرة ستعود إلى الصفر حينما يتضاعف الإنتاج تتضاعف التكاليف المتغيرة. والشكل يدعم هذا التعريف.

الشكل 8: علاقة التكلفة المتغيرة بكمية الإنتاج



المصدر: محمد الفيومي محمد، مرجع سابق ص (29)

وعليه فإن طريقة التكاليف المتغيرة كما هو واضح من تسميتها تعتمد على التفرقة بين التكاليف المتغيرة التي ترتبط مباشرة بتغير حجم الإنتاج والتكاليف الثابتة التي ترتبط بالطاقة الإنتاجية. ولقد شهدت هذه الطريقة نوعا من التطور أدى إلى تقسيمها إلى نوعين أساسيين هما:

1- طريقة التكلفة المتغيرة البسيطة: أساسها أن التكاليف الثابتة ترتبط بالدورة الإنتاجية وبالتالي فهي تحمل مباشرة لنتيجة الدورة وليس للمنتوج. فحسب هذه الطريقة فإن التكاليف المتغيرة هي وحدها المحددة لتكلفة المنتج.

2- طريقة التكاليف المتغيرة المتطورة "Evolué Cousting Direct": هي نفسها الطريقة الأولى، إلا أن بعض التكاليف الثابتة يمكن تحميلها مباشرة لبعض المنتوجات عندما تكون مرتبطة بها مباشرة. أما باقي التكاليف الثابتة الأخرى فتحمل لنتيجة الدورة، كما يوضحه الشكل التالي:

الجدول رقم (2) : تصنيف أعباء للمحاسبة التحليلية

التكاليف	متغيرة	ثابتة
مباشرة		
غير مباشرة		

➤ source : toufiksaada ,opcit , p55

طريقة التكاليف المتغيرة مبنية على أساس التمييز بين الأعباء المتغيرة والأعباء الثابتة في، المدى القصير ولمستوى نشاط أين تكون المراكز تحت التشغيل الكامل. تتعلق التكاليف المتغيرة بمستوى النشاط وهذا التصنيف للتكاليف يسمح بإعداد مؤشرات هامة (الهامش على التكلفة المتغيرة) وهي ملائمة لاتخاذ القرارات والسياسة التسعيرية والتنبيه لمخاطر التشغيل من خلال مفاهيم الأوزان الميتة (عتبة المرودية) والرفع التشغيلي¹. وقد طورت بعدها لتمكن من تحديد الهامش على التكاليف الخاصة التي هي أكثر ملائمة لاتخاذ القرارات.

الفرع السابع: التكاليف المعيارية وتحليل الانحرافات

تقوم الطرق السابقة على حساب التكاليف لاحقا، وهذا يشكل عائق كبير أمام المؤسسات خاصة فيما يتعلق بعملية تحديد الأسعار في الوقت المناسب، لذا يتوجب وضع أسعار وتحديد التكاليف مسبقا لتفادي حدوث هذا النوع من المشاكل.

تعريف التكاليف المعيارية: هي تكاليف محسوبة مسبقا، وتتميز بصيغة معيارية بهدف مراقبة نشاط المؤسسة في فترة زمنية معينة وقياس قدرها أو إمكانيتها في تحقيق برامجها. وهذا بإجراء مقارنة بين ما يحقق فعلا وما حدد من قبل.

1. فالتكلفة المعيارية محددة مسبقا بدقة كبيرة عن طريق التحليل التقني، كتحديد الوقت اللازم لإنتاج قطعة معينة أو تكلفة ساعة العمل والتحليل الاقتصادي يأخذ طابعا معياريا أو نموذجيا يستعمل لتسهيل المعالجة التحليلية، والسماح بإجراء عملية المراقبة من خلال تحليل الانحرافات.

المطلب الثالث: لوحة القيادة

الفرع الأول: تعريف

تتمثل لوحة القيادة في مجموعة من المؤشرات التي تزود المسؤول بالمعلومات المفيدة والفورية من أجل قيادة المؤسسة أو الوحدة التي تخصه نحو تحقيق أهدافه.

(1) محمد رفيق الطيب، مرجع سبق ذكره، 1995، ص235.

كما عرفه S.Sépari et C.Alazard على أنها مجموعة من المؤشرات المرتبة في نظام خاضع لمتابعة فريق عمل أو مسؤول ما للمساعدة على اتخاذ القرارات والتنسيق والرقابة على عمليات القسم المعني، كما تعتبر أداة اتصال تسمح لمراقبي التسيير بلفت انتباه المسؤول إلى النقاط الأساسية في إدارته بغرض تحسينها.¹

فهي عرض لأهم المؤشرات التي يحتاجها المسؤول والتي تسمح بإظهار الانحرافات الناتجة عن سوء التسيير، كما تعتبر أداة تنبؤ تسمح بتقدير التطورات المتوقعة لاقتناص الفرص وتخفيض نسبة الخطر.

ومن خلال ما سبق يمكن تعريف لوحة القيادة على أنها تمثيل مبسط ملخص لأهم المؤشرات والمعلومات التي يحتاجها المسؤول من أجل التحكم الجيد في سير العمليات.

الفرع الثاني: مهام لوحة القيادة

لقد عرف " GERVAIS " لوحة القيادة بأنها نظام معلومات يسمح بمعرفة دائمة وسريعة للبيانات الضرورية لمراقبة سير المؤسسة على المدى القصير وتسهيل أداء المسؤوليات². انطلاقاً من هذا التعريف يمكن استخلاص المهام الأساسية للوحة القيادة :

- 1- الدور التقييمي: إن تفويض المسؤوليات يستوجب وجود أداة تسمح للمفوض من تقييم أداء المفوض له.
- 3- الدور القيادي: إضافة إلى الدور التقييمي للوحة القيادة فإنها كذلك أداة إخبارية للأقسام الخاصة بها.

(1)C. Alazard et S.Sépari, Op.cit.p591.

(2) GERVAIS .M, op-cit, p593.

الشكل العام للوحات القيادة:

إن أغلب لوحات القيادة تحتوي على أربع مناطق كما تظهر في الشكل الموالي :

الجدول رقم (3): الجدول العام لوحة القيادة

			لوحة القيادة الخاصة
الفروقات	الأهداف	النتائج	
			الصنف 1 - مؤشراً - مؤشرب الصنف 2 الصنف 3

منطقة المقاييس الاقتصادية منطقة النتائج منطقة الأهداف منطقة الفروقات

➤ source:C .Alazard et S sépari , op.citi, p 557

خلاصة الفصل:

عرفت مراقبة التسيير تطورا كبيرا، حيث اتسعت مهمتها المحاسبية إلى مهمة تشمل كل وظائف المؤسسة، وأصبحت تساهم مساهمة فعالة في عملية التخطيط والتنظيم وإدارة الأفراد وهي أداة فعالة لتحقيق من التجنيد الدائم الفعال والدائم للموارد والطاقات المتاحة من أجل تحقيق الأهداف المسطرة

يعتمد نظام مراقبة التسيير على العديد من الأدوات من أجل ضمان متابعة إنجازات المؤسسة والتحكم الجيد في أدائها، فالمحاسبة العامة تهدف إلى تسجيل الوقائع التي تقويمها المؤسسة مع الغير، فهي توفر مجموعة من المعلومات الهادفة إلى خدمة أطراف خارجية، فمعلوماتها شمولية ومالية تمكن من تقييم الأداء، أما محاسبة التسيير فتهدف إلى تبيان معلومات حاضرة تخص كل مركز مسؤولية، ولوحة القيادة التي تسمح بالمتابعة الجيدة لسير العمليات، وتساعد على اتخاذ الإجراءات التصحيحية الملائمة بشكل سريع.

تمهيد:

يعتبر الأداء المحور الرئيسي الذي تنصب حوله جهود المدراء ، كونه يشكل بامتياز أهم أهداف المنظمة ، حيث تتوقف كفاءة أداء أي منظمة و في أي قطاع كانت على كفاءة أداء مواردها البشرية ، و التي يفترض أن تؤدي وظائفها التي تسند إليها بكل فعالية ، وحتى تضمن المنظمات هذا تقوم إدارة الموارد البشرية فيها بممارسة وظيفة مهمة و معقدة في نفس الوقت من وظائفها .

الفصل الثاني: أساسيات حول تقييم الأداء

المبحث الأول: مفهوم الأداء ومحدداته

يعتبر الأداء من المفاهيم التي نالت النصيب الأوفر من الاهتمام و التمحيص و التحليل في البحوث و الدراسات الإدارية بشكل عام و المواضيع المتعلقة بالموارد البشرية بشكل خاص ، وذلك نظرا لأهمية الموضوع على مستوى الفرد و المنظمة من جهة و تداخله مع العلوم و الاتجاهات الفكرية المختلفة من جهة أخرى .

المطلب الأول: مفهوم الأداء :

قدم الباحثون عدة تعاريف للأداء أهمها التعريف الذي قدمه نيكولاس (F.W Nickols) و الذي عرف الأداء (Performance) أنه نتاج السلوك ، فالسلوك هو النشاط الذي يقوم به الأفراد ، أما نتاجات السلوك فهي النتائج التي تمخضت عن ذلك السلوك (1) .

كما أشار توماس جلبرت (Thomas Gilbert) في هذا الصدد إلى أنه لا يجوز الخلط بين السلوك و بين الإنجاز و الأداء ، ذلك أن السلوك هو ما يقوم به الأفراد من أعمال في المنظمة التي يعملون بها ، كعقد الاجتماعات ، أو تصميم نموذج ، أو التفتيش ، أما الإنجاز فهو ما يبقى من أثر أو نتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل ، أي أنه مخرج أو نتاج أو نتائج ، كتقديم خدمة محددة أو إنتاج سلعة ما . أما الأداء فهو التفاعل بين السلوك و الإنجاز ، أي انه مجموع السلوك و النتائج التي تحققت معا ، على أن تكون هذه النتائج قابلة للقياس (2) .

أما تعريف الأداء من الناحية الإدارية فقد ورد في معجم المصطلحات الاجتماعية على أنه " القيام بأعباء الوظيفة من المسؤوليات و الواجبات وفقا للمعدل المفروض أداءه من العامل الكفاء المدرب ، و يمكن معرفة هذا المعدل عن طريق تحليل الأداء أي دراسة كمية العمل و الوقت الذي يستغرقه و إنشاء علاقة عادلة بينهما ، و للتمكن من ترقية الموظف تجرى له اختبارات أداء أو يعتمد في ذلك على تقارير الأداء ، أي الحصول على بيانات من شأنها أن تساعد على تحليل و فهم و تقييم أداء العامل لعمله و سلوكه فيه في فترة زمنية محددة " (3) .

كما يعبر الأداء عن " السلوك الذي يسهم فيه الفرد في التعبير عن إسهاماته في تحقيق أهداف المنظمة على أن يدعم هذا السلوك و يعزز من قبل إدارة المنظمة و بما يضمن النوعية و الجودة من خلال التدريب " (3) .

من خلال التعاريف السابقة للأداء يمكن القول أن الأداء الوظيفي هو درجة تحقيق و إتمام المهام و المسؤوليات المختلفة المكونة للوظيفة التي يشغلها الفرد ، و بما يحقق أهداف المنظمة ، وهذا من خلال تحسين هذا الأداء من حيث الجودة و النوعية ، بواسطة التدريب المستمر للعاملين .

ومن بين أهم المؤشرات التي تستعمل في قياس الأداء مؤشري الكفاءة و الفعالية ، حيث تشير الكفاءة إلى العلاقة النسبية بين المدخلات و المخرجات التي تفسر كيفية إنجاز العمل بالشكل الصحيح بإتباع أفضل الوسائل و الخيارات الموصلة للأهداف . أما الفعالية فهي تعبر عن العلاقة النسبية بين النتائج المحققة و

(1) عبد البارى إبراهيم درة : تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات ، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، مصر ، 2003 ، ص15.

(2) المرجع نفسه ، ص 26.

(3) أحمد زكي بدوي : معجم المصطلحات الاجتماعية ، مكتبة لبنان ، بيروت ، لبنان ، 1992 ، ص 310.

(4) سناء عبد الكريم الخناق : مظاهر الأداء الإستراتيجي و الميزة التنافسية ، مطبوعات الملتقى العلمي الدولي : الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات ، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية ، جامعة ورقلة ، الجزائر ، ص 36.

الأهداف المخططة التي تفسر القدرة على تحقيق الأهداف بالشكل الصحيح ، بمقارنة الأداء المحقق بالنسبة إلى الأداء المطلوب .

و حتى يأتي أداء الفرد على الوجه المطلوب من الكفاءة و الفعالية يتوجب القيام بما يسمى بدراسة مكونات الأداء (تحليل الوظيفة) ، من خلال التحديد الموضوعي للمهارات و القدرات التي يجب أن يتميز بها شاغل الوظيفة ، إضافة إلى تحديد مسؤوليات الوظيفة وواجباتها و أساليب العمل و معدلات الأداء من حيث الكم و الكيف و حتى الظروف التي تؤدي فيها الوظيفة .

المطلب الثاني : محددات الأداء

كما ذكر سابقا أن الأداء الوظيفي هو القيام بالأنشطة والمهام المختلفة التي تتكون منها الوظيفة ، و هو ينتج من تضافر عدة عناصر من شأنها أن تؤثر على هذا الأداء سلبا أو إيجابا ، و يتوقف مستوى الأداء على درجة إتقان كل عنصر من عناصر هذا الأداء .

فهناك من يرى أن الأداء الوظيفي هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات و إدراك الدور و المهام ، و يعني هذا أن الأداء في وقت معين يمكن أن ينظر إليه على أنه نتاج العلاقة المتداخلة بين كل من (1) : الجهد : و هو الجهد الناتج من حصول الفرد على التدعيم (الحافز) إلى الطاقات الجسمية و العقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته .

القدرات : تعني الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة .

إدراك الدور أو المهمة : تعني الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله ، و تقوم الأنشطة و السلوك الذي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه بتعريف إدراك الدور .

بينما هناك من يضيف إلى إدراك الدور أو المهمة (نمط الأداء) و الجهد المبذول ، ونوعية هذا الجهد المبذول و التي تعني مستوى الدقة و الجودة ، و درجة مطابقة الجهد المبذول لمواصفات نوعية معينة (2) .

و الملاحظ من التعريفين السابقين أنهما يحصران عناصر الأداء في عناصر تتعلق بالموظف شاغل الوظيفة فقط (الجهد ، القدرات والمهارات ، نمط الأداء) و هي عناصر تخضع لسيطرة الموظف ، بينما أن في الواقع هناك عناصر تخرج عن سيطرة الموظف ، هذه العناصر هي :

الوظيفة (متطلبات العمل) : و ما يتعلق بها من واجبات ومسؤوليات و أدوات و توقعات مطلوبة من الموظف ، إضافة إلى الطرق و الأساليب والأدوات و المعدات المستخدمة.

الموقف (بيئة التنظيم الداخلية) : أو ما تتصف به البيئة التنظيمية حيث تؤدي الوظيفة و التي تتضمن مناخ العمل ، الإشراف و وفرة الموارد و الأنظمة الإدارية ، و الهيكل التنظيمي و نظام الإتصال و السلطة ، وأسلوب القيادة ، و نظام الحوافز ، و الثواب و العقاب .

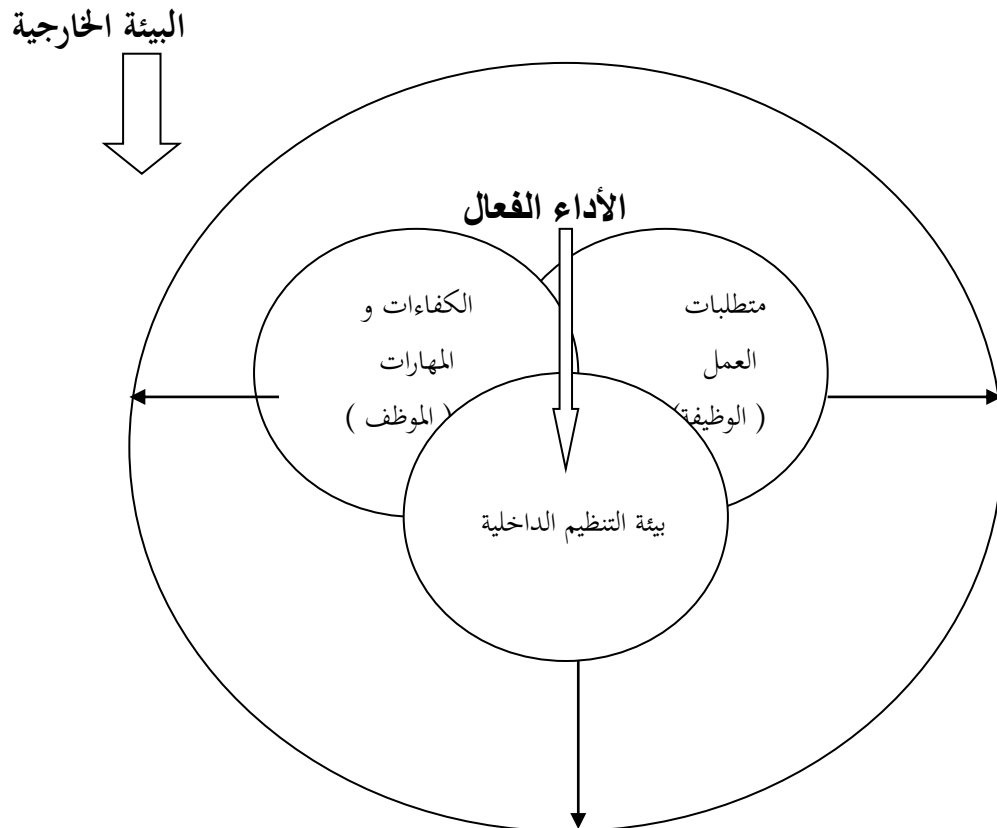
إضافة إلى العناصر السابقة قد تؤثر البيئة الخارجية للتنظيم الذي يعمل به الموظف على أدائه ممثلة في المنافسة الخارجية و التحديات الاقتصادية (3) .

(1) راوية حسن : إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية ، الدار الجامعية للنشر و التوزيع ، الإسكندرية ، مصر ، 2000، ص 210.
(2) أحمد صقر عاشور : إدارة القوى العاملة الأسس السلوكية و أدوات البحث التطبيقي ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر ، 1986، ص 50.

(3) Dimitri Weiss , *ressources humaines*, deuxièmes éditions ; Edion d'organisation , paris , p 78.2003 .

فالنتائج التي يحققها متعامل تجاري مثلاً هي نتيجة المهارات (المعارف الوظيفية) التي يملكها هذا المتعامل ، إضافة إلى الجهود التي يبذلها و المنطقة التجارية التي يعمل بها أو المنتجات التي يشرف عليها (التنظيم) زيادة على المنافسة و التحديات الاقتصادية التي يواجهها من محيطه الخارجي . و يمكن تلخيص العناصر السابقة في الشكل رقم (1) الذي يوضح عناصر نموذج الأداء الفعال :

الشكل رقم (1) : الأداء الفعال



المصدر:عبد الباري إبراهيم درة : مرجع سابق ، ص 120.

المبحث الثاني : مفهوم وأهداف تقييم الأداء

قبل التطرق إلى مفهوم تقييم الأداء يتم أولاً تحديد معنى المصطلحات الثلاثة: قياس ، تقييم ، تقويم ، بغية تفادي الالتباس الذي قد يحدث عند استخدام هذه المصطلحات الثلاثة عند التعبير على عملية تقييم الأداء .

المطلب الأول : تحديد معنى المصطلحات : تقييم ، قياس ، تقويم

نتيجة لانتشار عملية قياس و تقييم الأداء كأحد وظائف إدارة الموارد البشرية ، ظهرت مشكلة استخدام المصطلح : تقييم أو تقويم أو قياس ، وهذا للدلالة على نفس العملية (تقييم الأداء) ، بسبب الترجمة الحرفية من اللغة الأجنبية إلى اللغة العربية .

و يقود التفحص الدقيق للمصطلحات الثلاثة السابقة إلى الاستنتاج بأن عملية قياس و تقييم الأداء هي عملية مركبة تتضمن ثلاث عمليات فرعية هي (1):

1- قياس الأداء المحقق مقارنة بمعايير موضوعة و يطلق على هذه العملية بالقياس .
2- تحديد مستوى الأداء المحقق إذا كان جيداً أو ضعيفاً ، أي بمعنى إعطاء الأداء قيمة و يطلق على هذه العملية التقييم أو التقدير .

3- تعزيز نقاط القوة أو معالجة نقاط الضعف من الأداء المحقق و يطلق على هذه العملية التقييم .

إذن فالعملية المتكاملة لتقييم الأداء يجب أن تتضمن قياسه و تقييمه و تقويمه و هي ما يعبر عنها في اللغة الفرنسية بكلمة (appreciation) و في اللغة الإنجليزية بكلمة (appraisal) ، أي يجب أن تنطوي هذه العملية على مهمة تحديد و قياس و إدارة أداء العاملين في المنظمة ، و هي تشتمل على ثلاث مكونات أساسية هي (2) :

- الأداء المؤثر على فاعلية الأداء التنظيمي .
- قياس درجة جودة الأداء الفعلي قياساً بما تم تخطيطه .
- مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير المعتمدة و اتخاذ الإجراءات الضرورية لتحسين و تطوير الأداء .
- و عليه فكلمة تقييم التي استخدمت في هذا البحث هي كلمة تعبر على العملية المتكاملة (قياس ، تقييم ، تقويم) .

المطلب الثاني : مفهوم تقييم الأداء

بغية الإلمام بجميع أبعاد عملية التقييم يتم استعراض مجموعة من التعاريف :
التعريف الأول : " تقييم الأداء هو دراسة و تحليل أداء العاملين لعمالهم و ملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل و ذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم بأعمالهم الحالية، و أيضاً للحكم على إمكانيات النمو و التقدم للفرد في المستقبل ، و تحمله لمسؤوليات أكبر ، أو ترقيته لوظيفة أخرى " (3) .
يستخلص من هذا التعريف الخصائص التالية لعملية التقييم :

1- أن التقييم ينصب على أداء الفرد أو نتائج أعماله من ناحية ، و على سلوكه و تصرفاته من ناحية أخرى .

(1) خالد عبد الرحمن الهيتي : إدارة الموارد البشرية ، دار وائل للنشر و الطباعة ، عمان ، الأردن ، 2003، ص198.

(2) سهيلة محمد عباس : إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي ، دار وائل للنشر ، الطبعة الأولى ، عمان ، الأردن ، 2003 ، ص 138.

(3) صلاح الدين عبد الباقي : الجوانب العلمية و التطبيقية في إدارة الموارد البشرية في المنظمات ، الدار الجامعية للتوزيع و النشر ، الإسكندرية

، مصر ، 2002.ص 257

2- أن التقييم يشتمل على الحكم على نجاح الفرد في وظيفته الحالية (في الوقت الحاضر) من ناحية ، و على الحكم على مدى نجاحه و ترقيته في المستقبل من ناحية أخرى .

التعريف الثاني : " تقييم الأداء هو العملية التي يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل منصف و عادل ، لتجري مكافأتهم بقدر ما يعملون و ينتجون ، وذلك بالاستناد إلى معدلات يتم بموجبها مقارنة أداءهم بها لتحديد مستوى كفاءتهم في العمل الذي يعملون به " (1) .

أما هذا التعريف فيبرز الخصائص التالية لعملية التقييم :

1- عملية التقييم هي عملية يتم الحكم فيها بشكل موضوعي و دون تحيز على جهود العاملين و بالتالي مكافأتهم بصفة عادلة على ما يعملون و ينتجون .

2- عملية التقييم تخضع لمعايير أداء و أسس للمقارنة .

التعريف الثالث : " عملية التقييم هي عملية دورية تجمع بين الرئيس المباشر و رؤوسيه ، حيث يتم فيها استعراض و تقييم النتائج المحققة ، إضافة إلى التحوار حول التنمية الفردية و الوظيفية لشاغل الوظيفة " (2) . و أما هذا التعريف فيبرز الخصائص التالية :

1- عملية التقييم عملية دورية حيث أنها تتكرر غالبا مرة كل سنة ، أو أقل من ذلك أو أكثر حسب المؤسسة و الوظيفة .

2- تقوم هذه العملية على تقييم أداء الفرد على مستوى وظيفته و مقارنة نتائج أداءه مع الأهداف الموضوعية مسبقا من طرف الرئيس المباشر (القائم بعملية التقييم) و رؤوسيه (الخاضعين لعملية التقييم) .

3- عملية التقييم لا تكتفي بتحليل الماضي بل تتعدى إلى الاهتمام بالآفاق المستقبلية للفرد ، سواء تعلق الأمر بتنمية مهارات الفرد ذاته أو بتنميته الوظيفية (تدريبه ، ترقيته ، تطوير مساره الوظيفي ...)

4- عملية التقييم تقوم على الاتصال و الحوار بين الرئيس المباشر و رؤوسيه مما يؤدي إلى تعزيز الثقة بين الطرفين .

التعريف الرابع : " عملية التقييم هي الصفة النظامية أو الرسمية التي تعبر عن مكان القوة و مكان الضعف في المساهمات التي يعطيها الأفراد للوظائف التي كلفوا إنجازها و القيام بها " (3) .

أما هذا التعريف فيظهر الخصائص التالية :

1- عملية التقييم هي عملية إدارية ذات طابع رسمي و نظامي .

2- هي ايجابية لا تسعى فقط إلى كشف العيوب في الأداء فقط ، إنما تهتم بنقاط القوة التي يحققها الفرد في أداءه ، مما يمكن الفرد من أداء عمله بفعالية في المستقبل ، و هذا طبعا يساهم في تحقيق مصلحة الفرد و المنظمة في آن واحد .

و بناء على التعاريف السابقة يكمن القول بأن عملية قياس و تقييم الأداء هي عملية إدارية منظمة و مستمرة ، لقياس و إصدار الأحكام ، و تقييم نتائج تحقيق أهداف أداء الموظف وفق معايير الأداء و السلوك

(1) حسن بلوط : إدارة الموارد البشرية " مدخل استراتيجي " ، دار النهضة للطباعة ، بيروت ، لبنان ، 2003 ، ص360.

(2) Besseyere desHortes : **gérer les ressources humaines dans l' entreprise : concept et outil** ,Edition d' organisation , paris ,1992,p 102 .

(3) سهيلة محمد عباس : مرجع سابق ، ص 139.

المتعلقة بالعمل ، و كيفية أداء الموظف سابقا و حاليا ، وكيف يمكن جعل أدائه لواجبات وظيفته بكفاءة أعلى في المستقبل ، كما يحدد المواهب الكامنة لدى الموظف و التي تمكنه من الارتقاء في سلم التدرج الوظيفي . و الملاحظ عند مراجعة التعاريف الواردة سابقا أنها جميعها تتفق على أن عملية تقييم أداء العاملين تستهدف الإجابة على التساؤلات التالية :

1- ما هو مستوى أداء الفرد و سلوكه في العمل ؟

2- هل أن هذا الأداء أو السلوك يشكل نقطة قوة أو ضعف للفرد ؟

3- هل يحتمل تكرار نفس الأداء و السلوك في المستقبل ؟

4- ما هي انعكاسات ذلك السلوك و الأداء على فاعلية المنظمة ؟

المطلب الثالث : أهداف عملية تقييم الأداء

يتضح مما سبق أن عملية تقييم أداء العاملين من الأنشطة المهمة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية في المؤسسة ، و المؤسسة عند قيامها بعملية التقييم ، تستهدف تحقيق الأهداف التالية :

1- على مستوى المنظمة من بين الأهداف التي تسعى إدارة الموارد البشرية تحقيقها من خلال عملية التقييم على مستوى المنظمة ما يلي :

- تهدف عملية تقييم الأداء إلى الربط و التكامل بين الأهداف التنظيمية (الإستراتيجية) و نشاطات العاملين و خصائصهم المناسبة لتنفيذ الإستراتيجية التنظيمية و المتمثلة بالمرجات المحددة مسبقا ، لذلك لا بد أن يكون نظام تقييم الأداء مرنا يستجيب لأي تغيير في إستراتيجية المنظمة (1) .

- تحسين المحيط الإجتماعي للعمل: إذ تساعد عملية تقييم الأداء على توضيح أساليب التعايش في المنظمة ، و تحسين علاقات العمل بها ، " حيث يمكن القول أن تقييم الأداء هي وسيلة تنمية و زيادة الانسجام و الترابط بين الأفراد و المنظمة ، الأمر الذي يصعب تحقيقه غالبا في المنظمات ذات الثقافة التقليدية (الجامدة) و السلطوية و البيروقراطية " (2) .

- يساعد النظام الموضوعي لتقييم الموارد البشرية على إعداد سياسة جيدة للرقابة ، فلكي يقوم الرئيس بتقييم مرؤوسيه على أساس سليم فإن الأمر يستلزم منه الاحتفاظ ببيانات منظمة على أداء العاملين ، و نقاط القوة و الضعف فيهم ، وهذا بدوره يحسن العملية الرقابية في المنظمة (3) .

- تحديد تكاليف العمل الإنساني ، و إمكانية ترشيد سياسات الإنتاج و سياسات التوظيف عن طريق الربط بين العائد و التكلفة .

. (1) Besseyere des Hortes: op , cit p 111 .

(2) صلاح الدين عبد الباقي : الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية ، دار الجامعة الجديدة ، الإسكندرية ، مصر ، 2002 ، ص 104 .

(3) مؤيد سعيد سالم ، عادل حرحوش صالح ، مرجع سابق ، ص 105

- وضع معدلات موضوعية لأداء العمل من خلال دراسة تحليلية للعمل و مستلزماته .
- تقويم برامج وأساليب إدارة الموارد البشرية ، حيث تعتبر وظيفة تقييم الأداء بمثابة الوظيفة التي تعمل على مراجعة و متابعة باقي وظائف إدارة الموارد البشرية ، فهي الوظيفة التي تقع عند ملتقى جميع أنشطة الموارد البشرية (التدريب ، الحوافز ، الترقية ، تخطيط القوى العاملة)⁽¹⁾ .
- توفير التوثيق الملائم للقرارات الإدارية و الأسباب التي بنيت عليها .
- المساعدة في قياس الكفاءة الإنتاجية .

2- على مستوى العاملين

- تنمية الإحساس بروح المسؤولية من خلال توليد القناعة الكاملة لديهم بأن الجهود التي يبذلونها في سبيل تحقيق أهداف المنظمة تقع تحت عملية التقييم الأمر الذي يجعلهم يجتهدون في العمل ليفوزوا بالمكافئات و يتجنبوا العقوبات .
- مقياس لأدائهم : حيث تعتبر هذه الغاية الأكثر تبريرا في العديد من أنظمة التقييم الموجودة في العديد من المنظمات ، و " المقصود بها هو قياس مستوى أداء العاملين مقارنة بمعايير خاصة (مرتبطة بتعريف الوظيفة ، المهام المستمرة ، الأهداف السنوية) ، أو مقارنة بميزات عامة في حالة التقييم النقطي المحض " ⁽²⁾ .
- تسيير و تطوير قدراتهم و مهاراتهم ، حيث تساعد عملية التقييم على استثمار مهارات و قدرات العاملين بشكل أفضل في المستقبل خاصة و أن " مفهوم المهارات اليوم أصبح يشكل جوهر إشكالية خلق القيمة في المنظمات ، مما جعل إدارة الموارد البشرية فيها توجه أكثر فأكثر سياساتها نحو تسيير كفاءات و مهارات أفرادها ⁽³⁾ .
- إمدادهم بتغذية مرتدة عن أدائهم بالمقارنة مع ما كان متوقعا منهم .
- تساعد عملية التقييم على اقتراح مجموعة من الوسائل و الطرق المناسبة لتطوير سلوك العاملين و تطوير بيئتهم الوظيفية بأساليب علمية و بصورة مستمرة .

3- على مستوى المديرين

- تنمية قدرات المديرين في مجالات الإشراف و التوجيه و اتخاذ القرارات الواقعية فيما يتعلق بالعاملين - مساعدة المشرفين المباشرين على تفهم العاملين تحت إشرافهم ، و تحسين الاتصال بهم ، مما يساعد على تقوية العلاقات بين الطرفين و زيادة التعاون بينهم لرفع الكفاءة الإنتاجية من ناحية ، و تنمية قدرات الأفراد من ناحية أخرى⁽⁴⁾ .
- التعرف على كيفية أداء الموظف بشكل علمي و موضوعي .
- و عموما يمكن القول أن عملية التقييم هي العملية التي يتم بموجبها الحصول على معلومات مرتدة على كفاءة أداء العاملين و سلوكياتهم الوظيفية ، و يتخذ على ضوء نتائجها العديد من القرارات الإدارية ، إضافة إلى أنها تعتبر أداة رقابية ليس على أداء العاملين فقط ، بل حتى على أداء المديرين و المشرفين على مستويات أعلى ، وحتى على أداء المنظمة

(1) Paris,1987,p63. Uimm, **Entreprise,Ed Des ressources humaines et compétitivité de l' gestion** .

(2) Besseyere des Hortes : op,cit ,111 .

(3) Jacqueline(b),fancoise(k), Martin (M) ,**la fonction ressources humaines**, Edition dunod. Paris, 2004,P23.

(4) محمد سعيد سلطان : إدارة الموارد البشرية ، دار الجامعة الجديدة ، الإسكندرية ، مصر ، 2003 ، ص 295.

- و نظرا لأهمية هذه العملية فإنها تستخدم غالبا لتحقيق الغايات الأساسية التالية:
- 1- جذب الموارد البشرية الجيدة إلى المنظمة ، فهي تشبه نوعية المنتج في إدارة الإنتاج و أسلوب الدعاية و الترويج في إدارة التسويق .
 - 2- الدافعية للعاملين لتحقيق الأداء الأفضل عندما تنجز عملية التقييم بشكل موضوعي ودقيق.
 - 3- الاحتفاظ بالموارد البشرية ذات المهارات و المعارف و القدرات والقابليات التي تستهدف المنظمة للاحتفاظ بها .

المبحث الثالث: الخلفية التاريخية لعملية تقييم الأداء

يشير التبع التاريخي لعملية تقييم أداء العاملين أنها ممارسة قديمة عرفتها الحضارات القديمة ، و تناولتها المدارس الفكرية المختلفة بالدراسة ، و لازالت ليومنا هذا تثير اهتمام الباحثين و المفكرين الإداريين و رجال الأعمال ، و بناء على هذا سوف يتم التطرق إلى ممارسات هذه العملية في الحضارات القديمة ، كما سيتم استعراض أهم إسهامات النظريات الإدارية فيما يخص إشكالية تقييم الأداء ، و كذا إبراز أهم النماذج الحديثة في عملية التقييم التي ميزت السنوات الأخيرة .

المطلب الأول: عملية تقييم الأداء في الحضارات القديمة⁽¹⁾ : توسع استخدام عملية تقييم الأداء بتطور الحضارات القديمة ، حيث تشير الوثائق أن قدماء السومريين في حضارة وادي الرافدين في العراق مارسوا فنون الإدارة العامة ، و استخدموا الأسس و القواعد التي بنيت عليها العملية الإدارية بشكل عام ، و عملية التقييم بشكل خاص .

كما مارست حضارة وادي النيل هذه العملية بشكل واسع ، و اعتمدها كنشاط من أنشطة الرقابة الإدارية ، و التي استهدفت متابعة أداء إدارات الأقاليم التي كانت تتبع هذه الحضارة خاصة في مجال تنفيذ التعليمات الصادرة من الإدارة المركزية ، حيث يشترك رؤساء المصالح العامة و حكام الأقاليم برقابة أداء موظفين يعملون معهم ، مستخدمين في ذلك سلطتهم الرئاسية التي تمنحها القوانين التي استخدمت آنذاك .

وفي حضارة الصين اعتبر إجراء قياس و تقييم الأداء أحد مستلزمات من سيشغل الوظيفة ، أما الحضارة الرومانية و بكونها الحضارة التي امتلكت أضخم جهاز إداري بيروقراطي و بدرجة عالية من المركزية و الكفاءة الذي استلزم ممارسة دقيقة للعمليات الإدارية كالخطيط و التنظيم و القيادة و الرقابة التي استلزم بدورها عمليات اختيار و تعيين على درجة عالية من الدقة .

المطلب الثاني: إشكالية تقييم الأداء و النظريات الإدارية

1- مدرسة الإدارة العلمية: اعتمدت هذه المدرسة الأسلوب العلمي في الإدارة و التنظيم مركزة في ذلك على تصميم الوظيفة بالطريقة التي تؤدي إلى تقليص الوقت و الجهد للعاملين إلى أدنى ما يمكن ، إضافة إلى اختيار و تدريب العاملين و تحفيزهم مادياً⁽²⁾ .

و لقد استخدمت الإدارة العلمية هذه المداخل من أجل ترشيد و عقلنة أداء العاملين ، و بهذا تكون مدرسة الإدارة العلمية قد أحدثت ثورة حقيقية حول موضوع الأداء و محدداته ، حيث كان الإشغال الرئيسي لهذه المدرسة هو موضوعية الأداء ، أما التقنيات التي ركزت عليها في عملية التقييم فهي معايير التقييم ، " ففي تقاليد هذه المدرسة اعتمدت نظام التنقيط في الوظيفة كتأكيد لاتجاهها الموضوعي ، لذلك فقد حددت المعايير التي تتطلبها الوظيفة وهي تسعى إلى تطويرها بأكثر موضوعية ، و تترجم هذه المتطلبات و شروطها في شكل سلوكيات متعلقة بالأداء"⁽³⁾ .

(1) خالد عبد الرحمن الهيتي :مرجع سابق ، ص 197.

(2) أكرم محمد الطويل ، خالد عبد الرحمن الهيتي : التنظيم الصناعي : المبادئ ، العمليات ، المداخل ، التجارب ، دار حامد للطباعة ، الطبعة الثانية ، الأردن ، 2000، ص 81.

(3) Cadin (l) , Guerin (f) , Pigeire (f) , **gestion des ressources humaines ,pratique et élément de théorie**, Edition Dunod ,paris ,2002 ,p 310.

و هكذا تكون المدرسة قد حددت الأداء و مستويات الكفاءة ، كما اعتمدت مدرسة الإدارة العلمية على عملية تقييم الأداء كوسيلة لإعادة تصميم الوظائف و بما يعزز من استخدام الأساليب العلمية في الأداء .

2- مدرسة العلاقات الإنسانية : ركزت هذه المدرسة على المورد البشري ، حيث اعتبرته العنصر الأساسي في الإدارة ، كما ركزت في دراستها على الحوافز و القيادة و التدريب و الاتصالات ، كأساس لبناء علاقات إنسانية ، تؤدي إلى رفع كفاءة الفرد و الوحدة التي يعمل فيها ، " و بناء على هذا فقد ركزت في عملية قياس و تقييم الأداء على مقابلة التقييم ، التي ظهرت من خلال نظرية التحفيز ، مركزة على رغبة الفرد في الحصول على التقدير و كذا رغبته في تحقيق الاعتراف به و بأدائه ، مما يعزز الدوافع و الرغبة عنده ، حيث تسمح المقابلة من تهيئة الوقت المناسب للاستماع و الاتصال ، الذي من شأنه أن يقلل من الكثير من الانقلابات اليومية في الحياة اليومية للمؤسسة " ، و جاء التأكيد على مقابلة التقييم لأنها المصدر الذي يؤكد على مبدأ العلاقات المتضامنة في المنظمة و الاتصال الحقيقي بين الأطراف الفاعلة ، و بالتالي تصبح المقابلة غاية في حد ذاتها .

إذن فان مدرسة العلاقات الإنسانية اعتبرت مسألة موضوعية الأداء مسألة ثانوية على عكس مدرسة الإدارة العلمية التي ركزت عليها ، فحسب هذه المدرسة يمكن تفادي الذاتية بالإعداد الجيد للمشرفين على عملية التقييم .

و بالإضافة إلى تركيز هذه المدرسة على مقابلة التقييم كأداة من أدوات التحفيز ، دعت إلى ضرورة المزج بين المعايير الموضوعية و السلوكية ⁽¹⁾ .

3- تطورات اتخاذ القرار في تسيير الموارد البشرية : ركزت هذه المدرسة دراساتها حول القرارات الإدارية ، حيث تقوم هذه النظرية على تحديد مسؤوليات و أعباء كل فرد تحديدا دقيقا ، كما ترسم له الأهداف التي بمقتضاها يصدر القرار ، " أما المقاربة النظرية لتسيير الموارد البشرية في موضوع تطورات اتخاذ القرار ، فهي تثير سؤالا هاما حول الدور الذي تلعبه عملية التقييم في اتخاذ القرارات المتعلقة بالموارد البشرية مثل القرارات المتعلقة بالرواتب ، التعيين ، التدريب .. ، حيث بينت المعايينات أن القرارات المتعلقة بالرواتب لا تتعلق بنتائج التقييم ، أما قرارات التعيين فهي ترجع إلى علاقات اجتماعية بعيدة عن الاقتراحات المقدمة عند إجراء مقابلة التقييم " ⁽²⁾ .

و بهذا يقودنا السؤال حول تأثير تقييم الأداء على قرارات تسيير الموارد البشرية إلى التساؤل عن سلطة القائم بعملية التقييم في اتخاذ هذه القرارات ، بمعنى هل لمن يتولى عملية التقييم وزن في قرارات تسيير الموارد البشرية و إلى أي مدى تؤخذ القرارات المستخلصة من عملية التقييم بعين الاعتبار عند اتخاذ القرارات ، و بما يعزز حظوظ الخاضعين للتقييم في الاستجابة لطموحاتهم .

المطلب الثالث : النماذج الحديثة في تقييم الأداء : عرفت السنوات الأخير عدة نماذج في مجال تقييم الأداء أهمها :

1- الإدارة بالأهداف و عملية التقييم : الإدارة بالأهداف هي نظام شمولي للإدارة يعتمد على أهداف قابلة للقياس تحدد بالتعاون و المشاركة بين كافة المستويات الإدارية ، تهدف من خلالها المنظمة إلى زيادة مشاركة المرؤوسين في

(1) خالد عبد الرحمن الهيتي : مرجع سابق ، ص 198

(2) Cadin (l) , Guerin (f) , Pigeysere (f) ,op , cit ,p 312

وضع الأهداف التي يقومون بتحقيقها ، و اتخاذ القرارات الملائمة لذلك ، و هي تستخدم كأسلوب لقياس و تقييم الأداء ، و توقف درجة التقييم على كيفية الإنجاز و درجة تحقق الأهداف الموضوعة مسبقاً⁽¹⁾ . و تتميز الإدارة بالأهداف بأنها تولي اهتمامها الرئيسي للأداء المستقبلي للفرد ، كما تهدف إلى تنمية قدرة الفرد على تحديد أهدافه و تعيين سبل تحقيقها و تحليل قدراته و الحكم على أدائه ، إضافة إلى أنها تركز على إنجازات أو نواحي سلوك محددة في عمل الفرد ، زد على ذلك أن هذه الطريقة تكشف قدرات المشرفين على التفكير و الابتكار. و ما يميزها كذلك تركيزها المكثف على الفرد أكثر من تركيزها على الجماعة .

2- إدارة الأداء⁽²⁾: إدارة الأداء هي عبارة عن عملية تواصل مستمرة ، تنفذ بالاشتراك بين الموظف و رئيسه المباشر ، و تهدف إلى التوصل إلى توقعات و فهم واضحين بخصوص :

- واجبات العمل الأساسية التي يتوقع من الموظف تأديتها .
- كيف يسهم عمل الموظف في تحقيق أهداف المؤسسة .
- ماذا يعني إتقان العمل بعبارة محددة .
- كيف سيعمل الموظف و المشرف معا للمحافظة على الأداء الحالي للموظف و تحسينه و البناء عليه .
- كيف سيجري تقييم أداء العامل .
- ما هي العقبات التي تعترض الأداء و كيفية التغلب عليها .

إذن فإدارة الأداء تقوم على عدة عمليات متداخلة و متكاملة ، تهدف إلى تحقيق نتائج الأداء المحددة ، و بما يحقق أهداف المنظمة ذاتها ، و هذا من خلال تحديد المستوى المطلوب من الأداء ثم قياس المستوى الفعلي للأداء و تحديد الفارق بين المسويين و العمل على تضيقه و تحسين و تطوير الأداء الفعلي ليصل إلى المستوى المستهدف .

(1) حنا نصر الله : مبادئ في العلوم الإدارية ، دار زهران للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 2000، ص 109 .
 (2) روبرت باكال : ترجمة موسى يونس : تقييم الأداء ، بيت الأفكار الدولية للنشر و الطباعة ، عمان ، الأردن ، 1999، ص 26 .

المبحث الرابع: معايير وطرق تقييم الأداء

المطلب الأول: معايير التقييم

1- أنواع معايير الأداء

يتم تقييم أداء العاملين باستخدام معايير محددة يستند إليها في الحكم على صلاحية السلوك و الكفاءة الأدائية للعاملين ، و المعايير نوعان :

أولاً- العناصر : وتشمل الصفات التي يجب أن يتحلى بها الفرد في عمله و سلوكه ليتمكن من أداء عمله بنجاح و كفاءة ، كالإخلاص ، المواظبة في العمل ، التعاون⁽¹⁾.

يتضح من هذا التعريف أن العناصر على نوعان :

- عناصر تتعلق بشخصية الفرد ، كالقابلية ، الاستعداد ، المهارات ، القيم ، القدرات ، الاهتمامات ، حيث تتعلق كل هذه العناصر بالصفات الشخصية للفرد ، و هي عناصر صعبة القياس و التقييم لأنها صفات غير ملموسة و لا يمكن تتبعها و ملاحظتها .

- عناصر تتعلق بسلوك الفرد أثناء القيام بالوظيفة ، و هي عناصر يمكن ملاحظتها و قياسها ، كالقدرة على اتخاذ القرارات ، احترام مواعيد العمل الرسمية ، القدرة على حل المشكلات ، التفويض ، التخطيط ، العلاقات الشخصية ، القيادة ، الحضور ، تحديد الأولويات ، المهارات الإدارية ، الاتصالات الشفوية .

و يتم تحديد و اختيار هذه العناصر انطلاقاً من النتائج المتحصّل عليها من عملية وصف و تحليل الوظيفة ، حيث تسمح هذه العملية بتبيان مهام و مسؤوليات كل وظيفة، مع تحديد الصفات الواجب توافرها في الشخص شاغل الوظيفة ، و التي تمثل صفات و أداء العامل الكفاء ذو السلوك السليم في العمل ، فهي بالتالي تمثل مرجعاً يستند إليه عند قياس و تقييم كفاءة و سلوك الفرد شاغل الوظيفة .

ثانياً- معدلات الأداء (النتائج) : تتعلق معدلات الأداء بالنتائج المحققة من طرف الفرد على مستوى الوظيفة ، و يتم تقييم نتائج الأداء من خلال عوامل أربعة⁽²⁾ :

- الكمية : حجم ما تم إنجازه مقارنة بما كان متوقعا .
- النوعية : ما هي نوعية العمل المنجز مقارنة مع النوعية المتوقعة ، و العلاقة الموجودة بين الكمية و النوعية .
- الوقت : مدى إنجاز العامل للعمل المطلوب منه في الوقت المحدد ، و إن كان هناك تأخير في الإنجاز يتم البحث عن الأسباب التي أدت إلى هذا التأخير ، هل هو سبب يعود للعامل ، أم إلى سوء في التخطيط و الإدارة .
- التكلفة : معرفة تكلفة تحقيق النتائج ، و الانحراف الناتج عند مقارنة التكلفة الفعلية مع التكلفة المستهدفة .

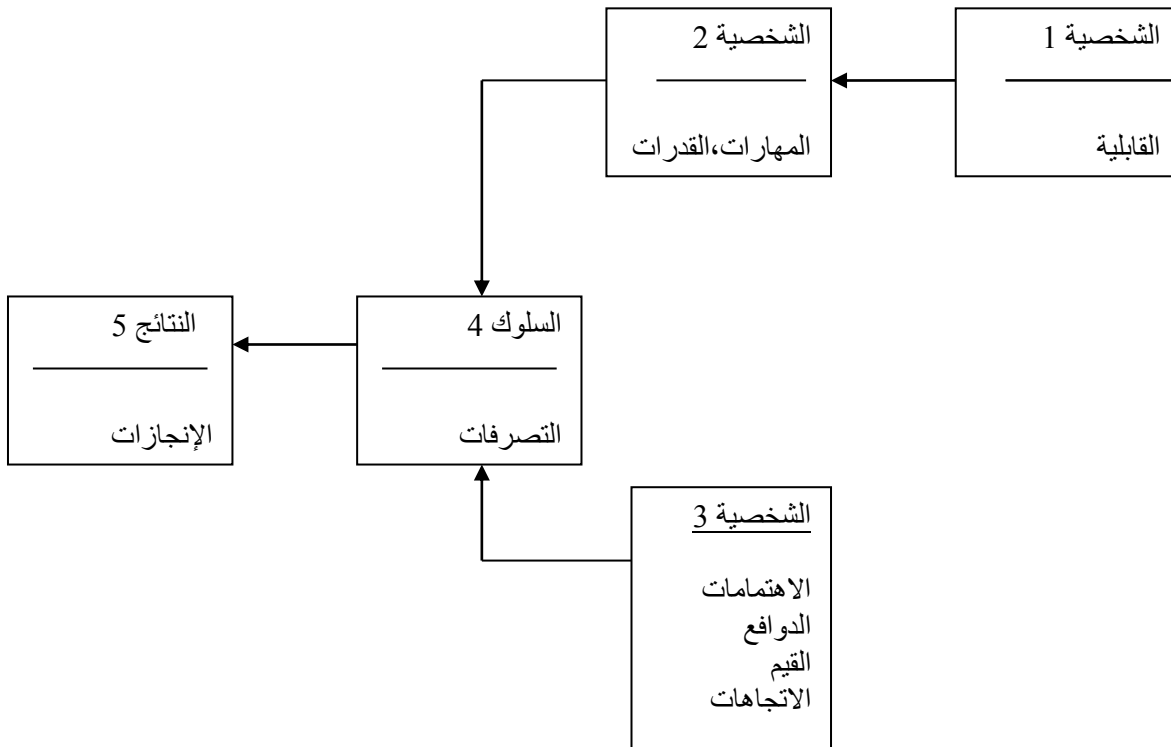
(1) أحمد صقر عاشور : مرجع سابق ، ص 248.

(2) زهير ثابت : مرجع سابق ، ص 98.

و تجدر الإشارة إلى أن معدلات الأداء قد طبقت في البداية في الأعمال الإنتاجية و أعمال المبيعات ، أين يتم وضع معدلات الأداء في شكل كمية إنتاج ، أو رقم مبيعات معين يجب تحقيقه ، و لكن مع الزمن انتقل تطبيق معدلات الأداء إلى الوظائف الإدارية و الإشرافية ، أين أصبح التقييم ينصب على نتائج الأداء ، فعلى سبيل المثال أصبح معيار النجاح في عمل المدير يحدد انطلاقاً من النتائج التي يحققها على المستوى الكلي للمؤسسة ، أي من خلال حصة المؤسسة في السوق ، ربحية المؤسسة ، سمعتها في السوق ، حالة العاملين المعنية و تعتبر أكثر نتائج التقييم دقة تلك التي تركز على العوامل التي يمكن ملاحظتها مثل سلوك العاملين أثناء العمل و النتائج التي يحققونها ، ومن الممكن أن تكون عوامل الشخصية عناصر مهمة و أساسية في مدى فعالية أداء العامل خاصة التفاعل مع الآخرين ، و لكن يجب تقييم هذه العوامل بحذر و تحفظ بسبب صعوبة تقييمها موضوعياً .

و يبين الشكل رقم (2) العلاقة بين الشخصية و السلوك و النتائج ، حيث يمكن ملاحظة السلوك و النتائج و يصعب ذلك فيما يتعلق بعوامل الشخصية ، إلا أنه يمكن الاستدلال عنها من خلال السلوك الملاحظ و النتائج المحققة .

الشكل رقم (2) : العلاقة بين السلوك و الشخصية و النتائج



المصدر: ماريون أي ها يتر: إدارة الأداء ، ترجمة: د - محمود مرسى و آخرون ، معهد إدارة البحوث ، بدون ذكر بلد الطبع والنشر ، 1988 ، ص 180.

ثانياً: الشروط الواجب توافرها في مقاييس الأداء الفعالة

يشترط في معايير الأداء مهما كانت نوعيتها ، أن تكون دقيقة في التعبير عن الأداء المراد قياسه و تقييمه ، و على هذا يتوجب على القائم بتصميم مقاييس الأداء ، أن يولي اهتماماً لمجموعة من الاعتبارات و الشروط التي يجب أن تتصف بها هذه المعايير ، حتى تأتي المعلومات التي تعطيها هذه المقاييس على درجة عالية من الدقة و الفعالية ، و هذه الاعتبارات هي كالتالي (1) :

- التوافق الإستراتيجي : يقصد به المدى الذي يستطيع فيه نظام تقييم الأداء استنباط أو تمييز الأداء الوظيفي الذي يتسم بالتوافق و الانسجام مع استراتيجيات و غايات و أهداف و ثقافة المنظمة . على سبيل المثال إذا كانت المنظمة تركز في ثقافتها أو استراتيجيتها على خدمة العملاء ، فان نظام التقييم لديها يجب أن يظهر كيفية و مستوى جودة قيام الموظفين بخدمة العملاء .
- الصلاحية : يقصد بها المدى الذي يستطيع فيه مقياس الأداء تقييم كافة الأبعاد ذات العلاقة بالأداء الجيد للوظيفة ، و يشار إلى ذلك عادة "بصلاحية المحتوى" . و حتى يتمتع مقياس الأداء بالصلاحية فانه لا يجب أن يكون معيباً أو فاسداً ، بمعنى أنه يجب أن يعكس الأداء الوظيفي الحقيقي و الذي يتضمن كافة الأبعاد التي تمكن من النجاح في أداء الوظيفة .
- الثبات : يقصد بالثبات الاستقرار و التوافق في النتائج التي يتم الحصول عليها عند قياس الأداء في أوقات مختلفة أو من قبل أشخاص متباينين ، أي أن النتائج تكون متقاربة من وقت لآخر و من شخص لآخر
- التمييز : و نعني به إمكانية المقياس على تمييز الجهود و الأداء بشكل واضح يوفر لمؤخذ القرار فرصة في إصدار القرارات الخاصة بالتحفيز أو التدريب و التطوير.
- القبول : المعيار المقبول هو المعيار الذي يشير إلى العدالة و يعكس الأداء الفعلي للأفراد .

المطلب الثاني: طرق التقييم

طرق تقييم الأداء هي الأداة التي يستخدمها القائم بعملية التقييم لتقدير كفاءة العامل و التي تشرح الأسلوب الذي يتم على أساسه تقييم أدائه ، و تشير الأبحاث و المؤلفات العلمية في مجال إدارة الموارد البشرية على أن هناك طرق مختلفة لتقييم أداء الأفراد يمكن حصرها في مجموعتين رئيسيتين (تقليدية و حديثة) .
أولاً: الطرق التقليدية : تضم عدة طرق أهمها :

- 1 - طريقة التدرج البياني (2) : تعتبر هذه الطريقة من أقدم و أبسط الطرق و أكثرها شيوعاً ، و يقاس أداء الموظف حسب هذه الطريقة وفق معايير محددة مثل : نوعية الأداء ، كمية الأداء ، التعاون ، الحضور في المواعيد ... ، حيث يتم استخدام مقياس متدرج الدرجات لكل صفة أو عنصر من عناصر التقييم يبدأ هذا المقياس مثلاً بالقيمة 0 كأدنى درجة في التقييم و ينتهي بالقيمة 10 أو 20 كأعلى قيمة ، و يقوم المشرف بوضع علامة الدرجة التي يراها مناسبة لتقدير الشخص فيما يخص الصفة المقاسة ، و يمكن للمشرف أن يستعمل هذه الطريقة بسهولة ، فهي تسمح بالتبويب الإحصائي لتساعد المسؤولين على التعرف على نواحي التركيز و التشتت و اتجاهات الأفراد فيما يتعلق بالصفات المتضمنة في القائمة .

(1) سهيلة محمد عباس : مرجع سابق ، ص 143 .

(2) محمد سعيد أنور سلطان ، مرجع سابق ، ص 306.

و رغم بساطة هذه الطريق و سهولتها إلا أنه يعاب عليها افتراض أوزان واحدة لكل الخصائص ، رغم اختلاف هذه الخصائص عن بعضها البعض ، كما أن المعايير المستخدمة فيها ليست دقيقة ، إلى جانب احتمال تحيز المشرف القائم بالتقييم ، و قد لا ترتبط بعض الخصائص المدرجة في نموذج التقييم بالوظيفة المراد تقييمها .

2- طريقة الترتيب : تقوم هذه الطريقة بمقارنة الأفراد الخاضعين للتقييم بعضهم ببعض في الكفاءة العامة للأداء ، حيث يتم ترتيب الأفراد تصاعدياً أو تنازلياً حسب أحسنهم و أقلهم كفاءة ، و هي نوعان⁽¹⁾ :

- طريقة الترتيب البسيط : يقوم المقيم وفق هذه الطريقة بترتيب الأفراد ، تنازلياً وفق درجة و جودة الدرجة المقاسة لديهم ، حيث يختار المقيم من بين قائمة أسماء الأفراد محل التقييم الفرد الذي يملك أكبر قدر من الصفة المقاسة و يعطيه رتبة (الأول) ثم الفرد الذي يليه إلى أن يتم ترتيب جميع الأفراد في القائمة .

ب- طريقة المقارنة الثنائية : يتم فيها مقارنة أداء كل عامل مع أداء مجموعة العمل ، و العامل الذي يحصل على تفضيلات أقل يرتب على أنه الأسوأ ، بمعنى أن المقارنة هنا تكون بين أزواج من العاملين ، و تستعمل المعادلة التالية في تحديد المجموعات الثنائية :

$$\frac{n(n-1)}{2} = \text{عدد المجموعات الثنائية الممكنة}$$

حيث :

n : عدد الأفراد المطلوب ترتيبهم .

و المشكلة الرئيسة في استخدام هذه الطريقة تتمثل في الوقت الذي تستغرقه في حالة كبر عدد الأفراد المراد تقييمهم ، حيث أنه كلما زاد عدد الأفراد زادت المجموعات الثنائية ، كما أن هذه الطريقة لا تصلح لأغراض التدريب و الترفيع و النقل ، لأنها لا تحدد نواقص الأفراد ، كما أنها لا تستند إلى معايير الوظيفة ، إضافة إلى أن هذه الطريقة لا تتصف بالموضوعية ، لأنها تعتمد على الحكم الشخصي للمقيم ، بمعنى إمكانية تحيزه في عملية الترتيب .

3 - طريقة قوائم المراجعة : تعتمد هذه الطريقة على قائمة مراجعة بأسئلة و عبارات محددة حول أداء الموظف ، و يقوم الرئيس المباشر بالإجابة على هذه الأسئلة ، ثم تقوم بعد ذلك إدارة الموارد البشرية بإعطاء أوزان لهذه الإجابات (دون علم القائم بالتقييم) وفقاً لأهمية و وزن كل عبارة أو سؤال .

و الشكل رقم (5) يوضح صورة لهذه الطريقة :

(1) مهدي حسن زويلف : إدارة الأفراد ، مكتبة المجتمع العربي للنشر ، دون ذكر البلد ، 2003، ص 202.

الشكل رقم (3) نموذج لقائمة مراجعة (اختبار) في تقييم الأداء

التعليمات : ضع علامة صح (√) أمام الفقرة التي تمثل مستوى أداء الموظف.		
اسم الموظف : القسم		
.....:		
اسم القائم بالتقييم : التاريخ : / /		
وزن الأهمية للسؤال	العبارات و الأسئلة	ضع العلامة في المكان المناسب
()	1 يساعد زملائه في العمل عند الحاجة.	لا نعم
()	2- يخطط لعمله مسبقا .	
()	3- ليدبه القدرة على المبادأة و الابتكار.	
()	4- يتبع القواعد و التعليمات الإدارية	
()	5- حريص على نظافة و تنظيم مكان العمل .	
()	6- يقوم بأعمال خارج الدوام إذا طلب منه ذلك.	
()	مجموع الدرجة المعطاة	

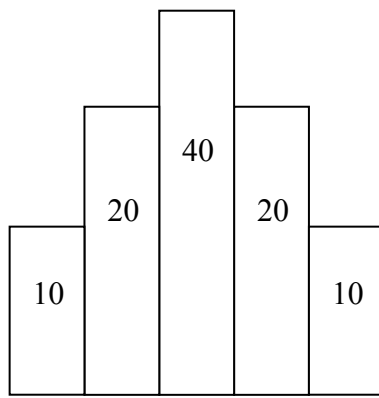
المصدر : مؤيد سعيد سالم ، عادل حرحوش: مرجع سابق ، ص 113.

و من مميزات هذه الطريقة بساطتها و إمكانية تحويلها لتناسب كل مجموعة من الوظائف ، غير أن أهم عيوبها هو عدم علم القائم بعملية التقييم بالأوزان المعطاة لكل سؤال، إضافة إلى أنها تتطلب وقتا طويلا ، و ليس بالسهل بمكان تجميع و تحليل و وزن عدد العبارات من خصائص القرد و مساهمته. إذن كانت الطرق الثلاثة السابقة أهم طرق التقييم التقليدية ، و لقد تميزت هذه الطرق باعتمادها على السمات الشخصية للمرؤوسين بدلا من اعتمادها على الأهداف الممكن قياسها للأداء ، كما أنها عرضة للتحيز الشخصي للرؤساء مما يفقدها الموضوعية ، و كنتيجة لهذه النقائص التي تميزت بها الطرق التقليدية ، بدأ

الاتجاه نحو طرق أكثر حداثة و موضوعية، أهم هذه الطرق سيتم التطرق إليها في الجزء الثاني من طرق التقييم ألا وهي الطرق الحديثة .

ثانيا: الطرق الحديثة : أهم هذه الطرق ما يلي :

1-طريقة التوزيع الإجباري : تهدف هذه الطريقة إلى التخلص من التحيز الشخصي في عملية التقييم و الميل إلى إعطاء تقديرات عالية أو منخفضة لمعظم المرؤوسين ، لذلك تلزم بعض المنظمات الرؤساء المباشرين توزيع تقديراتهم على الأفراد بما يتماشى مع التوزيع التكراري الطبيعي ، و يقتضي هذا التوزيع بأن يكون التفاوت في القدرات بين أفراد المجموعة بالنسب التالية 10 % ، 20% ، 40% .
كما يوضحه المثال التالي : لتوزيع 100 فرد على خمس مجموعات متدرجة في الكفاءة.



التقدير	النسبة %	العدد
ممتاز	10	10
جيد	20	20
مقبول	40	40
ضعيف	20	20
ضعيف جدا	10	10

ممتاز جيد مقبول ضعيف ضعيف جدا

المصدر: صلاح الدين عبد الباقي : مرجع سابق ، ص 275.

و بناء على هذا التقسيم يقوم المقيم باختيار 10% الذين يمثلون أفضل الأفراد ووضعهم في المجموعة (أ) ، و 20% من الذين يتلونهم في الكفاءة يضعوهم في المجموعة (ب) ، و هكذا حتى ينتهي توزيع جميع الأفراد على الرتب أو مجموعات التقييم .

و رغم أن هذه الطريقة تتسم بسهولة وبساطة تطبيقها ، إلا أنها تفترض أن كل مجموعات من العاملين تنقسم إلى ممتاز ، ضعيف ، مقبول وهذا افتراض غير صحيح ، كما أنه يتطلب عدد كبير من العاملين ، فقد نجد مثلا أن جميع العاملين في بحوث التسويق يتصفون بالأداء الممتاز لعملهم ، لكن حسب هذه الطريقة يكون المقيم مضطرا لتصنيفهم و توزيعهم إلى جيد ، ضعيف و ممتاز ، و هذا ليس من العدل. الأمر الذي يقضي على روح المبادرة و المنافسة بينهم⁽¹⁾ .

(1) ثابت زهير : مرجع سابق ، ص 120-121.

2- طريقة الاختيار الإجباري : جاء بهذه الطريقة علماء النفس الصناعي خلال الحرب العالمية الثانية ، لقياس أداء الضباط في الجيش الأمريكي ، و لم تلبث الشركات الصناعية أن استعملت هذه الطريقة في تقييم أداء عاملها ، " حيث تتكون استمارة التقييم في هذه الطريقة من مجموعات عديدة من الجمل ، تحتوي كل مجموعة على أربع جمل و من هذه الأربع جمل ، جملتان تمثلان الصفات المرغوبة ، و الجملتان الباقيتان تمثلان الصفات غير المرغوبة في أداء الفرد ، و يقوم الرئيس باختيار عبارتين فقط ، واحدة تعبر عن الصفة المرغوبة و الأخرى تمثل الصفة غير المرغوبة في أداءه " (1) . لكن الرئيس حينما يقرأ العبارات كلها ، لا يدري على نحو دقيق أيها سيحسب في صالح العامل أو ضده ، فهو لا يعلم الأوزان المخصصة للعبارات أو قيمها ، و كل ما هو مطلوب منه هو أن يختار بموضوعية إحدى الإيجابيتين بوضع عبارة : نعم أولاً أمام كل إجابة .

مثال: اختر عبارة واحدة من العبارتين (1) أو (2) و اختر عبارة واحدة من العبارتين (3) أو (4) :

1- يتكرر حلولاً جديدة للمشكلات التي يواجهها في العمل .

2- يجيد التعامل مع ضغوط و أزمات العمل .

3- لا يحدد أولويات لأهداف العمل .

4- لا يتعاون مع زملائه و رؤسائه .

و تتسم هذه الطريقة بالموضوعية ، لان المقيم في هذه الطريقة يجمل العبارات الإيجابية التي تصف الأداء الجيد للفرد ، من العبارات السلبية و بالتالي تقل درجة التحيز في هذه الطريقة ، كما أنها لا تتطلب أي نوع من تدريب الرؤساء ، إلا أنه يعاب عليها أنها لا تتيح للرئيس معرفة الأوزان النسبية للعبارات و القيم المخصصة لها ، إضافة إلى أنه لا يستطيع مناقشة التقييم مع مرؤوسيه لوضع خطط إصلاح و تطوير الأداء ، إضافة إلى أنها طريقة صعبة و معقدة في محتوياتها .

3- طريقة الأحداث الحرجة: تتضمن هذه الطريقة قيام الرئيس المباشر بتدوين الأعمال (الأحداث) الإيجابية أو السلبية التي يلاحظها على أداء الفرد لأعماله خلال فترة التقييم ، و بعدها يتم إعطاء قيمة لكل حادثة على حسب أهميتها في العمل ، حيث تكون هذه القيم على درجة من السرية ، و من ثم يتم الاحتفاظ بها و استخدامها للدلالة على مستوى أداء الفرد ، حيث يتم استبعاد الحوادث التي لا تميز بين الأداء الفعال والأداء غير الفعال . و من مزايا هذه الطريقة أنها تساعد الرئيس على إبراز نواحي الضعف و القصور في أداء العاملين ، و بالتالي تلافي هذا القصور و العمل على تحسين الأداء مستقبلاً ، كما تحسن من مستوى إشراف الرئيس ، لأن الرئيس حسب هذه الطريقة مجبر على ملاحظة أداء مرؤوسيه لتسجيل الوقائع التي تحدث على أدايمهم ، كما أنها تقلل من درجة تحيز المقيم لأنه ليس على علم بقيم المعايير المستخدمة . و رغم هذه المزايا إلا أنه يعاب على هذه الطريقة ، أن الرئيس سيميل إلى ممارسة الرقابة المستمرة و اللصيقة على مرؤوسيه ، وهذا يسبب المضايقة لهم ، كما تتطلب هذه الطريقة مشرفين على مستوى عال من الكفاءة و المقدرة حتى يتمكنوا من الإلمام بجميع الحوادث التي تقع في أداء الفرد . و في ما يلي أمثلة عن الأحداث الهامة لأحد مساعدي مدير مصنع :

(1) محمد سعيد سلطان : مرجع سابق ، ص 316.

الجدول رقم (01): أمثلة للأحداث الهامة لأحد مساعدي مدير مصنع

الواجبات الدائمة	الأهداف	الأحداث الهامة
جدولة الإنتاج	- الاستفادة الكاملة من الأفراد والآلات في المصنع - تسليم الطلبات في موعدها .	إنشاء نظم جدولية إنتاجية جديدة- * خفض الطلبات المتأخرة بنسبة 10% عن الشهر الماضي. * زيادة منفعة الآلات في المصنع بنسبة 25% عن الشهر الماضي.
الإشراف على مشتريات الخامات و الرقابة على المخزون	تخفيض تكاليف المخزون مع الاحتفاظ بإمدادات كافية	* ترك نفقات الاحتفاظ بالمخزون ترتفع بنسبة 12% عن الشهر السابق. * هناك طلب زائد على الأجزاء (أ) و (ب) بنسبة 7% و 8% على التوالي و تخفيض الطلب على الجزء (ج) بنسبة 20%.
الإشراف على صيانة المعدات و الآلات	لا أعطال نتيجة آلات و متوقفة عن العمل	إنشاء نظام جديد للصيانة الوقائية.

المصدر: زهير ثابت : مرجع سابق ، ص 124.

4- طريقة التقرير المكتوب : و هي طريقة يقوم فيها المشرف أو المدير بكتابة تقرير تفصيلي عن الموظف ، يصف فيه نقاط القوة و نقاط الضعف التي يتصف بها، إضافة إلى المهارات التي يملكها هذا الموظف و يمكن تطويرها مستقبلا ، و كذا إمكانية التقدم الوظيفي، أو ترقية هذا الموظف . و لكن بالرغم من المعلومات التي يمكن للتقرير أن يوفرها ، إلا أنه لا توجد مواصفات معيارية خاص بهذا التقرير و مكوناته ، كما أنه يعتمد على مهارة القائم بإعداده و يحتاج إلى وقت طويل لإنجازه، خاصة إذا كان عدد المرؤوسين كبير.

5- طريقة قوائم المراجعة : تصمم هذه القوائم " لتقييم السلوك المطلوب لأداء الوظيفة بنجاح ، مركزة على السلوك الوظيفي الذي يؤدي في العمل ، و بافتراض أن هذا السلوك سوف يؤدي إلى الأداء الفعال في الوظيفة " (1) ، هذه القوائم هي عبارة عن قوائم تشرح جوانب كثيرة من أداء المرؤوسين في العمل و الصفات الواجب توافرها فيهم ، و ذلك من خلال القيام بعملية تحليل الوظائف ، بغية تحديد أبعادها (المسؤوليات و الواجبات التي تكونها) ، مع تحديد نماذج السلوك الفعال و غير الفعال لكل بعد من أبعاد الوظيفة و مسؤولياتها، و من ثم إعطاء تقدير (ممتاز ، جيد جدا ، مقبول ، ضعيف ، ضعيف جدا) لكل نموذج من نماذج السلوك المحددة من منظور فعاليته و عدم فعاليته ، في إنجاز المسؤولية المقررة ، و بعد تحليل نماذج السلوك المختلفة و تقدير مدى

(1) راوية حسن : إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية مرجع سابق ، ص 221.

ارتباطها بمسؤوليات الوظيفة ، يتم الاحتفاظ فقط بتلك السلوكيات المرتبطة فعلا بالوظيفة . و تتميز هذه الطريقة بأنها طريقة دقيقة في القياس مقارنة بالطرق السابقة في تقييم أداء الموظف ، حيث أن مقاييس التقييم واضحة ، كما أن نماذج سلوكيات الأداء أعدت بدقة و بالإمكان ربطها بمقاييس معروفة (ممتاز ، ضعيف ، مقبول...) ، إلا أنها طريقة معقدة و تحتاج إلى مجهود ووقت كبير في عملية التصميم و التنفيذ ، إضافة إلى أنها تتطلب عدة نماذج لتصميم الوظيفة . كما أن السلوك الفعال خلال فترة معينة قد لا يكون كذلك في مرحلة أخرى .

في (Better durcker) طريقة الإدارة بالأهداف :طورت من طرف العالم الإداري

6- أواسط الخمسينات، و هي طريقة تقوم بمقارنة نتائج الأداء بالأهداف المخططة ، كوسيلة للتغلب على معظم عيوب الطرق التقليدية في الأداء ، و تتم هذه الطريقة عبر المراحل التالية :

- 1- تحديد أهداف كمية يمكن قياسها .
 - 2- اشتراك كل من الرئيس و رؤوسيه في تحديد الأهداف .
 - 3- وضع خطة عمل لبلوغ الأهداف .
 - 4- تحديد المعايير التي يتم بناء عليها قياس نتائج الأداء .
- إذن وفقا لهذه الطريقة يقوم كل رؤوس بتحديد مجموعة من الأهداف التشغيلية قصيرة المدى ، مع مجموعة الأساليب التي يستطيع عن طريقها تحسين أداءه .

و تتسم هذه الطريقة بعدة مزايا مقارنة بالطرق السابقة يمكن توضيحها من خلال الجدول التالي :

الجدول رقم (02): مقارنة بين طريقة الإدارة بالأهداف والطرق الأخرى المستخدمة في تقييم الأداء

طرق تقييم أداء العاملين		عناصر المقارنة
الطرق الأخرى	طريقة الإدارة بالأهداف	
الأداء السابق فقط محاسبة الفرد.	الأداء السابق والمستقبلي تحسين الأداء و تنمية قدرات الفرد .	التركيز الهدف المعايير المستخدمة
عامة تطبق على جميع أنواع الوظائف. منخفضة.	خاصة بحقل أو وظيفة معينة. عالية.	درجة رضا الفرد عنها دور الرئيس دور المرؤوس
إصدار الحكم و التقييم تبرير السلوك و الدفاع عن النفس. نادرا ما يعرفها فهي سرية.	المشاركة في التقييم بهدف التعلم . يعرفها مسبقا. عالية	معرفة المرؤوس لنتيجة التقييم مساهمتها في تطوير الرئيس و المرؤوس
منخفضة. ضعيف .	قوي بسبب المناقشات المستمرة و تبادل وجهات النظر.	التماسك بين الرئيس و المرؤوس

المصدر: عادل حرحوش، و مؤيد السالم، مرجع سابق: ص 118.

و لقد استحوذت الإدارة بالأهداف دعما من بعض الدراسات و الاتجاهات ، من بينها دراسة (بارتون) و دراسة (رودجر و هانتر) ، التي برهنت على نجاح هذا الأسلوب في زيادة إنتاجية و أداء الأفراد في المؤسسات التي استعانت به ، و وفرت له الشروط اللازمة لنجاحه⁽¹⁾ ، إضافة إلى تجربة شركة جنرال اليكتريك الأمريكية التي أدخل الباحثون فيها طريقة جديدة للتقييم تعتمد أساسا على طريقة الإدارة بالأهداف أطلق عليها تخطيط و مراجعة العمل ، و طبقا لهذه الطريقة تعقد مقابلات دورية بين الرئيس و مرؤوسيه لدراسة ما تم بشأن الأهداف الماضية و حلول المشاكل الوظيفية و تحديد الأهداف المستقبلية ، و هذا بعد توصلهم إلى نتائج أثبتت عدم فعالية طرق التقييم المعتادة و التي تقيم الأداء العام للموظف عن فترة ماضية تقدر بسنة كاملة.

و لكن بالرغم من المزايا التي تمنحها طريقة الإدارة بالأهداف إلا أنه يعاب عليها ما يلي:

- 1- تقيس أداء الفرد في وظيفته الحالية فقط و لا تستطيع الحكم بدقة على نجاحه في وظائف أخرى 2- تركيز على النتائج التي حققها الفرد ، و تعطي القليل من الاهتمام للطرق التي توصل الفرد للنتائج المطلوبة .
- 3- قد يعطي المرؤوس وزنا كبيرا للأهداف الكمية ، مثل الأرباح و التكاليف و انخفاض درجة اهتمامه بالأهداف الكيفية مثل الأهداف المتعلقة بإدارة الموارد البشرية .

(1) حسن بلوط : مرجع سابق ، ص 387.

4- محاولة المرؤوس وضع أهداف سهلة التحقيق حتى يظهر بمظهر حسن النية عند المقابلة مع الشرف بخصوص تقييم المنجزات .

وفي الأخير و بعد استعراض معظم طرق التقييم التي استخدمت في منظمات الأعمال و المشاكل التي تواجه كلا منها ، تبين أن هذه الطرق قد عرفت عدة تطورات و تغيرات ، و لا زالت كذلك ، و هذا بغية تنمية و تطوير أداء الموارد البشرية في المنظمة و توجيهها نحو تحقيق أهداف المنظمة و الفرد معا ، حيث عرفت السنوات الأخيرة عدة اتجاهات تتعلق بطرق التقييم تتمثل في ما يلي⁽¹⁾ :

- 1- الاتجاه نحو التقليل من استخدام الصفات موضوع التقييم مع توسيع و تعميق المعاني المستخدمة .
- 2- الاتجاه إلى استخدام الطرق البسيطة و الاعتماد على أكثر من طريقة .
- 3- المشاركة بأكثر من جهة في المستويات الإدارية في عمليات التقييم .
- 7- طريق إدارة الجودة الشاملة في تقييم الأداء : تعتبر من الطرق المعاصرة في تقييم أداء العامل، كونها أسلوب تسيير للموارد البشرية ، يترجم الاتجاهات الحديثة في تقييم أداء العاملين ، كون المؤسسة اليوم أصبحت لا تستطيع أن تتجاهل أهمية و دور البعد الإنساني ، لضمان التزام العمال و انتمائهم و تعاونهم لتمكينها من النجاح ، و تركز هذه الطريقة على المزيج المركب في تقييم الأداء يجمع بين السلوك و خصائص العامل بنتائج العمل ، كما توفر عدة مزايا مقارنة بطرق التقييم السابقة أهمها :
 - تقيس الأداء في صورة جودة ، عكس ما تقوم به طرق التقييم الأخرى التي تقيس الأداء في صورة مصطلحات كمية .
 - تولى أهمية قصوى لإشراك العمال في العوائد المالية و الجوانب المادية و المعنوية وفقا لمساهمة العاملين في تحقيقها .
 - تعتمد هذه الطريقة على التحسين المستمر في جودة المنتج و النشاط من خلال التحسين المستمر في الإجراءات و الأساليب ، عكس الطرق السابقة التي تركز على مساءلة العاملين على نتائج أعمالهم ، و غالبا ما تحاسبهم على أدائهم الماضي .
 - لا تركز هذه الطريقة في التقييم على شكل النتائج و كمياتها فقط ، بل تركز على تزويد العاملين بمعلومات مرتدة حول مجالات التحسين الممكنة في أدائهم و هذا يتطلب توافر نوعين من المعلومات :
 - معلومات وصفية من المديرين و الزملاء و العملاء . -
 - معلومات موضوعية تستند الى عمليات الوظيفة ذاتها و باستخدام الأساليب الإحصائية للرقابة على الجودة .
 - و رغم هذه المزايا لهذه الطريقة عيوب أهمها⁽²⁾ :
 - تأكيد الطريقة على تقييم الأداء الفردي اعتمادا على الخصائص الذاتية مثل التعاون ، المبادرة ، الإبداع و غيرها و هي خصائص يصعب ربطها بالوظيفة مباشرة ، إلا إذا كانت المؤسسة تعمل بشكل متكامل و مهيكّل في صورة فريق عمل واحد .

(1) كامل بربر : إدارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء التنظيمي ، المؤسسة الجامعية للدراسات للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 2000 ، ص 109 .

(2) المرجع نفسه ، ص 441 .

- صعوبة التحدي الذي توجهه إدارة المؤسسة في تطبيق هذه الطريقة ، التي تحاول من خلالها إيجاد توازن سليم فيما بين مصالح كافة الفئات و الأطراف المختلفة و تحقيق أدنى درجة من الرضا لجميع الفئات و الأطراف .

ثالثا : متطلبات نجاح طرق التقييم

يتوقف نجاح عملية تقييم الأداء بدرجة كبيرة على الطرق التي تعتمد عليها المؤسسة في تنفيذ عملية التقييم ، و حتى تضمن هذه الطرق للمؤسسة تحقيق النتائج المتوقعة من عملية التقييم يجب أن تتوافر فيها مجموعة من الشروط و المتطلبات أهمها⁽¹⁾ :

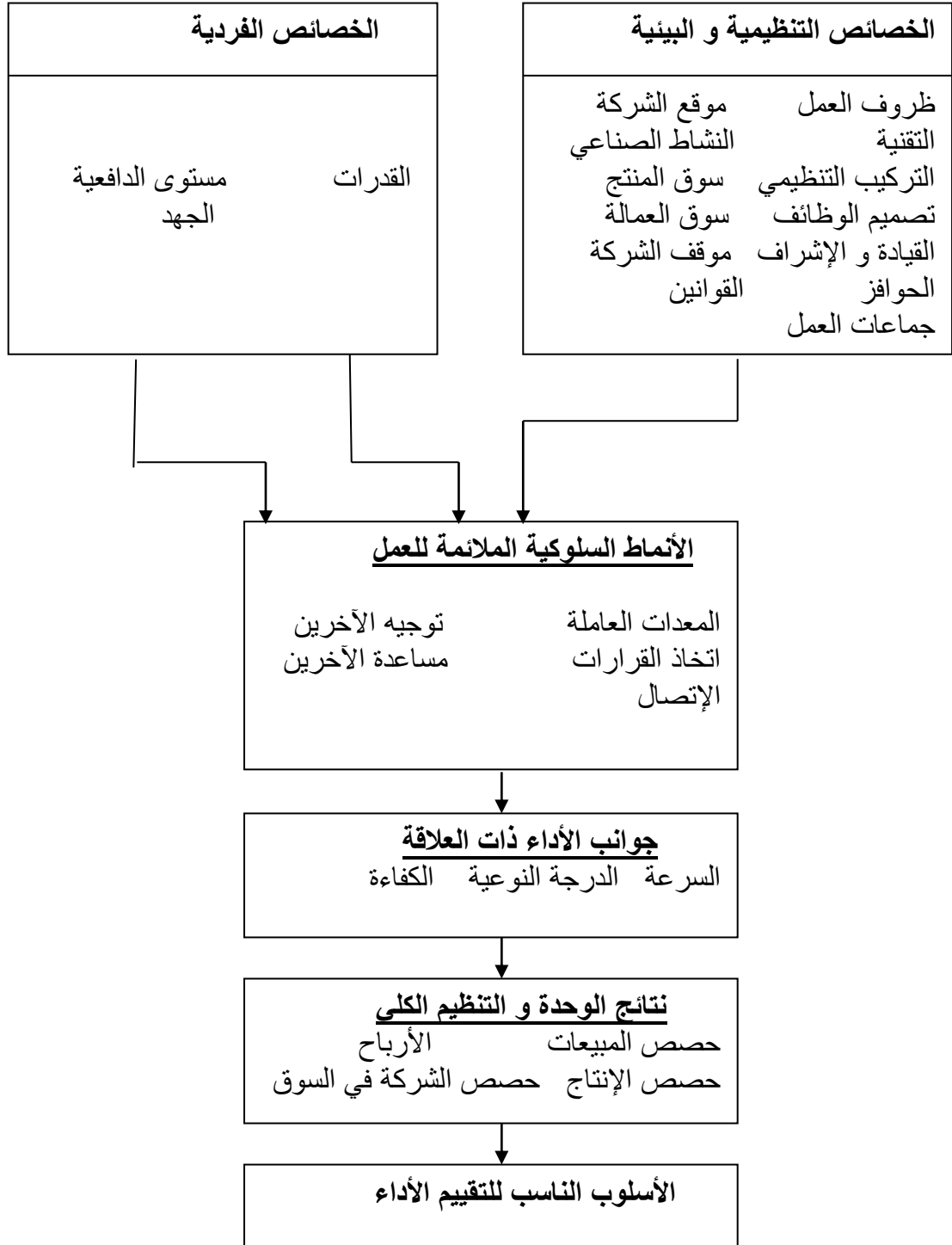
- أن تكون الطريقة مرتبطة برسالة و أهداف و قيم و ثقافة المؤسسة .
- أن توفر الطريقة خطوط إرشادية واضحة لمن يعمل في تقييم الأداء .
- أن تمكن من عمل اتصالات مفتوحة بين مختلف أطراف عملية التقييم بدون عوائق أو صعوبات .
- أن تضمن الطريقة مصادر عديدة للحصول على المعلومات .
- أن تؤدي إلى نتائج عادلة و موضوعية و ذات مصداقية .
- أن تتسم بالمرونة و سهولة التعديل و التطوير .
- أن تكون ذات منهج متناسق و بسيط ، يجنب التعقيدات في التطبيق .
- أن تمكن الطريقة من القيام بإجراءات التقييم في الوقت المناسب و لمدة محددة .

رابعا : الاعتبارات الواجب اتخاذها عند اختيار طريقة التقييم

يتوقف اختيار طريقة التقييم على توفر بعض الشروط الموضوعية التي ترتبط أساسا بالظروف الداخلية و الخارجية للمؤسسة ، والتي تتلاءم مع معطيات التنظيم ، و طموحات الأفراد و الأغراض المراد تحقيقها من عملية التقييم ، و المعايير المحددة للقياس عليها الشكل رقم (3) يوضح الاعتبارات التي تؤخذ في الحسبان عند اختيار الطريقة المناسبة لتقييم الأداء و التي يوضحها الشكل (5) :

(1) زهير ثابت : مرجع سابق ، ص 128 .

الشكل رقم (05): الاعتبارات التي تؤخذ في الحسبان عند اختيار الطريقة المناسبة لتقييم الأداء



المصدر: مصطفى محمود أبو بكر: الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004، ص331.

المبحث الرابع: العوامل المحددة لعملية تقييم أداء العامل في المؤسسة والصعوبات التي تواجهها المطلب الأول: العوامل المحددة لعملية تقييم الأداء في المؤسسة

يوجد في الواقع عدة أنظمة للتقييم تختلف من منظمة إلى أخرى ، وهذا راجع لعدة عوامل تتضافر لتحديد نظام التقييم المتبع في المنظمة بما يتلاءم مع تنظيم المؤسسة وخياراتها الإستراتيجية ، و أهم هذه العوامل :
أولاً- تاريخ وثقافة المؤسسة: لتاريخ و ثقافة المنظمة تأثير على نظام التقييم المتبع فيها ، إذ يعتبر تاريخ المنظمة جزءاً من ثقافتها ، كما أن الأداء في حد ذاته مرتبط بثقافة المنظمة ، و نظام التقييم الذي لا يأخذ بعين الاعتبار ثقافة و تاريخ المنظمة هو نظام معرض لعدم الفهم و المقاومة و عدم التجاوب من طرف أعضاء المنظمة⁽¹⁾ .
ثانياً - حجم وقطاع المؤسسة: يعتبر هذان العاملان أكثر موضوعية مقارنة بالعاملين السابقين ، لأنه يمس مباشرة نظام التقييم المطبق في المؤسسة ، حيث كانت المؤسسات الكبرى في القطاعات الأكثر تنافسية السبابة إلى تطوير أنظمة لقياس و تقييم الأداء ، بغية نشر فكرة الأداء على المستوى الفردي ، وهذا في سياق تخطيط المسار الوظيفي للأفراد العاملين بها.

لكن وزن هذين العاملين أصبح أقل أهمية في السنوات الأخيرة ، لأن أغلبية المؤسسات اليوم و مهما كان حجمها (كبيرة أو متوسطة أو صغيرة الحجم) و مهما كان القطاع الذي تنتمي إليه ، أصبحت تبحث عن أنجع الوسائل و الطرق التي تقيم من خلالها أداء أفرادها .

ثالثاً- التوجهات الإستراتيجية: أصبح لزاماً على المنظمات الحديثة أن تواكب التوجهات الإستراتيجية المعاصرة و في جميع المجالات سواء الاقتصادية أو التكنولوجية أو البشرية .
و فيما يخص الموارد البشرية ، تتجه المنظمات في السنوات الأخيرة إلى تشغيل تلك الموارد في الاتجاهات و بالمعدلات التي تؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة ، و هذا ما تتكفل به الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ، حيث تعمل هذه الأخيرة على " التوزيع المخطط للموارد البشرية و أنشطتها ، و التي تؤدي إلى تمكين المنظمة من تحقيق أهدافها"⁽²⁾ .

و لعل الأداة الأكثر فعالية التي تمكن المنظمة من التحكم في أداء مواردها البشرية و استثمارها و توجيه قدراتها هي اختيار نظام لتقييم الأداء يكفل ذلك و بما يحقق أهداف المنظمة و الفرد معا .

رابعاً- نظام تسيير الموارد البشرية القائم: يتحدد نظام التقييم المتبع في المنظمة انطلاقاً من النظام الكلي لتسيير الموارد البشرية، ففي المنظمات التي لا يوجد بها نظام لتسيير المسار الوظيفي مثلاً ، لا تؤخذ الطاقات الفردية بعين الاعتبار في تقييم الأداء ، نظراً لعدم استعمالها كمتغير عملي في تسيير الموارد البشرية .
إذن فالتناسق الضروري بين تقييم الأداء و التطبيقات الأخرى في تسيير الموارد البشرية ، هو عامل مهم في اختيار نظام التقييم.

خامساً- أسلوب التأطير المتبع: يعتبر عاملاً مهماً في تطبيق عملية التقييم ، لما له من أثر مهم على طبيعة نظام التقييم المطبق من طرف المؤسسة ، و يعبر عنه بأسلوب الإدارة السائد في المؤسسة ، " و يضم هذا الأسلوب مجموعة الإجراءات الإدارية التي تهدف بالأساس إلى توضيح سياسة المؤسسة في الإعداد لهذا النظام و كيفية

(1) Besseyere des Hortes: op , cit , p103

(2) راوية حسن : مدخل استراتيجي لتخطيط و تنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر ، 2002 ، ص 159.

تطبيقه ، مع إعداد و تأطير الأفراد لتفهم هذا النظام و تقبله كطرف في العملية ، إذن فأسلوب الإدارة السائد يساهم في تحديد شكل و محتوى نظام التقييم المتبع في المؤسسة".

سادسا- طبيعة العلاقات الاجتماعية : تتمثل هذه العلاقات في العلاقات التي تقيمها المؤسسة مع ممثلي العاملين بها ، حيث يمكن لهذه العلاقات أن تعمل على تطوير نظام التقييم المتبع في المؤسسة ، فعلى حسب درجة التوافق و الانسجام الموجودة في المؤسسة ، يزيد أو يقل التطور الحاصل في نظام التقييم المطبق ، كما تزيد أو تقل أهمية جهود الاتصال بين أعضاء المنظمة.

و يلخص الشكل رقم (02) عناصر التنظيم في العمل التي أخذ بعين الاعتبار عند إرساء نظام لقياس و تقييم الأداء ، تضم هذه العناصر عناصر التنظيم الداخلية و المتمثلة في ثقافة المؤسسة ، العلاقات غير الرسمية ، إجراءات و طرق العمليات ، نظام التسيير المتبع ، الهياكل ، التوجهات الإستراتيجية... ، وعناصر التنظيم الخارجية التي تضم رؤية المؤسسة لمحيطها الخارجي ، الأسواق ... ، حيث تؤثر كل هذه العناصر على الأداء الكلي للمؤسسة ممثلا في نتائج مع الزبائن ، في العلاقات العامة ، الإنتاج و الخدمات ، و من ثم يتحدد نظام التقييم الملئم لكل هذه العناصر .

المطلب الثاني: الصعوبات التي تواجه تقييم أداء العامل

أشرنا سابقا إلى أن عملية تقييم الأداء هي قياس كفاءة الأداء الوظيفي للأفراد شاغلي الوظائف ، و الحكم على قدرتهم على القيام بواجباتهم ، و هي موضوع حساس و مثير للجدل ، كونه يتعلق بالإنسان سواء كان رئيسا أو مرؤوسا ، و هذا الجدل نابع من طبيعة العملية ، حيث أنها تتضمن الحكم على شخص من قبل شخص آخر ، و ما يتضمنه هذا الحكم من مؤثرات و أخطاء قد تجعل هذا الحكم غير موضوعي ، و بالتالي عدم مصداقيته في الحكم على مستوى الأداء الوظيفي ، كما قد تنبع عنه إجراءات إدارية غير سليمة .

أولا: الصعوبات المتعلقة بالقائمين بعملية التقييم

1 - التحيز أو التفضيل الشخصي : قد يفضل المشرف أو الرئيس عاملا أو موظفا أو عدد منهم عن بقية العاملين أو الموظفين فيعطهم تقديرا حسنا ، و قد لا يميل لعدد لآخر منهم فيعطهم تقديرا أو تقييما غير مرضي يكون في غير صالحهم ، و هذا بناء على أسباب لا تتعلق بعملية التقييم ، بل لأسباب شخصية أو اجتماعية أو نفسية ، كتأثير علاقات الصداقة و الزمالة و العلاقات العائلية و الميول و التفضيل ، كل هذه المؤثرات قد تؤدي إلى انحياز القائم بعملية التقييم و بالتالي عدم موضوعية العملية⁽¹⁾.

و حتى يتم التقليل من هذا الانحياز يتم إشراك الآخرين في عملية التقييم خاصة الذين لديهم معرفة بمستوى أداء الفرد و ذلك من خلال :

مستوى ثان للمراجعة : وذلك بقيام الرئيس بمراجعة و تدقيق التقييم النهائي للتأكد من كل النقاط التي يتضمنها التقييم ، مما يقلل من فرص التقييم المنحاز .

التقييم الجماعي : يتم من خلاله التأكد من الملاحظات المسجلة حول أداء العامل و هذا في اجتماع يضم آخرين ، مثل المدير الإداري أو أي مدير له علاقة عمل مع هذا العامل الذي هو محل تقييم .

(1) صلاح الدين عبد الباقي ، الجوانب العلمية و التطبيقية في إدارة الموارد البشرية ، مرجع سابق، ص 282 .

تعدد التقييم : وذلك بقيام كل مشرف أو إداري له علاقة بتعبئة نموذج تقييم فردي يخص الموظف الخاضع للتقييم .

مراجعة خبير مختص : تساعد الاستعانة بخبير مختص في التقليل من التحيز الشخصي وذلك من خلال فحص نماذج التقييم المعبئة للتأكد من صحتها وفعاليتها ، أو مقابلة المشرفين و مناقشتهم حول أداء العاملين بعد تعبئة نماذج التقييم فعليا .

2- التساهل أو التشدد : قد يميل بعض المشرفين لإعطاء تقديرات عالية لجميع رؤوسهم ، بغض النظر عن الفروق الفردية بينهم ، و هذه الميل قد يكون ناتج عن خشية الرؤساء من مقابلة موظفيهم و تجنباً لمعاداتهم و كسبا لتعاطفهم و رضاهم ، و بالمقابل هناك مشرفين يميلون لإعطاء تقديرات منخفضة لرؤوسهم دون النظر إلى أدائهم الفعلي ، و السبب في الحالتين يرجع إلى شخصية معد التقرير (القائم بعملية التقييم) .

3- الميل نحو الوسط (النزعة المركزية) : يعد هذا الخطأ أكثر الأخطاء شيوعاً في المواقع العملي في مجال تقييم الأداء ، و يحدث هذا الخطأ نتيجة لميل بعض المشرفين إلى إعطاء تقديرات متوسطة لغالبية أو جميع رؤوسهم ، رغم وجود اختلافات واضحة في أدائهم ، و ينتج هذا الخطأ في التقييم إما لجهل المشرفين بالفروق الفردية بين رؤوسهم ، أو لعدم القدرة على اكتشافها أو تقديرها ، أو لأنهم لا يريدون الوقوف في طريق ترقيتهم و زيادة أجورهم ، أو لعدم توافر البيانات اللازمة و الكافية المتعلقة بمستوى أدائهم⁽¹⁾ .

4- خطأ تعميم الصفات (الهالة) : و ينتج هذا الخطأ عندما يبني المشرف تقييمه العام لرؤوسه على أساس عامل واحد من عوامل التقييم أو خاصية واحدة من خصائص الخاضع لعملية التقييم ، حيث أنه إذا وجد جيدا في خاصية معينة اعتبره رئيسه كذلك في جميع الخصائص المتبقية و العكس إذا كان ضعيفا . " و يقترح بيتش لتفادي هذا الخطأ أن يقوم المشرف بتقييم كل رؤوسه بالنسبة لعامل واحد من عوامل التقييم ، فإذا انتهى من ذلك يقوم بتقييمهم جميعاً بالنسبة لعامل آخر ، و هكذا بدلا من أن يقيم كل واحد منهم بالنسبة لجميع عوامل التقييم مرة واحدة فيتعرض لهذا الخطأ"⁽²⁾ .

5- الأولية و الحدائة : يظهر هذا الخطأ مع عملية التقييم التي تمتد لفترة طويلة " حيث يأخذ القائم بالتقييم بالأداء الأولي للفرد دون الأخذ بعين الاعتبار التطورات اللاحقة لأول عملية تقييم ، أو يهمل أداء الفرد السابق و يهتم فقط بأحدث مستوى للأداء ، و في الحالتين تعتبر عملية التقييم غير دقيقة ، لان عملية التقييم هي عملية مستمرة تستهدف رصد جميع التغيرات التي تحدث على الأداء ، سواء كانت سابقة أو حالية أو متوقعة مستقبلا ، و يقترح لمعالجة هذه المشكلة أن يعرض المقيم نفسه للأسئلة التالية: ما هو أداء الفرد الماضي ؟ ما هو أداءه الحالي ؟ هل يتوقع استمراره في المستقبل ؟"⁽³⁾ .

6- التأثر بالوظيفة أو المركز : و ذلك عندما يقيم الأفراد تبعا للوظائف التي يشغلونها ، حيث أنه كلما احتلت الوظيفة مركزا مهما و عاليا في الهيكل التنظيمي ، مال القائمين بعملية التقييم إلى إعطاء أصحاب هذه المراكز أو الوظائف تقديرات عالية قد لا تتناسب مع الأداء الفعلي لشاغليها .

(1) محمد سعيد أنور سلطان ، مرجع سابق ، ص 302 .

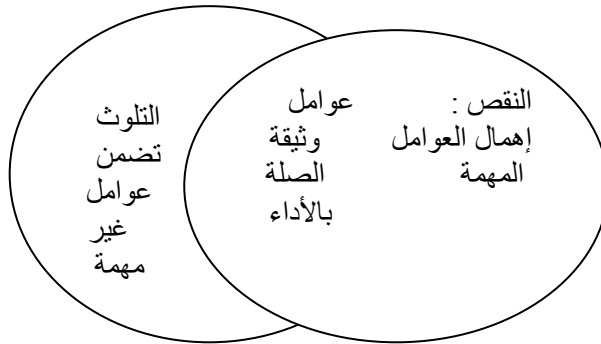
(2) المرجع نفسه : ص 305 .

(3) مهدي حسن زويلف : إدارة الأفراد ، مكتبة المجتمع العربي للنشر ، دون ذكر البلد ، 2003 ، ص 202 .

7- تقييم عوامل غير قابلة للقياس : يعمل بعض الرؤساء على تقييم عوامل غير قابلة أساسا للقياس و التقدير مثل الاهتمام بالعمل ، و الإخلاص فيه ، والاتجاهات التي لا يمكن قياسها بأي درجة من الدقة ، وحتى يتم تجنب هذا الخطأ يجب الإلتزام بما تستطيع رؤيته و سماعه و الابتعاد عن العوامل التي تستنتج فقط .

8- إهمال تقييم العوامل الأساسية : عندما تهمل العناصر الأساسية في العمل أو عدم إعطاءها المرتبة أو الأولوية المناسبة ، أو تقدم عوامل لا تساهم في الأداء ، فان هذا سيؤدي إلى فشل عملية التقييم ، و يبين الشكل الموالي كيف يصبح الأداء غير متناسق بسبب النقص أو العجز و التلوث و ذلك على النحو الموضح في الشكل التالي⁽¹⁾ :

الشكل رقم (06) : تأثير تقييم الأداء بالنقص والتلوث



المصدر: زهير ثابت : مرجع سابق ، ص 204.

العجز أو النقص : تهمل عملية التقييم الناقصة العناصر الأساسية في العمل (الوظيفة). على سبيل المثال إذا كان تحصيل قسيمة الفواتير جزءا من واجبات مندوب المبيعات و لكن تقييم الأداء مبني أساسا على حجم المبيعات فقط يصبح مثل هذا التقييم ناقصا .

التشويش : يشوش التقييم عندما يتأثر بشكل غير ملائم بحدث واحد فقط .على سبيل المثال إذا أخطأ الموظف في تأدية مهمة من مهام وظيفته قد ينظر إليه على أن أداءه سيئا دون النظر إلى أداءه الجيد طوال فترة توظيفه .

التلوث : يحدث التلوث عندما تؤثر العوامل التي لا تساهم في الأداء في التقييم النهائي ، و هناك عنصران شائعان يلوثان التقييم عادة و هما المظهر الشخصي و التجانس مع طرف آخر ، حيث يحصل العاملون الذين يمتازون بحسن المظهر أو الود في التعامل على تقييم أفضل من الآخرين .

ثانيا: الصعوبات المتعلقة بنظام التقييم

ترتبط أغلب هذه المشاكل بمدخلات و عمليات و نشاط القياس و التقييم و يمكن حصرها في ما يلي :

1- عدم وجود نظام موضوعي منتظم لجمع البيانات اللازمة لتقييم أداء العاملين أو وجود قصور و ضعف في النظام المطبق .

(1) زهير ثابت : مرجع سابق ، ص 204 .

- 2- عدم وضوح في تحديد أهداف التقييم ، فقد تخطأ المنظمة في تحديد الهدف الأساسي من التقييم و بالتالي تصبح عملية التقييم مجرد تضييع للوقت و المال⁽¹⁾ .
- 3- سوء اختيار معايير التقييم و تظهر تلك المشكلة بسبب عدم قدرة المنظمة في فهم غايات المعيار الذاتي أو الموضوعي ، و مثل هذا الأمر يفوت على المنظمة فرصة استثمار هدف عملية التقييم .
- 4- الخطأ في اختيار وقت التقييم فكما هو معروف بأن المنظمات تتباين في عدد مرات تقييم الأداء ، فمنها من يقوم بالعملية سنويا ، و منها من يقوم بها فصليا أو مرة لكل ستة أشهر. و يعتمد عدد مرات ممارسة العملية على إمكانيات المنظمة و مستوى أداء العاملين ، لذا يجب على المنظمة أن تحدد عدد مرات القيام بالعملية أولا ، و وقت القيام بها ثانيا⁽²⁾
- 5- عدم دقة درجات القياس مثل (ممتاز، جيد، متوسط....) في التمييز بين العاملين .
- 6- عدم وضوح العلاقة بين إدارة الأفراد و المديرين التنفيذيين ، و عدم وضوح وظيفة كل منهما في هذا المجال⁽³⁾ .
- 7- سوء اختيار إجراءات التقييم ، أي عدم قدرة المنظمة على التمييز بين محتويات العملية و المتمثلة كما أشرنا سابقا في: قياس ، تقييم ، تقويم .
- 8- تأثر عملية التقييم بالقوى و الضغوط السلبية السائدة في المؤسسة⁽⁴⁾ .
- 9- عدم الدقة في ملاحظة أداء العاملين أو اعتماد معايير غير دقيقة في إجراء مقارنات الأداء أو الخطأ في تحديد اتجاهاته .

(1) خالد عبد الرحمان الهيتمي : مرجع سابق ، ص 215.

(2) المرجع نفسه ، ص 216.

(3) أحمد ماهر : إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية الجديدة للنشر و الطباعة ، الإسكندرية ، مصر ، 1999 ، ص 287.

(4) زهير ثابت : مرجع سابق ، ص 206.

خلاصة الفصل:

يلعب تقييم الأداء أهمية كبيرة في النشاط الاقتصادي وذلك للتأكيد من كفاءة استخدام الموارد المتاحة والتحقق من تنفيذ الأهداف المسطرة داخل المؤسسة كما أن تقييم الأداء يمكن من تحديد مراكز القوة أو بيان نقاط الضعف وفعالية الأداء في تحقيق الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها المؤسسة بحيث يتم اتخاذ القرارات بمختلف أنواعها بعد القيام بعملية الوقوف على الوضع المالي للمؤسسة.

تمهيد:

بعد الانتهاء من الدراسة النظرية لوظيفة مراقبة التسيير وأساسيات الأداء، سوف نحاول إسقاط ذلك على واقع "وحدة أغذية الأنعام" لتكون حقلاً لدراسة الميدانية هذه من خلال دراسة دور مراقبة التسيير في الرفع من مستوى الأداء المالي في المؤسسة.

المبحث الأول: عموميات حول المؤسسة

المطلب الأول: نشأة المؤسسة وتطورها.

الديوان الوطني القومي يعتبر من الوحدات الاثني والثلاثين المورثة عن العهد الاستعماري والموزعة عبر الوطن.

تم تأسيس هذه الوحدة سنة 1952 من طرف الشركة الإسبانية « makala » ورممت من طرف الديوان القومي لأغذية الأنعام بـ 4-4-1969 وهذا تحت إشراف وزارة الفلاحة والصيد البحري بشكل مؤسسة عمومية ذات نشاط إنتاجي لأغذية الأنعام مركزها الرئيسي الجزائر العاصمة.

مرت هذه المؤسسة بعدة تحولات نتيجة الإصلاحات الاقتصادية ذات رأس مال إجمالي قدر بـ 7.000.000.000 دج حيث أصبحت مؤسسة ذات تسيير لامركزي وسميت بـ ONAB حيث أدمجت فيها المؤسسات الثلاث:

ORAVIO و OREVI و ORAC حيث كانت هذه الشركات في حالة انهيار وإفلاس فقرّر ONAB.

دمجهم ليصبحوا شركة ومنظمة واحدة تحت قيادتها حيث ساهمت برأس مال قدره 80% والشركات الثلاث الأخرى ساهمت بـ 20% من رأس المال وكان هذا كله بتاريخ ماي 1998 وحولت:

ORAVIO إلى GAO وتقع في ناحية الغرب

OREVI إلى GAE وتقع ناحية الشرق

ORAC حولت إلى GAC وتقع هذه الأخرى في الوسط

وكل هذه النواحي تتعامل مع المديرية المركزية الشركة القابضة ONAB الوحدة UAB محل الدراسة هي مجمع تربية الدواجن للغرب GAO-ORAVIO والذي أنشأ بـ 19-1-1998 برأس مال قدره 7.000.000.000 دج وارتفع إلى 7.003.000.000 دج مقرها مستغانم وتوظف حاليا 86 عاملا.

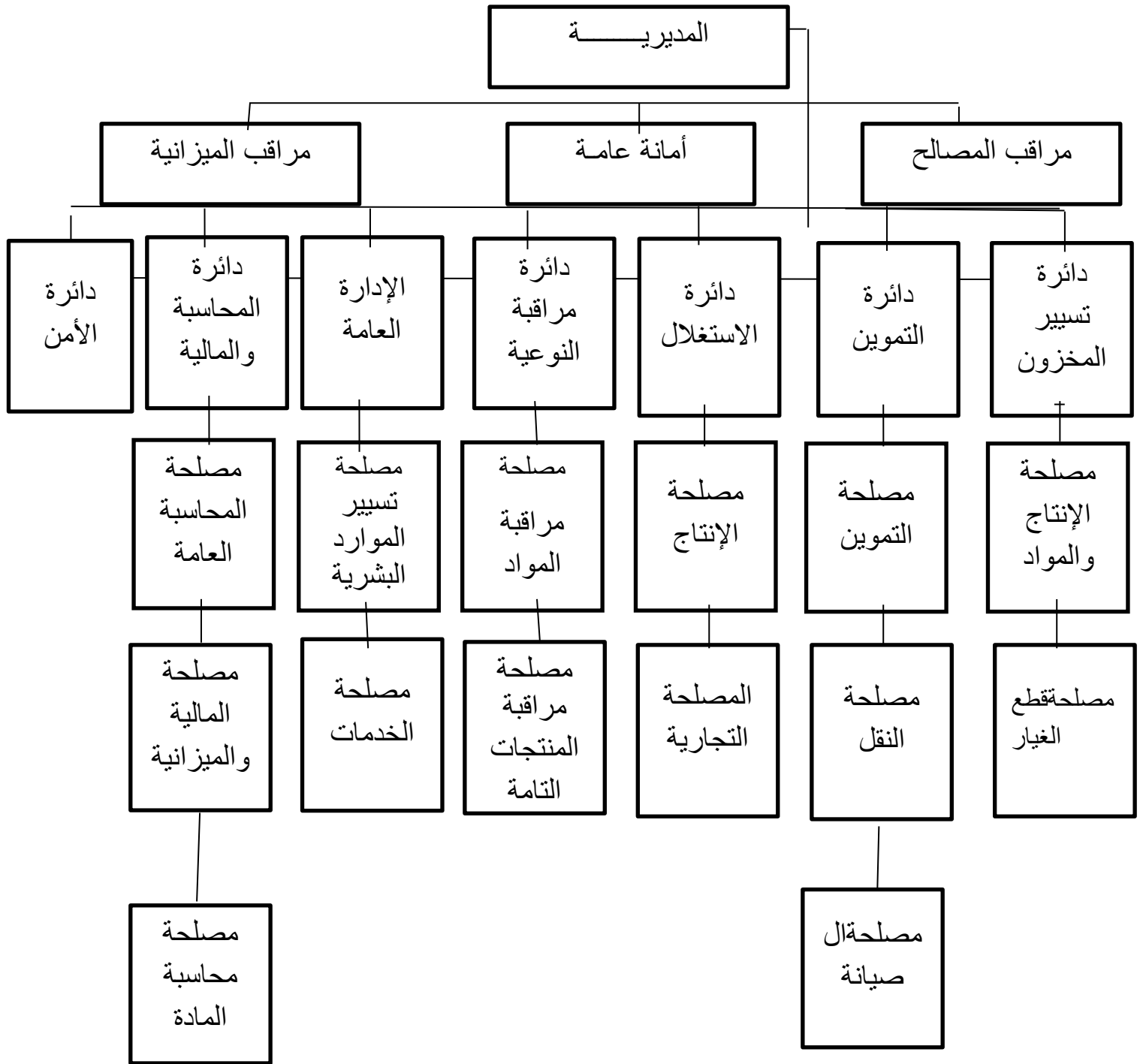
يقتصر عمل الوحدة على الإنتاج والبيع والمديرية تابعة للمؤسسة الأم ORAVIO المتواجدة بصلامندر، مستغانم وتعتبر السلطة المشرفة عليها كما أنها المسؤولة والمتحكمة بالأسعار وكذا المصدرة للأوامر في إنتاج منتج معين أو تغييره وهي مسؤولة عن سير الوحدة محل الدراسة ومعالجة أي طوارئ كما أنها تتحمل النتيجة.

هذه الوحدة تنتهي إلى الغرب وتضم سبع وحدات فرعية: وهران، مستغانم، تلمسان، سيدي بلعباس، تيارت، بشار، البيض، وستة مراكز لتربية الدواجن بشكل شركات والتعامل يكون مع بعضها البعض وهذا لسد حاجاتها الضرورية والتبادل المشترك للمواد الأولية.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

- تعريف التنظيم: تعني كلمة التنظيم التجديد وهو يشكل الإطار الذي يجب أن تعمل المؤسسة ضمنه ويمكن تعيين الجهات المعنية به فيما يلي:
- المدير العام والمساعدون: مهامهم وضع الأهداف والسياسات رؤساء الإدارة والمصالح: وظيفتهم تنحصر ضمن تطبيق تلك القرارات الخاصة بإنجاز الأهداف والسياسات المسطرة.
- الهيكل التنظيمي: هو مخطط يمثل مجموع ش\هياكل المؤسسة الموجودة بين المصالح كما أنه أحيان وسيلة للإعلام الداخلي لأنه يقوم بترتيب وضعية كل عامل في المؤسسة ويبين معظم المهام المؤداة من طرف المصالح والأشخاص فهو يلعب دورا هاما في المؤسسة ويمتاز بسرعة التنفيذ وبالبساطة والسهولة.
- الهيكل الخاص بالوحدة: تحتوي المديرية العامة للوحدة على مراقب المصالح ومراقب الميزانية وأمانة المدير وتتكون هذه الأخيرة من ستة دوائر وتنفرع بدورها إلى مصالح كما هو مبين في الهيكل الآتي:

➤ الشكل رقم (1): الهيكل التنظيمي للمؤسسة



➤ المصدر: وثائق المؤسسة

من خلال دراسة الهيكل التنظيمي لوحدة مستغانم يتضح أن هذا الهيكل وضع وفق التقسيم حسب الوظائف كما يتضح وجود نوع من التنسيق بين مختلف الأقسام.

إن حجم هذه الوحدة من النوع المتوسط حيث يبلغ عدد عمالها 154 عامل موزعين حسب أعمالهم وذلك ما يظهره الجدول التالي.

جدول 1: عدد العمال الموزعين حسب مهمتهم.

البيان	عدد العمال	%
الإدارة	88	57
الأمن	25	16
عمال الإنتاج	41	27
المجموع	154	100

التعليق:

نلاحظ إن الأغلبية المقدره ب 57 من عمال هذه الوحدة يمثلون الإدارة كما أن 16 يمثلون الأمن في حين أن عمال الإنتاج نسبتهم ب 27 فقط. وما يمكن ملاحظته هو أن نسبة عمال الإنتاج تعتبر قليلة ما دامت هذه الوحدة إنتاجية.

المطلب الثالث: دوائر المؤسسة

✓ دائرة المحاسبة والمالية: هو القسم المختص بتجميع وتبويب البيانات المالية ومن ثم إعداد قيود اليومية والترحيلات إلى إعداد القوائم الختامية.

والمختص أيضا بإدارة الأموال بالشركة من مصروفات ومقبوضات وتوجيهها إلى إدارة الموارد المالية الداخلة والخارجة

وتقوم بتسجيل وتبويب التعاملات المالية وعرضها بشكلها التاريخي بدون الاهتمام بالقيمة الحالية (للأصل أو القرض) في شكل قوائم مالية، منها ما يبين الوضع المالي للمنشأة كالميزانية، ومنها ما يوضح الأداء التجاري لها خلال مدة معينة كقائمة الدخل.

✓ دائرة تسيير المخزون: هو القسم الذي يلي حاجيات الزبائن العملية والإنتاجية من المواد المخزنة تقوم بتزويد قطاع الإنتاج بالمواد اللازمة (طلبية)، وكذا مستلزمات الصيانة وقطع الغيار واللوازم الضرورية للمحافظة على الطاقة الإنتاجية وضمان استمرارية العمليات الإنتاجية.

كما تساعد على تحقيق التوازن في تدفق المواد الأولية والأجزاء والمعدات والمهمات الضرورية لمقابلة الاحتياجات التشغيلية كما تقدم المخازن لإدارة الإنتاج المواد في الوقت المطلوب و بالكميات المطلوبة لمقابلة الجداول الزمنية الموضوعية و تكون على استعداد لتلقي الكميات الجاهزة التامة الصنع في أي وقت من الأوقات، كما تكون مسؤولة

عن استلام مخلفات الإنتاج أو بواقي الصناعة. بالمقابل من واجب إدارة الإنتاج الإعلام عن جميع التغيرات أو التعديلات في جداول الإنتاج وخاصة عندما يستدعي الأمر زيادة أو تخفيض الكميات المخزنة.

✓ دائرة التموين و النقل: وهو القسم الذي يساهم في تحديد الحاجات الأساسية التي يجب استيرادها، وتوفيرها دائماً، مثل: المواد الأولية التي تعتبر جزءاً من العمل الرئيسي لبعض الشركات، ويحرص على تطبيق الاستراتيجيات التي تساهم في تجنب حدوث أي نقص بالمتطلبات الأساسية التي يجب توفيرها في الوحدة، يعمل على تنسيق وتزويد أقسام المؤسسة بحاجاتها الأولية، تحرص على التأكد من جودة المواد، والمشتريات المطلوبة قبل البدء باستخدامها فعلياً. المحافظة على توفير الكمية المناسبة للمواد المخصصة للإنتاج في المخازن.

* كما أنها تنفرع إلى ثلاثة أقسام رئيسية:

- قسم المشتريات: هو القسم الذي يهتم بشراء كافة المواد التموينية المطلوبة سواء أكانت مواد إنتاجية، أو تُستخدم في الوظائف المكتبية، والإدارية، أو في الأعمال الميدانية.

- قسم المتابعة: هو القسم الذي يتابع عملية الشراء منذ بدايتها حتى نهايتها، ويتأكد من الحصول على كافة المواد المطلوبة من أجل تزويدها للمخازن، أو لاستخدامها مباشرة في الإنتاج.

- قسم المراجعة: هو القسم الذي يتأكد من نجاح كافة أقسام وظيفة التموين بتحقيق المهام المطلوبة وفقاً للمعايير والخُطط المتفق عليها مسبقاً.

✓ دائرة الإنتاج: تلعب إدارة الإنتاج دوراً أساسياً في العملية الإنتاجية للوحدة وعن طريقها تحقق المنشأة أغراضها الأساسية.

وتتضمن إدارة الإنتاج مجموعة من النشاطات المشاركة في:

- التصميم.

- الموارد (العتاد والمال والبشرية).

- الجدولة.

- ترسيم النشاطات الإنتاجية.

- مراقبة نشاطات الإنتاج.

- تحديد خصائص العمليات.

- إيصال المنتجات المطلوبة للعملاء وذلك من خلال:

أ- الإنتاج بكميات تتناسب مع الطلب المتوقع.

ب- تقديم المنتجات المطلوبة في الوقت المناسب للعميل.

ج- إنتاج المنتجات (سلعة أو خدمة) بمستوى الجودة المرغوب به من قبل العملاء.

هدفها هو الوصول لأداء أحسن للنشاطات بالتحسين المتواصل لسلسلة المسارات من الممونين حتى الزبائن.

وهي الجزء المسؤول عن كل الأنشطة المتعلقة مباشرة بإنتاج المنتجات. وعن تجميع وتهيئة المداخلات المطلوبة ومعالجتها ومن ثم تحويلها للمنتجات المرغوب فيها.

✓ دائرة تسيير الموارد البشرية: وتعمل هذه المصلحة على مساعدة الإدارة العليا، مجلس الإدارة أساساً، في تحديد السياسات المرتبطة بالموارد البشرية، وفي تحقيق التكامل بين استراتيجية الموارد البشرية والبرامج واستراتيجية المؤسسة في النمو والتطور.

- التعرف على المشاكل (المتعلقة بالأفراد) وتحديد مواقعها وطبيعتها.

- متابعة المسار المهني للموظف من بداية إلى نهاية التوظيف

- تسيير ملفات المستخدمين حسب الآتي:

○ انجاز قرارات التبرص.

○ انجازات قرارات التثبيت.

○ انجاز قرارات العطل المرضية الطويلة المدى.

○ التكفل، الشطب الانتداب.

○ التحويلات عن طريق الحركة العادية أو الإدارية.

○ الإجازات والعقوبات.

○ التأهيل والترقية إلى مناصب عليا.

○ انجاز القوائم الإسمية لجميع المستخدمين موقوفة إلى غاية: 31 ديسمبر من كل سنة.

○ ملفات التقاعد على مستوى الصندوق.

جميع العمليات السابقة الذكر معظمها يخضع للتأشيرة من قبل مصالح الرقابة المالية وتبليغ القرارات المؤشرة إلى مصالح الوظيفة العمومية.

- انجاز حصيلة الشغل.

- متابعة المسار المهني للموظف من بداية إلى نهاية التوظيف.

✓ دائرة مراقبة النوعية: تتكون من عدة مراحل

أمين مخزن: يقوم بتفقد المواد المستوردة ونوعيتها قبل الالتحاق بالمخازن فان كان مشكل في نوعيتها لا يسمح بتخزينها

المشرف على الميزان: بعد عملية مراقبة المواد الولية تمر الحمولة على الميزان وبعد ذلك تخزين في المخازن مستودعات (مطامير) وبعدها توزن الشاحنة فارغة للحصول على النتيجة صافية

مراقب الجودة والنوعية: مهمته مراقبة كل ما تطرقنا إليه سابقا وله علاقة بالمصلحة تسيير المخزون كما يراقب عملية التصنيع بداية بإتباع المقادير المناسبة (صوجا - ذرى - فوسفات) للحصول على المنتج المطلوب بعد عملية التصنيع توضع في أكياس ذات 50 كلغ، وبعدها توزن الحمولة حسب الطلبية للزبائن.

المبحث الثاني: واقع الأداء المالي بالمؤسسة محل الدراسة

المطلب الأول: دراسة عملية الشراء.

تسير عملية الشراء في المؤسسة الإنتاجية لوحدة أغذية الإناعام بمستغانم حسب قواعد وأسس قانونية وذلك للإنتاج الأمثل للمؤسسة.

إن عملية الشراء تتم في المؤسسة خلال كل شهر ولكن حتى تكون هناك طلبية لمنتوج تم الطلب عليه بحيث يتم إعداد سند طلبية شراء الموارد الأولية بالكمية التي يحتاجها في إعداد المنتوج المعني وبنوعية الموارد الأولية التي يحتاجها، ويتم شرائها من أماكن مختلفة مثلا من مؤسسات خاصة أو مؤسسات حكومية. فبعدها تتحصل المؤسسة على طلبية الموارد الأولية يتم إدخالها إلى المؤسسة بعد استلام سند وصول البضاعة مرفقة بفاتورة البضاعة. يتم إدخال البضاعة إلى المخزن ليتم نقلها إلى معمل الإنتاج بحيث تعرف هذه المؤسسة بأنها لا تقوم بشراء المواد الأولية حتى تكون هناك طلبية بيع ليتم شراء مواد أولية تدخل في الإنتاج المطلوب وبكمية محددة. وفي الأخير يتم إعداد المنتوج المطلوب بالكمية المطلوبة والنوعية أيضا ويسلم إلى الزبون بعد تسديد ثمنه.

– التأكيد أثناء التسجيل المحاسبي لعمليات شراء المخزونات أنها تتم على مرحلتين هما نقل الملكية واستلامها في مخازن المؤسسة.

– يقتصر على تسجيل إخراج المواد واللوازم من المخازن إلى ورشات الإنتاج من أجل التحويل (التصنيع).

– تدمج مشتريات الدراسة والخدمات الأخرى مباشرة ضمن حساب 60.

– إن المقتنيات غير القابلة للتخزين أو غير المخزنة المتعلقة باللوازم التي لا يتم تخزينها، تسجل هي الأخرى في الحسابات 60 مشتريات مستهلكة

1-شراء البضائع:

1-2-شراء المواد الأولية:

تعريف المواد الأولية: هي المواد ولوازم المشتراة من أجل تحويلها إلى منتجات تامة الصنع أو نصف مصنعة...إلخ.

تسجل المواد ولوازم محاسبيا مثل البضائع على مرحلتين استلام الفاتورة واستلام المواد الأولية.

عند استلام الفاتورة:

❖ المصدر: حساب 512 البنوك والحسابات الجارية

.....636842.60دج

❖ الاستخدام:-حساب 381 المواد الأولية واللوازم

❖ المخزنة.....595180.00دج

- حساب 4456 الرسم على القيمة المضافة قابل للاسترجاع....416662.60دج

/11/24

636842.60	595180.00 41662.60	المواد الأولية وللوازم المخزنة الرسم على القيمة المضافة القابل للاسترجاع بنوك وحسابات جارية الفاتورة رقم 10254	512	381 4456
-----------	-----------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----	-------------

عند استلام المواد الأولية ولوازم وإدخالها المخازن.

❖ المصدر: حساب 381 المواد الأولية وللوازم المخزنة.....595180.00 دج

الاستخدام: حساب 31 مواد أولية ولوازم595180.00 دج

/12/04

595180.00	595180.00	المواد الأولية وللوازم المواد الأولية وللوازم المخزنة إذن الدخول رقم	381	31
-----------	-----------	----------------------------------------------------------------------------------	-----	----

1- شراء التموينات الأخرى:

تعريف التموينات الأخرى: هي المواد والأشياء التي تساهم في النشاط الاستغلالي للمؤسسة مثل مواد التنظيف والتغليفات غير المسترجعة ولوازم المكتب... إلخ
تسجل التموينات الأخرى مثل البضائع والمواد الأولية.

عند استلام التموينات الأخرى وإدخالها المخازن.

❖ المصدر: حساب 382 التموينات الأخرى المخزنة.....14255 دج

❖ الاستخدام: حساب 32 التموينات الأخرى.....14255 دج

/6/14

14255	14255	تموينات أخرى	32
		تموينات أخرى مخزنة	382
		إذن الدخول رقم 948	

المشتريات غير المخزنة من المواد والتوريدات (اللوازم):

تتمثل في المقتنيات غير القابلة للتخزين مثل الكهرباء والغاز التي تستهلك مباشرة من طرف الكيان.

عند استلام فاتورة المشتريات غير المخزنة يجعل حساب 607 المشتريات غير المخزنة من المواد والتوريدات مدينا وأحد حسابات المالية (512 أو 53) أو حساب 401 موردو المخزونات والخدمات دائنا.

مثال 5: * بتاريخ n/4/14 استلمت وحدة تغذية الأنعام الفاتورة الخاصة باستهلاك الكهرباء والغاز للثلاثي الأول مبلغها 88782.17 دج.

* بتاريخ n/4/20 سددت وحدة تغذية الأنعام فاتورة الكهرباء والغاز شيك. (ملحق رقم 25)

لتسجيل العملية عند وحدة تغذية الأنعام

❖ المصدر: حساب 401 موردو المخزونات والخدمات

88782.17 دج.....

❖ الاستخدام: حساب 607 المشتريات غير المخزنة من المواد والتوريدات 88782.17 دج

/4/14

88782.17	88782.17	المشتريات غير المخزنة من المواد والتوريدات	607
		موردو المخزونات والخدمات	401
		الفاتورة رقم	

عند تسديد الفاتورة:

- ❖ المصدر: حساب 512 البنك.....88782.17 دج
- ❖ الاستخدام: حساب 401 موردو المخزونات والخدمات.....88782.17 دج

/4/20

88782.17	88782.17	موردو المخزونات والخدمات الصندوق وصل نقدي رقم	53	401
----------	----------	----------------------------------------------------------	----	-----

الجدول 2: تطور نظام المشتريات في وحدة تغذية الانعام مستغانم

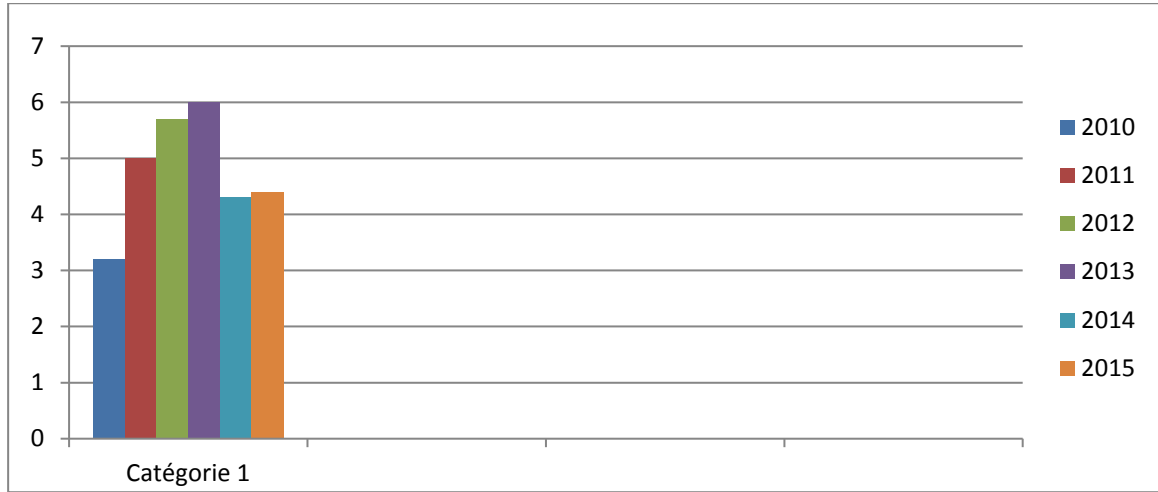
السنوات	2010	2011	%	2012	%
المشتريات	312189524.81	496061407.54	%59	568835168.75	%15

السنوات	2013	%	2014	%	2015	%
المشتريات	600811280.84	%6	422937467.14	%-30	437583707.87	%3

➤ المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الملحق رقم(16)

من خلال الجدول أعلاه الذي يبين لنا تطور نظام المشتريات خلال السنوات المدروسة حيث نلاحظ تناقص مستمر في المشتريات، وهذا التناقص ناتج عن عدم توفر المادة الأولية، بينما في السنة الأخيرة 2015 نلاحظ تزايد ملحوظ في المشتريات مقارنة بسنة 2014. ويعود سبب هذا التناقص إلى ميزانية المؤسسة المحدودة التي لم تتمكن من توفير المادة الأولية في الوقت المناسب.

الشكل رقم 2: تطور المشتريات في وحدة تغذية الانعام.



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الجدول رقم 5

المطلب الثاني: دراسة المخزونات

تسيير المخزونات بوحدة UAB

مخازن الوحدة تضم الوحدة نوعية من المخازن المطامير Silos

عدد الصالح للاستعمال حاليا تقدر بـ 12 مطمورة. يتم فيها تخزين القمح. الدري. الصوجا. وهي اسطوانية الشكل 4 منها للصوجا. 2 للدري. ومطمورتين فارغتين مخصصتين لنقل المواد المخزنة إليها كل 10 أيام وذلك لتفادي تلفها وتسمى هذه العملية (recyclag) وهناك عدد من المطامير فارغة وهي لا تصلح للتخزين بسبب إتلافها الكلي حيث لا يمكن إصلاحها .

المستودعات hangar:

هي عبارة عن قاعات تنقسم إلى عدة أقسام. هناك قاعة كبيرة تستعمل لتخزين المواد الأولية المتبقية (النخالة. الكالكار. الدواء) بها نوافذ للتهوية وبابان كبيران لدخول وخروج الشاحنات ومرتبطة مباشرة بمعمل الإنتاج

وقاعة صغيرة عددها 4

الأولى: تخزن فيها العجلات

ثانها: تخزن فيها قطع غيار وسائل النقل

ثالثها: تخزن فيها غيار الآلات

رابعاً: تخزين فيها الزيوت

بعد وصول الطلبية تفرغ الذرى و الصوجا مباشرة في نفق لتنقل عن طريق آلة تسمى transporteur أو الناقلة المشغلة عن طريق مختص ويسمى pupitreur وهذا بواسطة جهاز يسمى armoire de commande إلى المطمورة. وحتى لا تتلف المواد المخزنة يقوم هذا العامل بعملية (recyclage) كل 10 أيام.

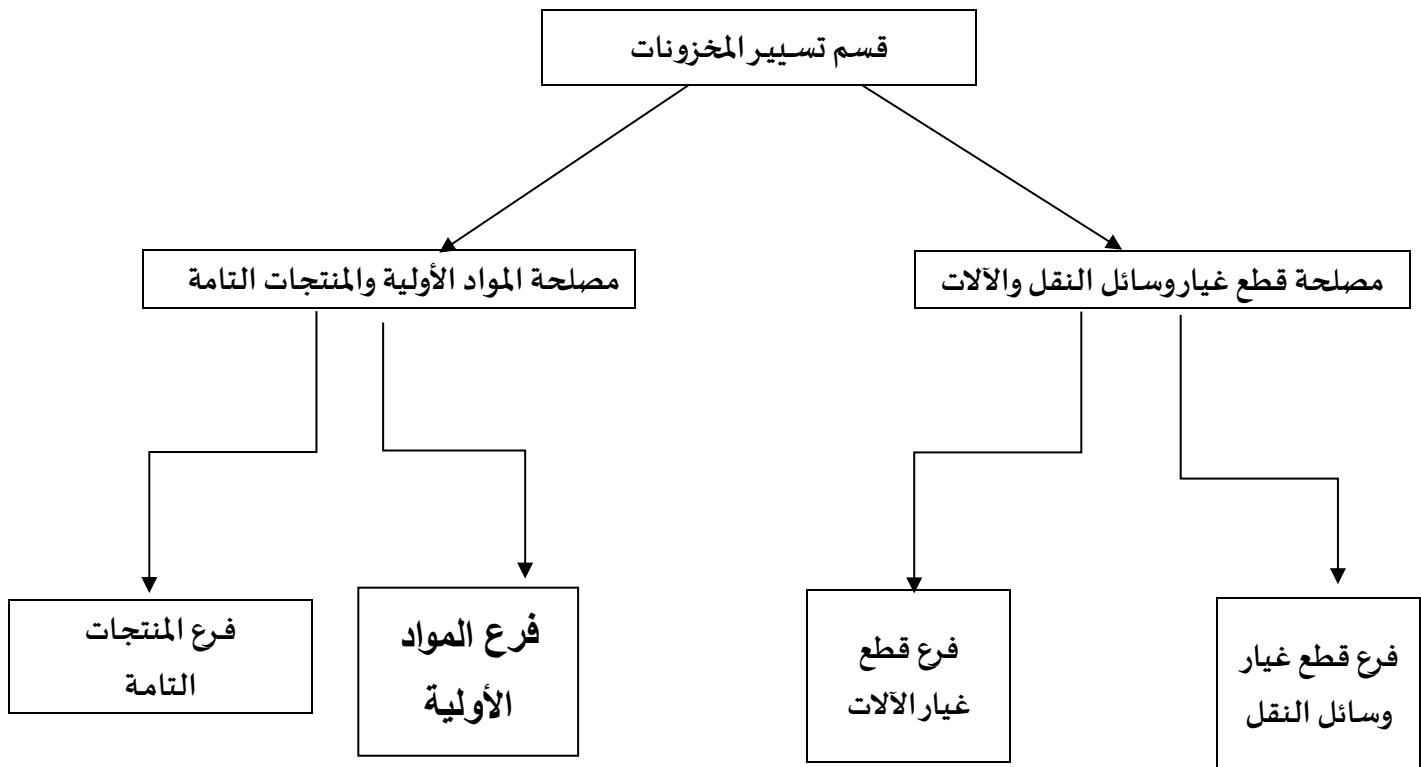
قسم تسيير المحزونات

يتفرع هذا القسم إلى مصلحتين

- مصلحة المواد الأولية والمنتجات التامة تقوم باستقبال وتخزين المواد الأولية والمنتجات التامة. وتصريفها إلى ورشة الإنتاج أو للزبائن.

- مصلحة قطع غيار وسائل النقل والآلات، تقوم بتخزين هذه القطع وتصريفها لمصلحة الصيانة.

الشكل 3: الهيكل التنظيمي لقسم المحزونات



المصدر: مصلحة تسيير المحزونات

ملاحظة: لا تقوم الوحدة بتخزين المنتجات التامة، لأنها تنتج حسب الطلب، ويستلم العميل طلبيته من الأغذية بمجرد إنتاجها.

ويضم قسم تسيير المحزونات 9 عمال موزعون كالتالي.

- رئيس قسم تسيير المحزونات.
 - رئيس مصلحة الموارد الأولية والمنتجات التامة وأربعة عمال مساعدين.
 - رئيس مصلحة قطع غيار وسائل النقل والآلات وعاملين مساعدين.
- يقوم قسم تسيير المحزونات بالمهام الآتية
- تقديم طلب الشراء عند وصول مخزون أي مادة أولية إلى حده الأدنى تقوم مصلحة المواد الأولية بتقديم وإرسال طلب شراء طلبيه demande d'achat إلى مصلحة التموين التي تقوم بشرائها.
 - استقبال الطلبية: عند وصول الطلبية إلى الوحدة يقوم عامل من مصلحة القبول والوزن بعملية وزنها وتحرير وثيقة الوزن bon de pesage وعامل آخر من مصلحة مراقبة النوعية بمعاينتها والتأكد من مدى صلاحيتها ويحرر وثيقة الاعتماد في حالة مطابقتها للمواصفات المتقاعد عليها وبعدها يقوم عامل من مصلحة التموين بتحرير وصل استلام الطلبية bon réception ويرسل إلى مصلحة الموارد الأولية التي تقوم بإصدار وثيقة دخول المواد الأولية bon d'entre matière premier

الوثائق المستعملة على مستوى قسم تسيير المحزونات

من أهم الوثائق التي يستعملها قسم تسيير المحزونات نذكر منها:

وثيقة دخول المواد الأولية:

تحرر عند استلام طلبيه المواد ويظهر فيها. رمز واسم المادة. الوزن الإجمالي. السعر الوحدوي. القيمة الإجمالية والملاحظات. وتمضى من رئيس مصلحة محاسبة المواد الأولية لقسم تسيير المحزونات ولمصلحة التموين ولمصلحة محاسبة المواد.

وثيقة خروج المواد الأولية:

تحرر عند خروج المواد لأولية من المخزن إلى المعمل ويظهر اسم ورمز المادة وكميتها وتمضي من طرف رئيس قسم تسيير المحزونات ورئيس قسم الإنتاج. تحرر منها نسخ تبقى واحدة في قسم تسيير المحزونات. وأخرى ترسل إلى قسم لإنتاج. وأخرى إلى مصلحة المحاسبة العامة. والأخيرة إلى مصلحة محاسبة المواد.

الجدول 3: معلومات مختصرة عن أهم مادتين أوليتين تستوردتهما الوحدة

المادة الأولية	قيمة مخزون أول السنة (دج)	القيمة السنوية للإدخالات (دج)	القيمة السنوية للإخراجات (دج)	قيمة المخزون آخر السنة (دج)
الذرى	11659421	353132626	359272457	5519590
الصوجا	16740728	215595027	244512903	7822852

➤ أخذت هذه المعلومات من قسم المحاسبة المالية

المطلب الثالث: دراسة عملية البيع

تتم عملية البيع في المؤسسة في إنتاجية لوحدة تغذية الأنعام بمستغانم حسب قواعد وأسس قانونية وذلك للتسيير الأمثل للمؤسسة.

أن عملية بيع المواد التامة للزبون تتم عن طريق إيداع ملف مصلحة البيع لتلبية الطلب، والملف المتكون من:

- بطاقة فلاح
- شهادة بيطرية حسب المهنة الموجهة إليه.
- يودع الطلبية لتلبية حاجته في المصلحة.

تقوم مصلحة البيع بتوفير الجو الملائم للزبون وذلك بإتباعه خطوة بخطوة باتجاه المصالح حيث تعطيه وصل تسليم البضاعة حتى تقوم المصلحة بتحويل المواد الأولية إلى منتج مصنع.

ثم تقوم مصلحة التخزين مرفقة بالوثائق المعمولة من طرف الزبون لتقوم في النهاية بعملية وزن الحمولة المنتجة ثم تقوم مصلحة البيع بإعادة فاتورة للزبون ثم تقوم مصلحة الأمن الداخلي بتحرير كل ما يوزع من المؤسسة.

1- مبيعات وحدة تغذية الأنعام:

لدى وحدة تغذية الأنعام أصناف مختلفة لمبيعاتها حسب حاجة كل نوع من الحيوانات وحسب رغبة الفلاح في المنتج الذي يرغب أن تنتجه وحدة أغذية الأنعام التي يملكها، وسنذكر في هذا الطلب مختلف هذه الأنواع كما يلي:

1-1 أغذية الدجاج الموجه ليصبح لحوم بيضاء "CHAIR"

وهذا الدجاج يكون موجه الاستهلاك مباشرة، بمعنى انه تخصص مباشرة بمجموعة من الدجاج ليصبح لحوم بيضاء فيمر هذا الدجاج من مرحلة الكتكوت إلى أن يصل إلى مرحلة الدجاج الموجه للاستهلاك بنوع من التغذية الخاصة بهذا النوع الذي ترغب في الحصول عليه والمتمثلة فيما يلي:

- تغذية البداية (démarrage) والتي تكون في المرحلة الأولى من عمر الكتكوت.
- تغذية النمو (croissance) وتكون من مرحلة الكتكوت إلى أن يصبح في مرحلة الدجاج.
- تغذية (finition 1 وfinition 2) وهي تغذية خاصة بهذا الدجاج البالغ لكن من أجل أن يوجه للاستهلاك يجب أولاً التخلص من الشحوم التي يحتوي عليها جسم الدجاج وهذه التغذية تساعد على حرق تلك الشحوم وهذا يصبح الدجاج بعد تناوله لهذه التغذية لفترة معينة جاهزاً ليوجه للاستهلاك كالحوم البيضاء.

2-1 أغذية الدجاج البيوض pont:

وهنا أيضاً نستطيع التحكم في المنتج الذي نرغب به ، إما بيض موجه للاستهلاك أو بيض ملقح ليصبح كتاكيت بإعطائه أغذية خاصة يكون هذا النوع من الدجاج قد مر على مرحلة تغذية البداية في الأسبوعين الأولين (démarrage) .

- تغذية pfp1 وتكون من الأسبوع الثاني يعني بداية مرحلة النمو إلى غاية الأسبوع الثامن.

- تغذية pfp2 وتكون من الأسبوع الثامن إلى غاية الأسبوع الثامن عشر.

- تغذية الدجاج الذي ينتج بيض موجه للاستهلاك pondeuse وهو عبارة عن غذاء خاص يتحكم في إنتاج هذا الدجاج للحصول على بيض عقيم غير ملقح وهذا من أجل البيض الموجه للاستهلاك.

- تغذية الدجاج المنتج البيض المحق الذي يصبح كتاكيت بعد فترة ويسمى بـ PONT REPRO وهذا نحصل على بيض ملقح للحصول على كتاكيت، إما تباع مثلما هي أو تخضع لإحدى المرحلتين 1 و2 التي سبق ذكرها .

3-1 تغذية البقرة RUMINANT :

وتنقسم هي الأخرى إلى قسمين كما يلي :

- تغذية (BOVIN) وهو غذاء خاص بالبقرة الحلوب يساعد على إنتاج الحليب ولا يجوز للثور التناول من نفس غذاءها لأن كل نوع له غذاء يتوافق حسب حاجته وطبيعة الحيوان بنفسه ما نرغب في الحصول عليه من منتج كما سلف وأن ذكرنا.
- تغذية (OVIN) وهنا يوجد هذا النوع من الغذاء إلى الثور والخروف لأنه يساعد في النمو.

4-1 تغذية أخرى تدعى Divers :

و تخص بالذكر باقي الأنعام التي نذكرها في الأصناف أعلاه ومنها :

- الديك الرومي.

- الحصان.

- الغزلان إذا كنا نتحدث عن الحيوانات الموجودة بحديقة الحيوانات.

- الأرنب.

- وباقي الحيوانات.

2- تحليل رقم الأعمال:

رقم الأعمال هو مجموعة مبيعات السلع والموارد او مجموع الخدمات المحققة والمقدمة من طرف المؤسسة للغير خلال دورة الاستغلال.

الجدول 4: تطور رقم الأعمال ووحدة تغذية الأنعام مستغانم .

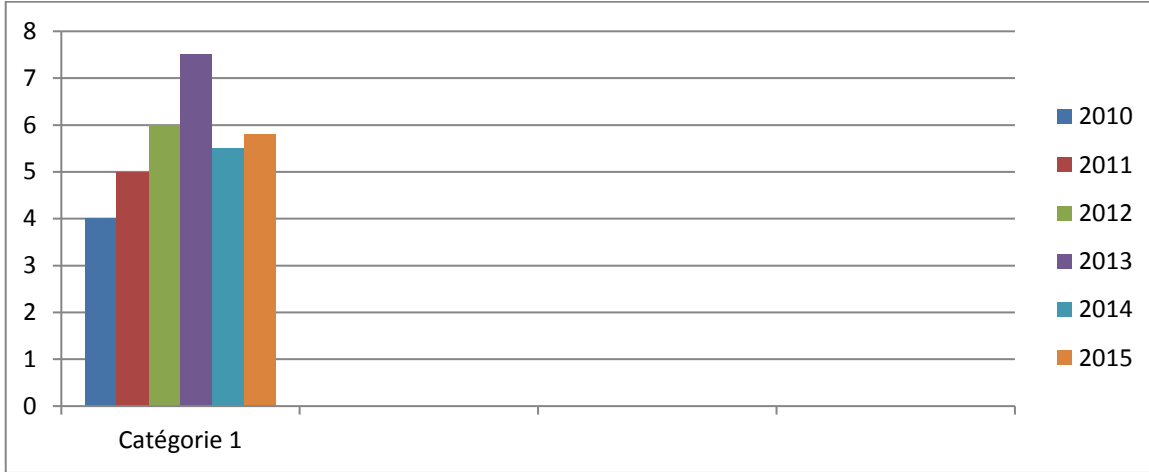
السنوات	2010	%	2011	%	2012	%
رقم الأعمال	406056387.88	539532222.25	32.87%	623089723.98	15.48%	

السنوات	2013	%	2014	%	2015	%
رقم الأعمال	748119768.64	543969987.50	20.06%	551241949.80	1.33%	-27.28%

المصدر: من إعداد الطلب بالاعتماد على الملحق رقم (16)

من خلال الجدول أعلاه الذي بين لنا تطور رقم الأعمال خلال السنوات المدروسة نلاحظ تزايد مستمر في رقم الأعمال، هذا الارتفاع ناتج عن توسع السوق التي تغطيها منتوجات الوحدة (زيادة الحصة السوقية)، بينما في السنوات الأخيرة 2014 و2015 نلاحظ تناقص في رقم الأعمال مقارنة مع السنوات الماضية و يعود سبب هذا إلى المنافسة في السوق خاصة المؤسسات الخاصة بالمنافسة لوحدة تغذية الأنعام وكذلك عدم توفر المادة الأولية .

الشكل 4: تغير رقم الأعمال من سنة 2010 إلى سنة 2015



المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على الجدول رقم 4.

مثال تطبيقي: لفاتورة بيع منتج لوحدة دجاج البيوض زبون حافيب.(ملحق رقم 26)

رقم الفاتورة: 19

وحدة تغذية الانعام

رقم السجل التجاري:

رقم الجبائي:

اسم الزبون: وحدة حافيب

العنوان: عين النويصي

تاريخ الفاتورة: 2017/01/09

المبلغ خارج الضريبة: 358708.00

التسجيل المحاسبي عند عملية البيع:

حساب منتجات مبيعات (701)..... 358708.00

حساب الضريبة على البيع (445)..... 32283.72

حساب الزبون (411)..... 390991.72

خلاصة الفصل:

تطرقنا في هذا الفصل حول مؤسسة تغذية الأنعام "UAB" إلى كل دوائر المؤسسة ومصالحها مرورا بمهام كل مصلحة ودورها الفعال في المؤسسة وعلاقة كل دائرة بأخرى بالاستناد إلى الهيكل التنظيمي، وعدد العمال حسب مهامهم كما تطرقنا إلى مشتريات المؤسسة من مواد أولية وغيرها لنمر بعملية التخزين الذي يمر بعدة مراحل إلى التصنيع حسب الطلب ثم البيع الذي يعرف تدني ملحوظ في رقم الأعمال مقارنة بالسنوات السابقة.

و منه وضعت المؤسسة خطة تعمل عليها ومنها تحقق عدة أهداف ورقم أعمال جيد.

خاتمة عامة:

من خلال الدراسة السابقة لموضوع مراقبة التسيير فإنه يمكن وضع ملخص عام للموضوع، ثانيا: الإجابة على الإشكالية المطروحة، ثالثا اختبار فرضيات الدراسة، رابعا: نتائج الدراسة، خامسا: توصيات الدراسة، سادسا آفاق الدراسة.

أولا: ملخص عام

يعتبر موضوع مراقبة التسيير من المواضيع التي تخص بإهتمام كبير من قبل الباحثين في مجال الاقتصاد وإدارة الأعمال فهو من اهم الوظائف الإدارية التي تعتمد عليها المؤسسة لتتأكد من خلالها أن أهدافها المحققة تطابق أهدافها المسطرة فعلى إذن عملية مستمرة تتمثل في مقارنة الإنجازات الفعلية بالعمليات المخططة وإستخراج الإنحرافات الحاصلة في التنفيذ والحد منها ووضع التصحيحات الأزمة لتحقيق الأهداف المسطرة وتحسين تسيير المؤسسة وهذا من خلال أهداف مراقبة التسيير ووظائفها التي تقوم بها داخل الهيكل التطبيقي للمؤسسة وإنطلاقا من الخصائص التي يتميز بها هذا النظام تتحقق المؤسسة إمكانية الاستخدام الأمثل لمواردها المتاحة وهذا بحسب نوع الرقابة المستخدم من طرف المؤسسة .

ويكتسب إدخال التقنيات الحديثة في تسيير المؤسسات أهمية بالغة فوظيفة مراقبة التسيير باعتبارها أحد التقنيات تلعب دورا هاما يسمح للمسييرين بالتحكم أكثر في تسييرهم

والتأكد من تحقيق الأهداف المسندة إليهم وذلك عن طريق الأدوات التي تعتمد عليها هذه الوظيفة حيث أن أدوات مراقبة التسيير عرفت تطورا كبيرا منذ بدء إستعمالها في أوائل القرن العشرين.

فالمحاسبة التحليلية باعتبارها الأداة الأولى لمراقبة التسيير تسعى المؤسسة من خلالها إلى متابعة تكاليفها واستخدام مختلف طرقها في حساب التكاليف وسعر التكلفة لتمكن من طرح منتجاتها في السوق بأقل تكلفة ممكنة وتحقيق أكبر إيراد ممكن ومراقبة تكاليفها فإذا استطاعت المؤسسة وضع برنامج لضغط التكاليف إلى أدنى حد ورفع الإيراد إلى أقصى حد فهذا يعني أنها تتحكم في سياستها الإنتاجية المنتهجة، وبالتالي لها قدرة تحسين أداءها واكتساب حصة سوقية أكبر ويتم هذا في المحاسبة التحليلية من خلال تحليل الانحرافات الواقعة في التنفيذ ومحاولة تصحيحها.

أما الموازنات التقديرية فهي الأداة الثانية التي تستخدمها المؤسسة في مراقبة التسيير من خلال تخطيط التكاليف ووضع برنامج مسبقة تضبط فيها المؤسسة تكاليفها لفترة مستقبلية وتحاول أن تلتزم بهذا البرنامج وتسير وفق الخطة الموضوعية وتستعمل المؤسسة الموازنات التقديرية بحسب النوع الذي تراه مناسبا لها في مزوالة نشاطها وبعد التنفيذ الفعلي لبرنامج المؤسسة تقوم بمقارنة ما أنجز فعلا بما خطط له، وتقوم بعدها

بالكشف عن الانحرافات الواقعة ومعرفة أسبابها ومحاولة تصحيحها وإعطاء الحلول البديلة لها. وكل هذا يتم من خلال الرقابة باستخدام الموازنات التقديرية.

أما بالنسبة للوحة القيادة فهي من الأدوات الحديثة المستخدمة في عملية الرقابة وهذا باستخدامها للمؤشرات المالية التي تقوم المؤسسة بدراستها، وبناءا عليها تتخذ قراراتها المالية المتعلقة بمختلف أساليب التمويل والوضعية المالية الإجمالية، وكغيرها فان للوحة القيادة عدة أنواع تستخدمها المؤسسة بما يناسبها في ذلك.

ومن الأمور التي تتصل بمراقبة التسيير نجد أن الأداء له علاقة مباشرة بمراقبة التسيير، حيث أن مفهوم الأداء ارتبط بكافة عناصر المؤسسة وبالمقابل فمراقبة التسيير تمس كافة عناصر المؤسسة، سواء على المستوى الفردي أو على مستوى الأداء الكلي للمؤسسة، فهذه الأخيرة تسعى لتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية أكبر والرفع قدر المستطاع من إنتاجيتها من خلال البرامج المسيطرة مسبقا، والتي تفرض عليها رقابة أثناء الإنتاج وبعده.

ويدخل الأداء في إطار الإستراتيجية العامة للمؤسسة، كونه يمثل الخطط بعيدة المدى التي تسعى المؤسسة لتحقيقها، فالإستراتيجية ما هي إلا وسيلة لتحقيق غاية محددة وهي رسالة المؤسسة في المجتمع، كما أنها قد تصبح غاية تستخدم في قياس الأداء للمستويات الإدارية الدنيا داخل المؤسسة، وبصفة عامة فان الإستراتيجية تصف طرق تحقيق المؤسسة لأهدافها، باعتبارها تشير دائما إلى التصور المستقبلي لمركزها في السوق وأدائها التنافسي، حيث تأخذ بعين الاعتبار عدة جوانب مهمة وهي التهديدات والفرص في البيئة الخارجية، وكذا مراكز القوة والضعف في البيئة الداخلية، والموارد والإمكانيات المستقبلية للمؤسسة. إذ تهدف إلى تحقيق الربح من جهة، وزيادة قيمتها من جهة نظر عملائها من جهة أخرى.

أي أنها تسعى إلى التفوق على مستويات الأداء التنافسي السابقة وتحقيق رضا العملاء، واكتساب قدرة تنافسية في الأسواق المحلية والخارجية من خلال أنواع الإستراتيجيات التي تتبعها المؤسسة.

ثانيا: الإجابة على الإشكالية:

انطلاقا مما تم تناوله في هذه الدراسة تم التوصل إلى أن لنظام مراقبة التسيير دور مهم في تحسين الأداء للمؤسسة الاقتصادية حيث أنه يعتبر نظاما للتحكم في التسيير وتقييم المسؤوليات وتحقيق النتائج المسطرة وتحسين الأداء التنافسي للمؤسسة، فهو يساهم مساهمة فعالة في عملية التخطيط والتنظيم وتوجيه الموارد. فإذا استطاعت المؤسسة استغلال مواردها المتاحة استغلالا أمثلا، وفرض الرقابة المناسبة على الإنجازات لتحقيق الأهداف بواسطة مراقبة تسيير فإنها تصل إلى تحسين أدائها إلى مستوى عالي .

ثالثا: اختبار فرضيات الدراسة:

- 1- تقوم المؤسسة على أساس عدة وظائف تتكامل فيما بينها وتشكل وحدة واحدة تتفاعل لتحقيق أهداف المؤسسة، وتقوم هذه الأخيرة بمراقبة وظائفها بواسطة مراقبة التسيير لتتأكد أن هذه الوظائف تحقق الأداء المطلوب منه، وهذا ما يثبت صحة الفرضية الأولى.
- 2- تقوم المؤسسة بوضع خطط وبرامج مسبقة تسيير عليها وتقوم بتنفيذها خلال فترة النشاط، وعملية قياس الأداء تركز على مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها المسيطرة مسبقا، وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثانية.
- 3- تعتبر المحاسبة التحليلية والموازنات التقديرية ولوحة القيادة من أهم الأدوات المستعملة في مراقبة التسيير والأكثر اعتمادا من طرف المؤسسة، وهذا لمحاولة تحسين الأداء التنافسي الخاص بالمؤسسة من خلال تحليل الانحرافات الواقعة في تنفيذ الخطط والبرامج، والرقابة عليها باستخدام الموازنات التقديرية، والتعبير عنها في شكل مؤشرات مالية من خلال لوحة القيادة المستعملة في وظائف المؤسسة وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثالثة.
- 4- رابعا: نتائج الدراسة:

- 1 - يعتبر نظام مراقبة التسيير من أهم الأنظمة داخل المؤسسة التي تسعى لتحقيق أهدافها الكاملة.
- 2 - يعني استخدام نظام مراقبة التسيير في المؤسسة الاعتماد على جميع أدواته من محاسبة تحليلية وموازنات تقديرية، ولوحة القيادة وليس فقط استعمال واحدة دون الأخرى.
- 3 - إذا استطاعت المؤسسة وضع برامج لخفض التكاليف إلى أدنى حد ممكن ورفع إيراداتها إلى أقصى حد، فهذا يعني أنها تتحكم في السياسة الإنتاجية المنتهجة، وبالتالي لها قدرة أكبر على تحسين أدائها التنافسي واكتساب حصة سوقية أكبر.
- 4- يساهم نظام مراقبة تسيير في تحسين الأداء للمؤسسة من خلال الأدوات المستعملة فيه.

خامسا: توصيات الدراسة:

من خلال دراسة هذا الموضوع يمكن إعطاء التوصيات التالية:

- التنسيق الداخلي لكفاءات وخبرات المتواجدة عبر كافة المجالات خاصة منها نوعية المنتجات وتحسين القدرات التقنية والاقتصادية لتمكين خلق ظروف تمنح التقدم في المنافسة.
- مساعدة المسؤولين العمليين على التعلم والتدريب وتحسين الأداء.

- الاستثمار في ميادين هامشية للفرع مثل البيع بالتجزئة عبر شبكة من نقاط البيع وتنمية تربية دجاج اللحم والتموين في إطار علاقات الشراكة.
- تطوير وتحسين منتجات التغذية الحيوانية لا سيما الأغذية المحببة ومنتجات جديدة أخرى وذلك بعصرنة مصانع الإنتاج.
- وأخيرا تبحث عن الشراكة وهذه الإستراتيجية ترمي في الأخير إلى جعل منتجات المجمع في مستوى المقاييس الدولية مع أسعار مطابقة للمعايير سارية كما تهدف إلى ترشيد إيجابي للجهد الاقتصادي المتوفر لدى المجمع وفروعه.

- يجب على المؤسسات الاقتصادية الاعتماد في هيكلها الإداري على نظام مراقبة التسيير وربطه بالإدارة العامة مباشرة.

- استخدام جميع أدوات التسيير دون الاعتماد على استخدام أداة دون أخرى.

- يجب على المؤسسة القيام بتحليل الانحرافات الواقعة في التنفيذ لفترات زمنية قصيرة نسبيا (سنة غالب) وعدم ترك المدة مفتوحة.

06- سادسا: أفاق الدراسة:

بناء على ما تم تناوله في هذه الدراسة ومن خلال تحليلها يمكن استنباط بعض الدراسات المستقبلية منها:

- 1 - دور مراقبة التسيير في تسيير المؤسسة بكفاءة وفعالية.
- 2 - المحاسبة التحليلية ودورها في اتخاذ القرار.
- 3 - الرقابة باستخدام الموازنات التقديرية.
- 4 - أدوات مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.
- 5 - لوحة القيادة كأداة التسيير والتنبؤ.

قائمة المراجع

أولاً: مراجع باللغة العربية

- زاهد محمد ديري، الرقابة الادارية، دار المسيرة، عمان، 2011.
- ناصر دادي عدون وآخرون، مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية، دار المحمدية، الجزائر
- ناصر دادي عدون، محاسبة تحليلية، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2000.
- ¹- ناصر دادي عدون، مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004.
- محمد الطيب رفيق، مدخل للتسيير، ج2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995.
- عقون سعاد، محاولة تصميم نظام مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية ، مذكرة ماجستير غير منشورة ، فرع التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة الجزائر، 2002.
- عبد الباري إبراهيم درة : تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات ، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، مصر ، 2003 .
- أحمد زكي بدوي : معجم المصطلحات الاجتماعية ، مكتبة لبنان ، بيروت ، لبنان ، 1992 .
- سناء عبد الكريم الخناق : مظاهر الأداء الإستراتيجي والميزة التنافسية ، مطبوعات الملتقى العلمي الدولي : الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات
- ، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية ، جامعة ورقلة ، الجزائر .
- علي السلمي : إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية ، مكتبة غريب ، مصر .
- راوية حسن : إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية ، الدار الجامعية للنشر و التوزيع ، الإسكندرية ، مصر ، 2000.
- أحمد صقر عاشور : إدارة القوى العاملة الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر ، 1986.
- خالد عبد الرحمن إلهيتي : إدارة الموارد البشرية ، دار وائل للنشر و الطباعة ، عمان ، الأردن ، 2003.
- سهيلة محمد عباس : إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي ، دار وائل للنشر ، الطبعة الأولى ، عمان ، الأردن ، 2003 .
- صلاح الدين عبد الباقي : الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية ، دار الجامعة الجديدة ، الإسكندرية ، مصر ، 2002..
- أكرم محمد الطويل ، خالد عبد الرحمن إلهيتي : التنظيم الصناعي : المبادئ ، العمليات ، المداخل ، التجارب، دار حامد للطباعة ، الطبعة الثانية ، الأردن ، 2000
- أحمد ماهر : إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية الجديدة للنشر و الطباعة ، الإسكندرية ، مصر ، 1999.
- أحمد أنور: مبادئ محاسبة التكاليف الصناعية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999.
- أحمد صلاح عطية: محاسبة التكاليف ABC للاستخدامات الإدارية ، الدار الجامعية الإسكندرية-

2006.

أحمد ماهر: السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية للطباعة والنشر، الإسكندرية، د.د.ت...

أحمد محمد غنيم: تخطيط ومراقبة الإنتاج والعمليات، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، القاهرة، ط1، 2006م.

أحمد نور وفتحي السوافيري: المحاسبة الإدارية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، القاهرة، 1997م.
توفيق محمد عبد المحسن: اتجاهات حديثة في التقييم والتميز في الأداء- ستة سيجما وبطاقة القياس المتوازن، د.ن، 2005.

جمال الدين العويسات: مبادئ الإدارة، دار هومة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2003.
حسن حسين البيلاوي وآخرون: الجودة الشاملة في التعليم بين مؤشرات التميز ومعايير الاعتماد، دار المسيرة، عمان، ط1، 2006م.

حسين حريم: إدارة المنظمات – منظور كلي- دار حامد للنشر والتوزيع عمان ط1، 2003
حنفي عبد الغفار، عبد السلام أبو قحف: أساسيات تنظيم وإدارة الأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003

الخفاجي عباس خضير: الإدارة الإستراتيجية المدخل والمفاهيم والعمليات، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2004.

خليل محمد حسن الشماع: مبادئ الإدارة، مع التركيز على إدارة الأعمال، دار المسيرة للنشر والتوزيع عمان ط5، 2007م

خيرت ضيف: في المحاسبة الإدارية – الميزانيات التقديرية- دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت 1975م

خضير كاظم حمود وهائل فاخوري: إدارة الإنتاج والعمليات، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2001.

راوية محمد حسن: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1999.
رضوان حلوة حنان وجبرائيل جوزيف كحالة: المحاسبة الإدارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 1997م.

زهير ثابت: كيفية تقييم أداء الشركات والعاملين، دار قباء، القاهرة، 2001.

زهير ثابت: كيفية تقييم أداء الشركات والعاملين، دار قباء، القاهرة، 2001

سعيد أوكيل: فنيات المحاسبة التحليلية، ج1، دار الأفق

سفيان بن بلقاسم وحسين لهيبي: المحاسبة التحليلية – منهجية حساب السعر التكلفة دار الأفق – الجزائر-

سليمان اللوزي وآخرون: إدارة الموازنات العامة بين النظرية والتطبيق، دار المسيرة، عمان، ط1، 1997م-

سمير كامل محمد وآخرون: الاتجاهات الحديثة في الرقابة والمراجعة الداخلية، دار الجامعة

- الجديدة للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2002م.
- سنويا محمد البكري: تخطيط ومراقبة الإنتاج، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2000
- صالح الرزق وعطا الله خليل بن ورا د: مبادئ محاسبة التكاليف- دار زهران-الأردن-1997
- عادل حسن وعلي الشريف ومحمد فريد الصحن: تنظيم وإدارة الأعمال ، دار النهضة العربية للطباعة والنشر ، بيروت ، ب ت.
- عبد الحلیم كراجه وآخرون :محاسبة التكاليف ، دار الأمل للنشر والتوزيع، عمان ، ط1، 1991م،
- عبد الحي مرعى وأحمد علي حسين :مقدمة في أساسيات محاسبة التكاليف ، الدار الجامعية انشر والتوزيع ، الإسكندرية-1998
- عبد الرزاق ابن حبيب : اقتصاد وتسيير المؤسسة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ط2-2002م
- عبد الفتاح محمد الحصن وسمير كامل :الرقابة والمراجعة الداخلية دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2001م
- عبد الكريم بويعقوب :المحاسبة التحليلية ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر، ط3، 2004م
- عبد الوهاب سويسي:مرجع سابق، ص172، محمد خليل وعبد الحميد أحمد ومنى عبد السلام :مرجع سابق
- عقيل جاسم عبد الله: مدخل في تقييم المشروعات، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 1999، .
- علي السلمي: إدارة الموارد البشرية والإستراتيجية، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، (د.ت).
- علي الشرقاوي: إدارة النشاط الإنتاجي، مدخل التحليل الكلب، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2000، .
- عمر الصخري، اقتصاد المؤسسة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، ط4، 2006م، .
- قاسم نايف علوان ، دار الثقافة للنشر والتوزيع نعمان، ط1، 2005، ص190
- قورين قويدر :دور نظام مراقبة التسيير في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، مجلة العلوم الانسانية ص2
- كمال الدين الدهراوي وعلي أبو الحسن :محاسبة التكاليف للتخطيط والرقابة ، الدار الجامعية بالإسكندرية، 1997،
- كمال الدين الدهراوي وعلي أحمد أبو الحسن: محاسبة التكاليف للتخطيط والرقابة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1997،
- محفوظ أحمد جودة :إدارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، ط1، 2004م،
- محمد أكرم العدلوني: العمل المؤسسي، دار ابن حزم للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت، 2002، .
- محمد الفيومي :أصول محاسبة التكاليف ، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1993،
- محمد خليل ، عبد الحميد أحمد ، منى عبد السلام:مراقبة التسيير في المؤسسة ، شبكة الأبحاث والدراسات الاقتصادية
- محمد رفيق الطيب :مدخل للتسيير :أساسيات ووظائف ، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر ، ج1، 1995م

محمد سامي ووجدي حامد حجازي: المدخل الحديث لإعداد واستخدام الموازنات ، الدار الجامعية للنشر والتوزيع ، القاهرة، 2006م
محمد عبد الوهاب العزاوي: أنظمة إدارة الجودة –البيئة ، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2002م
محمد علي الجبالي وقصي السامرائي: محاسبة التكاليف ، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان
محمد فركوس: الموازنات التقديرية ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2001م،
محمد فريد الصحن وسعيد محمد المصري ، الدار الجامعية للنشر والتوزيع –القاهرة-1997
محمد فريد الصحن: التسويق، المفاهيم والاستراتيجيات، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1998
محمد قاسم القريوتي مبادئ الإدارة "النظريات العملية الوظائف ، دار وائل للنشر والتوزيع الأردن ط2، 2004م
مصطفى نجيب شاويش : الإدارة الحديثة مفاهيم وتطبيقات، دار الفرقان للطباعة والنشر والتوزيع الأردن، ط1، 1993م
ناصر دادي عدون: تقنيات مراقبة التسيير –المحاسبة التحليلية –دار المحمدية العامة-الجزائر-ج1
نور الله كمال: وظائف القائد الإداري، دار طلال للدراسات والترجمة والنشر، دمشق، ط1، 1992

قائمة المراجع

1- المراجع باللغة الأجنبية:

1. Alain Burland et Claud Simone: comptabilité de gestion, 2^{ème} édition Vuibert, paris 2000.
2. Claude Alazard et Sabine Separis: Contrôle de gestions, édition expert Sup, 5^{ème} édition, paris 2001.
3. G. Lavette et M. Niculescu: les stratégies de croissance, édition d'organisation, Paris 1999.
4. Gudj. N et autres: le contrôle de gestion pour améliorer la performance de l'entreprise, édition d'organisation, Paris 1991.
5. H. Lesca: structure et système d'information: facteurs de compétitivité, Masson 1982.
6. Jacques Margerin et Gérard Ausset: Comptabilité Analytique - Outil de gestion, aid à La décision ; organisation, Paris 1998.

7. Kaplan. R, Norton . D: le tableau de bord prospectif, édition d'organisation, Paris 1998.
8. Lazary: la stratégie, ouvrage imprimé à compte dateur, 2006
9. M.Poter: l'avantage concurrentiel, Dunod, Paris 1999.
10. Mechel Charpentier et Philippe Grandjean, Secteur Public et contrôle de gestion, édition d'organisation, Paris 1998.
11. R. Perceron: entreprise: gestion et compétitivité, édition economica, Paris 1984.
12. Richard Soparont: Organisation et gestion de l'entreprise ; édition Dunod Paris 2006.

ثانيا: أطروحات الدكتوراه

عبد الوهاب سويدي الفعالية التنظيمية، تحديد المحتوى والقياس، استعمال لوحة القيادة أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006
فرحات غول: مؤشرات تنافسية المؤسسات الاقتصادية في ظل العولمة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006.
هلال درحمون: المحاسبة التحليلية نظام المعلومات للتسيير ومساعد على اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر.
علي عبد الله أثر البيئة على أداء مؤسسات العمومية الاقتصادية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2001..

ثالثا: رسائل الماجستير

أحمد طوايبيبة: المحاسبة التحليلية كأداة للتخطيط ومراقبة الإنتاج، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2003.
بزكري الجيلالي: شبكات الاتصال كآلية لتحسين أداة المؤسسات، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة المدية، 2008.
سمية يباله: المدير وعملية اتخاذ القرار في إطار إدارة المؤسسة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة البليدة، 2008.
صفاء لشهب: نظام المراقبة التسيير وعلاقته باتخاذ القرار، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006.
الطاهر بوطالب: مراقبة التسيير في البنوك، رسالة ماجستير غير منشورة، المدرة العليا للتجارة، الجزائر،

.2003

مريم تواتي: دور نظام مراقبة التسيير في تحسين تسيير المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة البليدة، 2008.

رابعاً: المواقع الالكترونية

قورين حاج قويدر: دور نظام مراقبة التسيير في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية/ مجلة العلوم الإنسانية 1)

http://www.infortechcounts.com/foruns/show_therad.php?t=2436

تاريخ التحميل: 03 جانفي 2017

2) Henri Bouguin: Herménetiques du controlK

http://www.iae-bordeaux.fr/documents/cahiers-recherche/cahier_cr_22.pdf

تاريخ التحميل: 10 جانفي 2017

3) Contyrôle,

<http://www.csa.fn/conseil/rôle/rolrcontrôle.php>

تاريخ التحميل: 27 جانفي 2017

4) افري أرزقي: المحاسبة في المؤسسة وأداة التسيير

http://www.arabicdream.com/foruns/index.php?S=b1d52ccf26a5c60e52e251602423b217&showtopic=2925&pid=165087&st=08#entry_1650

تاريخ التحميل: 20 فيفري 2017

5) Armelle godener: la performance du control de gestion à travers la qualité perçue et la satisfaction des managers.

<http://www.La e ; univ-lille 1.0fr/afc/cd/ressources/90.pdf>

تاريخ التحميل: 25 فيفري 2017

6) comptabilité analytique

<http://www.firashiary.jeeran.com>

تاريخ التحميل: 23 فيفري 2017

7) David Venink: la gestion des coûts basée sur les activités: Method ABC

<http://www.fiducia.fr/actualités/reporting/Method-ABC.doc>

تاريخ التحصيل: 20 مارس 2017

8) Comptabilité Analytique et contrôle de gestion

http://coursenligne.sciences-po.fr/2005-2006/outils_gestion_n2/cours_10.pdf

تاريخ التحميل: 20 مارس 2017

9. (يوسف السدي: كتنا، 2017

<http://www.ao.academy.org/archive/index.php/t-356.html>

تاريخ التحصيل 15 ديسمبر 2017.

10) Joelle Morania: comprendre le concept de choix stratégique pour mieux apprehender la mise en œuvre de tableaux de bord aux sein des organisations.

تاريخ التحميل: 23 مارس 2017.

<http://ddata.overblog.com/xxxyyy/0/32/13/25/46.pdf>

محمد خليل وعبد الحميد أحمد ومنى عبد السلام: مراقبة التسيير في المؤسسة، شبكة الأبحاث والدراسات الاقتصادية (11)

<http://www.scribd.com/do/10424646>.

تاريخ التحميل: 23 أبريل 2017

ملخص الدراسة:

أولاً: بالعربية

يعتبر نظام مراقبة التسيير من بين أهم الأنظمة داخل المؤسسة لاعتمادها عليه بصورة رئيسية في تحديد مستوى أداء وظائفها، ومدى تحقيقها لأهدافها. ويعتمد هذا النظام على عدة أدوات هي: المحاسبة التحليلية، والموازنات التقديرية، ولوحة القيادة، حيث يتم الاعتماد على هذه الأدوات، لإكتشاف الانحرافات الواقعة في تنفيذ البرامج المخططة سابقاً، ومحاولة تصحيح هذه الانحرافات وإعطاء الحلول البديلة، ومنه قدرة المؤسسة على تحسين أدائها واكتساب حصة سوقية أكبر وتحقيق استراتيجياتها الربحية والسوقية.

ثانياً باللغة الفرنسية

Résumé de l'étude:

Systeme de contrôle de gestion est l'un des systèmes les plus importants au sein de l'institution de l'adoption est la clé dans la détermination du niveau de performance et de fonctions, et la façon dont elles atteignent leurs objectifs. Le système repose sur plusieurs outils: la comptabilité analytique, les budgets et les prévisions, et le tableau de bord, où ils sont en s'appuyant sur ces outils, à l'insav écarts dans l'application des programmes prévus précédemment, et tenter de corriger ces distorsions et de donner des solutions alternatives, et de la capacité de l'institution afin d'améliorer leurs performances et leur gain de part la concurrence marché et assurer une plus grande rentabilité et de marché.