



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة سعيدة الدكتور مولاي الطاهر



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم المالية والمحاسبية

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

الميدان: علوم اقتصادية وتجارية وعلوم التسيير

الشعبة: علوم مالية ومحاسبية

تخصص: محاسبة وتدقيق

بمعنوان:

دور أدوات مراقبة التسيير في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية

مؤسسة - نفاطال GPL - سعيدة

تحت إشراف الأستاذ:

من اعداد الطالبين:

- نزعى عزالدين

- نقايش يونس علاء الدين

- كعبور محمد الامين

لجنة المناقشة		
رئيسا	أستاذ محاضر - أ.	د. هاشمي طيب
مشرفا	أستاذ محاضر - أ.	د. نزعى عزالدين
ممتحنا	أستاذ محاضر - أ.	د. بلهادي عبد القادر

2025/2024

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الاهداء

بكل مشاعر الامتنان، وبقلوبٍ مفعمة بالفخر،
نهدي هذا العمل المتواضع، ثمرة سنواتٍ من الجد والاجتهاد، إلى من كانوا
لنا النور في طريق العلم، والسند في لحظات التعب، والفرح في ساعات
الإنجاز.

إلى أوليائنا الأعزاء،
أنتم الحلم الذي زر عتموه فينا صغيراً، والسند الذي لم ينكسر يوماً.
لولا دعاؤكم، وتضحياتكم، وصبركم الطويل، لما بلغنا هذه المرحلة.
منكم استمددنا قوتنا، وبكم تكبر ونرتقي.
كل حرف في هذه المذكرة هو قبلة عرفان على جبينكم الطاهر.

إلى عائلاتنا الكريمة،
لكل فردٍ كان له بصمة في رحلتنا، لكل ابتسامة دعمتنا، وكل كلمة طيبة
أضأت طريقنا، أنتم جزء لا يتجزأ من هذا الإنجاز.
شكراً على الدعم، والفهم، والتحفيز المستمر.

إلى أصدقائنا ورفاق الدرب،
أنتم الرفقة التي خففت وطأة الطريق، أنتم من شاركنا القلق والفرح، النجاح
والإخفاق، أنتم ضحكة القلب في زحام المتاعب.
كان لوجودكم في حياتنا طعمٌ آخر للنجاح، فشكراً من الأعماق.

إلى أساتذتنا الأفاضل،
أنتم مشاعل النور التي أضأت لنا دروب المعرفة،
أنتم من غرستم فينا حب العلم، وصقلتم عقولنا، وفتحتم لنا آفاق الفكر
والنقد.
لكم منا كل التقدير والامتنان على جهودكم وصبركم وتوجيهاتكم القيمة.

وأخيراً، إلى أنفسنا،
شكراً لأننا لم نستسلم، شكراً لكل لحظة تعبٍ لم تذهب سدى،
شكراً لعزيمتنا التي لم تنطفئ رغم الصعاب.

هذا التخرج ليس نهاية، بل بداية لطريق جديد، نحمله في قلوبنا بكل من
كانوا معنا فيه، فأنتم جميعاً جزء من هذا الإنجاز.



شكر وتقدير

بكل فخر وامتنان، أتقدم بأسمى عبارات الشكر والعرفان إلى الأستاذ المشرف
الفاضل نزعى عز الدين، الذي لم يبخل عليّ بعلمه وتوجيهاته السديدة، والذي
كان نعم الداعم والموجه خلال مختلف مراحل هذا العمل، فله مني كل التقدير
والاحترام.

كما أتوجه بجزيل الشكر إلى جامعة طاهر مولاي – سعيدة، هذه المؤسسة
العلمية التي احتضنت مسيرتي الأكاديمية، ووفّرت لي بيئة علمية خصبة
للبحث والتعلم، فكانت منارة للعلم والمعرفة.

ولا يفوتني أن أخص بالشكر والعرفان مؤسسة نفطال – وحدة التربص، التي
فتحت لي أبوابها ووفّرت كل التسهيلات خلال فترة التربص، وساهمت بشكل
فعّال في إثراء هذا العمل ميدانيًا.

لكل من ساهم في دعمي، علمًا أو توجيهًا أو دعمًا معنويًا، أقول: شكرًا من
القلب



الصفحة	العنوان
	اهداء
	شكر وتقدير
II	فهرس المحتويات
IV	قائمة الجداول
IV	قائمة الأشكال
IV	ملخص
أ-ت	المقدمة
	الفصل الأول: الإطار النظري لمراقبة التسيير
01	تمهيد
02	المبحث الأول: مدخل عام لمراقبة التسيير
02	المطلب الأول: ماهية مراقبة التسيير
02	الفرع الأول: تعريف مراقبة التسيير
04	الفرع الثاني: نشأة وظهور مراقبة التسيير
05	الفرع الثالث: وظائف وأنواع مراقبة التسيير

08	المطلب الثاني: أهمية وأهداف ومهام مراقبة التسيير
08	الفرع الأول: أهمية مراقبة التسيير ودورها في المؤسسة
09	الفرع الثاني: أهداف مراقبة التسيير
10	الفرع الثالث: مهام مراقبة التسيير
11	المبحث الثاني: مراقبة التسيير وادواتها
11	المطلب الأول: مراقبة التسيير داخل المؤسسة
11	الفرع الأول: مراقبة التسيير ومراكز المسؤولية
13	الفرع الثاني: صلاحيات مراقبة التسيير
14	الفرع الثالث: الصعوبات التي تواجهها مراقبة التسيير
15	المطلب الثاني: أدوات مراقبة التسيير
15	الفرع الأول: الأدوات التقليدية
23	الفرع الثاني: الأدوات الحديثة
25	الفرع الثالث: الدمج بين الأدوات لمواجهة تحديات الرقابة
26	خلاصة الفصل
	الفصل الثاني: الإطار النظري الخاص بالأداء وعلاقته بمراقبة التسيير
28	تمهيد
29	المبحث الأول: مدخل حول أداء المؤسسات
29	المطلب الأول: عموميات حول أداء المؤسسات
29	الفرع الأول: مفهوم الأداء
30	الفرع الثاني: أنواع الأداء

31	الفرع الثالث: العوامل المؤثرة في أداء المؤسسة الاقتصادية
33	الفرع الرابع: عناصر الأداء
38	المطلب الثاني: الأسس العامة للأداء المؤسسي
38	الفرع الأول: أبعاد الأداء
38	الفرع الثاني: محددات الأداء
40	الفرع الثالث: مستويات الأداء
41	الفرع الرابع: مؤشرات الاداء المؤسسي
42	المطلب الثالث: مفهوم واهمية ومراحل تقييم الأداء
42	الفرع الأول: مفهوم تقييم الأداء
43	الفرع الثاني: اهمية تقييم الأداء
43	الفرع الثالث: معايير تقييم الأداء
44	الفرع الرابع: مراحل تقييم الأداء
47	المبحث الثاني: دور أدوات مراقبة التسيير في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية
47	المطلب الأول: العلاقة بين أدوات مراقبة التسيير وأداء المؤسسات الاقتصادية
47	المطلب الثاني: أثر تطبيق أدوات مراقبة التسيير في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية
49	خلاصة الفصل
	الفصل الثالث: دراسة حالة
51	تمهيد
51	المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة نפטال سعيدة
51	المطلب الأول: نشأة شركة نפטال ومهامها
54	المطلب الثاني: تنظيم شركة نפטال ووسائلها
55	المطلب الثالث: لمحة تاريخية عن مؤسسة نפטال
57	المطلب الرابع: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

58	المبحث الثاني: الاستبيان
58	المطلب الأول: دراسة الاستبيان
59	المطلب الثاني: دلالة الاستبيان
59	المطلب الثالث: تحليل الاستبيان
76	النتائج العامة للاستبيان
79	خلاصة الفصل
81	خاتمة عامة
84	قائمة المصادر والمراجع
88	قائمة الملاحق

قائمة الاشكال:

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
01/01	أهداف مراقبة التسيير	10
01/02	نموذج مبسط لنظام المعلومات	17
02/01	مراحل تقييم الأداء	46
03/01	الهيكل التنظيمي لشركة نفطال	57
03/02	نموذج الدراسة	54
03/03	يبين توزيع العينة حسب الصنف	62
03/04	يبين توزيع العينة حسب السن.	64
03/05	يبين توزيع العينة حسب المستوى التعليمي.	65
03/06	يبين توزيع العينة حسب الرتبة الوظيفية.	66
03/07	يبين توزيع العينة حسب الدخل الشهري.	67
03/08	يبين توزيع العينة حسب الخبرة	69
03/09	الرسم البياني الاحتمالي P-P لبقايا الانحدار المعيارية لاختبار التوزيع الطبيعي	76

قائمة الجداول:

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
61	يبين قيمة معامل الثبات	03/01
62	يبين توزيع العينة حسب الصنف	03/02
63	يبين توزيع العينة حسب السن	03/03
64	يبين توزيع العينة حسب المستوى التعليمي	03/04
65	يبين توزيع العينة حسب الرتبة الوظيفية	03/05
66	يبين توزيع العينة حسب الدخل الشهري	03/06
68	يبين توزيع العينة حسب الخبرة المهنية	03/07
69	يبين متوسطات عبارات محور مراقبة التسيير	03/08
71	يبين متوسطات عبارات محور أداء المؤسسة الاقتصادية	03/09
73	يبين اختبار "ف" لأدوات مراقبة التسيير وتحسين الأداء	03/10
74	يبين اختبار معاملات درجة التأثير	03/11

الملخص :

تعتبر أدوات مراقبة التسيير من العناصر الأساسية للإدارة الفعالة، حيث تلعب دورا حيويا في تعزيز أداء المؤسسة وضبط ادارتها الداخلية والتكيف مع بيئتها الخارجية. تهدف هذه الدراسة الى استكشاف أهمية أدوات مراقبة التسيير في تحسين الأداء داخل المؤسسات، حيث تساهم في تحقيق تحسين مستمر للأداء الحالي والاستراتيجي من خلال الربط بين الأهداف على المدى القصير والطويل، والنتائج المحققة في هذا السياق، كما تعتبر هذه الأدوات أساسا لاتخاذ القرارات التي تهدف الى تحسين الأداء. وتشمل: لوحة القيادة، الموازنة التقديرية والمحاسبة التحليلية وغيرها. حيث تم التوصل الى ان استخدام هذه الأدوات يساهم في تحسين دورة الإنتاج وزيادة المعرفة بمعدل نموها وقدراتها، مما يضمن استغلال مواردها بشكل أمثل والاستفادة منها الى أقصى حد لتحقيق الأهداف المنشودة.

الكلمات المفتاحية: مراقبة التسيير، الأداء، لوحة القيادة، الموازنة التقديرية، المحاسبة التحليلية

Résume :

Les outils de suivi de gestion sont l'un des éléments essentiels d'une gestion efficace, car ils jouent un rôle essentiel dans l'amélioration de la performance de l'organisation, l'ajustement de sa gestion interne et l'adaptation à son environnement externe. Cette étude vise à explorer l'importance des outils de suivi de gestion dans l'amélioration de la performance de sien des organisations, Car ils contribuent à l'amélioration continue de la performance actuelle et stratégique en liant les objectifs à court et à long terme, et les résultats obtenus de ce contexte, Car ces outils sont considérés comme la base pour prendre des décisions visant à améliore la performance. Ceux-ci incluent : tableau de bord, budget estimé, comptabilité analytique et autres. On peut dire que l'utilisation de ces outils contribue à améliorer le cycle de production et à accroître la connaissance de son taux de croissance et de capacités, Ce qui garantit une utilisation optimale de ses ressources et en tire le meilleur parti pour atteindre les objectifs souhaites.

Mots clés : contrôle de gestion, performances, le tableau de bord, budget prévisionnel, comptabilité analytique

A decorative scroll frame with a light blue background and a dark blue border. The frame is shaped like a horizontal scroll with four ornate, dark blue corner pieces that resemble scroll handles or decorative finials.

مقدمة عامة

تمهيد

شهدت المؤسسات الاقتصادية تطوراً كبيراً في الوقت الراهن نتيجة للتقدم الحاصل في أساليب الإدارة والتسيير، لذا يعتبر التعرف على إنجازاتها ووظائفها من القضايا الأساسية في وظيفة مراقبة التسيير، التي تعتمد على معلومات تشغيلية وأخرى إنية، والتي تعد من العوامل المساعدة في توجيه المؤسسة نحو تحقيق أهدافها.

يمكن ملاحظة أن اليات مراقبة التسيير قد تطورت استجابة للحاجة إلى معالجة المشكلات الناتجة عن توسع النشاط الاقتصادي والأزمات الاقتصادية. لذا أصبح من الضروري ظهور أدوات حديثة لمراقبة التسيير، تهدف إلى تزويد المديرين والمسيرين بمعلومات دورية حول سير الأنشطة، مما يساهم في اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة لتحسين أداء المؤسسة.

هذا ما دفع بالمؤسسات الجزائرية إلى السعي لإحداث تغييرات في وسائلها وطرق إدارتها بهدف تحقيق أداء أفضل. ونظراً لأن نظام مراقبة التسيير يعتبر من الآليات الحديثة المستخدمة لتحسين أداء المؤسسات الاقتصادية،

أصبح من الضروري على المؤسسات الوطنية التوجه نحو استخدام أدوات حديثة في مراقبة التسيير بدلاً من الأدوات التقليدية.

إن من أدوات نظام مراقبة التسيير الأساسية التي يعتمد عليها المحاسبة التحليلية وتليها الموازنات التقديرية التي لا تقل أهمية عن الأولى، أما الأداة الثالثة فهي لوحة القيادة التي تتصل ببقية الأنظمة المستخدمة في مراقبة التسيير.

طرح الإشكالية:

إلى أي حد يمكن لأدوات مراقبة التسيير أن تساهم في تحسين أداء المؤسسة؟

التساؤلات الفرعية:

__ ماذا يقصد بمراقبة التسيير وهل هي وسيلة أساسية لإدارة وتحسين الأداء ؟

__ هل مراقبة التسيير تساهم في تحقيق الأهداف؟

__ ماهي أدوات مراقبة التسيير؟

__ ماذا نعني بالأداء؟

__ ماهي الطريقة المتبعة من طرف المؤسسة لتقييم الأداء؟

الفرضيات:

الفرضية الأولى: مراقبة التسيير وسيلة أساسية لإدارة الأداء والوصول للأهداف المنشودة.

الفرضية الثانية: من الأساليب والآليات الحديثة لمراقبة التسيير: لوحة القيادة، بطاقة الأداء المتوازن.

الفرضية الثالثة: تساهم سيطرة المؤسسة وتحكمها في مختلف جوانب نشاطاتها والأدوات الأساسية للرقابة في تعزيز وتحسين أدائها وتحقيق الفوائد لجميع الأطراف المعنية بها.

الفرضية الرابعة: يعبر الأداء عن قدرة المؤسسة على الوصول الى أهدافها.

مبررات اختيار الموضوع:

- _الأهمية الكبيرة لمراقبة التسيير داخل المؤسسات الاقتصادية.
- _الرغبة في التعرف أكثر على مراقبة التسيير والتعمق فيها وإبراز أهميتها داخل المؤسسة.
- _اكتشاف أدوات مراقبة التسيير.
- _يعتبر تحسين الأداء من الأهداف الاستراتيجية للمسير.

أهداف الدراسة:

- _التعرف على مراقبة التسيير في المؤسسة.
- _فهم طريقة ومبدأ أدوات مراقبة التسيير ودورها ومعرفة علاقتها بالأداء بحيث أنها الأكثر اعتمادا من طرف المؤسسة في تحسين الأداء.
- _فهم واقع الأداء داخل المؤسسة وأهم العوامل الرئيسية التي تؤثر عليه.

أهمية الدراسة:

- _تسليط الضوء على مراقبة التسيير.
- _إبراز أهم أدوات مراقبة التسيير وتوضيح طريقة مساعدتها في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية.
- _استنتاج بعض الحلول والاقتراحات لمساعدة المؤسسات الاقتصادية على الاستعانة بتطبيق أدوات مراقبة التسيير من أجل المساهمة في تحسين الأداء.

منهج الدراسة:

بههدف التوضيح الأدق وللدراسة والاجابة على الإشكالية العامة وإثبات صحة الفرضيات والوصول للإجابة والهدف المراد تحقيقه من هذا البحث، قمنا باتباع المنهج الوصفي التحليلي بالجانب النظري، والذي يهدف لدراسة موضوع ما من خلال جمع المعلومات والبيانات مع تحليل كل ما يؤثر فيه للوصول الى اقتراحات وحلول لموضوع الدراسة، وذلك استنادا ببعض الكتب والدراسات السابقة المتعلقة بالموضوع. أما بالنسبة للجانب التطبيقي فقد تم الاعتماد على منهج دراسة الحالة، والتي تمت بمؤسسة -نفطال- سعيده.

حدود الدراسة:

- حدود موضوعية: سيتم التعرف على أدوات مراقبة التسيير ودورها في تحسين أداء المؤسسات.
- حدود مكانية: تمت هذه الدراسة فب المؤسسة الوطنية -نفطال- سعيده.

• حدود زمنية: من 16 الى 30 افريل سنة 2025

الدراسات السابقة:

هنالك العديد من الدراسات التي تناولت في مواضيعها دور أدوات مراقبة التسيير في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية وإبراز أهميتها وأثرها داخل كافة المؤسسات، وفيما يلي يتم عرض البعض من هذه الدراسات:

أ) دراسة نعيمة يحيوي، أطروحة دكتوراه بعنوان (أدوات مراقبة التسيير بين النظرية والتطبيق دراسة حالة قطاع صناعة الحليب سنة 2008/2009)

هدفت هذه الدراسة الى ابراز مكانة مراقبة التسيير والتعرف على ادواتها التقليدية والحديثة وإبراز أهميتها والتكامل بينها، والاستعانة بها في مجال التخطيط وتقييم الأداء. وقد تم استعمال المنهج الوصفي التحليلي وقد تم التوصل في البحث الى دور المحيط الفعال في تحديد أدوات التخطيط والتقييم لمراقبة التسيير في المؤسسات وكذلك التطورات التي عرفت مراقبة التسيير من خلال ابتكار أساليب وأدوات ساعدت في اختيار المعالم.

ب) دراسة (Françoise Giroud et autres, 2005) بعنوان مراقبة التسيير وقيادة الأداء

هدفت هذه الدراسة في مراقبة التسيير وادواتها حيث بينت ان الرقابة هي مسار الاداء للمسؤولين التنفيذيين، كما تطرقت هذه الدراسة الى مختلف الأدوات الحديثة، وقد اتبعت الدراسة المنهج النظري التحليلي، وتوصلت الى مراقبة التسيير هي أداة استراتيجية لقيادة الأداء، وليست فقط وظيفة محاسبية أو رقابية تقليدية

ت) دراسة عقون سعاد، بعنوان نظام مراقبة التسيير وادواته ومراحل اقامته في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر، سنة 2001/2002

هدفت هذه الدراسة صعوبة مهمة نظام مراقبة مراقبة التسيير داخل المؤسسات الجزائرية بسبب غياب ادواته وعدم رضا المسؤولين والمديرين عن هذا النظام بالتالي اجبرهم على تغيير طريقة التفكير والتحريك من اجل بداية التطوير.

ما يميز دراستي عن الدراسات السابقة: لم تعتمد دراستنا فقط على الجانب النظري حيث انتقلنا إلى الميدان لاستقصاء آراء الفاعلين وتحليل تجاربهم، مما منح البحث طابعاً واقعياً وعملياً ودقيقاً الى حد ما، حيث اعتمدت دراستنا على تحليل البيانات الاحصائية. وتبين أن أدوات مراقبة التسيير تسهم بفعالية في تحسين أداء المؤسسات من خلال دعم اتخاذ القرار وتعزيز الشفافية والنجاعة.



الفصل الأول: الإطار النظري لمراقبة التسيير

مقدمة فصل

تُعد مراقبة التسيير من الوظائف الحيوية في إدارة المؤسسات الحديثة، لما توفره من أدوات وأساليب تساهم في توجيه النشاطات وتحقيق الأهداف بكفاءة. فهي تمثل منظومة تهدف إلى تتبع الأداء، مقارنة النتائج بالمخططات، وتحليل الانحرافات من أجل اتخاذ قرارات تصحيحية مناسبة.

وقد تطور مفهوم مراقبة التسيير من أداة محاسبية تقليدية إلى وظيفة متكاملة تجمع بين الجوانب المالية، الإدارية، والمعلوماتية، مستفيدة من التطورات التكنولوجية ونظم المعلومات الحديثة. ويهدف هذا الفصل إلى تقديم إطار نظري شامل حول مراقبة التسيير من حيث المفهوم، النشأة، الوظائف، الأدوات، الأهمية، الأهداف والمهام.

المبحث الأول: مدخل عام لمراقبة التسيير

المطلب الأول: ماهية مراقبة التسيير

الفرع الأول: تعريف مراقبة التسيير

قبل التعرض لتعريف مراقبة التسيير نلاحظ أن مراقبة التسيير مركبة من مصطلحين "مراقبة"

و "التسيير" لذا نود تعريف كل مصطلح على حدي.

- المراقبة: إن معنى المراقبة على مستوى الاقتصاد الجزئي هي البحث، المقارنة، الحراسة، التقدير والتحكم في أدوات التسيير ¹.

- التسيير: حيث عرف بأنه تلك العملية التي من خلالها نخطط وننظم وندير ونراقب موارد المؤسسة من أجل تحقيق الأهداف المسطرة" حيث يشكل التسيير عملية دائرية (من المنظور الحركي) فلو اعتبرنا أن العملية تبدأ بتحديد الأهداف أي التخطيط فإنه لا يجوز أن نعتبرها تنتهي عند الرقابة فالرقابة لا بد أن تكشف عن وجود انحرافات وتصحيح هذه الانحرافات لا بد أن يتطلب إجراء تعديلات جذرية أو طفيفة على السياسات والإجراءات وغيرها من الخطط بمعنى أن ال رقابة تعود من جديد إلى التخطيط.

سننتقل إلى مجموعة من التعاريف من بينها:

- التعريف الأول: "مراقبة التسيير هي الطريقة التي من خلالها نستطيع توجيه موارد المؤسسة نحو الاستخدام الأمثل لتحقيق أهداف التنظيم".
- التعريف الثاني: "مراقبة التسيير هي جملة من النشاطات والوسائل والعمليات التي تزود المؤسسة بأهداف طويلة الأجل وكذلك ضمان تحقيقها بصفة مستمرة".

¹ محمد رفيق الطيب: مدخل للتسيير: أساسيات، وظائف تقنيات ديوان المطبوعات الجامعية، الجزء الأول، الجزائر،

التعريف الثالث: إن مراقبة التسيير هي التأكد من أن النتائج المحققة تطابق وتوافق تلك المرسومة من قبل الانحرافات عن هذه النتائج المرسومة يتم اكتشافها فتنخذ في الحال الإجراءات اللازمة لتصحيحها وفي الشكل الذي يضمن عودة الأنظمة إلى السير في الطريق المخطط لها وبالتالي تحقيق الأهداف".¹

التعريف الأول: "مراقبة التسيير هي الطريقة التي من خلالها نستطيع توجيه موارد المؤسسة نحو الاستخدام الأمثل لتحقيق أهداف التنظيم".

مراقبة التسيير هي جملة من النشاطات والوسائل والعمليات التي تزود المؤسسة بأهداف طويلة الأجل وكذلك ضمان تحقيقها بصفة مستمرة".

إن مراقبة التسيير هي التأكد من أن النتائج المحققة تطابق وتوافق تلك المرسومة من قبل الانحرافات عن هذه النتائج المرسومة يتم اكتشافها فتنخذ في الحال الإجراءات اللازمة لتصحيحها وفي الشكل الذي يضمن عودة الأنظمة إلى السير في الطريق المخطط لها وبالتالي تحقيق الأهداف".

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

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

¹ محمد رفيق الطيب، مرجع سابق، 1995، ص6

الفرع الثاني: نشأة وظهور مراقبة التسيير ومفهومها

• التطور التاريخي لمراقبة التسيير

ظهرت مراقبة التسيير لأول مرة في المؤسسات الأمريكية، ويرجع ذلك إلى فترة ما بين الحربين العالميتين، إلا أن ازدهارها توقف بسبب أزمة 1929.¹

وقد مرت مراقبة التسيير بأربع مراحل هي:

1- **المرحلة الأولى:** استعملت مراقبة التسيير المحاسبة العامة في إعلام المسيرين بالمعلومات اللازمة المتعلقة بعلاقة المردودية بالنشاط والمنتجات المحققة والمباعة من طرف المؤسسة، وقد كانت بداية أول استعمال لأنظمة النسب ومؤشرات قياس الأداء.

2 - **المرحلة الثانية:** تعتبر هذه المرحلة بداية اللامركزية في المؤسسة، وجاءت من طرف "sloam" الذي وضع ميكانيزمات التنظيم وتقسيم هيكل المؤسسة إلى عدة وظائف داخل المقر المركزي مثل الخزينة المالية البحث والتطوير، وحاول فرض نظام استقلالية الأقسام وإجراء مقارنة داخلية

3 - **المرحلة الثالثة:** ظهرت بعد الحرب العالمية الثانية في عصر الطرق التقنية للتسيير والتنبؤ التقديري والتي طبقت في المؤسسات الخاصة هذه الأخيرة خصت إستراتيجية تخطيط العمليات والموازنة عن طريق الأقسام التي تعتبر ذات أهمية في المستقبل بالنسبة للمسيرين.

4 - **المرحلة الرابعة:** تعتبر من أهم مراحل تطور مراقبة التسيير والتي ظهرت في الستينات مع انتشار أسس الإدارة بالأهداف التي أنشأت نمط التنظيم التسلسلي الذي يعتمد على معالجة الأهداف ومقارنتها بالنتائج.²

قبل التعرض لتعريف مراقبة التسيير نلاحظ أن مراقبة التسيير مركبة من مصطلحين "مراقبة"

و "التسيير" لذا نود تعريف كل مصطلح على حدي.

¹ محمد الصغير قريشي، واقع مراقبة التسيير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، مجلة الباحث، العدد 09/2011، ص 166

² سعاد عقون، محاولة تصميم نظام مراقبة التسيير بالمؤسسة الاقتصادية رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، 2002، ص 52.

المراقبة: إن معنى المراقبة على مستوى الاقتصاد الجزئي هي البحث، المقارنة، الحراسة، التقدير والتحكم في أدوات التسيير ¹.

التسيير: حيث عرف بأنه تلك العملية التي من خلالها نخطط وننظم وندير ونراقب موارد المؤسسة من أجل تحقيق الأهداف المسطرة" حيث يشكل التسيير عملية دائرية (من المنظور الحركي) فلو اعتبرنا أن العملية تبدأ بتحديد الأهداف أي التخطيط فإنه لا يجوز أن نعتبرها تنتهي عند الرقابة فالرقابة لا بد أن تكشف عن وجود انحرافات وتصحيح هذه الانحرافات لا بد أن يتطلب إجراء تعديلات جذرية أو طفيفة على السياسات والإجراءات وغيرها من الخطط بمعنى أن ال رقابة تعود من جديد إلى التخطيط.

الفرع الثالث: وظائف وأنواع مراقبة التسيير

أولاً: الوظائف

إن لنظام مراقبة التسيير عدة وظائف يسعى من خلالها إلى تحقيق أعمالها والتي يقوم بها مراقب الشهير، ويمكننا من تحديد الوظائف من وحدة اقتصادية الأخرى حسب اختلاف الأنشطة في النقاط التالية:

التخطيط المالي وإعداد الموازنات التقديرية.

جمع وتسجيل المعطيات وإنتاج المعلومات المالية.

- تحليل المشاريع الاستثمارية ومراقبة العمليات والتسيير.

- تقييم وتقدير النتائج في الإنتاج أو المخرجات.

وتعتبر وظيفة مراقبة التسيير من الوظائف التي تمارس الاتصال المباشر مع المدير الوحدة ووظيفية

المراقبة تكون على علاقة بجميع الوظائف في المؤسسة نذكر منها:

1.1. علاقة مراقبة التسيير بوظيفة الإنتاج: تلعب وظيفة الإنتاج دورا كبيرا في المؤسسات الصناعية

والهدف من مراقبة التسيير في وظيفة الإنتاج هي إعداد سلعة جيدة النوع بتكاليف منخفضة وأثناء القيام بهذه المراقبة تعتمد على النقاط التالية:

¹ محمد رفيق الطيب: مدخل للتسيير: أساسيات، وظائف تقنيات ديوان المطبوعات الجامعية، الجزء الأول، الجزائر،

- رقابة الجودة والنوعية من أجل ضمان تحقيق المنتجات المطلوبة وفق الخطط.

رقابة المنتج أثناء صنعه أي مهمة المراقبة تكون في المصنع.

- الرقابة على العمال وذلك من أجل ضمان السير الحسن للإنتاج واستخدام الأمثل للموارد

2.2. علاقة مراقبة التسيير بالعمليات التجارية: يكمن هدف مراقبة التسيير في نشاط البيع على المساهمة في اتخاذ بعض القرارات الخاصة بالمنتج في النوعية والكمية.¹

ثانيا: الأنواع

يمكن تصنيف مراقبة التسيير حسب معايير مختلفة منها الزمن التنظيم، المصدر، الشمولية، وسوف نتطرق إلى أهم هذه الأنواع:

1- من حيث الزمن: إن وظيفة الرقابة تتطلب قياس الأداء الفعلي، سواء قبل التنفيذ أو أثناءه أو بعده، ونجد:²

1-1- المراقبة القبلية: يعتمد هذا النوع من المراقبة على التأكد من متطلبات انجاز العمل قبل البدء في التنفيذ أي مراقبة وقائية تقلل من شدة الانحرافات بين النتائج المتوقعة والفعالية، وتعتبر هذه المراقبة تنبؤية.

1-2- المراقبة أثناء الانجاز (الآنية) بحيث يتم تصحيح الأخطاء والانحرافات إذا حدثت أثناء تنفيذ العمل والتأكد من انه سيتم انجازه بالمواصفات المطلوبة.

1-3- الرقابة اللاحقة (البعديّة): تتم هذه المراقبة على شكل دورات عادة ما تكون أسبوعيا أو شهريا، والهدف منها هو وقائي أكثر منه علاجي من الانحرافات وسلبيتها، ويتم هذا النوع بعد انجاز النشاط.

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

¹ عثمان اهدادن، مدى ملائمة مراقبة التسيير للقطاع البريد والمواصلات، مذكرة ماجستير، المدرسة العليا للتجارة، الجزائر، 1994 من 06.

² محمد الصغير قريشي، واقع مراقبة التسيير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة ورقلة 2013، ص ص 88-89.

1-2- **المراقبة المستمرة:** تكون طوال أيام السنة، أي دائمة، وذلك لمتابعة عمليات التنفيذ باستمرار، والقيام بعملية التقييم الدائم للأداء وهذا باستخدام سجلات الدوام اليومية لمراقبة الانضباط في العمل.

2-2- **المراقبة الدورية:** تتم هذه العملية على شكل دورات عادة ما تكون أسبوعية أو شهرية، وذلك بوضع برامج المراقبة الدورية التي يتم تنفيذها.

3-2- **المراقبة المفاجئة:** يتم هذا النوع من المراقبة دون إنذار مسبق، من اجل اكتشاف الأخطاء والانحرافات، والتمكن من تقييم الأفراد، من خلال جولات تفتيشية مفاجئة.

3- **من حيث المصدر:** تنقسم مراقبة التسيير حسب مصادرها إلى نوعين هما:¹

1-3- **الرقابة الداخلية:** ويقصد بها أنواع الرقابة التي تمارسها كل مؤسسة بنفسها على وجه نشاطاتها التي تؤديها، والغرض منها ضبط الأعمال التجارية وإحكام مسارها نحو الاتجاه الصحيح، وتمتد الرقابة الداخلية عادة إلى جميع العمليات التي تؤديها المؤسسة وفي جميع مستوياتها التنظيمية، هذا وان كانت مراقبة التسيير هي جزء من المراقبة الداخلية إلا أن هذا التقسيم يبين فقط أن عملية الرقابة تتم من مصادر داخلية.

2-3- **الرقابة الخارجية:** هي تلك الرقابة التي تعهد إلى جهات متخصصة مستقلة عن إدارة المؤسسة، للاطمئنان على أن المؤسسة ملتزمة باللوائح والقوانين المعمول بها وبالخطط التي رسمتها، وقد تطورت أساليب العمل بالرقابة الخارجية ولم تعد مجرد تفتيش وتتبع للمخالفات، وإنما امتدت إلى النواحي الايجابية من خلال القيام بالبحوث والدراسات وتحليل المشاكل والوقوف على أسبابها وتقديم الاستشارات.

في آخر هذا التقسيم يجب التفرقة بين مراقبة التسيير والمراجعة الداخلية كوظيفتين مستقلتين عن بعضهما في بعض المؤسسات، حيث إن المراجعة الداخلية تعرف حسب مجمع المحاسبين والمرافقين والمراجعين الأمريكي بأنها الخطة التنظيمية وكل الطرق والمقاييس المعتمدة داخل المؤسسة من اجل حماية الأصول ضمان دقة وصدق البيانات المحاسبية وتشجيع فعالية الاستغلال والمحافظة على السير وفقاً للسياسات المرسومة.²

¹ فؤاد الشيخ سالم واخرون المفاهيم الادارية الحديثة، مركز الكتب الأردني، الأردن 1990، ص244

² محمد سمير الصبان نظرية المراجعة واليات التطبيق الدار الجامعية، الإسكندرية 2003، ص 197

المطلب الثاني: أهمية وأهداف مراقبة التسيير

لنظام مراقبة التسيير أهمية بالغة في الوقت الراهن باعتباره هو النظام الذي يختصر كل الوظائف والأنظمة الأخرى ويعمل على تحقيق أهداف المؤسسة.

الفرع الأول: أهمية مراقبة التسيير:

من خلال تطور المؤسسات الاقتصادية تظهر أهمية مراقبة التسيير من حيث أنه في بعض المؤسسات لم تكن هناك حاجة لوجود نظام رقابة على عملياتها، لقيام أصحابها بإدارتها بأنفسهم وإلمامهم بكل وظائفها. وعندما كبرت أحجام المؤسسات وتعددت مشاكلها وزاد عدد العاملين بها للقيام بالأنشطة المختلفة سواء كانت إنتاجية أو تسويقية أو إدارية أو تمويلية فقد تعذر على أصحابها إدارتها إدارة فعلية، وصحب ذلك تنازل أصحابها عن اختصاصاتهم في الإدارة والرقابة لأشخاص آخرين، مما دعا إلى ضرورة إدارة المؤسسة على أسس علمية وعملية سليمة تتضمن المحافظة على أموالها ورسم سياساتها ومتابعة تنفيذها بسهولة وتحقيق الكفاءة في استغلال الإمكانيات المتاحة. ويمكن إيجاز أهمية الرقابة في النقاط التالية¹:

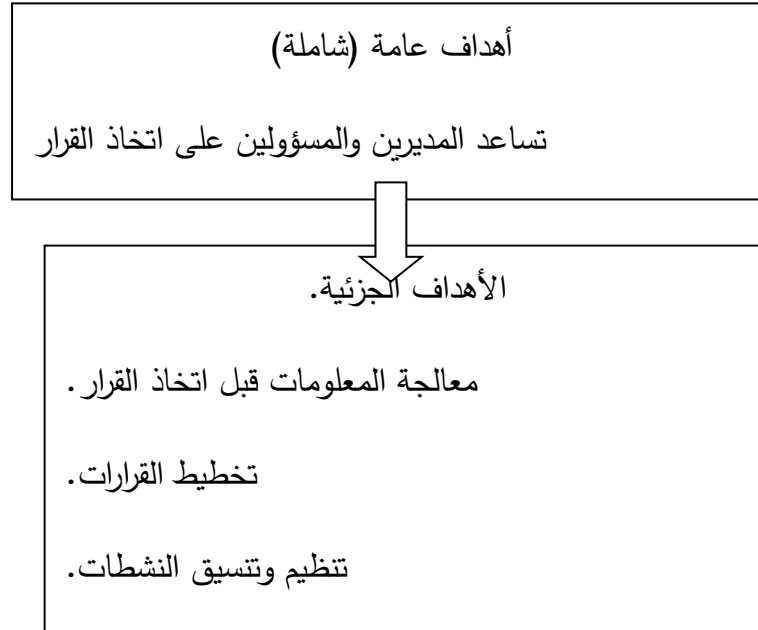
- الوقوف على المشكلات والعقبات التي تعترض انسياب العمل التنفيذي قصد تذليلها؛
- اكتشاف الأخطاء فور وقوعها أو هي في سبيل الوقوع كي تعالج فوراً أو يتخذ ما يلزم لمنع حدوثها؛
- التثبت من أن القواعد مطبقة على وجهها الصحيح، وخاصة في الأمور المالية وحدود التصرف فيها؛
- التأكد من أن العمليات الفنية تؤدي وفقاً للأصول المقررة ثم تقويم المعوج منها؛
- تقييم المديرين للتأكد من كفاءتهم في جميع المستويات وحسن سلوكهم؛
- المحافظة على حقوق الأطراف ذات المصلحة في قيام المؤسسة مثل العاملين فيها والمتعاملين معها وذلك منعا للتعسف في استعمال السلطة من جانب المديرين وتحقيقاً للعدالة في أداء الخدمات والوفاء بالالتزامات؛
- التأكد من توافر الانسجام بين مختلف الأجهزة الإدارية وسيرها جميعاً في اتجاه الهدف الواحد وفقاً للسياسات المقررة؛
- التثبت من أن القوانين مطبقة تماماً دون إخلاء وأن القرارات الصادرة محل احترام الجميع؛

¹ محمد الصغير قريشي، واقع مراقبة التسيير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، مجلة الباحث، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة ورقلة، عدد 09، 2011، ص ص: 167-168.

- الحد من تكاليف العمل ونفقاته وإيقاف الإسراف الزائد وضغط الإنفاق في المجالات غير الحيوية وتحقيق الإدارة الاقتصادية؛
- الوصول إلى معلومات واقعية عن سير العمل من أجل ترشيد عملة اتخاذ القرارات وخاصة ما يتعلق منها بالسياسات العامة للعمل وبأهدافه.
- الفرع الثاني: أهداف مراقبة التسيير**
- من خلال سعي مراقبة التسيير إلى ضمان نجاعة وفعالية القرارات التسييرية للمسؤولين، نجد أن مراقبة التسيير تسعى إلى تحقيق الأهداف التالية:¹
- التوفيق بين إستراتيجية مراقبة التسيير وعمليات مراقبة التسيير؛
- تصحيح التأثيرات 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 والتدريب وتحسين الأداء؛
- تصحيح الأخطاء المرتكبة في النشاطات السابقة؛
- اكتشاف الانحرافات وتحديد أسبابها والمتسببين فيها وأخذ إجراءات التحسين؛
- تنسيق النشاطات الحالية للمؤسسة؛
- مساعدة المدراء على اتخاذ القرارات.
- ويمكن توضيح أهداف مراقبة التسيير من خلال الشكل التالي:

¹ عبد الرحمن هياج، أثر مراقبة التسيير على الرفع من مستوى الأداء المالي (دراسة حالة المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية)، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماستر، تخصص تدقيق ومراقبة التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2012، ص34.

الشكل رقم (01): أهداف مراقبة التسيير



Source : ALAZARD.C et SEPARI.S ; le contrôle de gestion manuel et application ; OP-CIT.p :07.

الفرع الثالث: مهام مراقبة التسيير

تشتمل مراقبة التسيير على جملة من الأنشطة المتتابعة ويمكن تجميعها في أربعة مراحل أساسية كما يلي¹:

1- التخطيط: في هذه المرحلة يتم تحديد الإستراتيجيات والأهداف طويلة الأجل ويقوم مراقب التسيير بتزويد إدارة المؤسسة بالمعلومات بالكمية اللازمة للتفكير الإستراتيجي، وبعدها يساعد المدراء على الترجمة العملية للسياسات المختارة، ثم يتم تقسيم الخطة الإستراتيجية إلى المدى المتوسط والذي يتراوح

¹ عقون سعاد، نظام مراقبة التسيير (أدواته ومراحل إقامته)، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2001-2002، ص ص: 74-76.

من 3 إلى 5 سنوات، وهذا دائماً بمساعدة مراقبة التسيير مع برمجة الوسائل اللازمة لتحقيق تلك الأهداف بعدها تبدأ مرحلة إعداد الميزانيات والتي توافق المدى القصير (أقل من سنة) حيث تسمح هذه الأخيرة بتحقيق الأهداف قصيرة الأجل ويجب أن تكون الميزانيات متناسقة ومرتبطة بمختلف مصالح المؤسسة.

2- التنفيذ: بعدما تم التخطيط يشرع في تنفيذه وهذا انطلاقاً من الاختيارات الإستراتيجية، أي القيام بخطط العمل التي تم إعدادها لتطبيقها في الميدان وعلى أرض الواقع وتجسد هذه المرحلة عملية تحقيق الأهداف وتعتبر بذلك غاية العمل التسييري ككل.

3- المتابعة والتحليل: يتم أثناء سير العمليات الوقوف دورياً على التنفيذ بقياس النتائج الجزئية المحققة، بحيث لا يمكن التأثير على الماضي بل يكون التركيز هنا على فهم أسباب تلك النتائج والتوصل إلى ما يمكن فعله لتصحيح السير أو تعديله.

4- الإجراءات التصحيحية: تؤدي المرحلة السابقة منطقياً إلى صياغة مجموعة من الحلول لمواجهة قصور الأداء والتي يتم اختيار أحسنها، قد تعود التصحيحات على عمليات القياس التي قد تكون غير صحيحة، أو بالتنفيذ غير السليم للعمليات، قد ترجع إلى مرحلة إعداد الموازنات والأهداف السنوية التي قد تكون غير مطابقة للإستراتيجية المختارة، كما قد ترجع التصحيحات على الخطط متوسط الأجل وحتى الإستراتيجية نفسها لعدم واقعيتها أو عدم ملاءمتها لوضعية المؤسسة.

المبحث الثاني: مراقبة التسيير وادواتها

المطلب الأول: مراقبة التسيير في المؤسسة

الفرع الأول: مراقبة التسيير ومراكز المسؤولية

أولاً: مراكز المسؤولية

مبادئ مراكز المسؤولية لهيكل المؤسسة تتطلب مراعاة عدة أسس، وهي كالتالي:¹

المسؤولية: يعتمد هذا المبدأ على نقل المسؤولية إلى المستويات الأدنى في الهيكل الوظيفي، مما يمنح المفوض له كافة الحقوق والواجبات. يصبح المفوض مسؤولاً عن النتائج خلال فترة التفويض. ويتميز هذا المبدأ بأنه يعزز مفهوم الرقابة، حيث يبقى المفوض له خاضعاً للمراقبة، إذ يتضمن التفويض نقل المسؤولية مع وجود تداخل في المهام والمسؤوليات.

¹ أحمد بونقيب دور لوحات القيادة في زيادة فعالية مراقبة التسيير مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية جامعة المسيلة، 2006، ص 2

مبدأ قابلية المراقبة: إن قياس أداء مراكز مسؤولية معين يجب أن يرتكز على العناصر الأساسية التي يتحكم بها هذا المركز، هذا يعني أنه عند تحديد أهداف المركز يجب مراعاة: توفر الإمكانيات الضرورية للمركز. الأخذ بعين الاعتبار العوامل التالية: التكاليف رقم الأعمال، معايير أخرى، والتي يكون نشاط المركز فيها كبيرا.

في عملية تقييم أداء المركز يجب عدم إدراج عوامل كان لمراكز مسؤولية أخرى نصيب كبير فيها. إذن، فهذا المبدأ قائم على تقييم أداء المراكز وفق لعناصر التي يتحكم بها هذا المركز دون غيره.¹ مبدأ الشمولية: يعتبر هذا المبدأ أقل أهمية من سابقه، غير أنه من الواجب احترامه عند تقسيم المؤسسة إلى مراكز المسؤولية، فهو يعني التأكد .

فيما يخص النتائج المحاسبية ومعايير تقييم الأداء

- من أنه تم إرفاق كل موقع حساب من حسابات الميزانية والنتائج على الأقل بمركز مسؤولية وان مراكز المسؤولية تغطي جميع الأنشطة في المؤسسة، بحيث يجب أن تغطي هيكل مراكز المسؤولية بدون وجود إي فجوة أو نقصان وتتأكد بذلك من أن كل معيار من المعايير الخاصة بتقييم أداء المؤسسة موجودة في يد مسؤول معين يتحكم بها وتتابع تطورها خلال الزمن.²

ثانيا: النموذج السلمي لمراقب التسيير

يتمتع نظام مراقبة التسيير بموقع وظيفي يتبع إما للمدير العام أو المدير المالي، أو لمواقع أخرى، وهي:

1- تابعة مراقب التسيير للمدير العام:

يتمثل الاتجاه الحديث في ربط مراقب التسيير مباشرة بالمدير العام، مما يعزز من استقلالية مراقب التسيير ويتيح له التدخل بشكل أكثر فعالية.

2- تابعة مراقب التسيير للمدير المالي: لهذه التابعة عدة سلبيات:

- يمكن للمدير المالي أن يشكل حاجزا اقل أو أكثر شفافية بين المدير العام ومراقب التسيير.

¹ أحمد بونقيب دور لوحات القيادة في زيادة فعالية مراقبة التسيير مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية جامعة المسيلة، 2006، ص 2
² سعاد عقون، نظام مراقبة التسيير وأدواته ومراحل إقامته بالمؤسسة الاقتصادية، مرجع سابق، ص 79.

- يحمل مراقب التسيير في هذه الحالة شعار " المديرية المالية " وهذا ما: يصعب علاقاته مع المنفذين مسؤوليهم لأنه سيكون طرفا وحكما في نفس الوقت.

تكون مصادرة المعلومات في هذه الحالة بالدرجة الأولى ذات طبيعة اقتصادية ومالية على حساب المعطيات الأخرى.

3- في نفس مستوى المسؤولية الرئيسيين للمؤسسة، وذلك بهدف تسهيل الاتصالات بين مختلف المصالح.

الفرع الثاني: صلاحيات مراقبة التسيير

يمكن تصنيف صلاحيات مراقبة التسيير إلى نوعين: صلاحيات تقليدية وأخرى حديثة.

أ- الصلاحيات الكلاسيكية:

تختلف صلاحيات مراقبة التسيير من مؤسسة إلى أخرى في جميع الحالات يقوم مراقب التسيير بما يلي:

ب - الصلاحيات الجديدة لمراقب التسيير:

إن الصلاحيات الجديدة لمراقب التسيير تجعل منه ما يلي:

1 مراقب للتغيرات (Accompagnateur du changement)

يشارك في صياغة السياسة العامة للمؤسسة ضمن إطار زمني طويل أو متوسط المدى. يقوم، بالتعاون مع المعنيين، بتحويل الأهداف العامة إلى أهداف محددة، كما يساهم في إعداد خطة النشاط وبرنامج العمل للمؤسسة، بالإضافة إلى مساعدته للمسؤولين في إعداد ميزانياتهم .

يعمل على تقييم البرامج والموازنات لضمان توافق النظام، ويراقب الإنجازات المختلفة ويقارنها بالتقديرات لاستخراج الفروقات. كما يقوم بتطوير لوحات القيادة للمسؤولين لمساعدتهم في الوصول إلى المعلومات الأساسية أو النقاط الحساسة. بشكل عام، يتحمل مسؤولية المعلومات المالية الداخلية للمؤسسة.

2 رجل حوار التسيير (Homme de dialogue de gestion)

3- كما يقوم بتصميم نظام المعلومات لمراقبة التسيير.

1- مرافق للتغيرات: لكل مهنة لغتها ورمزها وطرفها وتقنياتها الخاصة بها والتي تبدو صعبة للمبتدئين،

ومن هنا تظهر أهمية التكوين، ومراقب التسيير هو الذي يتحمل هذه المسؤولية حيث يقوم بتنشيط

حصص تكوينية داخلية لصالح الموظفين يهدف من خلالها إلى:¹

¹ عدون ناصر دادي، وعبد الله قويدر الواحد. مراقبة التسيير والأداء في المؤسسة الاقتصادية. الجزائر: دار المحمدية العامة، 223 صفحة. ص. 79.

تطوير ثقافة التسيير داخل المؤسسة.

تبليغ الرسائل المتعلقة بمتابعة تحسين النتائج.

تطوير الحوار مع المنفذين.

المساهمة في تقديم صورة ايجابية عن وظيفته.

وعادة ما يعتمد مراقبو التسيير إلى تقديم النصائح والتوجيهات للموظفين الجدد قبل مطالبتهم بالأرقام

والمعلومات وهذا ما يسهل عليهم الاندماج مع الموظفين

2 - رجل حوار التسيير: ويهدف التسيير إلى التأكد باستمرار أن لكل مسؤول نظرة واضحة على مهمته

ومستوى التحسين المطلوب تحقيقه ولمعرفة أسباب أو مبررات مستوى التحسين المطلوب تحقيقه

والإجراءات المحتملة والتي يمكن تطبيقها بالصورة التي تسمح له بتحقيق الأهداف، وعليه يتوجب

على مراقب التسيير إن يتقن تقنيات الحوار وطرق تنشيط الاجتماعات وتقديم المبررات اللازمة.

3- تصميم نظام معلومات لمراقبة التسيير: يقوم مراقب التسيير بتصوير ووضع نظام مراقبة موضع

التنفيذ فهو الذي ينشأ أدوات تحليل التكاليف ومراقبة الموازنات ويجعلها تتسجم مع هيكل المؤسسة، ومن

جهة أخرى يقوم بجمع المعلومات الضرورية، كما ينظم كيفية استقبالها ومعالجتها، وأخيرا يعمل

على تكييف نظام المعلومات كلما كان ذلك ضروريا.¹

الفرع الثالث: الصعوبات التي تواجهها مراقبة التسيير

إلا أن هناك صعوبات ترتبط بالتحقيق العملي لأسس مراقبة التسيير تشكل الصعوبات من الضروري

التطرق إليها ومعالجتها للحكم على مدى كفاءة هذا النظام وبالأخص طابعه العملي، نذكر من بينها ما

يلي:

تتميز خاصية تعدد الاختصاصات لمراقب التسيير بضرورة إلمامه بعدد كبير من الكفاءات، بما في ذلك

تقنيات التخطيط الاستراتيجي المتنوعة، والخبرة في التسيير المالي، والقدرة على التنسيق والتواصل،

بالإضافة إلى تحليل المعطيات المتعددة. هذه المتطلبات تجعل من مراقب التسيير شخصا نادرا يصعب

العثور عليه.

¹صفاء لشهب، مرجع سابق، ص 74، ص75.

المشكل الثاني له علاقة باختيار المعلومات التي تحتاجها المؤسسة فعلا من ضمن جملة المعلومات المتاحة إليها بمعنى مدى صلاحية المعلومات التي تم توفيرها من قبل مراقب التسيير للعملية التسييرية، وهذا ما يرتبط بملاءمتها لاحتياجات المستفيدين منها بصورة جيدة.¹

- وتعتبر عملية تقييم الأداء بدورها مشكلا أساسيا لعمل مراقب التسيير، فبرغم من إمكانية تحديد الأهداف التي يتم على أساسها تقييم النتائج وقياس الانحرافات.

هناك مشكل آخر يتعلق بصعوبة قياس مردودية نظام مراقبة التسيير أي تحديد الأرباح الناتجة عنه والتكاليف التي يسببها ويهدف لهذا النظام إلى الاستغلال الأمثل للموارد وإلى الاقتصاد في النفقات لكن تبقى مسألة قياس الأرباح أو النتائج المحققة منه أمر صعب.

يتطلب وضع مثل هذا النظام معرفة دقيقة لتكاليفه ونتائجه، لكن الملاحظ أن تحديد هذه التكاليف والأرباح وقياسها هو أمر صعب لان بعضها يكون غير قابل للقياس والبعض الآخر يصعب تحديده وبالتالي يصعب الحكم على مدى كفاءة نظام مراقبة التسيير .

المطلب الثاني: أدوات مراقبة التسيير

تقوم عملية تصميم نظام مراقبة التسيير على اقتراح مجموعة من الأدوات والوسائل التي تعمل بصورة جيدة ومتناسقة مع الإجراءات المحددة والتي تساعد على تحقيق الأهداف واتخاذ القرارات، تطورت هذه الأدوات حسب تطور المؤسسات وتغيرات محيطها، فأصبحت تنقسم إلى أدوات تقليدية وأخرى حديثة.

الفرع الأول: الأدوات التقليدية

من أهم هذه الأدوات نظام المعلومات المحاسبة العامة المحاسبة التحليلية التحليل المالي والموازنة التقديرية.

1- نظام المعلومات والمحاسبة العامة

1-1 نظام المعلومات:

شهدت نظم المعلومات تطورا ملحوظا في السنوات الأخيرة، نتيجة للتقدم السريع في تكنولوجيا المعلومات. يتطلب هذا الأمر وعيًا متزايدًا بأهمية هذه الأنظمة ودورها الحيوي في نجاح المؤسسات. سنستعرض فيما يلي مفهوم نظام المعلومات .

¹ عقون سعاد، نظام مراقبة التسيير وأدواته ومراحل إقامته بالمؤسسة اقتصادية، مرجع سابق، ص 65

قبل التطرق إلى نظام المعلومات، من المهم الإشارة إلى بعض المصطلحات الأساسية، وهي: النظام، البيانات، والمعلومات.

أ- النظام: يعرف النظام على أنه مجموعة من العناصر المترابطة والمتكاملة والمتفاعلة مع بعضها أي سلسلة من العلاقات من أجل أداء وظيفة محددة أو تحقيق هدف معين.¹

ب- البيانات: البيانات مجموعة من الحقائق الموضوعية الغير مرتبطة يتم إبرازها وتقديمها دون أحكام أولية مسبقة، وتصبح البيانات معلومات عندما يتم تصنيفها، تنقيحها، تحليلها ووضعها في إطار واضح ومفهوم للمتلقي.²

ج- المعلومات: هي بيانات تم تشغيلها ووضعها في سياق له معنى وفائدة بالنسبة للمستخدم، لذلك فإن المعلومات تحمل قيمة مضافة فوق البيانات نتيجة لعملية التحويل أو التشغيل التي تمت عليه.³

- 1- 1- 1 تعريف نظام المعلومات: يعرف نظام المعلومات بأنه نظام من الأنظمة الأخرى الموجودة بالمشروع يقوم بمهمة تجميع البيانات وتحويلها إلى معلومات حسب إجراءات وقواعد محددة تساعد الإدارة وفئات أخرى في اتخاذ القرارات التي تتعلق بالتخطيط والرقابة والعناصر الرئيسية لنظام المعلومات هي تجميع البيانات وتشغيلها وتخزينها واسترجاعها وتحويلها.⁴

يمكن تعريف نظام المعلومات أيضا على أنه عبارة عن مجموعة من العناصر المتداخلة والمتفاعلة مع بعضها البعض التي تعمل على جمع مختلف البيانات وتعمل على معالجتها وتخزينها وتوزيعها على المستفيدين بغرض دعم القرار والرجوع إليها حين الحاجة إليها..⁵

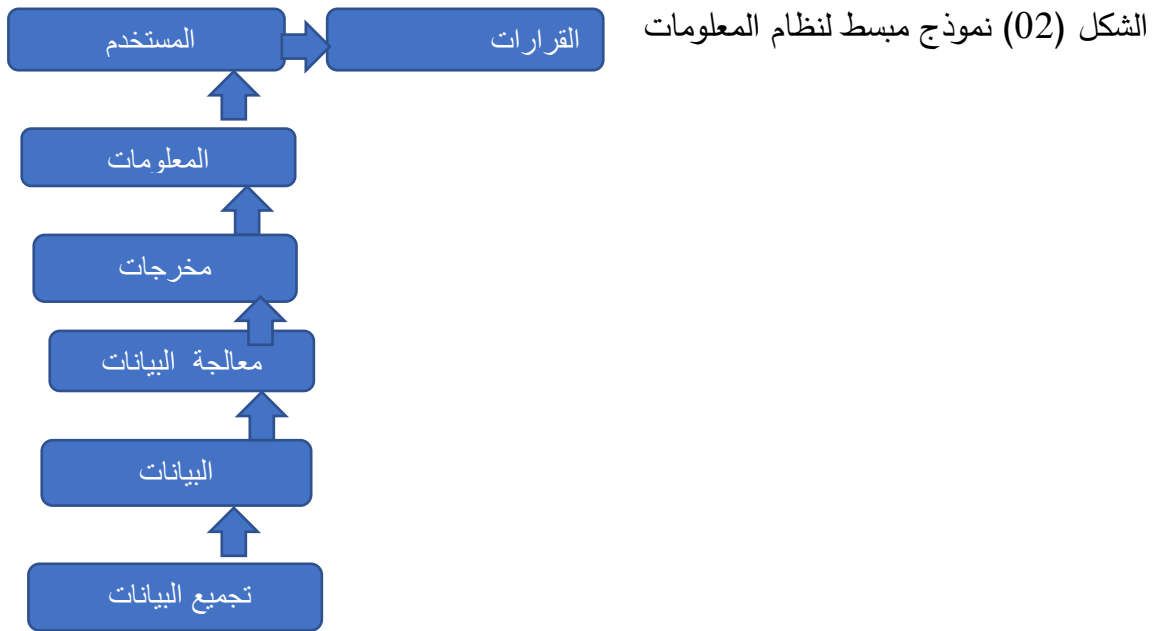
¹ عبد الرزاق محمد قاسم تحليل وتصميم نظام المعلومات المحاسبية، الطبعة 01، دار الثقافة للنشر، الأردن، 2006، ص 14.

² عبد اللطيف محمود مطر، إدارة المعرفة والمعلومات"، الطبعة 01، دار كنوز للمعرفة العلمية للنشر والتوزيع، 2007، ص 28

³ مثال محمد الكردي جليل ابراهيم العبد، مقدمة في نظم المعلومات الإدارية"، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2004، ص 13.

⁴ صلاح الدين عبد المنعم مبارك، اقتصاديات نظم المعلومات المحاسبية والإدارية، دار المطبوعات الجامعية، الإسكندرية، 2008، ص 51.

⁵ علاء الدين عبد القادر، نظم المعلومات الإدارية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، ط3، 2008، ص 27.



المصدر: عبد الهادي مسلم مذكرات في نظم المعلومات الإدارية مبادئ وتطبيقات"، الناشر مركز التنمية الإدارية، الإسكندرية، 1994، ص18

2-1-1- خصائص نظم المعلومات:

يمكن إجمال خصائصها في العناصر التالية:¹

شبكة الاتصال: شبكة نظام المعلومات حالة شبكة الاتصال في أنه يزود بمسارات معلوماتية إلى الكثير من النقاط وهو يساعد المعلومات على التدفق في كل مكان بالمشروع وربما إلى أماكن خارج المشروع. مراحل تحويل وتوظيف البيانات: تقوم نظم المعلومات بتحويل المدخلات إلى مخرجات وهنا توجد ثلاثة مراحل أساسية في هذا التحويل وهي مرحلة الإدخال ومرحلة التشغيل ومرحلة الإخراج، وترتبط بهذه المراحل عدة وظائف هي تجميع البيانات وتشغيلها وإنتاج المعلومات كما يتم تنفيذ وظائف أخرى هي رقابة وإدارة البيانات.

إدخال البيانات وإخراج المعلومات: يتم إدخال البيانات خلال مرحلة الإدخال بينما يتم الحصول على المعلومات خلال مرحلة المخرجات، وعليه فإن البيانات هي الخامات التي تتحول إلى منتجات معلوماتية كما تنتج المعلومات لمختلف الأهداف والمستخدمين

¹ثناء علي القباني، انظم المعلومات المحاسبية، الدار الجامعية، مصر، 2008، ص10.

مستخدمو المعلومات: يتم إنتاج المعلومات من نظام المعلومات بالمشروع وذلك لاستخدامه من طرف المستخدم الداخلي، ويشمل المستخدم الداخلي المديرين والموظفين بالمشروع، أما المستخدم الخارجي فيشمل كافة الجهات المهتمة خارج المشروع مثل الدائنين والموردين وحملة الأسهم والوكالات الحكومية واتحاديات العمال .

الموارد: يحتاج نظام المعلومات إلى موارد لإتمام وظائفه ويمكن تبويب هذه الموارد على أنها بيانات مهمات أفراد وأموال وعموما يتم شرح نظام المعلومات حسب موارده، فنظام المعلومات الذي يعمل باستخدام الموارد البشرية هو نظام معلومات يدوي ونظام المعلومات الذي يركز على استخدام المعدات يعرف على أنه نظام معلومات إلكتروني.

3-1-1- أهمية نظام المعلومات

أصبحت نظم المعلومات في الآونة الأخيرة تكتسي أهمية بالغة بالنسبة لجميع أنواع المؤسسات وترجع هذه الأهمية إلى ظهور ثلاث اتجاهات حديثة هي:¹

الاتجاه الأول: تزايد نفوذ المعرفة والمعلومات في المجتمعات الصناعية الحديثة، ذلك لصد إنتاجية المشتغلين بالمعلومات حيث أصبحت أحد الاهتمامات الرئيسية في المجتمعات المتقدمة، مما أدى إلى زيادة الطلب على المعلومات بشكل غير مسبوق.

الاتجاه الثاني: تنمية شبكات الاتصال والمعالجات الدقيقة، فقد أدى ظهور نظم المعلومات المبنية على استخدام أجهزة الحواسيب الآلية وشبكات الاتصال المتقدمة إلى زيادة الطلب على استخدامها لدرجة أنه أصبح من الممكن تصميم منظمات تعمل بالكامل بواسطة الحاسوب الآلي وإيجاد شبكات معلومات واحدة.

الاتجاه الثالث: التغيرات التي طرأت على طلب المعلومات والأساليب اللازمة لتشغيلها، أدت إلى تغيير في المفهوم ودور المعلومات حتى أصبح ينظر إليها باعتبارها موردا استراتيجيا مهما، وأصبح أداء المؤسسات يعتمد بشكل متزايد على ما يمكن أن يقدمه نظام المعلومات المستخدم بها. فنظم المعلومات تعد أداة أساسية للقيام بمتابعة المحيط وذلك من خلال استخدامها في جمع ومعالجة ونشر المعلومات المتعلقة بالمحيط.

¹ أحمد خطيب، إدارة المعرفة ونظم المعلومات، عالم الكتب الحديثة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2009، ص 75.

2-1- المحاسبة العامة:

المحاسبة العامة تقنية مهمة أعتد عليها منذ القدم في المؤسسة الاقتصادية وهذا من أجل معاينة ومتابعة مختلف الحركات المالية للمؤسسة، ومن خلال هذا الفرع سنحاول إعطاء مفاهيم مبسطة للمحاسبة العامة والتعريف بها.

2-1-1 تعريف المحاسبة العامة:

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

وتعرف أيضا بأنها: "علم وفن يقوم بجمع وتسجيل وتبويب وتلخيص كل نشاط المؤسسة: العمليات، التبادلات وهذا في دفاتر محاسبية بطريقة منظمة تعتمد على نظام محاسبي دقيق ومتكامل".²

2-2-1 مبادئ المحاسبة

المحاسبة العامة فن إظهار وتقديم النتائج، نظام إعلامي يزود الجميع بما يحتاجونه من بيانات، إنها لغة الاتصال وكل لغة لها قواعد أساسية ومبادئها.

مبدأ استمرارية النشاط.

مبدأ استقلالية الدورات والنتائج الدورية .

مبدأ استقرار الوحدة النقدية.

مبدأ ثبات أو استمرارية الطرق المحاسبية.

مبدأ الحيطة والحذر

مبدأ القيد المزدوج.³

3-2-1 أهداف المحاسبة العامة وتتمثل في:⁴

¹ بوعلام بوشاوش، المنير في المحاسبة العامة، دار هومة، الجزائر، 1998، ص 07.

² محمد بوتين، المحاسبة العامة للمؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992، ص 20.

³ عاشور كنوش المحاسبة العامة، ط 2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2009، ص 11

⁴ بويغقوب عبد الكريم أصول المحاسبة العامة، وفق المخطط الوطني للمحاسبة، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائرية،

1999، ص 1.

- تسجيل العمليات تسجيل العمليات التي تقوم بها المؤسسة (شراء بيع).
- معرفة المركز المالي: معرفة ممتلكاتها والتزاماتها لدى الغير أو ما يسمى بأصولها وخصومها واستعمالاتها ومصادر تمويلها.
- معرفة المديونية الناتجة عن مختلف العمليات من بيع وشراء واستغلال والتبادل مع المتعاملين الاقتصاديين.

معرفة النتائج: تحديد الأرباح أو الخسائر، نتيجة الدورة.

2- المحاسبة التحليلية والتحليل المالي

2-1-2-1 المحاسبة التحليلية

1-1-2-1-2 تعريف المحاسبة التحليلية:

تعرف المحاسبة التحليلية بأنها:

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

" تعتبر المحاسبة التحليلية على وجه العموم فرعاً متخصصاً من فروع المحاسبة العامة، وتكون مهمتها تجميع وتحليل بيانات التكاليف وتوزيع المصروفات من أجل تحديد ثمن تكلفة المنتجات أو الخدمات وتقديم معلومات دقيقة إلى إدارة المؤسسة وتقوم بتسجيل كل العمليات النسبية الخاصة لنشاط المؤسسة .

2-1-2-2 أهداف المحاسبة التحليلية

تهدف المحاسبة التحليلية إلى تحقيق الأهداف الآتية:²

إعداد التقارير الدورية لمساعدة الإدارة في التخطيط ورقابة تكاليف التشغيل، وتقييم أداء العاملين والأنشطة التي تقوم بها الوحدة الاقتصادية.

إعداد التقارير الداخلية للإدارة التي تمكنها من اتخاذ القرارات المتعلقة بتخصيص الموارد، وقرارات التسعير في بعض الأحيان برسم وإعداد التقارير غير الدورية الداخلية لمساعدة الإدارة على اتخاذ القرارات الاستراتيجية المتعلقة. السياسات العامة، التخطيط طويل الأجل، تقديم منتجات جديدة والاستثمار في المعدات.

¹ بو يعقوب عبد الكريم، المحاسبة التحليلية، ديوان المطبوعات الجامعية بن عكنون الجزائر، 2004، ص 8

² زينات محمد محروم وآخرون أصول محاسبة التكاليف، الدار الجامعية، مصر، 2005، ص 10

_ توفير البيانات والمعلومات اللازمة لإعداد القوائم المالية التي تمكن المستخدمين الخارجين من مستثمرين وجهات حكومية وأطراف خارجية أخرى من اتخاذ قرارات اقتصادية تتعلق بالمؤسسة.

2-2- التحليل المالي

2-2-2- تعريف التحليل المالي يعرف التحليل المالي على أنه:

تشخيصا شاملا وتقييما للحالة المالية لفترة زمنية ماضية معينة من نشاط المؤسسة والوقوف على الجوانب الإيجابية والسلبية من السياسة المتبعة باستعمال أدوات ووسائل تتناسب مع طبيعة الأهداف المراد تحقيقها. ويعتبر التحليل المالي مهمة من مهام التسيير المالي والركيزة التي يستند عليها المسير المالي في وضع البرامج والخطط المالية المستقبلية.¹

عبارة عن دراسة تحليلية مفصلة للقوائم المالية وتحليل المعلومات المفيدة والضرورية المرتبطة بشكل مباشر وغير مباشر بالمؤسسة إضافة إلى تحليل السياسات والخطط والأهداف والمعايير²..

2-2-2- أهداف التحليل المالي:

- تستخدم المؤسسة التحليل المالي من أجل تحقيق عدة أهداف ما يلي³ :
- تقييم الوضع المالي والنقدي والتنبؤ باحتمالات الفشل التي توجه المؤسسة.
- تقييم نتائج قرارات الاستثمار والتمويل.
- الاستفادة من نتائج التحليل المالي لإعداد الموازنات والخطط المستقبلية.
- تحديد الفرص المتاحة أمام المؤسسة والتي يمكن استثمارها.
- تحديد قدرة المؤسسة على الاقتراض وخدمة ديونها من الفوائد.

3- الموازنة التقديرية

3-1- تعريف الموازنة التقديرية:

¹ مبارك لسلوس، التسيير المالي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، الطبعة 02، 2012، ص15.

² ناصر دادي عدون - عبد الله قويدر الواحد، مرجع سبق ذكره، ص134.

³ أرشد فؤاد التميمي - عدنان تايه النعيمي، التحليل والتخطيط المالي (اتجاهات معاصرة)، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 21

تعددت التعاريف الخاصة بالموازنة التقديرية حسب تعدد الرؤى لمختلف الأخصائيين إليها. ولكن تتفق مختلف التعاريف في مضمونها من حيث أنها أداة للتخطيط والتنسيق والرقابة لحل أوجه نشاط المؤسسة ومن حيث تعاريفها نجد:

. عرفها المؤتمر العربي الخاص للعلوم الإدارية بأنها " تعبير كمي عن الأهداف الحالية للإدارة وخططها المتعلقة بعمليات تمويل المنشأة خلال سنة " ¹.

. أداة تخطيطية ذات التوجه المستقبلي، تهدف من خلالها المؤسسة إلى التنبؤ بمستوى النشاط الممكن تحقيقه، والنتائج المالية الممكن الوصول إليها عند مستوى النشاط المستقبلي المتوقع. ²
. تضم الموازنة التقديرية تقدير الموجودات والمطلوبات المتداولة طويلة الأجل وحقوق الملكية خلال فترة معينة. ³

ومن هذه التعريفات يمكن القول بأنها مخطط مفصل موضوع لفترة زمنية قادمة محددة، مترجم إلى معطيات كمية ويتعلق بأوجه مختلفة من نشاط المؤسسة ويوزع هذا المخطط على جميع المسؤولين حتى يكون مرشدا لهم في تصرفاتهم وحتى يمكن استخدامه كأساس لتقييم الأداء.

2-3- خصائص الموازنة التقديرية:

يمكن تبيان هذه الخصائص فيما يلي: ⁴

اعتماد الميزانية على التقدير وليس مجرد توقعات بل نتائج محتملة معتمدة على أسس علمية وميدانية. ارتباط الميزانية بفترة مستقبلية محددة (سنة أو أكثر).

الميزانية التقديرية وسيلة لتحقيق المسؤوليات في المؤسسة بحيث يلتزم الأطراف بتحقيق الأهداف المرسومة. تعتبر الميزانية التقديرية خطة شاملة مفصلة تقديرية لنشاط الشركة.

يتم إعداد الميزانية التقديرية بمشاركة كافة المستويات الإدارية المسؤولة عن تنفيذها وذلك لأن مشاركة كافة المستويات الإدارية في إعدادها يؤدي إلى نجاحها.

3-3- أهداف الميزانية التقديرية

¹ يوحنا عبد الصالح الرزق، المحاسبة الإدارية المعاصرة"، الطبعة 01 دار مكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص 181.

² مفلح عقل، مقدمة في الإدارة المالية، ط01 مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 278.

³ خضير كاظم موسى سلامة اللوزي، مبادئ إدارة الأعمال، إثراء للنشر والتوزيع، 2008، ص 398

⁴ مصطفى يوسف كافي وآخرون، المحاسبة الإدارية، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الأردن، 2012، ص 219

تتمثل أهداف الموازنات التقديرية فيما يلي:¹

يؤدي إعداد تلك الموازنات إلى اشتراك العاملين في توفير ما تحتاج إليه من بيانات مما يساهم في النهاية من زيادة شعورهم بالمسؤولية اتجاه تحقيق الأهداف.

تساهم في تحديد حجم الالتزامات المالية المطلوبة مستقبلاً ومن ثم الإعداد لتوفير تلك الأعباء. استخدام أصول المؤسسة بكفاءة وفعالية.

وضع الأسس لأخذ الإجراءات التصحيحية في انحراف النتائج عن المتوقع.

التوجه المبكر نحو التعامل مع الأحداث المتوقعة.

الفرع الثاني: الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير

سننظر لبعض أهم هذه الأدوات وهي بطاقة الأداء المتوازن (BSC)، لوحة القيادة، نظام التكاليف على أساس الأنشطة (ABC)، نظام الموازنة على أساس الأنشطة (ABB)، التكاليف المستهدفة، والتحسين المستمر (Kaizen).

1- بطاقة الأداء المتوازن (BSC): تعريف كل من R. Kaplan و "Nolan Norton" حيث عرفا

بطاقة الأداء بأنها مجموعة من المقاييس المالية وغير مالية التي تسمح للإدارة العليا في المؤسسة بتتبع أدائها وتحسينه في المستقبل، من خلال أربعة أبعاد مهمة يجب إعدادها للإجابة على أربعة أسئلة أساسية:

كيف ينظر لنا الزبائن بعد الزبائن.

ما الذي يجب أن نتفوق فيه؟ (بعد العمليات الداخلية).

هل يمكننا أن نواصل في التحسن وخلق الثروة؟ (بعد التعلم والنمو).

كيف ننظر إلى حملة الأسهم؟ (البعد المالي).²

2- لوحة القيادة: هي مصدر من مصادر توفير المعلومات خلال فترة من الزمن يتم استخدامها بصورة

منتظمة لمواكبة عمل من أعمال أو مسار تنفيذ قرار من القرارات، وتختلف لوحة القيادة في محتواها

واستعمالاتها باختلاف القدرات والمؤسسات عامة وما تقدمه من خدمات وما تنتجه من سلع، وعليه فإنه لا

¹ محمد عبد الفتاح الصيرفي، "إدارة البنوك"، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص 120.

² لطرش وليد دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء الاستراتيجي"، أطروحة دكتوراه، تخصص علوم تجارية، مسيلة، جامعة محمد بوضياف، 2017-2018، ص 21

توجد لوحة قيادة نموذجية كما لا توجد لوحة قيادة يمكن وصفها بالجيدة أو السيئة بصورة مطلقة، فلوحة القيادة لها في المقام الأول قيمة الكشف عن المعطيات المتوفرة.¹

3- نظام التكاليف على أساس الأنشطة (ABC) ونظام الموازنة على أساس الأنشطة (ABB):

3-1- نظام التكاليف على أساس الأنشطة (ABC): طريقة تقود إلى تحسين الأنظمة التقليدية

للتكاليف، عن طريق التركيز على الأنشطة كأغراض أساسية للتكلفة، إذ يتم تخصيص التكاليف غير المباشرة أو ما يسمى تكلفة الموارد التي استفادت منها، ومن ثم يتم تخصيص تكلفة هذه الأنشطة على المنتجات.²

3-2- نظام الموازنة على أساس الأنشطة (ABB):

هي طريقة أو مدخل لتحسين قيم التكلفة يركز على الأنشطة كأغراض تكلفة رئيسية، كما أنه يستخدم تكلفة هذه الأنشطة كأساس لتعيين تكاليف أغراض أخرى مثل السلع والخدمات والعملاء.³

4- التكلفة المستهدفة والتحسين المستمر (Kaizen):

4-1- تعريف التكلفة المستهدفة

هي أحد الأساليب الحديثة لإدارة تكلفة المؤسسة والذي يركز على استراتيجية التميز السعري للمنتج من خلال الوصول لتكلفة تناسب السعر المنافس، مع ضمان الجودة للحصول على رضا الزبون.⁴

4-2- تعريف التحسين المستمر (Kaizen):

تسعى المؤسسات لتبني مدخل التحسين المستمر باعتباره فلسفة إدارية تعمل على تحسين الأنشطة المرتبطة بالآلات والمعدات والأفراد وطرق الإنتاج بصورة مستمرة، ذلك لتقليل العيوب من منتجاتها،

¹ عبد اللطيف قطيش، الإدارة العامة من النظرية إلى التطبيق"، منشورات الحلبي الحقوقية 2013، ص 172
² إسماعيل حجازي، سعاد معاليم "محاسبة التكاليف الحديثة من خلال الأنشطة دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2013، ص 99.

³ إسماعيل حجازي، سعاد معاليم دور التسيير على أساس الأنشطة ABM في تحسين أداء المؤسسة مجلة العلوم الإنسانية، العدد 27-28، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2012، ص 105

⁴ حبشي أسماء، استخدام التكلفة المستهدفة للتحكم في تسعير الخدمات الصحية، أطروحة دكتوراه الطور الثالث في العلوم المالية والمحاسبية، تخصص محاسبة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2020، ص 29

ومواجهة المنافسة في السوق، من خلال انتهاج المؤسسة التغيير التدريجي في العمليات الإنتاجية بشكل مستمر ودائم.¹

الفرع الثالث: الدمج بين الأدوات التقليدية والأدوات الحديثة لمواجهة تحديات الرقابة

الدمج بين الأدوات التقليدية والأدوات الحديثة في نظام مراقبة التسيير يُعدّ خيارًا استراتيجيًا لمواجهة التحديات المعقدة التي تواجه المؤسسات في بيئة متغيرة ومتسارعة. فالأدوات التقليدية، مثل الموازنات التقديرية وتحليل الانحرافات، تتميز ببساطتها وسهولة تطبيقها، وتوفّر قاعدة صلبة للرقابة المالية والتشغيلية. لكنها قد تكون محدودة في قدرتها على التعامل مع المتغيرات الديناميكية والمعلومات النوعية². من جهة أخرى، توفّر الأدوات الحديثة، مثل بطاقة الأداء المتوازن (Balanced Scorecard) ونظام التكاليف على أساس النشاط (ABC)، رؤية استراتيجية أوسع وتمكّن من دمج الأبعاد غير المالية في عملية الرقابة، كرضا العملاء، الابتكار، والكفاءة الداخلية. هذه الأدوات تُعزز البعد التحليلي والتنبؤي في عملية التسيير، مما يجعلها أكثر ملاءمة لمواجهة التحديات المستجدة كالتعقيد التنظيمي، تسارع التغيير التكنولوجي، وضغوط التنافسية.

إن الدمج بين النوعين يُسهم في بناء نظام رقابي متكامل، يوازن بين الصرامة المالية والمرونة الاستراتيجية، ويعزز من فاعلية القرارات المتخذة. هذا التكامل يسمح بتحقيق رؤية شمولية للأداء، ويُحسن من استجابة المؤسسة للمخاطر والفرص في آن واحد.

¹توائية الطاهر، أثر مبادئ استراتيجية الكايزن في تفعيل تكنولوجيا الإنتاج الأنظف دراسة حالة شركة الإسمنت ببلدية

الماء الأبيض"، تبسة، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، العدد 2، المجلد 4، الجزائر، 2017، ص131.

² Psico-Smart,

"Comparative Analysis of Traditional vs. Modern Performance Analysis Tools", article, October 2024

خلاصة الفصل

كخلاصة لما ناقشناه في المبحث الأول نقول مراقبة التسيير أداة حيوية لضمان تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة وفعالية. تُعرّف مراقبة التسيير بأنها عملية منتظمة تهدف إلى تقييم الأداء ومقارنة النتائج الفعلية بالأهداف المخططة واتخاذ الإجراءات التصحيحية عند الحاجة. وتُعد من أهم وظائف الإدارة المعاصرة، لما لها من دور في تحسين اتخاذ القرار وتحقيق الانسجام بين مختلف الأنشطة.

كما تم التطرق إلى أدوات مراقبة التسيير التقليدية، مثل المحاسبة العامة، المحاسبة التحليلية، الميزانيات التقديرية، والتحليل المالي، والتي تهتم في الغالب بالجوانب المالية قصيرة المدى.

في المقابل، ناقش المطلب الثاني للمبحث الثاني أدوات مراقبة التسيير الحديثة التي ظهرت نتيجة لتطور بيئة الأعمال، ومن أبرزها بطاقة الأداء المتوازن (BSC)، نظام التكاليف على أساس الأنشطة (ABC)، نظام الموازنة على أساس الأنشطة، التكلفة المستهدفة، هذه الأدوات تتميز بقدرتها على تقديم رؤية شاملة للأداء تشمل الأبعاد المالية وغير المالية، مثل جودة الخدمات، رضا العملاء، والتعلم التنظيمي.

واختتم الفصل بالتأكيد على أن الدمج بين الأدوات التقليدية والحديثة هو الأسلوب الأمثل لمواجهة تحديات الرقابة الحديثة، وتحقيق تسيير فعال يتماشى مع متطلبات الأداء المستدام.

الفصل الثاني: الإطار النظري الخاص
بالأداء وعلاقته بأدوات بمراقبة التسيير

مقدمة فصل

يُعدّ أداء المؤسسة الاقتصادية من المحاور الجوهرية التي تحظى باهتمام واسع في الدراسات الإدارية والاقتصادية، إذ يُعبّر عن مدى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية في بيئة تتسم بالتغير السريع والمنافسة الشديدة. ولا يمكن تحقيق أداء فعّال دون وجود آليات دقيقة لرصد الإنجازات، تحليل الانحرافات، واتخاذ قرارات تصحيحية في الوقت المناسب. من هنا تبرز أهمية تقييم الأداء كأداة استراتيجية تمكّن الإدارة من الوقوف على مستوى النتائج المتحققة مقارنة بالأهداف المسطرة. ويمثل تقييم الأداء عملية منهجية تهدف إلى قياس مدى نجاح المؤسسة في استغلال مواردها البشرية والمادية والمالية لتحقيق القيمة المضافة وتحسين التنافسية. وتُستخدم في هذا السياق مجموعة من المؤشرات المالية وغير المالية، مثل الربحية، الإنتاجية، الجودة، والرضا الوظيفي. إلا أن هذا التقييم يظل غير فعّال ما لم يُدعم بأدوات رقابية فعّالة تنتمي إلى حقل مراقبة التسيير. تلعب أدوات مراقبة التسيير دورًا محوريًا في تعزيز فعالية الأداء المؤسسي، حيث توفر معلومات آنية وتحليلية تساعد في توجيه القرارات الاستراتيجية والتشغيلية، تسمح هذه الأدوات بتحديد مصادر القصور والفرص الكامنة، مما يساهم في تحسين الأداء العام للمؤسسة. يتناول هذا الفصل تحليلًا معمقًا لمفهوم أداء المؤسسة، منهجيات تقييم الأداء وأثر تطبيق أدوات مراقبة التسيير في تحسين الأداء المؤسسي، كما يُبرز العلاقة التفاعلية بينها في سياق تحسين الأداء، وتحقيق الكفاءة التنظيمية والاستدامة في النمو.

المبحث الأول: مدخل حول أداء المؤسسات

يعتبر أداء المؤسسة صورتها في بيئة أعمالها وهو ترجمة لأهدافها وغايتها الذي يعكسه أفرادها ووظائفها ولتحسين صورتها، وجب على المؤسسة دوما العمل على تحسين أدائها والقيام بعملية تقييمه وتطوير أدوات القياس، بما يتناسب والظروف السائدة، لتصحيح أو تجنب المخاطر المحيطة بها والتي قد تؤدي بزوال المؤسسة في أي وقت، وذلك لاشتداد المنافسة بين المؤسسات في ظل اقتصاد متغير.

المطلب الأول: عموميات حول الأداء

هناك العديد من تعاريف لمصطلح الأداء سوف نتطرق في هذا المطلب إلى تعاريف التي لها صلة بموضوع دراستنا.

الفرع الأول: مفهوم الأداء

يستخدم مصطلح "الأداء" للإشارة إلى مجموعة من المفاهيم التي قد تتقارب في بعض الأحيان وتختلف في أحيان أخرى. يمكن أن يُعبر الأداء عن مدى تحقيق الأهداف أو عن كفاءة استخدام الموارد. وبالتالي يرتبط مفهوم الأداء بالفاعلية والكفاءة.¹

وقد عرفها القاموس petit le Rousse بأنه الكيفية التي يبلغ بها التنظيم أهدافه. أما chevalier وآخرون فيرون أن الأداء هو الإنتاج الإجمالي للمؤسسة ينتج عن توفيق بيت العديد من العوامل، كرأس المال المعرفة، العمل....

أما الأداء فينتج مباشرة عن عنصر العمل، وبالتالي فإن كل عامل سيعطي الأداء الذي يتناسب مع قدراته ومع طبيعة عمله".

لقد جاء هذا التعريف من منطلق أن مفهوم الأداء يقتصر لدى الكثير من الباحثين على المورد البشري دون غيره من موارد الأخرى، وهم يرون أن الأداء هو الكيفية التي يؤدي بها العاملون مهامهم أثناء العمليات إنتاجية والعمليات الموافقة لها باستخدام وسائل الإنتاج المتاحة، طبقا لبرنامج المسطر والأهداف المحددة للوحدة الإنتاجية خلال فترة زمنية معينة.

إلا أن ما يمكن الإشارة عليه أن الأداء المورد البشري هو جزء من أداء المؤسسة ككل، لأن هذا المورد لوحده لا يتمكن متن تحقيق أهداف المؤسسة إلا من خلال تفاعل مختلف مواردها.

¹ رفيقة حروش، اقتصاد وتسيير المؤسسة دار الأمة للنشر، برج الكيفان، 2013، ص 199.

أما فيما يخص ربط الأداء بالكفاءة والفعالية فعن الأداء المؤسسة الاقتصادية هو تلك العلاقة بين الموارد والمؤسسة والنتائج المحققة في فترة زمنية معينة وهناك من يرى بأن الأداء هو الأهداف أو المخرجات التي يسعى النظام إلى تحقيقها أو النتائج المتحصل عليها".

بالإضافة على المفاهيم السابقة لمصطلح الأداء، هناك من الباحثين من أضفى بعد آخر لمفهوم الأداء وهو البعد الاستراتيجي، حيث يرى Angelier أن أداء المؤسسة يتجسد في قدرتها على تنفيذ استراتيجياتها، وتمكنها من مواجهة القوى التنافسية.

كما أن الأداء هو: قدرة المؤسسة على الاستمرار بشكل مرغوب فيه في سوق تنافسية متطورة، وهذا ما يتطلب في آن واحد الكفاءة والفعالية.¹

الفرع الثاني: أنواع الأداء

تطرح عملية تصنيف الأداء في المؤسسات الاقتصادية إشكالية اختيار المعيار الذي يتم الاعتماد عليه لتحديد مختلف أنواع الأداء، وبما أن مفهوم الأداء يرتبط كما رأينا سابقا إلى حد كبير بالأهداف فإننا يمكن نعتمد على المعايير المستعملة في تصنيف الأهداف واعتبارها كمعايير لتصنيف الأداء من حيث الشمولية والزمن والطبيعة.

1- أنواع الأداء حسب معيار الشمولية:

إن الارتكاز على معيار الشمولية الذي قسم أهداف المؤسسة الاقتصادية إلى أهداف كلية وأهداف جزئية، يمكننا من تقسيم الأداء إلى:

1- الأداء الكلي:

وهو الأداء الذي يتحقق من جراء مساهمة جميع العناصر والوظائف والأنظمة الفرعية للمؤسسة الاقتصادية، والتي لا يمكن نسبها إلى عنصر واحد دون المساهمة باقي العناصر، ومثال على ذلك مدى بلوغ المؤسسة لتحقيق النمو والاستمرارية والشمولية.... الخ.

2- الأداء الجزئي:

وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة، وينقسم بدوره إلى عدة أنواع حسب المعيار المعتمد لتقسيم عناصر المؤسسة²

¹ رقيقة حروش، مرجع سابق، ص 200

² رقيقة حروش، اقتصاد وتسيير المؤسسة دار الأمة للنشر، برج الكيفان، 2013، ص 201.

2- أنواع الأداء حسب المعيار الوظيفي

الذي يقسم أداء المؤسسة إلى أداء كل وظيفة على حدة، مثل أداء الوظيفة المالية، ووظيفة الموارد البشرية، وأداء وظيفة التموين، وأداء وظيفة الإنتاج.... إلخ. ويجب الإشارة هنا أن الأداء الكلي للمؤسسة هو في حقيقة الأمر تفاعل مجمل أداءات الأنظمة الفرعية لها، ولهذا فإن دراسة الأداء الكلي للمؤسسة يستوجب دراسة أداء مختلف وظائف المؤسسة الاقتصادية.

3- أنواع الأداء حسب معيار الطبيعة:

وهو المعيار الذي يصنف أهداف المؤسسة إلى اقتصادية اجتماعية تقنية، سياسية.... إلخ، وبالتالي فإنه يمكن تصنيف أداء المؤسسة الاقتصادية إلى أداء اقتصادي، وأداء اجتماعي، وأداء سياسي، وأداء تقني.... إلخ، فالمؤسسة الاقتصادية مهما كان نشاطها، فإنه لا يمكن الاعتماد على الأداء الاقتصادي فقط، والذي يتجسد بتحقيق الفوائد وتعظيم الأرباح وتدنية مستويات استخدام الموارد، لمعرفة درجة أداء هذه المؤسسة، ولكن أيضا بالاعتماد على مدى تحقيق المؤسسة لأهداف الاجتماعية، فالمؤسسة الناجحة هي التي تعرف كيفية الوصول إلى تحقيق أكبر مستوى من الأداء الاقتصادي والاجتماعي. أما الأداء التكنولوجي والثقافي والسياسي، فالمؤسسة قد تطمح للسيطرة على مجال تكنولوجي معين، أو التأثير على سلوكيات الأفراد وخلق أنماط استهلاكية جديدة، أو ربما التأثير على النظام السياسي القائم بتمويل حملات انتخابية من أجل إيصال أشخاص معينين إلى مراكز القرار .

الفرع الثالث: العوامل المؤثرة في أداء المؤسسة الاقتصادية

- يعتبر الأداء دالة تابعة لمجموعة من المتغيرات والعوامل التي تؤثر سلبا أو إيجابا، ويمكن حصرا

لعوامل

فيما يلي: ¹

- القيادة

- الثقافة التنظيمية

- الخيارات التقنية

- أسلوب الإدارة

¹ رقيقة حروش، مرجع سابق، ص 199.

- الهيكلية

- العملية الإنتاجية

- الاستراتيجية

- المحيط

كما أجمع المفكرون على تقسيم العوامل المؤثرة في أداء المؤسسة الاقتصادية حسب إمكانية التحكم فيها إلى العوامل خاضعة لتحكم المؤسسة، وأخرى غير خاضعة لتحكم المؤسسة، وهي كما يلي:

1- العوامل غير الخاضعة لتحكم المؤسسة:¹

وتشمل جميع المتغيرات والقيود والمواقف التي لا يمكن للمؤسسة مراقبتها، وبالتالي هي تمثل محيط المؤسسة بمختلف أبعاده والذي يعبر عنه بأنه كل ما هو خارج المنظمة. ويمكن أن تكون هذه العوامل إما فرصا متاحة يمكن للمؤسسة أن تستغلها لتحسين أدائها، أو قد تمثل مخاطر تؤثر سلبا على المؤسسة، وبالتالي عليها التكيف معها وتقليل مخاطرها، ومع كونها غير خاضعة لتحكم المؤسسة فإنه يمكن تقسيمها حسب طبيعتها على العوامل الاقتصادية، أو ثقافية، أو تكنولوجية، أو سياسية، أو قانونية. وتكون العوامل الاقتصادية أكثر تأثيرا على أداء المؤسسة الاقتصادية، نظرا لطبيعة نشاط المؤسسة

الذي يستمد موارده من هذا المحيط، وتكون مخرجاتها مقدمة لنفس المحيط ولهذا يمكن تقسيم هذه العوامل الاقتصادية إلى العوامل ماکر، واقتصادية كالفلسفة الاقتصادية للبلاد، ومعدلات النمو، وسياسة التجارة الخارجية ومعدلات التضخم، وأسعار الفائدة... إلخ، وأخرى ميكرو اقتصادية، كوفرة المواد الأولية أو ندرتها الطاقة درجة المنافسة هيكل السوق دورة حياة المنتج، الأيدي العاملة المؤهلة، مستوى الأجور ... إلخ.

2- العوامل الخاضعة لتحكم المؤسسة:

وتتمثل في جميع العناصر التي تخضع إلى حد ما لتحكم المؤسسة، وهي المتغيرات والقوى التي تؤثر على أداء المؤسسة سلبا أو إيجابا والتي يمكن لمسيرى المؤسسة إحداث تغييرات فيها لتخفيف من آثارها السلبية أو إلغائها، أو لتعظيم إيجابياتها. ومن هذه العوامل نجد العوامل التقنية المرتبطة بدرجة كبيرة بالجانب التقني في المؤسسة والمتمثلة في:

¹ رقيقة حروش، مرجع سابق، ص 199.

- نوع التكنولوجيا المستخدمة
- نسبة الاعتماد على الآلات مقارنة مع عدد العمال؛
- تصميم المؤسسة من حيث المخازن الورشات، التجهيزات؛
- نوعية المنتج؛
- التوافق بين المنتجات ورغبات طالبيها؛
- التناسب بين طاقتي الإنتاج والتخزين في المؤسسة؛
- نوعية المواد الأولية المستخدمة
- مستويات الأسعار؛¹
- الموقع الجغرافي للمؤسسة.
- أما العوامل الأخرى فهي العوامل البشرية وهي جميع المتغيرات التي تؤثر على استخدام الموارد البشرية في المؤسسة وتضم:
- التركيبة البشرية من حيث الجنس والسن؛
- مستوى تأهيل الأفراد؛
- التوافق بين مؤهلات العمال والمناصب التي يشغلونها، والتكنولوجيا المستخدمة؛
- نظامي المكافآت والحوافز؛
- الجو السائد بين العمال والعلاقة بين المشرفين والمنفذين؛
- نوعية المعلومات.

الفرع الرابع: عناصر الأداء

تهتم الإدارة في المؤسسات برفع الكفاءة الإنتاجية وتحسين مستوى الأداء، فهي المحرك الديناميكي للعملية الإنتاجية، بمعنى أنها مصدر الطاقة التي تسيطر على الأداء لمختلف العناصر المنتجة من جهة أخرى، ما زالت الكفاءة الإنتاجية تتوقف على الطريقة التي يؤدي بها الأفراد أعمالهم، إذ أن هؤلاء باستخدامهم الآلات أو بتنفيذهم لمراحل الإنتاج يمكنهم أن يؤثروا على كفاءة التجهيزات، وبالتالي على الإنتاجية التي

¹محمد الصغير قريشي، واقع مراقبة التسيير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر،

مجلة الباحث، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة ورقلة، عدد 09، 2011. ص44

أصبح تحسينها يعتمد بشكل أساسي على زيادة القدرة على العمل، وكذا الرغبة فيه، ومن ثم تحقيق الرضا الوظيفي الذي يتعلق بالأداء الجيد داخل المؤسسة.

أولاً: المقدرة على العمل

هي العنصر الأول من عناصر الأداء، وتكتب المقدرة على العمل بالتعليم والخبرة العلمية، كما إن حسن الاستفادة من مؤهلات العنصر البشري ومهاراته وقدراته التي يتمتع بها تمكن من الوصول إلى تحقيق الأهداف بأعلى فعالية وأقصى كفاءة ممكنة، ولن يأتي ذلك إلا من خلال:

1- حسن اختيار العاملين

تتضمن عملية اختيار العاملين المفاضلة بين الأفراد المتقدمين لشغل وظيفة معينة، من حيث مؤهلاتهم ومهاراتهم، وكذا فعاليتهم وكفاءتهم في الأداء المناسب، فعلى إدارة الموارد البشرية أن تحدد شروط الواجب توافرها في الشخص الذي يشغل الوظيفة ثم انتقاء أفضلهم وأصلحهم للعمل.

2- التدريب والتكوين

في الحديث عن مرد ودية التدريب يقال انه لن يكون التدريب مجدياً.

-مردود هام بالنسبة للعامل والمؤسسة

تعتبر وظيفة التدريب إحدى الوسائل الرئيسية لرفع الكفاءة الإنتاجية وزيادة الفعالية، كما أنها مكملية لوظيفة الاختيار والتعيين، لأن هذه البرامج تساعد على تطوير وزيادة مهارات العاملين وتحسين قدراتهم على أداء الأعمال، كما يرى كيب أن أهداف استراتيجية تكوين الموارد البشرية هي الحصول على قوة العمل التي تتوفر فيها المواصفات الصحيحة من خصائص شخصية ومهارات ومعارف فضلاً عن امتلاك القدرة على التقدم الوظيفي والتطور المستقبلي في المهارات والمعارف، كما إن هذه الإستراتيجية تركز على أهمية المورد البشري في بناء وتنمية وتفعيل القدرة التنافسية.¹

ثانياً: الرغبة في العمل

العنصر الثاني في الأداء هو توفر الرغبة في العمل لدى الفرد شاغل الوظيفة، فالإدارة بدأت تعترف بأهمية هذا الموضوع فأصبح التعرف على محددات دوافع العمل كوسيلة للتأثير على تلك الرغبة أمراً ضرورياً لرفع الكفاءة، هذا وتتأثر رغبة في العمل بمجموعة من العوامل، نتلخص فيما يلي:

1- التحفيز:

¹هاشم محمدي رضا الإدارة بالأهداف، دار الراية لنشر والتوزيع، الأردن، 2014، ص 187.

يتمثل في وضع التسهيلات وتشجيعات معينة تهدف إلى تحريك الفرد العامل وتدفعه إلى تحقيق غرض أو نشاط محدد، وقد يكون ماديا متمثلا في الرواتب والعلاوات.... أو معنويا مثل الاعتراف والتقدير والمشاركة في اتخاذ القرارات.... وتترك الحوافز أثارا جانبية إذا حققت الهدف المرغوب من ورائها.

2 - حاجات الأفراد:

العنصر الثاني المؤثر في كفاءة الفرد الإنتاجية، وهو ما يرغب الفرد من تحقيقه من حاجات ورغبات، فتتأثر طرق تفكيره وأنماط سلوكه، حتى يصنع لنفسه مركزا ومستقبلا.

3- بيئة العمل الداخلية والخارجية

تشكل جزء كبيرا من السلوك البشري، فظروف العمل داخل المؤسسة يمكن أن تساهم في تخفيض مستوى الأداء، كذلك المتعلقة بانعدام التهوية والتدفئة، أو عدم التحكم في الضوضاء أو غيرها، إما المحيط الخارجي فتشكله تلك المؤثرات الاجتماعية التي تحدد كفاءة الأفراد الإنتاجية، ومنها التنظيمات غير الرسمية لجماعات العمال التي يمكن أن تقلص من رغبة الفرد في العمل، يمكن أن توجه العاملين نحو الأفضل سبل الأداء ومساعدتهم على تجنب الأخطاء والسلبيات.

ثالثا: الرضا الوظيفي¹

تستطيع الإدارة أن ترفع مستوى كفاءة الإنتاج عن طريق تحديد أنواع الأعمال المطلوبة لتحقيق أهدافها، وكذا تحديد المهارات والكفاءات البشرية اللازمة لأداء تلك الأعمال والوظائف، وبذلك يمكن التأكد من أن كل فرد يقوم بأداء العمل المناسب له، إذ أصبح من ضروري الاهتمام بالعنصر البشري واستخدامه الاستخدام الفعال بتحسين مستوى الرضا لديه، فهو غير مجبر على شغل وظيفة لا يرضاها.

1- مفهوم الرضا الوظيفي

أورد الباحثون تعريفات متعددة للرضا الوظيفي، يرى هيربرت أن مفهوم الرضا الوظيفي يطلق على مشاعر العاملين تجاه أعمالهم، ويمكن تحديد تلك المشاعر من زاويتين مايو فره العمل للعاملين في الواقع، وما ينبغي أن يوفره العمل من وجهة نظرهم وفي تعريف آخر يرى البعض أن الرضا الوظيفي هو الشعور

¹سعيدة أرفيس، تأثير إعادة هندسة العمليات الإدارية على الأداء المؤسسي مذكرة ماستر أكاديمي في قسم علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير المسيلة

النفسي بالقناعة والارتياح أو السعادة لإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات مع العمل نفسه ومحتوى بيئة العمل، ومع الثقة والولاء والانتماء، تختلف وجهات النظر في تعريف الرضا الوظيفي، إلا أنها تتفق في أنه يمثل الإشباع التي يحصل عليها الفرد من المصادر المختلفة التي ترتبط بالوظيفة التي يشغلها، كما أنه محصلة عناصر الرضا الذي يتصور الفرد أن يحصل عليها من عمله، ويعبر عنها بالعلاقة التالية: الرضا الوظيفي - الرضا عن الأجر + الرضا عن محتوى العمل + الرضا عن فرص الترقى + الرضا عن الإشراف + الرضا عن جماعة العمل + الرضا عن ساعات العمل + الرضا عن ظروف العمل.

3 العوامل المرتبطة بالرضا عن العمل:¹

يتأثر الرضا الوظيفي بالعديد من العوامل يمكن تصنيفها كالتالي:

1 - مجموعة العوامل الشخصية:

وهي التي ترجع على الشخص نفسه، كتلك التي تتعلق بقدراته ومهاراته، ويمكن قياسها بتحليل خصائصه، كالتعليم السن المستوى الوظيفي، إلا أنه من الصعب التحكم فيها، واستخدامها لتحسين درجة الرضا عن العمل لدى الفرد.

2 مجموعة العوامل المرتبطة بالظروف العمل:

تتعلق أساسا بظروف والبيئة العمل داخل المؤسسة، وبإمكان الإدارة التحكم في معظمها أو تغييرها.

3-العوامل المتعلقة بالوظيفة أو العمل:

عندما يكون للعمل تصميم سليم يسمح بالتنوع والأهمية وتوافر المعلومات، يكون هناك ضمان نسبي للرضا عن العمل.

2-العوامل المتعلقة بالتنظيم والإدارة

عندما يدرك الفرد مدى جودة الإشراف الواقع عليه تتأثر درجة رضاه عن الوظيفة، فيدرك أهميته واهتمام المشرف بشؤونه وحمايته لحقوقه، كأن يتحصل على مكافآت وترقيات يتم توزيعها بشكل عادل بين العمال. إن العوامل السابقة تؤثر لا محالة في الفرد العامل، وتجعل منه فاعلا وإيجابيا في دائرة عمله، إذا ما تم التحكم فيها بالشكل الذي يحسن من مستوى الأداء.

¹سعيدة أرفيس، مرجع سابق، ص200

3- نتائج الرضا عن العمل:

حدد الباحثون عددا من النتائج المحتملة للرضا الوظيفي، بما في ذلك آثاره على الأداء والغياب ودوران العمل:

- الرضا عن العمل ومعدل دوران العمل:

يفترض أنه كلما زاد الرضا الفرد عنه عمله زاد الدافع لديه على البقاء فيه وقل احتمال تركه له بطريقة اختيارية، فهناك علاقة سلبية بين الرضا الوظيفي، ومعدل دوران العمل، أي أنه كلما ارتفعت درجة الرضا كلما قل معدل دوران العمل.

- الرضا عن العمل ومعدل الغياب

يمكن الاعتماد على الرضا عن العمل للتنبؤ بحالات الغياب، فكلما كان الرضا الوظيفي مرتفعاً قلت معدلات الغياب.

- الرضا عن العمل والإصابات:

هناك من يرى أن الحوادث والإصابات تحدث بسبب انعدام الدافع على أداء العمل بكفاءة وعدم الرغبة فيه، إذ أن العامل الذي لا يشعر بدرجة عالية من الرضا عن عمله تجده أقرب إلى الإصابة، يقول فروم أن الإصابات هي مصدر من مصادر عدم الرضا عن العمل وليس العكس.

- الرضا عن العمل ومعدل الأداء:

دلت نتائج الدراسات على أن الرضا المرتفع ينتج عنه أداء مرتفع، والعكس صحيح، فالموظف الراضي عن عمله تزداد درجة حماسه للعمل، وينعكس ذلك على ارتفاع إنتاجيته وأدائه.

4- علاقة رضا العامل بتنمية المؤسسة:

تتنعكس صحة المؤسسة في العديد من الأبعاد مثل نسبة الربحية وزيادة رأس المال وكذا ثقافة المؤسسة ومستوى والإنتاجية والاستراتيجيات الموارد البشرية هذه الأخيرة التي تلعب دورا هاما في تحقيق صحة جيدة للمؤسسة، لذلك فإن قياس رضا العامل يجب أن يكون دوريا، فيتم تقييم مستواه من مختلف النواحي، سواء من ناحية الرغبة في العمل أو من جهة المعنويات والمكافئات... الخ.¹

¹ سعيدة أرفيس، تأثير إعادة هندسة العمليات الإدارية على الأداء المؤسسي مذكرة ماستر أكاديمي في قسم علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير المسيلة

المطلب الثاني: الاسس العامة للأداء المؤسسي

الفرع الاول: أبعاد الأداء

تعني بأداء الفرد للعمل، القيام بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله ويمكننا أن نميز ثلاثة أبعاد للأداء، وهذه الأبعاد هي: ¹

الجهد المبذول؛

كمية الجهد؛

نمط الأداء.

أ كمية الجهد المبذول:

تعبّر عن مقدار الطاقة الجسمانية أو العقلية التي يبذلها الفرد خلال فترة زمنية وتعتبر المقاييس التي تقيس سرعة الأداء أو كميته في خلال فترة معينة معبرة عن البعد الكمي للطاقة المبذولة.

ب - الجهد المبذول

فتعني مستوى بعض الأنواع للأعمال، قد لا يهتم كثيرا بسرعة الأداء أو كميته بقدر ما يهتم بنوعية وجودة الجهد المبذول ويندرج تحت المعيار النوعي للجهد الكثير من المقاييس التي تقيس درجة مطابقة الإنتاج المواصفات، والتي تضمه درجة خلو الأداء من الأخطاء التي تقيس درجة الإبداع في الأداء.

ج- نمط الأداء :

يقصد به الأسلوب أو الطريقة التي يبذل بها الجهد في العمل، أي الطريقة التي تؤدي بها الأنشطة العمل، فعلى أساس نمط الأداء يمكن قياس الترتيب الذي يمارسه الفرد في أداء حركات أو أنشطة معينة أو مزيج هذه الحركات أو الأنشطة إذا كان العمل جسمانيا بالدرجة الأولى، كما يمكن أيضا قياس الطريقة التي يتم الوصول بها إلى حل أو قرار لمشكلة معينة أو الأسلوب الذي يتبع في إجراء بحث أو دراسة.

الفرع الثاني: محددات الأداء

انطلاقا من اعتبار الأداء ممارسة الأنشطة والمهام المختلفة التي تتكون منها الوظيفة، وإن ذلك يعتبر سلوكا ، فإن هذا السلوك عرضة للتأثر سلبا أو إيجابا ببعض العوامل أو العناصر التي من شأنها في نهاية الأمر أن تؤثر على الأداء، ويطلق على مثل هذه العناصر عادة محددات الأداء، وتنقسم هذه

¹ سعيدة أوشن، ليندة بيبى دور الاتصال الداخلي في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة ماستر، قسم العلوم الإسلامية، أم بواقي 2017/2018، ص ص 48 49

المحددات من حيث علاقتها بالعامل أو مدى سيطرته عليها إلى قسمين القسم الأول تتمثل في المحددات التي تتعلق بالعامل كشخص وسميها المحددات الداخلية والقسم الثاني تتعلق بالبيئة المحيطة أي خارج سيطرة العامل وسميها المحددات الخارجية، أما هذه المحددات فهي تتعلق بالبيئة المحيطة أي خارج سيطرة العامل وسميها المحددات الخارجية، أما هذه المحددات فهي على نحو التالي: ¹

1 - المحددات الداخلية:

أ. الجهد: وهو الجهد الناتج عن حصول العامل على الدعم أو الحافز والذي يترجم إلى الطاقات الجسمية والحركية والعقلية التي يبذلها العامل لأداء مهمته، حيث تتأثر هذه الطاقات مع بعضها البعض لإنجاز العمل المطلوب، وأن هذا الجهد له طاقات تحفزه عوامل وتثبطه عوامل أخرى مما ينعكس على الأداء فهي أي جهد سيكون من محدّدات الأداء سواء على الصعيد الفردي أو الجماعي.

ب. القدرات ونعني بها تلك الخصائص والمهارات الشخصية اللازمة لدا الوظيفة وتسمى أحيانا بالكفاءات أو بالسمات الشخصية، كالقدرة والتحمل وسرعة البديهة أي التي لا بد من توافرها فيمن يقوم بوظيفة ما، وهي كذلك تؤثر بشكل مباشر في الأداء وبما أنها كذلك فهي أيضا تعتبر من محدّدات الأداء الوظيفي.

ج. إدراك الدور: ويشير إلى الاتجاه الذي يعتقد العامل أنه من الضروري توجيه جهود، في العمل من خلاله أي توجه جهد العامل، بمعنى أن أداء العامل يتجدد بمدى فهمه للدور الذي يقوم به أو يمارس من خلال الوظيفة التي يعمل بها، حيث يتضمن هذا الفهم والوعي ترجمة للجمهور والقدرات وتسخيرها في العمل بناء على هذا الفهم وله المعنى والدلالة التي تتشكل بالنسبة للعامل جراء عمله أو وظيفته.

2 - المحددات الخارجية:

يشير الواقع أن هناك عناصر أو محدّدات تخرج عن سيطرة العامل وتؤثر في الأداء وتتمثل فيما يلي:

أ - متطلبات العمل:

وتتعلق بكل من الواجبات والمسؤوليات والأدوات والتوقعات المأمولة من العامل، إضافة إلى الطرق والأساليب والأدوات والمعدات المستخدمة في ممارسة العامل لمهامه وأعماله.

ب - البيئة التنظيمية:

تشير إلى البيئة التنظيمية السائدة في المؤسسة التي تؤدي الوظيفة فيها وتشمل عادة كل من مناخ العمل، الإشراف توفر الموارد الأنظمة الإدارية الهيكل التنظيمي، نظام الاتصال السلطة أسلوب القيادة، نظام

¹ سعيدة أو شن ليندة ببيي مرجع سابق، ص 46 48

الفصل الثاني: الإطار النظري الخاص بالأداء وعلاقته بأدوات بمراقبة التسيير

الحوافز الثواب والعقاب وجميع هذي العوامل غاية في الأهمية من حيث تحفيز أو تثبيط دافعية العامل وبالتالي جودة أدائه.

ج البيئة الخارجية:

تؤثر البيئة الخارجية للتنظيم الذي يعمل به العامل على أدائه كالمنافسة الخارجية، فالمعلم المتقاعد عادة ما يملك القدرة ويبذل الجهود أكثر من المعلم المقيم، وهذا قد يؤثر إيجابا في التحفيز للوصول إلى مستوى أدائه، وقد يؤثر سلبا في دافعية بعض زملاؤه للعمل إذا ما حصلوا على التحفيز وتبادل الخبرات، كما تلعب التحديات الاقتصادية إلى التأثير على الأداء فانخفاض الرواتب.

وكذلك الحوافز والمكافآت واختلاف الرتب الوظيفية من مؤسسة إلى أخرى تؤثر سلبا على أداء العاملين في حالة تدنيها وإيجابيا في حال ارتفاعها، وكذلك فالنتائج التي يحققها متعامل تجاري مثلا هي نتيجة المهارات والمعارف الوظيفية التي يملكها هذا المتعامل، إضافة إلى الجهود التي يبذلها، والمنطقة التجارية التي يعمل بها مثلا أو المنتجات التي يشرف عليها، قد تؤدي إلى زيادة المنافسة والتحديات الاقتصادية التي يواجهها في المحيط الخارجي، حيث تتأثر كل متطلبات العمل والكفاءات أو المهارات وبيئة التنظيم بالعوامل الخارجية سلبا أو إيجابا ويصب هذا التأثير في النهاية على أداء الموظف.

الفرع الثالث: مستويات الأداء

هناك عدة مستويات للأداء التي يمكن إنجازها فيما يلي:¹

1- الأداء الاستثنائي: والذي بين التفوق في الأداء على مدى البعيد والذي يعبر عنه في شكل عقود المربحة ازدهار الوضع المالي.

2- الأداء البارز: وتتميز به المنظمة التي تقود القطاع الذي تنشط فيه وأهم ما يعبر عنه هو الحصول على عقود عمل كبيرة امتلاك الكفاءات وضع نقدي ومالي متميز.

¹ سميرة بن حليلة دور متطلبات إدارة المعرفة في تميز الأداء المؤسسي، مذكرة ماستر أكاديمي في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال جامعة المسيلة 2017-2018، ص ص 23-24

الفصل الثاني: الإطار النظري الخاص بالأداء وعلاقته بأدوات بمراقبة التسيير

3- الأداء الجيد جدا: الذي يبين مدى صلابة الأداء وتوفر الدلائل المستقبلية والكفاءات، التمتع بوضع مالي جيد.

4- الأداء الجيد والذي يمثل سيرورة دون المعدل بكثير مع وضوح نقاط الضعف في جميع المحاور فضلا عن وجود صعوبات خطيرة في استقطاب الكفاءات مواجهة المشاكل خطيرة في الجوانب المالية.

5- الأداء المتأزم: وهو الأداء غير الكفء تماما والذي يحتمل أن يسبب مشاكل متنوعة وكبيرة في جميع محاور المنظمة.

الفرع الرابع: مؤشرات الأداء المؤسسي

توجد أربعة مؤشرات الأداء المؤسسي:

المعيار الأول: الفلسفة والرسالة والأهداف

يجسد هذا المعيار الإطار القيمي للمؤسسة من خلال التركيز على أهمية تحديد المنطلقات الأساسية التي تحكم مسار العمل، وتحدد غايته، والغرض الذي من أجله قامت المؤسسة، وهي الخطوة التي تعبر عن مرحلة مهمة من مراحل العمل التنظيمي، وهي مرحلة التكوين والتخطيط، وإذا كان من المسلمات الضرورية لهذه المرحلة هو صياغة رسالة وأهداف المؤسسة فأن تأطير المؤسسة وتحويلات وتوحيد نهجها، لابد أن يقوم على فلسفة واضحة ومحددة.

المعيار الثاني: الحكم والإدارة

يتعلق معيار الحكم والإدارة بالقيادة والإدارة التي تدير المؤسسة، وبالبنية التنظيمية للبناء المؤسسي التي من خلالها تحقق إدارة المؤسسة، أهدافها في إطار منظومة بشرية ومادية تحتكم إلى سياسات واضحة وأنظمة وقوانين معتمدة تنظم العمل من خلال لوائح تفصيلية لكل مجال من مجالاته. وهياكل ترسم مسار اتصالاتها وردود مسؤوليات العاملين فيها وواجباتهم كما تتطلب أن تكون بيئة العمل تتناسب طبيعة أعمالها، وربط عناصر الحكم والإدارة بمنظومة رقابية تهدف إلى تقويم المسار وتحسين أداء وتطوير بنية العمل التنظيمي.

المعيار الثالث: النطاق المؤسسي

يشير معيار النطاق المؤسسي إلى جوهر عمل المؤسسات التعليمية ودورها الرئيسي لارتباطه بقياس مدى فعالية المؤسسة في تقديم خدماتها التعليمية والبحثية، إذ يتوقع أن تتسق هذه البرامج والخدمات التعليمية

مع رسالة المؤسسة، كما يتم تحديد علاقة المؤسسة بالمجتمع، والتأكد من تحقيق المنفعة المتبادلة وقياس سمعة المؤسسة على مستويين المحلي والدولي.¹

المعيار الرابع: الموارد المؤسسية والخدمات

تعد موارد المؤسسة من عوامل الأساسية التي تساعد المؤسسة على القيام بمهامها التي تضمنها رسالتها وأهدافها، كما تعمل المؤسسة على تطوير هذه الموارد لتحقيق الاستغلال الأمثل للموارد البشرية والمادية وتؤثر موارد المؤسسة في قدرتها على تحقيق المعايير المطلوبة للوصول إلى درجة من التميز تمكنها من تحسين أدائها والمنافسة على صعيد المحلي والدولي.

المطلب الثالث: تقييم الأداء

إن تقييم الأداء هو عبارة عن مجموعة من الدراسات التي ترمي إلى التعرف على مدى قدرة أو كفاءة الوحدة الاقتصادية من إدارة نشاطها في مختلف جوانبها وهو أحد الوظائف المتعارف عليها في إدارة الأفراد والموارد البشرية في منظمات الحديثة.

الفرع الأول: مفهوم تقييم الأداء

لقد ذهب البعض إلى مفهوم تقييم الأداء على اعتبارها عملية إدارية دورية هدفها قياس نقاط القوة والضعف في الجهود التي يبذلها الفرد والسلوكيات التي يمارسها في موقف معينين، وفي تحقيق هدف معين خططت له المنظمة مسبقاً.

ووصفها الآخرون بأنها دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية، وأيضاً للحكم على إمكانية النمو والتقدم للفرد في مستقبل وتحمله لمسؤوليات أكبر، أو ترقية لوظيفة أخرى.

بالاعتماد على التعاريف السابقة والتعاريف الأخرى، نجد أن عملية تقييم الأداء، تمثل أحد أهم الأنشطة التي يقاس من خلالها أداء الأفراد العاملين للوقوف على نقاط القوة والضعف وانعكاساتها السلبية والإيجابية على إنتاجية الفرد، وكذا التعرف على مدى جودة أدائه عند جميع المستويات التنظيمية.²

¹ هشام حمدي، رضا إدارة بالأهداف، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن، 2014، ص 180

² هشام حمدي، مرجع سابق، ص 181

الفرع الثاني: أهمية تقييم الأداء

تتجلى أهمية عملية القياس والتقييم في تحسين مستوى الإنجاز عند الفرد، وكذا تحديد إمكانية المتوقع استغلالها، ومن ثم تحديد مكافآته، كما تساعد في تخطيط القوى العاملة، هذا وتستهدف العملية غايات ثلاث، تقع على ثلاثة مستويات:

1 على مستوى المؤسسة:

رفع مستوى العامل واستثمار قدراتهم وإمكانياتهم بما يساعد على تقدمهم وتطورهم.

- إيجاد مناخ ملائم من الثقة والتعامل الأخلاقي الذي يقلل من شكاوى العاملين. - تقييم برامج وسياسات غدارة الموارد البشرية، إذ يمكن أن تستخدم نتائج هذه العملية، كمؤشرات للحكم على دقة هذه السياسات ومساعدة المؤسسة على وضع معدلات أداء دقيقة.

2- على مستوى الفرد العامل:¹

إن شعور العاملين بأن جميع جهودهم تؤخذ بعين الاعتبار يجعلهم أكثر وعيا بمسؤولية، ويدفعهم إلى العمل باجتهد ورغبة في الفوز بتقدير واحترام رؤسائهم معنويا ومكافئتهم ماليا..

3- على مستوى المديرين:

ليس من السهل على مدير الحكم على أداء العامل غذ من واجب المديرين تنمية مهاراتهم وإمكانياتهم الفكرية وتعزيز قدراتهم الإبداعية من أجل النقيوم السليم لأداء تابعيهم، مما ينعكس إيجابا على طبيعة العلاقات مع هؤلاء والتقرب منهم لمعرفة مشاكلهم والصعوبات التي تعترضهم نحو تحقيق الأفضل. وأعطيت هذه العملية الاهتمام من قبل إدارات الموارد البشرية، وخصصت لها الأموال والجهود الكبيرة المتمثلة أساسا في رفع الروح المعنوية للعمال وإشعارهم بالعدالة، ومن ثم دفعهم على تحمل المسؤولية.

الفرع الثالث: معايير تقييم الأداء

- مفهوم معايير تقييم الأداء: يجب أن تكون هناك معايير لتقييم أداء الأفراد، والمقصود بالمعايير وتعرف أيضا بأنها الأساس الذي ينسب إليه الفرد، وبالتالي يقارن به للحكم على أدائه، أو هي المستويات التي يعبر فيها الأداء جيدا أو مرضيا، وأن تحديد هذه المعايير أمر ضروري لنجاح عملية تقييم الأداء، حيث أنها تساعد في تعريف العاملين بما هو مطلوب منهم بخصوص تحقيق أهداف المنظمة وتوجيه المديرين إلى الأمور التي ينبغي أن تؤخذ بعين الاعتبار لتطوير الأداء، وعليه، فإن معايير يجب أن

¹ هشام حمدي، مرجع سابق، ص 181

توضع قبل عملية التقييم، حتى تكون أساسا للمقارنة بالنسبة للأداء الفعلي، كما يجب أن توضع بعد دراسة وتفهيم متطلبات كل عمل .

2-خصائص معايير تقييم الأداء : إن صياغة المعايير بمشاركة العاملين يساعد على رفع درجة أدائهم وإخلاصهم في العمل، إلا أن هناك اختلاف في تحديد هذه المعايير، فهناك من رأى بتخصيصها لكل مستوى

تنظيمي. وهناك من قدم مجموعة يمكن تطبيقها على جميع الوظائف أو الأعمال الإدارية، ومن أمثلتها، الإبداع، القدرة على اتخاذ القرار وحل المشاكل. والمعايير تركز أساسا على جانبين

1- الجانب الموضوعي: وهو الذي يعبر عن المقومات الأساسية التي تلتزم ها طبيعة العمل، مثل عملية الإنتاج النوعية، السرعة وتحقيق الأهداف.

2 الجانب الذاتي: يعني بصفات الفرد الشخصية كالسرعة في التعلم والاستفادة من التدريب، وعلاقته المديرين، هذا، ويشترط في المعيار أن يكون دقيقا في التعبير عن الأداء المراد قياسه، وذلك طبقا لخصائص

التالية:

- صدق المقياس: بمعنى أن العوامل الداخلية، يجب أن تعبر عن تلك الخصائص التي يتطلبها أداء العمل فقط.

- ثبات المقياس تعتبر نتائج أعمال الفرد من خلال مقياس ثابتة عندما يكون أداء ثابتا، غلا أنه من الطبيعي في بعض الحالات أن تختلف نتائج القياس باختلاف درجات أو مستويات الأداء.

لتمييز بمعنى إظهار الاختلافات في مستويات الأداء بين أداء الأفراد، حتى ولو كانت بسيطة.

- سهولة استخدام المقياس: يقصد به وضوح المقياس وإمكانية استخدامه من قبل الرؤساء في العمل.

الفرع الرابع: مراحل تقييم الأداء

كما أن عملية تقييم الأداء صعبة ومعقدة، طلب من القائمين استعمال أسس منطقية بتتبع خطوات متسلسلة بغية الوصول إلى الأهداف التي تنشدها المؤسسة، وفيما يلي الخطوات التي يراعي إتباعها عند تقييم الأداء.¹

خطوات تقييم الأداء

¹ هشام حمدي، رضا إدارة بالأهداف، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن، 2014، ص184.

1- وضع توقعات الأداء :

هي الخطوة الأولى في عملية التقييم، وعندها يتم وضع سياسة لذلك، بالتعاون مع الطرفين، المؤسسة والعاملون، حيث يتم تعيين الأفراد المعنيين بالتقييم وكذا القائمون به، وأيضا الاتفاق حول وصف المهام المطلوبة والنتائج التي ينبغي تحقيقها، مع تحديد الفترات التي يتم فيها تقييم الأداء.

2 مرحلة مراقبة التقدم في الأداء : تأتي هذه المرحلة ضمن إطار التعرف على الكيفية التي يعمل بها الفرد، كما أن المراقبة تقتضي اختيار الشخص الذي سيتولى إعداد تقرير التقييم، لأن العملية مستمرة وتستلزم المراقبة، لدورها الفعال في تصحيح الأخطاء والانحرافات، إذ أن هذه النتائج تؤثر على الفرد والمؤسسة في نفس الوقت.

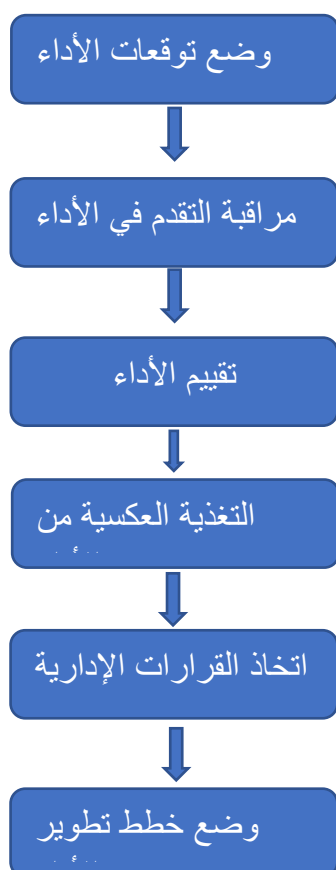
3- تقييم الأداء : عندها يقيم أداء جميع العاملين والتعرف على مستوياته، مما يفيد في اتخاذ القرارات.

4- التغذية العكسية: ينبغي على إدارة المؤسسة دراسة وتحليل نتائج التقييم واتخاذ الإجراءات المناسبة في تطوير كفاءة العاملين فيحتاج كل فرد عامل على معرفة أدائه ومدى وصوله إلى المعايير المطلوب بلوغها، وهذا طبقا لما تحدده الإدارة والتغذية العكسية ضرورية للتقدم في المستقبل.

5 - اتخاذ القرارات الإدارية: بعد انتهاء من التقييم هي كثيرة ومتنوعة تتعلق بالترقية، التعيين الفصل...الخ.

5- وضع خطط تطوير الأداء : تمثل آخر مرحلة، حيث يتم وضع الخطط التطويرية التي يمكن أن تنعكس وبشكل إيجابي على التقييم، من خلال التعرف على جميع المهارات وقدرات ذو كذا قيم العاملين. وكإجراءات جزائية يجب على الإدارة أن تقدم المكافآت المادية أو المعنوية للعاملين الذين حصلوا على تقديرات عالية، وبالمقابل تقضي الأمر بمعاقبة الذين حصلوا على تقديرات منخفضة، كأن تحرمهم من حقهم في الترقية أو العلاوات الدورية والشكل التالي يوضح مراحل تقييم الأداء كما يلي:

شكل رقم (03): مراحل تقييم الأداء



المصدر: هشام حمدي، رضا إدارة بالأهداف، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن، 2014، ص186.

الفصل الثاني: الإطار النظري الخاص بالأداء وعلاقته بأدوات بمراقبة التسيير

المبحث الثاني: دور أدوات مراقبة التسيير في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية

المطلب الأول: العلاقة بين أدوات مراقبة التسيير وأداء المؤسسات الاقتصادية

يمكن القول ان هذه العلاقة تقوم على دعم متبادل مستمر يعزز فاعلية كل طرف بالآخر، أدوات مراقبة التسيير ليست مجرد وسائل لرصد الأداء، بل هي اليات استراتيجية تسهم في التخطيط والتوجيه والتقييم، مما ينعكس إيجابيا على كافة جوانب المؤسسة.¹

فعندما يتم تحسين أدوات مراقبة التسيير سواءا عبر نظم محاسبية متقدمة او مؤشرات الأداء او نظم المعلومات او بطاقة الأداء المتوازن تصبح المؤسسة أكثر قدرة على الكشف المبكر عن الانحرافات والاختفاء وتطوير الخطط التصحيحية المناسبة. هذا يؤدي الى تحسين الكفاءة التشغيلية ورفع مستوى الإنتاجية وترشيد استخدام الموارد.

ومن ناحية أخرى الأداء الجب للمؤسسة يعزز بدوره من فعالية أدوات مراقبة التسيير، اذ ينتج بيئة أكثر انضباطا وبيانات أكثر دقة يمكن الاعتماد عليها في القياس والتحليل. وهذا يزيد من قدرة المؤسسة على التطور والابتكار واستيعاب التحولات السوقية بسرعة ومرونة.

المؤسسات التي تتبنى أدوات مراقبة التسيير فعالة تظهر عادة قدرة أكبر على التنافس في الأسواق الديناميكية، لأنها تملك بنية داخلية متماسكة قادرة على الاستجابة السريعة للفرص والتهديدات. لذا فان العلاقة بين الطرفين ليست خطية بل دائرية ومتجددة حيث أدوات المراقبة تطور الأداء والأداء العالي يحسن فعالية الأدوات.

هذا التكامل يعد من أبرز عوامل النجاح في بيئات الاعمال الحديثة التي تتسم بالتعقيد وسرعة التغيير، مما يجعل أدوات مراقبة التسيير استثمارا استراتيجيا أكثر من مجرد وظيفة رقابية.

المطلب الثاني: أثر تطبيق أدوات مراقبة التسيير في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية

سنبين أثر تطبيق أدوات مراقبة التسيير في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية من خلال بعض العناصر فيما يلي:²

- تحسين فعالية اتخاذ القرار حيث ان أدوات مراقبة التسيير توفر بيانات دقيقة وفي الوقت المناسب ما يساعد المديرين على اتخاذ قرارات مدروسة وسريعة.

¹ E. junqueira. E.V. Dutra, H. zanquetto, (the affect of strategic choices and management control systems on organizational performance), annee 2016

² A.Hefnaoui, E.Sahli, (the impact if management control Tools on company performance), année 2023

الفصل الثاني: الإطار النظري الخاص بالأداء وعلاقته بأدوات بمراقبة التسيير

- تعزيز الرقابة على التكاليف والموارد حيث تمكن المؤسسة من تتبع استخدام الموارد المالية والبشرية بدقة وتقليل الاسراف والانفاق الغير الضروري.
- رفع مستوى الشفافية والمسائلة توثيق العمليات وتحليل الأداء يفرض رقابة ذاتية ويكشف الأخطاء والانحرافات بسهولة.
- تحفيز الأداء الفردي والجماعي وذلك عند ربط الأداء بمؤشرات واضحة ومقاسة يحفز الموظفون لتحقيق الأهداف المحددة وتحسين النتائج.
- دعم تحقيق الأهداف الاستراتيجية حيث ان الأدوات تترجم الأهداف العامة الى خطط عمل قابلة للتنفيذ مع متابعة دقيقة للتقدم.
- تقليل الهدر المالي والادري من خلال الكشف المبكر عن الانحرافات وتحديد النقاط الغير فعالة التي تساهم في تخفيض الخسائر.¹
- تحسين جودة المعلومات المالية والإدارية حيث تضمن الأنظمة الرقابية دقة وتناسق البيانات ما يعزز موثوقية التقارير والموازنات.
- تمكين التقييم المستمر للأداء وذلك عن طريق المراقبة المستمرة التي تساعد في تقييم مدى تقدم المؤسسة ومراجعة الأداء بشكل دوري.
- زيادة القدرة على التكيف مع التغيرات البيئية حيث توفر أدوات مراقبة التسيير تحليلات تساعد على توقع التحديات والتأقلم مع تغيرات السوق والقوانين.
- تعزيز التناسق بين الأنشطة والوظائف التنظيمية من خلال توحيد الرؤية الرقابية بين الأقسام وانسجام الجهود وتحقيق الكفاءة التشغيلية.

¹A. Hefnaoui, E.Sahli, (the impact if management control Tools on company performance), année 2023

خلاصة الفصل

من خلال ما تم عرضه، يمكن استخلاص جملة من الاستنتاجات التي تؤكد على الترابط الوثيق بين الأداء المؤسسي، تقييم الأداء، وأدوات مراقبة التسيير. حيث يتبين أن أداء المؤسسة ليس مفهوماً أحادياً بل هو تركيبة متعددة الأبعاد تشمل الجوانب المالية، التشغيلية، والتنظيمية، ويعكس مدى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية في بيئة تتسم بالتغير والتعقيد.

أظهر تحليلنا أن تقييم الأداء يُعدّ خطوة حاسمة في دورة التسيير الاستراتيجي، حيث يسمح بقياس النتائج ومقارنتها مع الأهداف المسطرة، مما يوفر أساساً موضوعياً لاتخاذ القرارات التصحيحية. إلا أن فعالية هذا التقييم تتوقف على مدى دقة ومصادقية المؤشرات المستخدمة، ومدى ملاءمتها لطبيعة نشاط المؤسسة.

كما بين الفصل أن أدوات مراقبة التسيير تمثل آليات داعمة لعملية التقييم، وليست منفصلة عنها، إذ توفر معلومات تحليلية تمكن من المتابعة المستمرة للأنشطة الداخلية، وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية. إن تطبيق أدوات مراقبة التسيير يُسهم في تحسين الأداء من خلال تعزيز الرقابة، رفع مستوى الشفافية، وتحسين فعالية اتخاذ القرار.

وبالتالي، يمكن التأكيد أن التفاعل المنهجي بين أدوات مراقبة التسيير والأداء وتقييم الأداء يخلق ديناميكية داخل المؤسسة تساهم في رفع الكفاءة التشغيلية وتحقيق نتائج أفضل. كما أن دمج هذه الأدوات ضمن النظام الإداري يعزز من قدرة المؤسسة على التأقلم مع المتغيرات، وتحقيق التميز المؤسسي في المدى الطويل.



الفصل الثالث: الجانب التطبيقي

مقدمة فصل

تُعد مؤسسة نفطال إحدى الركائز الأساسية في قطاع الطاقة بالجزائر، حيث تختص بتوزيع وتسويق المنتجات النفطية والغازية على المستوى الوطني. وقد تم إنشاء هذه المؤسسة لتلبية الاحتياجات المتزايدة للسوق الوطنية في مجال المحروقات، مع ضمان استمرارية التزود بالمنتجات البترولية في مختلف أنحاء البلاد. تطورت نفطال منذ تأسيسها في أواخر القرن العشرين، لتصبح مؤسسة اقتصادية ذات هيكل تنظيمية متطورة، تضم عدة مديريات وفروع متخصصة في النقل، التخزين، والتوزيع.

يعتمد تنظيم الشركة على شبكة لوجستية واسعة حيث يُعكس هذا التنظيم مدى التزام المؤسسة بتقديم خدمات ذات جودة، مع الالتزام بالمعايير البيئية والسلامة الصناعية. في هذا الإطار، يُسلط المبحث الأول الضوء على النشأة، الهيكل التنظيمي، والوسائل المعتمدة في سير نشاطات المؤسسة.

أما المبحث الثاني فيتناول دراسة استيعابية أُجريت داخل المؤسسة بهدف تقييم مدى فعالية العمليات التشغيلية والإدارية من وجهة نظر العاملين. يتناول هذا المبحث عرضاً منهجياً لبناء الاستيعاب، خصائص العينة المدروسة، وتحليل البيانات المتحصل عليها. وتُبرز النتائج دلالات مهمة حول مستوى رضا الموظفين، نجاعة أدوات الرقابة الداخلية، ومجالات التحسين الممكنة داخل المؤسسة.

المبحث الأول: تقديم شركة نפטال

المطلب الأول: نشأة شركة نפטال ومهامها

لقد نشأت مؤسسة نפטال بموجب المرسوم 80 - 101 الصادر بتاريخ 06 أبريل 1980 من خلال التحويلات التي أخذتها مرسوم 08 - 106 الصادر بنفس التاريخ السابق (06 أبريل 1980)، هاته التحويلات التي لحقت المؤسسة سوناطراك من تقسيم وتغيير فيها والتي كانت مؤسسة نפטال إحدى فروعها، هاته الأخيرة نجدها قد تلقت بتكرير وتوزيع المواد البترولية، ومن تم فقد كانت بداية شروع مؤسسة نפטال في عملها بتاريخ 01 جانفي 1982، وقد أعيدت هيكلة هذه المؤسسة بدون تكوين بموجب المرسوم 87 - 189 الصادر بتاريخ 28 أوت 1987 تحت تسمية المؤسسة الوطنية لتسويق وتوزيع المواد البترولية.

تسمية نפטال:

هذه التسمية هي مختارة في إطار مسابقة داخلية تعطي للنفط مقطعين هما: نفط (NAFT): هي كلمة جامعة مشهورة تعني البترول.

• ال (AL): إشارة إلى الجزائر (Algérie).

• إذن نפטال تعني نفط الجزائر.

مهامها:

كما سلف الذكر أن مؤسسة نפטال قد تنازلت عن مهمة التكرير لصالح مؤسسة نفثاك منذ 27 أوت 1987، وابتداء من هذا التاريخ أصبحت مؤسسة نפטال مكلفة بمهمة تسويق وتوزيع المواد البترولية عبر كامل التراب الوطني والمتمثلة في: - جمع أنواع الوقود وزيوت التشحيم بما فيها المستعملة للطيران والبحرية.

• غاز البترول المميع (بوتان، بروبان).

• الزفت بجميع أنواعه والمواد الخاصة ك: Wite spirite (Produit).

• الإطارات المطاطية.

- غاز البترول كوقود سير غاز.
- الغاز الطبيعي كالوقود.

تجسيدها:

هناك نشاطات جديدة شرعت فيها مؤسسة نפטال، فاستعمال غاز البترول المميع كوقود سير غاز «يعتبر أحد الأهداف التي تصبوا إليها مؤسسة نפטال وتسعى جاهدة بغية تحقيقها، أضف إلى ذلك العمل الجاد من أجل تحديد نموذج استهلاك طاقي وطني، وفعلا لقد تم هذا الهدف ميدانيا وتحقيقه على أرضية الواقع وذلك بإنجاز:

- 44 مركز للتحويل.
 - 3 محطات لاستغلال هذا الوقود.
 - 22 محطة في طريق الإنجاز.
 - 20 محطة مبرمجة.
 - 22000 سيارة حولت إلى استعمال فاستهلاك غاز البترول المميع سيرغاز هو مهم جدا لأنه اقتصادي للغاية وغير ملوث للطبيعة.
- هذا فيما يخص استعمال سير غاز، أما بالنسبة للغاز الطبيعي كوقود فقد شنت نפטال عليه تجربة لاستبدال غازات بالغاز الطبيعي المكثف، وقد تجسدت هذه التجربة في المرحلة الحالية بإنجاز مرفق لتوزيع الغاز الطبيعي كوقود بمقر الوحدة 14 التابعة لمؤسسة النقل البري بالروبية وكذا عن طريق إنجاز محطة تشغيل حاليا، هذا الوقود نقطة بيع البنزين «سيسان» الموجودة بالطريق المزدوج الشرقي الربية وتحقق هذا في مؤسسة (EPTYC) وجرارين تابعين لمؤسسة (SNTR) وكذا سيارة NIVA التابعة لمؤسسة نפטال.

فيما سبق نستنتج بأن الهدف من كل هذا السعي الجاد والعمل المتواصل بغية استغلال الغاز الطبيعي أفضل استغلال ومحاولة جعله بمثابة وقود ضمن الشاحنات والسيارات ذات المحرك ديزال.

الفصل الثاني: الإطار النظري الخاص بالأداء وعلاقته بأدوات بمراقبة التسيير

المطلب الثاني: تنظيم شركة نفطال ووسائلها.

1/ تنظيمها:

من خلال التقسيم الإداري الأخير لمؤسسة سوناطراك نجد أن المؤسسة قد بلغت عدد وحداتها 56 وحدة منها 4 وحدات صيانة و4 وحدات أخرى مبنائية، في حين أن باقي الوحدات مختصة بتوزيع المواد البترولية أي بمجموع 48 وحدة على أنه توجد في كل ولاية وحدة للتوزيع.

- ✓ والمتبع لنشاطات مؤسسة نفطال نجدها تخضع للمركزية عبر وحدات توزيع متعددة المواد والخدمات كما أسلفنا من ذي قبل، هاته الوحدات لها جميع الإصلاحات في أخذ القرار.
- ✓ تعد 48 وحدة توزيع منطقة نفوذ المؤسسة حسب أهمية المنطقة داخل ولاية أو مجموعة ولايتين أو ثلاثة، وتحصل هذه الوحدات على المساعدة العادية بمختلف أنواعها وأشكالها بفضل كل من:
 - 04 وحدات صيانة.
 - 04 وحدات مبنائية.
- في حين أنه على مستوى المقر المركزي، أي المديرية العامة بمؤسسة نفطال بالترقية نجد أن المدير العام تساعده كل من:

- 04 مديريات مركزية.
- 08 مديريات عملية.
- 01 وحدة الإعلام الآلي.

2/ وسائلها:

تمول البلاد بما يقارب 7.6 مليون طن بما يساوي البترول منها 51 % استهلاك وطني للطاقة النهائية. وتحتوي بصفة عامة على:

- 67 مركز ومخزن لتوزيع وتخزين
 - 1- الوقود Carburant،
 - 2- الزيوت Lubrifiant،
 - 3- المطاط Pneumatique.

• 44 مصنع للتعبئة GPL (غاز بترولي مميح).

• 16 وحدة لاستخراج الزيت.

المطلب الثالث: لمحة تاريخية عن شركة نפטال سعيدة وموقعها:

1/ لمحة تاريخية عن شركة نפטال سعيدة.

أولاً: تاريخ وحدة نפטال للتوزيع بسعيدة.

تم بناء نפטال من طرف شركات أجنبية سنة 1973 (Kosan – Crisplant) ولقد أنشأت وحدة نפטال بسعيدة في 01 جانفي 1981 في إطار السياسة اللامركزية من طرف مديرية CLP، وهو يغطي احتياجات الولاية التي تضم 06 دوائر و2 بلدية.

ارتفاع نسبة استهلاك الوقود وهذا ما يقتصر أهميته في الحياة الاقتصادية.

تضم منطقة سعيدة 16 نقاط ومراكز بيع : - GD 03 (تسيير مباشر).

• GL 04 (تسيير حر).

• RO 04 (بائع عادي)

ومؤخرا في سنة 1984 لما أعيدت الهيكلة لآلة الاقتصادية خصص فرع المحروقات عند إعادة هيكلة الأنشطة، أما فيما يخص إنشاء وحدات تدعى UND في إطار المخطط لتوزيع المواد الطاقوية الذي أنشأ في مارس 1985.

L'UND سعيدة :

هي وحدة توزيع المواد الطاقوية المستخلصة من المحروقات، محملة لتمويل ولاية سعيدة، البيض والنعام بمواد GPL والوقود، أما فيما يخص المناطق التي تعرف شتاء قاسيا فهي تحتوي على مراكز تخزين الوقود (Carburant) ، الزيوت (Lubrifiant)، الزيت (Bitume)، المطاط (Pneumatique) [CLPB] لمراكز التوزيع قدرة إنتاجه 16000 قارورة يوميا.

• مركز CDS للتخزين والتوزيع له القدرة على التخزين.

• مركز متعدد الإنتاج بالبيض والمشرية له قدرة التخزين وكذلك عين الصفراء.

الفصل الثاني: الإطار النظري الخاص بالأداء وعلاقته بأدوات بمراقبة التسيير

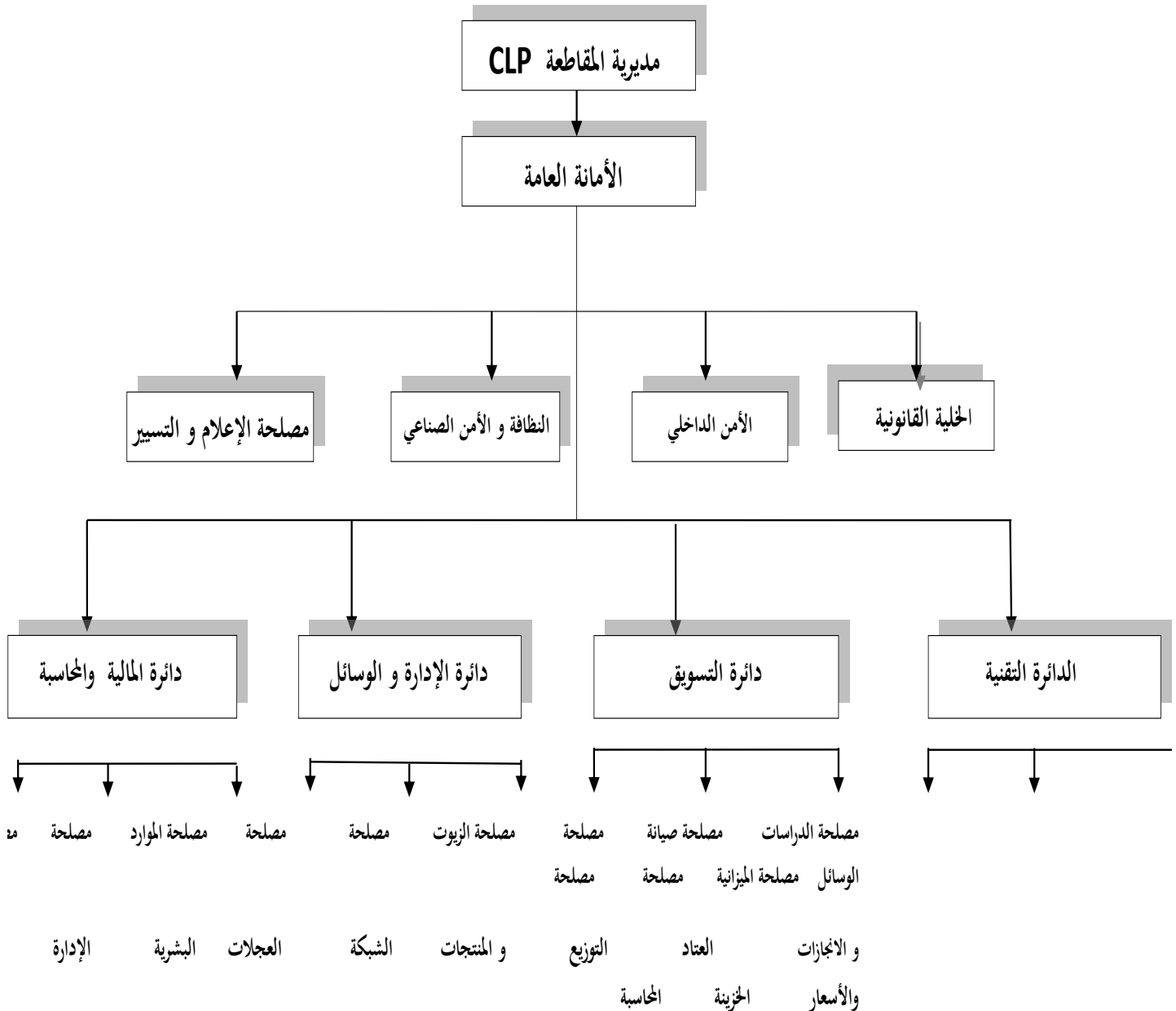
- ❖ شركة نפטال للتوزيع بسعيدة تغطي ثلاث ولايات: سعيدة، البيض والنعامة وهذا بعض
 - ضم شركات نפטال السابقة البيض والنعامة في أفريل 1992.
 - ❖ المساحة الإجمالية للشركة تقدر ب 100.000 كلم².
 - ❖ سعيدة: 6612 كلم².
 - ❖ البيض (الأبيض سيد الشيخ): 66420 كلم².
 - ❖ النعامة (مشرية، عين الصفراء) : 27137 كلم².
 - ✓ إجمالي عدد السكان يقدر ب 915836 نسمة يتوزعون كالتالي:
 - سعيدة : 915836 نسمة.
 - البيض: 291802 نسمة.
 - النعامة: 280000 نسمة.
 - ثانيا: موقع شركة نפטال بسعيدة.
- شركة نפטال بسعيدة مركز مديريتها يقع في المنطقة الصناعية رقم 01، ويغطي كل الاحتياجات الطاقوية للولايات: سعيدة، البيض والنعامة ومعسكر مهمتها تتمثل في التمويل وتوزيع المواد البترولية، يحدها من الشمال الطريق الوطني رقم 06 (طريق الرباحية) وجنوبا السكة الحديدية الرابطة بين محمدية وبشار وغربا مؤسسة المواد الكاشطة وشرقا شركة المياه المعدنية، تتربع على مساحة تقدر ب 4 هكتارات منها:

- المساحة المغطاة لعملية الإنتاج CE : 3200 م².

- المساحة المغطاة للإدارة : 800 م².

الفصل الثاني: الإطار النظري الخاص بالأداء وعلاقته بأدوات بمراقبة التسيير

المطلب الرابع: الهيكل التنظيمي للشركة
الشكل رقم 01: الهيكل التنظيمي لشركة نפטال



الفصل الثاني: الإطار النظري الخاص بالأداء وعلاقته بأدوات بمراقبة التسيير

المبحث الثاني:

المطلب الأول: دراسة الاستبيان

سنقوم في هذا المبحث بشرح الأسلوب المستخدم في الدراسة الاستبائية، مع تسليط الضوء على عينة الدراسة وتحديد أبرز معالمها وخصائصها، بالإضافة إلى استعراض طرق جمع المعلومات.

نوع الدراسة:

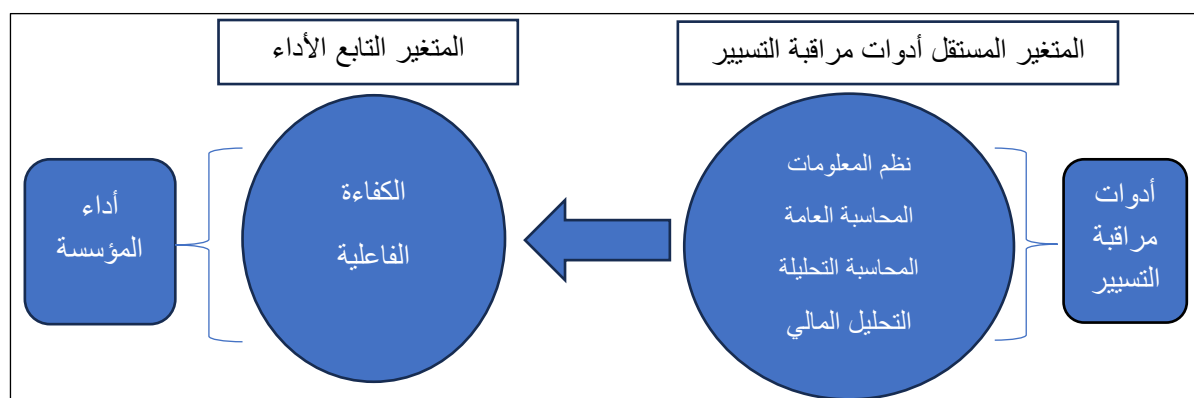
دراسة وصفية تهدف إلى تحليل البيانات المتعلقة والمرتبطة بدور أدوات مراقبة التسيير في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية

متغيرات الدراسة:

المتغير المستقل: أدوات مراقبة التسيير

المتغير التابع: الأداء

الشكل 02: يوضح نموذج الدراسة



عينة الدراسة:

حجم العينة: 30 شخصا من إطارات مؤسسة نفضال

طريقة اختيار العينة: اختيار عشوائي يهدف لضمان الشفافية والمصادقية في مختلف الأقسام والمستويات الوظيفية داخل المؤسسة

خصائص العينة: وصف العينة من خلال الجنس، السن، المستوى التعليمي، الرتبة الوظيفية، الدخل الشهري، الخبرة المهنية

أداة جمع البيانات:

أداة البحث: استبيان مكون من مجموعة من الأسئلة التي تستخدم مقياس ليكرت من 1 إلى 5

من أجل تقييم اتجاهات وآراء الأفراد تجاه دور أدوات مراقبة التسيير في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية

أقسام الاستبيان:

القسم الأول: بيانات عامة

القسم الثاني: والذي يحتوي على محورين

__ بيانات شخصية

__ المحور الأول: مراقبة التسيير

__ المحور الثاني: أداء المؤسسة الاقتصادية

المطلب الثاني: دلالة الاستبيان

يهدف هذا الاستبيان إلى جمع بيانات دقيقة حول مدى تأثير أدوات مراقبة التسيير على أداء المؤسسات الاقتصادية. ويتناول الاستبيان محورين أساسيين: الأول يتعلق بمراقبة التسيير ودور ادواتها من حيث التخطيط، المتابعة، التقييم، واتخاذ القرار؛ أما المحور الثاني فيركز على أداء المؤسسة الاقتصادية من حيث الكفاءة، الفعالية، الربحية، والقدرة التنافسية.

تساعد نتائج هذا الاستبيان في تقييم العلاقة بين استخدام أدوات مراقبة التسيير وتحسين أداء المؤسسات الاقتصادية، مما يساهم في تقديم توصيات عملية للإدارة لتحسين الأداء التنظيمي.

المحور الأول: مراقبة التسيير ودور ادواتها في المؤسسة

يركز هذا الجزء على تقييم مدى توظيف أدوات مراقبة التسيير داخل المؤسسات الاقتصادية، مثل: المحاسبة التحليلية، الميزانيات التقديرية، لوحات القيادة، تحليل الانحرافات، وتقارير الأداء. يسعى هذا المحور إلى تحديد مدى قدرة هذه الأدوات على توفير معلومات كمية ونوعية تساعد في التخطيط، الرقابة، التقييم، وتحسين جودة القرارات الإدارية، خاصة فيما يتعلق بتكاليف الإنتاج، تخصيص الموارد، والكفاءة التشغيلية.

المحور الثاني: أداء المؤسسة الاقتصادية

يركز هذا الجزء على قياس وتحليل أداء المؤسسة من خلال مؤشرات متعددة مثل: الكفاءة والفعالية، القدرة التنافسية، جودة المنتجات أو الخدمات، رضا الزبائن، وربحية المؤسسة. يرتبط هذا المحور بالنتائج المتوقعة لاستخدام أدوات مراقبة التسيير، ويهدف إلى استكشاف ما إذا كان توظيف هذه الأدوات يساهم فعلاً في تحسين الأداء على المستويين التشغيلي والاستراتيجي.

يساهم هذا الاستبيان في إعطاء صورة واقعية عن مدى تطبيق أدوات مراقبة التسيير، ويبرز أثرها في دعم الأداء داخل المؤسسات الاقتصادية. كما أنه يُعدّ أداة أساسية لتحليل ميداني يدعم النتائج النظرية، ويساهم في تقديم توصيات عملية قابلة للتطبيق لتحسين نظم التسيير وزيادة الفعالية التنظيمية.

المطلب الثالث: تحليل الاستبيان

الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة

منهجية الدراسة:

سنعتمد في منهج البحث على دمج المنهجين الاستنباطي والاستقرائي، وذلك بهدف الإحاطة بجوانب الموضوع المختلفة والإجابة على إشكالية البحث واختبار صحة الفرضيات. سنستخدم الأسلوبين الوصفي والإحصائي، مع تحليل الاستمارة باستخدام برنامج SPSS V25

تحليل البيانات:

أولاً: الأساليب الإحصائية المستخدمة:

من أجل تحقيق هدف الدراسة وتحليل البيانات التي قمنا بتجميعه قمنا باستخدام العديد من

الأساليب الإحصائية باستخدام البرنامج الإحصائي (الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية IBM SPSS

Statistics 22)، وحددت طول الفترة المستخدمة على مقياس ليكرت الخماسي بـ 5/4 أي (0.80)

حيث أنه تكون الإجابة على أحد خمسة اختيارات هي: غير موافق بشدة، غير موافق، محايد، موافق و

موافق بشدة وهكذا أصبح طول الخلايا كالتالي:

- المتوسط المرجح من 1 إلى 1.79 يقابله عبارة غير موافق بشدة.
- المتوسط المرجح من 1.80 إلى 2.59 يقابله عبارة غير موافق.
- المتوسط المرجح من 2.60 إلى 3.39 تقابله عبارة محايد.
- المتوسط المرجح من 3.40 إلى 4.19 يقابله عبارة موافق.
- المتوسط المرجح من 4.20 إلى 5.00 تقابله عبارة موافق بشدة.

و قد اعتمدنا كذلك على الأساليب الإحصائية التالية:

- معامل الثبات ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لقياس ثبات أداة الدراسة.
- التكرارات و النسب المئوية.

الفصل الثاني: الإطار النظري الخاص بالأداء وعلاقته بأدوات بمراقبة التسيير

- المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض إجابات أفراد العينة.
- معامل الانحدار.
- معامل الارتباط.

ثانياً: ثبات أداة القياس:

قبل إجراء التحاليل فإنه لا بد من التأكد من صدق أداء القياس المستخدم ، لأن صدق

(الموثوقية) تعكس درجة ثبات أداء القياس ويستعمل معامل الثبات (Cronbach's Alpha) لقياس

مدى ثبات أداء القياس من ناحية الاتساق الداخلي لعبارات الأداء¹.

جدول رقم 01: يبين قيمة معامل الثبات:

عدد العبارات	الثبات	الصدق
20	0.92	0.95

بالنظر إلى جدول اختبار (كرونباخ ألفا) أعلاه المستخرج من البرنامج فقد بلغت قيمة $\alpha =$

0.92 وهي درجة جيدة جداً كونها أعلى من النسبة المقبولة (0.6) و بالتالي إذا ما أعيد استخدام الأداة

تعطينا نفس النتائج، و بلغ معامل الصدق (0.95) و هذا دال على أن الأداة تقيس ما صممت لقياسه.

¹ - محفوظ جودة، التحليل الإحصائي الأساسي باستخدام (SPSS)، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان – الأردن- الطبعة الأولى، 2008، ص: 298.

ثالثاً: التحليل الإحصائي للبيانات.

عينة الدراسة.

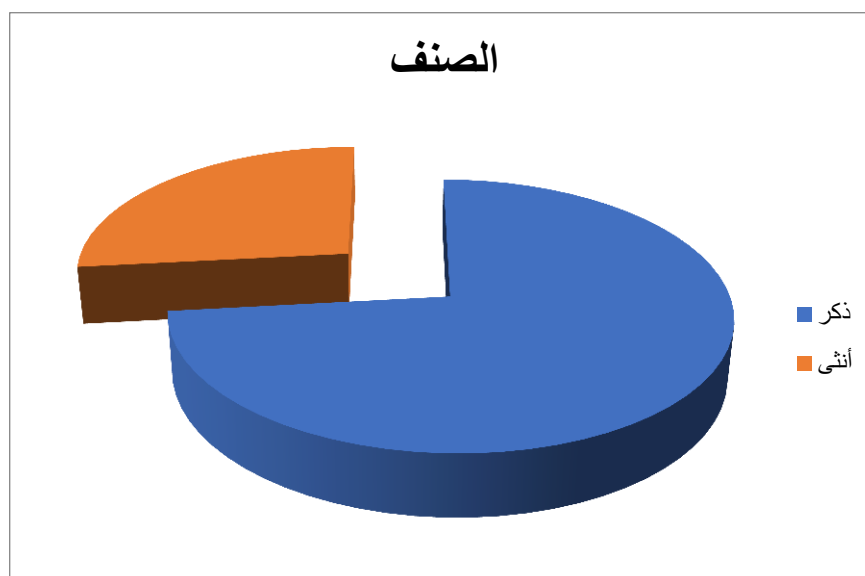
جدول رقم 02: يبين توزيع العينة حسب الصنف.

الجنس	ت	%
ذكر	22	73.3
أنثى	08	26.7
المجموع	30	100

كشفت النتائج كما هو مبين في الجدول (02) أعلاه أن غالبية أفراد عينة الدراسة مكونة من الذكور

بنسبة (73.3%)، أكثر من الإناث بنسبة (26.7%) ، فيما تكونت العينة من مجموع 30 عامل على

مستوى المؤسسة الاقتصادية بنسبة (100%).



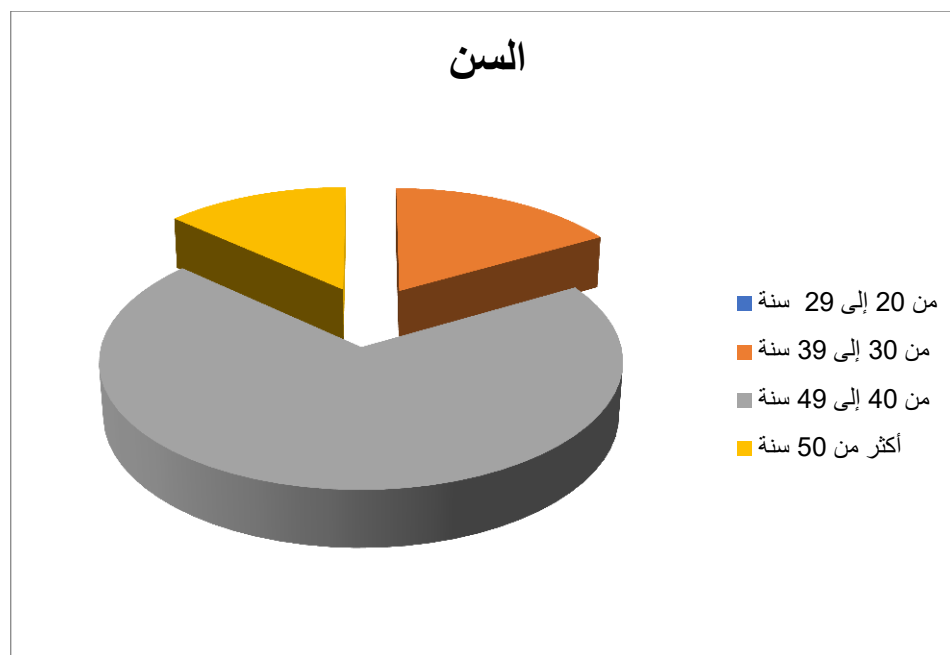
الفصل الثاني: الإطار النظري الخاص بالأداء وعلاقته بأدوات بمراقبة التسيير

الشكل رقم (01): يبين توزيع العينة حسب الصنف.

جدول رقم 03: يبين توزيع العينة حسب السن.

السن	ت	%
من 20 إلى 29 سنة	00	0.0
من 30 إلى 39 سنة	05	16.7
من 40 إلى 49 سنة	21	70.0
أكثر من 50 سنة	04	13.3
المجموع	30	100

أما فيما يخص توزيع العينة حسب السن، فقد كشفت النتائج كما هو مبين في الجدول (03) أعلاه أن غالبية أفراد عينة الدراسة يتراوح سنهم ما بين 40 و 49 سنة بنسبة عالية بلغت (70.0 %)، يليها عمال المؤسسة الذين فئتهم العمرية من 30 إلى 39 سنة بنسبة بلغت (16.7 %)، و في الأخير الأفراد الذين يتجاوز سنهم الـ 50 سنة بنسبة (13.3 %).



الشكل رقم (02): يبين توزيع العينة حسب السن.

جدول رقم 04: يبين توزيع العينة حسب المستوى التعليمي.

المستوى التعليمي	ت	%
متوسط	02	6.7
ثانوي	03	10.0
تكوين مهني	01	3.3
جامعي	24	80.0
المجموع	30	100

أظهرت النتائج كما هو مبين في الجدول (04) أعلاه أن غالبية أفراد عينة الدراسة يمتلكون مستوى

تعليمي جامعي بنسبة عالية جدا بلغت (80.0 %)، يليها عمال المؤسسة من لديهم مستوى تعليمي ثانوي

الفصل الثاني: الإطار النظري الخاص بالأداء وعلاقته بأدوات بمراقبة التسيير

بنسبة (10.0 %)، ثم الأفراد بمستوى متوسط بنسبة (6.7 %) و في الأخير الأفراد الذين يمتلكون مستوى تكوين مهني بنسبة ضئيلة بلغت (3.3 %).



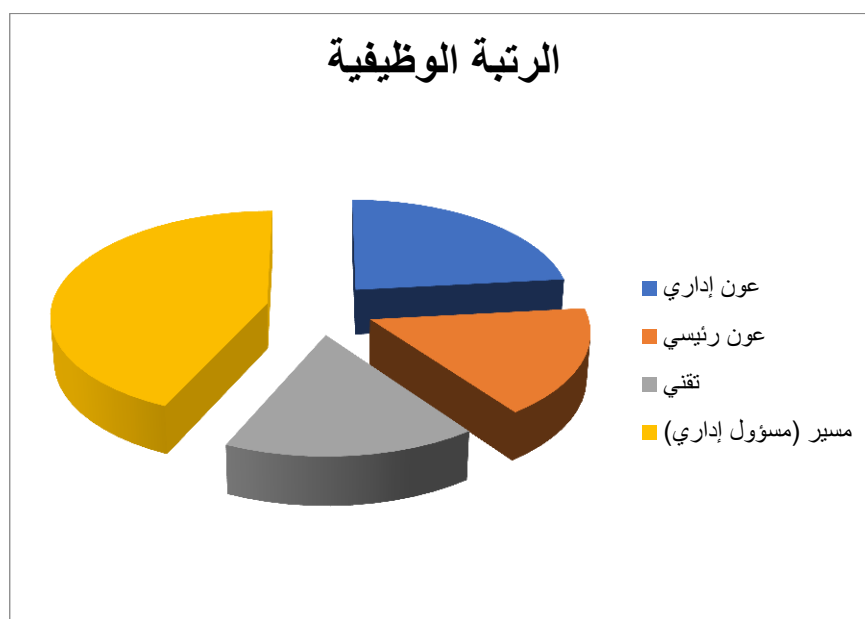
الشكل رقم (03): يبين توزيع العينة حسب المستوى التعليمي.

جدول رقم 05: يبين توزيع العينة حسب الرتبة الوظيفية.

الرتبة الوظيفية	ت	%
عون إداري	07	23.3
عون رئيسي	05	16.7
تقني	05	16.7
مسير (مسؤول إداري)	13	43.3
المجموع	30	100

الفصل الثاني: الإطار النظري الخاص بالأداء وعلاقته بأدوات بمراقبة التسيير

أما فيما يخص توزيع أفراد العينة حسب الرتبة الوظيفية فقد أشارت النتائج كما هو موضح في الجدول أعلاه أن غالبية أفراد عينة الدراسة هم برتبة مسيرين أو مسؤولين إداريين على مستوى المؤسسة بنسبة بلغت (43.3 %)، يليها عمال المؤسسة الذين رتبهم الوظيفية عون إداري بنسبة (23.3 %)، ثم في الأخير الأفراد الذين يعملون برتبة عون رئيسي و الأفراد برتبة تقني على مستوى المؤسسة بنسبة متساوية بلغت (16.7 %) لكل منهما.



الشكل رقم (04): يبين توزيع العينة حسب الرتبة الوظيفية.

جدول رقم 06: يبين توزيع العينة حسب الدخل الشهري.

الدخل الشهري	ت	%
أقل من 25000 دج	00	0.0
من 25000 إلى 40000 دج	00	0.0
من 40000 إلى 60000 دج	01	3.3

الفصل الثاني: الإطار النظري الخاص بالأداء وعلاقته بأدوات بمراقبة التسيير

أكثر من 60000 دج	29	96.7
المجموع	30	100

أما فيما يخص توزيع العينة حسب الدخل الشهري، فقد كشفت النتائج كما هو مبين في الجدول (06) أعلاه أن غالبية أفراد عينة الدراسة يتعدى دخلهم الشهري في المؤسسة الـ 60000 دج بنسبة عالية جدا بلغت (96.7 %)، يليها عمال المؤسسة الذين يتلقون دخلا شهريا قيمته من 40000 إلى 60000 دج بنسبة بلغت (3.3 %).



الشكل رقم (05): يبين توزيع العينة حسب الدخل الشهري.

جدول رقم 07: يبين توزيع العينة حسب الخبرة المهنية.

الخبرة المهنية	ت	%
أقل من 5 سنوات	02	6.7
من 5 إلى 10 سنوات	05	16.7
من 10 إلى 15 سنة	05	16.7
أكثر من 15 سنة	18	60.0
المجموع	30	100

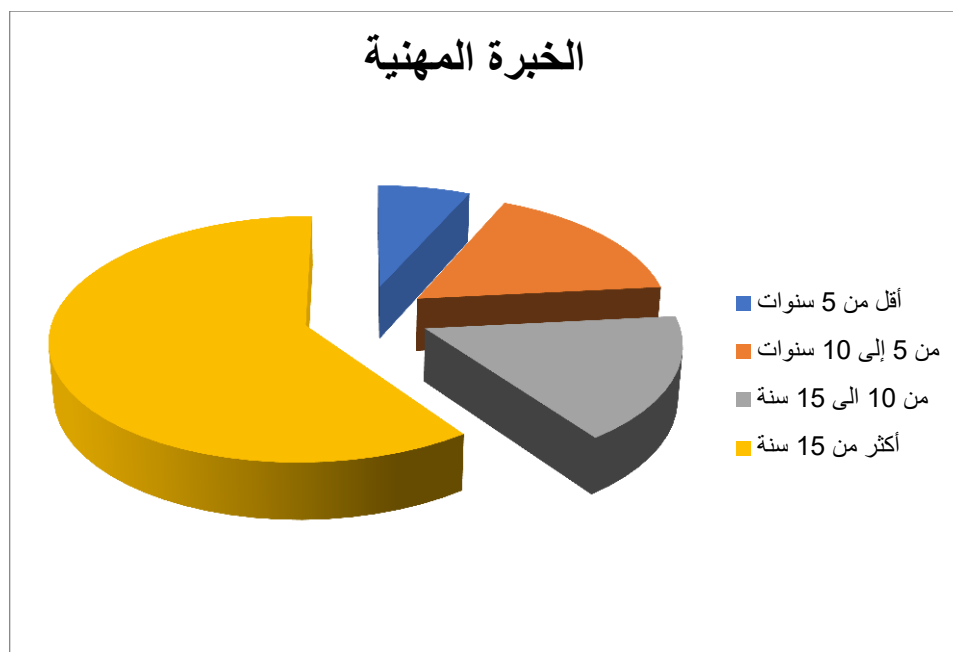
كشفت النتائج كما هو مبين في الجدول (07) أعلاه أن غالبية أفراد عينة الدراسة يمتلكون خبرة

مهنية لمدة تتجاوز الـ 15 سنة على مستوى المؤسسة بنسبة عالية بلغت (60.0 %)، يليها كل من

العمال الذين لديهم خبرة في المؤسسة ما بين 5 و 10 سنوات و العمال الذين خبرتهم المهنية من 10

إلى 15 سنة بنسبة متساوية بلغت (16.7 %) لكل منهما، و في الأخير الأفراد الذين لا تتعدى سنوات

خبرتهم في المؤسسة الـ 5 سنوات بنسبة بلغت (6.7 %).



الشكل رقم (06): يبين توزيع العينة حسب الخبرة.

المحور الأول: مراقبة التسيير.

جدول رقم 08: يبين متوسطات عبارات محور مراقبة التسيير.

العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
يمكن لمراقبة التسيير تقليل من المخاطر التي تواجه المؤسسة	4.20	0.48	موافق بشدة
تعد أدوات مراقبة التسيير مثل التحليل المالي و لوحة القيادة أساسية في تحسين الأداء المؤسسي	4.23	0.56	موافق بشدة
يعتبر قسم مراقبة التسيير أنه يسمح باتخاذ الإجراءات التصحيحية لمعالجة الوضعيات غير الملائمة	4.33	0.54	موافق بشدة
تسهم نظم المعلومات الإدارية في تعزيز كفاءات أداء العاملين	4.23	0.62	موافق بشدة
تسهم نظم المعلومات الإدارية في تحسين عملية مراقبة الأداء داخل	4.30	0.53	موافق

الفصل الثاني: الإطار النظري الخاص بالأداء وعلاقته بأدوات بمراقبة التسيير

المؤسسة			بشدة
توفر أداة الموازنة التقديرية للمدراء معلومات تساهم في اتخاذ القرارات و تقييم الأداء	4.10	0.60	موافق
الأهداف المحددة في الموازنة التقديرية للمؤسسة واضحة و دقيقة تماما	3.56	0.50	موافق
توفر لوحة القيادة القدرة على تشجيع الوضع الفعلي للمؤسسة	4.16	0.59	موافق
يمكن اعتبار لوحة القيادة أداة فعالة و سريعة لدعم اتخاذ القرارات داخل المؤسسة	4.06	0.58	موافق
الكفاءات البشرية موجودة لكن هناك نقص في أساليب تطبيق نظام المراقبة و التسيير على بعض وظائف المؤسسة	4.03	0.55	موافق
يساعد التحليل المالي في تحقيق الرقابة من خلال التقارير المالية	3.96	0.49	موافق
يساهم التحليل المالي في عملية اتخاذ القرارات المالية	4.20	0.55	موافق بشدة

أظهرت النتائج كما هو في الجدول أعلاه أن أفراد عينة الدراسة يرون بأن مراقبة التسيير يمكنها تقليل من المخاطر التي تواجه المؤسسة بدرجة مرتفعة جدا، و هذا ما تبينه قيمة المتوسط الحسابي (4.20) بانحراف معياري مقداره (0.48) و هو المتوسط الذي يقع في الفئة الخامسة من فئات المقياس الخماسي و التي ترجح خيار موافق بشدة، كما وافق الأفراد بشدة كذلك على أن أدوات مراقبة التسيير مثل التحليل المالي و لوحة القيادة تعد أساسية في تحسين الأداء المؤسسي و التي جاءت بمتوسط (4.23)، هذا بالإضافة إلى أن العمال موافقون بشدة على أن قسم مراقبة التسيير يسمح باتخاذ الإجراءات التصحيحية لمعالجة الوضعيات غير الملائمة بمتوسط (4.23)، و أن نظم المعلومات الإدارية تساهم بدرجة مرتفعة جدا في تحسين عملية مراقبة الأداء داخل المؤسسة و التي جاءت بمتوسط (4.30) و أن التحليل المالي يساهم بدرجة كبيرة جدا في عملية اتخاذ القرارات المالية بمتوسط (4.20).

الفصل الثاني: الإطار النظري الخاص بالأداء وعلاقته بأدوات بمراقبة التسيير

كما كشفت نفس النتائج أن عمال المؤسسة موافقون على أن أداة الموازنة التقديرية توفر للمدراء معلومات تساهم في اتخاذ القرارات و تقييم الأداء و التي جاءت بمتوسط (4.10) و هو المتوسط الذي يشير إلى خيار موافق، و ذلك ما ينطبق على أن الأهداف المحددة في الموازنة التقديرية للمؤسسة واضحة و دقيقة تماما بمتوسط (3.56)، و أن الأفراد كذلك موافقون على أن لوحة القيادة توفر القدرة على تشجيع الوضع الفعلي للمؤسسة بمتوسط (4.16)، هذا بالإضافة إلى أنه يمكن اعتبار لوحة القيادة أداة فعالة و سريعة لدعم اتخاذ القرارات داخل المؤسسة و التي جاءت بمتوسط (4.06)، و أن الكفاءات البشرية موجودة لكن هناك نقص في أساليب تطبيق نظام المراقبة و التسيير على بعض وظائف المؤسسة بمتوسط (4.03)، و أن التحليل المالي يساهم في تحقيق الرقابة من خلال التقارير المالية بمتوسط (3.96).

المحور الثاني: أداء المؤسسة الاقتصادية.

جدول رقم 09: يبين متوسطات عبارات محور أداء المؤسسة الاقتصادية.

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
مختلف أقسام المؤسسة تستفيد من الأدوات الإدارية	4.06	0.44	موافق
تعمل معايير و مؤشرات تحسين الأداء المالي على زيادة ثقة المتعاملين في السوق المالية	3.86	0.50	موافق
تساعد أدوات التسيير على تبسيط العمل الإداري	4.10	0.54	موافق
تساهم لوحة القيادة و التحليل المالي في حل مشكلات المؤسسة	4.00	0.58	موافق
تساهم مراقبة التسيير في رفع كفاءة الأداء العام للمؤسسة	4.26	0.63	موافق بشدة
تساعد تطبيقات و أدوات التسيير على تعزيز قدرة المؤسسة التنافسية	4.13	0.50	موافق
تعمل الأدوات التسييرية على تقليل هامش الانحرافات	4.10	0.60	موافق

الفصل الثاني: الإطار النظري الخاص بالأداء وعلاقته بأدوات بمراقبة التسيير

تسهم مراقبة التسيير التنبؤية في تجنب وقوع المؤسسة في أزمات	4.13	0.57	موافق
--	------	------	-------

كشفت النتائج كما هو مبين في الجدول أعلاه أن أفراد عينة الدراسة موافقون بشدة على أن مراقبة التسيير تساهم بدرجة كبيرة جدا في رفع كفاءة الأداء العام للمؤسسة و ذلك ما يتجلى من خلال قيمة المتوسط الحسابي (4.26) و هو المتوسط الذي يرجح خيار موافق بشدة.

كما أظهرت النتائج أن أفراد العينة موافقون على أن مختلف أقسام المؤسسة تستفيد من الأدوات الإدارية و التي جاءت بمتوسط (4.06) و هو المتوسط الذي يرجح خيار موافق، و ذلك ما ينطبق على أن معايير و مؤشرات تحسين الأداء المالي تعمل على زيادة ثقة المتعاملين في السوق المالية بمتوسط (3.86)، بالإضافة إلى أن أدوات التسيير تساعد بدرجة كبيرة على تبسيط العمل الإداري بمتوسط (4.10)، كما أن العمال موافقون كذلك على أن لوحة القيادة و التحليل المالي يساهمان بدرجة كبيرة في حل مشكلات المؤسسة بمتوسط (4.00)، و أن تطبيقات و أدوات التسيير تساعد على تعزيز قدرة المؤسسة التنافسية و التي جاءت بمتوسط (4.13)، بالإضافة إلى أن عمال المؤسسة أكدوا على أن الأدوات التسييرية تعمل بدرجة كبيرة على تقليل هامش الانحرافات بمتوسط (4.10)، و أن مراقبة التسيير التنبؤية تساهم كذلك بدرجة كبيرة في تجنب وقوع المؤسسة في أزمات بمتوسط (4.13).

اختبار و مناقشة الفرضيات.

أولاً: الفرضية الرئيسية.

تؤثر أدوات مراقبة التسيير في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية.

و تقسم هذه الفرضية إلى:

الفرضية الصفرية H_0 :

الفصل الثاني: الإطار النظري الخاص بالأداء وعلاقته بأدوات بمراقبة التسيير

لا تؤثر أدوات مراقبة التسيير في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية.

الفرضية البديلة H_1 :

تؤثر أدوات مراقبة التسيير في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية.

جدول رقم 10: يبين اختبار "ف" لأدوات مراقبة التسيير و تحسين الأداء.

تحسين الأداء	قيمة التباين	درجة الحرية	قيمة "ف"	الدالة	مستوى المعنوية sig
أدوات مراقبة التسيير	1.629	1	14.419	دال	0.00

يتضح من خلال النتائج المبينة في الجدول أن قيمة التباين بلغت 1.629 و بلغت قيمة "ف"

14.419 عند درجة حرية 1 و مستوى معنوية $\text{sig} = 0.00$ و هو دال إحصائياً، لأن $(0.05 \geq \alpha)$ و

بالتالي فإننا نقبل الفرض البديل، و الذي ينص على أن: أدوات مراقبة التسيير تؤثر في تحسين أداء

المؤسسات الاقتصادية.

و لمعرفة درجة و مدى التأثير و معادلة الانحدار سوف نستعين بجدول المعاملات و ملخص النموذج

كما هو مبين أدناه.

الفصل الثاني: الإطار النظري الخاص بالأداء وعلاقته بأدوات بمراقبة التسيير

جدول رقم 11: يبين اختبار معاملات درجة التأثير.

تحسين الأداء	معامل الارتباط	معامل التحديد	قيمة β	ثابت الانحدار	معامل الانحدار	قيمة "ت"	قيمة المعنوية
أدوات مراقبة التسيير	0.58	0.340	0.584	1.529	0.620	3.797	0.00

كشفت النتائج في الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط بيرسون بلغت (0.58) و هو ما يفسر وجود

علاقة ارتباط عالية و طردية بين أدوات مراقبة التسيير و تحسين الأداء في المؤسسة و أن معامل

التحديد بلغ (0.340) و هذا يعني أن أدوات مراقبة التسيير قد فسرت ما مقداره (34.0 %) من تحسين

الأداء للمؤسسة، كما جاءت قيمة "ت" (3.797) عند قيمة معنوية (0.00) و التي هي دالة إحصائية و

بالتالي فإننا نقبل الفرض البديل الذي يؤكد على أن أدوات مراقبة التسيير تؤثر في تحسين أداء

المؤسسات الاقتصادية.

و تكتب المعادلة الرياضية كالتالي:

$$Y = \alpha + \beta X$$

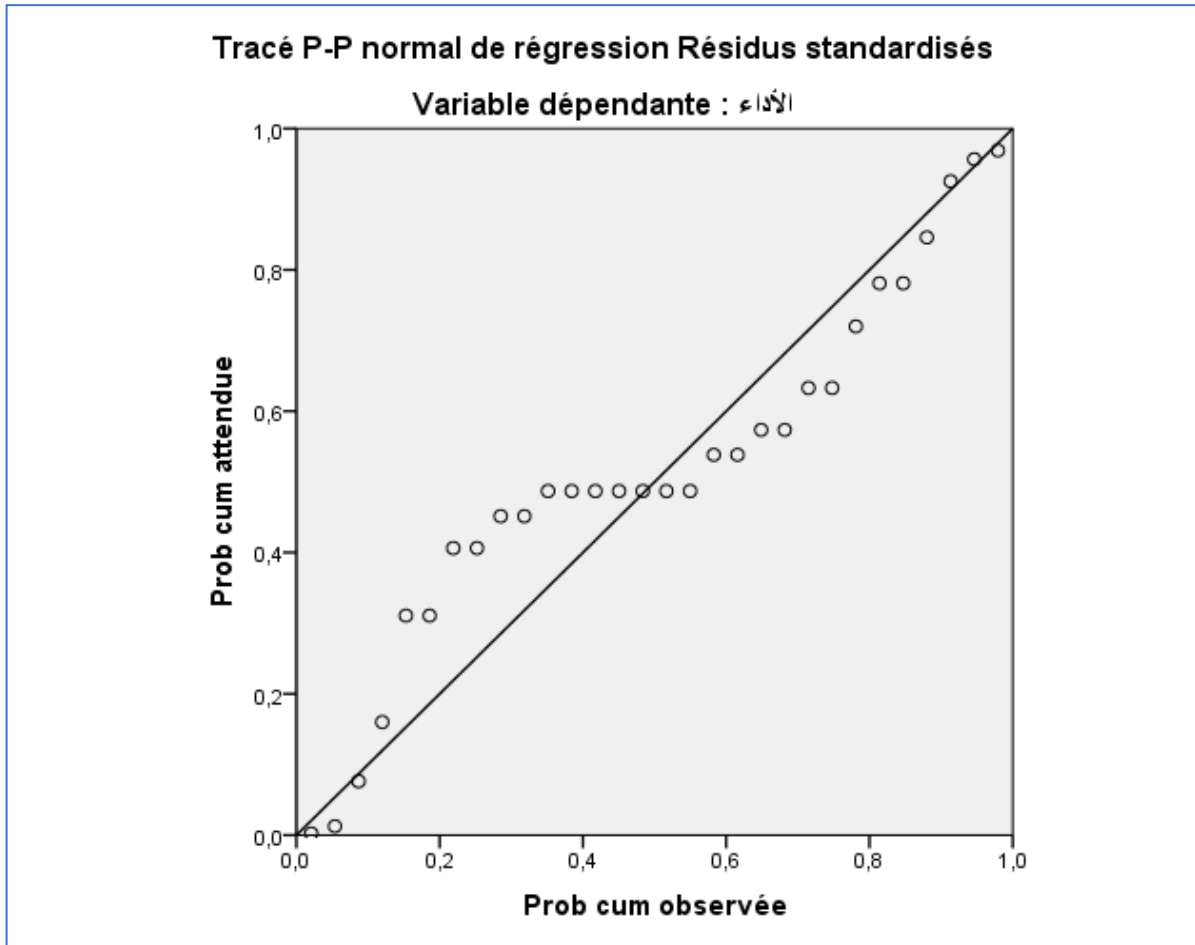
$$X620.0 + 529.1Y =$$

الفصل الثاني: الإطار النظري الخاص بالأداء وعلاقته بأدوات بمراقبة التسيير

و بالتالي نستنتج أن المتغير التابع و المتمثل في تحسين الأداء يساوي $0.620 + 1.529$ ضرب المتغير المستقل أدوات مراقبة التسيير .

مناقشة الفرضية:

مثلا سبق و أن توصلت دراستنا الحالية إلى أن أدوات مراقبة التسيير تؤثر في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية و أنه هناك علاقة ارتباط عالية و طردية بين أدوات مراقبة التسيير و تحسين الأداء في المؤسسة كما أن أدوات مراقبة التسيير قد فسرت ما مقداره (34.0 %) من تحسين الأداء للمؤسسة، و ذلك ما يفسر ضرورة اعتماد المؤسسات الاقتصادية على أدوات مراقبة التسيير و التي تعتبر جزء لا يتجزأ من سير و تسيير المؤسسات الاقتصادية و ذلك ما يتطابق مع دراسة الباحثة هاشيم مريم نبيلة (2022) و التي توصلت نتائجها أنه لا بد من توفر أدوات مراقبة التسيير في المؤسسات الاقتصادية نظرا لدورها و أثرها على استدامة المؤسسات و بالتالي فقد تحققت الفرضية و التي أكدت على أن أدوات مراقبة التسيير له دور فعال جدا في تحسين أداء المؤسسات.



النتائج العامة للدراسة:

توصلت دراستنا الحالية إلى مجموعة من النتائج يمكن تلخيصها في الآتي:

- ✓ أن غالبية أفراد عينة الدراسة مكونة من الذكور بنسبة (73.3 %) و يتراوح سنهم ما بين 40 و 49 سنة بنسبة (70.0 %).
- ✓ أن غالبية أفراد عينة الدراسة يمتلكون مستوى تعليمي جامعي بنسبة (80.0 %).
- ✓ أن غالبية الأفراد برتبة مسيرين أو مسؤولين إداريين على مستوى المؤسسة بنسبة (43.3 %).
- ✓ أن غالبية العمال يتعدى دخلهم الشهري في المؤسسة الـ 60000 دج بنسبة (96.7 %).

الفصل الثاني: الإطار النظري الخاص بالأداء وعلاقته بأدوات بمراقبة التسيير

- ✓ أن غالبية أفراد عينة الدراسة يمتلكون خبرة مهنية لمدة تتجاوز الـ 15 سنة على مستوى المؤسسة بنسبة (60.0%).
- ✓ أن أفراد عينة الدراسة يرون بأن مراقبة التسيير يمكنها تقليل من المخاطر التي تواجه المؤسسة بدرجة مرتفعة جدا.
- ✓ أن أدوات مراقبة التسيير مثل التحليل المالي و لوحة القيادة تعد أساسية في تحسين الأداء المؤسسي.
- ✓ أن العمال موافقون بشدة على أن قسم مراقبة التسيير يسمح باتخاذ الإجراءات التصحيحية لمعالجة الوضعيات غير الملائمة.
- ✓ أن نظم المعلومات الإدارية تسهم بدرجة مرتفعة جدا في تحسين عملية مراقبة الأداء داخل المؤسسة.
- ✓ أن التحليل المالي يساهم بدرجة كبيرة جدا في عملية اتخاذ القرارات المالية.
- ✓ أن أداة الموازنة التقديرية توفر للمدراء معلومات تساهم في اتخاذ القرارات و تقييم الأداء.
- ✓ أن الأهداف المحددة في الموازنة التقديرية للمؤسسة واضحة و دقيقة تماما.
- ✓ أن لوحة القيادة توفر القدرة على تشجيع الوضع الفعلي للمؤسسة و أنه يمكن اعتبار لوحة القيادة أداة فعالة و سريعة لدعم اتخاذ القرارات داخل المؤسسة.
- ✓ أن الكفاءات البشرية موجودة لكن هناك نقص في أساليب تطبيق نظام المراقبة و التسيير على بعض وظائف المؤسسة.
- ✓ أن التحليل المالي يساهم في تحقيق الرقابة من خلال التقارير المالية.
- ✓ أن أفراد عينة الدراسة موافقون بشدة على أن مراقبة التسيير تساهم بدرجة كبيرة جدا في رفع كفاءة الأداء العام للمؤسسة.
- ✓ أن مختلف أقسام المؤسسة تستفيد من الأدوات الإدارية و أن معايير و مؤشرات تحسين الأداء المالي تعمل على زيادة ثقة المتعاملين في السوق المالية.

الفصل الثاني: الإطار النظري الخاص بالأداء وعلاقته بأدوات بمراقبة التسيير

- ✓ أن أدوات التسيير تساعد بدرجة كبيرة على تبسيط العمل الإداري كما أن لوحة القيادة و التحليل المالي يساهمان بدرجة كبيرة في حل مشكلات المؤسسة.
- ✓ أن تطبيقات و أدوات التسيير تساعد على تعزيز قدرة المؤسسة التنافسية و أن الأدوات التسييرية تعمل بدرجة كبيرة على تقليل هامش الانحرافات.
- ✓ أن مراقبة التسيير التنبؤية تساهم كذلك بدرجة كبيرة في تجنب وقوع المؤسسة في أزمات.
- ✓ أن أدوات مراقبة التسيير تؤثر في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية.

خلاصة الفصل

مؤسسة نפטال باعتبارها إحدى أهم المؤسسات الجزائرية الناشطة في قطاع توزيع وتسويق المواد الطاقوية، حيث تم التعرف على طبيعتها القانونية، تنظيمها الداخلي، الموارد التي تعتمد عليها، إضافة إلى الوظائف الأساسية التي تؤديها في سبيل تحقيق أهدافها الاقتصادية والتجارية.

تم التطرق كذلك إلى أهم الوسائل التي تستخدمها المؤسسة في إدارة نشاطاتها، لا سيما المرتبطة بعملية مراقبة التسيير، وفي هذا الإطار، قمنا بإعداد استبيان ميداني موجّه إلى عينة من موظفي المؤسسة، سعياً منا إلى معرفة الدور الحقيقي الذي تلعبه أدوات مراقبة التسيير في تحسين الأداء المؤسسي.

وقد أظهرت نتائج التحليل الإحصائي للاستبيان أن المؤسسة تعتمد فعلاً على مجموعة من الأدوات الرقابية، سواء التقليدية منها أو الحديثة، وأن هذه الأدوات تسهم بشكل ملحوظ في تحسين الأداء العام، سواء من حيث اتخاذ القرارات، أو ترشيد التكاليف، أو تعزيز الفعالية الإنتاجية.

كما أشار المستجوبون إلى أن وجود نظام مراقبة تسيير فعال يمكن من متابعة الأهداف وتصحيح الانحرافات ودعم مسار اتخاذ القرار داخل المؤسسة، مما يدل على الأهمية الاستراتيجية لهذه الأدوات في بيئة الأعمال الحالية.

بناءً عليه، يمكن القول إن أدوات مراقبة التسيير تمثل عنصراً محورياً في تحسين الأداء داخل مؤسسة نפטال، وتُعد من بين الآليات الأساسية التي تساهم في تحسين الأداء وتحقيق الأهداف المنشودة.

الخاتمة

خاتمة

الفصل الأول من هذه المذكرة أن هذا المفهوم لم يأتِ اعتباطاً، بل كان ثمرة تطور تاريخي طويل، ترافق مع توسع النشاطات الاقتصادية وتعقيد عمليات التسيير داخل المؤسسات. فقد ظهرت مراقبة التسيير كأداة تنظيمية وإدارية هدفها الأول تحسين أداء المؤسسة عبر تقنين عملية المتابعة والتحليل والتقييم واتخاذ القرارات التصحيحية.

أما في الفصل الثاني، فقد تعمقنا في دراسة مفهوم الأداء بصفة عامة، حيث عرّفناه بعدة منطلقات. وبينا أن الأداء لا يُقاس فقط بالنتائج المالية، بل يتعداه ليشمل الأبعاد الاجتماعية، البيئية، والإنتاجية. كما أبرزنا أهم أنواعه (حسب بعض المعايير...)، وتطرقنا إلى عناصره الأساسية التي تركز عليها كفاءة المؤسسة، تم تحليل أبعاد الأداء التي يمكن قياسها وفق معايير كمية ونوعية، خاصة في ضوء التطورات الحديثة التي تدعو إلى تقييم شمولي لا يقتصر على الربحية فحسب، بل يشمل أيضاً رضا العملاء، جودة المنتجات، واستدامة العمليات.

وانطلاقاً من الإطارين النظريين السابقين، تم تخصيص الفصل الثالث للدراسة التطبيقية على مؤسسة نفطال، وهي واحدة من أبرز المؤسسات الاقتصادية الجزائرية النشطة في مجال توزيع وتسويق المنتجات النفطية. وقد تم إعداد استبيان شامل استهدف مجموعة من موظفي المؤسسة، قصد قياس مدى استخدام أدوات مراقبة التسيير في الواقع العملي ومدى تأثيرها في تحسين أداء المؤسسة. وقد جاءت نتائج التحليل لتؤكد فرضيات البحث، وقد توصلنا من خلال ذلك الى:

النتائج:

- تبين وجود علاقة ارتباط قوية وطردية بين استخدام أدوات مراقبة التسيير وبين مستويات الأداء المحققة على مستوى المؤسسة.
- لوحظ أن الموظفين يدركون أهمية هذه الأدوات في توجيه الجهود وتعزيز ثقافة التقييم الذاتي والتحسين المستمر.
- أدوات مراقبة التسيير ليست مجرد آليات تقنية جامدة، بل هي جزء لا يتجزأ من الهيكل التنظيمي للمؤسسة ومن رؤيتها الاستراتيجية.

- الأداء لا يتحقق عشوائياً أو بمحض الصدفة، بل هو حصيلة تفاعل منظم بين الرؤية الواضحة، الأهداف الدقيقة، والمتابعة المستمرة عبر أدوات مناسبة وفعالة.
- إن مراقبة التسيير أصبحت ضرورة استراتيجية وليست خياراً، في ظل بيئة متغيرة وسريعة.
- إن أدوات المراقبة الحديثة تُعد أكثر قدرة على التعامل مع تعقيدات الواقع المؤسسي مقارنة بالتقليدية، ولكن التكامل بين النوعين هو الأنسب.
- إن الأداء المؤسسي مفهوم متعدد الأبعاد، ولا بد من تقييمه وفق مقاربات كمية ونوعية متكاملة.
- إن هناك علاقة مباشرة وإيجابية بين تفعيل أدوات مراقبة التسيير وتحقيق أداء مرتفع وفعال.
- إن مؤسسة نفضال تمثل نموذجاً يمكن تعميمه على مؤسسات جزائرية أخرى في سعيها نحو التميز وتحقيق الأداء المستدام.
- تطبق مؤسسة نفضال GPL سعيده أدوات تقليدية لمراقبة التسيير مثل المحاسبة العامة، المحاسبة التحليلية، وإعداد الموازنات السنوية لرصد الأداء وتحليل الانحرافات.
- تطبق نفضال GPL سعيده أدوات حديثة لمراقبة التسيير مثل لوحات القيادة الرقمية، أنظمة المعلومات المندمجة، والتدقيق الداخلي الإلكتروني لتعزيز فعالية الرقابة وتحسين الأداء.

التوصيات :

- نوصي المؤسسات الجزائرية عموماً، ومؤسسة نفضال خصوصاً. بضرورة توسيع نطاق استخدام أدوات مراقبة التسيير الحديثة.
- توفير التكوين والتدريب المناسب للموارد البشرية حتى تتمكن من استيعاب هذه الأدوات وتوظيفها بالشكل الأمثل، مع العمل على ربط أنظمة المعلومات الداخلية بعمليات التقييم المستمر.
- تعزيز من قدرتها التنافسية ويساعدها على التكيف مع التغيرات المتسارعة في محيطها الاقتصادي والاجتماعي .
- وضع أهداف واضحة لكل قسم.
- اجتماعات دورية لمتابعة الأداء وربط المكافأة بنتائج الأداء

الافاق:

- توسيع نطاق الدراسة ليشمل مؤسسات أخرى من مختلف القطاعات
- القيام بدراسات تطبيقية معمقة لأداة واحدة (مثلاً: بطاقة الأداء المتوازن) داخل مؤسسة نفضال

- تحليل العلاقة بين ثقافة المؤسسة وفعالية أدوات مراقبة التسيير
- دمج الذكاء الاصطناعي والتحول الرقمي في أنظمة مراقبة التسيير
- اقتراح نموذج جزائري متكامل لمراقبة التسيير يتلاءم مع خصوصيات المؤسسات الوطنية، ويجمع بين الخصائص المالية وغير المالية في نظام رقابي مرن وفعال.

قائمة المصادر والمراجع:

الكتب العربية:

1. أحمد خطيب، إدارة المعرفة ونظم المعلومات، عالم الكتب الحديثة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2009.
2. أرشد فؤاد التميمي - عدنان تايه النعيمي، التحليل والتخطيط المالي (اتجاهات معاصرة)، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
3. إسماعيل حجازي، سعاد معاليم "محاسبة التكاليف الحديثة من خلال الأنشطة دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2013.
4. إسماعيل حجازي، سعاد معاليم دور التسيير على أساس الأنشطة ABM في تحسين أداء المؤسسة مجلة العلوم الإنسانية، العدد 27-28، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2012.
5. بو يعقوب عبد الكريم، المحاسبة التحليلية، ديوان المطبوعات الجامعية بن عكنون الجزائر، 2004.
6. بوعلام بوشاوش، المنير في المحاسبة العامة، دار هومة، الجزائر، 1998.
7. بويعقوب عبد الكريم أصول المحاسبة العامة، وفق المخطط الوطني للمحاسبة، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائرية، 1999.
8. ثناء على القباني، أنظم المعلومات المحاسبية، الدار الجامعية، مصر، 2008.
9. خضير كاظم موسى سلامة اللوزي، مبادئ إدارة الأعمال، إثراء للنشر والتوزيع، 2008.
10. رفيقة حروش، اقتصاد وتسيير المؤسسة دار الأمة للنشر، برج الكيفان، 2013.
11. زينات محمد محروم وآخرون أصول محاسبة التكاليف، الدار الجامعية، مصر.
12. صلاح الدين عبد المنعم مبارك، اقتصاديات نظم المعلومات المحاسبية والإدارية، دار المطبوعات الجامعية، الإسكندرية، 2008.
13. عاشور كنوش المحاسبة العامة، ط 2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2009.
14. عبد الرزاق محمد قاسم تحليل وتصميم نظام المعلومات المحاسبية، الطبعة 01، دار الثقافة للنشر، الأردن، 2006.
15. عبد اللطيف قطيش، الإدارة العامة من النظرية إلى التطبيق"، منشورات الحلبي الحقوقية

2013

16. عبد اللطيف محمود مطر، إدارة المعرفة والمعلومات"، الطبعة 01، دار كنوز للمعرفة العلمية للنشر والتوزيع، 2007.
17. علاء الدين عبد القادر، نظم المعلومات الإدارية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، ط3، 2008، ص 27.
18. مبارك لسلوس، التسيير المالي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، الطبعة 02، 2012.
19. مثال محمد الكردي جليل ابراهيم العبد، مقدمة في نظم المعلومات الإدارية"، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2004.
20. محمد بوتين، المحاسبة العامة للمؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992.
21. محمد رفيق الطيب: مدخل للتسيير: أساسيات، وظائف تقنيات ديوان المطبوعات الجامعية، الجزء الأول، الجزائر، 1995.
22. محمد عبد الفتاح الصيرفي، "إدارة البنوك"، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.
23. مصطفى يوسف كافي وآخرون، المحاسبة الإدارية، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الأردن، 2012.
24. مفلح عقل، مقدمة في الإدارة المالية، ط01 مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
25. هاشم محمدي رضا الإدارة بالأهداف، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن، 2014.
26. هشام حمدي، رضا إدارة بالأهداف، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن، 2014.
27. يوحنا عبد الصالح الرزق، المحاسبة الإدارية المعاصرة"، الطبعة 01 دار مكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2006.

المقالات:

1. محمد الصغير قريشي، واقع مراقبة التسيير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، مجلة الباحث، العدد 09/2011
2. توائية الطاهر، أثر مبادئ استراتيجية الكايزن في تفعيل تكنولوجيا الإنتاج الأنظف دراسة حالة شركة الإسمنت ببلدية الماء الأبيض"، تبسة، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، العدد 2، المجلد 4، الجزائر، 2017.

3. محمد الصغير قريشي، واقع مراقبة التسيير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، مجلة الباحث، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة ورقلة، عدد 09، 2011 .

المذكرات:

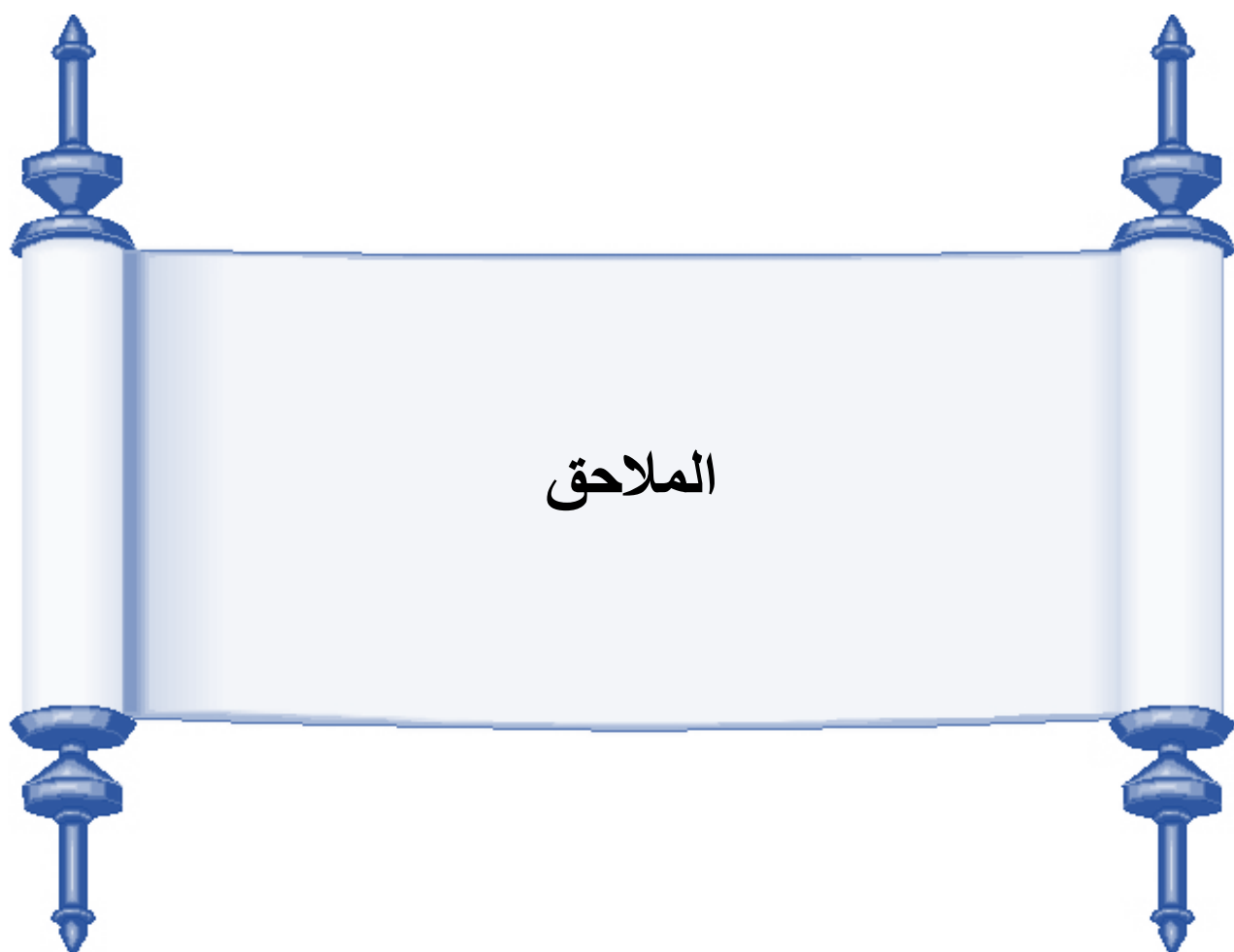
1. سعيدة أرفيس، تأثير إعادة هندسة العمليات الإدارية على الأداء المؤسسي مذكرة ماستر أكاديمي في قسم علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير المسيلة 2017/2018
2. سعيدة أوثن، ليندة ببيي دور الاتصال الداخلي في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة ماستر، قسم العلوم الإسلامية، أم بواقي 2017/2018.
3. سميرة بن حليلة دور متطلبات إدارة المعرفة في تميز الأداء المؤسسي، مذكرة ماستر أكاديمي في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال جامعة المسيلة 2017-2018
4. عبد الرحمن هباج، أثر مراقبة التسيير على الرفع من مستوى الأداء المالي (دراسة حالة المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية)، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماستر، تخصص تدقيق ومراقبة التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2012.

الاطروحات:

1. أحمد بونقيب دور لوحات القيادة في زيادة فعالية مراقبة التسيير مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية جامعة المسيلة، 2006.
2. حبشي أسماء، استخدام التكلفة المستهدفة للتحكم في تسعير الخدمات الصحية، أطروحة دكتوراه الطور الثالث في العلوم المالية والمحاسبية، تخصص محاسبة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2020.
3. عثمان اهدادن، مدى ملائمة مراقبة التسيير للقطاع البريد والمواصلات، مذكرة ماجستير، المدرسة العليا للتجارة، الجزائر، 1994
4. عقون سعاد، نظام مراقبة التسيير (أدواته ومراحل إقامته)، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2001-2002.
5. لطرش وليد دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء الاستراتيجي"، أطروحة دكتوراه، تخصص علوم تجارية، مسيلة، جامعة محمد بوضياف، 2017-2018.
6. محمد الصغير قريشي، واقع مراقبة التسيير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة ورقلة 2013.

المراجع الأجنبية:

1. "Comparative Analysis of Traditional vs. Modern Performance Analysis Tools", article, October 2024
2. A.Hefnaoui, E.Sahli, (the impact if management control Tools on company performance), année 2023



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الدكتور مولاي الطاهر - سعيدة -

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم: العلوم المالية والمحاسبة

تخصص: محاسبة وتدقيق

المستوى: السنة الثانية ماستر

الاستبيان

في إطار إعداد مذكرة الماستر في العلوم المالية والمحاسبة، تخصص محاسبة وتدقيق، والمعنون بـ "دور أدوات مراقبة التسيير في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية"، يسرنا أن نقدم لكم نسخة من الاستبيان المرتبط بموضوع الدراسة. نرجو منكم التكرم بالإجابة عليه، علمًا أن الإجابات التي ستقدمونها تحظى بأهمية بالغة وسرية تامة، ولن يتم استخدامها إلا لأغراض البحث العلمي.

ملاحظة: يرجى وضع علامة (X) في الخانة المناسبة.

تحت إشراف الأستاذ:

- نزي عزالدين

من إعداد الطالبين:

- نقاشيش يونس علاء الدين

- كعبور محمد الأمين

الموسم الجامعي 2025/2024

البيانات الأولية: البيانات الشخصية للمستجوب:

1- الصنف:

ذكر ☐ أنثى ☐

2- السن:

من 20-29 سنة ☐ من 30-39 سنة ☐ من 40-49 سنة ☐
50 سنة فما فوق ☐

3- المستوى التعليمي:

متوسط ☐ ثانوي ☐ تكوين مهني ☐ جامعي ☐

4- الرتبة الوظيفية:

عون اداري ☐ عون رئيسي ☐ تقني ☐ مسير (مسؤول اداري) ☐

5- الدخل الشهري:

أقل من 25000 دج ☐ من 25000 دج الى 40000 دج ☐
من 40000 دج الى 60000 دج ☐ أكثر من 60000 دج ☐

6- الخبرة المهنية:

أقل من 5 سنوات ☐ من 5 - 10 سنوات ☐ من 10 - 15 سنة ☐ أكثر من 15 سنة ☐

مع جزيل الشكر والاحترام.

🚩 المحور الأول: مراقبة التسيير

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	يمكن لمراقبة التسيير تقليل من المخاطر التي تواجه المؤسسة.					
2	تُعد أدوات مراقبة التسيير مثل التحليل المالي ولوحة القيادة أساسية في تحسين الأداء المؤسسي.					
3	يعتبر قسم مراقبة التسيير انه يسمح باتخاذ الإجراءات التصحيحية لمعالجة الوضعيات الغير ملائمة.					
4	تُسهّم نظم المعلومات الإدارية في تعزيز كفاءة أداء العاملين.					
5	تُسهّم نظم المعلومات الإدارية في تحسين عملية مراقبة الأداء داخل المؤسسة.					
6	توفر أداة الموازنة التقديرية للمدراء معلومات تساهم في اتخاذ القرارات وتقييم الأداء.					
7	الأهداف المحددة في الموازنة التقديرية للمؤسسة واضحة ودقيقة تمامًا.					
12	تُعد أدوات مراقبة التسيير مثل التحليل المالي ولوحة القيادة أساسية في تحسين الأداء المؤسسي.					
13	توفر لوحة القيادة القدرة على تشخيص الوضع الفعلي للمؤسسة.					
14	يمكن اعتبار لوحة القيادة أداة فعّالة وسريعة لدعم اتخاذ القرارات داخل المؤسسة.					
15	الكفاءات البشرية موجودة، لكن هناك نقص في أساليب تطبيق نظام المراقبة والتسيير على بعض وظائف المؤسسة.					
16	يساعد التحليل المالي في تحقيق الرقابة من خلال التقارير المالية.					
17	يساهم التحليل المالي في عملية اتخاذ القرارات المالية.					

المحور الثاني: أداء المؤسسة الاقتصادية

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارات	♦
					مختلف أقسام المؤسسة تستفيد من الأدوات الإدارية.	01
					تعمل معايير ومؤشرات تحسين الأداء المالي على زيادة ثقة المتعاملين في السوق المالية.	02
					تساعد أدوات التسيير على تبسيط العمل الإداري.	03
					تساهم لوحة القيادة والتحليل المالي في حل مشكلات المؤسسة.	04
					تساهم مراقبة التسيير في رفع كفاءة الأداء العام للمؤسسة.	05
					تساعد تطبيقات وأدوات التسيير على تعزيز قدرة المؤسسة التنافسية.	06
					تعمل الأدوات التسييرية على تقليل هامش الانحرافات.	07
					تُسهّم مراقبة التسيير التنبؤية في تجنب وقوع المؤسسة في أزمات.	08

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على بعض الدراسات السابقة.

إلى السيد: مدير مؤسسة نفطال بسعيدة

الموضوع: طلب استقبال

يشرفنا أن نتقدم إلى سيادتكم المحترمة: بطلب استقبال ومساعدة الطلاب:

- الطالب(ة): نقايش يونس علاء الدين مسجل(ة) في ماستر 02 تخصص: محاسبة و تدقيق
- الطالب(ة): كعبور محمد الأمين مسجل(ة) في ماستر 02 تخصص: محاسبة و تدقيق
- بتسهيل عملية دخولهما إلى المؤسسة التي تشرفون عليها . وتمكينهما من الاطلاع على كل ما يساعدهما لإنجاز بحثهما حسب القانون الداخلي المتبع لديكم؛ وهذا حتى يتسنى لهما التحضير الجيد لإعداد البحث .

في الأخير تقبلوا منا فائق الاحترام و التقدير.

رئيسة القسم



رئيس قسم العلوم المالية والمحاسبة
د. حريق خديجة



M. DJEBBAR
Chef Service
Ressources Humaines

اتفاقية تربص

بين :
جامعة سعيدة الدكتور مولاي الطاهر الكائن مقرها ب: ص.ب 138 حي النصر سعيدة
الممثلة من طرف السيد مدير الجامعة

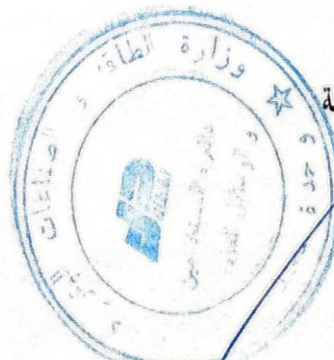
وبين المؤسسة : مؤسسة نفضال بسعيدة

من جهة أخرى تم الاتفاق على ما يلي:

- المادة الأولى: تهدف هذه المادة إلى تنظيم تربص للطلاب(ة):
- الطالب(ة): نقاقيش يونس علاء الدين، مسجل(ة) في السنة الثانية ماستر/تخصص: محاسبة و تدقيق
- المادة الثانية : يهدف هذا التربص إلى تجسيد الدروس من طرف الجامعة ميدانيا.
- المادة الثالثة : يجري التربص ابتداء من يوم: 2025 /04/16 إلى 2025/04/30
- المادة الرابعة : يخضع الطالب المتربص للنظام الداخلي للمؤسسة المستقبلية وبناء عليه تشعره بقوانينها الداخلية وإجراءاتها الوقائية والأمنية .
- المادة الخامسة: في حالة مخالفة الطالب لمضمون المادة الرابعة من هذه الاتفاقية يحق للمؤسسة المستقبلية أن تتخذ الإجراءات اللازمة طبقا للقانون، وتشعر إدارة الجامعة بذلك.
- المادة السادسة: يتم تقييم التربص من طرف المؤسسة المستقبلية حسب الاستمارة المرفقة على أن تسلم هذه الأخيرة لإدارة الجامعة في مدة أقصاها 15 يوما بعد نهاية التربص.

حررت (ت) بسعيدة في:

رئيسة قسم العلوم المالية والمحاسبة



ممثل المؤسسة

M. DJEBBAR
Chef Service
Ressources Humaines