

جامعة حسية بن بوعلي الشلف
كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير
قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير
تخصص: إدارة أعمال

دور مراقبة التسيير في تحسين أداء المؤسسة العمومية الاقتصادية
الجزائرية
- دراسة حالة مؤسسة الإسمنت ومشتقاته ECDE الشلف -

إعداد الطالب: إشراف الأستاذ
قويدر الواحد عبد الله أ. د داوي مدون ناصر

لجنة المناقشة

د. كتوش عاشور أستاذ محاضر رئيسا
أ. د داوي مدون ناصر أستاذ التعليم العالي مشرفا ومقررا
أ. د كساب علي أستاذ التعليم العالي ممتحنا
د. محمد هنيي نبيل أستاذ مكلف بالدروس ممتحنا
أ. حطاب مراد أستاذ مكلف بالدروس ممتحنا

دعوة: 2007

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
09	المخطط العام للنظام	(1-1)
10	النظام المغلق	2-1
10	النظام المفتوح	3-1
12	مسار المراقبة في المؤسسة	4-1
14	مستويات المراقبة في المؤسسة	5-1
17	مثلث مراقبة التسيير	6-1
24	الشبكة المدمجة للمعلومات	7-1
25	هيكل ERP	8-1
30	تابعية مراقبة التسيير للمدير المالي	9-1
31	الاتصال على هيئة أسنان المشط	10-1
31	تابعية مراقب التسيير للمدير العام	11-1
33	مخطط عمل مراقب التسيير في المؤسسة	12-1
34	القوى التنافسية الخمس لقطاع النشاط	13-1
42	مثلث الأداء في المؤسسة	1-2
70	العناصر المكونة للتكاليف المباشرة و غير المباشرة	1-3
76	مراحل تسيير الموازنات	2-3
78	مراحل إعداد الموازنات التقديرية	3-3
85	مخطط سير التكاليف على أساس الأنشطة	4-3
86	حساب التكاليف بطريقة التكاليف على أساس الأنشطة	5-3
88	التسيير على أساس الأنشطة حسب تصور CAM-I	6-3
96	لوحة القيادة يعكس الإستراتيجية	7-3
97	ميزان سكور كاد balanced scorecard	8-3
108	تأثير الثقافة على الأداء والرضا الوظيفي في المؤسسة	9-3
121	مساهمة صناديق المساهمة في رأسمال مؤسسة الإسمنت ومشتقاته بالشلف	1-4
122	الهيكل التنظيمي لمؤسسة الإسمنت و مشتقاته بالشلف	2-4
124	الهيكل التنظيمي لمديرية التنظيم و التخطيط و التطوير	3-4
127	المواد المستعملة في صناعة الإسمنت بالمؤسسة	4-4
129	مراحل إنتاج الإسمنت بالمؤسسة	5-4
130	منحنى تطور رقم الأعمال خلال الفترة 2005-2000	6-4

قائمة الجداول

الصفحة	الجدول	الرقم
16	أهم مراحل تطور مفهوم مراقبة التسيير	1-1
19	مراقبة التسيير آلية للتنسيق و التنشيط	2-1
21	أنواع وخصائص مراكز المسؤولية في المؤسسة	3-1
22	التصور الهيكلي للمعلومة " نموذج Morton و Gorry "	4-1
46	أبعاد الحكم على الأداء التنظيمي في المؤسسة	1-2
47	معايير الأداء عبر الزمن	2-2
93	الشكل العام للوحة قيادة مركز مسؤولية	1-3
130	تطور الطاقة الإنتاجية خلال الفترة (2000-2005)	1-4
131	الحصة السوقية لمؤسسة الإسمنت ومشتقاته بالشلف ضمن المجموعة 2005	2-4
133	الموازنة التقديرية لمبيعات مؤسسة الإسمنت ومشتقاته بالشلف 2005	3-4
134	الموازنة التقديرية للإنتاج لمؤسسة الإسمنت ومشتقاته بالشلف 2005	4-4
136	متابعة موازنة المبيعات لمؤسسة الإسمنت ومشتقاته بالشلف 2005	5-4
137	متابعة موازنة الإنتاج لمؤسسة الإسمنت ومشتقاته بالشلف 2005	6-4
138	مؤشرات التوازن المالي لمؤسسة الإسمنت ومشتقاته بالشلف 2005	7-4
139	مؤشرات السيولة والخزينة لمؤسسة الإسمنت ومشتقاته بالشلف 2005	8-4
140	تحليل هيكل المديونية لمؤسسة الإسمنت ومشتقاته بالشلف 2005/12/31	9-4
142	جدول حسابات النتائج لمؤسسة الإسمنت ومشتقاته بالشلف 2005/12/31	10-4
144	نموذج للوحة القيادة للإنتاج المادي لمؤسسة الإسمنت ومشتقاته	11-4
145	نموذج للوحة القيادة للعمال في مؤسسة الإسمنت ومشتقاته	12-4
145	نموذج للوحة القيادة للمبيعات في مؤسسة الإسمنت ومشتقاته	13-4
146	نموذج للوحة القيادة لوضعية الخزينة في مؤسسة الإسمنت ومشتقاته	14-4
148	نموذج لوحة القيادة الشهري لمؤسسة الإسمنت ومشتقاته	15-4
149	عدد عمال مؤسسة الإسمنت ومشتقاته لسنة 2005	16-4
149	الرحيل في مؤسسة الإسمنت ومشتقاته لسنة 2005	17-4
149	عملية التوظيف في مؤسسة الإسمنت ومشتقاته لسنة 2005	18-4
150	مصاريف العمل في مؤسسة الإسمنت ومشتقاته لسنة 2005	19-4
150	هرم الأعمار لعمال مؤسسة الإسمنت ومشتقاته لسنة 2005	20-4
150	معدل الغيابات في مؤسسة الإسمنت ومشتقاته لسنة 2005	21-4
151	الإنتاج لمؤسسات الإسمنت الخمس للسنة المتحركة (فيفري 2005، فيفري 2006)	22-4

الفهرس

أ	مقدمة	8
	الفصل الأول: مدخل إلى نظام مراقبة التسيير بالمؤسسة الاقتصادية	
8	مقدمة الفصل	8
9	المبحث الأول: ماهية مراقبة التسيير	9
9	المطلب الأول: إطار تطبيق مراقبة التسيير	9
9	أولاً: مفهوم المؤسسة كنظام مفتوح	9
11	ثانياً: المراقبة في المؤسسة الاقتصادية و أنواعها	11
15	المطلب الثاني: مفهوم مراقبة التسيير	15
15	أولاً: تعريف مراقبة التسيير	15
17	ثانياً: خصائص مراقبة التسيير	17
19	المبحث الثاني: أهداف مراقبة التسيير وعلاقته بنظام المعلومات	19
19	المطلب الأول: أهداف نظام مراقبة التسيير	19
19	أولاً: الربط بين الإستراتيجية و المستوى التنفيذي	19
20	ثانياً: إعداد نظام معلومات التسيير	20
20	ثالثاً: المساهمة في تصميم هيكله المؤسسة	20
21	رابعاً: تحقيق اللامركزية	21
22	المطلب الثاني: مراقبة التسيير و نظام المعلومات	22
22	أولاً: التصور الكلاسيكي لنظام معلومات التسيير	22
24	ثانياً: تكامل أنظمة التشغيل حول نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP	24
29	المبحث الثالث: مكانة نظام مراقبة التسيير ومراحل تصميمه	29
29	المطلب الأول: صلاحيات مراقبة التسيير وموقعه في المؤسسة	29
29	أولاً: صلاحيات مراقبة التسيير	29
30	ثانياً: موقع مراقبة التسيير في المؤسسة	30
32	المطلب الثاني: مراحل تصميم نظام مراقبة التسيير	32
32	أولاً: تقديم عام لمراحل عمل نظام مراقبة التسيير	32
33	ثانياً: تحليل محيط وقطاع نشاط المؤسسة	33
35	ثالثاً: تحليل المحيط الداخلي للمؤسسة	35
35	رابعاً: اقتراح نظام لمراقبة التسيير ومتابعته	35
38	خلاصة الفصل	38
	الفصل الثاني: واقع الأداء في المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية	
40	مقدمة الفصل	40
41	المبحث الأول: مفاهيم عامة حول تحسين الأداء في المؤسسة	41
41	المطلب الأول: مفهوم الأداء والمفاهيم المرتبطة به	41
41	أولاً: مفهوم الأداء	41
43	ثانياً: المفاهيم المرتبطة بمفهوم الأداء	43
45	المطلب الثاني: مكونات الأداء المعبر عنه في المؤسسة الاقتصادية	45
45	أولاً: النماذج المقدمة لتوضيح أبعاد مفهوم الأداء للتقييم في المؤسسة	45

48	ثانيا: فعالية المؤسسة كنظام مفتوح وعوامله.
50	المبحث الثاني: ماهية المؤسسة العمومية و تطورها التاريخي في الجزائر.
50	المطلب الأول: مدخل إلى المؤسسة العمومية.
50	أولا: تعريف المؤسسة العمومية .
51	ثانيا : أسباب وجود المؤسسة العمومية الاقتصادية وانتشارها .
51	ثالثا: أشكال المؤسسة العمومية الاقتصادية .
52	رابعا: أهداف المؤسسة العمومية الاقتصادية .
54	المطلب الثاني: التطور التاريخي ومختلف الإصلاحات التي مست المؤسسة العمومية الجزائرية .
54	أولا : إعادة الهيكلة العضوية والمالية .
55	ثانيا: استقلالية المؤسسة العمومية الاقتصادية .
56	ثالثا: إعادة الهيكلة الاقتصادية والصناعية للمؤسسة العمومية .
59	المبحث الثالث: واقع الأداء في المؤسسة العمومية الاقتصادية وشروط نجاحها .
59	المطلب الأول: معوقات المؤسسة العمومية في تحقيق أهدافها.
59	أولا: انعدام الحساب الاقتصادي .
59	ثانيا : طبيعة القطاع العام الاقتصادي .
60	ثالثا: انحراف المؤسسة عن وظيفتها .
60	رابعا: استنزاف الخبرات الإدارية .
60	المطلب الثاني: شروط نجاح وديمومة المؤسسة العمومية الاقتصادية .
61	أولا : الشروط المتعلقة بالإدارة الداخلية .
62	ثانيا: الشروط على مستوى علاقة المؤسسة بالحيث .
65	خلاصة الفصل .
	الفصل الثالث: أدوات مراقبة التسيير ودورها في تحسين الأداء بالمؤسسة الاقتصادية
67	مقدمة الفصل .
68	المبحث الأول: الأدوات الكمية الكلاسيكية .
68	المطلب الأول: محاسبة التكاليف .
68	أولا: مفهوم التكلفة وسعر التكلفة و العناصر المكونة لها .
69	ثانيا: طرق حساب التكاليف .
73	ثالثا: محاسبة التكاليف ودورها في تحسين الأداء .
74	المطلب الثاني: الموازنات التقديرية .
74	أولا: مفهوم الموازنات التقديرية .
76	ثانيا: مراحل إعداد الموازنات .

79	ثالثا: الموازنات ودورها في تحسين الأداء
80	المطلب الثالث: التحليل المالي للوثائق المحاسبية في المؤسسة
80	أولاً: مفهوم التحليل المالي وأهدافه
81	ثانياً: مراحل التحليل المالي، أساليبه ومؤشراته
82	ثالثاً: التحليل المالي والأداء
84	المبحث الثاني: الأدوات الكمية الحديثة
84	المطلب الأول: محاسبة التكاليف على أساس الأنشطة ABC
84	أولاً: مدخل إلى التكاليف على أساس الأنشطة ABC
86	ثانياً: تطبيق طريقة ABC
88	ثالثاً: التسيير على أساس الأنشطة ABM
89	المطلب الثاني: لوحة القيادة في تسيير المؤسسة
89	أولاً: مفهوم لوحة القيادة، أهدافها، مبادئ وضعها
90	ثانياً: إعداد لوحة القيادة
93	ثالثاً: أنواع لوحات القيادة
95	رابعاً: لوحة القيادة لقيادة الأداء
98	المطلب الثالث: البشمر كينغ وإعادة الهندسة Reengineering و Benchmarking
98	أولاً: البشمر كينغ
100	ثانياً: إعادة الهندسة
104	المبحث الثالث: الأدوات الكيفية لمراقبة التسيير
104	المطلب الأول: نظريات الإدارة وثقافة المؤسسة
104	أولاً: نظريات الإدارة
106	ثانياً: ثقافة المؤسسة ودورها في الأداء
109	المطلب الثاني: التحفيز والميزانية الاجتماعية
109	أولاً: التحفيز
112	ثانياً: الميزانية الاجتماعية
117	خلاصة الفصل
الفصل الرابع: مراقبة التسيير وتحسين الأداء في مؤسسة الإسمنت ومشتقاته بالشلف ECDE		
120	مقدمة الفصل
121	المبحث الأول: تقديم مؤسسة الإسمنت ومشتقاته بالشلف (ECDE)
121	المطلب الأول: التعريف بمؤسسة الإسمنت ومشتقاته بالشلف وهيكلها التنظيمي
121	أولاً: نبذة تاريخية عن المؤسسة
122	ثانياً: موقع مؤسسة الإسمنت وممتلكاتها
123	ثالثاً: الهيكل التنظيمي لـ ECDE
126	المطلب الثاني: طبيعة نشاط مؤسسة الإسمنت و مشتقاته بالشلف
127	أولاً: نشاط المؤسسة

128	ثانياً: مراحل إنتاج الإسمنت
131	ثالثاً: تطور الطاقة الإنتاجية لمؤسسة الإسمنت و مشتقاته بالشلف خلال الفترة 2000-2005
131	رابعاً: تطور رقم أعمال مؤسسة الإسمنت ومشتقاته بالشلف
132	خامساً: الحصة السوقية لمؤسسة الإسمنت ومشتقاته بالشلف
133	المبحث الثاني: واقع مراقبة التسيير وتحسين الأداء في مؤسسة الإسمنت ومشتقاته بالشلف
133	المطلب الأول: نظام المعلومات، الموازنات التقديرية والتحليل المالي
133	أولاً: نظام المعلومات
133	ثانياً: الموازنات التقديرية
139	ثالثاً: التحليل المالي
144	المطلب الثاني: لوحات القيادة، الميزانية الاجتماعية والبشرية
144	أولاً: لوحة القيادة
148	ثانياً: الميزانية الاجتماعية
150	ثالثاً: البشرية في مؤسسة الإسمنت ومشتقاته ECDE
151	المبحث الثالث: دراسة نقدية لنظام مراقبة التسيير الخاص بالمؤسسة
151	المطلب الأول: تقييم مراقبة التسيير في المؤسسة
151	أولاً: تقييم نظام المعلومات
151	ثانياً: تقييم نظام محاسبة التكاليف
152	ثالثاً: تقييم نظام الموازنات التقديرية
152	رابعاً: تقييم التحليل المالي
153	المطلب الثاني: نتائج واقتراحات
153	أولاً: النتائج
153	ثانياً: الاقتراحات
156	خلاصة الفصل
157	الخاتمة العامة
162	قائمة المراجع

الملاحق

تمهيد

تتجلى عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية، في أي بلد من البلدان، من خلال السياسات والإستراتيجيات المتبعة، ومن خلال الهياكل والأجهزة، إلى جانب الميكانيزمات التي تعتمد عليها في ضبط وتنظيم أداء هذه الهياكل والأجهزة، في مختلف الفروع الصناعية والقطاعات الاقتصادية المختلفة. وقد شكل القطاع العام الاقتصادي الجزائري الأداة الرسمية للقيام بعملية التنمية الشاملة، وذلك بإنشاء المؤسسة العمومية الاقتصادية كنتيجة للاستقلال السياسي، وتعبيرا عن تطور الدولة، وتكفلها بعملية البناء الاقتصادي وتحقيق العدالة الاجتماعية، من خلال تدخلها في مختلف المجالات، وخاصة تلك المتعلقة بمجال الصناعة والتجارة إستجابة لاحتياجات المجتمع ومتطلباته.

ولعل نمط التسيير الذي اعتمده الجزائر منذ الاستقلال قد سمح لها بالقيام بالإنجازات المادية، وضمان إرتفاع مستمر في المستوى المعيشي رغم التزايد الكبير للسكان، إلا أن تقليص موارد المحروقات في منتصف الثمانينات من القرن الماضي سلط الأضواء على الإحتلالات التي كانت تخفيها وفرة الموارد التي عرفتها الجزائر في ظل الاقتصاد الريعي، ومن ثمة عجز الاقتصاد الوطني من خلال عجز المؤسسات العمومية، وعدم قابليتها على الاستمرار والتأقلم مع مقتضيات التنمية الاجتماعية والاقتصادية الشاملة.

وعليه وجدت الجزائر نفسها أمام محاولة أخرى والسعي من أجل الرفع من إنتاجية وفعالية مؤسساتها، فأرجعت تدني وسوء أدائها وربطت فشلها بطريقة التسيير وعملية اتخاذ القرار المتبناة، وأسباب أخرى تختلف من حيث مصادرها، وهو ما فرض على الدولة القيام بإعادة هيكلة المؤسسات ماليا، وإعدادها وتكليفها بمواصلة نشاطها الاقتصادي، فبدأ التحضير بتخلي الدولة تدريجيا عن الوظائف الاقتصادية والاستثمار الاقتصادي، فتم فتح المجال للقطاع الخاص وإضفاء نوع من اللامركزية في إتخاذ القرارات.

إلا أن تقييم التحولات التي عرفتها المؤسسة منذ 1980 إلى تسعينات القرن العشرين خاصة وذلك من خلال النتائج التي حققتها، وصلت إلى أن إعادة الهيكلة فشلت في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية العمومية عموما، ومردوديتها خاصة، وهو ما يوحي بوجود أزمة فعلية في التسيير الاقتصادي للبلاد، إذ رغم الجهود المبذولة والتي تمثلت في مختلف الإصلاحات والتغيرات في المؤسسة الاقتصادية العمومية، إلا أنها بقيت تشكو نفس المشاكل والعراقيل على مختلف المستويات، إن لم تكن أكثر حدة، وهو ما أكد حقيقة أساسية وهي أنه أصبح ضروريا على متخذي القرار وعلى المسيرين خاصة، الاجتهاد والتفكير في تصحيح الوضع، مع العلم أن سوء التسيير وضعف الأداء يؤثران سلبا على مستوى معيشة العامل والمواطن، وعلى معدلات النمو داخل المؤسسة والاقتصاد الوطني ككل.

وبالتالي نجد أن الوسيلة الأساسية لتحسين أداء المؤسسة العمومية تتوقف إلى حد كبير على التحكم في التسيير ومراقبته، خاصة مع الفصل بين القرار الداخلي فيها والتدخلات الخارجية للوصاية أو أطراف أخرى، ومن هنا تظهر أهمية نظام مراقبة التسيير، فلقد أصبح يعد من بين أدوات التسيير الفعالة في المؤسسات حاليا، وإن كان

غير إجباري بحكم القانون، فهو يسمح للمسيرين بالتعرف على وضعية المؤسسة بدقة للوقوف على الأخطاء والانحرافات الناتجة عن تنفيذ النشاطات، والعمل على تصحيحها في الأوقات المناسبة، وقبل تفاقم الأوضاع، كما أنه يعمل على وضع العلاقة بين الأهداف والوسائل والنتائج ومتابعتها، من أجل تحقيق الفعالية، الكفاءة والملاءمة، وبالتالي فإن هدف مراقبة التسيير هو الربط بين القمة في نظام التسيير (الأهداف) والقاعدة (الوسائل، النتائج).

لقد أصبح نظام مراقبة التسيير يحتل الصدارة بين نظم المؤسسات الحديثة، ويفرض نفسه على المسير الذي يريد أن يحقق النجاح، وهذا لتمكينه من دعم مراقبي التسيير الذي يفترض فيهم الكفاءة والتخصص لتحقيق عدة أعمال في وقت واحد وهي تحديد الأهداف والإستراتيجيات ومتابعة تنفيذها، إضافة إلى التنسيق بين مختلف القرارات والأداءات خاصة مع لامركزية المهام، لجعلها تسعى كلها إلى تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة، وبالتالي يلعب نظام مراقبة التسيير في هذا المجال دور الداعم الذي يربط بين المستوى الإستراتيجي والمستوى التنفيذي. عند تصميم نظام مراقبة التسيير ينبغي مراعاة نقطة أساسية وهي ثقافة المؤسسة وتاريخها ونمطها التسييري، حتى يتمكن من تكيف نظامه مع الثقافة والهيكل الموجود وليس العكس، لأنه إذا أدت عملية التصميم إلى إعادة النظر في التنظيم الموجود، فسيتم مواجهة التغيير بالرفض، وهو ظاهرة طبيعية لدى الإنسان، وسيؤدي هذا التغيير إلى نشوب صراعات قد تدوم لفترة طويلة في حين كان من الممكن تجنبها.

كما أنه من الواجب على مراقب التسيير أن يعمل على إظهار الجوانب الحسنة لهذا النظام بإقناع العاملين أن الهدف من وراء مراقبة التسيير ليس العقاب وإنما محاولة تفادي الانحرافات إن حدثت ثم الوقوف عليها وتفسيرها ليتم تصحيحها بالشكل الذي يمنع تكرارها في المستقبل، وبالتالي تحسين أدائهم وأداء المؤسسة ككل. كما يعمل على إقناعهم بأن هذا النظام يدعو إلى الترقية على أساس النتائج وليس على أساس الأقدمية أو المحسوبة، وهذا ما يشجع العاملين على تقبل النظام واستعمال أدواته.

إن نجاح مراقب التسيير في تحقيق هذه المهام ستوفر عليه الكثير من المتاعب، لأن ارتياح العاملين لنظام مراقبة التسيير سيؤدي إلى كسر الحواجز التي تحول دون حرية سير المعلومات ومصداقيتها، وهذا ما سيزيد من نجاح النظام.

بعد ذلك يعمل مراقب التسيير على تطبيق مجموعة من الأدوات حسب الأولوية وحسب احتياجات المؤسسة وهي أدوات أساسية ومهمة لقيادة المؤسسة وللتحكم في التسيير وتحسين الأداء.

الإشكالية والفرضيات

ومما سبق ذكره تبلور معالم إشكالية البحث والتي يمكن صياغتها على النحو التالي: هل تستفيد المؤسسة

الاقتصادية العمومية في الجزائر من مراقبة التسيير من أجل تحسين أدائها وكيف؟

ولمعالجة هذه الإشكالية يمكن طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- ما مفهوم مراقبة التسيير وما هي وظائفه وموقعه في هيكل المؤسسة؟
- ما هو واقع الأداء في المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية؟ وماهي معوقات تحقيق أهدافها؟
- كيف يمكن استعمال أدوات مراقبة التسيير في تحسين أداء المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية؟

- هل تستفيد مؤسسة الإسمنت ومشتقاته من أدوات مراقبة التسيير في تحسين أدائها؟ وكيف؟
- وللإجابة على هذه التساؤلات يمكن وضع الفرضيات التالية:
- نظام مراقبة التسيير هو نظام شامل للمعلومات يعمل على تزويد المسيرين ومختلف المسؤولين بالمعلومات التي تساعدهم على تحسين أدائهم،
- يتميز أداء المؤسسات الجزائرية بالضعف نظرا لوضعها ودورها في الاقتصاد لفترات سابقة،
- تمكن أدوات مراقبة التسيير من تحسين أداء المؤسسات الجزائرية من خلال وضع إستراتيجية لإعادة تأهيل نظام الإدارة في المؤسسة وتطبيق هذه الأدوات،
- تعمل الإدارة من خلال أدوات مراقبة التسيير في مؤسسة الإسمنت ومشتقاته على وضع مخطط النشاط وتحديد الانحرافات وتصحيحها.

أهداف البحث

يمكن استعراض أهداف البحث في النقاط التالية:

- عرض وتحديد مفهوم مراقبة التسيير ومهامه، وكيفية تصميمه وعلاقته بنظام المعلومات،
- إظهار مفهوم الأداء ومختلف المفاهيم المرتبطة به وأهمية تحسينه داخل المؤسسة العمومية،
- تحديد أسباب العجز داخل المؤسسة العمومية وسوء الأداء المنسوب إليها،
- استخلاص الطرق والأدوات التي يمكن الاستعانة بها وتوظيفها توظيفا سليما في ظل التطورات الحاصلة والتعقيدات التي تواجه المؤسسات الوطنية على المستويين الداخلي والخارجي ومدى فعاليتها في تحسين الأداء،
- إبراز دور مراقبة التسيير في تحسين الأداء، ومساهمته في إخراج المؤسسة العمومية من الأزمة والمشاكل التي تعانيها وذلك إنطلاقا من الأدوات التي تعتمد عليها، وتستعين بها لتحسين الأداء،
- وأخيرا مساعدة المسؤول والمسير في تطوير وتحسين أداء المؤسسة العمومية سواء داخليا أو خارجيا.

أسباب اختيار الموضوع

لقد قمنا باختيار هذا الموضوع للبحث فيه بعد اطلاعنا على أسباب تدهور الاقتصاد الوطني وضعف أداء المؤسسات الاقتصادية العمومية بصفة خاصة، وعدم تمكنها من تحقيق النتائج التي حققتها دول أخرى انطلقت من نفس المستوى الذي انطلقنا منه في الستينات من القرن الماضي (كوريا، دول جنوب شرق آسيا...).

إن السبب في عدم تمكننا من تحقيق مثل هذه النتائج يعود في نظرنا إلى تذبذب القرارات التي اتخذت، والتي كان ينقصها المزيد من التريث والتمعن والدراسات، وكذلك عدم مشاركة ذوي الاختصاص والدليل على هذا هو انتقال الجزائر من الاقتصاد الموجه إلى اقتصاد السوق دون تسليح المؤسسات الجزائرية بالوسائل والأدوات التي تسمح لها بتحقيق الاستمرارية والفعالية الاقتصادية.

أهمية البحث

في ظل الإصلاحات التي يشهدها الاقتصاد الجزائري في الوقت الراهن، ومن أجل مساهمة الركب الاقتصادي، نتجت تغييرات في مجال التسيير، من بينها إعادة النظر في هيكلية المؤسسات وضرورة إتباع سياسة ناجحة وفعالة، وذلك بإدخال بعض الأساليب التي تركز على الأسس العلمية، ومن بين هذه الأساليب نجد مراقبة التسيير، التي تعتبر وسيلة هامة تسعى إلى تسليح المؤسسة بمختلف الأدوات وتقنيات التسيير المتاحة لمواجهة الصعوبات والتغيرات الحاصلة، وحتى تتمكن هذه الأخيرة من تحسين أدائها وبالتالي ضمان مكانة بين المنافسين في السوق.

وهو ما دفع بنا إلى إختيار هذا الموضوع "دور مراقبة التسيير في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية" من جهة، ومن جهة أخرى نقص الأبحاث المماثلة بالشكل الكافي باللغة الوطنية بالرغم من أهميته الاقتصادية وأكاديميا.

وقمنا بإسقاط الدراسة على مؤسسة عمومية "مؤسسة الإسمنت ومشتقاته بالشلف" كونها مؤسسة اقتصادية عمومية مرت خلال حياتها بعدة مراحل عرفت فيها تغييرا في طابعها القانوني.

حدود الدراسة

سنحاول من خلال هذه الدراسة تبيان مدى مساهمة نظام مراقبة التسيير في تحسين أداء المؤسسات العمومية والاقتصادية، حيث اقتصرنا الدراسة على الأدوات التي يمكن تطبيقها في الوقت الحالي في هذه المؤسسات ومدى فعاليتها في تحسين أداء هذه الأخيرة.

الدراسات السابقة

نظرا لأهمية الموضوع نجد بعض الدراسات التي قدمت في هذا الصدد، وأخص بالذكر في كل من جامعتي الجزائر والبليدة، ونذكر منها رسالة ماجستير التي قدمت من طرف عقون سعاد والتي دارت حول كيفية إقامة نظام مراقبة التسيير في المؤسسة الجزائرية، حيث كان التساؤل فيها ما هو دور مراقبة التسيير في المؤسسات البنكية والمالية في ظل الإصلاحات المصرفية وتحولات المحيط؟، وقد خلصت إلى أنه لوضع نظام فعال لمراقبة التسيير في المؤسسات البنكية والمالية يجب التركيز على العنصر البشري وذلك بتهيئة الذهنيات بخلق مناخ ملائم والاستفادة من مختلف الأدوات التي من شأنها أن تساعد في إقامة هذه الوظيفة من خلال وضع خطة إستراتيجية حسب ما هو متوفر من وسائل وإمكانيات.

كما نجد المذكرة المقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير المقدمة من طرف صفاء لشهب والتي تناولت فيها علاقة مراقبة التسيير بإتخاذ القرار، حيث كان التساؤل فيها كيف يساعد نظام مراقبة التسيير المسيرين والمسؤولين في عملية إتخاذ القرارات باعتباره وسيلة فعالة للتحكم في التسيير، والتي خلصت إلى أن نظام مراقبة التسيير وسيلة وليس غاية تعمل على تزويد المسيرين بمختلف المعلومات التي تساعد على إتخاذ القرارات المناسبة.

ولهذا حاولت أن أقدم إضافة إلى هذه الأعمال وذلك بالتطرق إلى نظام مراقبة التسيير ودوره في تحسين أداء المؤسسات العمومية وذلك من خلال العمل على إبراز دور أدوات مراقبة التسيير سواء كانت كلاسيكية أو حديثة، كمية أو متعلقة بالموارد البشرية في تحسين ادائها.

المنهج المتبع

أما فيما يخص المنهج المتبع في إعداد هذه الدراسة فنعتقد أنه منهج يجب أن يجمع بين البساطة والدقة، فالبساطة هي القدرة على تزويد القارئ بالمعلومات والأفكار التي يحويها البحث دون عناء وجهد، أما الدقة فتعني التأصيل في التحليل والتعمق، وقد يكون من الصعب بمكان المزاوجة بين هذين الاعتبارين، وما دامت الصعوبة دون الاستحالة فإن المنهج الوصفي التحليلي هو الأنسب والأوفى بهذا الغرض، وصحبناه بمنهج دراسة الحالة في الفصل التطبيقي متبعين في ذلك أسلوب المقابلة الشخصية مع مراقبي التسيير في المؤسسة كلما سمحت الفرصة بذلك، رغم الصعوبات التي حالت دون إتمام البحث على الشكل الذي كنا نأمله.

تقسيمات البحث

ومن أجل العرض الشامل والموفق لهذا الموضوع تم تقسيم خطة هذا البحث إلى أربعة فصول. ففي الفصل الأول سنتعرض فيه إلى ماهية نظام مراقبة التسيير، مهامه، كيفية تصميمه وعلاقته بنظام المعلومات.

أما الفصل الثاني فسنتناول فيه مفهوم الأداء والمفاهيم المرتبطة به، وواقعه في المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائية.

بينما الفصل الثالث سنقدم فيه عرضاً لجملة من أدوات مراقبة التسيير ومدى مساهمتها في تحسين الأداء. أما الفصل الرابع فهو يخص دراسة تطبيقية لوضعية مراقبة التسيير وتحسين الأداء في مؤسسة الإسمنت ومشتقاته من خلال عرض عام للمؤسسة محل الدراسة، واقع مراقبة التسيير وتحسين الأداء في مؤسسة الإسمنت والأدوات المطبقة ودورها في أدائها ثم إدراج تقييم واقتراحات لوظيفة مراقبة التسيير فيها.

صعوبات البحث

كان ولا بد لكل عمل فكري أكاديمي أن يواجه مجموعة من المصاعب، ومن بينها الدراسة التي بين أيدينا حيث واجهتنا صعوبات عدة نذكر منها قلة المراجع خاصة باللغة العربية والاعتماد على المراجع الأجنبية مما أسفر عن وجود صعوبات في ترجمة بعض المصطلحات، كذلك صعوبة اختيار دراسة الحالة إذ كل مرة نقترح فيها مؤسسة معينة للدراسة إلا وقوبلت بعدم القبول أو عدم توفرها على أدوات مراقبة التسيير بالقدر الكافي للدراسة، إضافة إلى ذلك عدم الإفصاح عن المعلومة في المؤسسة محل الدراسة والتي أثرت بشكل أو بآخر على قيمة هذا البحث.

الفصل الأول

مدخل إلى نظام مراقبة التسيير بالمؤسسة الاقتصادية

مقدمة الفصل

يعتبر نظام مراقبة التسيير إحدى الأنظمة الفرعية بالمؤسسة وهو كذلك مسار دائم للتعديل والتحكم في التسيير، يقوم هذا المسار بثلاثة أدوار أساسية وهي دور الكاشف الذي يقدم المعلومات اللازمة التي تحتاجها المؤسسة ويبين النتائج المنتظرة من القرارات التي سيتم اتخاذها. بمختلف المستويات التنظيمية، وأيضا دور المساند الذي يعمل على المساعدة في تحديد الأهداف ووضع برنامج العمل، إضافة إلى قيامه بمتابعة الأداءات وقياس النتائج ثم تقديم الاقتراحات التي يتم على ضوءها التخطيط للمستقبل.

يتطلب هذا النظام مكانة خاصة وأشخاص مؤهلين يتمتعون بقدرات وكفاءات عالية تكون ملمة بالمعلومات المالية والمحاسبية بالإضافة إلى المعلومات الأخرى.

وفي حالة غياب نظام مراقبة التسيير بالمؤسسة يعمل مراقب التسيير على إنشاء هذا النظام وعلى وضع نظام المعلومات الخاص به، وكذلك مسار المراقبة وهذا ما سنتعرف عليه من خلال هذا الفصل والذي قسمناه إلى ثلاث مباحث:

المبحث الأول: ماهية مراقبة التسيير،

المبحث الثاني: أهداف مراقبة التسيير وعلاقته بنظام المعلومات بالمؤسسة،

المبحث الثالث: مكانة مراقبة التسيير ومراحل تصميمه.

المبحث الأول: ماهية مراقبة التسيير

عرفت مراقبة التسيير تطورات عديدة تزامنت مع كبر حجم المؤسسات وتنوعها وتطورها وتعقد العملية التسييرية ككل. فأصبحت اليوم إحدى الوسائل الضرورية لقيادة المؤسسة من خلال مسارها الذي يتضمن إعداد الأهداف ووضع الوسائل ومتابعتها للتحكم في مسار النشاط، وتصحيح الأخطاء والانحرافات إن حصلت وتحسين أداء المؤسسة ككل، وأيضا لما تحققه من ضبط في تسيير النشاطات والتنسيق فيما بينها.

المطلب الأول: إطار تطبيق مراقبة التسيير

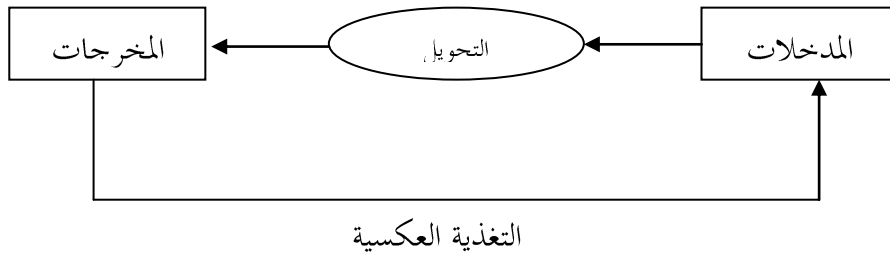
يرتبط وجود مراقبة التسيير أساسا بوجود أهداف موضوعة مسبقا، ومفصلة في خطط أعمال يتم تنفيذها من طرف فئة من الأفراد هم المرؤوسين، بطلب من فئة أخرى هم الرؤساء، وذلك بعد توفير موارد معينة تخضع للتطوير والتفعيل، والتي تنشط في محيط معين وهو المؤسسة التي تعتبر الإطار الذي يتم فيه تطبيق مراقبة التسيير.

أولا: مفهوم المؤسسة كنظام مفتوح

1- تعريف النظام

يعرف النظام بأنه مجموعة عناصر متفاعلة ديناميكيا ومنظمة للوصول إلى غاية معينة.¹ ويمكن أن يعرف كذلك على أنه بنية منظمة تضم عدة عناصر مختلفة مترابطة ومتفاعلة فيما بينها من أجل تحقيق هدف مشترك.²

الشكل رقم (1-1) المخطط العام للنظام



المصدر: C. Alazard et S. Separi, contrôle de gestion. manuel et applications. Dunod, 3^{ème} édition, Paris 1996 p21.

ويمكن تفسير الشكل أعلاه فيما يلي³:

المدخلات: تتمثل في عناصر المحيط (عوامل الإنتاج) والتي تدخل لتستعمل في النظام وتؤثر عليه وتعرف بمتغيرات المدخلات.

المخرجات: وهو ما ينتج عن حركة ونشاطات النظام.

التحويل: ويتمثل في تحويل المدخلات عن طريق مزجها بالعناصر الداخلية للنظام وتحويلها إلى مخرجات.

¹ J.de Rosnay : la macroscope, Seuil : 1975, p91, dans le contrôle de gestion. Norbert Guedj pour améliorer la performance de l'entreprise, 3^{ème} édition d'Organisation, Paris, 2000 p345.

² C Alazard et S. Separi, contrôle de gestion. manuel et applications, Dunod, 3^{ème} édition, Paris, 1996.p21.

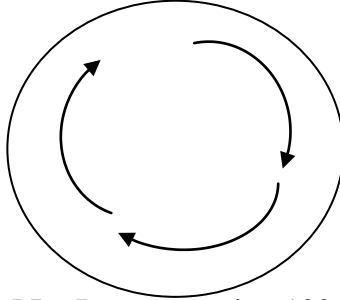
³ C Alazard et S. Separi, opcit, p21.

2- أنواع الأنظمة

يمكن تقسيم الأنظمة إلى نوعين على الأقل*:

2 1 - النظام المغلق: وهو ذلك النظام الذي ليس له أية علاقة مع المحيط الخارجي، فهو يعمل بمعزل عن هذا الأخير فلا يؤثر ولا يتأثر كما هو موضح في الشكل التالي:

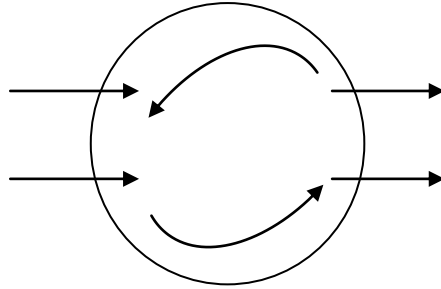
الشكل (1-2) النظام المغلق



المصدر: J.De Rosnay, opcit, p103

2 2 - النظام المفتوح: وهو عكس النظام المغلق حيث يرتبط بمحيطه الخارجي الذي يؤثر فيه ويتأثر به.

الشكل (1-3) النظام المفتوح



المصدر: J.De Rosnay, opcit, p102

3- المؤسسة ضمن المنظور النظامي

لقد أعطى المنظور النظامي توضيحا للمؤسسة على أنها خلية منتجة في تفاعل متبادل ومستمر مع المحيط. فالفكرة الأساسية التي جاءت بها هذه النظرية هي طريقة تحليل النظام والتي بواسطتها عرف تحليل المؤسسة تقدما كبيرا، فهي تسمح بتوضيح مكونات النظام الجزئي والجزئيات المكونة له، وعلاقات التفاعل والتأثير المتبادل للعناصر فنظرية النظم تقوم على التركيز على الروابط والعلاقات الموجودة في الأنظمة الجزئية والتفاعلات بين النظام ومحيطه بصورة اعم. بمعنى اعتبار المحيط أحد أهم العناصر في التحليل لما له من تأثير في تصرف المؤسسة، فهما يتفاعلان بشكل متبادل و بحركة مستمرة واستمرارها مرتبط بمدى قدرتها على مسايرة هذه الحركة والتأقلم

* هناك عدة تقسيمات أخرى للأنظمة وفق عدة معايير مثل البسيط والمعقد، البسيط والحديث... أنظر مثلا: ناصر دادوي عدون ،

اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية، الجزائر، الطبعة الأولى، 1998.

مع المستحدثات باستمرار، ويظهر ذلك من خلال تعريف J.Melese للمؤسسة بأنها : "نظام متكون من مجموعة من العناصر المترابطة والتي تتطور بصفة دائمة وتهدف إلى غاية معينة تحت ضغط محيطها الخارجي"¹. إن اعتبار المؤسسة كنظام يتطلب في بادئ الأمر توضيح الحدود بين المؤسسة ومحيطها، وهذا بتحديد الأشياء التي تنتمي إلى هذا النظام وكذلك تلك الخارجة عنه، أي ضمن معطيات المحيط، وقد تكون هذه الحدود مادية أو معنوية على حسب طبيعة المؤسسة أو النظام، وتسمح بمرور أو حدوث التحولات والمبادلات بين مختلف مكونات المخطط العام للنظام ومحيطه.

بعد ذلك يتم توضيح بنية هذا النظام أي المؤسسة فيمكن تقسيمها إلى نظم جزئية، وتتوقف طبيعة هذه الأنظمة الجزئية وتصنيفها على طبيعة الحال المرغوب فيمكن تقسيمها إلى:²

3 1 -النظام الجزئي التقني: وهو المفضل بشكل خاص في الماضي من طرف منظري التسيير العلمي مثل تايلور، يظهر هذا النظام الجزئي في التكنولوجيا التي تظهر في طبيعة التجهيزات المستعملة والمعارف المتراكمة لهذا النظام و التي تحدد العملية الإنتاجية.

3 2 -النظام الجزئي النفسي الاجتماعي: وتم التركيز عليه من طرف مفكري العلاقات الإنسانية والسلوكيات فهو مكون من الأفراد والمجموعات المتفاعلة بكل ما يميزها من سلوكيات وتحيزات وأدوار.

3 3 -النظام الجزئي الهيكلي أو البنوي: ويغطي هذا النظام أنواع التقسيمات والمستويات الهرمية وحلقات ومسارات دوران المعلومات وتنسيق المهام.

3 4 -النظام الجزئي للتسيير: يحدد هذا النظام الأهداف، يطور الاستراتيجيات، يضع المخططات ويحدد البنى المثلى التي تسمح للمؤسسة بالبقاء ضمن محيطها.

وما يلاحظ على هذه الأنظمة الجزئية أنها في تفاعل متبادل، إذ تؤثر طبيعة التكنولوجيا المستعملة التي تكون النظام الجزئي التكنولوجي على البنية التنظيمية التي يمثلها النظام الجزئي التنظيمي، وبنفس الطريقة يؤثر هذا الأخير بتقدمه للمعلومات التي تمكن من تكوين ومعرفة العلاقات، بين الأنظمة الجزئية ذات المواصفات التقنية والبيسيكو اجتماعية.

وعلى اعتبار المؤسسة تشمل كل هذه الأنظمة في نفس الوقت، وبذلك تعقيدها أما الأنظمة الجزئية فتأتي من وجهة النظر الذي يتبناها المستعمل أو المشاهد.

ثانيا: المراقبة في المؤسسة الاقتصادية و أنواعها

1- تعريف المراقبة

تعرف المراقبة على أنها وظيفة إدارية تهدف إلى التأكد من سلامة العمليات المنفذة ومطابقتها للقواعد والأصول والتعليمات الموضوعية، من أجل كشف الأخطاء وتصحيحها بما يمنع ظهورها في المستقبل.³

¹ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، مرجع سابق، ص 11.

² Gilbert Coenig ; les théories de la firme, 2^{ème} édition Economica, Paris, 1998, p91-92

³ جبرائيل جوزاف كحالة، رضوان حلوى حنان، محاسبة التكاليف المعيارية، الطبعة الثانية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن،

الفصل الأول : مدخل إلى نظام مراقبة التسيير بالمؤسسة الاقتصادية

تطور مفهوم المراقبة في التصور الكلاسيكي، الذي عرف بكونه علاجا تصحيحيا يهتم خاصة بإيجاد الأخطاء وتصحيحها بعد ظهورها للوصول إلى النتائج الفعلية، ليصبح وفق مقارنة السيبرنتيك *cybernétique* دوره القيادة والتعديل.

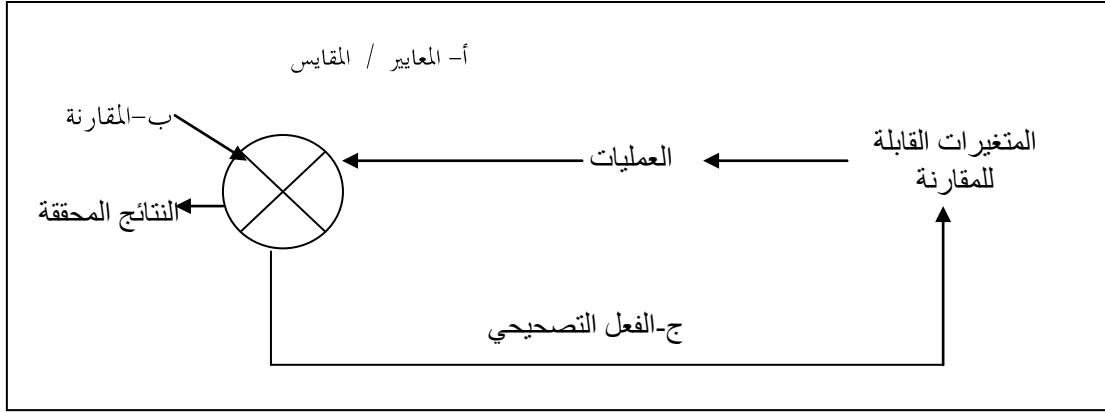
فالهدف من هذه المقاربة هو إنشاء وحدات تخضع للمراقبة الذاتية بفضل دورات إسترجاعية للمعلومات (التغذية المرتدة *le feedback*)، وبالتالي تحدد كل وحدة التعديلات الواجب إدراجها، ويتم التصحيح بطريقة آلية¹.

تعتمد مقارنة السيبرنتيك على مجموعة من المراحل تتمثل في :

- تعتمد المعايير والمقاييس،
- قياس الفارق بين النتائج والمقاييس المعمول بها،
- الإجراء التصحيحي الذي يقصد به إما البحث عن كيفية لتصحيح النتائج حسب الأهداف المسطرة أو تعديل هذه الأخيرة.

و الشكل الموالي يوضح هذه المراحل ضمن مسار المراقبة.

الشكل رقم(1-4) مسار المراقبة في المؤسسة



المصدر : Philippe Magani, Opcit, P33

من الشكل نستنتج أن كل عملية رقابية تشتمل على ثلاث خطوات أساسية وضرورية، بداية بوضع معايير الأداء تأخذ كأساس تقاس عليه النتائج الفعلية، وهذه المعايير ما هي إلا تعبير عن الأهداف الخاصة بالمؤسسة أو بقسم في المؤسسة. والخطوة الثانية هي عملية المراقبة وهي مراجعة أو قياس الأداء المحقق ومقارنته بالمعايير التي سبق وضعها، وتعتمد سهولة أو صعوبة قياس الأداء على مدى الكفاءة في وضع المعايير والوسائل المتاحة لذلك، أما الخطوة الثالثة فتتمثل في تشخيص الانحرافات وتصحيحها، لأنه بدون اتخاذ الإجراءات التصحيحية لا يمكن القول بأننا قمنا بالمراقبة.

¹ Philippe Magani, les systèmes de management, les éditions d'Organisation, Paris, 1993, p32.

2- أنواع المراقبة و مستوياتها

2 1 -أنواع المراقبة: يمكن التمييز بين عدة أنواع من المراقبة وذلك حسب المعيار المستخدم في ذلك.

2 1 1 حسب المعيار الزمني: يمكن التمييز بين ثلاثة أنواع من المراقبة

أ - المراقبة القبليّة: ويطلق عليها المراقبة الوقائية أو التنبؤية وهي تهدف إلى توقع الخطأ أو اكتشافه قبل وقوعه لتلافي ذلك إن أمكن، كذلك رفع عنصر المفاجأة وتحقيق وطأة الخطأ نظرا للاستعداد المسبق لتحمله وتصحيح نتائجه.

ب المراقبة المتزامنة: وهي تسير تنفيذ العمل خطوة بخطوة وتقارنه بالمعايير الموضوعة سلفا لمنع استفحال أي أثر ضار لأي انحراف قد يقع.

ت المراقبة البعدية: وقد يطلق عليها بالمراقبة اللاحقة، وتتم بعد الانقضاء من العمل بقصد رصد الانحرافات والإبلاغ عنها مع الحلول المقترحة لعلاجها (المراقبة عن طريق التغذية المرتدة).

2 1 2 من حيث مصدر المراقبة: يمكن تصنيفها إلى

أ - مراقبة داخلية: وهي التي تتم داخل المؤسسة، وقد تمارس إما من طرف كافة الرؤساء على اختلاف مستوياتهم الإدارية ومجال عملهم، أو من طرف وظيفة إدارية متخصصة بالعملية الرقابية، وتهدف هذه المراقبة إلى تحديد القواعد والإجراءات والسهر على احترامها.

ب مراقبة خارجية: وتتم من طرف أجهزة رقابية متخصصة من خارج المؤسسة كمحافظي الحسابات أو الخبراء المحاسبين الخارجيين، أو أجهزة تابعة للدولة كمصلحة الضرائب أو البنك في بعض الحالات، وتختلف من حيث الموضوع والهدف طبقا للمتدخل ودوره في ذلك.

2 1 3 من حيث شموليتها: يمكن تصنيفها إلى ثلاثة أنواع

أ - المراقبة الشاملة: وتكون على مستوى المؤسسة ككل لمعرفة مدى كفاءتها في تحقيق الأهداف العامة المطلوبة مثل نسبة الربحية، حصة المؤسسة في السوق، قدرتها التنافسية... الخ.

ب المراقبة على مستوى الوحدة الإدارية أو الوظيفية: ويهدف هذا النوع من المراقبة إلى قياس وتقييم الأداء الفعلي لإدارة واحدة، لمعرفة مدى كفاءتها في أداء مهامها وتحقيق الأهداف المطلوبة منها.

ج المراقبة على مستوى الفرد: وتسعى هذه المراقبة إلى تقييم أداء الأفراد ومعرفة سلوكياتهم ومهاراتهم وكفاءاتهم، مما يساعد في عملية الترقيات والمكافآت.

2 2 -مستويات المراقبة: لقد ميز Anthony بين ثلاثة مستويات للمراقبة وهي¹

- مراقبة التنفيذ (Contrôle d'exécution).

- التخطيط الاستراتيجي (planification stratégique)،

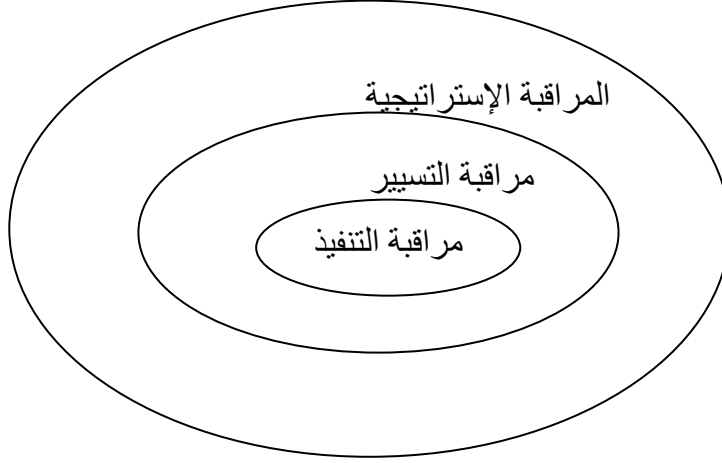
- مراقبة التسيير (contrôle de gestion)،

¹ Henri Bouquin, le contrôle de gestion, 5^{ème} édition, PUF, Paris, 2000, p54.

الفصل الأول : مدخل إلى نظام مراقبة التسيير بالمؤسسة الاقتصادية

حيث عرف التخطيط الاستراتيجي على أنه ذلك المسار الذي يركز على تحديد أهداف المؤسسة والاستراتيجيات اللازم اتخاذها للوصول إلى هذه الأهداف، كما عرف مراقبة التسيير على أنه ذلك المسار الذي يقوم المسيرون من خلاله بالتأثير على أعضاء التنظيم وذلك بهدف تنفيذ الاستراتيجيات بكفاءة وفعالية، أما مراقبة العمليات فحددها في ذلك المسار الذي يعمل على ضمان أن المهام المحددة تنفذ بكفاءة وفعالية. ويمكن تمثيل مستويات المراقبة في المؤسسة في الشكل التالي:

الشكل (1-5) مستويات المراقبة في المؤسسة



المصدر: Henri Bouquin, Opcit, P54

من الشكل نلاحظ :

- أن مستويات المراقبة الثلاثة متتابعة ومتتالية وليست متداخلة، بينما في الواقع من الصعب بمكان التفريق بينها خاصة بين كل مستوى والمستوى الأعلى منه،
- هناك تتابع هرمي بين هذه الثلاثة أنواع من المراقبة فلا يمكن إيجاد مراقبة تنفيذ بدون مراقبة التسيير ولا مراقبة إستراتيجية بلا مراقبة تسيير،
- كل نوع من هذه المراقبة يقوم بقياس الأداء وتحديد الأهداف و لكن بالمقابل تحدد أهدافه ويقاس أدائه من طرف النظام الأعلى منه مرتبة.

و سنحاول تقديم تعاريف أخرى أكثر وضوحا لمستويات المراقبة فيما يلي:

2-2-1- مراقبة التنفيذ: تتكون مراقبة التنفيذ من مسارات وأنظمة صممت حتى تضمن للمسؤولين أن الأداءات والأعمال الناتجة عن ممارستهم لسلطتهم كانت ومازالت وستكون في المستقبل موافقة للغايات المحددة، مع إعفاء هؤلاء المسؤولين من القيام بقيادة مباشرة لهذه الأعمال.

2-2-2- المراقبة الإستراتيجية: وهي تتوافق مع مستوى التسيير الإستراتيجي، الغرض منها ضمان ملاءمة التوجهات البعيدة المدى وتقدير ملاءمتها، حيث يمكن تعريف الإستراتيجية على أنها مجموع القرارات التي تهدف إلى تحديد:¹

¹ H. Loning et Y, Pesqueux et Coll, le contrôle de gestion, édition Dunod, Paris, 1998, p08.

- مهام ومهن المؤسسة،

- ميادين النشاط التي ستعمل بها،

- العوامل الحرجة التي تسمح لها داخل هذه الميادين بالوصول إلى الأهداف وإمكانية الصمود أمام تأثيرات المحيط (منافسة، زبائن، موردين، منافسين محتملين منتجين للسلع البديل... الخ).

يقصد بالمهمة (mission) الإطار العام لمجموع نشاطات المؤسسة، أما المهنة فهي مجموعة الكفاءات التي تملكها المؤسسة، وهي لا تقتصر على الكفاءات المرتبطة بالإنتاج فقط بل تضم كل الكفاءات الأخرى، وبالتالي تؤدي المهنة إلى تحقيق المهمة¹.

وبالنسبة لميادين النشاط الإستراتيجية (domaines d'activités stratégiques) فهي تمثل ميادين تنافسية، لها قواعدها الخاصة التي ينبغي احترامها لكسب المواجهة، ويوافق كل ميدان نشاط استراتيجي مجموعة سلع أو خدمات متجانسة تابعة للمؤسسة والموجهة إلى سوق معينة، لها منافسين محددين التي من أجلها ضببت مجموعة من العوامل الأساسية للنجاح وبالتالي فكل ميدان نشاط استراتيجي يختص بالتحكم في مجموعة من العوامل الأساسية للنجاح.

أما العوامل الحرجة أو ما يعرف بالعوامل الأساسية للنجاح (facteurs clés de succès) هي العوامل التي يجب مراقبتها واستخدامها بنجاح لتحقيق الإستراتيجية المخططة من طرف المسيرين من بينها نجد: مستوى الأسعار، آجال التسليم... الخ.

المراقبة الإستراتيجية إذن هي مجموعة المسارات والأنظمة التي تسمح للإدارة بتحديد وتعديل الاختيارات المرتبطة بالمهام، والمهن، ميادين النشاط والعوامل الأساسية للنجاح².

المطلب الثاني: مفهوم مراقبة التسيير

عرفت مراقبة التسيير تطورات عديدة، تزامنت مع كبر حجم المؤسسات وتنوعها ومع تطورها وتعدد العملية التسييرية ككل.

أولاً: تعريف مراقبة التسيير

بدأت التطورات الأولية في ميدان مراقبة التسيير في مرحلة الثورة الصناعية مع نهاية القرن التاسع عشر وبداية القرن العشرين، وتزامنت مع كبر حجم وحدات الإنتاج وتنوعها، فأصبح من الضروري تحديد المهام والمسؤوليات، ووضع مراقبة على المنفذين، وإن كانت مبادئ وطرق التسيير قد ظهرت ما بين 1850-1910 في الولايات المتحدة الأمريكية وأوروبا، فإن تطبيقها بدأ تدريجياً مع تطور احتياجات المؤسسة أين وجد المسيريون أنفسهم في حاجة إلى مراقبة التسيير لتحسين أداء هذه الأخيرة³.

¹ Michel Gervais, stratégie de l'entreprise, 4^{ème} édition, Economica, Paris, 1995, p101.

² Henri Bouquin, Opcit, P 59

³ صفاء لشهب، نظام مراقبة التسيير وعلاقته باتخاذ القرار، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر، 2006

الفصل الأول : مدخل إلى نظام مراقبة التسيير بالمؤسسة الاقتصادية

وحتى بداية السبعينات من القرن الماضي قامت المؤسسات الفرنسية الكبرى التي طبقت نظام مراقبة التسيير بإتباع نموذج المؤسسات الصناعية الأمريكية الذي تميز بأنه:¹

- مسار للتخطيط ولتسيير الموازنات ومراقبتها،
- بنية سلمية مجزأة عموديا إلى مراكز مسؤولية،
- نظام قيادة يعتمد على المزاوجة بين الأهداف والوسائل.

بعد ذلك أجبرت التحولات الداخلية والخارجية للمؤسسات على إعادة النظر بصورة عميقة في هذا النموذج من حيث أهدافه، وسائله واستعمالاته. ويمكن عرض ملخص عن أهم المراحل التي مر بها مفهوم مراقبة التسيير في الجدول التالي:

الجدول(1-1) أهم مراحل تطور مفهوم مراقبة التسيير

تصور المؤسسة	تصور مراقبة التسيير
المقاربة الكلاسيكية	تميزت مراقبة التسيير في المقاربة الكلاسيكية بأنها قياسات كمية للفروقات بين التوقعات والانجازات الفعلية بهدف مجازاة المنفذين.
مدرسة العلاقات الإنسانية	مراقبة التسيير وفق مدرسة العلاقات الإنسانية هي وسيلة لتحفيز أفراد المؤسسة.
المقاربة النظامية	تبدو مراقبة التسيير وفق هذه المقاربة كنظام جزئي يسمح بتنظيم التغذية العكسية اللازمة.

المصدر: (بتصرف) Claude Alazard, Sabine Separi, Opcit, P30-35

وحتى يمكننا الوصول إلى تعريف شامل لمراقبة التسيير، سيتم إدراج بعض التعاريف لأشهر المهتمين بمراقبة التسيير حيث يعرف Anthony مراقبة التسيير على أنها: "تلك العملية التي يتأكد من خلالها المسيرون من أنه تم الحصول على الموارد وأنه تم استعمالها بفعالية من أجل تحقيق أهداف المؤسسة".²

وقد أعطى Gervais تعريفا شبيها بالتعريف أعلاه لكنه أضاف ضرورة ملاءمة الموارد لأهداف المؤسسة، وضرورة انسجام النشاطات الجارية مع الإستراتيجية المحددة.³

وذكر GUEDJ أن مراقبة التسيير تسمح للمنفذين بـ:⁴

- معرفة جوانب الضعف الداخلية والخارجية،
- أن يكون في حالة يقظة،
- مراقبة اختياراتهم (وهذا يتطلب اتصال مستمر بين الميدان و مراقبة التسيير)،
- تنسيق نشاطاتهم مع باقي المسؤولين،
- متابعة أفضل للعوامل الأساسية للنجاح.

¹ Claude Alazard, Sabine Separi, Opcit, p14.

² Robert le Duff, encyclopédie de la gestion et du management, Dalloz, Paris, 1999, p14.

³ Michel Gervais, contrôle de gestion 4^{ème} édition, Economica, Paris, 1995, p20.

⁴ Norbet Guedj, Opcit, p38

الفصل الأول : مدخل إلى نظام مراقبة التسيير بالمؤسسة الاقتصادية

وفي الأخير بإمكاننا حوصلة هذه التعاريف في تعريف شامل والذي يتمثل في أن مراقبة التسيير مسار دائم للتعديل، يسعى إلى تجنيد كل الطاقات للاستخدام الأمثل للموارد وتصحيح الأخطاء والانحرافات، وهي تسمح للمسؤولين والعاملين بالتحكم في أدائهم التسييري من خلال المعلومات التي يوفرها لهم والذي يساعدهم على تحقيق الأهداف المسطرة بكفاءة وفاعلية وبصورة ملائمة ومنسجمة مع الإستراتيجية المحددة وبالتالي فهو نظام للتحكم في التسيير ككل.

ثانيا: خصائص مراقبة التسيير

مما سبق يمكن استخراج الخصائص التالية التي يتميز بها نظام مراقبة التسيير:

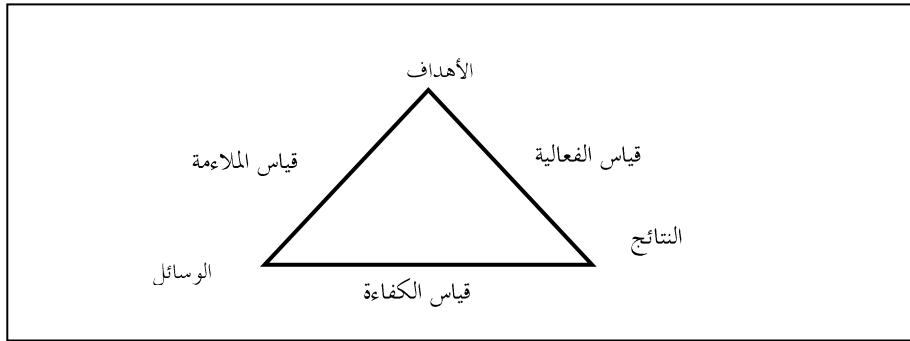
1- مراقبة التسيير مسار دائم للتعديل

يعرف المسار بأنه مجموعة الأحداث أو النشاطات المرتبطة فيما بينها من حيث الزمان والمكان، والتي تؤدي إلى تحقيق نتيجة مشتركة معينة.¹ ويتم من خلال هذا المسار التأكد من أن الموارد والطاقات قد حصلت واستعملت بفعالية وكفاءة، ويسمح هذا المسار بالتدخل قبل، خلال وبعد الأداء. هذا يعني أن مراقبة التسيير تسمح بالقيادة الأمامية للأداء عن طريق التسيير التقديري له ومن أمثلة ذلك نجد الموازنات التقديرية، كما تسمح القيادة المتزامنة للأداء وكذلك القيادة الخلفية وهذا باستخدام لوحات القيادة والمحاسبة التحليلية.

2- إيجاد علاقة بين الوسائل والأهداف و النتائج

لكل مؤسسة أهداف ووسائل توظفها لتحقيق النتائج المرجوة في نهاية المسار وتعمل مراقبة التسيير على اكتشاف هذه العلاقة كما هو مبين:²

الشكل (1-6) مثلث مراقبة التسيير



المصدر: Michel Charpentier, Philippe Gradjean, Secteur public et contrôle de gestion, Paris, édition d'Organisation, 1998, P29

يتم التفكير في الأهداف والوسائل بصورة متزامنة ومترابطة، حيث تشكل الوسائل المتوفرة لدى المؤسسة في زمن معين قيادا ينبغي أخذه بعين الاعتبار عند وضع الأهداف قصيرة المدى، فحتى يمكن تجسيد الأهداف المحددة

¹ Jean Pierre Jobard, Pierre Gregory, Gestion, Dalloz, Paris, 1995, P601

² P.I Bescos et autres, contrôle de gestion et management, 4^{ème} édition, édition, Montchrestien, Paris, 1997, p38

لا بد أن يكون لها احتمال كبير لتحقيقها بالوسائل المتاحة. كما أن تجزئة الأهداف وتوزيعها على مراكز اتخاذ القرار للمؤسسة لا يمكن أن يتم بصورة مستقلة عن الوسائل المتاحة. يؤدي تحديد الأهداف وتوفير النتائج إلى اعتماد مسارات معينة للنشاط من أجل تحقيق الأهداف المسطرة، والمشكل الذي سي طرح هو تقييم إذا ما كانت النتائج المحققة كما ضبطت، وهذا وفق نظام القياس المتاح يمكن اعتبارها مرضية بالنظر إلى الوسائل المستعملة. وعليه يمكن القول أن مهمة مراقبة التسيير هي الربط بين القمة والقاعدة بهدف تحقيق الفعالية، الكفاءة والملاءمة.

3- تساعد المسؤولين والعاملين على التحكم في أدائهم التسييري

يعمل نظام مراقبة التسيير على تزويد المسيرين ومختلف المسؤولين بالمعلومات اللازمة، والناجئة عن المحاسبة العامة والمحاسبة التحليلية وعن حالة السوق والمحيط الخارجي، والتي تساعدهم على التحكم في أدائهم على اتخاذ القرارات.

وإذا عدنا إلى مصطلح مراقبة التسيير "contrôle de gestion" فهو ترجمة عن اللغة الإنجليزية لمصطلح "management control"، وكلمة "control" في اللغة الإنجليزية معناها أقرب إلى التحكم "maîtrise" أكثر من المراقبة "contrôle" بالفرنسية، وهذا لأن مصطلح "contrôle" في اللغة الفرنسية يرتبط بمعنى الزجر والمنع "repression"، هو ما يجعل المسؤولين والعمال يتعاملون بتحفظ مع مراقب التسيير مما يحول دون مصداقية المعلومات وحسن سيرها¹.

لذلك على القائم بعملية مراقبة التسيير أن يسعى إلى إقناع العاملين بأن مراقبة التسيير تهدف إلى التحكم في التسيير، وليس المراقبة بمعنى العقاب، حتى يكسر الحواجز التي تحول دون حرية سير المعلومات ومصداقيتها. كما عليه أن يتأكد من أن الأهداف المسطرة معقولة ومقبولة، وأن الوسائل المسخرة لها ملائمة لتحقيقها، حتى يتم التوصل إلى النتائج المطلوبة وفقا للإستراتيجية المسطرة، فتصبح بذلك عملية قياس النتائج وتحليل الانحرافات منطقية يرتاح إليها الأفراد ويقتنعون بأنها أحسن وسيلة للتحكم على أدائهم وتحسينه. وعليه فنظام مراقبة التسيير يعمل على تحقيق أحسن كفاءة وفعالية كهدف من النشاط حيث يطلب النتائج الإيجابية في حدود الوسائل والظروف التي يعمل فيها المسير.

¹ Michel Charpentier, Philippe Gradjean, Secteur public et contrôle de gestion, édition d'Organisation, Paris, 1998, P21

المبحث الثاني: أهداف مراقبة التسيير وعلاقته بنظام المعلومات

من خلال اعتبار مراقبة التسيير كإجراء يتدخل في مختلف مستويات المؤسسة، من خلال التعريف الحديث لها باعتبارها وظيفة تسعى إلى تصور وإعداد نظام معلومات معد لتوجيه سلوكيات الأفراد، والسماح لهم بالتصرف والعمل على تحقيق الانسجام الاقتصادي العام بين الأهداف والوسائل والإنجازات، كما يجب النظر إليها كأداة لقيادة المؤسسة لأنها تراقب نجاعة وفعالية النشاطات والوسائل (الاقتصاد في الموارد)، لتحقيق الأهداف.¹

المطلب الأول: أهداف نظام مراقبة التسيير

تهدف مراقبة التسيير كما اشرنا إليه سابقا إلى التحكم في أداء الأفراد والمؤسسات كك ل وذلك عن طريق محاولة تحقيق الأهداف التالية:

أولاً: الربط بين الإستراتيجية و المستوى التنفيذي

فحسب التعريف الذي قدمه Anthony سابقا والذي أشار فيه بأن مراقبة التسيير هي المسار الذي يسمح للمسيرين بالتأثير على الأعضاء الآخرين للمؤسسة من أجل تطبيق الإستراتيجية. ومن هذا التعريف يمكن استخراج نمطين من الآليات:

- مراقبة التسيير آلية لتنسيق القرار،

- مراقبة التسيير آلية للتنشيط.

الجدول رقم (1-2) مراقبة التسيير آلية للتنسيق و التنشيط

آلية التنشيط	آلية لتنسيق القرار
الهدف هو التأثير على سلوك الأعضاء في الاتجاه المنتظر من طرف المؤسسة، و هو يتعلق بالجوانب الإنسانية (إقناعهم، مكافأهم، تحفيزهم، تعليمهم).	الهدف هو جعل نظام اتخاذ القرار أكثر فعالية و ذلك من خلال تنسيق أفضل المراحل و إجراءات تخصيص الموارد

المصدر: Robert Teller, Le Contrôle de Gestion pour un Pilotage Intégrant Stratégie et Finance, Management société, Paris, 1999, P09

وأشار كذلك Guedj بأن الإستراتيجية ليس مجرد تحديدها فقط وإنما كذلك تنفيذها بشكل جيد.² لهذا ومع ظروف المحيط المتغير لم يعد من الممكن تحديد إستراتيجية المؤسسة من دون أن تكون هناك متابعة يومية لتنفيذها، حتى تستطيع المؤسسة التراجع واتخاذ القرارات المناسبة. وبالتالي تتضمن مراقبة التسيير الربط بين النوايا الإستراتيجية لمتخذي القرار ونشاطات المنفذين (إطارات، موظفين، بائعين، عمال). وذلك بالحرص على تبليغ الأوامر بصرامة والتأكد من تنفيذها. كما أدى تجزئة مراقبة المؤسسة إلى ثلاث نظم جزئية للمراقبة (مراقبة إستراتيجية، مراقبة التسيير، المراقبة التنفيذية)، تسمح بتحديد دقيق لمراقبة التسيير فهي تدرج بين الخيارات الإستراتيجية والنشاطات اليومية.

¹ Patrick Bousseilier, contrôle de gestion, 2^{ème} Edition, Vuibert, Paris, 2001, p29.

² Norbert Guedj, opcit, p54.

الفصل الأول : مدخل إلى نظام مراقبة التسيير بالمؤسسة الاقتصادية

وعليه فالدور الأساسي لمراقبة التسيير هو مساعدة الإدارة على قيادة أفضل للإستراتيجية وهذا من خلال متابعة تنفيذها، هذا ما يستلزم ضرورة اطلاع ومعرفة مراقب التسيير بالإستراتيجية حتى يتمكن من توفير المعلومات اللازمة التي تمتد من درجة المحيط إلى غاية مؤشرات الأداء لضمان التنفيذ الناجح للإستراتيجية المحددة.

ثانيا: إعداد نظام معلومات التسيير

إن القيادة في أي مؤسسة تركز بشكل كبير على نظام معلومات جيد لأنه هو المسؤول عن توفير المعلومات في المؤسسة للسماح بتحضير القرار، ولهذا الغرض فإنه من الأهداف الأساسية لمراقبة التسيير تصور نظام معلومات فعال، أو تشخيصه وإثرائه إن كان موجودا ليتلاءم مع التوجهات الإستراتيجية والتحويلات المعلوماتية. ويمكن التمييز بين عدة مظاهر لنظام المعلومات، حسب المعلومات التي يقوم بتنظيمها وتسجيلها ونشرها، وحسب المستوى الإداري الذي يخدمه.

فهناك نظام معلومات استراتيجي خاص بمتخذي القرار ويمكن لهذا النظام أن يأخذ إما الشكل التقليدي المرتكز على التخطيط ولوحات القيادة المركزية، كما يمكن له أن يأخذ شكلا أكثر حداثة وتقدما من خلال وروده في شكل نظام يقظة استراتيجي يسمح بالتنبؤ بالتوجهات التكنولوجية والاقتصادية والاجتماعية وتحويلات السوق.

كما أن هناك نظام معلومات المسؤولين الموظفين يتمثل في آليات الموازنات التقديرية، التي تسمح لهم بوضع أهدافهم الخاصة وتحديد الوسائل الضرورية لتحقيقها، فضلا عن اختيار فرضيات العمل. أما الشكل الثالث فهو نظام المعلومات التشغيلي معد لكي يسمح لهم بالمتابعة الدائمة والتقويم المستمر لأدائهم بفضل نظام تحليل الانحرافات.

إن تصور محل هذه الأنظمة يستدعي وجود قواعد وإجراءات دقيقة وتحديد دقيق للمهام وقنوات الاتصال وآليات واحترام الواجبات الإدارية والمحاسبية قصد الوصول إلى هدف انسجام النظام واتساق النشاطات فيما بينها، هذا الهدف الذي يعتبر أحد عناصر تقييم مراقبة التسيير كوظيفة.

ثالثا: المساهمة في تصميم هيكل المؤسسة

لمراقبة التسيير مسؤوليات أخرى، فلها مهمة المساهمة في تصور هيكل المؤسسة على أساس اللامركزية الفعالة، ليس فقط كضرورة لعمل المراقبة ونجاحها وإنما أيضا كجزء من مخرجات نظام التسيير، حيث يقوم مراقب التسيير باقتراح المناصب والهيكل الملائم، كما تكون له نظرة حول عناصر الموارد البشرية وإستراتيجية التحفيز... إلخ.

إن وضع نظام مراقبة التسيير يفترض هيكل معين للمؤسسة وخصوصا يفترض توزيعا لمراكز المسؤولية، فمركز المسؤولية هو وسيلة تسمح بهيكل المؤسسة وبتحفيز المسؤولين على التسيير. طبقا لإستراتيجية المؤسسة، كما تسمح بتقييم مدى تطور كل مركز، وبالتالي فإن مركز المسؤولية مرخص لها باختيار الأهداف والوسائل المستعملة والمناسبة لتحقيق هذه الأهداف.

الفصل الأول : مدخل إلى نظام مراقبة التسيير بالمؤسسة الاقتصادية

و يمكن التمييز بين عدة أنواع من مراكز المسؤولية كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (1-3) أنواع وخصائص مراكز المسؤولية في المؤسسة

مراكز التكاليف	مراكز المصاريف	مراكز رقم الأعمال	مراكز الأرباح	مراكز الاستثمارات
مراكز التكاليف هي بمثابة مصالح أو مديريات تهتم فقط بالنشاطات التي ينجم عنها تكاليف والمسؤول على هذه المراكز ليس له في الواقع أي سلطة على مستوى المبيعات أو الاستثمارات أو الأرباح، إنما يعمل على إنتاج الكميات اللازمة من المنتجات وفق الجودة المحددة وبأقل تكلفة.	يتم إنشاء مراكز المصاريف عندما يكون قياس الفعالية سيء وهذا عندما يصعب تحقيق التوازن بين مستوى التكاليف المدفوعة والنتائج المحققة، فالتكاليف في هذه الحالة تكون تحت المراقبة الدقيقة لمسؤول المركز.	تستعمل مراكز رقم الأعمال أو مراكز الإيرادات لنوع معين من النشاطات مثل: الوكالات التجارية. هذه المراكز ليست للتحكم في أسعار البيع ولا التكاليف إنما لتحسين النتائج على رقم الأعمال المحقق فقط.	مراكز الأرباح هي مصالح أو مديريات أين يمكن للمسؤول أن يربط أو يوافق بين أفضل التكاليف والإيرادات، فيتم إلقاء مسؤولية النتيجة الصافية المحققة على عاتق هذا المسؤول وهذا ما يسمح له بمراقبة سعر البيع، حجم المبيعات وتكلفتها في وقت واحد، وبصفة عامة وتتم مراقبة هذا المركز من خلال جدول حسابات النتائج والتكاليف المعيارية.	مراكز الاستثمارات هي مراكز أين يكون المسير مسؤولاً عن أهمية بعض الأصول أو الموجودات المستعملة، فهو يسعى إلى تحقيق هدفين في آن واحد، هما تحقيق أحسن الأرباح في الحاضر والسعي لتنمية الأرباح في المستقبل عن طريق الاستثمارات. فمراكز الاستثمارات إذن هي مراكز للأرباح ذات مسؤولية إضافية هي التحكم في الاستثمارات، يتمتع مسؤول هذا المركز باستقلالية واسعة وهدفه هو تعظيم مردودتي الاستثمارات (أي معدل الربح) أو القواعد المتبقية (الفوائد الصافية) مطروح منها تكلفة استعمال رأس المال.

المصدر: Pier Lauzel, Robert Teller, contrôle de gestion et Budgets, 8^{ème} edition, Dalloz, Paris, 1997, p19

رابعاً: تحقيق اللامركزية

ومما سبق ذكره يعتبر نظام مراقبة التسيير وسيلة قوية لتحقيق اللامركزية ذلك لأنه يسمح¹:

- تخطيط النشاطات على مستوى المؤسسة ككل، وكذلك على مستوى كل مركز من مراكز المسؤولية،
 - يسند لكل وحدة أو هيئة الأهداف المراد تحقيقها والوسائل اللازمة لذلك،
 - إنشاء آلية مراقبة من خلال متابعة الانجازات، بحيث تسمح لكل مركز باتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة،
 - تمنح للمستويات السلمية العليا ضمان أكبر لتحقيق الكفاءة و الفعالية في التسيير.
- فاللامركزية ليست مجرد موضة أو فلسفة للتسيير ولكنها أيضاً تلبية لاعتبارات أو متطلبات تطبيقية مثل:²
- تحديد مكان اتخاذ القرار أين تتجمع أكبر الكفاءات (توفر المعلومات، المعرفة بالميدان، خبرة الأفراد)،
 - مشاركة أكبر عدد من الأفراد في المسؤولية وبالتالي تحفيزهم.

وحيث تكون اللامركزية ممكنة ومرغوب فيها، يقوم نظام مراقبة التسيير بتعديل طبيعة الإشراف المطبق، فالمسؤول الأعلى لم يعد بحاجة إلى متابعة كل نشاطات مساعديه بالتفصيل، إنما عليه أن يتحقق فقط من سلامة

¹ P.L Bescos et autres, opcit, p79

² صفاء لشهب، مرجع سبق ذكره، ص50.

الفصل الأول : مدخل إلى نظام مراقبة التسيير بالمؤسسة الاقتصادية

تأسس هذه النشاطات من خلال النتائج المحققة وبالتالي يشكل نظام مراقبة التسيير آلية قوية للتنظيم، تضمن مسؤولية مختلف الأطراف والمسؤولين وتنسق بين نشاطاتهم.

المطلب الثاني: مراقبة التسيير و نظام المعلومات

من إحدى المهام الأساسية لمراقبة التسيير تزويد المديرين بالمعلومات الملائمة و في الوقت المناسب لاتخاذ قراراتها. وقد اقتضت هذه المهمة في بداية الأمر على وضع نظام مراقبة مالي، يقوم بدور الرابط ما بين مسؤولي قيادة العمليات الجارية و متخذي القرارات الإستراتيجية. ومع تسارع التغيرات في بيئة المؤسسة والإدارة والتكنولوجيات، ظهر نتيجة لذلك إطاراً جديداً في عمليات مراقبة التسيير.

أولاً: التصور الكلاسيكي لنظام معلومات التسيير

إن التصور الكلاسيكي لأنظمة المعلومات الذي ساد حتى نهاية عقد الثمانينات من القرن الماضي، والذي عرف من طرف الباحثين Gorry و Morton حيث اقترحا نموذجاً قسماً فيه أنظمة المعلومات إلى ثلاثة مستويات، وهذا حسب طبيعة القرارات المتخذة في المؤسسة.¹

فنجد أغلبية الباحثين اعتمدوا على هذا التصور لاقتراح الرؤية الكلاسيكية لأنظمة معلومات المؤسسات والذي يقوم أساساً على التصور الميكلي للمؤسسة واختلاف طبيعة المعلومة الضرورية لكل مستوى.

الجدول رقم (1-4) التصور الميكلي للمعلومة " نموذج Morton, Gorry "

طبيعة المعلومة	المراقبة التشغيلية	مراقبة التسيير	المراقبة الإستراتيجية
المصدر	داخلية	داخلية بصفة خاصة	خارجية بصفة خاصة
المجال	محدد بدقة (ضيق)	متوسط (معتدل)	واسع جداً
مستوى التجميع	مجزأة	مختصرة	مكثف
الأفق المادي	الماضي والحاضر قصير الأجل (ساعات - أيام)	الماضي والحاضر القريب (أسابيع، شهر)	المستقبل (المدى المتوسط والطويل - سنوات).
الوضوح	قوية	متغيرة	ضعيفة
نوعية الوحدات	عددية جداً (معدلات - عدد قطع)	قليلة العدد مالية خاصة	مالية
تكرار الحدوث	مرتفع جداً	متوسطة	قليلة الحدوث
التعقيد	محددة جيداً	أكثر تغيير	معقدة جداً
الوجه المسيطر في اتخاذ القرار	اختبارات (معطيات وأساليب الاحتمال معروفة)	النمذجة بحوث و تحاليل للحلول الممكنة	ذكاء (فهم للمشاكل) تحليل البيئة

المصدر: Françoise Giraud, opcit, p217

عند قراءة هذا الجدول نلمح هذا التباين الكبير ما بين الاحتياجات المعلوماتية لمختلف المستويات.

¹ Françoise Giraud, contrôle de gestion et pilotage de la performance, 2^{ème} édition, Paris, 2003, p216.

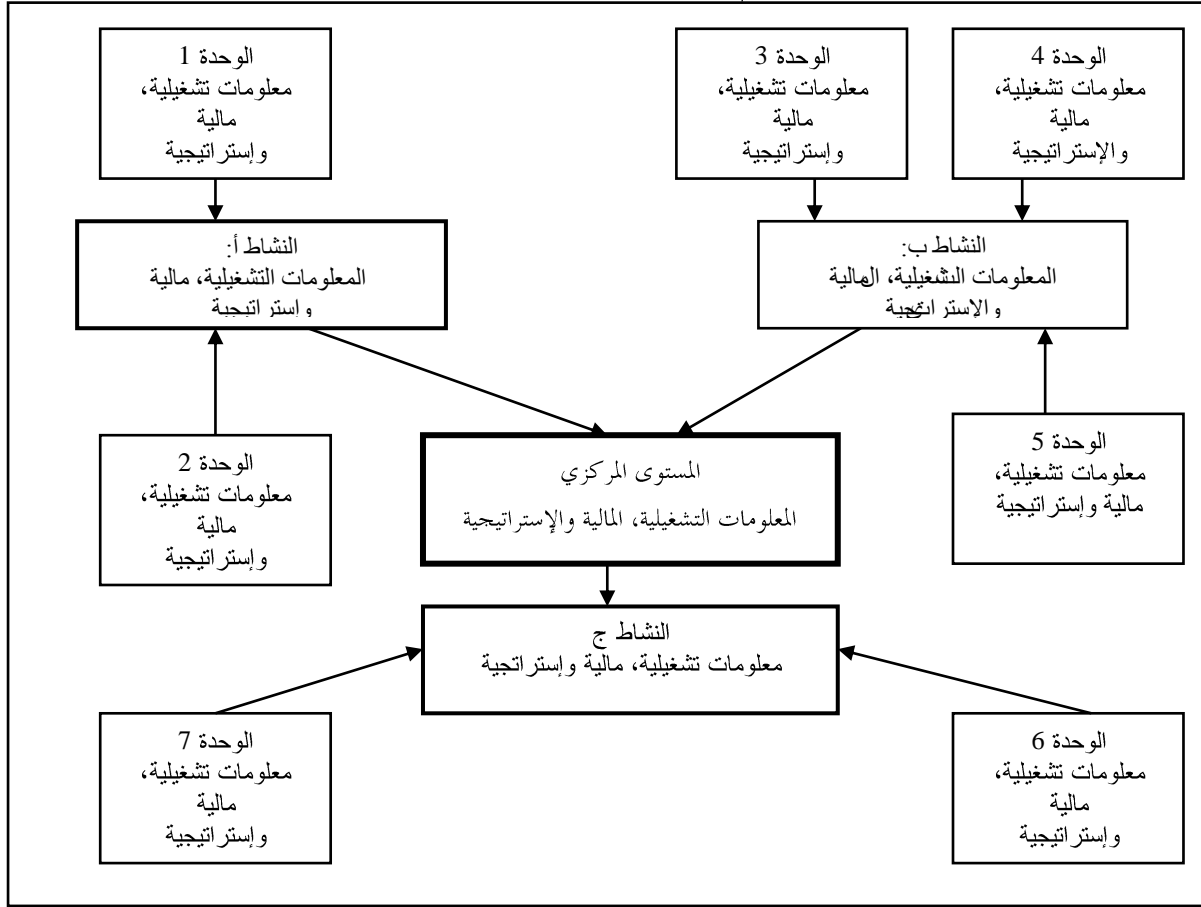
الفصل الأول : مدخل إلى نظام مراقبة التسيير بالمؤسسة الاقتصادية

النتيجة التطبيقية للنموذج الكلاسيكي لتقسيم المعلومة هو إنشاء أنظمة معلومات ذات طبيعة مختلفة جدا، يهدف إلى خدمة القرارات الثلاث مستويات التنظيمية وللحصول على معلومة متكاملة لا بد من الاعتماد على أنظمة المعلومات المحاسبية المالية، التسويقية، والإنتاج،... والتي تكون منفصلة أو تكون أجزاء متصلة فيه. لقد كان أساس النموذج الكلاسيكي لنظام معلومات مؤسسة وجود تصور ثاقب ومفروق بين أدوار قائد النشاطات التشغيلية، الإدارة الوسيطة والإدارة الإستراتيجية، وهذا التصور يلقي في المؤسسة القيم التي تفصل بين متخذي القرار والمنفذين من جهة، وفي النظرة المركزية في تسيير الأعمال من جهة أخرى والتي فيها إمكانية قيادة تكامل الأنشطة من طرف عدد قليل من المسيرين.

لقد أدى تطور البيئة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية وحتى الثقافية إلى ضرورة الإسراع في إتخاذ القرارات وقيادة نشاطات المؤسسة بأكثر تنوعية وتميز، وزيادة استقلاليتها في إتخاذ قراراتها، ولعل عمليات حلقات الجودة أحسن مثال على هذا التطور، وبناءا عليه فإن التقسيم الكلاسيكي للمعلومة ضيع مصداقيته، بالإضافة إلى ذلك ففكرة المعلومة الملائمة هي التوسع وفتح المسار للمؤشرات الخارجية (تطور السوق، البيئة، المنافسين)، وهذا في إطار رؤية متعددة الإتجاهات للأداء (تكاليف وقيم مدركة من طرف السوق).¹ لقد أصبحت المعلومة مزدوجة التقسيم (حسب المستوى التنظيمي الذي تخدمه، وطبيعة المعلومة الملائمة لمختلف المستويات). وبالتالي فالنظام الجديد للمعلومة شكل نموذجا يعمل على تطوير التقديم المشترك لمجموع الفاعلين لفتح قنوات الإتصال مع الشركاء الخارجيين (الزبائن، الموردون،...)، والذي يستند على أنظمة معلومات مدججة توصي بوضع شبكة تحبك المعلومة.

¹ Françoise Giraud, opcit, p220.

الشكل رقم (1-7) الشبكة المدمجة للمعلومات



المصدر: Françoise Giraud, opcit, p221

في هذا النموذج الجديد، المعلومة ليست مقسمة حسب المستوى التنظيمي، لكن مستوى التقسيم ومجال التغطية يخضع لمدى ملاءمته لاحتياجات قرارات مختلف الفاعلين في المؤسسة، كذلك في قلب كل واحدة المليون ملزمون بإيجاد المعلومة التشغيلية، المالية والإستراتيجية الملائمة لمجاله في اتخاذ القرار، هذا النموذج يعزز ويدعم على تكامل مجموعة أنظمة المعلومات ويساعد على توحيد نماذج تقديم القرارات وهي في اتصال في قلب نظام الانترنت.

ثانيا: تكامل أنظمة التشغيل حول نظام تخطيط موارد المؤسسة *ERP

ما يلاحظ على أنظمة التشغيل في المؤسسات أنها طورت على أدوات مختلفة تبعا لمنهجيات مختلفة مما يجعل النتائج غير متجانسة بصفة عامة، كذلك مستوى تقديم المعلومة يكون تابع لمستوى أسلوب المعالجة والتي ينتج عنها سلبيات متعددة منها:¹

- مشاكل الاتصال بين مجالات يفترض تقاسمها لمعطيات مشتركة،
- صعوبة مراقبة العمليات بسبب مضاعفة المعالجات الضرورية للحصول على الحالات،

* E =Entreprise, R =Ressources, P= Planning

¹ Françoise Giraud, opcit, p223

الفصل الأول : مدخل إلى نظام مراقبة التسيير بالمؤسسة الاقتصادية

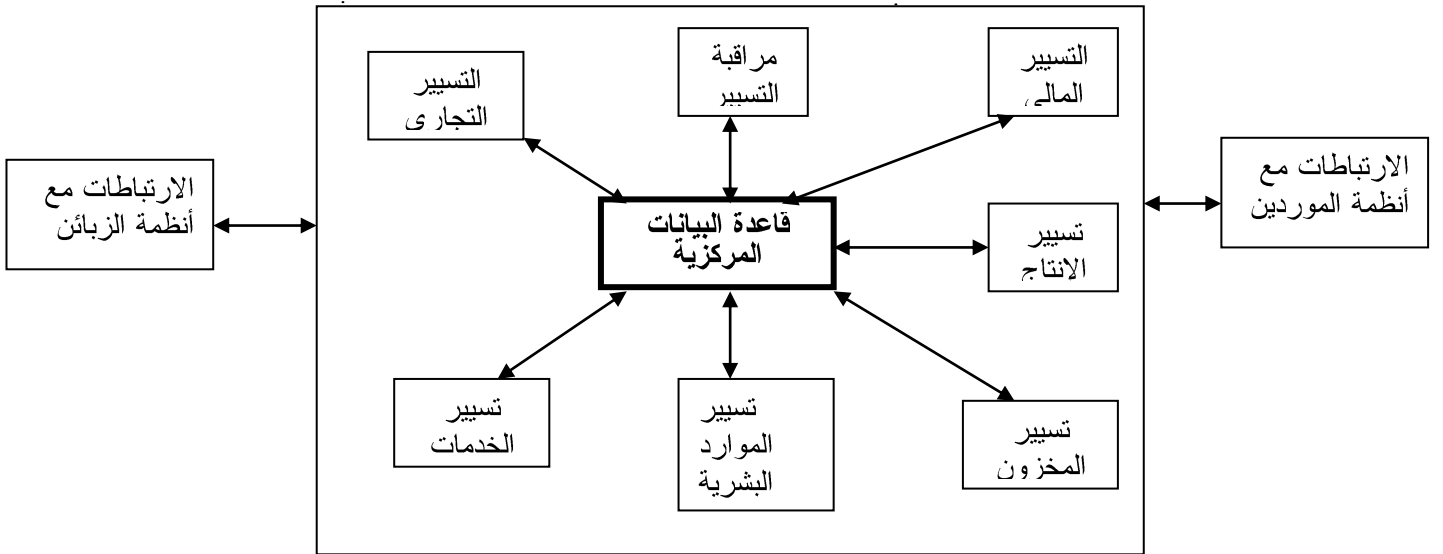
- ارتفاع تكاليف الصيانة،
 - التعقيدات في التكوين واستعمال برامج متنوع جدا،
 - الصعوبات لعدد كبير من مراقبي التسيير في جمع وإعادة معالجة معطيات منتجة من مختلف الأنظمة والمستعملة لتدعيم الموازنات وإعداد الجداول.
- ولمواجهة هذه الصعوبة كان لزاما على منتجي البرامج و المؤسسات الكبرى للاس تشارة اقتراح شكل جديد من برامج التسيير المدمج.

لقد شكلت التطبيقات المتعددة لمختلف المهمات التشغيلية تسيير المخزون، الإنتاج، إدارة المبيعات، تسيير الأفراد، ...، أين شغلت على وسائل وبرامج مختلفة، وقد عرفت أنظمة المعلومات التشغيلية في هذه السنوات الأخيرة تطورا معتبرا كان سيد هذه التطورات لهذه الأنظمة هو البحث عن تكامل هذه التطبيقات في نظام واحد متكامل، فكان نظام ERP والذي يهدف إلى تسيير تكامل المعلومات المرتبطة بالمهام التشغيلية.

1- مفهوم نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP

نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP عبارة عن نظام متكامل لقيادة المؤسسة يعمل على تكامل مجموع الوظائف والأدوات، يشكل برامج، خدمات، دعائم معالجة للمعلومات، ووثائق لإعداد معالجات آلية معيارية والتي من شأنها ان تأخذ طابع تجاري وبالإمكان استعمالها بشكل مستقل بعد وضعها في مكانها وشكلها المحدد¹. إنه نظام معلومات بشكل مقاييس تشغيلية مصلة مباشرة بقاعدة معطيات وحيدة وتغطي مجموع مهمات المؤسسة، فضلا عن ذلك له حل ذو بعد دولي قادر على التسيير في نطاق (متعدد التشريعات، متعدد اللغات، متعدد الرموز).

الشكل (1-8) هيكل ERP



المصدر : Françoise Giraud, opcit,p222

¹ www.google/controldegestion.com

ان الهدف الأول لنظام تخطيط موارد المؤسسة ERP هو إدارة تكامل المعلومات المرتبطة بإعداد المهمات التشغيلية فقوتها تكمن في هيكله المشترك الذي يجمع كقاعدة بيانات موحد يدير مجموع المعلومات ومقاييس متخصصة متممة للمعالجة الضرورية لخدمة مختلف النشاطات التشغيلية .

المعلومات التشغيلية تخزن في قاعدة بيانات ، وتغذي مجموع المقاييس بطرق أوتوماتيكية من طرف المستعملين، مثلا: إذا قررنا إرسال للإنتاج كمية من المنتوجات فنظام ERP أوتوماتيكيا يخطط للعملية الإنتاجية، يخطط احتياجات المخزون يطلق في حالة الإنتاج طلب إعادة التموين نحو نظام معلومات الموردين الذين هم بدورهم مزودين بنظام ERP، والذي يقوم بتحضير الوسائل المحاسبية اللازمة لأجل إتمام البيع ، الفوترة، حساب الزبائن حساب عمولة البائعين وأثرها على حساب النتائج.

كما ان هذه الأنظمة بإمكانها تقديم خدمات للمؤسسة، فهي تخفض العمليات الإدارية التشغيلية، الإسراع في التدفقات، تجنب مخاطر الأداء.

2- تأثير نظام تخطيط الموارد ERP على الأداء والتغيير التنظيمي

يعتبر نظام ERP كأداة لتوحيد للعمليات داخل المؤسسة بحيث تجيب على أوامر التنظيمات المحلية (مخطط الحسابات، الوضعيات التشريعية...)، كذلك تسمح بوضع قواعد لنظام دولي وبالتالي فهو يرافق إستراتيجيتها الكلية.¹

نظام ERP بخاصة مفهوم تنظيمي لتسيير المؤسسة، ويشمل على عنصرين مهمين: نظام المعلومات والمهام التنظيمية لأنظمة المؤسسة المنظمة حول ERP، فهو يسعى إلى تقديم حلول لمشاكل تشتت وتقسيم المعلومة في المؤسسة وهذا بمعالجتها مرة واحدة وجعلها سهلة المنال لكل مستويات المؤسسة، كما تقترح التطورات التكنولوجية المناسبة مع إدخال هندسات على الانترنت والتكنولوجيا المرتبطة بها.

أثناء ظهور أنظمة تخطيط موارد المؤسسة، كانت تحت أشكال خاصة بكل مؤسسة، لكن طورت برامج ERP بسرعة وعملت على تقديم امتيازات هامة فكانت أحسن من سابقتها وأضحت تسعى إلى تحقيق الأمثلية في عمليات التسيير، وهذا بالاستناد على نماذج أفضل التطبيقات لأفضل المؤسسات، حيث صنفت على أنها أساس لأفضل التطبيقات أو أفضل عمليات التسيير مقترحة بأساليب معروفة والأكثر تقدما في عالم الأعمال.

إن تمييط طرق التسيير المفروضة من طرف ERP يمكن أن يشهد تأثيرات متنوعة جدا على التغيير التنظيمي للمؤسسة مهما كان التوجه السائد، وقد أدى استعمال تكنولوجيات المعلومات والاتصالات إلى مركزية وتدنت في عدد المستويات التنظيمية في المؤسسة.

تمييط المعطيات واللغات يسهل الاتصال ويخفض من صعوبة التمرن التي تواجه المستخدمين، كما يسمح بوضع مقارنات بين مختلف الوحدات، بدعم المعطيات وتبادل المعلومة.

¹ CHTIOUI@Crefige.dauphine.fr

العديد من الخبراء في مجال نظام المعلومات أوضحوا أن اشتراك ERP مع مجموع عمليات التسيير مؤسس على أفضل التطبيقات وتشكل معارف مثالية وهي قابلة للتحويل إلى مؤسسات أخرى، وإن هذه المعارف أنتجت خارج المؤسسة من طرف مجموعة من الخبراء وأدخلوا عليها المعارف التنظيمية للمؤسسة. وعليه فإن نقل المعارف بين هذين العاملين: الخبر الذي يصور نظام المعلومات وطبيعة التنظيم حيث تسمح من جهة بتحقيق أفضل عمل للمؤسسة، ومن جهة أخرى بشمركة لأساليب وطرق العمل.

إن أحد عوامل مفتاح النجاح للمؤسسة يأتي من قدرتها على تنويع وحداتها وتخصيص عملياتها، فالتنظيم بإمكانه تسهيل المصادر الأساسية لاكتساب ميزات تنافسية لقطاعات محددة، وهذا يمر عبر نظام معلومات يأخذ بعين الاعتبار هيكل المؤسسة ويستجيب لاحتياجات مختلف الفاعلين في المؤسسة، وهذا يمر عبر برامج ERP.

3- أخطار وضع نظام ERP والصعوبات التي تواجهه

3-1- أخطار وضع نظام ERP: إن التنميط المتأثر من طرف ERP يساعد في وقت أولى على التجانس والتلاؤم في المؤسسة، ولكن يخفض من قدرة الإبداع لهذه الأخيرة ويحد من التنويع، كذلك يمنع التجارب المحلية المفضلة للتمرن.¹

من جانب آخر إدخال مدمج خارجي يؤسس على منهجية الإدخال والذي يقوم على استعمال مهمات لعمليات منمطة منحدره لأفضل التطبيقات للمؤسسة.

هذا النوع من التطبيق يشكل تغيير جذري في المؤسسة، حيث بإمكانه أن يجر مجازفات وأخطار على حسب نسبة التطبيقات، فنظام ERP من جهة طبيعته الذاتية يفرض منطقه الأصلي في الإستراتيجية، التنظيم وثقافة المؤسسة.

الدمج والمؤسسات البائعة لأنظمة ERP تتبنى العمليات على النحو الذي يعكس أفضل التطبيقات حسب نظرهم، الشيء الغير ضروري فيما يتعلق بالزبون، ففي بعض الحالات تسمح أنظمة ERP بإحداث أفضل العمليات للمؤسسة لكن في بعض الحالات تحدث آثار عكس اهتمامات المؤسسة. وبالتالي فعلى المؤسسة أن تختار أنظمة تتلاءم مع مهماتها الأصلية التي تتطلب أحيانا إعادة كتابة خطوط إعلامية للبرامج المحتفظ بها.

3-2- الصعوبات التي تواجه وضع نظام ERP : هناك صعوبات كثيرة تواجه المؤسسات لوضع نظام ERP نذكر منها

- أن هذه الأنظمة معقدة وطويلة التنصيب، بما أنها تستوجب عددا وافرا من الخيارات المحددة لقواعد التسيير ، فعلى سبيل المثال شاشة مراقبة المتاحات من المخزون تستوجب العديد من الخيارات فيما يتعلق باختيارات ترفيق أولا بمخزون الأمان، المنتجات قيد التحويل، التسليمات الجارية... الخ.

¹ CHTIOUI@Crefige.dauphine.fr

- الصعوبة الثانية مرتبطة بمعرفة و فهم بصورة استدلالية قواعد معلمية من طرف الجماعات التشغيلية ، فنجد عدد كبير من جماعات المستشارين تتدخل غالبا في تحديد مؤشرات وقواعد التسيير، وفي هذه الحالة، فنظام ERP يمكن أن يظهر مثلا "كعلبة سوداء" بالنسبة للتشغيليين أي ليس من السهل كشف أسرار النشاط في الوقت الضروري. فيما يخص رأي مراقبة التسيير، هذه الأنظمة بإمكانها أن تولد آثار ملاءمة و آثار غير ملاءمة، فمن جانب قوة الآثار غير الملاءمة أنتجت تصادمات تنظيمية في العديد من المؤسسات التي عرفت اختبار إقامة هذا النوع من الأنظمة بهدف الوصول إلى تنميط في تشكيل وتجانس عملياتها، كما نجد بعض المؤسسات تقف حائرة أمام هذه التشكيلات لأنها تفرض مقاييس معيارية تسمح لمختلف الأفواج بتخصيص برامج ERP بشكل يمكنها من دمج احتياجاتها الخاصة مما يطرح تساؤلات حول القدرات الكلية لتكامل معطيات النماذج. أما فيما يخص الآثار الملاءمة نجد أن أنظمة ERP لم تحمل ثقافة المؤسسة ودرجة المركزية وتأخذ بعين الاعتبار قدرات الأفواج، المحافظة على المرونة وقدرة التصور التي تعرف اليوم كأهمية لقيادة النشاطات. كما أن دمج معلومات مفصلة ومتجانسة على مجموع الأنشطة التشغيلية يسهل وبشكل معتبر مهمة جمع وتحليل والمعطيات لمراقبي التسيير سواء كانت مالية أو فيزيائية (كميات، فترات،...) والتي تسمح بإثراء التحليل، فهي تسمح في الوقت ذاته بتغذية بشكل كامل لأنظمة اتخاذ القرارات. إن الهدف الأساسي لمراقبة التسيير هو مساعدة الإدارة على قيادة أفضل وهذا من خلال متابعة تنفيذها، هذا ما يستلزم ضرورة اطلاع ومعرفة مراقبة التسيير بالإستراتيجية حتى يتمكن من توفير المعلومات اللازمة باعتباره أداة مهمة لتقديم المعلومات الأساسية والمختلفة للإدارة العامة ولرؤساء المصالح.

المبحث الثالث: مكانة نظام مراقبة التسيير و مراحل تصميمه

إن الحديث عن مكانة مراقبة التسيير في المؤسسة تستدعي منا التفريق بين المسير ومراقب التسيير حيث أن المسير هو الذي يتخذ القرار في المؤسسة، بينما مراقب التسيير يساعد المسير على اتخاذ هذا القرار. وعليه سنحاول في هذا المبحث التطرق إلى مكانة مراقبة التسيير في المؤسسة، وهذا بعد استعراض صلاحيات مراقب التسيير و مراحل تصميمه.

المطلب الأول: صلاحيات مراقب التسيير وموقعه في المؤسسة

سنحاول في هذا المطلب التطرق إلى صلاحيات مراقبة التسيير و مراحل تصميمه.

أولاً: صلاحيات مراقبة التسيير

يمكن تقسيم صلاحيات مراقب التسيير إلى صلاحيات كلاسيكية وأخرى حديثة.

1- الصلاحيات الكلاسيكية

تختلف صلاحيات مراقب التسيير من مؤسسة إلى أخرى اختلافا شديدا وفي جميع الحالات يقوم مراقب التسيير بما يلي:¹

- يشارك في وضع السياسة العامة للمؤسسة المعبر عنها في مخطط طويل ومتوسط المدى،
- يترجم بمساعدة المعنيين الأهداف العامة إلى أهداف خاصة كما يساهم في وضع مخطط النشاط وبرنامج العمل للمؤسسة ويساعد مختلف المسؤولين في وضع موازناهم،
- ينسق مجموع البرامج و الموازنات و يضمن انسجام هيكل المؤسسة،
- يراقب مختلف الإنجازات و يقارنها مع التقديرات ليس تخرج الفروقات و يقترح القرارات الواجب اتخاذها لتصحيحها،
- يضع ويطور لوحات القيادة للمسؤولين الذين عليهم إيجاد المعلومة الرئيسية أو النقاط الحساسة. وبصورة عامة يكون مسؤولا عن المعلومات المالية الداخلية للمؤسسة، ويحرص على نوعية المعلومات و آجال الحصول عليها، وهو بهذا رجل الدراسات الاقتصادية.

2- الصلاحيات الجديدة لمراقب التسيير

إن الصلاحيات الجديدة لمراقب التسيير تجعل منه ما يلي:

- 1-2- مرافق للتغيرات:** ان مرافقة التغيرات تركز بصورة أساسية على مفهوم التكوين، حيث أن نظام مراقبة التسيير هو الذي يتحمل هذه المهمة حيث يقوم بتنشيط حصص تكوينية داخلية لصالح الموظفين وبخاصة المبتدئين، يهدف من خلالها إلى:

- تطوير ثقافة التسيير داخل المؤسسة،
- تبليغ الرسائل المتعلقة بمتابعة تحسين النتائج،

¹ Xavier Bouin, François xavier Simon, les nouveaux visages du contrôle de gestion, Dunod, Paris, 2000, p43

الفصل الأول : مدخل إلى نظام مراقبة التسيير بالمؤسسة الاقتصادية

- تطوير الحوار مع المنفذين،
 - المساهمة في تقديم صورة ايجابية عن وظيفته.
- وعادة ما يعتمد مراقبوا التسيير إلى تقديم النصائح والتوجيهات للموظفين الجدد قبل مطالبتهم بالأرقام والمعلومات وهذا ما يسهل عليهم الاندماج مع الموظفين.
- 2-2- رجل حوار التسيير:** إن مهمة مراقب التسيير تتركز حول ثلاث نقاط هي: التنبؤ، القياس، اتخاذ التدابير اللازمة، ويهدف حوار التسيير إلى التأكد باستمرار أن لكل مسؤول نظرة واضحة على:
- ماذا وكم، وبعبارة أخرى ما هي مهمته ومستوى التحسين المطلوب تحقيقه،
 - لماذا، لمعرفة أسباب أو مبررات التحسين المطلوب تحقيقه،
 - كيف أي ماهي الإجراءات المحتملة والتي يمكن تطبيقها بالصورة التي ترمح له بتحقيق الأهداف.

ثانيا: موقع مراقبة التسيير في المؤسسة

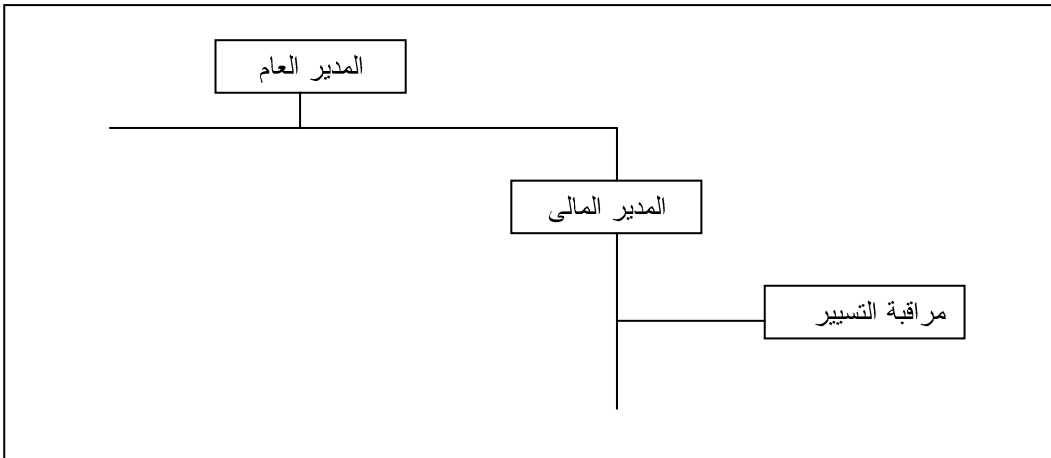
من خلال الأدوار التي يقوم بها نظام مراقب التسيير، فلننا نخوله من بتوء أعلى المراتب في الهيكل التنظيمي للمؤسسة حتى تكون له الإمكانيات والوسائل اللازمة وكذلك حتى يتمتع بالاستقلالية ليقوم بالأدوار الموكلة إليه. يتقل نظام مراقب التسيير موقعا وظيفيا يكون تابعا اما للمدير العام أو المدير المالي أو لمواقع أخرى، ومرد ذلك الحاجة إلى الاستجابة لثلاث متطلبات:

- الأول يعني استقلالية مراقبة التسيير،
- الثاني يهدف إلى تقارب واحتكاك مراقبة التسيير بالميدان،
- والثالث يهتم بالمعلومات من حيث وفرتها وسهولة الوصول إليها.

1- تابعة مراقب التسيير للمدير المالي

يكون منصب مراقبة التسيير ضمن مصلح المديرية المالية مثلما يظهره الشكل (1-9).

الشكل رقم (1-9) تابعة مراقبة التسيير للمدير المالي



المصدر: Xavier Bouin , François Xavier Simon, Opcit, p54

الفصل الأول : مدخل إلى نظام مراقبة التسيير بالمؤسسة الاقتصادية

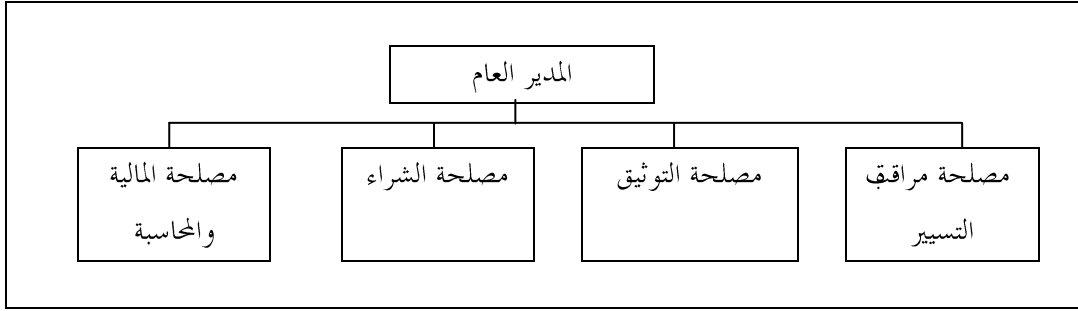
لهذه التابعة عدة سلبيات.¹

- يمكن للمدير المالي أن يشكل حاجزا اقل أو أكثر شفافية بين المدير العام ونظام مراقب التسيير.
- يحمل نظام مراقب التسيير في هذه الحالة شعار " المديرية المالية" وهذا ما يصعب علاقتهم مع المنفذين ومسؤوليتهم لأنه سيكون طرفا وحكما في نفس الوقت.
- تكون مصادر المعلومات في هذه الحالة بالدرجة الأولى ذات طبيعة اقتصادية ومالية على حساب المعطيات الأخرى.

2- تابعة مراقبة التسيير للمواقع الأخرى

تضع بعض المؤسسات منصب مراقب التسيير في نفس مستوى المسؤولين الرئيسيين للمؤسسة وذلك بهدف تسهيل الاتصالات بين مختلف المصالح، ويظهر ذلك حسب الشكل رقم (1-10).

الشكل رقم (1-10) الاتصال على هيئة أسنان المشط

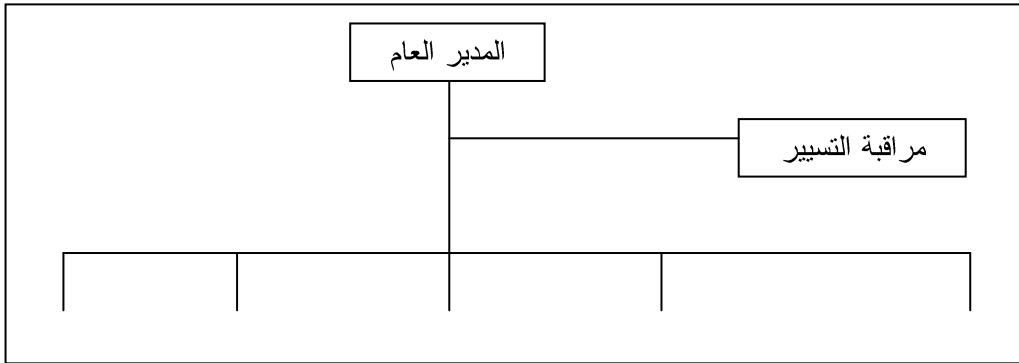


المصدر : Xavier Bouin , François Xavier Simon, Opcit, p54

3- تابعة مراقب التسيير للمدير العام

إن موقع مراقب التسيير في المؤسسة الحديثة تجعله مرتبط بالمسير والمخطط (المدير العام)، وهذا الموقع يعطيه استقلالية وسلطة التدخل كما هو مبين في الشكل (1-11).

الشكل (1-11) تابعة مراقب التسيير للمدير العام



المصدر : Xavier Bouin , François Xavier Simon, Opcit, p54

¹ Xavier Bouin, François Xavier Simon, opcit, p54

المطلب الثاني: مراحل تصميم نظام مراقبة التسيير

يمكن لنظام مراقب التسيير ان يصادف عند وصوله إلى المؤسسة حالتين وهما :

- إما أن يكون نظام مراقبة التسيير موجودا في المؤسسة، وفي هذه الحالة يندمج مع فريق العمل الذي يترأسه ويندمج كذلك في النظام، ويسعى إلى تحسين فعالية هذا النظام الموجود،
- وإما أن يكون نظام مراقبة التسيير غير موجود في المؤسسة وفي هذه الحالة عليه ان يقوم بإنشاء وظيفة مراقبة التسيير ونظام المعلومات ومسار المراقبة في آن واحد.

أولاً: تقديم عام لمراحل عمل نظام مراقب التسيير

تحدد العوامل الأساسية لنجاح مهمة مراقب التسيير على التحليل الشامل للوظيفة الموجودة والمخطط النشاط، وتصدر الإشارة هنا إلى ان نظام مراقبة التسيير يجب ان ينسجم مع خصوصيات المؤسسة أي مع تنظيمها وطريقة إدارتها ولهذا وقبل كل شيء على نظام مراقب التسيير ان يقوم بجمع كل المعلومات المتعلقة بالمؤسسة وبمجالات نشاطها من اجل تحليلها بصورة معمقة وذلك وفق ثلاثة مراحل قبل تفصيلها فيما بعد:¹

المرحلة الأولى: يتفرغ مراقب التسيير في هذه المرحلة إلى دراسة محيط المؤسسة وقطاع نشاطها لاستخراج التوجهات العامة أي:

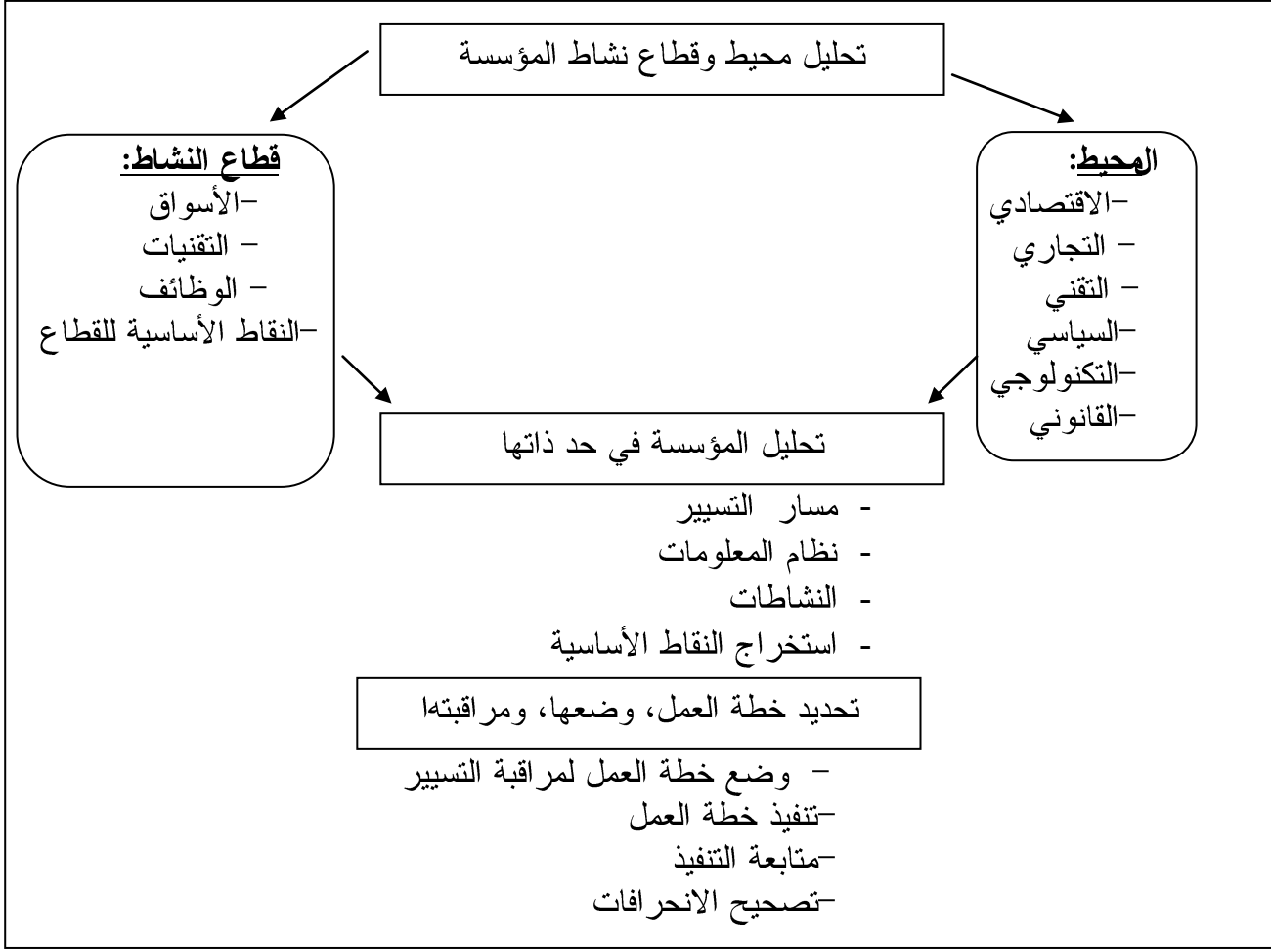
- معدل التطور المسجل خلال السنتين أو الثلاث سنوات الأخيرة،
 - التطلعات على المدى المتوسط،
 - الخصائص الرئيسية : مثل الثبات، التذبذب، الاحتكار، المردودية... الخ.
- وتهدف هذه المرحلة إلى التعرف على الفرص والتهديدات الموجودة بمحيط وقطاع نشاط المؤسسة، كما تهدف إلى تحديد النقاط الأساسية التي يجب على المؤسسة ان تتحكم فيها.
- المرحلة الثانية:** وفي هذه المرحلة يركز مراقب التسيير على تحليل مسار التسيير نفسه، من أجل تقييم إيجابياته وسلبياته ومقارنته مع احتياجات المؤسسة.

المرحلة الثالثة: وفي الأخير عند الانتهاء من مرحلة التحليل يشرع في اقتراح نظام مراقبة التسيير، وعليه كذلك أن يتابع طريقة التنفيذ لتحديد الانحرافات وتصحيح الأخطاء.

ويوضح الشكل الموالي ملخصاً للطريقة التي يتبعها مراقب التسيير عند وضعه لنظام مراقبة التسيير.

¹صفاء لشهب، مرجع سبق ذكره، ص65.

الشكل رقم (1-12) مخطط عمل مراقبة التسيير



المصدر: (بتصرف) Isabelle de Kerviler Loic de Kerviler, le contrôle de gestion et pilotage de

l'entreprise, 2^{ème} édition, Dunod, Paris, 2002, p139

وسنحاول فيما يلي تفصيل طريقة تصميم نظام مراقبة التسيير:

ثانيا: تحليل محيط وقطاع نشاط المؤسسة

حيث يتجه التحليل من المحيط الاقتصادي والاجتماعي والتقني للمؤسسة ل يجهل إلى قطاع نشاط المؤسسة،

وهذا لاستخلاص أثر الظواهر الخارجية على المؤسسة.

1- تحليل المحيط العام

يعتمد مراقب التسيير للقيام بهذه الدراسة على المعلومات و الدراسات السابقة المتوفرة في مصالح التوثيق

الداخلية للمؤسسة، لدى المسؤولين التجاريين ولدى إدارة الموظفين، كما يستشير الجهات المتخصصة، وكذلك الغرف التجارية... الخ.

كما يعتمد كذلك في دراسته على المعلومات التي يجمعها أثناء المقابلات مع المسؤولين الرئيسيين

للمؤسسة، وبصورة خاصة أولئك الذين هم في اتصال دائم مع السوق والمنتجات.

الفصل الأول : مدخل إلى نظام مراقبة التسيير بالمؤسسة الاقتصادية

وفي نهاية هذه الدراسة بإمكان مراقب التسيير تحديد العوامل المؤثرة في مستقبل المؤسسة ويمكن تلخيص

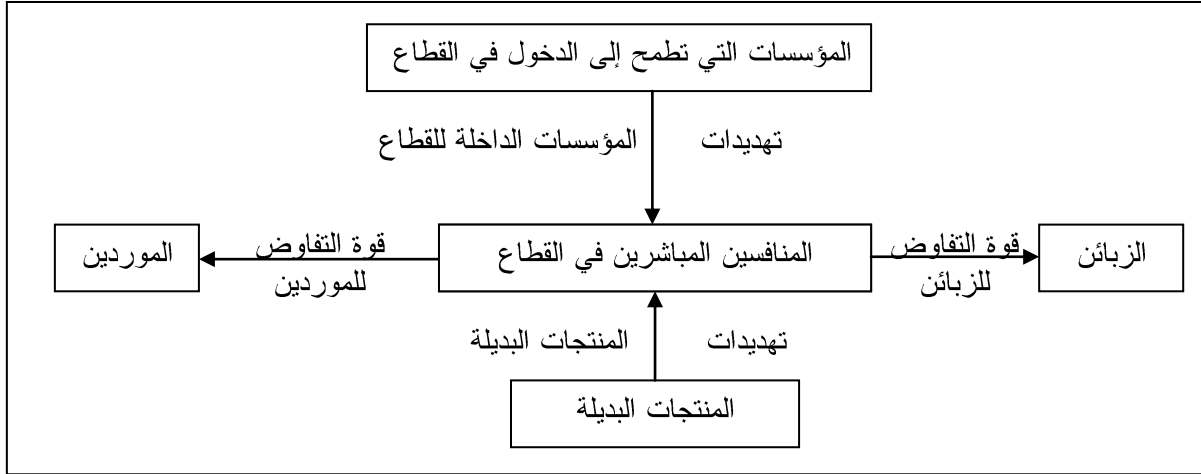
هذه العوامل في :

- العوامل الاقتصادية والاجتماعية: كمؤشرات الأسعار، ووضعية التشغيل، مؤشرات التضخم... الخ.
- العوامل التجارية: وتتضمن المعطيات المتعلقة بالأسواق وتطورها وهذا حتى تحافظ المؤسسة على مكانتها في السوق.
- العوامل الخاصة بالنشاط: كمستوى التأهيل المهمة المؤسسة (كالإعلام الآلي مثلا)، سهولة التوظيف، الأجور المطبقة... الخ.
- العوامل التنظيمية: وتعلق بالتشريعات بصفة خاصة بهذا المنتج أو ذلك وبالأسواق وقطاعات النشاط، ونتيجة لهذا البحث والتحليل يمكن لمراقب التسيير أن يستخلص العوامل الأساسية التي تعتمد عليها كل مؤسسة من أجل نجاحها.

2- تحليل قطاع نشاط المؤسسة

وفي هذه المرحلة يتعمق مراقب التسيير في دراسته إلى أكثر عن طريق التعرف على قطاع النشاط الذي تعمل به المؤسسة، وهذا لمعرفة درجة الضغط التنافسي الذي تواجهه المؤسسة داخل القطاع الذي تنشط فيه¹. وفي هذا الإطار حدد Porter العوامل المؤثرة على القدرة التنافسية في 5 قوى كما هي موضحة في الشكل:

الشكل رقم(1-13) القوى التنافسية الخمس لقطاع النشاط



المصدر : M, Porter, opcit, p15

تسمح نتائج هذه الدراسة للمؤسسة بتحديد نقاط قوتها وضعفها وتساعد على إعداد إستراتيجيتها كما تسمح لها بتحديد الفرص و التهديدات الموجودة في محيطها وبالتالي تساعد على تحسين موقعها في السوق وفي قطاع نشاطها.

¹ M. Porter, L'avantage Concurrentiel, Dunod, Paris, 1997, P14.

ثالثا: تحليل المحيط الداخلي للمؤسسة

بعدما يتعرف مراقب التسيير على التهديدات والفرص الموجودة في محيط المؤسسة وفي قطاع نشاطها، يقوم بدراسة المؤسسة في حد ذاتها لاستخراج نقاط قوتها وضعفها وتهدف هذه الدراسة إلى تحديد ملامح المؤسسة و توجيه التدخلات المستقبلية.

1- الدراسة الاقتصادية

يركز مراقب التسيير من أجل رصد صورة للمؤسسة على ماضيها، حاضرها، ومستقبلها، ويحاول في بداية الأمر استخلاص ومعرفة إستراتيجية المؤسسة وأهدافها من خلال مقابلاته مع الإدارة العامة و أهم المسيرين، وهذا من شأنه أن يساعده كثيرا على تصميم نظام متلائم معها.

بعد التعرف على الأهداف وعلى الإستراتيجية الموضوعية، يقوم المراقب بإجراء دراسة تفصيلية لمختلف نشاطات المؤسسة من خلال دراسة مختلف المؤشرات الاقتصادية (رقم أعمالها، حصتها في السوق... الخ) والمالية (السيولة، الاستقلالية المالية، رأس المال العام، الخزينة... الخ).

إن مقارنة النتائج السابقة مع النتائج الحالية المحققة ، كذلك مع النتائج المحققة من طرف المؤسسات المنافسة تسمح لمراقب التسيير بتحديد نقاط القوة ونقاط الضعف التي ينبغي تحسينها وهذا برجوع مراقب التسيير إلى الميزانيات، حسابات النتائج، الإحصائيات)، كما تسمح له بالحصول على نظرة اقتصادية شاملة عن المؤسسة.

2- تشخيص تنظيم المؤسسة: وفيها يقوم مراقب التسيير بالاطلاع على الهيكل التنظيمي وعلى مراكز المسؤولية المختلفة لدراسة مدى تحكم هذه المراكز في المتغيرات الأساسية، وفي حالة وجود متغيرة أو أكثر غير متحكم فيها لابد من إعادة النظر في الهيكل التنظيمي وإعادة تحديد المسؤوليات. ثم يقوم مراقب التسيير بدراسة نظام التقييم والترقية المطبق، فهو يفضل أن تكون الترقية على أساس النتائج وليس على أساس الأقدمية أو الحسوية، باعتبار هذه الأخيرة ليست حكما على أدائهم.

رابعا : اقتراح نظام مراقبة التسيير ومتابعته

1- اقتراح النظام

عندما يتعرف مراقب التسيير على الإجابات السابقة يصبح بإمكانه اقتراح نظام مراقبة التسيير ، بحيث يكون متلائم مع وضعية المؤسسة، في بداية الأمر يعتمد النظام المقترح من طرف مراقب التسيير على نظام المعلومات الموجود والمتعلق بالحاسبة التحليلية والإحصائيات، بعد ذلك تكيف هذه المجموعة من النظم مع الاحتياجات الناجمة عن الأهداف المنتظرة، وخلال مرحلة البحث عن المعلومات يكون المراقب قد تمكن من تقييم مستوى نظام المعلومات الموجود ومدى أهميته أي إذا كان ذا مصداقية، وإذا ما كانت آجال الانجاز محترمة والوسائل المستعملة ملائمة وكاملة.

يقوم مراقب التسيير في هذه المرحلة باختيار وسائل المراقبة الملائمة لحالة المؤسسة وذلك حسب حالة المؤسسة و التي يكون قد شخصها في المرحلة السابقة.

2- متابعة النظام المقترح

لا يكفي مراقب التسيير باقتراحه للنظام فقط، بل يقوم بعدها بمتابعته من خلال النقاط الثلاث التالية:

2-1- كيف النظام مع احتياجات المؤسسة

و تتمثل التساؤلات المطروحة في هذا الصدد فيما يلي:

- هل الوسائل المقترحة تسمح بتحسين النتائج؟

- هل تستجيب هذه الوسائل للتوقعات العملية كما تم التعبير عنها أثناء الدراسات الأولية؟

- وهل هي مركزة على المتغيرات الأساسية التي ينبغي متابعتها في كل المراكز للمسؤولية؟

إن استجابة نظام مراقبة التسيير لاحتياجات المؤسسة يعني كذلك تلبية طلبات الإدارة ونظام المراقبة الداخلية، لهذا ينبغي التساؤل عن مدى ملاءمة الوسائل المستعملة مع المشاكل التي يمكن ان تواجه المؤسسة ومع "المتغيرات الأساسية" التي ينبغي متابعتها قبل كل شيء.

وعادة يتم الحكم على مدى فعالية النظام المقترح بالاعتماد على عدة مقاييس نوعية نذكر منها:

- آجال تنصيب النظام ووتيرة تقديم الوثائق والنتائج المطلوبة،

- سهولة استعماله،

- مصداقية المعلومات المقدمة،

- وظيفة المعلومات المقدمة،

- إمكانية إجراء مناقشات داخلية.

وعلى مراقب التسيير أن يتحلى بالروح النقدية وأن يتقبل الانتقادات الموجهة له، كما عليه أن يتحلى بالجرأة في طرح الأسئلة.

2-2- طريقة عمله: إن الحكم على طريقة عمل نظام مراقبة التسيير تعني مراقبة مدى تطابق مسار هذا النظام مع ما هو مخطط، مع احترام الإجراءات والآجال المحددة. يقوم مراقب التسيير بدراسة ومقارنة النظام والأهداف الداخلية للمؤسسة وعلى أساس هذه المقارنة يتم إدخال التصحيحات اللازمة على النظام المقترح وتكون الوثائق مصحوبة بإجراءات أو تعليمات مختصرة للتذكير بطريقة العمل.

تسمح الرزنامة **Calendrier** بالتأكد من ملاءمة توقعات النظام وبتحديد التقاريف الداخلية التي ينبغي احترامها، وأي تأخر يدل على وجود مشكل يرجع اما لكثافة و ثقل العمل أو لعدم توفر المعلومات في الآجال المطلوبة.

2-3- تكلفته: من المهم جدا التأكد من مدى توافق التكلفة الإجمالية للنظام مع إمكانية المؤسسة.

إضافة إلى ذلك فإنه ينبغي ان تكون العلاقة بين (تحسين النتائج/ التكلفة) محل دراسة تحليلية دقيقة بهدف دراسة كيفية تحسينها.

الفصل الأول : مدخل إلى نظام مراقبة التسيير بالمؤسسة الاقتصادية

وكخلاصة لما سبق فإن الدراسة التشخيصية لوسائل مراقبة التسيير وطريقة عمل هذا النظام تهدف إلى التأكد من أن:

- المؤسسة تمتلك الوسائل الضرورية المكيفة في نفس الوقت مع خصوصياتها ومع وضعيتها الاقتصادية،
 - هذه الوسائل تعمل بصورة جيدة ومتناسقة مع الإجراءات المحددة،
 - تكلفة النظام توافق إمكانيات المؤسسة،
- تحدد مكانة مراقبة التسيير في المؤسسة تبعا للأدوار التي يضطلع بها، والأدوات التي يعتمد عليها في ذلك، والتي يجب أن تنسجم مع خصوصيات المؤسسة (تنظيمها وطريقة إدارتها)، حيث يقوم باقتراح النظام الملائم لوضعية المؤسسة (الداخلية والخارجية).

خلاصة الفصل

تطرقنا من خلال هذا الفصل إلى ماهية نظام مراقبة التسيير باعتباره مساراً دائماً للتعديل يسمح بالتدخل قبل، أثناء وبعد الأداء، حيث يساعد المسؤولين على التحكم في أدائهم من خلال متابعة الأداءات وتحليل الانحرافات والبحث عن أسبابها، وبالتالي يمكنهم التعرف على مواقع الخلل لتحسين أدائهم في المستقبل. كما تناولنا في هذا الفصل أهداف مراقبة التسيير كرابط بين المستوى الاستراتيجي والمستوى التنفيذي ومدى مساهمته في تصور هيكل المؤسسة على أساس اللامركزية الفعالة ودوره في وضع نظام المعلومات. وفي الأخير قمنا بإبراز مكانة مراقبة التسيير في الهيكل التنظيمي في المؤسسة وتبيان صلاحيته الكلاسيكية والجديدة ثم تبعا بعرض الخطوات التي يتبعها المراقب عند تصميمه لنظام مراقبة التسيير حيث يقوم بدراسة محيط وقطاع نشاط المؤسسة، ثم يقوم بإجراء الدراسة الداخلية للمؤسسة وبعدها يقترح النظام ثم يقوم بمتابعته. يعمل نظام مراقبة التسيير على تحقيق الكفاءة والفعالية في استخدامه للموارد، فهو أداة أساسية وضرورية لتحسين أداء المؤسسات بصفة عامة والمؤسسات العمومية الاقتصادية الجزائرية على وجه الخصوص، والتي رغم مختلف الإصلاحات التي عرفتها إلا أن أداءها لم يرق إلى المستوى المطلوب.

الفصل الثاني

واقع الأداء في المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية

مقدمة الفصل

لقد شغلت المؤسسة الاقتصادية حيزا معتبرا في كتابات وأعمال الاقتصاديين بمختلف اتجاهاتهم الإيديولوجية، باعتبارها النواة الأساسية في النشاط الاقتصادي للمجتمع. وعلى اعتبار المؤسسة الاقتصادية العمومية أكثر قدما من غيرها من المؤسسات لكونها من المؤسسات الأولى التي ظهرت في أوروبا في القرن 17 ومرت بمراحل عديدة خلال تطورها، فلا بد من إعطائها أكثر أهمية، خاصة وأن الهدف الرئيسي لمثل هذه المؤسسات هو أداء وتحقيق جزء من السياسات والبرامج الاقتصادية التابعة للدولة وفي البلاد المتخلفة أو التي كانت تطبق النظام المركزي لتوجيه الاقتصاد. لذلك لا بد من مدها بالاهتمام اللازم من أجل مساعدتها على الخروج وتفادي المشاكل التي عانت ولا زالت تعاني منها، مثل ما هو الحال في المؤسسات الاقتصادية العمومية الجزائرية، والتي عرفت مجموعة من التحولات وطبقت عليها الإصلاحات التي كانت ترمي إلى تحسين أداء هذه المؤسسات وإخراجها من المشاكل التي تراكمت عليها عبر السنين وعرقلت تحقيق أهدافها.

سنحاول في هذا الفصل التطرق إلى مفهوم الأداء ومختلف المفاهيم المرتبطة به وواقعه في المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية، ومختلف المراحل التي مرت بها بعد الاستقلال، والمحاولات التي طبقتها الدولة على مؤسساتنا الجزائرية وما وصلت إليه من نتائج.

وقد قمنا بتقسيم الفصل إلى ثلاث مباحث:

- المبحث الأول: مفاهيم عامة حول تحسين الأداء في المؤسسة،
- المبحث الثاني: ماهية المؤسسة العمومية وتطورها التاريخي،
- المبحث الثالث: واقع الأداء في المؤسسة العمومية الاقتصادية وشروط نجاحها.

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول تحسين الأداء في المؤسسة

تعتبر عملية تحسين الأداء من أهم المهام التي تؤديها الإدارة الحديثة، كما تعتبر شغلها الشاغل على مستوى الوظائف والعمليات المرتبطة بنشاطات المؤسسة الاقتصادية، وترتبط المؤلفات التي تناولت هذا الموضوع ربطا وثيقا بالكفاءة الاقتصادية أو الفعالية.

المطلب الأول: مفهوم الأداء والمفاهيم المرتبطة به

ليس موضوع الأداء بموضوع حديث في حقل الإدارة بالمؤسسة سواء من الجانبين النظري والتطبيقي، حيث استقطب العديد من الدراسات والبحوث والتي كانت تهدف إلى تدقيق مفهومه ولم يتمكن الباحثون لحد الآن من تقديم تعريف محدد ومتفق عليه لهذا المفهوم، وعدم الدقة لم تشمل المفهوم أي الجوهر بل امتدت حتى إلى المصطلحات لتشير إلى نفس المعنى وهذه المصطلحات هي: الأداء *la performance*، الفعالية *l'efficacité*، الكفاءة *l'efficience*.

أولاً: مفهوم الأداء

يستخدم مفهوم الأداء على نطاق واسع في ميدان الأعمال، ولكن يبقى من الصعب إعطاء تعريف بسيط ومحدد له، وذلك راجع لتعدد الأبعاد التي يتكون منها الأداء، إذ غالبا ما نتحدث عن الأداء الاقتصادي (المردودية والنتائج المالية) والذي غالبا ما يتم قياسه بمجموعة من النسب تسمح لنا بمقارنة المؤسسات فيما بينها. غير أن هناك وجهات نظر أخرى لمفهوم الأداء عند المؤسسات، فالمؤسسة العمومية مثلا غالبا ما تكون لها بالإضافة إلى الأهداف الاقتصادية أهدافا أخرى ذات طبيعة اجتماعية، وهو ما يدفعنا بالقول على المؤسسة أن تعمل لبلوغ مستوى متميز من الأداء الشامل وعدم الاقتصار على النتائج المالية للحكم على أدائها.

فبلوغ المؤسسة مستوى جيد من الأداء يأتي من خلال رفع إنتاجية الموارد المتاحة، من حيث المردود الكمي وتحسين النوعية، والتقليل من التكاليف والوقت... الخ. وذلك باستخدام الأساليب العلمية الحديثة في مجال الإدارة والتسيير.

ويتجسد أداء المؤسسة في عناصر كثيرة أهمها: رفع رقم الأعمال، رفع الحصة السوقية، زيادة الأرباح، تحسين الظروف الاجتماعية للمستخدمين، تحسين شروط العمل أو من خلال تغيير تشكيلة المنتجات، توسيع وحدات الإنتاج... الخ.

هذا ما يدفعنا بالقول بان أداء المؤسسة له أوجه عديدة يتضح من خلالها، وفيما يلي سنحاول إدراج

بعض التعاريف التي خص بها الباحثون مفهوم الأداء.

- فحسب **Khemkhem**¹ يمكن توضيح مفهوم الأداء كما يلي: " أداء مركز مسؤولية (ورشة، وحدة،

مؤسسة... الخ." ويعني الفعالية الإنتاجية، حيث يحقق هذا المركز الأهداف التي سبق وأن سطرها. وما يلاحظ على هذا التعريف هو اقتصره على الجانب الاقتصادي (الفعالية الإنتاجية)، مقابل غض النظر عن جوانب أو أبعاد

¹ A. Khemkhem, la dynamique du contrôle de gestion, édition Dunod, Paris, 1992 - p331

أخرى، والتي لا يمكن إهمالها وأصبحت عنصرا هاما في تحديد مفهوم الأداء الشامل للمؤسسات. بالإضافة إلى أن هذا التعريف لم يأخذ بعين الاعتبار الموارد اللازمة لتحقيق مستوى متميزا من الأداء، وهو عنصر هام في المعادلة، إذ بإمكان المؤسسة تحقيق أهدافها المسطرة لكن مع هدر لمواردها يفوق الحاجة أو المعارف عليه عند المؤسسات الأخرى.

أما ph.lorino فيعرض مفهوم الأداء من خلال التعريفين الآتيين¹:

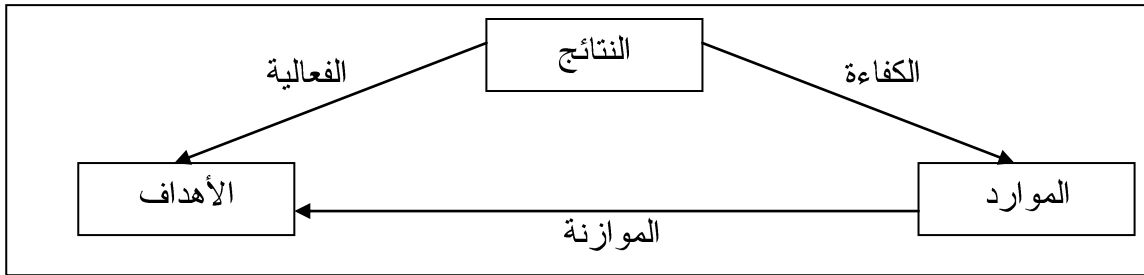
التعريف الأول

لا يمكننا أن نتحدث عن الأداء المتميز في المؤسسة إلا إذا تمكنا من تحسين الثنائية: قيمة - تكلفة، بمعنى تحسين خلق الثروة. ولا يعني هذا بأن نعمل على رفع القيمة أو تخفيض التكاليف بمعزل عن بعضها. هذه الثنائية يمكن التعبير عنها بمصطلح القيمة المضافة، والتي تمثل الزيادة في القيمة التي تضيفها المؤسسة إلى السلع والخدمات التي تحصل عليها من الغير.

التعريف الثاني

لا يمكننا أن نتحدث عن أداء المؤسسة إلا إذا تمكنا من تحقيق الأهداف الإستراتيجية، وهو ما يعني أن المؤسسة الناجحة هي المؤسسة التي تتمكن من تحقيق الأهداف المسطرة والمعبر عنها بالنتائج المتوصل إليها مقارنة بمنافسيها في القطاع، أخذا بعين الاعتبار الموارد اللازمة لذلك (بمعنى أقل هدر للموارد). بينما يرى Bartoli²: بأنه يمكن تعريف أداء المؤسسة من خلال العلاقة بين عناصر: نتائج - موارد - أهداف، والتي يمكن تلخيصها في الشكل التالي:

الشكل رقم (1-2) مثلث الأداء



المصدر: Bartoli Annie, opcit, P79

- بعد الكفاءة،

- بعد الفاعلية،

- بعد الموازنة.

وستتطرق إلى هذه العناصر لاحقا.

¹ Ph, Lorino, méthode et pratique de la performance, édition D'Organisation, Paris 2001, p19.

² Bartoli Annie, le management dans L'organisation publique, édition Dunod, Paris, 1997, P78

إن هذه العناصر ليس لها صدى بمعزل عن بعضها، إلا إذا تم التوفيق بينها، وأن اخذ كل منها بمعزل عن بعضها من شأنه أن يسمح بالوقوع في مخاطر وانزلاقات لا يتم التحكّم فيها أو تتبعها.

ثانيا: المفاهيم المرتبطة بمفهوم الأداء

نظرا لارتباط مفهوم الأداء بمدى النجاح في تحقيق الأهداف المحددة، فإن تحقيقها يرتبط بمفهوم فعالية وكفاءة المؤسسة، وتختلف الكفاءة والفعالية بمدى النجاح في تحقيق تلك الأهداف.

1- الكفاءة: يعني هذا المصطلح "فعل أشياء على نحو صحيح"، أي أن هذا المفهوم يستخدم عندما يتعلق الأمر بمدخلات النظام أي بالاستغلال العقلاني لها، فالكفاءة تشير إلى الطريقة الاقتصادية التي يتم بها إنجاز العمليات التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف، ويعبر عنها عادة بنسبة المخرجات إلى المدخلات، فمصطلح الكفاءة يستخدم عادة لدى التعرض لبعد الأداء المتعلق بالعملية الإنتاجية (الإنتاجية والتكاليف).

أي الكفاءة هي علاقة بين النتائج أو المنتجات المحصلة "الأداء" والوسائل المستعملة "تكاليف ذات الطبيعة المختلفة: اقتصادية، ببيكولوجية... الخ. وهذه العلاقة - تكلفة/أداء- ذات معنى خاصة في المقارنات بين أكثر من مؤسسة من نفس الفرع الاقتصادي، فضائيا أو في أزمنة مختلفة، وفي نفس المؤسسة ديناميكيا.

إذ الكفاءة تتعلق بإنجاز المهمة بطريقة سليمة، وتقاس بالنظر لعلاقة المدخل بالمخرج، فتخفيض تكلفة الوحدة المنتجة مع المحافظة على النوعية يعتبر مؤشرا على زيادة الكفاءة، وكذا زيادة الإنتاج مع بقاء التكاليف على حالها.¹

ونقول أن آلة ذات كفاءة إذا أنتجت كمية معينة من المخرجات باستهلاك أقل حد من المدخلات، أو التي تنتج أكثر مخرجات ممكنا انطلاقا من كمية معطاة من المدخلات.

2- الفعالية: تعني خاصية ما هو فعال أي خاصية الفرد أو النظام الذي ينتج القدر الأقصى من النتائج بأقل قدر ممكن من الجهود، فالفعالية مصطلح يستخدم عندما يتعلق الأمر بمخرجات المؤسسة ومقارنتها مع الأهداف.²

إن الفعالية تعني إنجاز المهمة المناسبة أو القيام بالعمل المطلوب، ويمكن قياسها مثلا بحصة المؤسسة في السوق التنافسي أو بمقدار إسهامها في الهدف التنموي المحدد لها، فالفعالية تقيم إذا بالنسبة إلى أهداف المؤسسة، إلى أي حد يتم تحقيق النتائج المقدرة أو المرغوبة، أي تقيم الفعالية بدلالة الفرق بين النتيجة المحصلة والهدف المحدد مسبقا، فتجدر الملاحظة أنه يمكن أن تكون نفس المؤسسة أو نفس القسم فيها ذا كفاءة ولكنه غير فعال، وقد يكون في الوضعية العكسية، أو تتطابق فيه الفعالية والكفاءة في الاتجاه لنفس الفترة.

3- العلاقة بين الكفاءة والفعالية: قد يظهر كلاهما مرادف للآخر، إلا أنهما في الحقيقة مختلفان من حيث المفهوم كما سبق وأن ذكرنا، فقد نقول عن آلة ذات كفاءة إذ أنتجت كمية معينة من المخرجات باستهلاك أقل من

¹ ناصر دادي عدون، الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية، دراسة نظرية وتطبيقية، دار المحمدية، الجزائر 2004، ص 20.

² عبد الفتاح بوخمخ، تحليل وتقييم الأداء الاجتماعي في المنشأة الصناعية، دراسة ميدانية على الإطارات الوسطى والدنيا في المنشآت صناعة النسيج بالشرق الجزائري، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2002، ص 126.

المدخلات أو التي تنتج أكثر مخرجات ممكنة انطلاقا من كمية معطاة من المدخلات، أما الفعالية فيتم تقييمها انطلاقا من أهداف المؤسسة إلى أي حد تم تحقيق النتائج المقدره أو المرغوبة. أي تقييم الفعالية بدلالة الفرق بين النتيجة المحصلة والهدف المحقق مسبقا وتُجدر الإشارة إلى انه يمكن أن نجد :

- **مسؤول فعال وغير كفاء** : أي نجح في تحقيق الأهداف التي أسندت له ، لكن تم ذلك بتكلفة أكبر مما كان متاح له،
 - **مسؤول غير فعال ولكن كفاء** : لم يتجاوز المتاح له من موارد في تحقيق الأهداف لكن بالمقابل لم يحقق كل المنتظر منه، أي التزم بالكمية المحددة من الموارد، فلم يستطع تحقيق الأهداف المنتظرة،
 - **مسؤول غير فعال وغير كفاء**: استهلك كمية أكبر من الموارد دون تحقيق الأهداف المنتظرة، أي فشل في الوصول للهدف مع استغلال كلي للموارد و استهلاك أكبر تكلفة.
- إذن إذا نظرنا إلى الفعالية على أنها درجة نجاح المؤسسة في تحقيق الأهداف الإستراتيجية، فإن الكفاءة تعتبر احد المدخلات الهامة في تحقيق هذه الفعالية، كما أثبتت الدراسات أن الفعالية يمكن النظر إليها باعتبارها متغيرا تابعا يتحدد بفعل تأثير عدد من المتغيرات المستقلة، وإحدى هذه المتغيرات الهامة هي استخدام الموارد لتحقيق الأهداف المحددة¹، ومن هنا يمكن أن نستنتج أن :
- الكفاءة لا تعادل الفعالية بل تعد احد عناصرها،
 - الكفاءة ليست شرطا كافيا للفعالية و لكنها مطلبا ضروريا لها.

4- الإنتاجية

تعددت تعاريف الإنتاجية ، إذ يمكن تبيانها حسب العناصر الآتية:

- الإنتاجية هي كفاءة استخدام الموارد من ناحية اعتبارها كميات، وهي تستعمل لتبيان مدى النجاح في استخدام عناصر الإنتاج المختلفة².

كما يمكن اعتبارها على أنها تتمثل في العلاقة بين المخرجات والمدخلات معبرا عنها في شكل نسبة حجم المخرجات إلى المدخلات.

وما يلاحظ على هذين التعريفين ان الإنتاجية اقترنت بمفهوم الكفاءة، وهو ما يعني بأن الإنتاجية تهم بمقارنة

كمية المخرجات بكمية المدخلات اللازمة لتحقيقها، بمعنى الوصول إلى أكبر كمية من المخرجات باستعمال كميات محددة من المدخلات أو استعمال اقل كمية من المدخلات للوصول إلى أعلى قدر من المخرجات أملا في تحقيق الأهداف العامة التي ترسمها المؤسسة. غير أن الفرق بين المفهومين يتضح من خلال شكل النسبة، إذ يتم تقسيم الإنتاجية بالكميات حيث تمثل النسبة بين كمية المخرجات إلى كمية المدخلات، في حين الكفاءة هي تكلفة أو قيمة المدخلات.

¹ بومعزة حليلة، التحليل المالي كأداة لتقييم الأداء داخل المؤسسة العمومية الاقتصادية، رسالة ماجستير، معهد العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر 1999، ص49.

² Michel Gervais, contrôle de gestion, opcit, p15.

ترتبط زيادة الإنتاجية بمدى كفاءة التخطيط ونجاعة تسيير الموارد البشرية والمادية وكذا استعمال التقنيات الفنية والتكنولوجيا والأبحاث العلمية وتطبيقها بطريقة صحيحة.

ومن خلال ما سبق يتضح التداخل بين مفاهيم كل من الكفاءة، الفعالية، والإنتاجية، إذ إن علاقة الإنتاجية والكفاءة هي نفسها، أي النسبة بين المخرجات إلى المدخلات، بينما يتم التعبير عن هذه النسبة بالقيمة أو التكلفة فيما يخص الكفاءة وبالجم فيما يخص الإنتاجية، فالفرق يزول بن هذين العنصرين بإدخال الكمية في الإنتاجية والقيمة أو التكلفة في الكفاءة، أما الفعالية فتتمثل في درجة تحقيق أهداف المؤسسة، ويمكن التعبير عنها بالعلاقة بين المخرجات الفعلية والمخرجات المتوقعة.

المطلب الثاني: مكونات الأداء المعبر عنه في المؤسسة الاقتصادية

تستعمل مراقبة التسيير العديد من المفاهيم مثل المردودية، الربحية، الإنتاجية، الكفاءة وكلها ذات علاقة بالأداء والتي يعتبر تحقيقها في المؤسسة الهدف من عملية المراقبة والتوجيه لأنشطتها حسب الخطط، كما إن هذه العملية ترتبط ارتباطا وثيقا بالعوامل المساهمة والمشاركة في نشاط المؤسسة في صورة مختلف الموارد المالية، المادية والبشرية وغيرها.

كذلك فإن الأداء هو الآخر عبارة عن مجموعة من العوامل منها ما يكمل بعضها البعض ومنها ما تكون متناقضة، ويظهر هذا التناقض مثلا عندما يسعى المسؤولين إلى تحقيق تدنية التكاليف والسعي في نفس الوقت إلى تحقيق هدف تحسين نوعية المنتجات والحفاظ على الروح المعنوية العالية للأفراد. ففي حالة بقاء البعد الاقتصادي هو المسيطر فإن المؤسسة في مرحلة معينة من تطورها أو تحت تأثير شخصية مديرها يمكن أن تعطي الأولوية لبعد معين من أبعاد الأداء على حساب الأبعاد الأخرى.

أولا: النماذج المقدمة لتوضيح أبعاد مفهوم الأداء للتقييم في المؤسسة

تنتج صعوبة إعطاء مفهوم دقيق للأداء عن ثراء هذا الموضوع بالأفكار التي قدمها الباحثون، ويتجلى ذلك من خلال النماذج التي قدمها هؤلاء والتي يمكن للمديرين اعتمادها لتقييم قدراتهم واختبار مدى صلاحية اختياراتهم الإستراتيجية.¹

1- النموذج (1)

من بين هذه النماذج العملية التي تميزت بالوضوح، النموذج الذي قدمه " Bodan و Moran Savoia "، في سنة 1994، والذي يعطي حكما عاما على الأداء التنظيمي للمؤسسة كما يتضح من الجدول التالي:

¹ عبد الفتاح بوحنم، مرجع سابق 127-130.

الجدول رقم (1-2) أبعاد الحكم على الأداء التنظيمي

الكفاءة الاقتصادية	بقاء المؤسسة
<ul style="list-style-type: none"> - الاستغلال الاقتصادي - الإنتاجية 	<ul style="list-style-type: none"> - نوعية المنتج - المردودية المالية - المركز التنافسي
<ul style="list-style-type: none"> شرعية المؤسسة تجاه الجماعات الخارجية - إرضاء أصحاب الأموال - إرضاء الزبائن - إرضاء الهيئات المنظمة - إرضاء المجتمع المحلي 	<ul style="list-style-type: none"> متغيرات الموارد البشرية - حركة الأفراد - مناخ العمل - مردودية الأفراد - تنمية الأفراد

المصدر: عبد الفتاح بوخمحم، مرجع سابق، ص 128

- واستنادا إلى الجدول السابق يتكون النموذج من ثلاث متغيرات أساسية:
- يتشكل الأداء في المؤسسة من أربعة أبعاد أساسية: بقاء المؤسسة، الكفاءة الاقتصادية، متغيرات الموارد البشرية وشرعية المؤسسة تجاه الجماعات الخارجية،
 - يقوم النموذج على مجموعة من المعايير خاصة بكل بعد من أبعاد الأداء تجاه الجماعات الخارجية،
 - يشمل كل معيار مجموعة من المؤشرات لقياسه وكل معيار يخضع للقياس باستخدام عدد من المؤشرات فمثلا المناخ الاجتماعي للعمل: يمكن قياسه باستخدام مجموعة من المؤشرات من بينها: معدل المساهمة في الأنشطة الاجتماعية، معدل حوادث العمل، معدل أيام العمل الضائعة بسبب التوقف عن العمل، نوعية علاقة العمل... الخ. وكل معيار يقوم أو يقيم على سلم يتكون من خمس مستويات يعبر عن كل مستوى بقيمة و ذلك كما يلي:
- 1- رديء جدا، 2- رديء، 3- مقبول، 4- جيد، 5- جيد جدا.
- وكل بعد من أبعاد الأداء يقيم باستخدام هذا المقياس على أساس النتائج المحصل عليها في كل معيار حيث يصبح بالإمكان إعطاء حكما عقلايا على أداء المؤسسة بالاستناد إلى نتائج تقييم الأبعاد الأربعة للأداء. ويمكن تطبيق هذا النموذج في كل المؤسسات مهما كانت طبيعة نشاطها (تجاري، صناعي أو خدمي). ومهما كان حجمها (صغير أو متوسط أو كبير). ومهما كانت ملكيتها (عامة أو خاصة).

2- النموذج (2)

- في هذا النموذج يتم استخدام المدخل الشامل في تحليل و تقييم الأداء في المؤسسة، وقد تم اقتراح هذا النموذج المتكون من خمسة أبعاد تقوم على الفعالية و الكفاءة وهي:
- 1- الفعالية المالية، 2- الكفاءة الإنتاجية، 3- فعالية النمو، 4- الفعالية في السوق المالية، 5- الفعالية الاجتماعية.

يوضح في هذا النموذج الأبعاد الأساسية للأداء باستخدام متغيرات قابلة للقياس كما يلي:

الفصل الثاني: واقع الأداء في المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية

- فالفاعلية المالية يمكن ان تقاس باستخدام ثلاث متغيرات أساسية: نسب المردودية المالية، نسب المردودية التجارية، معدل التمويل الذاتي،
 - من جهتها الكفاءة الإنتاجية يمكن قياسها بالاعتماد على متغيرات الإنتاجية والتكاليف،
 - وفاعلية النمو تعني أساسا الكشف عن النمو من خلال ثلاث متغيرات: نمو رقم الأعمال، نمو القيمة المضافة، نمو حصة السوق،
 - والفاعلية في السوق المالية، تعني المؤسسات التي تعمل في سوق الأوراق المالية، ويمكن أن تقاس باعتماد مؤشرين: تطور مقسوم الأرباح، تطور سعر أسهم المؤسسة،
 - ويمكن تحديد مؤشرين للدلالة على الفعالية الاجتماعية ويبقى باب المؤشرات التي تقاس وفقا لها مفتوحا: تطور المكافآت المادية- تطور عدد الأفراد.
- ويؤكد هذا النموذج في تحليل وتقييم الأداء على العلاقة بين الإستراتيجية والأداء، فالاستراتيجيات المتبعة هي التي تتحكم في طبيعة الاهتمامات الإستراتيجية في المؤسسة، فإن طبيعة بعد الأداء الذي توليه المؤسسة الأهمية يكون مختلفا وهذا يعني إذا أسست مؤسسة إستراتيجيتها على خصائص ذات طبيعة اجتماعية، فبعد الأداء الاجتماعي في هذه الحالة يعطي له الأولوية.

3- النموذج (3)

- في هذا النموذج يدرس أداء المؤسسة عبر المدى الزمني: حيث يعبر عن الأداء بمدى قدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف القصيرة والمتوسطة والطويلة المدى، ويدرس هذا المدخل قدرة المؤسسة في تفاعلها مع البيئة الخارجية أي يستخدم مدخل النظم ويقوم على تحديد ما إذا كانت المؤسسة قادرة على تدعيم بقائها بشكل مستمر في الوسط الذي تمارس فيه نشاطا فيه.
- حيث يكون بعد البقاء مقياسا لفاعلية المؤسسة على المدى البعيد ومعايير الفعالية على المدى الزمني القصير والمتوسط كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (2-2) معايير الأداء عبر الزمن

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

المصدر: عبد الفتاح بوخمحم، مرجع سابق، ص 130

- فمعايير الفعالية على المدى الزمني القصير إذا تمثل فيما يلي:
- الإنتاج: ويعبر عن قدرة المؤسسة على الإنتاج بالكمية والنوعية التي تتطلبها البيئة الخارجية،
 - الكفاءة: وهي الكيفية التي تؤدي بها الأعمال ويعبر عنها بالمدخلات على المخرجات،

– الرضا: وهي المنافع التي يحصل عليها الأعضاء والمتمثلة أساسا في ضرورة تحقيق هدف الرضا الاقتصادي والاجتماعي والنفسي في مكان العمل.

أما مؤشرات الفعالية على المدى الزمني المتوسط فتتضمن مايلي:

– التكيف: وهي القدرة على التفاعل مع المتغيرات الخارجية والداخلية التي تحدث عبر الزمن،

– النمو: وهو دعم قدرة المؤسسة على البقاء على المدى البعيد، وذلك بحرصها على استثمار أموالها في زيادة الإنتاج وتطوير الكفاءات والمهارات لمواردها البشرية.

ثانيا: فعالية المؤسسة كنظام مفتوح وعوامله

إذا كانت الفعالية تقاس في الطريقة الكلاسيكية بالكمية، فهناك مدرسة الأنظمة تعتبر أن الفعالية مرتبطة بخصائص المؤسسة كنظام مفتوح وقد عمل رواد هذه النظرية وخاصة "Bennis" على رفض الطريقة الكلاسيكية لقياس المددود والكفاءة في وقت معين وقدم بوضوح خصائص الفعالية والتي تم التعرض لها في النموذج الأخير من نماذج الأداء في المؤسسة السابقة الذكر.

1 – فعالية المؤسسة كنظام مفتوح

ففعالية المؤسسة كنظام يمكن ان تعرف باستعدادها للبقاء كالتكيف للاحتفاظ بنفسها ولنموها، باستقلالية عن الوظائف الخاصة التي تؤديها، وقد تدعم هذا التصور من طرف العديد من الذين درسوا المؤسسة وخاصة من طرف: Argyrie, Triste, Rice, et Bennis¹.

ونجد نفس المعنى يعبر عنه بفعالية الأداء، ويقصد بفعالية الأداء مدى نجاح نظام المؤسسة في تحقيق

الأهداف التي قام من أجلها، وأهداف البقاء والنمو والمرونة والتكيف، وبالتالي فهي تشمل أهداف البقاء والنمو الاستراتيجي، والأهداف التكتيكية أو أهداف قصيرة الاجل.

وهنا نلاحظ الربط بين الكفاءة، الفعالية والمددودية وعوامل البقاء والتطور بشكل آخر وهو ما يلتقي مع التصور السابق للفعالية، إذ كلاهما لا يعتبر الفعالية نتيجة لعمليات تسيير قصيرة الاجل وإنما يربطها أيضا بعمليات طويلة الاجل، وبالتالي بالإدارة والتخطيط الاستراتيجي للمؤسسة، حيث أن بقاء المؤسسة واستمرارها مرتبط بتكامل الأعمال القصيرة الأجل التي تعبر في الواقع عن تنفيذ مرحلي للمخططات مع الأهداف الاستراتيجية.

2- شروط فعالية المؤسسة كنظام مفتوح

إن تحقيق فعالية و أهداف المؤسسة كنظام مفتوح مرتبط بعاملين:²

– البيئة و المحيط أو نوعية التفاعلات البيئية التي تؤثر في عملها،

– قدرتها على التكيف مع هذه البيئة.

¹ ناصر داددي عدون، الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية، مرجع سابق ص 92

² نفس المرجع السابق، ص 93

وهذان العاملان نجدهما أكثر وضوحا وتكاملا ضمن شروط الفعالية لدى "Giw-Bennis" الذي يربط صحة المؤسسة بشروط الفعالية التي يقسمها إلى ثلاثة، وكلها ترتبط بقدرة وكفاءة المؤسسة بالمحيط، ويضيف "Eshein" شرط آخر له دور فعال في المؤسسة وهو التكامل لتكون هذه الشروط أربعة وهي:¹

- كفاءة التكيف والاستعداد لحل المشاكل، ورد الفعل بمرونة للمتطلبات الحركية للمحيط، وهذا العنصر يرتبط بقدرة المسيرين على التعامل مع المحيط وبطاقتهم في الإدارة وإمكانيتهم لتقدير التغيرات المستمرة للمحيط حتى لا يصدم هؤلاء بها، ويكمل نظام الإدارة في هذا النظام المعلومات والبحث والتنمية وغيرها،

- الإحساس بالهوية وإدراك المؤسسة لما هي عليه أهدافها، وما عليها أن تعمله وفي هذا المجال تطرح الأسئلة التالية:

• إلى أي مدى قد تم فهم هذه الأهداف؟ و توزيعها بين أعضاء المؤسسة؟

• وإلى أي حد تلتقي الصورة التي تريدها لنفسها مع الصورة التي يراها الآخرون؟

قدرة المؤسسة على خلق صورة وتقاليد خاصة بها، تتوقف أيضا على عدة عوامل تلتقي في أغلبها على مستوى الإدارة والتأطير بالأفراد ومدى قدرتهم على تحقيق أحسن أداء في ذلك وعلاقتهم بالمحيط والمتعاملين الاقتصاديين مع المؤسسة.

- القدرة على تحصيل الحقائق، كفاءة البحث والتحصيل وترجمة المميزات الحقيقية للمحيط بشكل

صحيح وخاصة التي تتعلق بسير المؤسسة، وهنا تظهر أكثر أهمية نظام معلومات التسيير، ومدى

مساهمته في الاتصال بالمحيط وانتقاء المعلومة الضرورية وفي الوقت المناسب وبشكل صحيح، ويتعلق

ذلك بكفاءات المؤسسة في هذا النظام ونسبة تطوره واستعمال الطرق والأدوات العلمية فيه.

- التكامل المحقق بين مختلف أجزاء المؤسسة، بشكل يجعلها تعمل بدون تناقض مع بعضها البعض،

واعترفت هذه الميزة ضرورية من طرف "Argyris" خاصة، والذي خصص أكبر قسم من جهده في

البحث والتنظير لاكتشاف الشروط التي تسمح بدمج الحاجات الفردية وأهداف المؤسسة.

وهكذا نجد أن خاصية الفعالية للمؤسسة المتصورة كنظام مفتوح، لا يمكن أن تكون إلا خاصية متعددة

تكمن في قدرتها على التكيف، إحساسها لهويتها التي تلعب دورا هاما في التنسيق الداخلي، طاقتها في تحصيل

الحقيقة وتحقيق التكامل الداخلي، وكل هذه الجوانب تجتمع حول مختلف العمليات الاستغلالية للموارد المستعملة

في المؤسسة وتتوقف نتائجها إلى حد كبير على كفاءة تلك العمليات.

¹ ناصر دادى عدون، الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية، مرجع سبق ذكره، ص 93

المبحث الثاني: ماهية المؤسسة العمومية و تطورها التاريخي في الجزائر

تعتبر المؤسسة الاقتصادية العمومية مثلها مثل باقي المؤسسات عرضة للعقبات نتيجة للتغيرات الحاصلة في المحيط الداخلي والخارجي، والذي قد يخلق لها فرصا لا بد من استغلالها أو تهديدات ومخاطر لا بد من تفاديها وبالتالي على أي مؤسسة تريد أن ترقى لمستوى المؤسسات الناجحة أن تتبنى إستراتيجية تساعد في الاستمرار وبالتالي البقاء.

المطلب الأول: مدخل إلى المؤسسة العمومية

تتميز مختلف الأنظمة الاقتصادية بوجود المؤسسات الاقتصادية العمومية، وإذا كان أول ظهور لهذا النوع من المؤسسات في الدول التي تتميز بجرية اقتصادها، فإنها وجدت بعد ذلك في بلدان ذات الأنظمة الاشتراكية أو المختلطة.

أولا: تعريف المؤسسة العمومية

عرفت هذه المؤسسات عدة أشكال وأنواع يجعل من الصعب حصرها في تعريف معين، إلا أنها باختصار تتمثل في مؤسسات اقتصادية تعود ملكيتها إلى جهات عمومية تتميز بخصائص المؤسسة الاقتصادية، والمؤسسة العمومية الاقتصادية لا تختلف بشكل كبير عن المؤسسات الخاصة ما عدا الجانب المتعلق بالملكية، والتي تكون فيها المؤسسة تابعة للقطاع العمومي، والجانب المتعلق بالأهداف فالهدف الرئيسي لهذه المؤسسات هو أداء وتحقيق جزء من السياسات والبرامج الاقتصادية التابعة للدولة. وهي مفيدة بشكل كبير في تنفيذ الخطط الاقتصادية الوطنية ويمكن الاقتراب إلى طبيعة هذه المؤسسات كونها تمثل: "صورة من صور التوظيف الاقتصادي لجزء من الملكية، طبقا لنظام إداري وقانوني يمنحها الشخصية المعنوية وكل ما يمكنها من تحقيق الأهداف التي رسمها المشرع" وهذا يعني أيضا تمتعها باستقلالية مالية وتوجه نحو تحقيق ولو جزئيا لأهداف المتاجرة والمردودية الاقتصادية كما في المؤسسات الاقتصادية الأخرى، مع احتفاظها بامتيازات السلطة العامة".¹

كما يطلق مصطلح المؤسسة العمومية على كل ما يمتلكه الشعب ملكية جماعية وتموله وتقوم بإدارته وتوجيهه والإشراف عليه لصالح الشعب وتحقيقا لأهدافه الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، وممثلي السلطات العامة إما منفذة، وإما بالاشتراك مع ممثلين منتخبين للعاملين المنتخبين، ولها عدة طرق للإنشاء سواء بالتأميم الكلي أو الجزئي، أو إنشاء كلية من جديد بأموال عمومية كلية، أو جزئي أو مختلطة، وقد تكون مخصصة بشكل جزئي. وهذه الأنواع من طرق وجود المؤسسة العمومية هي السائدة في مختلف المجتمعات، سواء الموجهة مركزيا لاقتصادياتها، أو ذات الاقتصاد الحر، وأيضا ذات الاقتصاد المختلط في الدول المتطورة أو النامية.²

¹ ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، مرجع سابق، ص 139.

² نفس المرجع السابق، ص 138.

ثانيا : أسباب وجود المؤسسة الاقتصادية وانتشارها

لقد تعددت واختلفت الظروف التي تساعد على إنشاء المؤسسة الاقتصادية العمومية، حيث يتميز بعضها بالوضوح، والبعض الآخر تعتبر ضمنية أو خفية، ومن الصعب تحديدها بدقة. وعموما تتمثل الأسباب التي أدت إلى ظهور وانتشار المؤسسات الاقتصادية العمومية في :

- أسباب سياسية، اقتصادية، اجتماعية، ويمكن عرضها كالآتي:¹

1- الأسباب السياسية

وتتفرع بدورها إلى عدة عناصر:

1-1- أسباب أمنية : وهو حماية وضمان استقلاليتها في اتخاذ القرارات، خاصة فيما تعلق بالقطاعات الإستراتيجية الخاصة باقتصادها، ومن أمثلة ذلك حالة وجود علاقات وإبرام عقود بين جهات أجنبية وعمومية من المؤسسات الداخلية، وهذا ما يجعل التخوف من المساس بسيادة الوطن، واتخاذ قرارات مضادة لمصلحة الوطن.

1-2- أسباب إيديولوجية سياسية: فإن المسؤولين في السلطة نظرا لموقعهم ومكانتهم القانونية التي تخولهم بإصدار الأوامر طبقا لبرامجهم وميولاتهم الإيديولوجية.

2- الأسباب الاقتصادية

قد تتدخل أحيانا الدولة باحتكار بعض القطاعات التي يجتنبها القطاع الخاص سواء لانخفاض مردوديتها أو ارتفاع تكاليفها، مما يدفع بالدولة لضم بعض المؤسسات التي قد يصعب عليها الصمود اقتصاديا وماليا، بحجة أنها تجد نفسها مجبرة على التدخل محاولة إصلاحها واستغلالها لتحقيق إيرادات لميزانيتها العامة.

3- الأسباب الاجتماعية

وتشمل هذه الأسباب الاتجاه نحو توفير بعض الخدمات والمنتجات للمواطنين أو لبعض الطبقات منهم، بشيء من الدعم أو بدون مقابل حيث غالبا ما تفوق تكاليف الإنتاج إيراداته وبالتالي تقدم الدولة خدمة اجتماعية يغيب فيها مبدأ الربحية.

ثالثا: أشكال المؤسسة العمومية الاقتصادية

لقد تعددت أشكال المؤسسة الاقتصادية العمومية، وعموما تنقسم إلى نوعين أساسين: المجموعة الأولى، وتشمل المؤسسات العمومية والمجموعة الثانية وهي المؤسسات النصف عمومية.

1- المؤسسات العمومية

وهي مؤسسات رأس مالها تابع للقطاع العام أي الدولة، وتسير بواسطة شخص أو مجموعة أشخاص يتم اختيارهم من طرف الجهة الوصية وتنقسم بدورها إلى نوعين.²

¹ TAIB HAFSI, Gérer l'entreprise publique, OPU, Alger, 1990, p13.

² Tony Alberto, Comprendre L'entreprise, Edition Nathan, 1998, P56

1-1- مؤسسات تابعة للوزارات: وتدعى بالمؤسسات الوطنية، وتأخذ أحجاما معتبرة وهي تخضع للمركز مباشرة أي لإحدى الوزارات باعتبارها صاحبة إنشائها والتي لها الحق في مراقبتها وبالتالي مراقبة تسييرها بواسطة عناصر يتم تعيينها من قبلها، تقدم لها تقارير دورية عن نشاطها ونتائجها المحققة.

1-2- مؤسسات تابعة للجماعات المحلية: وتشمل البلدية و الولاية أو تجمع بينهما، وتكون ذات أحجام متوسطة أو صغيرة ويشرف عليها منشئها عن طريق إدارتها، وتتخصص عموما في مجالات النقل، البناء، والخدمات العامة.

2- المؤسسات النصف العمومية

ويطلق عليها بالمؤسسات المختلطة، وسميت كذلك نظرا لكونها تتشكل من طرفين، الأول: الدولة أو إحدى هيئاتها والتي لها الحق في مراقبتها، والطرف الآخر يتمثل في القطاع الخاص كونها لها بعض الضوابط والتشريعات التي تنظمها وأحكام يستند عليها انطلاقا من معايير خاصة بنشاطها وأهدافها.¹

رابعا: أهداف المؤسسة العمومية الاقتصادية

تسعى المؤسسة العمومية إلى تحقيق عدة أهداف، تختلف وتتحدد حسب اختلاف المؤسسات وطبيعتها وميدان نشاطها، ولهذا تتداخل وتتشابك أهداف المؤسسة، ويمكن تلخيصها في الأهداف الأساسية التالية:²

1- الأهداف الاقتصادية

يمكن جمع عدد من الأهداف التي تدخل ضمن هذا الفرع نذكر منها:

1-1- تحقيق الربح: إن استمرار المؤسسة في الوجود لا يمكن أن يتم إلا إذا استطاعت أن تحقق مستوى أدنى من الربح، يضمن لها إمكانية رفع رأسمالها، وبالتالي توسيع نشاطها للصدوم أمام المؤسسات المنافسة الأخرى.

1-2- تحقيق متطلبات السوق: إن تحقيق المؤسسة لنتائجها يمر عبر عملية تصريف أو بيع إنتاجها المادي أو المعنوي (خدماتي) وتغطية تكاليفها، وعند القيام بعملية البيع، فهي تغطي طلبات الزبائن سواء على المستوى المحلي، الوطني أو الجهوي. فيمكن القول أن المؤسسة العمومية تحقق هدفين في نفس الوقت: تغطية طلب المجتمع وتحقيق الأرباح وتختلف طبيعة هذه الأخيرة من المؤسسة العمومية إلى الخاصة، حيث يعتبر في الأولى وسيلة

لاستمرار نشاطها وتوسيعه من اجل تلبية حاجات متجددة وإضافية مع التطور الحضاري والثقافي للمجتمع، وهذا لا يتم إلا باحترام العقود المبرمة بين المؤسسات والأشخاص أو فيما بين المؤسسات، واحترام البرامج الموضوعية في المؤسسات على أساس معطيات السوق.

¹ بومعزة حليلة، مرجع سابق، ص 23

² ناصر داددي عدون، اقتصاد المؤسسة، مرجع سابق، ص 19-23.

1-3- عقلنة الإنتاج : حتى تحقق المؤسسة أرباحا، وتنجح في إرضاء المستهلكين يتطلب ذلك استعمال الموارد المتاحة بشكل رشيد، والرفع من إنتاجيتها بواسطة التخطيط الجيد والدقيق للإنتاج والتوزيع بالإضافة إلى مراقبة عملية تنفيذ هذه الخطط أو البرامج بطريقة منتظمة.

2- الأهداف الاجتماعية

وتمثل فيما يلي:

2-1- ضمان مستوى مقبول من الأجور : يعتبر العمال في المؤسسة من بين المستفيدين الأوائل من نشاطها حيث يتقاضون أجور مقابل عملهم وجهودهم المقدمة، والأجر بالنسبة للموظف هو مورد له لتلبية احتياجاته اليومية.

2-2- تحسين مستوى معيشة العمال : إن التطور السريع الذي تشهده المجتمعات في الميدان التكنولوجي يجعل العمال أكثر حاجة إلى تلبية رغباتهم المتزايدة باستمرار، وهو ما يدعو إلى تحسين وعقلنة الاستهلاك الذي يكون بتنوع وتحسين الإنتاج، وتوفير إمكانيات مالية ومادية أكثر فأكثر للعامل من جهة وللمؤسسة من جهة أخرى.

2-3- الدعوة إلى تنظيم وتماسك العمال : حيث تتوفر داخل المؤسسة علاقات مهنية واجتماعية بين الأشخاص، قد تختلف مستوياتهم العلمية وانتماءاتهم الاجتماعية والسياسية، والدعوة للتفاهم والتماسك هو من بين الوسائل الرئيسية لضمان استمرارية نشاط المؤسسة تحقيقا لأهدافها.

2-4- توفير تأمينات ومرافق للعمال : مثل التأمين الصحي، والتأمين ضد الحوادث وكذا التعاقد، كما أنما تخصص مساكن سواء وظيفية أو عادية لعمالها المحتاجين منهم، إضافة إلى توفير مرافق عامة مثل المطاعم وتعاونيات الاستهلاك.

3- الأهداف التكنولوجية

تؤدي المؤسسة الاقتصادية العمومية دورا هاما في الميدان التكنولوجي فقد نجد عند بعضها مصلحة خاصة، مثلا بالبحث والتطوير وذلك من أجل تطوير الوسائل والطرق الإنتاجية علميا مما يؤدي إلى التأثير على الإنتاج ورفع مردودية الإنتاجية فيها.

4- الأهداف الثقافية

قد يستفيد العمال من التدريب و التكوين داخل المؤسسة وذلك لغرض تمكينهم من استعمال وسائل الإنتاج المطورة بشكل يسمح باستغلال الموارد استغلالا عقلانيا.

فقد تسعى لتدريب عمالها الجدد أو رسكلة عمالها القدامى، وكل ذلك من أجل استعمال واستغلال الفرص والكفاءات المتاحة استغلالا أمثل، وهو ما يؤثر على مردودية المؤسسة خاصة وعلى الدخل الوطني عامة، ويدخل هذا الجانب ضمن إستراتيجية المؤسسة من أجل تطويرها وتكييفها حسب الأوضاع.

المطلب الثاني: التطور التاريخي ومختلف الإصلاحات التي مست المؤسسة العمومية الجزائرية

عرفت المؤسسة العمومية الجزائرية خلال الأربعة عقود السابقة مراحل مختلفة في تطورها، وما الأسماء التي أخذتها إلا تعبيراً واضحاً على الأشكال التنظيمية المتعددة التي عرفتتها. مرحلة التسيير الذاتي* الممتدة من 1962-1965 تميزت بضعف المؤسسات الوطنية من ناحية العدد والحجم. مرحلة الشركات الوطنية الممتدة من 1965-1971 تم خلالها إنشاء معظم المؤسسات الوطنية. مرحلة التسيير الاشتراكي للمؤسسات (المؤسسات الاشتراكية)، وتتميزت بنشر النصوص التي تشرك العمال في التسيير.

إن الوضعية التي آلت إليها المؤسسة الاقتصادية في الجزائر خلال مرحلة التسيير البيروقراطي أدت لاتخاذ إجراءات لإصلاح الوضع من خلال: عملية إعادة الهيكلة العضوية والمالية، ثم استقلالية المؤسسات، وأخيراً إعادة الهيكلة.

أولاً : إعادة الهيكلة العضوية والمالية

إن أهم ما يميز المراحل السابقة هو بروز مؤسسات وطنية ذات حجم كبير (تجسيدا لمنطق التسيير المركزي) حيث تتصرف كإدارة للفرع كله محتكرة إنتاج الفرع وتجارته الخارجية والتوزيع الداخلي وتحديد سياسة الفرع، الأمر الذي خلق صعوبة تسييرها، كما أن موقفها الاحتكاري أدى إلى ظهور عدم التوازن في الاستثمارات إضافة إلى قيامها بزيادة عن وظائفها الأساسية بوظائف أخرى سياسية واجتماعية.¹

1- مفهوم إعادة الهيكلة العضوية والمالية

الهيكلة العضوية للشركات الوطنية الكبرى تتمثل في تجزئتها إلى مؤسسات عمومية صغيرة الحجم حيث تضاعف عددها عدة مرات وحولت أسماءها إلى مؤسسات عمومية وذلك لخلق نوع من التخصص للمؤسسة وتحديد مجالها الجغرافي والفصل بين المهام داخل كل منها. أما الهيكلة المالية فهي حل لمشكل ديون المؤسسات السابقة أين تولت الخزينة العمومية بتسديد الديون التي كانت تربط هذه المؤسسات فيما بينها.

2- مبادئ إعادة هيكلة العضوية والمالية

ويمكن تلخيصها في ثلاث نقاط:

- التخصص حسب عائلات منتجات متجانسة، وفي حالة ما إذا اتضح أنها لازالت كبيرة يتم تقسيمها إلى وحدات جهوية،

* فكرة التسيير الذاتي كانت لظروف اقتصادية وسياسية واجتماعية فرضت العمل بهذا النمط حيث تم تقنينه من طرف السلطة تحت ضغط المعارضة، وقد وصل عدد المؤسسات الصناعية المسيرة ذاتيا سنة 1964 ما بين 345 و413 مؤسسة، وتميزت بصغر حجمها، حيث 5% منها فقط كانت توظف أكثر من 100 عامل (أنظر في كتاب إسماعيل عرباجي، اقتصاد مؤسسة).
¹ المرسوم رقم 242/08 الصادر في 1980/10/4 المتضمن إعادة الهيكلة (مرحلة إعادة الهيكلة من 1980 إلى 1984).

- الفصل بين وظيفة الإنتاج ووظيفة البيع، مؤسسات الإنتاج تختص فقط بالإنتاج أما تسويق المنتجات به المؤسسات التجارية المنبثقة عن شبكة التوزيع القديمة،
- فصل وظيفة الإنتاج عن وظيفة إنجاز الاستثمارات، حيث تتولى مهمة إنجاز الاستثمارات مؤسسات متخصصة.

3- أهداف إعادة الهيكلة العضوية والمالية

من الأهداف الأساسية التي كانت ترمي إليها عملية إعادة الهيكلة نذكر:

- تحسين الإنتاج كما ونوعا،
- تخفيض أسعار التكلفة،
- التخلص من نموذج تنمية ممرز لمرحلة السبعينات الذي يكلف الدولة مبالغ ضخمة،
- استعادة الانضباط،
- زيادة تحفيز العمال والمسيرين،
- تخفيض تكاليف الخدمات العامة،
- التخفيف من العراقيل البيروقراطية والتبذير،
- تحسين الاتصال....

ثانيا: استقلالية المؤسسة العمومية الاقتصادية

لم تسمح عملية إعادة الهيكلة السابقة للمؤسسات بالقضاء على الصعوبات المتراكمة* وبالتالي تم إصدار مجموعة من القوانين سميت المؤسسة من خلالها بالمؤسسة العمومية المستقلة.¹

1- مفهوم المؤسسة العمومية الاقتصادية المستقلة

تعتبر المؤسسة العمومية الاقتصادية شركات مساهمة أو شركات ذات مسؤولية محدودة لأهمية النشاط لكل منهما أو نوعية الفرع الذي تنتمي إليه الدولة أو الجماعات المحلية فيها بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، وتتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، تخضع في تسييرها لمبادئ التجارة وتتميز بصلاحيات قانونية في حدود قوانينها الأساسية، يعبر عن إرادتها ممثل قانوني يدافع عن مصالحها.

2- أسس ومبادئ المؤسسة العمومية الاقتصادية المستقلة

يمكن تلخيص أهم المبادئ التي جاء بها قانون استقلالية المؤسسات في النقاط التالية:

- إنشاء المؤسسة العمومية يتخذ شكلين هما: شركات المساهمة أو شركات محدودة المسؤولية تملك الدولة أو الجماعات المحلية جميع الحصص أو الأسهم، وهذه الأشكال كما هو معلوم ينظمها القانون التجاري،

* كما عرفت سنة 1985 انخفاض أسعار المحروقات حيث وصل سعر البرميل إلى 10 دولار وبالتالي انخفاض مداخيل الجزائر التي تعتمد على قطاع المحروقات بـ 98 % .

¹ المصادقة على مجموعة من قوانين استقلالية المؤسسات في 12/01/1988.

- الدولة والجماعات المحلية تملك رأسمال المؤسسة لكن تسييره يتم بواسطة صناديق المساهمة* التي تعتبر وسيط بين الدولة والمؤسسة،
- لا يمكن لصناديق المساهمة أن تفرض مراقبة كلية على المؤسسات التي تملك جزء من رأسمالها (40% كنسبة قصوى للمساهمة) كما أن أعضاء مجلس إدارة المؤسسة لا يخضعون إلى التدرج الإداري لصناديق المساهمة. دور هذه الصناديق يتمثل على المدى القصير في المساهمة في التطهير المالي وإعادة الهيكلة المالية للمؤسسات وأيضا المساهمة في قيام سوق مالي.
- تتمتع المؤسسة بالأهلية القانونية الكاملة فتكون بذلك صاحبة حقوق وواجبات وبالتالي لها حرية التصرف في ممتلكاتها وبيعها وفقا لقواعد القانون التجاري بشرط عدم المساس بالأموال الأساسية.

ثالثا: إعادة الهيكلة الاقتصادية والصناعية للمؤسسة العمومية

لقد اعتبرت هذه العملية ضرورة حتمية نتيجة التراكمات السلبية في مختلف المجالات: ارتفاع نسبة التضخم والبطالة، عدم التوازن في الميزانية العامة وسوء التوازن في مؤسسات القطاع العام فجاءت هذه العملية لإعادة التوازن للاقتصاد الوطني وتوفير الشروط للانطلاقة الاقتصادية وهذا عن طريق إعادة هيكلة المؤسسات أو خصوصتها.¹

* تعتبر صناديق المساهمة في الجزائر شركات مساهمة عمومية تدير باسم الدولة ولحسابها رأسمال المؤسسات الوطنية الممثل في الأسهم وتقوم بمراقبة المؤسسات وتوجيهها عن طريق التدخل في إعداد ومتابعة تنفيذ مخططاتها ويلعب دور المراقبة الإستراتيجية بشكل يسمح بضمان الحفاظ على حصص الدولة وقد أنشأت صناديق المساهمة بقانون 03/88 المؤرخ في 88/01/12 وبلغ عددها ثماني صناديق مع تخصيص مشاركة مهيمنة لكل صندوق في أحد القطاعات وقد تم إلغائها بعد إنشاء المجلس الوطني لمساهمات الدولة بالأمر 95-25 والذي يضم 11 شركة قابضة (سنة 1995) التي حلت بدورها في 2001/9/14 وإنشاء شركات التسيير والمساهمة التي تتحدد كتجمع المؤسسات لها نشاطات مماثلة أو تعمل في نفس القطاع يطلق عليها "المجمعات" منها: مجمعات صناعية، مجمعات مالية، مجمعات تجارية

¹ الأمر رقم 95-06 المؤرخ في 25/01/1995 المتعلق بالمنافسة.

- الأمر رقم: 95/22 المؤرخ في 26/01/1995 المتعلق بخصوصية المؤسسات العمومية معدل ومنتتم بالأمر رقم 97/12 المؤرخ في 19/03/1997.

- المرسوم رقم 97-329 المتضمن منح الامتيازات الخاصة والتسهيلات الممنوحة للمؤسسات العمومية الاقتصادية المعنية بالخصوصية.

- الأمر رقم: 01/04 / المؤرخ في : 20/08/2001 المتعلق بتنظيم المؤسسات العمومية الاقتصادية وتسييرها وخصوصتها.

1- إعادة هيكلة المؤسسات الاقتصادية

هذا الإجراء يمس المؤسسات الإستراتيجية* فقط حيث يعتمد على إتباع برنامج تعديل هيكلي بناء على معطيات مخطط التقويم الداخلي الذي تحضره المؤسسة، كما يتم إمضاء عقد نجاعة بين ممول المؤسسة والوزارة القطاعية المختصة في إطار خطة متوسطة الأجل، هذه العملية تعتبر انتقالية للمرور بالمؤسسات نحو اقتصاد السوق.

2- الخصخصة

2-1- مفهوم الخصخصة: كل صفقة تتجسد في نقل ملكية المؤسسة العامة من القطاع العام إلى أشخاص طبيعيين أو معنويين يخضعون للقانون الخاص من غير المؤسسات العمومية، وعملية الخصخصة تمس المؤسسات التي لا يمكنها الاستمرار كمؤسسة عمومية بسبب ظروفها السيئة أو كونها غير إستراتيجية للدولة، وتعتبر الخصخصة إحدى الدعائم المستعملة للانتقال إلى اقتصاد السوق.

2-2- طرق الخصخصة: تتم بطريقتين

- الطريقة الأولى: لا تمس العمومية للدولة لرأسمال بل إدخال طرق وتقنيات تسيير في المؤسسة كما يلي

- تأجير المؤسسة العمومية لشركة أو متعامل خاص،

- عقد تسيير بواسطة مؤسسة خاصة لكل أو جزء من ممتلكاتها،

- المساعدة في التسيير،

- استقلالية المؤسسات العمومية.

- الطريقة الثانية: تحويل كلي أو جزئي لرأسمال المؤسسة العمومية الاقتصادية للقطاع الخاص من خلال:

- المساهمة العمالية (5% من الأسهم مجانية)،

- رفع رأسمال المؤسسة،

- طرح الأسهم للبيع (بعد التهيئة والتعديل الضروري للمؤسسة)،

- بيع أصول المؤسسة العمومية (في حالة التوقف عن التسديد)،

- تنازل مباشر للأسهم باختيار المشتري الذي يتوفر على أهم رؤوس أموال أو تكنولوجيا.

مثلا: خصخصة مركب الحديد والصلب بالجحار مع الشركة الهندية "إسبات: « ISPAT » خصخصة جزئية لـ: "صيدال " " الأوراسي".

2-3- أهداف الخصخصة: إن الخصخصة وسيلة وليست غاية وبالتالي فهي تهدف إلى

- تحسين طرق التسيير ورفع كفاءة المسيرين،

- رفع الكفاءة الإنتاجية للمؤسسات،

* المؤسسات الإستراتيجية هي المؤسسات المؤطرة وهي ذات وزن في الاقتصاد الوطني على المستوى الداخلي والتوازنات الخارجية وبعضها ذات نتائج سلبية تجعل الدولة تتدخل لتضمن رأسمالها الاجتماعي ويتم التعامل مع هذا النوع بشكل خاص من طرف الدولة لما لها من دور في حركية الاقتصاد الوطني والتنمية ولعدها المحدود (أنظر في كتاب ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة).

الفصل الثاني: واقع الأداء في المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية

- جلب رؤوس الأموال الأجنبية لخلق مشاريع جديدة وبالتالي القضاء على البطالة،
- تحسين جودة المنتجات والخدمات تماشيا مع متطلبات الزبائن ومقاييس الجودة العالمية،
- خلق القدرة التنافسية لدى المؤسسات الوطنية،
- زيادة ربحية المشروعات وتحديث الاقتصاد الوطني،
- تجنيد القدرات المالية لدى الأفراد والمؤسسات وإدخالها إلى دائرة الاستثمار والإنتاج بواسطة السوق المالية أو البنوك.

2-4- آثار الخوصصة

2-4-1- الآثار الإيجابية: وتتمثل في

- الحد من تبذير الأموال العمومية،
- تشجيع الادخار وإعادة الأموال المكتترة إلى دائرة الاستثمار والإنتاج بواسطة السوق المالية أو البنوك،
- فرض انضباط مالي أكثر جدية في استغلال المؤسسة بحيث تخضع لمراقبة الشركاء،
- تحسين الإنتاج من حيث الكمية والنوعية من خلال المنافسة،
- الشراكة الاقتصادية لجلب التكنولوجيا للمؤسسات،
- التقليل من عجز الميزانية عن طريق توفير أموال من خلال التنازل عن أصول المؤسسات.

2-4-2- الآثار السلبية: وتتمثل في

- تسريح العمال لأسباب اقتصادية،
- انخفاض المستوى المعيشي للسكان،
- ظهور الطبقة في المجتمع،
- زيادة النفقات العامة الناجمة عن الخوصصة كتعويض العمال المسرحين، التطهير المالي ...،
- صعوبة إيجاد مستثمرين في بعض القطاعات أو المؤسسات الضخمة.

3- أهداف إعادة الهيكلة الاقتصادية والصناعية

من جملة الأهداف التي ترمي إليها هذه العملية نذكر ما يلي:

- تخليص الدولة من المبالغ المالية الباهضة التي يكلفها القطاع العام،
- إنقاذ المؤسسات القادرة على الاستمرار في الإنتاج وفق نمط التسيير الجديد عن طريق إعادة التوازن لها حتى لا يرفع معدل البطالة،
- تكثيف النسيج الصناعي بطريقة تختلف عن الماضي بإعطاء أهمية للقطاع الخاص باعتباره محرك لهذه العملية. عموما كانت مختلف الإصلاحات التي شهدتها المؤسسة العمومية الاقتصادية متعددة أهمها تحسين التسيير والتحكم أكثر في نشاطاتها، وبالتالي تحقيق مردودية من ورائها، إلا أن الواقع يظهر شيئا آخر، حيث اتسمت هذه المؤسسات بعد الإصلاحات بميزات سوء التسيير، عدم ارتفاع المردودية إلا في حالات نادرة وكان ذلك نتيجة عدة معوقات كانت ولا زالت تقف في وجه هذه المؤسسات في تحقيق أهدافها.

المبحث الثالث: واقع الأداء في المؤسسة العمومية الاقتصادية وشروط نجاحها

تعتبر المؤسسة الاقتصادية العمومية مثلها مثل باقي المؤسسات عرضة للعقبات نتيجة للتغيرات الحاصلة في المحيط الداخلي والخارجي، والذي قد يخلق لها فرصا لا بد من استغلالها أو مخاطر وتهديدات لا بد من تفاديها، وبالتالي فعلى أي مؤسسة تريد أن ترقى لمستوى المؤسسات الناجحة أن تتبنى إستراتيجية تساعد في الاستمرار وبالتالي البقاء.

وفي الواقع أن عجز المؤسسة العمومية مطروح حتى لدى الدول الرأسمالية المتقدمة، وهو ما يؤكد **Jean Brihman**¹ في كتابه "تسيير الأزمة وإستراتيجية الإصلاح" أن ضرورة الاجتهاد في البحث عن سياسة فعالة نسبيا لا تنحصر ولا تلتزم بها فقط المؤسسات التي تعاني من مشاكل، بل قد تتسع لأكثر من ذلك فهناك مؤسسات ناجحة تتبنى فكرة ضرورة التقييم والرقابة بشكل دوري تفاديا للوقوع في مشاكل يصعب حلها مستقبلا، وبالتالي فعلى كل مؤسسة أن تبني إستراتيجية تساعد في الاستمرار وبالتالي البقاء. إن الاقتصاد الجزائري والمؤسسات العمومية خاصة، تعاني منذ سنوات عديدة ومنذ إنشائها مشاكل وأزمات متفاوتة في حدتها، إذ تؤكد الإحصائيات والدارسات فتور التطور الاقتصادي بشكل واضح واقتراب المؤسسة العمومية الاقتصادية من عتبة الإفلاس.

المطلب الأول: معوقات المؤسسة العمومية في تحقيق أهدافها

يمكن إرجاع معوقات المؤسسات الاقتصادية العمومية في تحقيق الأهداف الطموحة للدولة في إطار تطبيق مختلف المخططات التنموية المتبعة لأسباب مختلفة يمكن حصرها كالتالي:²

أولا: انعدام الحساب الاقتصادي

ويعني الحساب الاقتصادي مجموعة وسائل التحليل والأدوات والتقنيات الكمية وطرق التحليل الاقتصادي، التي تستخدم عادة في عملية التحليل ومعالجة وتقويم المعطيات الخاصة بالفعالية والكفاءة وتحليل المردودية أو الربحية المالية للمؤسسة، حيث كانت أغلب المؤسسات وخاصة خلال الفترة 1967-1979 وهي المرحلة التي جمعت فيها المؤسسات العمومية بين دورين، دور اقتصادي ودور اجتماعي قائمين على أساس الأوامر الإدارية، دون إعطاء أي اعتبار أو أهمية لعامل المردودية أو الخطر الاقتصادي، فأصبحت عاجزة عن الاستمرار في أداء مهامها دون مساعدة من طرف خزانة الدولة، إلا أنه في الفترة 1989 إلى الآن بدأ يظهر الاهتمام وتأكيد ضرورة تعزيز ودعم أدوات الضبط الاقتصادي.

ثانيا : طبيعة القطاع العام الاقتصادي

إن نشأة وتطور المؤسسة العمومية في العالم ومن بينها الجزائر لم يكن وليد التخطيط والتدبير المحكم الذي يستهدف غايات اقتصادية واجتماعية محددة، بقدر ما كان لها الأثر السلبي في تكوين وإدارة المؤسسة العمومية وهو ما

¹ Carol Oresse, les entreprises en difficultés, édition Economica, Paris, 1994, p29.

² بومعزة حليلة، مرجع سابق، ص 36

انعكس سلبي على النتائج المحققة، وقد تظهر هذه الأحداث مثلا في:

1- تسارع تغيير السياسات الاقتصادية المتبعة

إن عدم استمرار الدولة على قرارات حاسمة، كان لها الأثر السلبي في تكوين إدارة فعالة مبنية على أسس ثابتة وظهر ذلك من خلال النتائج الضعيفة التي حققتها.

2- المركزية المفرطة

لقد كان النظام الاقتصادي الجزائري على غرار غيره من الاقتصاديات المخططة، مغاليا حيث لا تتمتع المؤسسة ضمنه بأية استقلالية، إذ نجد المركز حاضرا في كل قرار يشمل نشاط المؤسسة، وقد أدى هذا الوضع إلى تقييد قدرات الإدارة وفقدان نجاعتها في استغلال طاقاتها بأكثر عقلانية.

ثالثا: انحراف المؤسسة عن وظيفتها

ويعود سبب هذا الانحراف في الحقيقة إلى تداخل عوامل تاريخية وسوسولوجية وسياسية، جعلت المؤسسات تتكفل بتحقيق وإعطاء الأولوية لنشاطات اجتماعية لا علاقة لها بالوظيفة الإنتاجية، حيث اقتصر تفكير العمال والمسؤولين الحصول على أكبر قدر من الامتيازات المادية التي تمنحها المؤسسة العمومية.¹

رابعا: استنزاف الخبرات الإدارية

وذلك بسبب فقدان المؤسسة العمومية لأفضل عناصرها الإدارية وخبرة عمالها المنتجة، والتي نجد أغلبها تحولت إلى قطاع الأعمال الخاص أو رقيت إلى مناصب إدارية. بالإضافة إلى ما ذكر أعلاه يمكن إضافة عوامل أخرى كان لها الأثر الكبير في استمرار عجز المؤسسات الجزائرية والتي يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

- هيكل المؤسسة العمومية الجزائرية و الذي لا يستجيب لتغيرات المحيط الجديد،
- شلل شبه تام لنظام المعلومات كلف وما زال يكلف المسيرين جهل للمحيط الداخلي والخارجي للمؤسسة،

- غياب إستراتيجية واضحة للمؤسسة.

المطلب الثاني: شروط نجاح وديمومة المؤسسة العمومية الاقتصادية

حتى تستطيع المؤسسات الجزائرية تحقيق النجاح والفعالية فعلية بتوفير شروطها وذلك بالعمل على

التنمية والتطور، وهذا يلعب فيه نظام الإدارة دور الرأس المفكر.

بالإضافة إلى مساهمة مختلف أعضائها الآخرين، وحتى تؤدي المؤسسة دورها لبلوغ أعلى درجة من الفعالية، عليها أن تحقق بعض الخصائص التي تسمح لها بذلك، ابتداء من مكوناتها البشرية وأساليب عملها، مع اهتمامها بشكل أحسن بمحيطها.

¹ نفس المرجع السابق، ص 37

أولا : الشروط المتعلقة بالإدارة الداخلية

إذا كان النظام الإداري في المؤسسة هو العقل الفاعل فيها، فإن مجلس الإدارة وعلى رأسه المدير العام هو الجهة الأساسية في هذا النظام. وقدرة هذا الأخير تتوقف على طاقات أعضائه، باعتباره المكلف بالتخطيط والمراقبة والتنظيم والتوجيه، أي ما يتعلق بالأعمال الإدارية على المدى المتوسط والطويل، وعلى مستوى مختلف قطاعات المؤسسة، وهذه القدرة تظهر في الممارسة، إذا لا يكفي أن يعلم الإداريون ضرورة توفر الطاقات دون تحديدها وامتلاكها¹.

ويمكن التركيز على النقاط التالية، باعتبارها أهم شروط نجاح هذه المؤسسات في تحسين فعاليتها.

- 1-** يجب انتقال المديرين من وضعية المسير والمتابع للظروف "l'administrateur" إلى وضعية أبعد من الإداري "le manager"، مع النقلة النوعية في مفهوم التسيير والأدوات المختلفة التي استعملت منذ سبعينات القرن الماضي أين يكون فيها المدير أو المسؤول مبدعا وخلاقا ومتنبأ بالأحداث، ومنشئا للمنتجات والأسواق ، في ما يدعى بالقيادة "le leadership" وهو ما يتطلب توفير وسط إداري جيد وقدرات عالية وتحكم في تكاليف عوامل الإنتاج، وأعضاء إداريين ذوي خبرة وقدرات عالية أحسن من القدامى، الذين يفترض عدم قدرتهم على استمرار إدارة المؤسسة بشكل جيد، وهي حالة المؤسسة العمومية الجزائرية التي تمر بمرحلة التجديد، والتغيير الجذري في طرق وظروف الإدارة، بعد أن تضررت بطرق سابقة وبأشخاص تميزوا بسوء التسيير وعدم حرية المبادرة لهم.
 - 2-** يفترض تحديد شروط تخضع للجانب العلمي والتقني والخبرة للعناصر التي تلتحق بإدارة المؤسسات والبنوك، ومختلف الهيئات التي لها علاقة بالتسيير الاقتصادي، حتى تعمل المجموعة من الهيئات وداخل المؤسسات بنفس الطرق العلمية وفي انسجام دون الإخلال في الاتجاهات ذات الجوانب غير الاقتصادية، وتبقى المبادئ الاقتصادية والتسييرية هي الوسيلة الأساسية لديهم.
 - 3-** يتعين تحديد طرق تقييم القدرات لدى الأشخاص حتى يتم الاختيار بشكل علمي صحيح، وإن كانت عملية تقدير الطاقات الخاصة بالإطارات لا يمكن أن تكون حقيقية إلا في الممارسة الفعلية لأعمالهم في الميدان، وهنا أيضا يجب الاستفادة من التجارب الخاصة بالمؤسسات الاقتصادية الكبرى وبالتجارب العلمية التي تتم فيها.
 - 4-** العمل على تغيير الطرق والوسائل الإدارية الماضية، بإدخال كل ما هو مفيد في العملية الإدارية والتسييرية، والاستعانة بالتجارب المتطورة في هذا المجال من استعمال وسائل التسيير الاستراتيجي والتخطيط ومحاسبة التسيير ذات العلاقة المباشرة بمتابعة النشاط والفعالية وغيرها.
- وما يمكن ملاحظته أن العديد من المؤسسات الجزائرية، وإن كان لديها اتجاه استراتيجي ضمني معين، فإن المسؤولين فيها لا يضعون أهدافهم وبرامجهم وفقا لعناصر معروفة لدى أغلب الإطارات والأفراد فيها، ولا وفق إمكانياتها والمحيط الذي تعمل فيه، وهذا ما يجعل المهتم بهذه المؤسسات يستنتج استراتيجياتها من خلال فرز

¹ Lebel Pierre : le triangle de management, les éditions Organisations, Paris, 1986, p119-121

المعلومات المتحصل عليها منها، وهي جوانب تتطلبها الإدارة الحديثة، وتحدد اتجاه مصير المؤسسة، وتطبق لدى المنافسين و بفعالية¹.

5- الاتجاه أكثر إلى استعمال تقنيات التسيير الحديثة وأجهزة الإعلام الآلي، لأن هذه الوسائل لعبت دورا كبيرا في مجال الاتصال والدافع والمسرّع لحركة التطور للمؤسسة الاقتصادية الغربية، بتوفير الوقت للمسييرين ومتخذي القرار.

وهذا في الواقع يأتي من اعتبار التكنولوجيا من العناصر الواجب التحكم فيها على المستوى الاجتماعي، في استعمالهم بالتنظيم والاستغلال الجيد، إذن من الضروري توفير تنظيم معد بشكل خاص، فبدون تقنية فالمجتمع أعزل، و بدون أشخاص قادرين على تطبيقها، فالتقنية ميتة، وبدون تنظيم اجتماعي يضمن الاستعمال العقلاني وتطوير الأنظمة التكنولوجية فهنا تصبح قليلة الفائدة.

ثانيا: الشروط على مستوى علاقة المؤسسة بالمحيط

في هذا الجانب يتعين على المؤسسة تحديد موقعها في هذا المحيط بشكل دقيق، مثل السوق الذي تنشط فيه، حجمها فيه، المتعاملين معها، طبيعة متطلباتهم وأحجامها، المواد الأولية والموارد الأخرى المستعملة... الخ. وهذا يمر عبر وعي المسييرين في المؤسسة بالنظرة الإستراتيجية وبضرورة الاعتماد على المعلومات الاقتصادية، المالية والاجتماعية، خاصة عن المستهلكين... الخ. بشكل كاف ومفيد في عملية اتخاذ القرار، وبإعلام كل المحيط بما يجري داخل المؤسسة ومنتجاتها وقوتها... الخ.

ويزداد ذلك أهمية، مع اتجاه الاقتصاد الوطني نحو الانفتاح على السوق، خاصة في ما يتعلق بالتمويل من خلال دور السوق المالية، بعد أن كان الاعتماد على النظام المصرفي في تمويل الاقتصاد، أي التحول إلى نمط السوق المفتوحة، وهو من متطلبات اقتصاد السوق الذي تسيّر نحوه هذه المؤسسات، سوف يظهر عدة آثار على نوعية التسيير فيها، من خلال لعب السوق لدورها الحقيقي في عملية الضبط التي تتطلب الاطلاع المستمر وبشفافية على المعطيات المالية والأنشطة الاقتصادية التي تقوم بها المؤسسات، لتكون بمثابة القاعدة المستعملة في اتخاذ القرار لدى كل المتعاملين معها وعلى رأسهم المستثمرين، وهنا يمكن عرض النقاط التالية²:

1- إن اقتناع المسييرين والمسؤولين في المؤسسات الوطنية، بفوائد ودور المعلومات، وتبادلها بينها وبين المحيط، والاتصال المستمر بهذا الأخير، يصل بالضرورة إلى العمل على إنشاء صورة أو شعار للمؤسسة، خاص بها يجعلها معروفة ومطلعا عليها لدى أغلب أو كل المتعاملين معها. وعلى المؤسسات أن ترسم إستراتيجية وسياسات دعاية وإشهار وإعلام خارجي تعتمد على جوانب حقيقية، و تعود عليها بالنتائج الجيدة وليس بالإشهار لمجرد الإشهار الذي يفقد معناه، خاصة في حالة المؤسسات ذات المنتجات أو الخدمات النادرة.

¹ ناصر داددي عدون، طواهرم، تقييم وآفاق خطة التعديل الهيكلي في الجزائر، مجلة العلوم القانونية والإدارية والسياسية، الجزائر، العدد4، 2001، ص11.

² نفس المرجع السابق، ص13.

- 2-** نلاحظ أن نظام المعلومات في المؤسسة بشقيه التسييري والإعلامي، الداخلي والخارجي، يرتبط حتما بإستراتيجية محكمة في هذا المجال وبإمكانيات المؤسسة المالية والتقنية، إذ يمر ذلك :
- 2-1-** بتحديد شكل دليل في كل ما يخص نظام المعلومات وجوانبه الداخلية والخارجية والتسييرية وغيرها، وهذا يفترض تشخيص ودراسة لحاجات المؤسسة من الإعلام وما هي وضعيته فيها.
- 2-2-** وضع البرنامج الخاص بعملية إنشاء نظام معلومات فعال بمختلف مكوناته (أجهزة، بنك معلومات، قنوات المعلومات وتحصيلها... الخ). وهذا البرنامج من المفيد أن يشارك فيه مختلف المستويات من العمال المؤطرين وغيرهم لما لهم من دور فيه، واتصالهم المباشر به وتأثيرهم فيه.
- 2-3-** تكوين المختصين أو تشغيلهم في ميدان التحصيل ومعالجة المعلومات المختلفة، سواء على مستوى التسيير أو على مستوى الاتصال والتنشيط.
- 2-4-** تحقيق الربط والانسجام والتكامل، بين مختلف أجزاء المؤسسة، بما فيها نظام الإدارة، لتصل في الأخير إلى مستوى من الفعالية يسمح لها بأداء مهمتها في الاقتصاد الوطني كاملة، كخلفية أساسية في النسيج الاقتصادي والاجتماعي.
- 3-** العمل على تغيير نظرة المسؤولين إلى وسائل الإعلام الآلي، إذ في عدة مؤسسات وطنية لا يعني توفر هذه الأجهزة لدى مسيريهما، لأدوات مساعدة للتسيير ولا تقنيات حديثة مكلفة ومفيدة بشكل كبير يجب استغلالها، بل أصبحت كموضة للتغيير وتحسين الديكور في مكاتب المسؤولين وبعض المصالح، ومصدر للتسلية في العديد منها.
- 4-** من الضروري أن تقوم المؤسسات الجزائرية بإعادة تقييم، وتحديد نجاعة أجهزة وأنظمة الإعلام الآلي الموجودة فيها، و يمر ذلك بدراسة وافية عن كل ماله علاقة بتكاليفها ونتائجها على وضعية المؤسسة، وعلى ما توفره لها مقابل ذلك على المدى القصير، المتوسط والبعيد، كغيرها من الاستثمارات، بل وأكثر من هذا باعتبارها استثمار من نوع خاص لما يمثله للمؤسسة في مجال دعم التسيير والإدارة فيها. وهو من أكثر المجالات أهمية في تأطير المؤسسة و تطويرها.
- 5-** إن اهتمام المؤسسات بنظام المعلومات دون سائرهما من طرف الهيئات الإدارية والاقتصادية على المستوى الوطني، تصبح غير مفيدة نظرا للمعلومات التي تصدرها الجهات التي لها علاقة بالحركة الاقتصادية الوطنية مما أثر على أهداف وخطط المؤسسات وسياستها وتوجهاتها، وإستراتيجيتها، وبالتالي تخصيص الوسائل والإمكانيات التي تتوفر عليها بهدف خلق الثروة، بداية من الاستفادة من الوقت والمعلومة وتفعيلها.
- ولنا أن نتصور نقص المعلومات في مجال نشاط المؤسسة، أو في ما يهمها من جوانب قانونية واجتماعية ومالية وغيرها، أو غموض المتوفر منها وتغيره أو تذبذبه من فترة لأخرى، خاصة إذا كانت هذه الفترة قد تقل عن الشهر أحيانا، وهنا تتداخل الفترة القصيرة مع المتوسطة والطويلة ولا تصبح لأدوات التسيير النظرية، أو التخطيط أو الضبط والمراقبة وما بينها من عمليات، أي معنى نظرا لعدم مسايرة الواقع لشروطها ومبادئها.

وهذا ما يحدث للعديد من المؤسسات الوطنية، التي لا تستطيع الحصول على المعلومات التي تهم نشاطها، لفترة كافية، أو حتى في المدى القصير، لعدم وضوح الرؤية في العديد من الجوانب في الإصلاحات وتوجيه الاقتصاد الوطني، وبالتالي فلا يمكن أن نطلب من المؤسسات أن تدير أمورها بفعالية دون توفير إحدى أهم العناصر التي تدخل في اتخاذ القرارات وتلعب دورا محددًا في نتائجها ومصيرها.

كما أنه لا يجب فصل سياسة الإعلام في المؤسسة عن ظروفها المالية حيث يجب أن تنطلق منها وتعود إليها بما يمكن أن توفره من مزايا تصب في الأخير في نتائجها المالية، على أن تكيف ما يمكن أن تقتنيه من أجهزة مع طاقاتها المالية من جهة، وأهدافها ونتائج هذه الأجهزة من جهة أخرى، بعيدا عن التباهي وتحمل أعباء جديدة، كما يتم في العديد من المؤسسات التي تجدد استثماراتها مثلا دون ربط هذا العمل مع معايير التسيير الجيد والإستراتيجية العامة فيها، و لا بمستوى الأداء و الفعالية الذي تحققه.

إن المؤسسة هي المسؤولة في البحث عن الحلول للمشاكل التي تعيق نشاطها، ويكون ذلك بالاهتمام بمكوناتها البشرية وأساليب عملها ومحيطها الخارجي.

خلاصة الفصل

حتى تتمكن المؤسسة عموما والمؤسسة الاقتصادية العمومية بالأخص مواجهة المشاكل المتعددة التي تتلقاها أثناء متابعة مشوارها وأن تتأقلم مع البيئة المحيطة بها والتميزة بالتغير الدائم والمستمر المرتبط بكفاءتها وبسرعة استجابتها وتكييفها لمختلف الأحداث الحاصلة سواء داخلها أو خارجها. إن تقييم التحولات التي عرفتتها المؤسسة الاقتصادية الجزائرية من خلال النتائج التي حققتها، أكدت فشلها في تحسين أدائها عموما ومردوديتها خاصة.

وهو ما يوحي ويؤكد وجود أزمة فعلية في التسيير الاقتصادي للبلاد، إذ ورغم الجهود المبذولة والتي تمثلت في مختلف الإصلاحات والتغيرات في المؤسسة الاقتصادية العمومية، إلا أنها بقيت تشكو نفس المشاكل والعراقيل على مختلف المستويات، إن لم تكن أكثر حدة، وهو ما أكد حقيقة أساسية وهو أنه أصبح ضروريا على متخذي القرار وعلى المسيرين خاصة الاجتهاد والتفكير في تصحيح الوضع، خاصة وأن سوء التسيير وسوء الأداء يؤثران سلبا على مستوى معيشة العامل والمواطن وعلى معدلات النمو داخل المؤسسة والاقتصاد الوطني ككل. ومؤسساتنا الاقتصادية العمومية إحدى المؤسسات الواجب الاهتمام بها والبحث لها عن حلول، فكما سبق وأن ذكرنا أنها عرفت إجراءات قامت بها الدولة تمثلت في مجموعة من الإصلاحات والتي كان ينتظر منها إيجاد مخرج للمؤسسة باعتبارها مورد أساسي للدولة. لذلك لا بد أن يجتهد المسير والمؤسسة بصفة عامة في محاولة تحسين أدائها، وذلك من خلال تشخيص نقاط القوة من أجل تطويرها مستقبلا، وتفادي نقاط الضعف، والبحث عن البدائل والحلول التي يمكن أن تكون كمنخرج أو وسيلة لإصلاح المؤسسة وإعطائها صورة تكسبها الفعالية والكفاءة من خلال أدائها الجيد، ونتائجها المحققة، ويضمن استمرارها أو على الأقل الاحتفاظ بمكانتها وبالتالي وجودها.

ومن هنا تظهر حاجة المؤسسة لنظام مراقبة التسيير ممثلا في الأدوات التي يركز عليها بغية تحسين أدائها وهو ما سنتعرض له في الفصل الموالي.

الفصل الثالث

أدوات مراقبة التسيير ودورها في تحسين الأداء بالمؤسسة الاقتصادية

مقدمة الفصل

تقوم عملية تصميم نظام مراقبة التسيير على اقتراح إقامة مجموعة من الأدوات والوسائل التي تعمل بصورة جيدة ومتناسقة مع الإجراءات المحددة والتي تساعد على تحقيق الأهداف واتخاذ القرارات، وبالتالي الرفع من كفاءة وفعالية المؤسسة.

لذا حاولنا من خلال هذا الفصل التطرق إلى أهم أدوات مراقبة التسيير، والتي يمكن تطبيقها في المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية.

وقد فرضت منهجية البحث تناول هذه الأدوات في ثلاثة مباحث:

- المبحث الأول: الأدوات الكمية الكلاسيكية وتضم محاسبة التكاليف، الموازنة التقديرية، التحليل المالي،
- المبحث الثاني: الأدوات الكمية الحديثة وتشمل محاسبة التكاليف على أساس الأنشطة، لوحات القيادة، البشمر كينغ وإعادة الهندسة،
- المبحث الثالث: الأدوات الكيفية وهي تلك الأدوات التي تتعلق بالموارد البشري والتي لها تأثير على سلوكه داخل المؤسسة.

المبحث الأول: الأدوات الكمية الكلاسيكية

وهي تلك الأدوات التي ارتبطت بظهور مراقبة التسيير ونخص بالذكر هنا محاسبة التكاليف، التحليل المالي والموازنات التقديرية. فمحاسبة التكاليف تسعى إلى دراسة، تحليل ومراقبة التكاليف لمختلف مستويات النشاط الاقتصادي أما الموازنات التقديرية فهي أداة لتقييم الأداء، حيث يتم تحديد الانحرافات وأسبابها، في حين نجد التحليل المالي يعمل على معالجة البيانات المالية المتاحة واستعمالها في عملية اتخاذ القرار وتحسين الأداء.

المطلب الأول: محاسبة التكاليف

تقوم محاسبة التكاليف بجمع المعلومات وتبويبها بما يفيد الإدارة على التخطيط وتقييم النتائج والرقابة على العمليات وهي تهدف عموماً إلى معرفة نقاط القوة والضعف لدى المؤسسة وهذا لمساعدة المسؤولين على تقييم وتحسين أداء المؤسسة.

أولاً: مفهوم التكلفة وسعر التكلفة والعناصر المكونة لها

1- تعريف التكلفة

التكلفة هي مجموع الأعباء المتعلقة بمرحلة معينة أو منتج مادي معين، أو مجموع منتجات أو خدمة أو مجموع خدمات مقدمة في مرحلة معينة قبل المرحلة النهائية أي قبل وصولها إلى البيع أو الأداء.

2- تعريف التكلفة النهائية (سعر التكلفة)

سعر التكلفة هو مجموع التكاليف التي يتكفلها منتج معين أو خدمة مقدمة ابتداء من انطلاق عملية إعدادها إلى غاية وصولها إلى المرحلة النهائية (أي تحسب فيها تكاليف البيع)¹.

إن سعر التكلفة لمنتج أو خدمة هو كل ما تكلفه (تحمله) هذا المنتج أو هذه الخدمة إلى غاية وصولها إلى المستوى النهائي للبيع أو تقديم الخدمة.

وهذا التوجه يتضمن نظرة جديدة لبعض النواحي، خاصة ناحية السوق، وبالنظر إلى ضغوطات المنافسة والتي تفرض على المؤسسة سعر محدد، فالمشكلة ليست في حساب سعر البيع انطلاقاً من سعر التكلفة، وإنما البحث عن طريقة تجعل من سعر التكلفة أقل من سعر البيع التنافسي.

3- العناصر المكونة للتكاليف

إن أغلب عناصر التكاليف في المحاسبة العامة تؤخذ بنفس المبالغ في حساب التكاليف وسعر التكلفة في المحاسبة التحليلية، ومن الأعباء المستعملة في المحاسبة هناك جزء منها فقط يستعمل في المحاسبة التحليلية وهو ما يسمى بالأعباء المعتبرة، بينما الأعباء الأخرى المضافة إلى المحاسبة العامة وهي العناصر الإضافية، وهناك الأعباء الأخرى المحسوبة في المحاسبة التحليلية بمبلغ مخالف على المحاسبة العامة وهي الأعباء غير المعتبرة.

¹ناصر دادي عدون، المحاسبة التحليلية، دار المحمدية، الجزائر، 1990، ص14.

3-1- الأعباء المعتبرة: هي تلك الأعباء الداخلة في تكوين التكلفة النهائية المرتبطة بعملية التشغيل والتي تعتبر المكون الأساسي للتكاليف والمتمثلة أساسا في المصاريف حسب طبيعتها وهي تدخل في الاستغلال العادي والجاري للمؤسسة (المصاريف الموجودة في الصنف السادس حسب المخطط الوطني المحاسبي) وتنقسم إلى:

- أعباء الإنتاج: وهي الأعباء المرتبطة بعملية الإنتاج وتشمل الحسابات 61-62،

- أعباء الاستغلال: وهي تلك الأعباء التي تشمل الحسابات التالية (63، 64، 65، 66، 68).

3-2- الأعباء الغير معتبرة (الغير محملة): هي مجموع العناصر التي يرى صاحب المؤسسة أن إدخالها ضمن التكاليف ليس له معنى، وتعتبر على أنها فوارق التحميل وقد تكون هذه الأعباء استثنائية أو عادية ويمكن ترتيبها كما يلي:

- منها ما ليس محدد في الصنف السادس من حسابات المخطط الوطني المحاسبي ومن أمثلتها: (مصاريف مسجلة مباشرة على أحد حسابات الأصول وإما أن تكون خسائر أو مصاريف يمكن اعتبارها خسائر تتعلق مباشرة بحساب النتائج).

- أعباء تدخل ضمن النشاط العادي للمؤسسة و لكن ليس لها ميزة عادية في النشاط (مؤونات تدني قيم الأصول، مصاريف إعداد اللافتات، المنح الغير عادية التي قد تكون في سنة ولا تكون في سنة أخرى بالإضافة إلى الأعباء التي تكون في السنوات السابقة (ح/69 في المحاسبة العامة).

3-3- العناصر الإضافية: هي تلك الأعباء النظرية التي لا نجد لها في المحاسبة العامة ولكن تدخل في حساب التكاليف والتكلفة النهائية، تسمى هذه العناصر إضافية لأنها ليست ضمن مصاريف المحاسبة العامة حسب المخطط الوطني المحاسبي ولا تدخل ضمن تقييم عناصر الأصول في الميزانية وتمثل في مبلغ الفائدة المحسوبة على رأس المال الخاص وكذلك مبلغ الأجر لصاحب المشروع.

ثانيا: طرق حساب التكاليف

هناك عدة طرق لحساب سعر التكلفة والتي يمكن إيجازها في النقاط التالية:

1- طريقة التكلفة الكلية (الحقيقية)

يقصد بالتكلفة الكلية الأسلوب الذي يأخذ بعين الاعتبار جميع نفقات المؤسسة (مباشرة وغير مباشرة)

حيث تفترض هذه الطريقة تقسيم المؤسسة إلى مراكز وأقسام تدعى بمراكز التحليل أو مراكز العمل، والتي تستعمل في تحليل الأعباء التي لا تحسب مباشرة في التكاليف، أي يجب التفرقة بين الأعباء المباشرة والأعباء الغير مباشرة، فالأولى تتعلق بإنتاج نوع معين دون سواه وبالتالي تحمل إلى سعر تكلفة هذا النوع فقط في حين الأعباء الغير مباشرة لا يمكن حسابها مباشرة في سعر التكلفة لأنها تنفق على النشاط الإنتاجي كله وليس على وحدات إنتاج معينة، وتتواجد هذه التكاليف في جميع أقسام المؤسسة.

الفصل الثالث: أدوات مراقبة التسيير ودورها في تحسين الأداء بالمؤسسة الاقتصادية

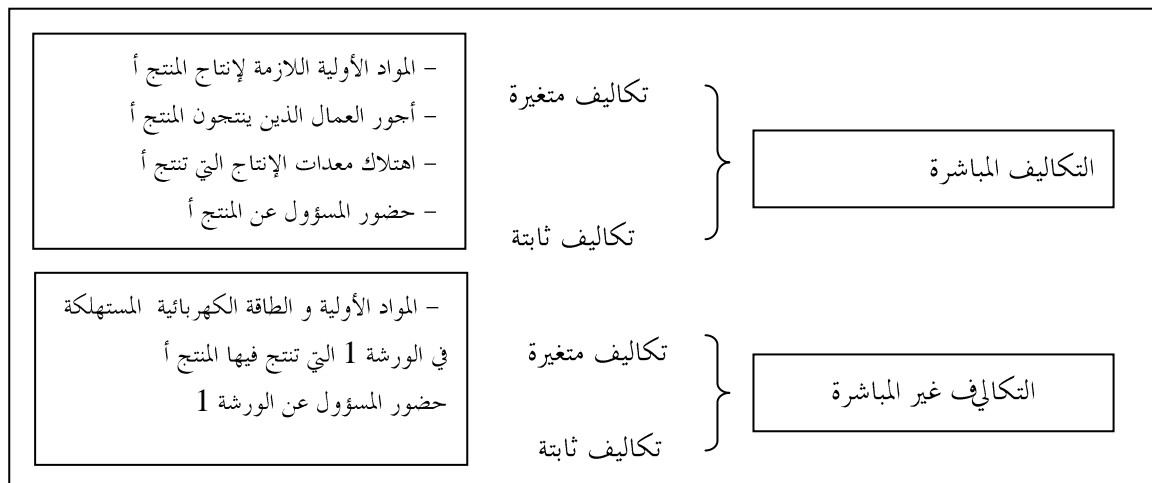
وبعد تعيين وتوزيع الأعباء على الأقسام يتم تجميع الأعباء الخاصة بكل قسم بهدف تحديد تكلفة كل قسم، وبعد معرفة عدد وحدات القياس التي يتم على أساسها توزيع الأعباء غير المباشرة داخل القسم نجد تكلفة وحدة القياس.

تسمح طريقة التكلفة الكلية بـ:

- قياس جزء التكاليف غير المباشرة الخاصة بكل قسم عند حساب التكاليف أو أسعار التكلفة،
 - تسمح عملية مراقبة التسيير بتحديد مراكز المسؤولية، وبالتالي فهي تشكل عنصرا ضروريا إذا أردنا أن نطبق تسييرا لا مركزيا،
 - تحليل سعر التكلفة حسب المراحل، شراء، إنتاج، توزيع.
- ورغم هذا، فهناك مجموعة من الانتقادات التي وجهت إلى هذه الطريقة وتتمثل في :
- لا يمكن حساب التكاليف إلا عند انتهاء الدورة الاستغلالية، بينما غالبا ما يطلب مسيرو المؤسسات التعرف على سعر التكلفة لمنتجاتهم قبل حساب مجموع التكاليف،
 - كما تعتبر هذه الطريقة طويلة عند توزيع و تحميل الأعباء غير المباشرة،
 - بالإضافة إلى ذلك، فهذه الطريقة لا تأخذ بعين الاعتبار تغيرات مستوى النشاط نظرا لثبات التكاليف الثابتة من شهر لآخر.

2- طريقة التكلفة المتغيرة: تتكون التكاليف المباشرة وغير المباشرة من تكاليف ثابتة وأخرى متغيرة كما هو مبين في الشكل:

الشكل رقم (3-1) العناصر المكونة للتكاليف المباشرة و غير المباشرة



المصدر: Norbert Guedj, Opcit, P150

تقوم طريقة التكاليف المتغيرة على التمييز بين التكاليف الثابتة والمتغيرة، وحساب التكلفة على أساس

التكاليف المتغيرة فقط.¹

¹ Norbert Guedj, Opcit, P157

الفصل الثالث: أدوات مراقبة التسيير ودورها في تحسين الأداء بالمؤسسة الاقتصادية

إن الهدف الأساسي من وراء تقسيم التكاليف إلى مباشرة وغير مباشرة في طريقة التكاليف الكلية هو محاسبي، أي حساب التكاليف الحقيقية المدرجة في المتوج، أما تقسيم التكاليف إلى ثابتة ومتغيرة في طريقة التكاليف فهده اقتصادية تحليلي، فهذه الطريقة تهدف إلى تحليل النتيجة وليس حسابها، فلا يمكن أن نستعمل أي طريقة محاسبية تسمح بإهمال جزء معين من التكاليف (التكاليف الثابتة).

كذلك فإن حساب النتيجة بطريقة التكاليف المتغيرة هو المرور إلى حساب هامش التكلفة المتغيرة ونقطة الصفر (عتبة المر دودي) أو رقم أعمال نقطة الصفر).

الهامش على التكلفة المتغيرة = رقم الأعمال - إجمالي التكاليف المتغيرة
النتيجة التحليلية = الهامش على التكلفة المتغيرة - التكاليف الثابتة
رقم الأعمال × التكاليف الثابتة

عتبة المر دودي = $\frac{\text{رقم الأعمال} \times \text{التكاليف الثابتة}}{\text{الهامش على التكلفة المتغيرة}}$

التكاليف الثابتة

عتبة المر دودي = $\frac{\text{التكاليف الثابتة}}{\text{نسبة الهامش على التكلفة المتغيرة}}$

مع العلم أن:

نسبة الهامش على التكلفة المتغيرة = الهامش على التكلفة المتغيرة / رقم الأعمال x 100

تمتاز هذه الطريقة بسهولة و قلة تكلفتها مقارنة مع طريقة التكلفة الكلية، كما تسمح بتقييم وضعية المؤسسة من خلال مقارنة هامش تكلفتها المتغيرة مع هوامش باقي المؤسسات.

كما تعتبر عتبة المر دودية مؤشرا هاما يتخذ على أساسه قرارات مستقبلية فيما يخص المؤسسة، فهو يسمح لها بمعرفة التكاليف المتغيرة والثابتة التي لا تحقق لها لا ربحا ولا خسارة، وبالتالي يسمح لها بمراقبة التكاليف الإنتاجية والتحكم فيها على مجال واسع، ويسمح لها بتحديد الأرباح في فترة زمنية محددة وهذا بموجب تكاليف إنتاجية عقلانية.

وما يأخذ على هذه الطريقة، أنه ليس من السهل الفصل بين عناصر التكاليف الثابتة والمتغيرة نتيجة للربط بين عناصر التكاليف وحجم الإنتاج، كذلك عدم الدقة في تقييم المخزونات لأنها تستبعد التكاليف الثابتة.

3- طريقة التحميل العقلاني للتكاليف الثابتة

جاءت هذه الطريقة نتيجة للانتقادات التي وجهت إلى كل من الطريقة الكلية التي لا تأخذ بعين الاعتبار مستوى النشاط عند حساب التكاليف الثابتة، وكذلك الانتقادات التي وجهت إلى طريقة التكلفة المتغيرة التي تتجاهل كلية التكاليف الثابتة، وبالتالي تعتبر هذه الطريقة حلا عقلانيا عندما تتغير القدرة الإنتاجية للمؤسسة.

التحميل العقلاني كأسلوب لحساب سعر التكلفة معناه تحميل المصاريف الثابتة يتم حسب مستوى النشاط الاقتصادي، أي تثبيت قيمة المصاريف الثابتة الفردية المحملة إلى سعر التكلفة بواسطة معامل التحميل والذي يحسب وفق القاعدة التالية¹:

المستوى الحقيقي للنشاط

= معامل التحميل

المستوى العادي للنشاط

إذن تسمح هذه الطريقة بتحديد التكلفة بطريقة عقلانية وتساعد الإدارة على اتخاذ القرار، كما تهدف إلى قياس الخسارة الناتجة عن النشاط الثانوي للمؤسسة أو الربح الناتج عن النشاط الإضافي للمؤسسة. فإذا كان:

- معامل التحميل أكبر من الواحد الصحيح ينتج عنه ربح (فائض) المردودية،
 - معامل التحميل أقل من الواحد الصحيح ينتج عنه تكلفة البطالة (العطالة)،
 - معامل التحميل يساوي الواحد الصحيح هذا يعني تطابق أو تساوي النشاط العادي والحقيقي.
- إن طريقة التحميل العقلاني للتكاليف الثابتة تسمح بحساب سعر تكلفة عقلاي إلا أنها تطرح بعض المشاكل كصعوبة تحديد حجم النشاط العادي وكذلك صعوبة الفصل بين التكاليف الثابتة والمتغيرة.

4- طريقة التكلفة الهامشية

إن تقنية التكلفة الهامشية تعتمد في حسابها لتكلفة المنتجات أو الخدمات على مختلف الطرق السابقة، فهي طريقة تركز على تحديد أثر تغير تكلفة إنتاج كمية محددة بتغيير هذه الكمية بوحدة واحدة على ربح المؤسسة. فهذه الطريقة تسمح لمراقب التسيير بتنبؤ آثار زيادة أو انخفاض الإنتاج بوحدة واحدة على تكلفة الإنتاج وبالتالي على نتيجة المؤسسة: " إذن نستطيع تعريف التكلفة الحدية على أنها تكلفة آخر وحدة مصنعة"². وبصفة عامة فإن التكلفة الهامشية هي التغير في التكلفة الإجمالية الناتج عن التغير في الإنتاج، وهذا ينطبق على حالة الارتفاع والانخفاض في الإنتاج معا.

5- أسلوب التكاليف التقديرية

هناك طريقتين من التكاليف التقديرية وتتمثل في الطريقة المعيارية وطريقة التكاليف المستهدفة.

5-1- الطريقة المعيارية: وهي تكاليف محددة مسبقا قبل بدء عملية الإنتاج، وتنقسم إلى تكاليف مباشرة وتكاليف غير مباشرة³، وهي تكاليف خاصة بالإنتاج وتعتمد على تحديد المعيار الكمي والقيمي للمادة الأولية، اليد العاملة، والمصاريف غير المباشرة.

¹ رحال علي، سعر التكلفة والمحاسبية التحليلية، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 1999، ص64.

² Toufik Saada, comptabilité analytique de contrôle de gestion, Educapole, 2^{ème} édition, Paris, 1998, p183.

³ رحال علي، مرجع سبق ذكره، ص86.

- إن الغرض من دراسة التكاليف المعيارية هو تحديد الانحرافات من جراء مقارنتها بالتكاليف الحقيقية وتحليلها قصد تحديد مستوياتها وأسبابها والمسؤول عنها، مما يسمح بتقييم إمكانيات المؤسسة وذلك بحساب الفروقات بين التكلفة المعيارية والحقيقية لمختلف عناصر التكلفة، ثم تحديد المسؤوليات على الأسباب التي أدت إلى حدوث هذه الفروقات، وفي الواقع فإن حساب الفروقات لا يكون أوتوماتيكيا بعد كل دورة بل حسب الحاجة إلى ذلك، وبمقارنة فوائدها مع تكاليفها، كما أن هناك مستويات من الفروقات مسموح بها أي لا تراقب.¹

5-2- التكاليف المستهدفة: تحدد المؤسسة أسعار البيع حسب ظروف السوق، حسب خصائص المنتجات، وحسب الهامش الذي حدده، تقوم بحساب سعر التكلفة والذي لا يجب تجاوزه وتسمى كذلك بالتكلفة الهدف وهي تعتمد على العلاقة التالية:

$$\text{التكلفة المستهدفة} = \text{سعر السوق} - \text{الهامش (الربح)}$$

التكلفة المقدرة وهي تكلفة المنتج المستقبلية حسب الوضعية الحالية من حيث حالة المشتريات، الإنتاج وحالة البيع، وفي أغلب الأحيان تكون التكلفة المقدرة أكبر من التكلفة المستهدفة، لذلك يجب تخفيضها إما بإحداث تغييرات في المنتج نفسه (الخصائص التقنية للمنتج) أو في ظروف الشراء، الإنتاج أو البيع.

إن التكلفة التقديرية عبارة عن تكلفة مستقبلية يتم تحديدها إما على أساس تكاليف الفترة السابقة أو تكاليف المؤسسات المنافسة على أساس تكاليف معيارية نظرية، ويشترط أن تكون موضوعية وقابلة للتحقيق وأن تحدد بمساهمة مختلف الأقسام.

ثالثا: محاسبة التكاليف ودورها في تحسين الأداء

لم يعد في الاقتصاد أن تعرف المؤسسة كيف تبيع لتحقيق النجاح، فنجاح المؤسسة يتوقف على قدرتها على تكييف عرضها على ما يطلبه السوق، وكذلك على السيطرة على الشروط الداخلية للاستغلال وذلك بمضاعفة الجهود للتنبؤ بالأحداث من أجل التكيف أكثر فأكثر مع السوق أو مع الوضعيات المتطورة باستمرار.

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

إن معرفة التكاليف يسمح بإدراجها معياريا في التسيير، أي إمكانية مقارنة النتائج المحققة بالقيم المعيارية.

فمقارنة التكاليف الحقيقية بالتكاليف التقديرية أو المعيارية يسمح بتحديد الفروقات الموازنة وتحليلها لاتخاذ القرارات التصحيحية وبالتالي تهتم محاسبة التكاليف بتقديم المعلومات الحاسوبية الضرورية للمراقبة الموازنة.

كما يمكن اعتماد المعلومات الواردة من محاسبة التكاليف في الدراسات والتحليل التي تساعد على اتخاذ قرارات، يتوقف عليها مستقبل المؤسسة فكلما أقدمت المؤسسة على مشروع ما، يتطلب دراسة ملف تجميع معلومات محاسبية تخص هيكل التكاليف.

¹ناصر دادي عدون، المحاسبة التحليلية، مرجع سبق ذكره، ص163.

وفي هذا الإطار على محاسبة التكاليف أن تكون على مستوى من التنظيم يضمن تقديم معلومات رقمية أساسية لمتخذي القرارات، وتكون لهذه المعلومات في كثير من الأحيان أهمية إستراتيجية فعلى سبيل المثال، في مرحلة طرح منتج جديد، متى يجب اتخاذ قرار مواصلة الإنتاج أو التوقف عنه، وهنا تكون بعض المعلومات مفيدة وقيمة.

المطلب الثاني: الموازنات التقديرية

إن عملية التوزيع والتخصيص المثالي للموارد تعتبر من أصعب المهام التي تعترض المشرفين عليها وذلك في ظل ظروف ندرة هذه الموارد.

وحتى يتحقق الاستغلال الأمثل لهذه الموارد على المسؤولين القيام بوظائف أساسية وهي التخطيط، التنسيق، الرقابة واتخاذ القرارات، وهو ما نجده في نظام الموازنات الذي يعد نظاما متكاملًا، فهو يزود المسؤولين بكل البيانات والتقارير التي تمكنهم من تخطيط ومتابعة واستغلال الموارد النادرة بكل كفاءة وفي الأوقات اللازمة. وينطوي نظام الموازنات التقديرية على عمليتين: الأولى تتعلق بتحضير الموازنات والثانية بإجراءات مراقبتها.

أولاً: مفهوم الموازنات التقديرية

1- تعريف الموازنة وخصائصها

1-1- تعريف الموازنة: تعتبر الموازنات التقديرية إحدى الأدوات التي تستخدم على نطاق واسع لغرض مراقبة التسيير، وهي تدخل ضمن إطار التسيير الاستراتيجي للمؤسسة، ففي البداية يتم وضع المخطط الاستراتيجي لتغطية مدة تتراوح بين (5 إلى 10 سنوات)، ثم تقسم أهداف المخطط الاستراتيجي إلى أهداف متوسطة المدى في إطار المخطط العملي لمدة 3 سنوات مثلاً، وبناء على المخطط العملي يتم وضع الموازنات للمدى القصير (تقديرات للسنة المقبلة).¹

وبالتالي يمكن تعريف الموازنة على أنها خطة مالية قصيرة المدى، تتضمن توزيعاً للموارد، ومرتبطة بالمسؤوليات المحددة من أجل تحقيق الأهداف التي تطمح إليها المؤسسة.

ويجب أن ترفق الموازنة بمخطط عمل نوعي يتضمن تواريخ إنجاز النشاطات.

1-2- خصائص الموازنة: من التعريف السابق يتضح جلياً أن الموازنة تتميز بثلاثة خصائص وهي:²

1 2 1 **تعبير كمي:** حيث أن البرامج قصيرة الأجل تستدعي ترجمة أهدافها إلى كميات وكذا تخصيص الموارد الضرورية لتحقيقها بحيث لا تكون هذه الموارد إلا في أشكال كمية ومالية.

¹ Armand Dayan, manuel de gestion, édition Ellipes, volume1, Paris, 1999, p809.

² Norbert Guedj, opcit, p254.

1 2 2 1 **تحديد في شكل برنامج عمل:** الموازنة ليست تقديرا للأهداف والموارد الضرورية لتحقيقها وإنما لا بد أن ترفق بقرارات عملية، فهي تهدف إلى تحقيق الأهداف المسطرة وليس إلى معرفة وتنبؤ بالمستقبل من أجل المعرفة فقط.

1 2 3 **تحديد لفترة معينة:** وقد تكون سنة واحدة أو أقل وهذا باختلاف نشاط المؤسسة وأهدافها، فالموازنة هي ترجمة كمية لبرامج العمل المحددة و التي هي امتداد للمخططات المتوسطة والطويلة الأجل، كما أنها تعتبر من المعايير التي على أساسها تتم مقارنة النتائج المحققة واستخلاص الفروقات ومن ثمة اتخاذ التدابير الملائمة لتحسين التسيير.

2- قواعد إعداد الموازنات التقديرية

هناك مجموعة من القواعد تتحكم في إعداد الموازنات التقديرية وهي:¹

- يتطلب إعداد الموازنات التقديرية ضرورة تواجد تنظيم إداري تكون فيه مراكز المسؤولية واضحة حتى تتمكن من ربط الموازنات بتلك المراكز، وهذا ما يمكننا من تحديد المسؤولية وتقييم الأداء،
- اعتماد الموازنة على التنبؤ وهو توقع أحداث مستقبلية، وتشمل عملية التنبؤ دراسات إحصائية للفترات الماضية وكذلك الاتجاهات في المستقبل، وعلى ضوء هذه الدراسات نضع افتراضات الفترة القادمة لكل بند من بنود الموازنة، ويجب أن نأخذ في الحسبان ظاهرة الخطر وعدم التأكد،
- يجب أن تشمل الموازنة على كل أنشطة المؤسسة، بنود التكاليف والإيرادات، وكل المستويات الإدارية، وكذلك كل الجوانب الكمية والمالية،
- توزيع الموازنات زمنيا وجغرافيا لكي نتابع ونقيم أداء كل منطقة في فصل أو شهر معين،
- المشاركة في الأحداث بحيث يجب إشراك جميع المسؤولين عن تنفيذ الموازنة في إعداد الموازنات لأن عدم مشاركتهم في إعدادها وفرض تقديراتها عليهم سوف يؤدي إلى تكاسلهم عن تحقيق أهداف الموازنة، ويمكنهم الدفاع عن أدائهم الضعيف بأن التقديرات مفروضة عليهم ولم يشاركوا في إعدادها.
- إن اشتراك المسؤولين في إعداد وتنفيذ الموازنات يرفع من معنوياتهم ويجفهم على تحقيق تلك التقديرات، كما تسمح هذه المشاركة أيضا بتنمية روح التعاون في النفوس وتجعلهم أكثر أمانا واطمئنانا على مستقبلهم نظرا لمعرفةهم بخطط المؤسسة وأهدافها وهذا ما يجعلهم يرفعون من أدائهم.

إن الموازنات هي جزء من نظام تسيير الموازنات والذي يتكون من مرحلتين متميزتين:²

- وضع الموازنات (BUDGETISATION)،

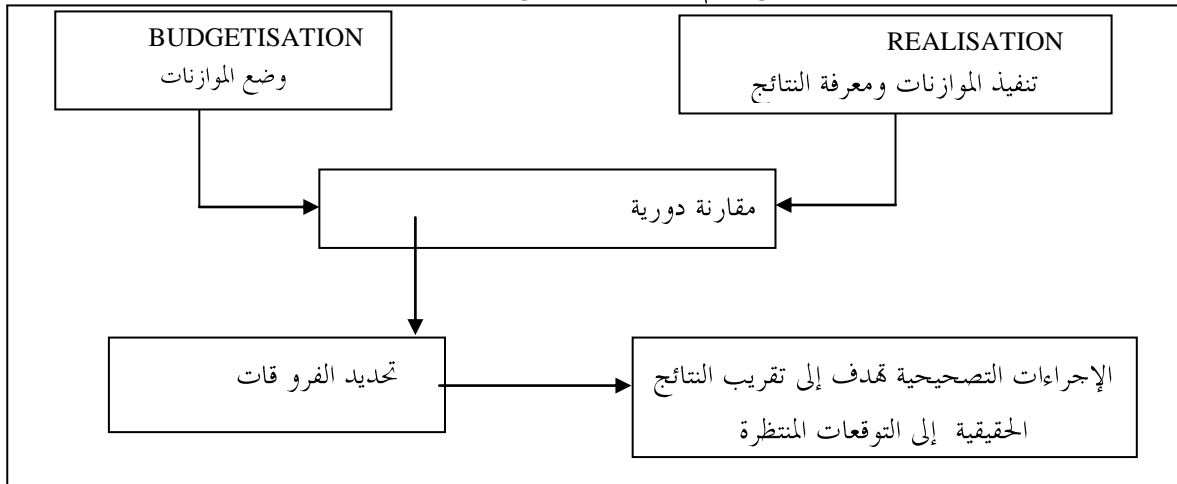
- مراقبة الموازنات (LE CONTROLE BUDGETAIRE).

و يمكن تمثيل تسيير الموازنات في الشكل التالي:

¹ فر كوس محمد، الموازنات التقديرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001، ص 09.

² Claude Alazard, Sabine Sépari, opcit, p275.

الشكل رقم (3-2) مراحل تسيير الموازنات



المصدر: Claude Alazard, Sabine Separi, Opcit, P275

وبهذه الصورة يعتبر تسيير الموازنات نظاما مساعدا على مراقبة التسيير، وعلى اتخاذ القرار باعتبارها تساعد على تحديد الفروقات ثم اتخاذ الإجراءات التصحيحية لتحسين أداء المؤسسة ككل.

فتسيير الموازنات هي وظيفة جزئية من مراقبة التسيير ويظهر دور مراقب التسيير في هذا الإطار على النحو

التالي:

- عليه أن يحدد إجراءات وضع ومتابعة الموازنات،
- التنسيق مع المسؤولين لمساعدتهم على وضع الموازنات انطلاقا من التنبؤات الخاصة بنشاطات مراكزهم،
- مراقبة الانسجام بين مختلف الموازنات على مستوى المؤسسة ومراكز الأرباح وذلك بتفادي الاستعمال المزدوج،

- ضبط الموازنة الإجمالية للمؤسسة حيث يقدم تعليقات وملاحظات للمسؤولين حول الموازنة الموضوعية كما يقدم من جهة ثانية الموازنات العامة إلى المديرية المالية التي يكون على اتصال دائم بها،
- يقوم بتحليل تقارير الموازنات (الفروقات) الواردة من مختلف وحدات التسيير،
- يقوم بمساعدة المسؤولين على اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة، كما يشارك في وضع نظام المعلومات المتمثل في لوحات القيادة.

ثانيا: مراحل إعداد الموازنات

يمكن تلخيص المراحل التي تمر بها إعداد الموازنة التقديرية فيما يلي¹:

- توضيح الدور الاقتصادي والاجتماعي للمؤسسة،
- جرد الموارد المالية والفنية والبشرية للمؤسسة،

¹ محمد فركوس، مرجع سبق ذكره، ص 13.

الفصل الثالث: أدوات مراقبة التسيير ودورها في تحسين الأداء بالمؤسسة الاقتصادية

- توضيح العوامل الخارجية للمؤسسة (الظروف الآنية الاقتصادية والسياسية والاجتماعية، المنافسة المحلية والوطنية و الدولية، معدل التضخم...).
- ومن هذه المراحل يتم مايلي:
 - تشكيل الأهداف الطويلة الأجل للمؤسسة،
 - تشكيل الأهداف القصيرة الأجل،
 - إعداد السياسات والوسائل لأجل تحقيق الأهداف القصيرة الأجل والطويلة الأجل (سياسة البحث والتنمية، سياسة التوسع، سياسة التسعير...).
 - تحديد المسؤوليات داخل المؤسسة مع الوصف الدقيق لكل المهام،
 - تعيين لجنة الموازنة ويجب أن يكون دورها وظيفيا فقط، و متكونة من أشخاص ذوي المستويات الإدارية العالية، ويجب أن يكون من بينها المراقب المالي، كما يجب أن تكون المصالح ممثلة في هذه اللجنة،
 - إشعار كل الأشخاص الذين لهم مسؤولية على مركز تكلفة أو مركز ربح، بأهداف أو سياسات المؤسسة،
 - قبول أهداف وسياسات المؤسسة من طرف المسؤولين المكلفين بتطبيقها.
- ويمكن تمثيل مراحل إعداد الموازنات من خلال المخطط التالي:

الشكل (3-3) مراحل إعداد الموازنات التقديرية



المصدر: Norbert Guedj, Opcit, p 254

من خلال المخطط يمكن تقسيم الإجراءات الموازنية إلى 5 مراحل كبرى:

- تبلغ المديرية العامة أهداف المخطط العملي وكذلك المعلومات المتعلقة بالمخطط (التي يقدمها مراقب التسيير) إلى مسؤولي المراكز،
- يقوم كل مسؤول بوضع مشروع موازنة أو موازنة أولية مؤقتة،
- تجمع مشاريع الموازونات لفحص مدى انسجامها ويقوم مسؤولي المراكز ولجنة الموازونات بمناقشة الأهداف والوسائل التي ينبغي تسخيرها،
- وضع الموازونات النهائية لكل مركز مسؤولية ثم تجميعها للوصول إلى الموازنة التقديرية للمؤسسة،
- متابعة الموازونات وتعديلها تبعا لتطورات المحيط والنتائج المحققة.

ثالثا: الموازونات ودورها في تحسين الأداء

الموازنة هي أداة في يد الإدارة تساعد على تحقيق الأهداف التي تسعى إليها، وأنها أفضل أسلوب قدمته العلوم المحاسبية والإدارية، حيث يمكن استخدامه في تحقيق أقصى درجات الكفاءة والفعالية في المؤسسة، ويظهر ذلك في:

1- في مرحلة التخطيط والتنسيق

على اعتبار الموازنة خطة شاملة لجميع أنشطة المؤسسة، يتطلب تحضيرها جهود كافة المستويات الإدارية، فإن ذلك يشعر جميع العاملين بمسؤوليتهم، حيث تقوم بتحديد وتوزيع المسؤوليات التنفيذية بين العاملين حتى يمكن تقييم أداء العاملين، كما يمكن ان تكون مصدر تحفيز أو خمول وذلك إذا كانت تعكس حاجات العمال أم لا، فمن المعلوم أن حاجات العمال يمكن أن تكون مادية أو معنوية، وحتى يكون لديهم حافز العمل، لابد من الحصول على مقابل، وهو إشباع هذه الحاجات فالموازونات لابد وأن تكون بتلك الطريقة التي تسمح للعمال بإشباع حاجاتهم وعن طريقها تحقق المؤسسة أهدافها، لهذا يجب إشراك مختلف فئات عمال المؤسسة في إعداد الموازونات من أجل تقبلها كأداة ومعياري لقياس وتحسين أدائهم.

أما التنسيق فهو ضرورة حتمية لنجاح التخطيط، فلا يمكن أن نتصور وجود خطة من دون تنسيق بين الأنشطة، والوحدات الفرعية، والعاملين... الخ. فالتخطيط يحمل بين طياته، حتما عملية التنسيق، لإزالة كل تعارض في الأهداف الفرعية، تحقيقا للهدف الرئيسي للمؤسسة.

فالتنسيق ضروري مثلا بين إدارة المبيعات وإدارة الإنتاج، حتى لا يتم إنتاج أكثر أو أقل من المبيعات المتوقعة، ولضمان توفر الإنتاج اللازم، وتسليمه للعملاء في الوقت المحدد كذلك يجب أن تلتزم إدارة المبيعات بالطاقة الإنتاجية، ويكون التنسيق في ضوء الموارد المالية المتاحة للمؤسسة، وما تخضع له من مؤثرات داخلية وخارجية، ضمانا لاستيعاب العمل في المؤسسة.

2- في مجال المراقبة وتقييم الأداء

لا يتوقف دور الموازنة عند وضع الخطة فقط، إذ أن التخطيط ما هو إلا الخطوة الأولى للمراقبة على الأنشطة، ومن ثم ينبغي الالتزام بالخطة خلال التنفيذ، ومتابعة ذلك التنفيذ ورقابته وإلا أصبحت الخطة تقديرات لا جدوى منها، لذلك فإن الرقابة هي الدور الحقيقي التي تؤديه الموازنة عن طريق متابعة الأداء الفعلي للأنشطة ومقارنته مع الأداء المخطط وذلك بتحليل الانحرافات والتعرف على أسبابها وعلاجها في الوقت المناسب. كما تهدف رقابة الموازنة إلى إجراء التنسيق اللازم بين الإدارات والأقسام خلال عملية تنفيذ الموازنة، حتى يؤدي العاملون واجباقتهم، في توازن تام، لتحقيق الأهداف وفقا لجدول زمني محدد وتوقيت متناسق بين الأنشطة بعضها ببعض.

تنتج الموازنة فرصة تطبيق المساءلة المحاسبية عند تحديد أسباب الانحراف عن الخطة الموضوعية وبذلك يشعر كل مسؤول بحدود مسؤوليته والصلاحيات المخولة، بالجدول الزمني الذي يرتبط به، في تنفيذ النشاط المكلف به. تساعد الموازنة على تمكين الإدارة من مباشرة مهمتها بأسلوب الإدارة بالاستثناء، أي توجه الإدارة انتباهها إلى ما هو خارج عن المخطط تاركة بذلك الأمور الروتينية تسير سيرها طبيعيا من دون أن تضيق وقتها وجهدها في تلك الأمور.

المطلب الثالث: التحليل المالي للوثائق المحاسبية في المؤسسة

انطلاقا من القوائم المحاسبية ومعالجتها، بهدف الحصول على أرقام تعبر بدقة على النشاط المالي والاقتصادي للمؤسسة، يمكن استنتاج عددا من المؤشرات الأساسية، والتي على أساسها يقوم المحلل المالي بتطبيق واستخدام مختلف الأساليب والأدوات التي تساعد على تقييم الوضع المالي للمؤسسة.

أولاً: مفهوم التحليل المالي وأهدافه

1- مفهوم التحليل المالي

يعتبر مفهوم التحليل المالي من مواضع الإدارة المالية، وضرورة قصوى للتخطيط السليم وكذلك هو تشخيص للحالة المالية للمؤسسة لفترة زمنية معينة (فصل، سنة...). باستعمال وسائل تختلف باختلاف الطرق والأهداف من هذا التحليل.¹

وبتعبير آخر فهو عبارة عن دراسة تحليلية انتقادية مفصلة للقوائم المالية وتحليل المعلومات المفيدة والملائمة والضرورية المرتبطة بشكل مباشر وغير مباشر بالمؤسسة إضافة إلى تحليل السياسات والخطة والأهداف والمعايير. وهو تلك الدراسة التفصيلية للبيانات المالية في فترة زمنية معينة (دورة أو عدة دورات) من أجل اكتشاف نقاط القوة والضعف في السياسة المالية.

وهو متابعة الحالة المالية للمؤسسة وتحليلها في فترة معينة من أجل اقتراح إجراءات تساعد على تحسين الحالة المالية.

¹ ناصر دادي عدون، تقنيات مراقبة التسيير، التحليل المالي (الجزء الأول)، الجزائر، 1990، ص13.

كما أنه تحليل لعناصر القوائم المالية في فترة معينة من أجل معرفة التغيرات التي تطرأ على هذه العناصر وآثارها.

2- أهداف التحليل المالي

تختلف أهداف التحليل المالي حسب الجهة التي تقوم به، فيمكن للمؤسسة أن تحدد هذه الأهداف بالتنسيق مع دوائرها المالية، وإما أن تقوم به جهات خارجية عن المؤسسة (المصرفيين، رجال الأعمال... الخ). وعموما فإن أهداف التحليل المالي تتمثل في:

- تقييم الوضعية المالية ومدى استطاعة المؤسسة على تحمل نتائج القروض،
- تقييم النتائج المالية حيث بواسطتها تحدد الأرقام الخاضعة للضريبة،
- قياس مردود ودي العمليات المحققة من طرف المؤسسة،
- إعطاء أحكام على مدى تطبيق التوازنات المالية في المؤسسة على مردوديته،
- وضع المعلومات المتوصل إليها كأساس للتقديرات المستقبلية،
- توضيح سياسة القروض تجاه الزبائن،
- مقارنة الوضعية العامة للمؤسسة مع مؤسسات أخرى من نفس القطاع،
- تقييم الوضعية المالية و معرفة قدرة المؤسسة على تسديد ديونها والضمانات التي تقدمها .

ثانيا: مراحل التحليل المالي، أساليبه ومؤشراته

1- مراحل التحليل المالي

يمر التحليل المالي بمجموعة من المراحل وهذا يعتمد على نوع التحليل وأهميته ودرجة التفصيل المطلوبة فيه، ويتفق معظم الباحثين في التحليل على أن مراحلها هي:

1-1- تحقيق هدف التحليل بدقة: من الضروري جدا أن يحدد المحلل المالي الهدف الذي ينبغي الوصول إليه، ومدى أهمية هذا الهدف وتأثيره، ويلاحظ أن أهداف التحليل المالي تتفاوت من فئة إلى أخرى، فنجاح العملية التحليلية يعتمد على تحديد الهدف بدقة.

1-2- تحديد الفترة الزمنية للتحليل المالي : في هذه المرحلة يتم تحديد البعد الزمني للتحليل المالي، وبمعنى أوضح تحديد عدد السنوات التي سيتم تحليل بياناتها.

1-3- اختيار أسلوب التحليل المناسب: تتعدد أساليب التحليل المالي المتاحة أمام المحلل، ومنها استخدام أسلوب النسب المالية وكذلك الأساليب الاقتصادية وغيرها، إذ يقف المحلل المالي في هذه المرحلة أمام مجموعة من البدائل وعليه أن يتخذ البديل المناسب.

1-4- إعادة تبويب القوائم لتلائم أسلوب التحليل المختار : في هذه المرحلة يتم التبويب السليم للقوائم المالية من زاوية التحليل المالي التي تستعمل عملية التحليل، وكل هذا يعتمد على خبرة المحلل المالي ودرايته، والتي من خلالها يستطيع توفير الدقة والوضوح والبساطة في القوائم المالية، وبالتالي تحقيق هدف التحليل المالي.

1-5- التوصل إلى الاستنتاجات: تتم عملية الاستنتاج من قبل المحلل المالي في إبداء رأي في محايد، بعيد عن التحيز الشخصي بكافة جوانبه والالتزام بالموضوعية بأكبر قدر ممكن.

1-6- صياغة التقارير: التقرير هو وسيلة لنقل نتائج العملية التحليلية مع ذكر الاقتراحات التي تناسب مع النتائج المتوصل إليها.

2- أساليب التحليل المالي

هناك ثلاثة أساليب أساسية يستخدمها المحلل المالي لدراسة وتحليل الأرصدة المختلفة والنسب التوضيحية التي تربط ما بين الأرصدة المتجانسة بهدف القيام بتحليل شامل على مختلف المجالات (النشاط، المدودية، النقدية، الهيكلية...) وهي:¹

2-1- التحليل الاتجاهي: يكمن التحليل الاتجاهي في دراسة الأرصدة والنسب على مدى دورات متعددة حيث يهدف التحليل المالي في غالب الأحيان إلى دراسة الماضي لتشخيص الحاضر والتنبؤ بالمستقبل، ويقتضي بالضرورة دراسة على مدى دورات مختلفة تسمح باستنتاج التوجهات والتطورات.

2-2- التحليل المقارن: هذا الأسلوب يستدعي مقارنة الأرصدة والنسب الخاصة بالمؤسسة مع نفس الأرصدة والنسب التابعة لمؤسسة أخرى مشابهة للمؤسسة محل الدراسة وتنتمي إلى نفس القطاع فمن خلال هذه المقارنة يمكن تقييم فعالية المؤسسة نسبياً مع مؤسسات مماثلة لها.

2-3- التحليل المعياري: يركز التحليل المعياري على مقارنة بعض الأرصدة والنسب للمؤسسة محل الدراسة مع بعض القيم والمعدلات المعيارية المتعارف عليها في مجال التحليل المالي، يذكر منها على سبيل المثال:

- تمويل العناصر الثابتة بالموارد المستقرة،

- لا يجب أن تتجاوز قيمة الديون الطويلة والمتوسطة الأجل قيمة الأموال الخاصة،

- لا يجب أن تتجاوز قيمة الديون الطويلة والمتوسطة الأجل ثلاثة أضعاف قيمة الطاقة التمويلية... إلخ.

ثالثاً: التحليل المالي والأداء

يستعمل التحليل المالي للتعرف والحكم على مستوى أداء المؤسسات واتخاذ القرارات المتعلقة بحجم ونوع الأصول الواجب شرائها، وحجم ونوع التمويل المناسب لكل نوع من أنواع تلك الأصول من أجل تحقيق أهداف المؤسسة وهذا بالعمل على:²

- قرار الاستثمار طويل الأجل وكل ما يرتبط بهذا القرار من تحليل طرق تقييم مقترحات الاستثمار وكيفية حساب تكلفة الفرصة للأموال وأسعار الفرص البديلة وأسس حساب مخاطر الأعمال،

¹ حمزة محمود الزبيدي، التحليل المالي، تقييم الأداء والتنبؤ بالفشل، مؤسسة الورق للنشر والتوزيع عمان، 2000، ص 55.

² سيد الهوارى، مدخل إلى الإدارة المالية، مكتبة عين شمس، مصر، 1996، ص 11-14.

الفصل الثالث: أدوات مراقبة التسيير ودورها في تحسين الأداء بالمؤسسة الاقتصادية

- قرار تمويل طويل الأجل وما يرتبط به من دراسة أفضل هيكل تمويلي للمؤسسة في ضوء الهياكل التمويلية للمؤسسات المماثلة في النشاط، وكذلك ما يرتبط من تحليل المصادر المثلى للتمويل طويل الأجل وأثر كل مصدر على ربحية المؤسسة من جهة وعلى كفاءة استخدام المال العام من ناحية أخرى،
 - إدارة رأس المال العامل وكل ما يرتبط بها من حيث كيفية رفع كفاءة إدارة النقدية،
 - رفع الكفاءة في تحصيل المقبوضات والاستفادة القصوى من فرص التأخير في الدفع،
 - التحليل الاقتصادي للائتمان من حيث شروطه ومدته والناتج من زيادة المبيعات والمخاطر المتوقعة،
 - تحليل الحجم الاقتصادي الأمثل للطلبية ومواعيده،
 - اختيار مصادر تمويل قصير ومتوسط الأجل وكل ما يرتبط بها من حيث تحليل اقتصاديات كل من الائتمان التجاري والائتمان المصرفي في ضوء أهداف المؤسسة.
- تعمل كل من محاسبة التكاليف، الموازنات التقديرية، التحليل المالي على تقديم المعلومات المتعلقة بنشاط المؤسسة بالتفصيل، وتكون هذه المعلومات ذات طبيعة مالية ومحاسبية تساعد المؤسسة على اتخاذ الإجراءات الملائمة لتحسين أدائها.

المبحث الثاني: الأدوات الكمية الحديثة

إن التطور الذي شهدته وظيفة مراقبة التسيير واقتصار الأدوات التقليدية على تقديم معلومات تكون ذات طبيعة مالية ومحاسبية بحتة، وإهمالها للجوانب الأخرى، تم تطوير بعض هذه الأدوات والاستعانة بأدوات حديثة تتناسب مع حركية وديناميكية المؤسسة ومحيطها. وستناول في هذا المبحث أكثر هذه الأدوات استعمالا لدى المؤسسات التي بلغت مستوى متميز من الأداء.

المطلب الأول: محاسبة التكاليف على أساس الأنشطة ABC

يشهد العالم في الآونة الأخيرة ثورة كبيرة في وسائل وسياسات نظم الإنتاج مما أثر بالتبعية على نظم التكاليف، فلم تعد نظم التكاليف التقليدية مسيرة لتلك الثورة مما أدى إلى بزوغ نظم حديثة، ومتطورة توافق هذا التطور التكنولوجي.

أولاً: مدخل إلى التكاليف على أساس الأنشطة ABC

بالنظر إلى التطورات التي شهدت مختلف الميادين المتعلقة بالإنتاج (أنظمة وتقنيات الإنتاج، التسويق، الجودة، المنافسة... الخ) وتوسع نشاط المؤسسات و كبر حجمها، أين أصبحت طرق التكاليف التقليدية عاجزة إلى حد ما على مسايرة هذا التطور وتوفير أدوات الرقابة الفعالة على التكاليف والإنتاج ومستويات الأداء وتتبع سلوك التكاليف ومعالجة مشكلة عدم تخصيص وتحميل الأعباء غير المباشرة. فظهرت طريقة التكاليف على أساس الأنشطة كبديل لمختلف الطرق التقليدية.

1- مفهوم طريقة التكاليف على أساس الأنشطة *ABC

يرتكز نظام التكاليف على أساس الأنشطة على فكرة أساسية تعتمد على الربط بين الموارد المستخدمة والأنشطة التي تستخدم هذه الموارد، ثم الربط بين تكاليف الأنشطة وبين المنتج النهائي. حيث أنه خلال العقدين الأخيرين من القرن العشرين خضع علم المحاسبة وخاصة محاسبة التكاليف لتغيرات جذرية نتيجة الدخول في عصر تكنولوجيات المعلومات والاتصالات والتي استدعت تكوين نظرية محاسبية تناسب تلك الظروف المتغيرة، فظهرت طريقة التكاليف على أساس الأنشطة، كبديل لمختلف الطرق التقليدية بداية من سنة 1986 من خلال برنامج البحث المسمى بنظام إدارة تسيير الموارد CMS الذي قام به مجمع دولي لمؤسسات ومستشارين، وكان من أبرز الباحثين الأمريكيين المشاركين: بورتير، ميلر كوبر، كابلن والفرنسيين: كوداك، فيلبس... وعدة مكاتب دراسات للتنظيم والاستشارة من بينهما: أندرسون، بيت مارويك...¹.

* A = activity B= based c = costing

¹ Patrick Pigé , comptabilité analytique, 3^{ème} édition Economica, Paris, 2001, p61

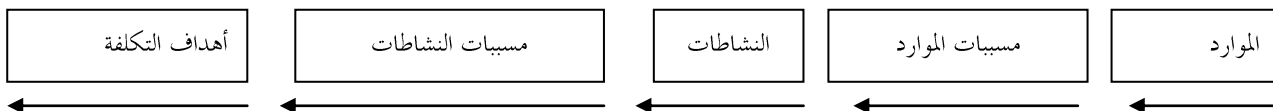
2- خصائص ABC

تعمل محاسبة التكاليف على أساس الأنشطة على تتبع الأعباء من خلال اعتمادها على مبدأ مسببات التكلفة التي تربط الموارد والنشاطات ثم بين النشاطات وأهداف التكلفة، وهذا ما يسمح بزيادة درجة الدقة في تخصيص الأعباء غير المباشرة، حيث يتم تحميل بعض عناصر الأعباء الغير مباشرة بطريقة مباشرة، في حين أنها تعتبر وتعالج كأعباء غير مباشرة في الطرق التقليدية. وتعتمد ABC على أسس عديدة لتحميل الأعباء الغير مباشرة تتلاءم مع طبيعة النشاطات ومدى استهلاكها من الموارد المخصصة¹، وفق ما تم صرفه في عملية الإنتاج (النشاط).

لقد أثبتت ABC إمكانيات هائلة عند تطبيقها خاصة في القطاعات الصناعية التي تتميز باستخدامها للتكنولوجيات الحديثة في التصنيع والتسيير واندماج أنظمتها أين كان انطلاقها، ثم عممت على نشاطات وقطاعات أخرى، خاصة تلك التي تتنوع تشكيلة منتجاتها وارتفاع نسبة أعبائها الغير مباشرة وتنشط في محيط تنافسي، وهذا ما يجتهد على المؤسسة بضرورة وجود نظام معلومات محاسبي دقيق يعمل على توفير المعلومات الدقيقة التي تحتاجها المؤسسة في التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات، خاصة تلك المتعلقة بالتسعير وخطة تشكيلة الإنتاج.

إن هذه الطريقة حققت المبدأ الأساسي للمحاسبة التحليلية فيما يخص تطابقها مع تنظيم المؤسسة الذي هو الأساس لمحمل النشاطات الضرورية للحصول على مخرجات، حيث يسمح هذا التطابق بتتبع الأعباء واستهلاك الموارد يرافق عملية ضبط وتحليل الأنشطة وإعادة ترتيبها حتى يمكن تحديد الأنشطة التي تساهم في إيجاد القيمة المضافة لصالح المؤسسة ومستخدميها وزبائنها، وبهذا تحقق المؤسسة نجاحا بفضل قدرتها على المنافسة. وعليه فالشعار العملي المطبق الذي يلخص فلسفة طريقة ABC هو أن الأنشطة تستهلك الموارد والمنتجات تستهلك النشاطات، وبهذا سمحت بالانتقال من المنطق التقليدي لتوزيع الأعباء غير المباشرة وتحميلها على المنتجات والخدمات إلى منطق استهلاك الموارد من طرف النشاطات على أسس أكثر دقة وفق الشكل التالي:

الشكل (3-4) مخطط سير التكاليف على أساس الأنشطة



المصدر: Xavier Bouin, François Xavier, Tous Gestionnaires, Dunod, Paris, 2002, p139

3- مصطلحات ABC

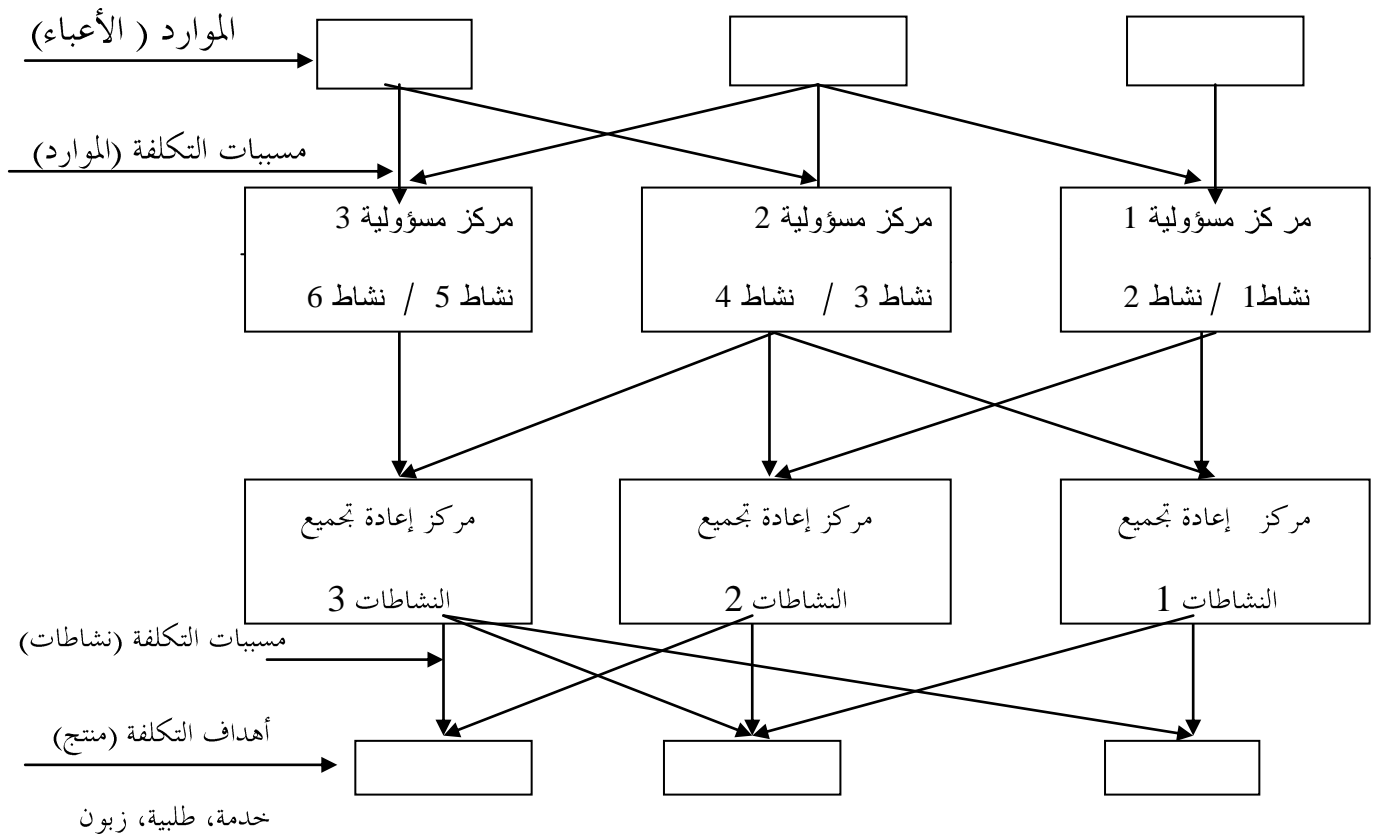
– هدف التكلفة: يمكن أن يعبر عنه بالمسبب الرئيسي للتكلفة و يتمثل في أحد العناصر التالية: (منتج، خدمة، زبون، طلبيه...).

¹ أحمد حسين علي حسين، المحاسبة الإدارية المتقدمة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص65.

الفصل الثالث: أدوات مراقبة التسيير ودورها في تحسين الأداء بالمؤسسة الاقتصادية

- الموارد: هي كل العناصر التي يتم استهلاكها من أجل القيام بالإنتاج والبيع والمتعلقة بالأعباء.
 - النشاط: هو مجموعة من العمليات الأولية تستعمل عدد من الموارد: وقت، قوة عمل، آلات، معلومات... الخ.
 - مسببات التكلفة: هي وسائل الربط بين تكلفة النشاط والمخرجات من المنتجات والخدمات وتعني العناصر التي نشأت بسببها الأعباء ويمكن أن يعبر عنها بمسببات الموارد ومسببات النشاطات.
 - مسببات الموارد: هي مفاتيح تسمح بتوزيع الموارد المستهلكة بين مختلف أهداف التكلفة.
- إن تخصيص الموارد يتم على مراحل وفق تلك المسببات التكاليفية التي تربط بين الموارد والأنشطة وأهداف التكلفة ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي:

الشكل (3-5) حساب التكاليف بطريقة التكاليف على أساس الأنشطة



المصدر: Patrick Piget, comptabilité analytique, 3^{ème} édition, Economica, Paris, 2001, p61

ثانيا: تطبيق طريقة ABC

إن عملية تصميم ووضع نظام المحاسبة التحليلية على أساس الأنشطة تدرج في إطار تسييري متكامل يتطلب القيام بإعادة تنظيم المؤسسة وتحليل لكل أنشطتها وهذا لا يعني التخلي على كل ما هو سابق، بل ينبغي الحفاظ على الرصيد الإيجابي للطرق والإجراءات المتعلقة بالأنظمة السابقة. والعمل على البناء عليها حتى يمكن التحكم في عناصر التسيير للمؤسسة والانتقال تدريجيا إلى نظام فعال ومرن قابل للتطوير ينسجم مع الأدوات التسييرية الأخرى.

توضع طريقة التكاليف على أساس الأنشطة بعد تحديد الأهداف وتعيين فرقة المشروع وفق الخطوات التالية:¹

1- تحديد الأنشطة

يتم إعداد قائمة أولية لكل النشاطات والقيام بمناقشة كل الجوانب المتعلقة بها خاصة أثرها على المنتجات والنشاطات الأخرى واستهلاك الموارد، حيث يتم تحليل الأنشطة في إنشاء القيمة وترتيبها حسب أهميتها، والنشاطات التي تساهم في إنشاء القيمة أو التي لها أثر سلبي على القيمة، وبالتالي يمكن للمؤسسة أن تضبط وترقب استهلاك الموارد.

2- حساب تكلفة الأنشطة كمياً

الخطوة التالية هي التعبير عن تلك الأنشطة بمقياس كمي يحقق علاقة الارتباط بين حجم ذلك النشاط معبرا عنه بوحدات القياس لمقدار التكلفة ويطلق على ذلك المقياس مسبب التكلفة، ومن الجدير بالذكر أن مدى نجاح وفعالية نظام محاسبة تكلفة النشاط يعتمد إلى حد كبير على مدى سلامة مسببات التكلفة.

3- تحديد مسببات التكلفة

يتم تحديد مسببات التكلفة التي تعد من المميزات الرئيسية لهذه الطريقة، بحيث يتم تحديد العلاقة بين الموارد والأنشطة أو بين الأنشطة وأهداف التكلفة، ويعني ذلك تخصيص الموارد على مختلف الأنشطة في المرحلة الأولى وأهداف التكلفة في المرحلة الثانية حسب ما تم استهلاكه في تلك العمليات، وما تحتاج إليه بصفة فعلية وهذا بواسطة معايير دقيقة وواقعية متمثلة في مسببات التكلفة تكون قابلة للقياس ومعبرة على العلاقة السائدة (عدد أوامر الشراء، عدد مرات الفحص، عدد مرات التجهيز... الخ).

4- إعداد مصفوفة الربط بين النشاطات ومسببات التكلفة.

5- حصر الموارد وتخصيصها بناء على قائمة النشاطات ومسببات التكلفة (تتبع ودراسة سلوك عناصر التكاليف).

6- إعادة تجميع النشاطات التي لها نفس المواصفات المتعلقة بمسببات التكلفة أو النشاطات لتسهيل تحميل الأعباء غير المباشرة على أهداف التكلفة.²

7- تحميل الأعباء على أهداف التكلفة.

8- دراسة وتفسير النتائج و العمل على التحسين المستمر لإجراءات تتبع وحساب التكاليف.

¹ www.infotechaccountants.com

² Laurant Ravignon et autres, gestion par activités, la méthode ABC/ABM, 5^{ème} édition, les éditions d'Organisations, Paris, 2001, p236

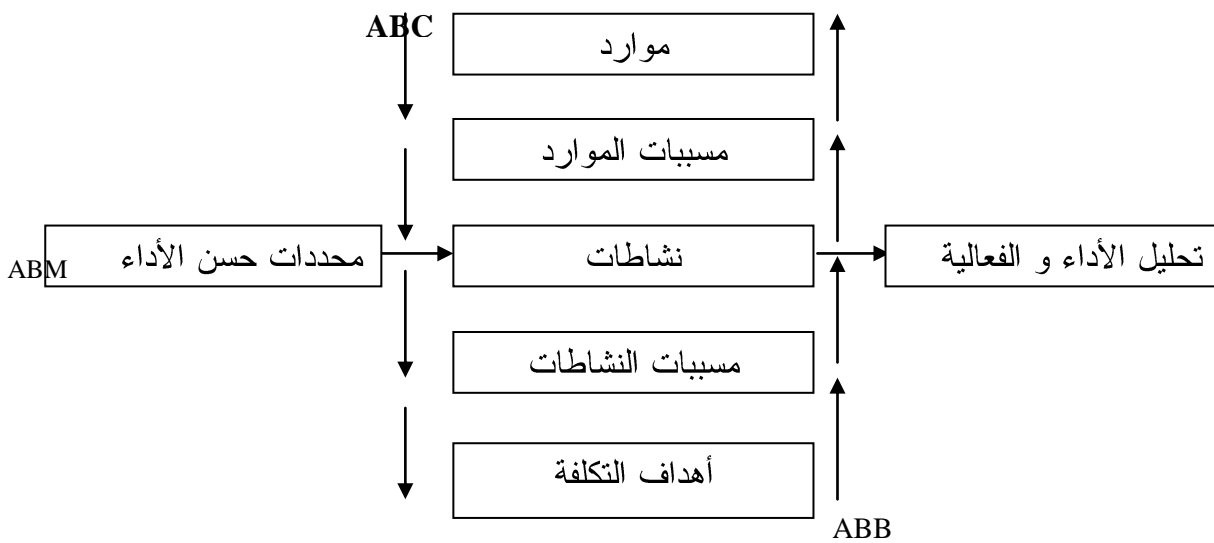
ثالثا: التسيير على أساس الأنشطة ABM*

يعد التسيير على أساس الأنشطة الإطار الذي تعمل من خلاله ABC، بحيث يشكّلان نظاما متكاملًا لسير المؤسسة مبني على أسس واحدة، وتعد طريقة ABC الأداة الرئيسية والفاعلة لمراقبة التسيير في نظام ABM من حيث اعتبارها مصدر رئيسي للمعلومات واستخدامها للتقنيات المختلفة التي تساعد على اتخاذ القرارات وبرمجة العمليات وإعداد الموازنات، وبالمقابل يوفر نظام التسيير على أساس الأنشطة الإطار الملائم والمرن لتطبيق طريقة ABC، لذلك ينصح الخبراء عند وضع أحد النظامين مراعاة متطلبات النظام الآخر، سواء يتم تصميم ووضع النظامين في مرة واحدة أو بصفة مستقلة لضمان الانسجام وتحقيق أقصى حد للفعالية والأداء الجيد. إن أول عمل يتطلب القيام به عند وضع نظام التسيير على أساس الأنشطة يتمثل في التحليل الهيكلي للمؤسسة ويتم على ثلاثة مراحل متتابعة:

- المرحلة الأولى: تحديد الصلاحيات والسلطات للطاقت المسير ومختلف العوائق والمشاكل المطلوب التكفل بها (تحليل المسؤوليات، اختيار المؤشرات التسييرية، لوحة القيادة... الخ).
- المرحلة الثانية: تحديد نشاطات التسيير (دراسة المؤهلات الصناعية، اختيار النشاطات، مسببات التكلفة...).
- المرحلة الثالثة: تحديد العمليات الأولية (وصف النشاطات، إعداد مصفوفة النشاطات، الربط بين الهيكل الصناعي والتسييري و الهيكل المحاسبي... الخ).

وما يمكن ملاحظته أن المرحلة الثانية والثالثة تعدان مراحل مشتركة بين ABC و ABM، ويتطلب عند وضع نظام ABM تعيين فريق مشرف على هذا المشروع يتكون من رئيس أو مدير المؤسسة، مسؤول تنفيذي له دراية جيدة بالميدان الصناعي، مراقب تسيير له دراية جيدة بالإجراءات المحاسبية.¹

الشكل (3-6) التسيير على أساس الأنشطة حسب تصور CAM-I



المصدر: Xavier Bouin, François-Xavier Simon, tous gestionnaire, Dunod, Paris, 2002, p145

* A= Activity B = Based M = Management

¹ Philippe Denerrison, gestion par activity based management, expert comptable, édition SD, Paris, p53

الفصل الثالث: أدوات مراقبة التسيير ودورها في تحسين الأداء بالمؤسسة الاقتصادية

إن نظام ABM يسمح بتحسين عوامل التسيير المتعلقة بتخفيض التكاليف، تحديد التوجهات والاختيارات الإستراتيجية بشكل دقيق وتوفير الأدوات والأساليب الجديدة الملائمة للتوقع والمحاكاة وتوفير المعلومات المناسبة، المتمثلة في التكاليف على أساس الأنشطة ABC والموازنات على أساس الأنشطة ABB*، فالأولى تسمح بتوجيه الأعباء غير المباشرة بشكل دقيق على أساس الأنشطة المستهلكة للموارد وفق معايير (مسيبات تكلفة) دقيقة ذات ارتباط مباشر، والثانية تعمل على تقييم حجم النشاطات الضرورية لإنجاز متطلبات الأهداف عن طريق محددات النشاط والموارد وبالتالي تحديد حجم الموارد الضروري لذلك، وهي بذلك تعد أداة جيدة للمحاكاة والتخطيط، ومرجعا مهما لتحديد وتحليل الفوارق وتسمح بالتحديد الفوري للأعمال التي ينبغي القيام بها، وبهذا تشكل تلك الأدوات نظاما تسييريا متكاملًا.

المطلب الثاني: لوحة القيادة في تسيير المؤسسة

لقد ظهرت عبارة لوحة القيادة عام 1930 على شكل متابعة النسب والبيانات الضرورية التي تسمح للمسير أو القائد بمتابعة تسيير المؤسسة، وذلك بمقارنة النسب المحصل عليها مع النسب المعيارية، ليتطور هذا المصطلح بالولايات المتحدة الأمريكية عام 1948، وكان معمول به من طرف المؤسسات التي تقوم على نظام التسيير التقديري، وقد اختلفت تسمية هذه الأداة من "جدول التسيير" إلى "جدول المراقبة" إلى "لوحة القيادة".

أولاً: مفهوم لوحة القيادة، أهدافها، مبادئ وضعها

1- مفهوم لوحة القيادة

لقد تعددت التعاريف الخاصة بلوحة القيادة ولعل أهمها ما يلي:

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

تعريف Michel Gervais: "لوحة القيادة تطابق نظام معلومات يسمح في أقرب وقت ممكن بمعرفة المعلومات الضرورية لمراقبة مسيرة المؤسسة في مدى قصير و تسهل لهذه الأخيرة ممارسة المسؤوليات".²

تعريف JEAN Richard Sulzer: "تعتبر لوحة القيادة على أنها تركيب مرقم للمعلومات الأساسية والضرورية للمسيرين لتوجيه نشاط التجمع البشري المتواجد تحت السلطة نحو الاستعمال الأحسن لوسائل الاستغلال المتاحة لهم".³

* A = Activity B = Based B = Budgeting

¹ Norbert Guedj, le contrôle de gestion, édition d'Organisation, Paris, 1995, p285.

² M. Gervais, contrôle de gestion, op cit , p593.

³ J.R Sulzer, comment construire le tableau de bord « les objets et les méthodes d'élaboration », édition Dunod, Paris, 1975, p10.

الفصل الثالث: أدوات مراقبة التسيير ودورها في تحسين الأداء بالمؤسسة الاقتصادية

من خلال التعاريف السابقة نستخلص أن لوحة القيادة أداة تسمح بتشخيص الوضعية الحقيقية للمؤسسة في وقت معين وقياس الانحرافات المتواجدة مع الوضعية التنبؤية، كما يقوم أيضا بتنظيم المعلومات وهي متعلقة بطبيعة المسؤوليات وتتميز بسرعة الوضع مقارنة مع الأدوات الأخرى.

2- أهداف لوحة القيادة

تبعاً للمميزات التي انفردت بها لوحة القيادة، فأبعادها ووظائفها تبرز في النقاط التالية:

2-1- لوحة القيادة أداة رقابة ومقارنة: وذلك لقيامها بمقارنة الأهداف المعيارية المسطرة مع النتائج المتحصل عليها، وإظهار الانحرافات على شكل نسب أو قيم مطلقة وهي بالتالي تلفت الانتباه إلى النقاط الأساسية في التسيير، وتشخص نقاط القوة والضعف في المؤسسة.

2-2- لوحة القيادة أداة حوار و مشاور : إن الهدف الرئيسي للوحة القيادة يكمن في خلق حوار عبر كافة مراكز المسؤولية وهو ما يبرر عقد الاجتماعات العامة وغيرها .

2-3- لوحة القيادة تسهل عملية الاتصال والتحفيز : فهي تهدف إلى إعلام المسؤولين بالنتائج المتحصل عليها على مستوى كافة مراكز المسؤوليات، وكذلك تساعد على الاتصال الجيد وتبادل المعلومات بين المسؤولين، ويمكن أن تساهم أيضا في تحفيز العمال وهذا بإمدادهم بمعلومات أكثر موضوعية وأكثر وضوح لإمكانية التقييم (زيادة في الأجور، علاوات... الخ).

2-4- لوحة القيادة أداة لاتخاذ القرار: تقدم لوحة القيادة المعلومات الكافية عن النقاط الأساسية التي يجب الاهتمام بها في المؤسسة وتحديد الانحرافات ومعرفة أسبابها وإظهار نقاط القوة والضعف التي يعاني منها كل مركز مسؤولية، والقيام بالإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب، ويمكن اعتبارها وسيلة للتنبؤ كونها تمكن المؤسسة من تفادي الانزلاقات مستقبلا.

2-5- لوحة القيادة أداة لتشخيص المؤسسة: تنطلق فكرة إعداد لوحة القيادة من تشخيص المؤسسة، الغاية منها الوصول إلى تحديد دقيق لوضعيتها، هذا التشخيص يهدف بدرجة أولى إلى تعيين كافة العوامل التي تحول دون تحقيق الأهداف المسطرة في الآجال المحددة، ومحاولة التحكم فيها لأجل تحسين الوضعية العامة. وعادة ما يكون مسؤولو مراكز المسؤولية قد خلصوا إلى نتائج تعبر عن أسباب الانحرافات والاحتياطات المأخوذة في كافة المستويات، وتهتم المديرية العامة بخلق تلاءم بين كافة الإجراءات التصحيحية المقترحة.

ثانيا: إعداد لوحة القيادة

1- مبادئ وضع لوحة القيادة

باعتبارها أداة من أدوات التسيير فإن وضعها وتصورها يخضع للمبادئ التالية:

1-1- الانسجام مع الهيكل التنظيمي: حيث يجب أن يتوافق المخطط العام للوحات القيادة مع تقسيم

المسؤوليات، سواء أفقيا (خطوط المسؤولية) أو عموديا (مستويات) السلطة وهذا ما يسمح بـ:

الفصل الثالث: أدوات مراقبة التسيير ودورها في تحسين الأداء بالمؤسسة الاقتصادية

- أن يكون لكل مسؤول لوحة قيادة خاصة، تحتوي على مؤشرات مناسبة له تمكنه من الفهم الجيد للوضعية والتدخل السريع والفعال متى كان ذلك ضرورياً،

- القدرة على تجميع وحدات القيادة في نفس الخط الهرمي نظراً لبنيتها المتشابهة،

- أن تحتوي كل لوحة قيادة على تجميع لنتائجها حيث يظهر هذا التجميع في لوحة القيادة للمستوى الأعلى.

1-2- السرعة في جمع ونشر المعلومات: فمن الضروري تقليص آجال جمع المعطيات إلى أدنى حدود ممكنة وليس من الضروري أن تكون نهائية أو متناهية في الدقة، كما هو الحال في التقارير البعدية للنشاط بل يمكن اعتماد معطيات تقريبية لأنها أجدى وأنفع حين ورودها في الوقت المناسب، من معلومة دقيقة بعد فوات الأوان وهذا ما يتوافق مع القدرة على إنذار المسؤولين مبكراً فيما يخص الاختلالات المختلفة.

1-3- التركيز على النقاط الهامة: حيث يجب اختيار من الكم النهائي من المعطيات والمعلومات أكثرها نفعاً للمسؤول مع الحرص على قلة عددها وتلخيصها، وهنا يظهر سر تسمية (الأنجلوسكسون) للمعلومات الواردة في لوحة القيادة بالمتقطعات "Flash".
وفي الأخير يجب عرض لوحة القيادة في شكل يسهل قراءتها وبسرعة.

2- مراحل إعداد لوحة القيادة

تخضع عملية إعداد لوحة القيادة لمنهجية صارمة، وذلك لأهمية هذه الأداة في عملية التسيير، فقبل كل شيء يجب التحضير الجيد للمشروع وذلك بدراسة التنظيم الداخلي للمؤسسة وتقييم مدى المنفعة أو الجدوى المتوخاة من وراء تبني لوحات القيادة كأدوات للتحكم في قيادة المؤسسة، وفي حال الموافقة على تبني المشروع يشرع في المراحل التالية:¹

2-1- تحديد الأهداف: بعد تحديد مسئولي القطاعات المعنية بوضع لوحات القيادة يتعين تحديد الأهداف التي تعتبر السبب الرئيسي في وجود لوحات القيادة، ويجب أن يكون الهدف ممكناً ومحدداً ومعقولاً، ومن الأفضل أن يكون وليد جلسات حوار ومناقشات مع الإدارة كي يكون أكثر قابلية للتحقيق.

2-2- تحديد العناصر الأساسية لتحقيق الأهداف: وهذا ما يسمح بتحديد المعايير التي تؤثر على الهدف وتسمى بالعوامل الأساسية للتسيير أو المتغيرات الإستراتيجية وهي متغيرات نشاط خاصة بكل مركز مسؤولية كما يتم في هذه المرحلة مايلي:

- تحديد المعلومات الضرورية،

- جمع المعلومات المتوفرة في المؤسسة وتصنيف عناصرها،

- البحث عن المعلومات غير المتوفرة ودراسة سبل الحصول عليها.

¹ P. Boisselier, contrôle de gestion, cours et applications, 2^{ème} édition, Vouibert, Paris, 2001, p474.

2-3- اختيار المؤشرات الملائمة: بعدما يتم تحديد العناصر التي سيتم قياسها ينبغي البحث عن المؤشرات التي تسمح بمتابعة هذا القياس، فعلى المسؤول الاختيار من بين المؤشرات المتوفرة ما يراها أكثر ملاءمة لتحديد نشاطه ويتم ذلك وفق المبدأين التاليين:¹

- تقليص عدد المؤشرات لتجنب التعقيد والتداخل،
- إشراك المسؤولين في عملية اختيار المؤشرات.

2-4- بناء لوحة القيادة واختيار التقديم الملائم لها: بعد اختيار المؤشرات، يتعين اختيار الشكل الموافق لتقديمها، أي بناء لوحات القيادة بتبني أدوات تسمح بالإظهار السهل والقراءة السريعة للمؤشرات العامة لمتابعة النشاط كاللوحات الإحصائية، المقتطفات، الرسومات البيانية... والتصميم العام للوحة القيادة يظهر أربعة مناطق كما يلي:

- **منطقة المؤشرات الاقتصادية:** تمثل مختلف المؤشرات التي يتم اختيارها كعناصر أساسية في عملية التسيير في المراحل السابقة،
- **منطقة النتائج:** وقد تكون دورية أو تراكمية متعلقة بالنشاط، كمية أو كيفية، كما تظهر هناك عناصر أخرى خاصة بالأداء المالي لمراكز المسؤولية مثل:
 - هامش المساهمة في رقم الأعمال بالنسبة لمراكز الإيرادات،
 - النواتج والأعباء بالنسبة لمركز الأعباء،
 - نتائج وسيطة كالقيمة المضافة أو قدرة التمويل الذاتي بالنسبة لمركز الأرباح.
- **منطقة الأهداف:** تظهر في هذه المنطقة الأهداف التي يتم اعتمادها للفترة المعنية.
- **منطقة الانحرافات:** تظهر في هذه المنطقة الانحرافات سواء بالقيم المطلقة أو القيم النسبية، والقيم الواردة هنا ليست قصراً ناتجة عن مراقبة الموازنة ولكن قد تكون ناتجة عن أي حساب يكون ذا فائدة للتسيير.

3- عناصر لوحة القيادة

هناك العديد من العناصر الإعلامية يمكن أن تحتوي عليها لوحة القيادة أهمها:

- 3-1- القيم المجمعة أو القيم الخام:** مثلاً رقم الأعمال لكل وكالة أو ناحية هي قيم مجمعة للمدير التجاري، ولهذا القيم أهمية كبيرة كي يتمكن المسؤول من أخذ نظرة سريعة وواقعية حول نشاطه.
- 3-2- الانحرافات:** يمكن استخراج عدد كبير من الانحرافات من أنظمة مراقبة التسيير لكن لا يجب أن تظهر لوحة القيادة إلا الانحرافات التي لها علاقة مباشرة بالجوانب الأساسية للنشاط، هذه الانحرافات تمثل أداة هامة في القيادة لأنها تسهل عملية اكتشاف الاختلالات المحتملة.

3-3- النسب: هي قيم تمكن من معرفة وضعية المؤسسة وهيكلتها ونشاطها، وتمكن من قياس أدائها، يُحسب بعضها انطلاقاً من المعلومات المحاسبية بينما تحديد البعض الآخر انطلاقاً من معطيات مقاسه بالوحدات المادية،

¹ J.R Soulzer, Opcit, p12.

الفصل الثالث: أدوات مراقبة التسيير ودورها في تحسين الأداء بالمؤسسة الاقتصادية

وعادة ما تكون دلالة النسبة محدودة إذا كانت منفردة لذا يشترط تعددها، وتحتوي لوحة القيادة على نسب تهم بعملية التسيير في المدى القصير.

3-4- الجداول: عادة ما تكون في نموذج يسمح بإظهار الانحرافات بين التنبؤات والانجازات، وتعطي هذه الجداول معلومات مفصلة وتمكن المسؤول من القيام بحسابات تكميلية.

3-5- العلامات الساطعة: هو نوع من المؤشرات ذات الأهمية الخاصة، وهي عبارة عن عتبة الانحرافات محددة من طرف المؤسسة، لغرض جلب اهتمام المسؤولين حين حدوثها أو تجاوزها وحثهم على اتخاذ تدابير وإجراءات تصحيحية، وتتميز هذه العلامات بمظهر خاص فقد تكون مؤشرات أو قيم أو أيضا تصاوير أو أضواء مختلفة.

3-6- الأشكال البيانية: وهي من أدوات العرض المفضلة في لوحات القيادة، لأنها تسمح بالعرض السريع والفعال للتطورات أو التغير في الانسياق والتوجهات العامة، بالإضافة إلى قدرتها على الربط بين عدة عناصر وقد تكون على شكل أشرطة، أعمدة، منحنيات تراكمية، أسنان المنشار، أشكال بيانية حلزونية... الخ.

ثالثا: أنواع لوحات القيادة

إن التنوع في لوحات القيادة ينبع من اختلاف حاجة كل مستوى هرمي إلى المعلومات عن المستوى

الآخر، ففي المستويات التشغيلية تكون الحاجة إلى استغلال معلومات تدخل ضمن نطاق التسيير التشغيلي، كحجم الخدمات المقدمة، نوعية الزبائن التي تمت خدمتهم، أما في المستويات العليا فالاهتمام ينصب أكثر حول معلومات محاسبية مثل نسبة إنتاجية القروض، وعليه يمكن التمييز بين نوعين من لوحات القيادة:

1- لوحة قيادة مراكز المسؤولية: تعرف على أنها وسيلة تساعد على قيادة الهيئات اللامركزية، وتتابع بواسطة مؤشرات محددة من نقاط مفاتيح التسيير التي تكون تحت المراقبة الفعلية للهيئة، والتي تتوافق مع الأولويات الإستراتيجية للمؤسسة.

و يمكن إعطاء الشكل العام للوحة القيادة اللامركزي كما يلي:

الجدول (3-1) الشكل العام للوحة قيادة مركز مسؤولية

	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	
التعليقات	4 7	4 6	1 5	الأهداف في نهاية N	الأهداف في نهاية M متراكم	الأهداف في M	تحقيق في نهاية M متراكم	تحقيق في NM-1	تحقيق في M-1	تحقيق في M	مؤشر
											المؤشر 1
											المؤشر 2
											المؤشر 3
										

المصدر: Michel Rouach et Gérard Nauleau, le contrôle de gestion bancaire et financier, opcit, :

حيث:

M : الشهر الحالي (المعني)

M-1: الشهر السابق

N: السنة الجارية

MN-1 : الشهر الموافق من السنة الماضية

باستعراض البيانات في الجدول للشهر المعني (العمود 1) مع الشهر الفارط (العمود 2) أو مع الشهر الموافق من السنة الماضية (العمود 3)، هذا ما يمكن من إظهار وتحديد الاتجاه العام بمقارنة ما تم تحقيقه في الشهر المعني (العمود 1) مع الهدف المرتقب تحقيقه في الشهر (العمود 5)، ومن الممكن حساب نسب تحقيق الهدف الشهري (العمود 8). نفس الحساب يمكن أن نقوم به انطلاقاً من المبلغ المتراكم، ويمكن إذن أن نضع نسبة لتحقيق الأهداف منذ بداية السنة (العمود 9) ونسبة تحقيق الهدف السنوي المنتظر (العمود 10).

إن وضع جداول قيادة مراكز المسؤولية يتوقف على حركية مزدوجة منفذة من طرف مراقبة التسيير، حركة نازلة تساعد على اللامركزية بتوضيح الجدول وتشكيل توجهات إستراتيجية من طرف المسيرين، وحركة صاعدة لتنسيق وسائل القيادة (أنواع المؤشرات)، كيفية تحليل المعلومات التي تسمح بمقارنة وتجميع قسط من المعلومات الناتجة عن الهيئات اللامركزية.

هذه الحركية تتم بصفة متفاعلة عن طريق التشاور بين مستويات المسؤولية الإستراتيجية والتشغيلية، وهي تتطلب تحاليل نظامية لسلسلة من الأسباب والنتائج يتم القيام بها بين مختلف هذه المؤشرات.

2- لوحة القيادة الخاصة بالمديرية العامة

تبين هذه اللوحات الأداء الاقتصادي والمالي لمختلف أنشطة المؤسسة وفقاً للتوجهات الاقتصادية المتبناة باعتباره أساساً للتحليل الدائم لشروط تشكيل الناتج الصافي ومختلف مستويات الهوامش، بالإضافة إلى مجموع مراكز التكلفة الأساسية، المستخدمين، تكاليف عامة متنوعة... الخ.

في هذا المستوى يمكن حساب المرد ودية والمعلومات المرسله من طرف مراكز المسؤولية، التي تكون على شكل قيمة تمثل الإجمالي أو الهامش المعياري، ونادراً ما تكون على هامش حقيقي صافي بسبب تقسيم المسؤوليات (بحيث تكون مسؤولة عن حجم وسعر البيع، ولكن ليس على أساس تكلفة الموارد) وتوفر المعلومات. إن حساب الهامش الحقيقي الصافي يتطلب الأخذ بعين الاعتبار بعض المعلومات التي لا تؤخذ إلا في المصالح المركزية، مثل التكلفة الحقيقية المقدرة للمصدر بالنسبة للشهر المرجعي للوحة القيادة، كما يمكن أن نلاحظ أن بعض عناصر لوحة القيادة المركزية لا يمكن التحصل عليها بجمع المعلومات من لوحات القيادة اللامركزية لأنها تحتاج إلى بعض التحاليل الإضافية.

3- حدود لوحات القيادة التقليدي

- لقد أدى التطور الكبير لأدوار لوحات القيادة واعتبارها كأداة للتشخيص، الحوار، التحفيز، ومسايرة التطورات، أصبح لا يوافق دائما للتطبيق الكلاسيكي للوحات القيادة المعروفة والمستعملة فقط كتقارير مالية، مما يجعلها في الكثير من المرات عاجزة عن إظهار الوضعية الحالية للمؤسسة.
- لا يوجد لوحة قيادة ملائم لكل مصلحة أو مستوى تنظيمي لكن لوحة قيادة وحيد لا يوافق دائما خصوصيات النشاط،
- لوحة القيادة غالبا ما يجمد لسنوات دون أن ينشغل بالتأقلم مع الاحتياجات الجديدة وكذلك الأهداف والوسائل،
- أهداف لوحة القيادة التقليدي كانت في كثير من الأحيان المراقبة دون مساعدة للمتغيرات أو للتحسينات،
- فترة لوحة القيادة في الغالب هي نفسها لكل المصالح، وبالتالي فإنها تظهر عدم الملاءمة لبعض النشاطات،
- تصميم لوحة القيادة التقليدي لا يترك المبادرات لمستعمليه، حيث يكون في كثير من الأحيان مركزا وبعيدا عن الواقع،
- المؤشرات المستعملة تكون أحيانا غير مربوطة بالإستراتيجية الإجمالية ولا تسمح بتوجيه النشاط في الوقت المناسب.

رابعا: لوحة القيادة لقيادة الأداء

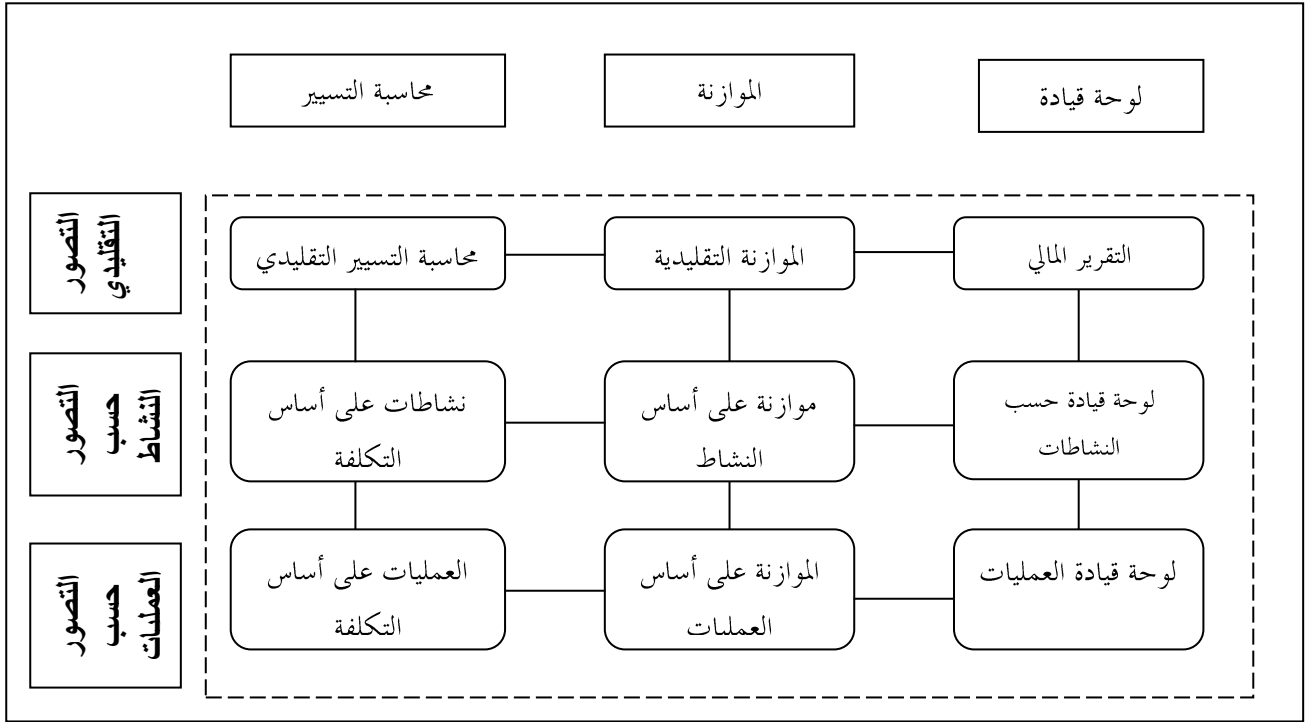
إنه يتعلق بالانتقال من لوحة قيادة خاص بتلخيص وتركيب سريع لمعلومات قدمت من قبل المؤسسات، نحو لوحة قيادة في الوقت الحقيقي لمتابعة وتحسين كل مستويات النشاط والأداء، والتشكيلات الجديدة للوحات القيادة تحاول المساعدة على قيادة الأداء.

1- لوحة القيادة تعكس إستراتيجية المؤسسة

على غرار التطور الذي شهده حساب التكاليف والموازنات للتأقلم الجيد مع تقسيم المؤسسة (تكلفة النشاط والعمليات، موازنة العمليات)، بإمكان لوحة القيادة أن تعد بشكل أكثر استعراضي وديناميكي على هيكل المؤسسة (لوحة قيادة نشاط، لوحة قيادة عمليات...) ¹.

¹ محاضرات الأستاذ ناصر دادي عدون، السنة أولى ماجستير إدارة أعمال، جامعة الشلف، 2005

الشكل (3-7) لوحة القيادة تعكس الإستراتيجية



المصدر: محاضرات الأستاذ ناصر دادي عدون، السنة أولى ماجستير إدارة أعمال، جامعة الشلف، 2005
 نلاحظ من خلال الشكل أن لوحة القيادة قد تطورت مع إعادة تشكيل المؤسسات، أين أسست على ثلاثة أبعاد متكاملة (الوظيفة، النشاط، العمليات).

ومن أجل لوحة قيادة على أساس النشاط، فالمؤشرات يجب أن تشكل بالنظر إلى الأهداف، الاحتياجات، القيود للنشاط أو العمليات، وليس على أساس النشاط، وبالتالي لوحة القيادة ليس تقرير مالي لوظيفة ما، ولكن تشخيص كمي وكيفي للنشاط.
 هذه اللوحات هي كذلك أداة للتسيير والقيادة، وهذا بالتحاور والتنسيق والتحسين المستمر للنشاطات.

2 - لوحة قيادة تعكس الحاضر للتنبؤ بالمستقبل

حسب "M. Valasselaer" لوحة قيادة فعال لقيادة الأداء يجب أن يسمح بالتوفيق بين العديد من المحاور، قد تكون أحيانا متعارضة.

- الرؤية إلى الأمام والخلف،

- التفكير والقيام،

- إحداث ديناميكية في المؤسسة.

إنه يتعلق باقتراح أداة لتحسين الأداء، تكون رابط بين الإستراتيجية والعمليات التشغيلية وهذا التوجه

يناسب لوحة قيادة مستقبلي (تنبؤي).

3- لوحة القيادة الاستشرافي Balanced Scorecard

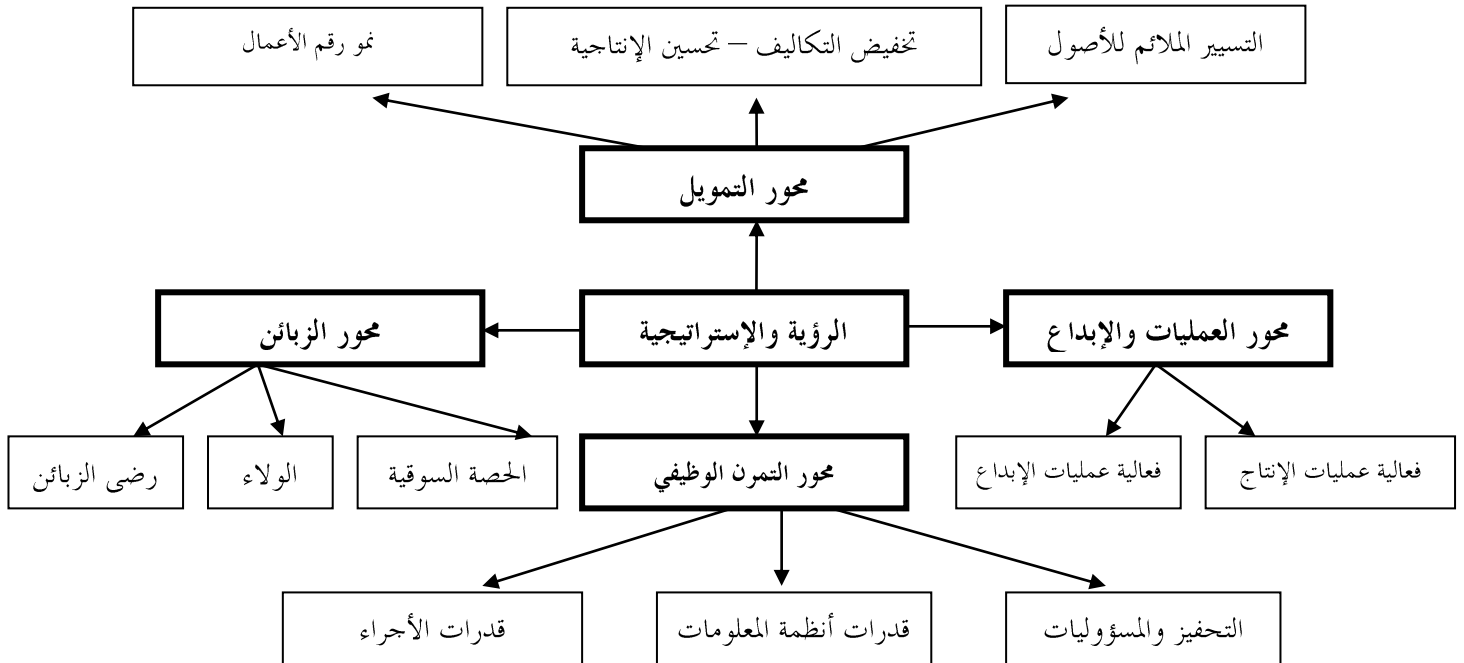
إن سعي المؤسسة للوصول إلى أداء أكثر شمولية، وإحداث القيمة للكل في ظل تزايد ضغوطات شركائها الداخليين والخارجيين، يجتم عليها استعمال أدوات تسييرية تسمح بتلخيص وتكامل عديد الأبعاد والأهداف (البعيد الإنتاجي، التجاري، المالي والموارد البشرية)، وهو ما تجسد فعلا في نموذج "Norton" و "Kaplan"، حيث أوضحا أن تسيير المؤسسات يعتمد على مؤشرات مالية وغير مالية، بحيث تأخذ بعين الاعتبار إنشغالين أساسيين:

- تحقيق الهدف وليس استرجاع المسار المتبع،
- خلق القيمة وليس مجرد تخفيض التكاليف.

وجمعت هذه المؤشرات وفق أربعة محاور في لوحة قيادة متوازنة "équilibre" من أجل الإجابة على الأسئلة الأربعة التالية:¹

- ما هي نظرة المساهمين إلينا؟ (النظرة المستقبلية المالية)،
 - ما هي نظرة المستهلكين إلينا؟ (النظرة المستقبلية للزبائن)،
 - أين يمكن أن نتفوق؟ (النظرة المستقبلية للعمليات الداخلية)،
 - هل باستطاعتنا الاستمرار في التحسين وخلق القيمة؟ (النظرة المستقبلية للتعلم والتجديد).
- والشكل التالي يمثل لوحة قيادة متوازن "ميزان سكور كارد".

الشكل (3-8) ميزان سكور كاد Balanced scorecard



المصدر: Grégory Wegman, les tableaux de Bord stratégique, analyse comparative d'un modèle nord-Américain et d'un modèle suédois, Grégor Fiche N° 99, 11p6

* لوحة قيادة متوازن من أجل التأكد على أن تحسين النتائج المالية لا ينبغي أن يطغى على باقي النتائج.

¹ Bernard Colasse, Encyclopédie de comptabilité, contrôle de gestion et audit, Economica, Paris, 2000, p1139

إذن حسب Norton و Kaplan هناك علاقة سببية بين مختلف محاور ميزان سكور كارد، فالتحكم الجيد في العمليات الداخلية يشارك في استثمار حقيقي للمؤسسة في البحث والتطوير وترقية منطوق التمرن الوظيفي وتذهب لتحسين رضى الزبائن وهذا ما يساعد على تحقيق الأهداف المالية للمؤسسة.

4- دور لوحة القيادة الاستشرافي في تحسين الأداء

يعمل لوحة القيادة التوازي على توضيح إستراتيجية المؤسسة وترجمة لأهدافها، حيث يعمل على استعمال مؤشرات لإيصال والتعبير عن مفاهيم، قد تكون معقدة أحيانا تحت شكل محدد جدا.¹

- يبلغ ويمفصل الأهداف مع المؤشرات الإستراتيجية، حيث يقوم بتعبئة كل الفاعلين في النشاطات على وضعها لبلوغ أهداف الكل، وذلك بوضع وتعريف العلاقات السببية بشكل ديناميكي، والذي يسمح للفاعلين بالتوزيع على الهيكل لفهم عمل المجموعة، وتأثير نشاطهم على الأشخاص الآخرين،
- يخطط ويحدد الأهداف ويوافق المبادرات الإستراتيجية، ومقارنة مستويات الأداء المنتظرة والإنجازات، حيث تسلط الضوء على مواطن العجز في الأداء والتي تسعى المبادرات الإستراتيجية غمرها،
- تقوية عودة الخبرات والمتابعة الإستراتيجية، وتوضع هذه العملية على مفهوم حصر النظام، فنجد أن المسيرين ملزمون بضمان أن الإستراتيجية نفذت كما حددت في بادئ الأمر، وبعد ذلك إعادة إختبار فرضياتهم حتى يضمنوا بأن النظرة التي تقود نشاطهم تبقى ملائمة بالنظر للإنجازات والملاحظات وللخبرة المتلقاة من المؤسسة.

المطلب الثالث: البشمر كينغ وإعادة الهندسة Benchmarking و Reengineering

وهما من أحدث الأساليب التي أصبحت تنتهجها المؤسسات بغية تحسين أدائها ككل حتى تضمن لها مكانة بين المؤسسات الناجحة.

أولاً: البشمر كينغ

لقد تم اختراعه من طرف Rank Xerox الرائد العالمي في آلات النسخ سنة 1975، وهذا لمواجهة منافسة المؤسسات اليابانية (Sharp, Ricok, Mirolda, Canon...) حيث قررت Rank Xerox بإجراء مقارنة مع أفضل المؤسسات في مختلف وظائفها وحرفها.

1- تعريف البشمر كينغ

لقد ترجمت كلمة بشمر كينغ تبعاً للتطورات ومقاييس التحليل المقارن، ومعناه العمليات التي من خلالها يمكن مقارنة أداء المؤسسة بمثيلاتها الأخرى.

ويتضمن البشمر كينغ دراسة أسلوب المؤسسات الذي وصلت إلى مستوى أداء متميز، والعمليات التي توضع لبلوغه، وتستعمل هذه الأداة لتحقيق هدفها في تحسين أدائها الخاص.²

¹ Ministère de la fonction publique et de la reforme de l'état, Le contrôle de gestion dans les administrations de l'état, éléments méthodologie, France, juin 2002, Fiche 19, p181.

² Robert Ccamp, le Benchmarking, les éditions d'Organisations, Paris, 1989, P28.

البشمر كينغ هو وسيلة شرعية للتغيرات التنظيمية والتكنولوجية بالاعتماد على النماذج التي يجب أن تأخذ وأقل محاكاة (تقليد) لأفضل التطبيقات والإنجازات الفعلية، والتعديلات الضرورية.

2- أنواع البشمر كينغ

إن طبيعة البشمر كينغ يمكن أن تحقق بطرق مختلفة وهذا يتوقف على أهداف المؤسسة ويمكن التمييز بين الأنواع التالية:¹

2-1- البشمر كينغ الإستراتيجي: ويتعلق بتحسين الأداء للمجموعة ككل بحيث يؤسس على الإستراتيجية التي تطورهم أين تكون الأداءات أفضل، وهذا النوع من البشمر كينغ ينطوي على تحليل المهمات والقدرات الأساسية للمؤسسة، وهذا بوضع قواعد جديدة لتوزيع النشاطات وتعبئة الموارد.

2-2- البشمر كينغ التنافسي: وفي هذا الإطار تعمل المؤسسات على تحليل وتحسين أدائها، بالنظر إلى منتجاتها أو خدماتها ومقارنته مع ما يقوم به المنافسين في نفس النشاط.

2-3- بشمر كينغ العمليات: هذا النوع من البشمر كينغ مربوط بالعمليات المتعلقة بإنتاج المنتجات أو الخدمات، من قبل المنافسين المحققين لأفضل الأداءات.

2-4- البشمر كينغ الوظيفي: إنه يتعلق بمقارنة مع مؤسسات تنشط في قطاعات مختلفة بهدف تحسين العمليات والتنظيمات في المؤسسات، وفي هذه الحالة، فالإبداعات المحققة هي في الغالب مهمة.

2-5- البشمر كينغ الداخلي: وينفذ في قلب المؤسسة نفسها، في وحداتها لنشاطات مقارنة، أين تكون المعطيات والمعلومات سهلة، وتكلفة الوقت والموارد تكون أقل، وبالتالي فوضع هذا النوع من البشمر كينغ يوفر أقل مقاومة، لأنه يتعلق بنفس المؤسسة، وتطبيقه يكون أكثر سهولة.

2-6- البشمر كينغ الخارجي: هذا النوع من التطبيق هو مستهلك للوقت والموارد لضمان مقارنة المعطيات الجمعة، ووضع التحسينات الضرورية، ونتيجة ذلك طول التمرن الخارجي وصعوبة تحويل أفضل التطبيقات.

2-7- البشمر كينغ الدولي: لقد كان للعولمة والتطورات التكنولوجية دورا كبيرا في وجود هذا النوع من البشمر كينغ، بحيث أتاحت إمكانية المقارنة مع المؤسسات الرائدة من بلدان أخرى، وهذا النوع مكلف للوقت والموارد، وأداءات هذه المؤسسات يخضع للأحداث الدولية.

3- مراحل وضع البشمر كينغ

إن وضع البشمر كينغ يتحقق عبر أربعة مراحل هي:

3-1- تخطيط الدراسة: وفيها يتم تحديد القطاعات المراد تقييمها، تحديد الأهداف والمعايير المستعملة، إختيار نوع البشمر كينغ المخصص، إختيار شركاء الدراسة، تحديد المشروع، اقتناء الوسائل المالية والبشرية الضرورية للدراسة.

¹ Ministère de la fonction publique et de la reforme de l'état, opcit, Fiche 21, p197.

3-2- جمع المعطيات والمعلومات: الخاصة بأداء مؤسساتهم، إختيار الشركاء لوضع رؤية مشتركة للسيرورات المراد وضعها ووضع مقاييس الأداء المختار.

3-3- تحليل المعلومات: تقسيم المعلومات ينشأ من طريقة تحليلها، الكشف عن انحرافات الأداءات مع أفضل الممارسين، البحث عن أسباب هذه المعلومات حتى يضمنوا أن التفسيرات ذات مصداقية، مماثلة وسائل تحسين الأداء الممكنة.

3-4- مماثلة القياسات المأخوذة ووضعها: إختبار الإنجازات والتوصيات، وضمان إمكانية وضعها لتدنية إنحرافات الأداءات.

4- البشمر كينغ وتحسين الأداء

يجب أن يكون البشمر كينغ مفهوم كتطبيق متكامل وعملية تحسين دائمة، أين يكون الهدف هو تحسين أدائها، فضلا على أنه ميكانيزم للتمرن، والذي يسمح للمؤسسات بالتوجه نحو أفضل التطبيقات، وإمتصاص انحرافات الأداء فهو يعمل على:¹

- تعبئة فعالة للتأطير،

- معرفة العمليات الخاصة بالقدرة على المقارنة مع أفضل التطبيقات،
- إدارة التغيير والقدرة على التبي في شكل خلاصات البشمر كينغ،
- الوعي بأن المنافسة تتطور بدون انقطاع وبالنظرة البعيدة،
- تقسيم المعلومات مع شركاء البشمر كينغ،
- إعطاء الأولوية للبحث عن أفضل الطرق، قبل قياسها للأداء،
- تركيز البحوث على المؤسسات الرائدة أو المديرات المعروفة بأنها الأفضل في ميدان نشاطها،
- احترام مراحل عمليات البشمر كينغ،
- الانفتاح على الأفكار الجديدة، وخلق الإبداعات في تطبيقها للطرق الموجودة،
- الإبداعات في عمليات إنتاج المنتجات وتوفير الخدمات،
- التحسين في قياس الأداءات والتحسينات المتعلقة بالجودة، الإنتاجية والخدمات.

ثانيا: إعادة الهندسة

تعد إعادة الهندسة أو الهندرة أحدث وسيلة في الإدارة بعد أن تمكنت عدة مؤسسات رائدة من تحقيق نتائج لم يسبق لها مثيل في عالم التطور والتحسين المستمر، حيث تعتبر إعادة الهندسة إدارة لتطوير المؤسسات، وذلك من خلال التغيير الجذري لطرق أدائها.

¹ Robert Ccamp, opcit, p44

1- تعريف إعادة الهندسة

التعريف الأول: يمكن تعريف هندسة التغيير "Reengineering" أو الهندرة على أنها استخدام مجموعة الأدوات والوسائل المتطورة بالإضافة إلى الاستفادة من التقنيات الحديثة في إحداث الدمج الأمثل لهذه الوسائل وصولاً إلى التغيير الجذري في كل أرجاء المؤسسة وفي الوفاء باحتياجات المستهلك.¹

التعريف الثاني: إعادة الهندسة تعني إعادة التنظيم السريع والجذري للعمليات الإدارية الإستراتيجية وذات القيمة المضافة والجوهرية.

التعريف الثالث: هي إعادة التفكير المبدئي والأساسي وإعادة تصميم نظم العمل وإعادة هندسة إدارة الأعمال بصفة جذرية من أجل تحقيق تحسينات جوهرية فائقة في معايير الأداء الحاسم مثل التكلفة والجودة، والخدمة والسرعة والإتقان، وذلك باستخدام تكنولوجيا المعلومات المتطورة كعامل تمكين أساسي يسمح للمؤسسات بإعادة هندسة نظم أعمالها.²

وقد نشأت إعادة الهندسة في أوائل التسعينات كأداة مساعدة وأداة رئيسية جديدة للفكر الإداري، ويقوم هذا المدخل والمبدأ على نبذ وتغيير المفاهيم والقواعد والفروض التي على أساسها تبني الإدارة قراراتها، والبحث عن قواعد وفروض ومفاهيم جديدة تناسب القرن الحادي والعشرين ويرتكز هذا المدخل والمبدأ على مفهوم العملية التي تعني مجموعة من الإجراءات والأنشطة المتكاملة التي ينتج عنها شيء ما له قيمة للمواطن و الزبون والمستفيد والمتعامل مع المؤسسة.

2. عناصر إعادة الهندسة

2-1- أن يكون التغيير أساسياً: إعادة الهندسة لا تشمل الطرق والأساليب الإدارية المستخدمة فقط بل تتجاوزها إلى الأعمال نفسها والفرضيات التي تبني عليها تلك الأعمال، ومن أمثلة الأسئلة التي تطرح لماذا نقوم بالأعمال التي نقوم بها؟ ولماذا يتبع هذا الأسلوب من العمل؟ هل ما نقوم به ذو قيمة مضافة تساعد في تحقيق رسالة وأهداف المؤسسة؟.

2-2- أن يكون التغيير جذرياً: تهدف إعادة الهندسة إلى إحداث تغيير جذري له قيمة ومعنى ولا يكون تغييراً سطحياً أي تحسين وتطوير ما هو موجود، والتغيير الجذري يعني إعادة بناء ما هو قائم ليتناسب مع المتطلبات الحالية والمستقبلية لتحقيق أهداف المؤسسة.

2-3- أن تكون النتائج جوهرية وضخمة: تهدف إلى إعادة تحقيق نتائج جوهرية ضخمة. بمعنى أنه لا يقتصر عملها على التحسين والتطوير النسبي والشكلي في الأداء والذي في الغالب يكون تدرجياً.

2-4- أن يكون التغيير في العمليات: يكون التركيز في إعادة الهندسة على تحليل وإعادة بناء العمليات الإدارية وليس على الهياكل التنظيمية ومهام الإدارات أو الأقسام أو المسؤوليات الوظيفية، فالعملية الإدارية هي نفسها محور التركيز والبحث وليس الأشخاص والإدارات والأقسام.

¹ أمين عبد العزيز حسن، إدارة الأعمال وتحديات القرن الحادي والعشرين، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة 2001، ص 33

² نفس المرجع السابق، ص 34

2-5- أن يعتمد التغيير على تقنية المعلومات: إعادة الهندسة تعتمد على الاستثمار في تقنية المعلومات،

واستخدام هذه التقنية بشكل فعال، بحيث يتم توظيفها للتغيير الجذري الذي يحقق أسلوبا إبداعيا في طرق وأساليب تنفيذ العمل وليس للآلة التي تهدف إلى توفير الوقت.

2-6- أن يعتمد التغيير على التفكير الاستقرائي وليس الاستنتاجي: تعتمد إعادة الهندسة على الاستقراء

والذي يتمثل في البحث عن فرص التطوير والتغيير قبل بروز المشاكل التي تدعو إلى التغيير على تحليلها والبحث عن حلول مناسبة لها.

3- دوافع وأهداف إعادة الهندسة

إن رياح التغيير التي تبتاح بيئة وأسواق العمل محليا ودوليا، فالعولمة واتفاقيات التجارة الحرة والاتجاه إلى

الخصخصة، وما يصاحبها من نتائج، وإلى حرب الأسعار، وقصر عمر المنتج والخدمات في الأسواق نتيجة التطوير والابتكار المستمر، يجعل الطريق صعبا أمام المؤسسات التقليدية والرافضة للتغيير نحو الأفضل.

وهنا تبرز أهمية إعادة الهندسة كأحد الأساليب الإدارية والهندسية الحديثة التي تساعد المؤسسات في مواجهة

المتغيرات وتلبية رغبات وتطلعات عملائها في عصر لا مكان فيه للمؤسسات في ظل الروتين والبيروقراطية الإدارية.

تهدف المؤسسات من وراء إعادة الهندسة إلى إحداث تغيير جذري في الأداء والذي يتمثل في تغيير أسلوب

وأدوات العمل، ويتم ذلك من خلال تمكين كافة العاملين بالمؤسسة بأداء الأعمال الصحيحة والمفيدة، أي أنه يتم

استخدام أحد قواعد الفكر الإبداعي، وهي قاعدة الخروج من الصندوق (out box)، والتي تنادي العاملين

إلى الإبداع في أعمالهم والتخلص من قيود التكرارية والرقابة والنظر إلى الأمور المحيطة بأعمالهم بنظرة شمولية

تساعد على تفجير الطاقات الإبداعية الكامنة لدى كل عامل.¹

كما تهدف إعادة الهندسة إلى توجيه المؤسسة للتركيز على متطلبات العملاء من خلال تحديد احتياجاتهم

والعمل على تحقيق رغباتهم.

- تمكين المؤسسة من أداء أعمالها بسرعة عالية وذلك من خلال توفير المعلومات المطلوبة لإتخاذ القرارات

وتسهيل عملية الحصول عليها،

- تحسين جودة الخدمات والمنتجات التي تقدمها المؤسسة لتناسب مع رغبات واحتياجات العملاء،

- تخفيض التكلفة هو أحد أهداف إعادة الهندسة، ويتم ذلك من خلال إلغاء العمليات غير الضرورية

والتركيز على العمليات ذات القيمة المضافة.

4- إعادة هندسة الموارد البشرية

وتتم عبر النقاط التالية:

- إقامة الطرق ذات الأداء العالي وخاصة الطرق اليابانية،

¹ آيت زيان، قرينو حسين، هندسة وتصميم النظم العامة وإدارة الأعمال في المؤسسات الجزائرية، الملتقى الوطني حول الإصلاح الإداري والتنمية الاقتصادية، المركز الجامعي بخميس مليانة، ديسمبر 2006، ص 11.

الفصل الثالث: أدوات مراقبة التسيير ودورها في تحسين الأداء بالمؤسسة الاقتصادية

- وضع خطط العمليات الجديدة السهلة وتجنب الصعبة المعقدة،
 - رقابة الروح المعنوية وقياسها،
 - بناء قدرات جديدة في الموارد البشرية واستثمارها في الشكل المناسب والصحيح،
 - إعادة هندسة النظم واللوائح والتشريعات والمراسيم،
 - إعادة هندسة اللوائح والإجراءات وتبسيطها،
 - إعادة هندسة التصاميم وطرق التحفيز ومفاهيم القيادة،
 - إعادة هندسة نظم المعلومات الخاصة بسوق العمل والبيانات الديموغرافية،
 - إعادة هندسة أساليب إعداد وتنمية المديرين.
- إن حركية وديناميكية المؤسسات ومحيطها يجتم عليها تكييف أدواتها التسييرية أو انتهاج أدوات جديدة بما يمكنها من الوصول إلى الطرق الأحسن أداء وذلك بيشمركة وإعادة هندسة أعمالها.

المبحث الثالث: الأدوات الكيفية لمراقبة التسيير

تمثل وظيفة تسيير الموارد البشرية الركيزة الأساسية لمختلف أنشطة المؤسسة، حيث أن كفاءة العنصر البشري تعكس كفاءة المؤسسة، وفي هذا الصدد يتحتم على مراقب التسيير وضع الأدوات التي تجعل من مكانة العنصر البشري في أعلى درجات الإدارة لضمان ولائه، ولن يكون لها ذلك ما لم تعمل على تحفيزه والسهر على تحسين محيطه الاجتماعي داخل المؤسسة.

المطلب الأول: نظريات الإدارة وثقافة المؤسسة

أولاً: نظريات الإدارة

لقد مر الفكر التنظيمي والإداري بمحطات مختلفة من الآراء والاجتهادات والمدارس، حيث تدرج ت بنظرها للعملية الإدارية من إدارة تقليدية، لا تؤمن بالإنسان بل افترضت به صفات معينة، إلى نظرة سلوكية أمنت بالإنسان له دوافع واعتبرته العامل الحاسم في الإنتاج والعملية الإدارية، وأخيراً مدرسة حديثة احتوت نظريات تقف بين قطاعين متنافرين هما المدرسة التقليدية والسلوكية.

1- المدرسة الكلاسيكية

ارتبط اسم هذه المدرسة مع المنظرين من أمثال : Gant, Weber, Fayol, taylor... الخ حيث تلخصت مبادئها الكبرى في¹:

- وحدة القيادة والإدارة،
 - تقسيم العمل وتخصص الوظائف،
 - تعقد التنظيم (الشكل الهرمي، الإجراءات والقواعد والمعايير)،
 - مركزية السلطة،
 - التحليل العقلاني والعلمي للعمل،
 - الفصل بين الوظائف،
 - إيجاد أمثل طريقة لأداء أي عمل.
- وعلى الرغم من أن المدرسة الكلاسيكية باستبدالها الحدس بالأساليب العلمية ساهمت كثيراً في إرساء قواعد التسيير نظرياً وممارسة إلا أنها تعرضت لكثير من الانتقادات أهمها:
- اللجوء إلى الطريقة المثلى الوحيدة ويعني ضبط العمال كآلات،
 - النظر إلى أفراد المؤسسة من زاوية التنظيم الرسمي وعوامل العقلانية الاقتصادية فقط،
 - جمود وعدم مرونة النظم الإدارية،
 - الإفراط في التخصص وتقسيم العمل وهذا بدوره يؤدي إلى الإهمال المعنوي الكامل للعامل،

¹ عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة ديوان المطبوعات الجامعية بن عكنون، الجزائر، طبعة 2000، ص 89.

- تجاهل حقيقة الطبيعة البشرية بإغفال آثار الصراعات، السلوك الجماعي، التنظيم غير الرسمي.

2- مدرسة العلاقات الإنسانية

ومن الباحثين البارزين في هذه المدرسة Mayo, Macgregor, Likert, Maslow ، انطلقت هذه المدرسة من فرضية وجود علاقة وثيقة بين الإنتاجية وظروف العمل، حيث عرفت التسيير بأنه فن الحصول على النتائج باستخدام الجهود المشترك للأفراد حيث تلخصت المبادئ الأساسية لهذه المدرسة في:¹

- لا مركزية السلطة والمسؤولية،

- البحث عن العلاقات المبنية على الثقة والعلاقات الشخصية المتبادلة،

- تعزيز العمل الجماعي وتحسين جوا العمل،

- تكوين المسؤولين في العلاقات الإنسانية.

و على الرغم من النتائج التي توصلت إليها هذه المدرسة لاسيما تفسير السلوك التسييري داخل المؤسسة إلا أنها تعرضت لكثير من الانتقادات بسبب إغفالها للجوانب الخارجية عن الجانب الإنساني والتركيز على الحوافز المعنوية وإهمال الحوافز المادية.

3- مدرسة التسيير

وقد تطورت هذه المدرسة على يد الباحثين البارزين في مجال التسيير من أمثال Mintzberg, Ansof,

Chandler, Druker, Simon, Cyert، حيث طور هؤلاء الباحثين المدارس السابقة (الملخصة ضمن

المدرستين الكلاسيكية والعلاقات الإنسانية) بالاستفادة من جوانب الضعف والنقص فيها والبحث عن المدرسة

المثلى للواقع الإقتصادي والمحيطي والزمني وجاءت هذه المدرسة بمبادئ جديدة وقديمة ممتزجة معا نحو الكمال أو

لبعضه، ومن مبادئ تطوير أشكال جديدة لتنظيم العمل.

- تطبيق الطرق "اجتماعية - تقنية" - واجتماعية - اقتصادية" لحل المشاكل التنظيمية،

- تخطيط التغيير.

ومن أبرز مداخلها:

3-1- نظرية الأنظمة: أهم أفكار هذه النظرية اعتبار المؤسسة مجموعة من الأنشطة الفرعية متفاعلة فيما بينها كما

سبقت الإشارة في الفصل الأول.

3-2- نظرية الحتمية أو ال غرضية Contingence : حيث يبين هذا التيار أن التشكيلة البنوية مبنية على

السياق الحتمي أو الوضع الحتمي ومن أهم العوامل الغرضية حجم المؤسسة، تاريخ نشأة المؤسسة، التكنولوجيا

المستعملة في بيئة المؤسسة.

² نفس المرجع السابق، ص. 90.

3-3- نظرية الإدارة بالأهداف: وتقوم هذه النظرية على أساس المشاركة في اتخاذ القرار وهي أن نحدد أهداف ونتائج يتفق عليها الرئيس والمرؤوس ليعملوا سويا على تحقيقها، فهي تقوم على فلسفة المشاركة في اتخاذ القرار، وهي بذلك أسلوب غير تسلطي يأخذ بعين الاعتبار العوامل النفسية والاتجاه السلوكي وما يفرضه المجتمع.

ثانيا: ثقافة المؤسسة ودورها في الأداء

إن ثقافة المؤسسة هي في مرتبة إستراتيجياتها العامة أو هيكلها التنظيمي، فهي تؤثر على السلوك والأداء اليومي للقوى العاملة، حيث تضع الأساس لفهم مواقف الأفراد وتحفيزهم وإدراكهم، وتعمل على مساعدة المؤسسة في التعامل مع الضغوطات الداخلية والخارجية التي تتعرض لها.

1- ثقافة المؤسسة

وهو من المصطلحات الذي ظهرت خلال فترة الثمانينات من القرن الماضي (العشرين) وتعدد تعاريفه ظل ذا جاذبية خاصة لما يعتقد في قدرته على تسهيل التغيير والتجديد التنظيمي ويمكن سرد بعض التعاريف التي تناولت هذا المصطلح.

حيث يعرف Khuckholm الثقافة على أنها طريقة التفكير والشعور والعقيدة، وهي عبارة عن مجموعة المعارف التي حصلت عليها الجماعة واختزنتها في ذاكرة أفرادها وكتبهم وأشياءهم لكي تستخدم في المستقبل، وأنه لكي نلم بها وندرس إنتاج هذا النشاط الذي يتضمن السلوك العلني والأحداث والرموز والنتائج الملموسة التي تصدر عن كل هذا والتي تتمثل في أشياء مادية ملموسة مثل الأدوات والعمارات وغيرها¹.

كما يعرفها Schein بأنها "نمط الافتراضات الأساسية المشتركة بين الجماعة وتتعلم من خلالها الجماهير حل المشاكل الداخلية والتكيف الخارجي، ويتم تلقينها للأعضاء الجدد باعتبارها الأسلوب السليم للإدراك والتفكير والشعور في التغلب على تلك المشاكل"².

ويعرف Boseman بأنها مجموعة من العناصر أو القوى التي لها تأثير شديد على سلوك الأفراد داخل المؤسسة، فثقافة المؤسسة هي المحصلة الكلية للكيفية التي يفكر ويعمل بها الأفراد كأعضاء عاملين بالمؤسسة³.

وعليه فثقافة المؤسسة تشير إلى مجموعة القيم والرموز والمثل العليا والمعتقدات والاختصاصات الموجهة والمشكلة للإدراك والتقدير والسلوك والمساعدة على التعامل في مختلف الظواهر والمتغيرات فهي تمثل روح المؤسسة والبعد الخفي الذي يشكل الطابع المميز لشخصيتها.

2- أهمية ثقافة المؤسسة

تمثل ثقافة المؤسسة المحرك لنجاح أي مؤسسة، فالثقافة تلعب دورا في غاية الأهمية في تماسك الأعضاء والحفاظ على هوية الجماعة وبقائها، وهي أداة فعالة في توجيه سلوك العاملين ومساعدتهم على أعمالهم بصورة

¹ عبد الحميد لطفي، الأنتربولوجيا الاجتماعية، دار المعرفة، القاهرة، 1979، ص 75.

² وليام أوشي، النموذج الياباني في الإدارة، نظرية Z ترجمة حسن محمد سي، معهد الإدارة العلمية، السعودية، 1991، ص 65.

³ نفس المرجع السابق، ص 444.

أفضل من خلال نظام القواعد واللوائح غير الرسمية والموجودة بالمؤسسة والذي يوضح لأفرادها وبصورة دقيقة كيفية التصرف في المواقف المختلفة، وذلك في ضوء ما هو متوقع.

ونجد Wagmen يرى بأن الثقافة تستخدم لتحقيق أربع وظائف وهي¹.

- تحديد هوية المؤسسة وإعلامها لجميع الأعضاء حيث تساهم في خلق العادات والقيم وإدراك الأفراد لهذه المعاني يساعد على تنمية الشعور بالهدف العام،

- نمو الغرض العام عن طريق اتصالات قوية وقبول الثقافة المكتسبة،

- ترويج استقرار النظام من خلال تشجيع الثقافة على التكامل والتعاون بين أعضاء التنظيم وتطابق الهوية،

- توحيد السلوك، أي حدوث الأشياء بطريقة واحدة بين أعضاء المؤسسة وفهم المعاني بمفهوم واحد يخدم ثقافة المؤسسة وينسق السلوك في العمل.

إذن فالثقافة تعكس صورة المؤسسة داخليا وخارجيا فهي تساهم بدرجة كبيرة في تحسين صورة المؤسسة

في الخارج، وتعمل على تنمية علاقات الثقة مع مختلف شركائها، كما تهدف إلى تثقيف العاملين، وبالتالي فإن المؤسسة تصبح كمؤسسة تربوية كالعائلة والمدرسة.

إن ثقافة المؤسسة تقوم بحماية المؤسسة من السلوكيات غير اللائقة والتي تلحق الضرر بسمعة المؤسسة،

كما أنها تساهم بشكل كبير في تخفيض تسرب المعلومات وبالتالي فإن ثقافة المؤسسة تشكل وسيلة أساسية لإعطاء نظرة جديدة للمؤسسة من طرف المجتمع والمحيط.

3- ثقافة المؤسسة والأداء

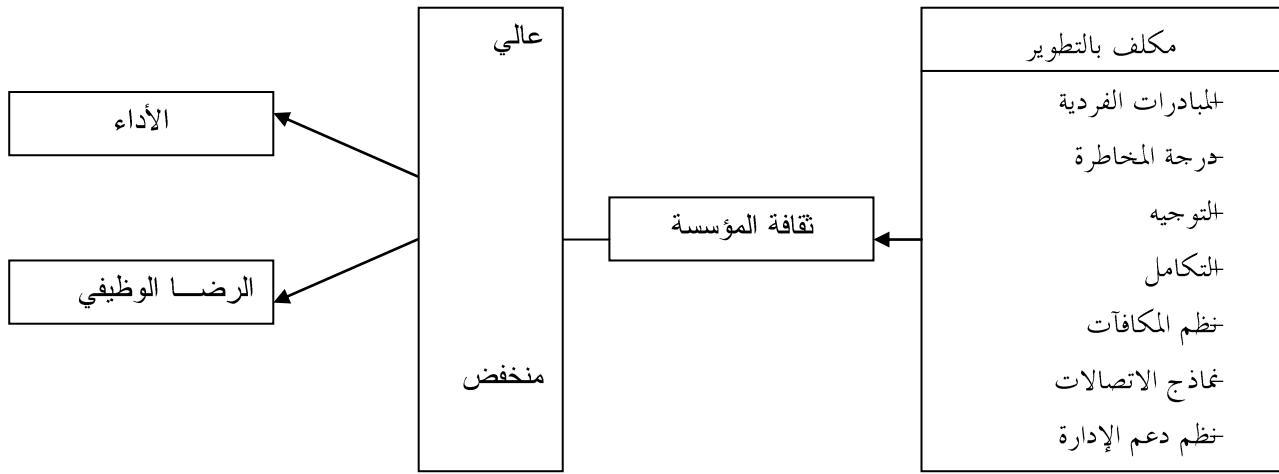
حتى تقوم الثقافة بوظائفها فإنه لا بد أن تكون ثقافة قوية فالثقافة القوية ترتبط بمستوى عالي من الإنتاجية

والرضا الوظيفي لدى العاملين والعكس في حالة الثقافة الضعيفة تقل الإنتاجية ويقل الرضا الوظيفي لدى العاملين. والشكل التالي يوضح تأثير الثقافة على الأداء والرضا الوظيفي.

¹ أحمد سيد مصطفى- الأسعار الثقافية السلوكية لتنمية الموارد البشرية اللازمة للتعبير، المؤتمر السنوي الثاني لإستراتيجيات التغيير

وتطوير المنظمات، مركز وأيد يسير فيس، القاهرة، 1992، ص 217.

الشكل (3-9) تأثير الثقافة على الأداء والرضا الوظيفي



المصدر: R.J.Aldg et managing organisationnel Belhavoir (N.Y wes Pub lishing 1985) P26.

إن الثقافة القوية تؤدي إلى زيادة فعالية المؤسسة والترابط الاجتماعي وجماعية العمل وفعالية نظام الاتصال فيما يتعلق بالقيم والمبادئ، حيث أن الثقافة الضعيفة تعوق الفعالية التنظيمية القوية وتؤدي إلى الانعزالية والكراهية بين الأفراد والشعور بالاغتراب واللامبالاة.

وقد وصل كل من Peter و Waterman¹ في دراسة لهما أن المؤسسات التي تتمتع بثقافة تنظيمية متماسكة وقوية هي المؤسسات الأكثر إبداعاً في كل شيء وأن المؤسسات غير المبدعة تميزت بوجود ثقافة تنظيمية تميل إلى التركيز على القوة والنفوذ داخل المؤسسة بدلاً من الاهتمام بالزبائن كما تميل إلى التركيز على الجانب الكمي دون الكيفي، وتهمل العنصر البشري، بينما المؤسسات القوية تركز على حاجات ومطالب الزبائن الداخليين والخارجيين والأهداف القصيرة والطويلة، وعلى كبرياء العاملين كما تمتاز بثقافة المشاركة وتتميز مستويات أدائها ليس بكونها الأفضل عن مستويات تلك التي تفتقر إلى هذه الثقافة وإنما أيضاً بمستوى أدائها يزداد تفاوتاً مع الزمن.

إن القيم الخاطئة الضعيفة عن مستوى الأفراد والمؤسسات يمكن إدراكها من النقص في الدافعية المتجلي في انخفاض الإنتاجية وعدم الكفاءة والغيابات وعدم الانتظام واللامبالاة... في حين على مستوى المؤسسات يمكن الوقوف عليها من خلال سوء التسيير المتجلي في غياب المبادئ وعدم القدرة على التنبؤ والبطء في اتخاذ القرارات وتعديلها بصفة مستمرة أو إصدار القرارات بصفة متكررة، سيطرة غير الأكفاء على الأكفاء، وغياب العلاقات الشخصية، فاعلية التنظيمات غير الرسمية، الجمود في العمليات... الخ.

إن ثقافة المؤسسة جزء لا يتجزأ من ثقافة المجتمع التي تعيش فيه ولاشك أن الخصائص الاجتماعية والثقافية والسياسية والاقتصادية، نظام ونمط الإدارة، القانون الأساسي للعمل، العائلة الممتدة، المستوى التعليمي... لعبت

¹ اندرو سيزر لاتي، السلوك التنظيمي والأداء، ترجمة جعفر أبو القاسم، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1999، ص 1462.

دورا بارزا في تشكيل السلوكات والممارسات الفعلية حيث نجد أن ما يصدر من العاملين من تصرفات فعلية، هو في واقع الأمر إفراز للبيئة التي يعيش فيها هؤلاء.

إن العوامل التي شجعت على توظيف بعض الممارسات المضرة بالمؤسسات والمجتمع نتاج عوامل متعددة، منها ما هو راجع إلى التركيبة النفسية التي تحكم سلوك الفرد والمجتمع وتصرفاته وبشكل يحدد نظرتة للحياة بصفة عامة، ومنه ما يمكن إرجاعه إلى مجموع القيم والأفكار والتقاليد الموروثة في المجتمع، ساعدت البيئة الخارجية على وجودها واستمرارها فقد كان مثال للسياسة العامة للدولة على التركيبة الاجتماعية في المجتمع انعكاسات سلبية، إذ ظهرت اتجاهات مثل التواكل واللامبالاة كشيوع ظاهرة عدم الانتظام والاهتمام مع رفض التغيير والاهتمام بالمظهر وعدم تحمل المسؤولية والدوران حول الذات وغياب الالتزام وعدم الاعتقاد بالقيم الأخلاقية مثل الولاء والانتماء والصدق والتعاون والانضباط والانتظام في العمل والتهرب من المسؤولية وتعدد مضيعات الوقت وغياب الأعراف السلوكية، تراجع العقلية الرشيدة وأزمة الحوار التواكل المحسوبة، عدم المحاسبة، المحاملة، اللطف، التحايل والمراوغة، سيادة قاعدة الغنائم والانسحاب والانعزال... وقد أثرت هذه السياسة على القيم وثقافة المجتمع وبالتبعية على المؤسسات.

فالمسير الجزائري تكيف مع الأوضاع التي أكدت على الإدمان على السلبية حيث تعلم أن لا يكون موضع تقييم كما أنه لا يعامل وفقا للنتائج التي يحصل عليها لذا لا يبالي بنتائج الآخرين حيث أنه يكتفي بالحضور الجسماني إلى المؤسسة ويرتبط بالمنصب دون المؤسسة فهو ينظر لما تقدمه له ولا يبالي بما يجب أن يقدمه لها.

المطلب الثاني: التحفيز والميزانية الاجتماعية

أولاً: التحفيز

1- مفهوم التحفيز

يقصد بالتحفيز تشجيع الأفراد واستنهاض هممهم لكي ينشطوا في العمل من أجل تحقيق أهداف المؤسسة¹. وتبدأ عملية التحفيز بالتأثير الخارجي على الفرد كأن يعرض عليه أجر أعلى من أجل القيام بعمل أكثر، لكن نجاحها يتوقف على عوامل داخلية تتصل بوضعية الفرد ونفسيته.

ويتكون التحفيز من ثلاثة عناصر أساسية تعتبر بمثابة المتغيرات التي تحدد قيمة دالة التحفيز:

القدرة: فالشخص المؤهل أو القادر على القيام بعمل معين يمكن تحسين أدائه عن طريق التحفيز، بخلاف الشخص العاجز غير المدرب أو غير المؤهل أصلاً.

الجهد: والذي يشير إلى الطاقة والوقت اللازمين لتحقيق هدف معين حيث أن مجرد وجود القدرة وحدها لا يكفي.

الرغبة: إذا لم تكن الرغبة موجودة فإن فرصة الوصول إلى النجاح في أداء العمل تقل حتى ولم يتم فعلاً.

¹ - محمد رفيق الطيب، مدخل للتسيير، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزء الثاني، الجزائر، 1995، ص 180

وفي هذا السياق نجد عدة اتجاهات في تقسيم الحوافز إلا أن أكثر الاتجاهات شيوعاً هي في تقسيم الحوافز إلى نوعين.¹

1-1- الحوافز المعنوية: ويقصد بها تلك المكونات التي تتشكل منها فلسفة التنظيم وتكون مع غيرها المناخ العام للمؤسسة بحيث تساعد هذه المكونات على توفير الإشباع الكامل لاحتياجات أفراد المؤسسة غير المادية (فرصة الترقية والتقدم في العمل، مناخ الإشراف، مناخ الجماعة، صورة المؤسسة، طبيعة العمل، فلسفة المؤسسة تجاه أفرادها...).

1-2- الحوافز المادية: ويقصد بها مجموعة الحوافز التي تشبع احتياجات أفراد المؤسسة المادية فقط دون غيرها فالروح المعنوية تعني أن الفرد يؤدي عمله ويكون محفزاً لأداء هذا العمل لاعتقاده بأنه سيحصل في المقابل على ما يريد ولكن في الوقت نفسه فإن الفرد يريد من هذه الحوافز قدرتها على تأمين حاجاته الأساسية (الأجور وملحقاتها، ديمومة العمل، الظروف المادية للعمل...).

2- الحوافز ودورها في الأداء

إن التحفز في العمل، هو مظهر حيوي من مظاهر العمل الجيد، فهو يعالج قضية إلزام الأشخاص بعملهم واضطلاعهم بأعباء وظيفتهم أو عملهم بجد وهمة ونشاط وبالتالي تحقيق ما يصبون إليه.

وتعتبر عملية تحفيز العاملين من المشاكل التنظيمية بسبب تنوع حاجات الأفراد وتغيرها من وقت لآخر، ومن جهة أخرى نجد أن للمؤسسة حاجاتها الخاصة المتمثلة في تحقيق الهدف الرسمي من خلال الأفراد العاملين، وهذا يتطلب تكامل حاجات كل من الفرد والمؤسسة.²

بالإضافة إلى أهمية إشباع حاجات الأفراد العاملين لضمان حفزهم لأداء عملهم بطريقة أكثر كفاءة وفعالية، يجب التأكد من وجود الرغبة لديهم في القيام بالعمل، لأن الأداء المرتفع الذي تصبوا إليه المؤسسات يساوي القدرة على الأداء والرغبة فيه.

أداء مرتفع = القدرة على الأداء × الرغبة في الأداء

وتعتبر دراسة الحوافز وسيلة هامة لمعرفة الكيفية التي يتم بها تحقيق إشباع حاجات العاملين، فإذا كان الدافع عنصراً داخلياً في تكوين الفرد، فإن الحافز عنصراً خارجياً يخاطب الدافع وتوجه صاحبه تجاه سلوك معين، فإذا أرادت القيادة أن تزيد من إنتاجية وكفاءة العاملين لديها، عليها التعرف على دوافعهم وتلمس احتياجاتهم حتى تقدم لهم الحوافز المناسبة التي تشبع رغباتهم وبالتالي تدفع وتحفز الفرد لإتخاذ السلوك أو التصرف المرغوب فيه، أما إذا لم يحصل الفرد العامل على الإشباع المناسب، ستؤدي إلى إحباط هذا الأخير والذي يؤدي بدوره إلى انتهاج العامل سلوك مضاوٍ لتحقيق الهدف المطلوب منه مثل انخفاض الإنتاجية، كثرة الغياب، عدم الولاء للمؤسسة.

¹- كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى بيروت 1997، ص 114.

² العميان، محمود سلمان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، عمان الأردن، ط2، 2004، ص 301

الفصل الثالث: أدوات مراقبة التسيير ودورها في تحسين الأداء بالمؤسسة الاقتصادية

وهنا يبدو دور القيادة الواعية التي تستطيع أن توائم ما بين رغبات الأفراد العاملين لديها وأهداف المؤسسة، وبذلك يتضح أن للحوافز دورا هاما في حفز العاملين على العمل وتحسين أدائهم وزيادة إنتاجهم من حيث النوعية والكمية، وتحسين أداء العاملين وزيادة إنتاجيتهم تتوقف على توافر الشروط التالية:

- مستوى وقدرة العامل على العمل وكفاءته،
 - وجود حافز عند العامل يحفزه على العمل والنشاط،
 - عدم ظهور التعب على العمل والذي من شأنه إنقاص كمية الإنتاج ونوعيته،
 - تدريب العامل لزيادة معلوماته وقدرته وكفاءته.
- ولكي تعطي الحوافز النتيجة المرجوة منها، وتؤدي إلى زيادة الإنتاج ورفع مستواه لا بد من أن يكون العامل راضيا عن عمله وعن الأجر الذي يتقاضاه.
- أن تعترف الإدارة بمجهود العامل وتشيد به،
 - أن ترتبط الحوافز بأهداف العاملين والإدارة معا،
 - أن تعمل على إيجاد صلة وثيقة بين الحافز والهدف إذ لا فائدة من حوافز لا تبلغ الوصول إلى الهدف،
 - تحديد الوقت الملائم الذي يستخدم فيه الحافز،
 - ضمان استمرارية عملية التحفيز لخلق شعور الاطمئنان عند العاملين،
 - أن تعمل المؤسسة على الوفاء بالتزاماتها التي تقررها الحوافز،
 - أن يدرك الأفراد العاملين السياسة التي تنظم الحوافز، وأن هذه السياسة تتصف بالعدالة والمساواة والكفاءة،
 - أن تتناسب الحوافز طرديا مع المجهود المبذول وتتناسب مع دوافعه،
 - رسم علاقة واضحة محددة في ذهن العمال بين الأداء الجيد والحصول على الحوافز،
 - وحتى يستطيع المدير التفاعل مع العاملين نحو أداء أفضل، كما يحفزهم للعمل بشكل يربطون معه مصالحهم الشخصية وأهدافهم مع مصالح المؤسسة وذلك بإتباع الخطوات التالية:
- مساعدة العاملين على التطور والتحسين ولكنهم يحجمون عن ذلك إذا كان مفروضا عليهم من أعلى وعلى المدير أن يربط بما أضافوه للمؤسسة عندما يحفزهم لإنجاز عمل يتعدى الأهداف المطلوبة،
 - وضع مستويات وقياسات واضحة للعمل، قياسا على المخرجات التي تميز الأداء وما إذا كان هذا الأداء جيد أو غير مقبول، مع مراعاة مناقشة هذا الأمر مع العاملين والاستماع إلى آرائهم، وتشجيعهم على تقديم المواصفات التي يرونها واقعية للقياس.
 - تعيين حجم مسؤولية العاملين حيث أنه من ضمن أهم العوامل التي تضعف التحفز عند العاملين هو عدم الوضوح بما هو متوقع منهم عمله، فإذا كان كل واحد منهم يعرف تماما كيف يتصرف في كل المواقف التي يمكن أن تقابله، فإن ذلك سوف يزيد من شعوره بالمسؤولية وبالتالي سيزيد من تحفيزه للأداء الجيد.

الفصل الثالث: أدوات مراقبة التسيير ودورها في تحسين الأداء بالمؤسسة الاقتصادية

- مساعدة العاملين على اكتساب مستويات أعلى للأداء وذلك بإشراك العاملين في وضع التصورات والمقترحات عن توقعات الأداء، لأنه ربما يجد المدير عند العاملين تصورات ومعلومات عن رفع مستويات الأداء يكون المدير قد أغفلها أو لم يأخذها في الحسبان.
- توثيق ما اتفق عليه مع العاملين لقياسات ومستويات الأداء المتوقعة، وتحديد الوقت الذي يستغرقه للوصول إلى هذه المستويات والقياسات.
- تحديد طرق العمل قياسا على أنشطة بعض العاملين، وهل تكون واقعية أم لا، وبذلك تضمن أن العاملين سيحكمون بصدق على هذه التوقعات.
- ملاحظة ومتابعة أداء العاملين، وتقديم المساعدة والتوجيه للعاملين الأقل الخبرة والتأكيد للعاملين الجيدين أنهم أهلا للثقة.
- استخدام أسلوب واضح في المكافآت وخاصة لمن يحقق من العاملين نتائج جيدة تفوق الأداء المتوقع، وتنوع هذه المكافآت ما بين الحوافز المادية كالعلاوات، والحوافز المعنوية كإبراز مكانة العامل المتميز أو إصدار الإدارة في شهادة تقدير لجهوده المتميزة، أو إعطاء ترقية مناسبة.¹

ثانيا: الميزانية الاجتماعية

تسعى إستراتيجية الموارد البشرية إلى خلق تناسق وتجانس بين مختلف النشاطات والأعمال والنتائج أثناء سيرورتها وحتى تتمكن من ذلك يجب عليها توفير كل الظروف التي تسمح بذلك، خاصة فيما تعلق بالجانب الاجتماعي داخل المؤسسة ولن يتحقق لها ذلك ما لم تتمكن من المراقبة الصارمة والمستمرة للصراع الاجتماعي داخلها وهذا ما يستلزم تحكمها في أدوات مراقبة التسيير الاجتماعي ونعني بها الميزانية الاجتماعية.

1- تعريف الميزانية الاجتماعية

هي كل تشخيص يكشف التحقيقات النوعية والتصحيحات المحاسبية والإحصائية حيث تقوم في بادئ الأمر بتحليل وسائل تكميم المعلومة ونبدأ بالتقرير الموضوع في فرنسا 12-07-1977.²

هذا التقرير عبارة عن تقديم مزدوج في التقارير الاجتماعية الصناعية: فمن وجهة رأي الاجتماعية فالمؤسسة مجبرة على أخذ الجانب الاجتماعي أثناء القيام بالنشاطات، فنحن من رأي المسير نحس بلزومية ترقيم الاستثمارات البشرية في مجال العمل، التكوين، شروط العمل في المؤسسة من أجل مراقبة الآثار وتهتم كذلك بالتكلفة الاجتماعية وتكشف باستعمال مؤثرات تسمح بقياس الأشياء وجعلها تتقدم تحت المراقبة المحاسبية (المحاسبة الاجتماعية أو محاسبة الموارد البشرية).

¹بروسي أن، جيمس س (د.ت)، فن تحفيز العاملين، ترجمة زكي مجيد حسن، بيت الأفكار الدولية، عمان، الأردن، ص 68-77.

² Bernard Martory, Daniel Crozet, Pilotage social et performances, Edition Dunod, Paris, 2002 p 44

- إن الميزانية الاجتماعية هي نتيجة غير مباشرة لتقرير Surdeau بفرنسا والذي كان ينص على: "قد جاء الوقت لإعطاء قاعدة مرقمة للحوار بين شركاء المؤسسة بقياس الجهد المبذول في المادة الاجتماعية وتحديد شكل أفضل للأهداف وقد أصبحت الميزانية الاجتماعية إجبارية في كل المؤسسات التي يفوق عدد عمالها 300 عامل. ونجد الميزانية الاجتماعية تعمل على مراجعة وبسط العناصر السبعة التالية¹:
- العمل (عدد العمال، العمال الخارجيون، التوظيف في العام الحالي، الرحيل، البطالة، المعوقين، الغياب)،
 - الأجور وكيفية حسابها، تحليل تكاليف الوسائل،
 - شروط النظافة والأمن (حوادث العمل والسير، توزيع الحوادث حسب عناصر الأدوات، الأمراض المهنية، النفقات في مجال الأمن)،
 - شروط العمل الأخرى (المدة، ترتيب وقت العمل، التنظيم ومحتوى العمل، الشروط الفيزيائية للعمل فيما يخص الضجيج، الحرارة وأخطار التسمم)،
 - التكوين (التكوين المهني المتواصل، عطلة التكوين والتعليم)،
 - العلاقات المهنية (ممثلي العمال، الإعلام والاتصال، الطعون في الإجراءات وأشكال الحلول القضائية)،
 - الشروط الأخرى للحياة الاجتماعية في المؤسسة خاصة الخدمات الاجتماعية.

2- إنشاء الميزانية الاجتماعية

- إن إنشاء الميزانية الاجتماعية من صلاحية مسؤول المؤسسة والذي يقوم بعرضها على المساهمين والأجراء مع إلزامية إرسالها إلى المندوبين النقابيين ومفتشية العمل ولجنة المؤسسة، حيث يتولى أعضاء اللجنة بشرح وجهة نظرهم في ملف ملحق.
- عادة إنشاء وتقييم الميزانية الاجتماعية هو مصدر تشاور بين شرائح العمال والشركاء الاجتماعيين والعلاقات العامة وهي الشروط الشرعية لتطبيقه عمليا.
- وحسب حالة التقارير الاجتماعية يمكن مشاهدة ما يلي في الميزانية:
- التحكم في تحليل طريقة الكشف عن المشاكل الحقيقية،
 - مجهود يمكن أن يمر عبر تقسيم معين للقيم، وفي توجيهات النشاط وقواعد وتنظيم السلوك،
 - وسيلة تفاوض جد واضحة في كل الحالات، وهذا بالابتعاد عن العنف وعن طريق الخروج بالانسحاب المؤثر أو المنتظر،
 - السماح بإجراء مقارنات حيث أن الميزانية يجب أن تجمع الجرد لثلاث سنوات متتالية، وامتحانه يخضع للتحليل المرفق للمسؤولين وممثلي العمال ويتطلب متابعة لمشاريع النشاط بحيث يكون التنفيذ مراقب من التقرير الخاص بالسنة الموالية.
- ولما نلاحظ الميزانية المنشورة نستخلص:

¹ Pierre Louart, gestion des ressources humaines, 2^{ème} édition, Eyrolles, Paris, 1994. p 242

الفصل الثالث: أدوات مراقبة التسيير ودورها في تحسين الأداء بالمؤسسة الاقتصادية

- أن القيد الشرعي فتح هنا إطارا جديدا للتفكير، التحدث والتوقع ولكن مع جوانب حسنة وأسرار،
- أن المعلومة الاجتماعية لم تكن مهمة في الأحداث،
- أن المؤسسات ردت باختلاف منذ الحد الأدنى مع مؤشرات مدروسة، سرية أو معلقة بشكل ضعيف إلى التقارير المفصلة مع تعليقات ومقدمات جيدة، وفي بعض الأحيان نجد معطيات غير مشروطة وتحليلات أصلية،
- عامة لا تؤكد كثيرا على الأجور والعلاقات المهنية ولكن تصف طويلا الحركات المقيمة (سكن، نقل، مطاعم، عطل، رفاهية) وهذا يعني بسط الخدمات المقدمة التي يمكن أن تقدم أفكار يسهل استعمالها،
- أفضل الميزانيات هي التي تراقب نوعية مؤشراتنا وهذا بمراقبة:
 - حساسيتها،
 - استقرارها في الزمن (الأبعاد التي تمثلها والمعنى المأخوذ من المؤسسة)،
 - وضوحها (يجب أن تكون مفهومة لأعداد كبيرة وهذا بمعرفة تنوع الحقيقة الاجتماعية في هذه النظرة، أحيانا التعبير عن نفس الأشياء يكون مهم مع تركيبات مختلفة، أرقام، جداول، تصاميم، شروحات شفوية).
- الميزانية الاجتماعية بعيدة جدا عن الميزانية المحاسبية لأن هذه المعلومات غير متجانسة (الأرقام والمعطيات التي تقدمها هي نتائج التحليل المختلفة ومن الأفضل ترتيبها لجعلها قاعدة تحليل وهذا يضع نسب ذات طابع تحليلي).

3- تقنيات تقييم مراقبة التسيير الاجتماعي

هناك أربعة تقنيات للتقييم: هي النسب الاجتماعية، لوحات المفاتيح، التحقيقات الخاصة بالمناخ، والملفات المكونة حول المشاكل الخاصة:¹

- 3-1- النسب الاجتماعية:** هي علاقة بين مؤشرين خاصين بتسيير الموارد البشرية، مختارة بشكل جيد يسمح بتحليل الهياكل، الوظائف، أو الأداء انطلاقا من مقارنات. ويمكن تحقيق نسب عديدة انطلاقا من الميزانية الاجتماعية إذ هي وسيلة لاستنتاج القراءة واستخلاص العناصر الإستراتيجية.

فبالنسبة للتشغيل مثلا: النسب الأساسية تقيس تطور العدد وكل أشكال التغيرات في المعدلات المميزة (مستوى التأطير، شرائح العمال، توزيع الأعمار، الرحيل، الترقية، التحويل). تحليل الأعمار يأخذ أحيانا شكل هرم مع فروقات في الجنس (هرم الأعمار المشهور). هناك نسب أخرى سهلة لوضع مقارنة خاصة بالتحفيز، بالتكوين أو مؤشرات توضيحية كالتغيب.

¹ Pierre Louart, opcit, P 25

3-2- لوحة المفاتيح: هي مجموعة مؤشرات تسمح للمؤسسة ومختلف مصالحها بتعيين تطور معطياتها

الاجتماعية حيث تسمح بوضعها في قيم إحصائية، نسب، خطوط ميزانية، أو حالات نوعية. قراءة المؤشرات تعتمد على العديد من الأشكال التي تكون موضوعة ومن الأحسن أن تكون واضحة وموجهة على كامل اللوحات، التصاميم أو مخططات النمو.

3-3- التحقيقات الخاصة بالمناخ: مفهوم المناخ الاجتماعي مهم فهو يعبر عن الحالة التي من خلالها يعيش

العمال داخل المؤسسة فهو يترجم الواقع الذي يحس به والذي يتضمنه. فالمناخ الاجتماعي هو نتيجة التحصيلات الفردية انطلاقا من معيشتة المهنية، إذا كان سيء فهو مؤشر على سوء الإنتاجية ومشاكل قدرات، وإذا كان أحسن فهو مصدر المسؤولية الجماعية.

3-4- الملفات المكونة حول المشاكل الخاصة: كل مرة لما نريد معالجة مشكل بعمق من الأفضل جمع المعلومة

الضرورية في ملف خاص، ونصنفها حسب الأهداف التي تقدمها ويمكن أن نقوم في أي وقت بتحليل المحتوى وهذا ما قام به H. SAVALL في مقارنة التكاليف الخفية وهو ينتمي إلى المؤشرات الاقتصادية والمحاسبية لعدم التشغيل إنتاجية ضعيفة، نوعية رديئة، غياب، حوادث عمل، دوران المناصب، وبيّن مرة التكاليف مرتفعة ولكن غالبا غير مقاسة بصفة جيدة، ودرس هذه التكاليف ضمن تحقيقات مجهزة لفهم المصادر عبر التطبيقات واستخلص أنه يمكن خفضها عن طريق الأحكام التنظيمية والاستثمارات الاجتماعية، تكيف الأعمال والمسؤوليات للعاملين، التسيير عن طريق الأهداف، لوحة قيادة للمراقبة، قوة عمل للمؤسسة يعيد الاعتبار للمعلومات التي تضرر للتشخيص.

4- دور الميزانية في قيادة الأداء الاجتماعي

نظريا الميزانية الاجتماعية هي وسيلة لتنقية الملاحظة وذلك بالحكم والتشخيص في المادة الاجتماعية، وهذا بتنسيق جميع الواجبات وتقديم العقلانية والموضوعية في الحوار بين الشركاء الاجتماعيين وتحسين التشاور بينهم. كما يمكن أن تساعد في تبيان مناخ علاقات العمل، القدرات المهنية (هل هي موجهة بشكل جيد؟) وبذلك يكون العمال مؤمنين بهذا الإجراء، إضافة إلى أن الصورة مرسله للمساهمين المدفوعين للاستثمار والتشجيع إنسانيا في قيمهم المعنوية.

وتعمل الميزانية الاجتماعية على وضع إستراتيجية اجتماعية داخلية وذلك بالبحث عن مؤشرات هامة لتسيير أفضل للموارد البشرية، وهذا بالتحضير للمستقبل انطلاقا من الحاضر وهذا بمعالجة الأزمات لما تكون قابلة للحوار والتصليح.

فحسب B. Martory¹ الميزانية الاجتماعية هي وسيلة لمساعدة قيادة اجتماعية للمؤسسة وذلك

بتحسين سيورة الموارد البشرية عن طريق تحليل الكفاءات والتكاليف المرفقة بها فهي:

- نظام معلومات (قاعدة معطيات، لوحة قيادة،...)

¹ Pierre Louart, opcit, P 47.

الفصل الثالث: أدوات مراقبة التسيير ودورها في تحسين الأداء بالمؤسسة الاقتصادية

- هي مجموعة تحاليل تسمح بحساب نسب القيادة للعمل (تقييم التكاليف، دراسة الفروق على الميزانية والكفاءات)،
 - متابعة أعمال الميزانية انطلاقاً من الأهداف والقرارات.
- إلى هنا الحصول على المعلومات كان مربوطاً خاصة بالوجود المنظمي لمساعدة التشخيص وقرارات المسؤولين الداخليين وأنه من الضروري توسيع ذلك ووضع على ثلاثة أشكال مختلفة:
- تطوير معلومات الأمر الخارجي انطلاقاً من الأرقام والمعطيات المتوفرة، وذلك بوضع مقارنات مع ماذا يجري في المؤسسة وما يصنعه الآخرون ويؤدي ذلك إلى تفادي الأخطار وفهم تطور المحيط الاجتماعي.
 - البحث عن تنسيق الأخطار الاجتماعية بحيث تعمل الميزانية الاجتماعية على البحث، وهذا بتخيل سيناريوهات في المستقبل، ولبناء هذه السيناريوهات تقطع التطورات المحتملة للوحات القيادة الداخلية مع مختلف فرضيات المحيط وتدنية الأخطار الأساسية واتخاذ الإجراءات لتفاديها.
 - تعمل على وضع محاكاة توقعية لمعرفة ماذا ستصبح بعض الميزانيات أو بعض التغيرات فيما يخص وضعية معينة أو حدث معين أو قرار معين قبل اتخاذها بواسطة النتائج التي ستحصل.
- إن كفاءة المؤسسة وفعاليتها من كفاءة وفعالية العنصر البشري فيها، وعليه على مراقبة التسيير أن يهيئ المناخ العام لهذا الأخير بوضع الأدوات التي تجعل منه في أعلى درجات الاستعداد والتحفيز.

خلاصة الفصل

عندما نحضر لعملية تحسين في الأداء في مؤسسة اقتصادية فالمهم هو المستقبل وليس الماضي، فعلى مستوى التكاليف نجد التكاليف التاريخية ليست ذات دلالة كبيرة، ومعاينة الماضي ليس مهما إلا لكونه يقدم معلومات تشكل قاعدة للتفكير ولا يمكن استعماله مباشرة عند التحضير لاتخاذ القرار وتحسين الأداء. وفي هذا الصدد نجد أن تحليل التكاليف يمكنها أن تحدد كيفية تطور التكاليف في المستقبل واعتماد المعلومات الواردة منها في الدراسات والتحليل التي تساعد على اتخاذ القرارات التصحيحية يتوقف عليها مستقبل المؤسسة، واعتبار من اللحظة التي تبني عليها يمكن أن تتصور سياقاً خاصاً لسير العمليات والتنسيق فيما بينها وضبطها وهو المسار الموازي، وبالفعل أثناء المناقشة الموازية يتم الحزم في القرارات الأساسية والتنسيق فيما بينها، كما أن الحصول على أرقام تعبر بدقة على النشاط المالي والاقتصادي للمؤسسة للتعرف والحكم على مستوى أداء المؤسسات واتخاذ القرارات المتعلقة بحجم ونوع الأصول الواجب شراؤها وحجم ونوع التمويل المناسب والمقترحات الاستثمارية.

إن الاعتماد على تحليل التكاليف والتحليل المالي فقط غير كافٍ لأن المعلومات الناتجة عنهما تكون ذات طبيعة مالية ومحاسبية بحتة، لهذا السبب لابد من استعمال لوحات القيادة باعتبارها تضم المعلومات المالية وغير المالية وكأداة تلخيصية وتركيب سريع للمعلومات ومتابعة وتحسين كل مستويات النشاط.

وبالنظر إلى حركية ودينامكية المؤسسة ومحيطها تم استحداث أدوات جديدة أين اتجهت المؤسسات إلى بشمركة أعمالها والذي يسمح لها بالبحث عن الطرق أكثر أداء لضمان ميزة تنافسية ولن يكون لها ذلك ما لم تعيد هندسة أعمالها من خلال التغيير الجذري لطرق أدائها.

وبما أن كفاءة وفعالية المؤسسة تعكس كفاءة عنصرها البشري يتحتم عليها وضع أدوات تجعل من هذا الأخير في أعلى درجات الإدارة وتحفيزه وتحسين محيطه الاجتماعي داخل المؤسسة لضمان ولائه.

رَفْصَل الرابِع

مراقبة التسيير وتحسين الأداء في مؤسسة

الإسمنت ومشتقاته بالشلف ECDE

مقدمة الفصل

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

ويمكن اعتبار الدراسة النظرية التي قمنا بها في الفصول السابقة الركيزة الأساسية التي يقوم عليها نظام مراقبة تسيير فعال، والذي يعمل على تحسين أداء المؤسسة ككل، ويتطلب هذا توفر أدوات مراقبة فعالة ووضع نظام معلومات يسمح بمعرفة التغيرات المتعلقة بالمؤسسة وفي إطار استكمال هذه الدراسة أردنا من إدراك ذات الشيء بإحدى المؤسسات العمومية الاقتصادية الجزائرية المعروفة في القطاع الصناعي وهي مؤسسة الإسمنت ومشتقاته بالشلف حيث سنحاول عرض أهم خصائص هذه المؤسسة وما مدى استفادتها من مراقبة التسيير في إدارة نشاطها وتحسين أدائها، وعليه قد قسمنا هذه الدراسة إلى ثلاث مباحث:

المبحث الأول: تقديم مؤسسة الإسمنت ومشتقاته بالشلف (ECDE)

المبحث الثاني: واقع مراقبة التسيير وتحسين الأداء في المؤسسة،

المبحث الثالث: دراسة نقدية لنظام مراقبة التسيير وتحسين الأداء في المؤسسة.

المبحث الأول: تقديم مؤسسة الإسمنت ومشتقاته بالشلف (ECDE)

عرفت الجزائر في بداية السبعينيات إنشاء عدة مؤسسات اقتصادية ، خدمية منها وصناعية في مختلف القطاعات، ومن المؤسسات التي أنشأت في هذه الفترة مؤسسة الإسمنت ومشتقاته بالشلف والتي تعتبر من أهم المؤسسات الرائدة في مجال صناعة الإسمنت اليوم، وهي المؤسسة محل الدراسة في هذا البحث.

المطلب الأول : التعريف بمؤسسة الإسمنت ومشتقاته بالشلف وهيكلها التنظيمي أولاً: نبذة تاريخية عن المؤسسة

لقد مرت مؤسسة الإسمنت و مشتقاته بالشلف بعدة مراحل حتى اكتسبت الصفة التي عليها الآن، وكانت فكرة إنشاء المصنع تعود إلى سنة 1967، لكن هذه الفكرة لم تتجسد إلا في سنة 1975، حيث أسندت مهام الانجاز آنذاك إلى شركات يابانية هي (كوازاكي، هيفي، أندوستري).¹
حيث بدأ المشروع على مستوى خطين، الخط الأول في سنة 1978، لكن جرى انقطاع سنة 1980 بسبب زلزال 10 أكتوبر 1980 الذي ضرب منطقة الشلف، ثم استأنفت الأعمال به سنة 1981 مع الخط الثاني، تحت إسم المؤسسة الوطنية لمواد البناء (SNMC)* وهي المؤسسة الاقتصادية الوحيدة في هذه المنطقة، ثم تم تغيير التسمية إلى المؤسسة العمومية للإسمنت ومشتقاته (ECDE)**، وتم هيكلتها بمقتضى المرسوم الوزاري رقم 82-325 الصادر بتاريخ 1982/10/30.

وفي سنة 1989 أصبحت المؤسسة مستقلة وعمومية ذات طابع صناعي وتجاري (EPIC)*** ونشاطها الأساسي هو إنتاج وتصنيع الإسمنت من نوع (EPA-350)، وهدفها الأساسي هو استغلال وتسيير النشاطات الصناعية المتعلقة بإنتاج ما يلي : اسمنت عادي، اسمنت خاص والجير المائي وكذا مشتقات الإسمنت، وقد تم مؤخرا بالمؤسسة تطوير مادة الإسمنت من نوعية (بورتولند) التي تحمل عبارة (CPJ45) لتصبح أحسن المنتجات على المستوى الوطني، وأصبحت هذه المؤسسة في سنة 1989 اقتصادية (EPE) ومستقلة برأسمال يقدر بـ 80.000.000 دج وذلك بمساهمة²:

- 40% من صندوق المساهمة للكيمياء، بتر و كيمياء، صيدلة،
- 30% من صندوق مساهمة المناجم، المحروقات، المياه،
- 30% من صندوق المساهمة للبناء.

والشكل التالي يبين نسب مساهمة هذه الأطراف في رأسمال المؤسسة:

¹ مؤسسة الإسمنت و مشتقاته بالشلف، مديرية التنظيم و التخطيط والتطوير، تقرير متعدد المعايير، ص 3-4.

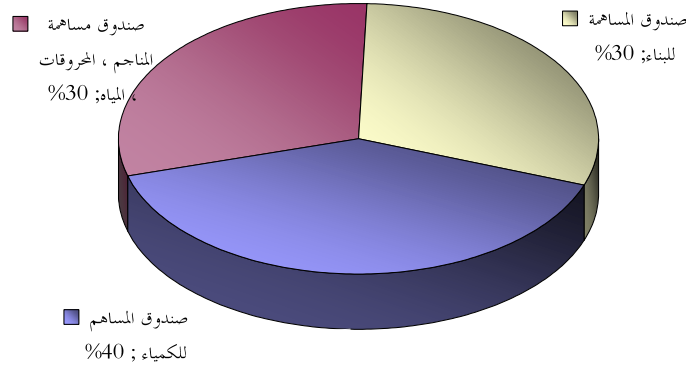
* SNMC = Société National des matériaux de Constructions

** ECDE= Entreprise des Ciments et Dérivés d'Ech-cheliff الفصل هذه المؤسسة على هذه المؤسسة خلال الفصل

*** EPIC = Entreprise Publique Industrielle et Commercial

² نفس المرجع السابق، ص 3.

الشكل رقم (4-1) مساهمة صناديق المساهمة في رأسمال مؤسسة الإسمنت ومشتقاته بالشلف



المصدر: من إعداد الطالب، بناءً على المعطيات السابقة.

وبعد حل صناديق المساهمة أصبحت الشركة القابضة للمؤسسة هي شركة البناء ومواد البناء ومالكة للمؤسسة بنسبة 100%، كما تم رفع رأس مالها إلى 2.000.000.000 دج في سنة 2000، ثم إلى 3000.000.000 دج في سنة 2003، ليصبح 5.000.000.000 دج في سنة 2005¹.

ثانياً: موقع مؤسسة الإسمنت وممتلكاتها

تقع مؤسسة الإسمنت ومشتقاته في المنطقة الصناعية بوادي سلي، على بعد 07 كلم غرب ولاية الشلف، وتحتل موقعا استراتيجيا حيث تربط بين عدة ولايات، إذ أنها تقع بمحاذاة الطريق الوطني رقم 04 الرابط بين الجزائر العاصمة وهران وكذا خط السكة الحديدية الرابط لنفس الولايتين. أما عن ممتلكات المؤسسة فهي تحتوي أساسا على مصنع الإسمنت بوادي سلي، وهو بقدرته إنتاجية قدرها 06 مليون طن سنويا. ورغم أنها قادر على تحقيق هذا الرقم بالاعتماد على كل إمكانياته إلا أنه لم يحققه لحد الآن منذ بداية نشاطها.

- و تساهم مؤسسة الإسمنت ومشتقاته بالشلف في رأسمال عدة مؤسسات وطنية، حيث تساهم في²:
- مؤسسة SIGA بنسبة 2.5% أي ما يعادل 125.000.000 دج،
 - مؤسسة الزجاج NOVER بنسبة 10% أي ما يعادل 50.000.000 دج،
 - مؤسسة SIMED بنسبة 12.5% أي ما يعادل 21.000.000 دج،
 - مؤسسة TCS المؤسسة الوطنية لتوزيع مواد البناء (الإسمنت) بنسبة 25% ما يعادل 1.000.000 دج،
 - مؤسسة CFIS وهي مركز التكوين لصناعة الإسمنت بنسبة 10% ما يعادل 1.000.000 دج
 - مؤسسة CERIM للتحليل الكيميائية بنسبة 10% ما يعادل 5.000.000 دج

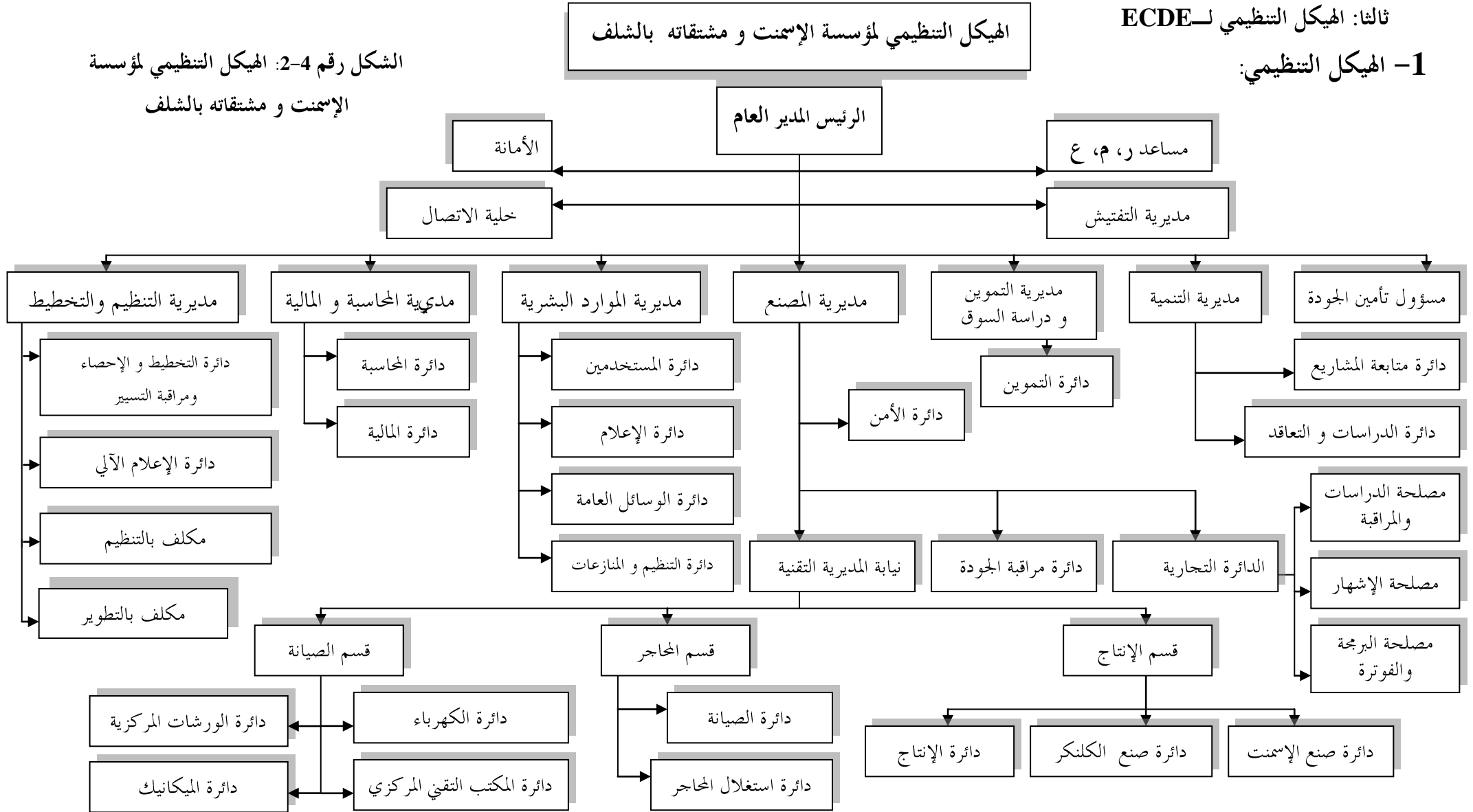
¹ مؤسسة الإسمنت ومشتقاته بالشلف، مديرية المحاسبة والمالية، الوثائق المحاسبية-2006.

² مؤسسة الإسمنت ومشتقاته بالشلف، مديرية التنظيم والتخطيط والتطوير، تقرير التشخيص المتعدد المعايير-2006، ص:3-4

ثالثا: الهيكل التنظيمي لـ ECDE

1- الهيكل التنظيمي:

الشكل رقم 4-2: الهيكل التنظيمي لمؤسسة الإسمنت و مشتقاته بالشلف



المصدر: مؤسسة الإسمنت و مشتقاته بالشلف، مديرية التنظيم و التخطيط و التطوير - 2006

2- شرح الهيكل التنظيمي

وما يمكن ملاحظته من خلال النظرة الأولية للهيكل التنظيمي هو وجود مركزية في القرار، أي المدير العام وحده فقط من يحق له اتخاذ القرارات، أما المصالح التابعة له فتربطه بهم علاقات سلمية أي حسب التدرج السلمي للهيكل وبالتالي للسلطة، كما نلاحظ إتباع أسلوب التصميم الوظيفي للمهام أي الاعتماد في إعداد الهيكل على طبيعة ونوعية المهام الموجودة في المؤسسة وتخصيص لكل واحدة مديرية فرعية خاصة بها وتربط بين تلك الوظائف علاقات وظيفية، لأن معظم الوظائف تحتاج إلى بعضها البعض، وبالتالي ما يمكن الخروج به هو تمييز الهيكل التنظيمي للمؤسسة بنوع من التعقيد وعدم التجانس في المهام.

وعليه سنقوم بالتعرض إلى دراسة تفصيلية للهيكل التنظيمي للمؤسسة، ونشير هنا إلى أنه تم تقسيم مصالح المؤسسة حسب مكان تواجدها، فنجد المديرية العامة والتي تضم المدير العام، الأمانة العامة، المكلف بالاتصال والإعلام ومديرية التنظيم والتخطيط والتطوير، المستشار القانوني، فرع الوسائل العامة والمكلف بالتدقيق، وهي متواجدة على مستوى المقر الاجتماعي بحي الحمادية الشلف.

في حين نجد مديرية العمليات وتتكون من مديرية المصنع، مديرية الموارد البشرية، مديرية التطوير، المديرية التجارية، مديرية التموين وتسيير المخزون ومديرية المالية والحاسبة والموجودة بالمنطقة الصناعية بوادي سلي.

2-1- المديرية العامة: وتضم

- **المدير العام:** يوجد على رأس الهيكل التنظيمي، يقوم بوضع الخطط السنوية والإشراف على مختلف مصالح المؤسسة،

- **الأمانة العامة:** تقوم باستقبال البريد الوارد، وإرسال البريد الصادر من وإلى المؤسسة، وترتيب الوثائق وتنظيمها،

- **المكلف بالاتصال والإعلام:** يقوم بجميع الأعمال الخاصة بالمؤسسة من إشهار، تنظيم ملتقيات ولقاءات تشاورية مع العمال والإطارات، البحث عن حلول للمشاكل مع العمال... الخ،

- **مديرية التنظيم والتخطيط والتطوير:** تقوم بوضع الخطط الشهرية والسنوية وتنظيمها والحرص على مراقبتها دوريا، إلى جانب القيام بعملية تنظيم هيكل وإحداث مصالح ووظائف جديدة أو إلغائها داخل المؤسسة،

- **المستشار القانوني:** مهمته الأساسية هي الإشراف على كل ما يخص الجانب القانوني للمؤسسة، ومساعدة الرئيس المدير العام في شرح القوانين والنصوص التشريعية له، ويقدم له التوجيهات حول القضايا العالقة مع المحاكم، وماهية القوانين التي يجب إتباعها وتطبيقها لحل تلك المشاكل،

- **فرع الوسائل العامة:** يقوم بتوفير العتاد والآلات الخاصة بالمؤسسة، ومراقبتها والعمل على تصليحها،

- **المكلف بالتدقيق:** يعمل على مراقبة ومتابعة تطبيق الإجراءات الإدارية المعمول بها أي مراقبة مدى احترام إجراءات العمل.

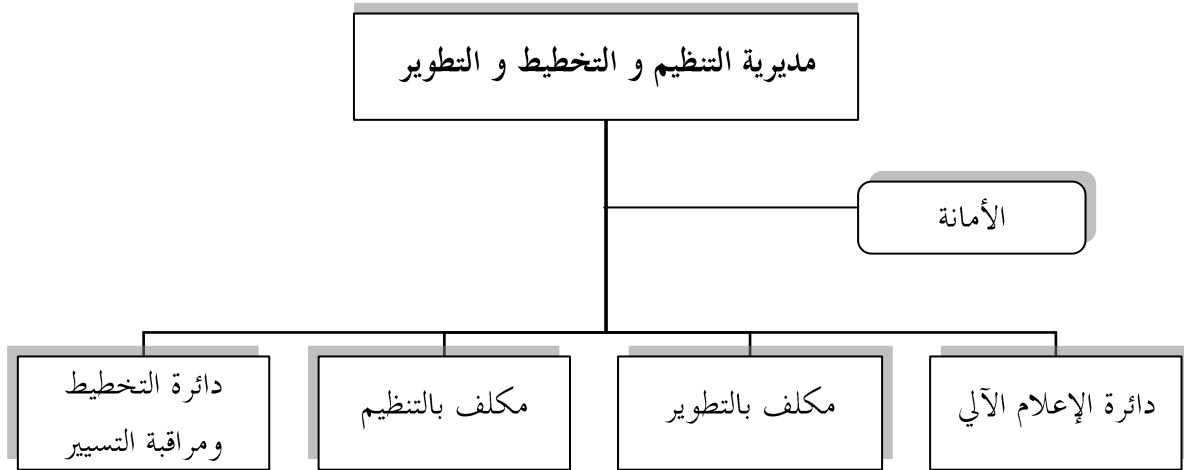
2-2- مديرية العمليات: وتتكون من

- مديرية المصنع: تقوم بتسيير المصنع بوجه عام بما في ذلك طريقة تصنيع مادة الإسمنت من المادة الأولية حتى بيعها إلى الزبائن،
- مديرية الموارد البشرية : تحرص على الأجور والجانب الاجتماعي للعمال وغيرها من مصالح العمال،
- مديرية التطوير: مهمتها هي تحديد الآلات والتكنولوجيات والتقنيات... الخ،
- المديرية التجارية : يكمن دورها في بيع وتسويق منتوجات المؤسسة إلى السوق المحلي أو الخارجي،
- مديرية التموين وتسيير المخزون: وتنقسم إلى قسم التموين وقسم تسيير المخزونات، فقسم التموين يضمن التموين للمؤسسة بمختلف المواد واللوازم وكل ما تحتاج إليه المؤسسة، أما قسم تسيير المخزونات فيهتم بتخزين المعدات المشتراة وتموين المصالح التي تحتاجه لمختلف التجهيزات والمواد،
- مديرية المالية والمحاسبة : تقوم بجميع العمليات المالية والمحاسبية الخاصة بالمؤسسة والحرص على دقة حساباتها ومراقبة أرصدها المالية باستمرار.

3- المديرية الفرعية محل الدراسة (مديرية التنظيم والتخطيط والتطوير لمؤسسة ECDE)

هي مديرية تحتل مكانة بالغة الأهمية في إدارة المؤسسة، وتحتوي على مصالح إدارية الممثلة في الشكل البياني الآتي:

الشكل رقم (3-4) الهيكل التنظيمي لمديرية التنظيم والتخطيط والتطوير في المؤسسة



المصدر: مؤسسة الإسمنت ومشتقاته بالشلف، مديرية التنظيم والتخطيط والتطوير، 2006

3-1- مكلف بالتنظيم: ¹ يكمن دورها في توظيف واستعمال الوسائل التنظيمية، التي تسمح بتقسيم العمل وتحديد المهام والمستويات مثل:

- إعداد تقارير النشاطات الشهرية والسنوية،

¹ مؤسسة الإسمنت ومشتقاته بالشلف، مديرية التنظيم والتخطيط والتطوير - 2006.

- إعداد تقارير التسيير السنوي لمجلس الإدارة،
- الإشراف على إعداد وتطبيق إجراءات التسيير،
- إعداد جداول القيادة لمختلف الوظائف.

3-2- دائرة الإعلام الآلي : بدأ استخدامه سنة 1987 في مصلحة الأجر فقط يوم أدخلت تقنيات الحاسوب والإعلام الآلي في مصالحتها، وتعمل هذه المصلحة على البرمجة المعلوماتية، صيانة جهاز المعلوماتية، تأهيل مستعملي الإعلام الآلي حول البرامج الخاصة بالتسيير.

3-3- دائرة التخطيط ومراقبة التسيير: وهي مصلحة جديدة في إطار التسيير وهي مكلفة بجمع الإحصائيات من مختلف وظائف المؤسسة، ثم وضع المخططات لكل منها ومراقبة التسيير، والأعمال التي تقوم بها هي:

- وضع الأعمال التنظيمية للمؤسسة وإصدار تقارير تسيير المؤسسة،
- تقوم بجمع المعطيات الإحصائية وتنمية برامج تطبيقات التسيير،
- إعداد وتحسين الهيكل التنظيمي للمؤسسة وإصدار ميزانيات التنفيذ،
- وضع إجراءات التسيير بالمؤسسة لصالح مديرية المصنع وإصدار تقارير النشاطات المختلفة الدورية،
- استغلال جداول النشاطات المختلفة للهيئات،
- إصدار الخطط السنوية و مختلف الميزانيات التقديرية ،
- إعداد التقارير المختلفة الخاصة بسير النشاط،
- تحليل الموازنات التقديرية لأغراض مراقبة التسيير،
- إعداد القوائم المالية التقديرية،
- تحليل القوائم المالية،
- إعداد التقارير السنوية الخاصة بالنشاط... الخ.

3-4- مكلف بالتطوير: يعمل هذا القسم على

- الإشراف على الجودة في مجال صناعة الإسمنت،
- سلسلة محاضرات توجيهية تمس تكوين الإطار والعمال حسب معايير ISO 9001, version 2000،
- المراقبة الدائمة للمنتوج من طرف المخبر،
- التعاون مع شركات أجنبية في مجال اقتناء أحدث الوسائل والتجهيزات والتقنيات في صناعة الإسمنت،
- والتقليل من التلوث للمحافظة على البيئة.

المطلب الثاني: طبيعة نشاط مؤسسة الإسمنت و مشتقاته بالشلف

من خلال اسم هذه المؤسسة يتبين لنا أن نشاطها الأساسي هو صناعة وتوزيع الإسمنت، والذي هو المنتج النهائي لها، [كما يمكن أن تباع مادة "الكلنكر" والتي هي عبارة عن منتج نصف نهائي]، وهذا باعتمادها بالدرجة الأولى على استخراجها للمادة الأولية من مقالعها الخاصة وتحويلها إلى اسمنت.

أولاً: نشاط المؤسسة

أشرنا إلى أن المؤسسة تنتج مادة " الكلنكر " والإسمنت حيث تمثل قدرة إنتاجها لمادة الكلنكر بـ 1.880.000 طن سنويا ومنتوج الإسمنت بـ 2.000.000 طن سنويا وتحتوي على خطين للإنتاج، أي تعتمد على الفرن الأول والثاني، ويقدر حجم إنتاج كل منها بمليون طن سنويا للخط الواحد.¹ أما عن طريقة التسليم فيجري شحن الإسمنت على شكل أكياس بالشاحنات أو أكياس بالمقطورات، إسمنت سائب بشاحنات الصهاريج، إسمنت سائب بمقطورات الصهاريج.

- **وحدة الإنتاج:** تقع وحدة الإنتاج في المنطقة الصناعية بوادي سلي، متربعة على مساحة تقدر بـ : حوالي 40 هكتار، وتتكون من حدين (اتجاهين) من الإنتاج بقدرة 3.000 طن في اليوم من الإسمنت النشوي (CLINKER) قبل الطحن، مع تفتيت الجير الصلصالي (CALCAIRE ARGILE) ويوجد في المصنع حظيرة أو حوض "Prehomogeneisation" بقدرة 100.000 طن، وهناك ورشتان لسحق التربة بـ : 290 طن في الساعة الواحدة، وهناك مركزان للطهي والتحضير، ويخزن الإسمنت النشوي في صالة مسقوفة بطاقة 400 طن و 08 مطامير بطاقة إجمالية هي 48.000 طن.

سحق الإسمنت يتم من خلال ثلاثة طواحين بطاقة إجمالية 350 طن في الساعة، والعملية الأخيرة تتمثل في تخزين الإسمنت في 10 مطامير بقدرة إجمالية تقدر بـ 600 طن. أما القدرات المسخرة في الوحدة فترتفع إلى:

- الإسمنت النشوي (CLINKER): 1.880.000 طن/سنة،

- الإسمنت (CIMENT): 2.000.000 طن/سنة.

المواد الأولية المستعملة هي:²

- **الكلس:** يصل المخزون التقديري 173.000.000 طن، أي ما يؤمن للمؤسسة حوالي 70 سنة من الاستغلال، وتقع محجرته على بعد "3" كلم جنوب المصنع، يستخرج بواسطة جارفات كهربائية ثقيلة ملك للمؤسسة، ويتم خلطه بالطين ويمر في الكسارة وبعدها ينقل إلى المصنع بواسطة بساط مطاطي طويل يمتد من المحجر إلى المصنع .

- **الطين:** تقع محجرته في جبل الماعز على بعد 6 كلم، وتقدر سعته بـ: 32.000.000 طن يمكن أن يسد احتياجات أكثر من 90 سنة، وينقل بواسطة ناقلات إلى محجر الكلس، حيث يخلط وينقل بواسطة البساط إلى المصنع.

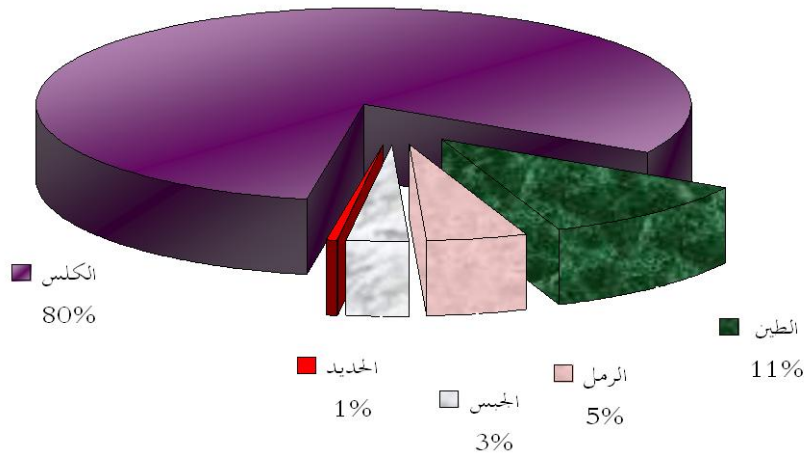
¹ مؤسسة الإسمنت ومشتقاته بالشلف، مديرية التنظيم و التخطيط و التطوير، تقرير التشخيص المتعدد المعايير، 2006، ص 4-5.

² نفس المرجع السابق، ص 4-5.

- الجبس : تقع محجرته على بعد حوالي 35 كلم من المصنع ببلدية واد سلي ، بمخزون يقدر بـ: 6.000.000 طن ويمكن أن يسد تقريباً 80 سنة استغلال، ويتم استخراجها عن طريق المتفجرات، ثم ينقل بواسطة شاحنات إلى المصنع مباشرةً.

- الرمل : تقع منطقة استخراج الرمل على بعد 10 كلم من المصنع بمنطقة سيدي عامر ويقدر مخزونها بـ 500.000 طن، أي ما يسد حاجيات 5 سنوات من الإستغلال، كما تملك المؤسسة منطقة أخرى لاستخراج الرمل تبعد على المصنع بحوالي 30 كلم وتقع بمنطقة سيدي دلة ، وتحتوي مخزون من الرمل يقدر بـ 6.800.000 طن، أي ما يؤمن للمؤسسة 60 سنة من الاستغلال، وتتم عملية النقل إلى المصنع بواسطة الشاحنات. و تمثل نسبة مساهمة كل مادة في المنتج كما يبينه الشكل التالي :

الشكل رقم (4-4) المواد المستعملة في صناعة مادة الإسمنت



المصدر: مؤسسة الإسمنت و مشتقاته بالشلف، مديرية التنظيم و التخطيط و التطوير، تقرير التشخيص المتعدد المعايير - 2006، ص:4.

ثانياً: مراحل إنتاج الإسمنت¹

تنطلق عملية إنتاج الإسمنت من المحاجر حيث توجد المادة الأولية وصولاً إلى المصنع ومن ثم المرور

بمجموعة من المراحل الإنتاجية داخل المصنع، وذلك كما يبينه الشكل (4-5).

1- المحجرة: يتم استخراج الكلس والرمل بطرق مختلفة بواسطة الآلات والمتفجرات، وتنقسم المحجرة إلى عدة وحدات منها :

وحدة سيدي لعروسي التي تنتج الكلس (calcaire) وتقوم بنقل الصلصال من جبل الماعز بالمعامرية بلدية

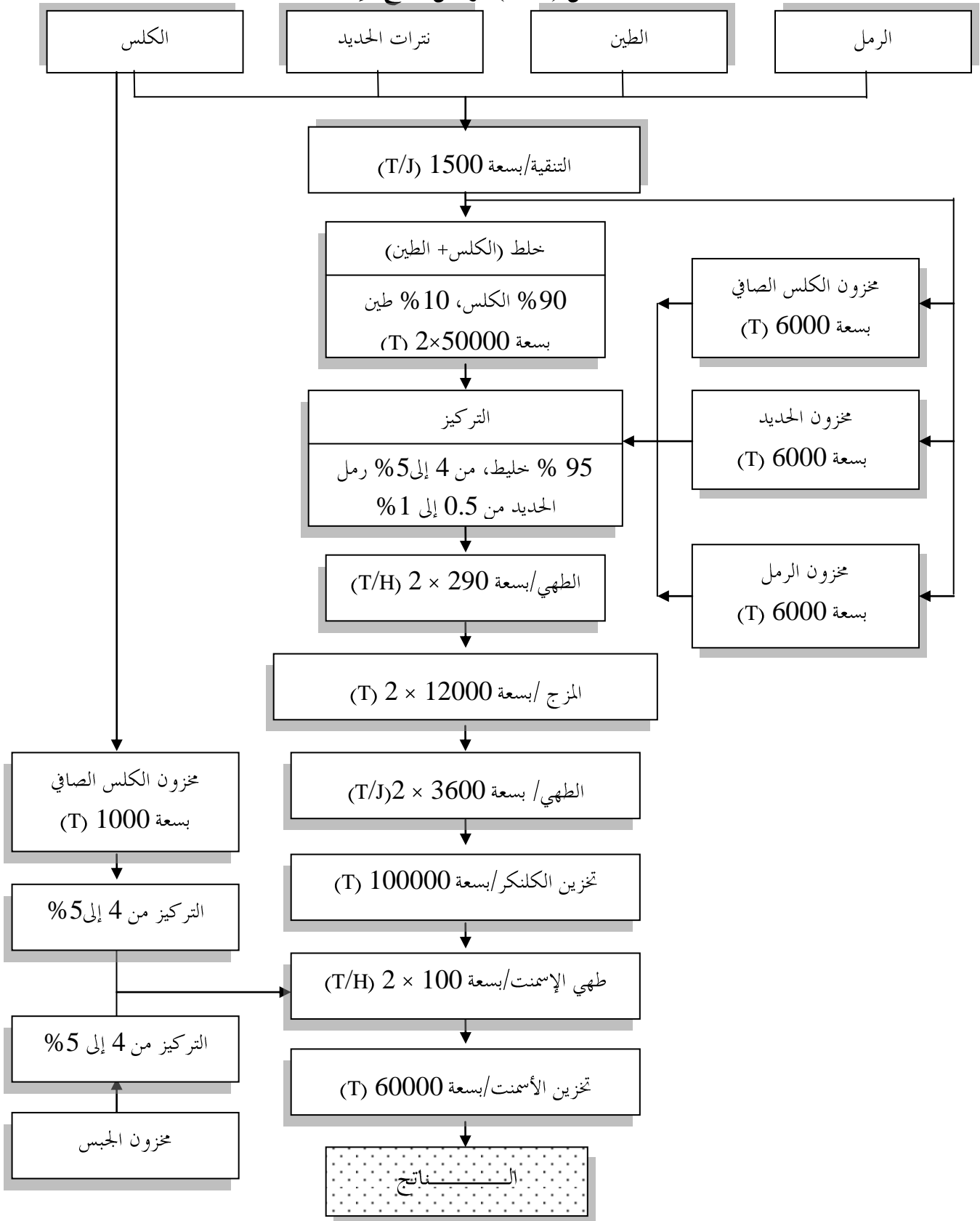
وادي سلى عن طريق الشاحنات وتوصل هذه الشاحنات الصلصال (argile) حتى المحجرة حيث يتم الطحن

¹ مؤسسة الإسمنت و مشتقاته بالشلف ، مديرية الإنتاج، 2006.

والتكسير الجيد للمادتين، ومن خلال هذه العملية يتم إحصاء كمية المادة المستخرجة من المادتين شهريا وسنوياً لأن الطاحن (conasseur)، وهو عبارة عن جهاز ضخ طاحن ومحصي للأوزان يوميا وسنوياً. ومن جهة أخرى نجد أن الجبس ينقل من محجرة بوزغاية حيث يتم نقله عن طريق الشاحنات التي تنقل أيضا الحديد وكذلك الرمل من سيدي عامر.

2- المصنع: عند الوصول إلى المصنع يتم خلط واسترجاع هذا المزيج المتكون من (Calcaire & l'argile) ويتم بالمرحل المبينة في الشكل التالي:

الشكل (4-5) مراحل إنتاج الإسمنت



المصدر: مؤسسة الإسمنت و مشتقاته بالشلف، مديرية التنظيم و التخطيط و التطوير، 2006

ثالثاً: تطور الطاقة الإنتاجية لمؤسسة الإسمنت و مشتقاته بالشلف خلال الفترة 2005-2000

يعرض لنا الجدول التالي تطور الطاقة الإنتاجية لمؤسسة الإسمنت ومشتقاته من سنة 2000 إلى غاية سنة 2005 لمادتي الإسمنت والكلنكر بالطن، كما يعرض لنا معدلات استغلال الطاقة الإنتاجية خلال نفس الفترة.

الجدول رقم (4-1) تطور الطاقة الإنتاجية خلال الفترة (2005-2000)

معدل الاستغلال	الإنتاج		الكلنكر		الإسمنت		السنة
	التقديري (ط)	الفعلي (ط)	التقديري (ط)	الفعلي (ط)	التقديري (ط)	الفعلي (ط)	
0,52	1 050 000	1 038 173	925 000	945 678	1 050 000	1 047 012	2000
0,55	1 060 000	1 105 801	920 000	934 008	1 040 000	1 105 591	2001
0,68	910 000	1 354 446	825 000	1 200 363	940 000	1 351 924	2002
0,51	1 300 000	1 001 552	1 143 000	974 003	1 300 000	1 015 019	2003
0,91	1 800 000	1 828 727	1 577 800	1 676 105	1 800 000	1 825 080	2004
1,04	2 000 000	2 092 865	2 040 000	1 900 062	2 000 000	2 077 977	2005

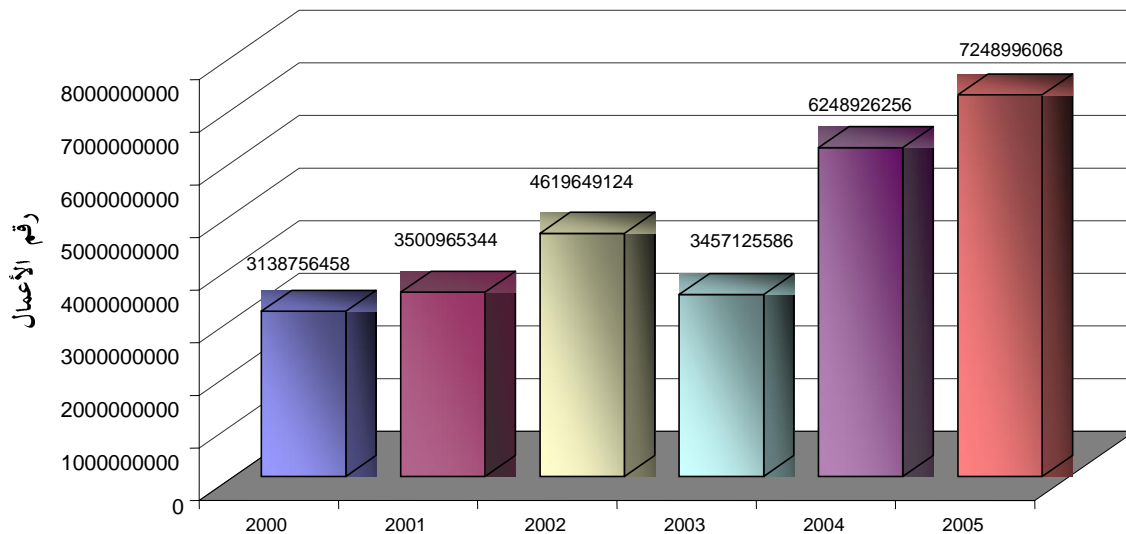
المصدر: مؤسسة الإسمنت و مشتقاته بالشلف، مديرية التنظيم و التخطيط والتطوير، تقرير التشخيص المتعدد المعايير، 2006، ص 8

ما يمكن استنتاجه من الجدول هو ارتفاع الإنتاج خاصة خلال ثلاث سنوات الأخيرة حيث انتقل من 1001552 طن سنة 2003 إلى 1828727 طن سنة 2004 ليصل إلى 2092865 طن سنة 2005 وهذا راجع لعمليات التجديد والتطوير التي أدخلت على تجهيزات الإنتاج (تجديد الأفران، تحديث تجهيزات القيادة، أتمتة ورشات الإنتاج، تجديد المحطات الكهربائية...).

رابعا: تطور رقم أعمال مؤسسة الإسمنت ومشتقاته بالشلف

شهد رقم أعمال المؤسسة تطورا ملحوظا في السنوات الأخيرة، كما يبينه الشكل التالي.

الشكل رقم (4-6) تطور رقم الأعمال خلال الفترة 2005 - 2000



المصدر: مؤسسة الإسمنت ومشتقاته، مديرية التخطيط والتنظيم

تعكس البيانات السابقة التي تضمنها الشكل رقم (4-6) تطورا مستمرا (ما عدا سنة 2003) في رقم أعمال المؤسسة حيث ارتفع من 3138756458 دج خلال سنة 2000 إلى 7248996067 دج سنة 2005. وهذا بفعل التزايد المستمر للطلب على مادة الإسمنت، مما استوجب عليها تغطية هذا الطلب.

خامساً: الحصة السوقية لمؤسسة الإسمنت ومشتقاته بالشلف

الجدول رقم (4-2) الحصة السوقية لمؤسسة الإسمنت و مشتقاته بالشلف ضمن المجموعة

2004		2005		المجموع
كمية التوزيع (T)	الحصة %	كمية التوزيع (T)	الحصة %	
4 208 552	%44	4 279 663	%34	ERCE *
1 828 727	%20	2 091 865	%17	ECDE
1 750 806	%18	1 973 953	%15	ERCC **
1 721 201	%18	2 056 024	%16	ERCO ***
0	0	2 254 945	%18	ACC ****
9 509 286	100%	12 656 450	100%	المجموع

المصدر: مؤسسة الإسمنت و مشتقاته بالشلف، مديرية التنظيم و التخطيط و التطوير، تقرير التشخيص المتعدد المعايير، 2006، ص 21

ترجع الحصة السوقية للمؤسسة بنسبة 3% في سنة 2005 بالمقارنة مع سنة 2004، وأصبحت تحتل بذلك المرتبة الثالثة بدلا من المرتبة الثانية بالمقارنة مع سنة 2004، وهذا من مجموع الخمس مؤسسات الرائدة، على الرغم من زيادة الطلب على مادة الإسمنت في السوق الوطني، حيث نجد أن كل هذه المجمعات تعمل بطاقتها القصوى، ومس هذا التراجع مختلف المجمعات لعدم قدرتها على سد الطلب، وقد أدى ذلك إلى دخول مجمع أوراسكوم إلى سوق المنافسة أين استحوذ على حصة سوقية قدرت بـ 18% وهي أكبر من الحصة السوقية لمؤسسة الإسمنت ومشتقاته (تم استثناء الكمية المستوردة عند حساب الحصة السوقية).

لقد استطاعت مؤسسة الإسمنت ومشتقاته أن تحقق نتائج مهمة في السنوات الأخيرة، حيث ضاعفت من رقم أعمالها وزادت في الكميات المنتجة من الإسمنت، وهذا راجع لعمليات التجديد والتحديث التي شهدتها المصنع، كذلك قامت بوضع نظام التدقيق لإدارة الجودة للمؤسسة والتي مكنتها من الحصول على شهادة ISO9001 version 2000 المقدمة من طرف AFAQ ACERT France وهذا لتنمية قدرات المدققين، كما قامت بوضع نظام لإدارة البيئة حسب مقياس ISO14001 وهذا بوضع أجهزة تسمح بقياس ومتابعة وملاحظة مستوى التلوث المنبعث من المصنع.

كما اتجهت مؤسسة الإسمنت إلى الاحتكاك الأكثر بزبائنها والمتعاملين معها وذلك بـ:

- فتح قنوات إشهارية متعددة (جرائد، إذاعة...)
- عنوان إلكتروني،
- مشاركة مكثفة في كل التظاهرات، معارض ملتقيات...
- علاقات عامة مع الإدارة المحلية والمؤسسات المعنية بالمحافظة على البيئة.

* ERCE = Groupe Cimenteries : SOUR ELGHOZLANE, MEFTAH ET RAISS HAMIDO

** ERCC = Groupe Cimenteries : AIN TOUTA HADJAR SOUD, HAMAM BOUZIANE, TEBESSA, AIN KEBIRA

*** ERCO = Groupe Cimenteries : BENI SAF, ZAHANA et SAIDA

**** ACC = ALGERIAN CEMENT CAMPANY (Filiale de l'égyptien ORASCOM Construction)

المبحث الثاني: واقع مراقبة التسيير وتحسين الأداء في مؤسسة الإسمنت ومشتقاته بالشلف

تعتبر أدوات مراقبة التسيير كما تم التعرض لها في الجانب النظري ضرورة لإقامة نظام مراقبة فعالة، إلا أن هذه الأدوات تختلف من مؤسسة إلى أخرى حسب خصائص كل مؤسسة، غير أن توفر الحد الأدنى ضروري لنجاح مراقبة التسيير في أية مؤسسة. وللتأكد من مدى مساهمة مراقبة التسيير للمؤسسة في تحسين أداؤها سنحاول التعرض إلى الأدوات المستعملة في المؤسسة ومدى استفادتها من هذه الأدوات.

المطلب الأول: نظام المعلومات، الموازنات التقديرية والتحليل المالي

أولاً: نظام المعلومات

إن نظام المعلومات في مؤسسة الإسمنت ومشتقاته ECDE عبارة عن مجموعة منظمة من الأفراد والمعدات والبرامج حيث نجد شبكتين، فالشبكة الأولى تربط بين المصالح المكونة للمديرية العامة والمدير العام أما الشبكة الثانية فتربط بين مختلف المصالح المكونة لمديرية العمليات بمنطقة النشاطات. أما فيما يخص تبادل المعلومات بين المديرية العامة ومديرية المصنع، فيتم تحميل المعلومات المتوفرة في مديرية المصنع على (وحدات التخزين) وإرسالها إلى المديرية العامة، أين تتم معالجتها والتنسيق فيما بينها، وإعداد التقارير ثم يتم إرجاعها إلى مختلف مديريات العمليات مع التقارير الواجب تنفيذها بناء على المعلومات المقدمة لهم وهذه المعلومات تتعلق بالاستهلاكات من المواد، الإيرادات، الإنتاج، النفقات... الخ وغيرها من المعلومات التي تكون ذات قيمة.

ونجد أن المصادر الأساسية للمعلومات هي مديرية المصنع، مديرية الموارد البشرية، المديرية التجارية، مديرية التموين وتسيير المخزون ومديرية المحاسبة والمالية، أي المديرية التي تتوفر على أفراد يقضون وقتهم في الاتصالات والتعاون فيما بينهم من أجل خلق واستخدام هذه المعلومات.

وحسب ما استقيناه من المصادر الداخلية للمؤسسة، هناك درجات لنوعية المعلومات بالمؤسسة فمنها ما تتصف بالسرية ويتم تداولها على مستوى الإدارة العليا للمؤسسة، وهناك معلومات عادية تتعلق بالزبائن العاديين ومستويات النشاط، الأسعار، التكاليف... وبالتالي فإن التوظيف الحسن لهذه المعلومات سيزيد من دون شك من مصداقية المؤسسة.

ثانياً: الموازنات التقديرية

تعتمد مؤسسة الإسمنت ومشتقاته في تسيير نشاطها على مجموعة من الموازنات التقديرية، والتي تقوم بإعدادها بناءً على نتائج السنوات الخمس السابقة بالإضافة إلى واقع المحيط الذي تنشط فيه، وبعد الإنتهاء من إعداد الموازنات التقديرية تأتي مرحلة التنفيذ والمتابعة وهذا باستعمال مجموعة من التقارير ثم تقوم المؤسسة خلال كل فترة موازنة بتحليل الإنحرافات واستخراج الفروقات من أجل تقييم الأداء.

1- إعداد الموازنات التقديرية

مؤسسة الإسمنت مثلها مثل باقي المؤسسات الاقتصادية الجزائرية أول موازنة تقوم بإعدادها هي موازنة المبيعات، ثم تعد كل الموازنات الأخرى، ومن جملة الموازنات التي تعدها موازنة الإنتاج لكل من الإسمنت والكلنكر، موازنة الاستهلاكات والمواد اللازمة، التكاليف، مصاريف العمال، مصاريف المالية، ضرائب ورسوم، توظيف...، وسنقوم بعرض الموازنة التقديرية للمبيعات والإنتاج لكل من الإسمنت والكلنكر بالكمية ورقم الأعمال.

1-1- المبيعات التقديرية لسنة 2005 للمؤسسة: تباع المؤسسة نوعين من المنتجات، منتج الإسمنت بالإضافة إلى الكلنكر (CLINKER) ، و فيما يلي سوف نعرض

ميزانية المبيعات التقديرية لسنة 2005

الجدول رقم (3-4) الموازنة التقديرية للمبيعات 2005

رقم الأعمال - الوحدة (U=KDA)						المبيعات (بالبطن)				المبيعات الأشهر
المجموع		الكلنكر		الإسمنت		الكلنكر		الإسمنت		
المتراكم	القيمة	المتراكم	القيمة	المتراكم	القيمة	المتراكم	الكمية	المتراكم	الكمية	
560330	560330	54080	54080	206250	506250	20800	20800	150000	150000	جانفي
1120660	560330	108160	54080	1012500	506250	41000	20800	300000	150000	فيفري
1748490	627830	162240	54080	1586250	573750	62400	20800	470000	170000	مارس
2410070	661580	216320	54080	2193750	607500	83200	20800	650000	180000	أفريل
3071650	661580	270400	54080	2801250	607500	104000	20800	830000	180000	ماي
3733230	661580	324480	54080	3408750	607500	124800	20800	1010000	180000	جوان
4394810	661580	378560	54080	4016250	607500	145600	20800	1190000	180000	جويلية
5056390	661580	432640	54080	4623750	607500	166400	20800	1370000	180000	أوت
5718230	661580	486980	54340	5231250	607500	187300	20900	1550000	180000	سبتمبر
6278820	560590	541320	54340	5737500	506250	208200	20900	1700000	150000	أكتوبر
6839410	560590	595660	54340	6243750	506250	299100	20900	1850000	150000	نوفمبر
7400000	560590	650000	54340	6750000	506250	250000	20900	2000000	150000	ديسمبر
7400000	7400000	650000	650000	6750000	6750000	250000	250000	2000000	2000000	المجموع

المصدر: مؤسسة الإسمنت و مشتقاته بالشلف، مديرية التنظيم و التخطيط و التطوير، 2006

2-1- الموازنة التقديرية للإنتاج

الجدول رقم (4-4) الموازنة التقديرية للإنتاج 2005

فائض الإسمنت (Tonne)		إنتاج الإسمنت (بالطن)			إنتاج الكلنكر (بالطن)			الإنتاج
المتراكم	التقديري	المخزون	المتراكم	التقديري	المخزون	المتراكم	التقديري	الأشهر
150 000	150 000	50 000	150 000	150 000	105 700	187 000	187 000	جانفي
300 000	150 000	50 000	300 000	150 000	110 800	343 400	156 400	فيفري
470 000	170 000	50 000	470 000	170 000	129 100	530 400	187 000	مارس
650 000	180 000	50 000	650 000	180 000	121 700	700 400	170 000	أفريل
830 000	180 000	50 000	830 000	180 000	127 900	884 000	183 600	ماي
1 010 000	180 000	50 000	1 010 000	180 000	120 500	1 054 000	170 000	جوان
1 190 000	180 000	50 000	1 190 000	180 000	126 700	1 237 600	183 600	جويلية
1 370 000	180 000	50 000	1 370 000	180 000	126 100	1 414 400	176 800	أوت
1 550 000	180 000	50 000	1 550 000	180 000	101 600	1 567 400	153 000	سبتمبر
1 700 000	150 000	50 000	1 700 000	150 000	110 000	1 727 200	159 800	أكتوبر
1 850 000	150 000	50 000	1 850 000	150 000	111 600	1 880 200	153 000	نوفمبر
2 000 000	150 000	50 000	2 000 000	150 000	120 000	2 040 000	159 800	ديسمبر
2 000 000	2 000 000	600 000	2 000 000	2 000 000	1411700	2 040 000	2 040 000	المجموع

المصدر : مؤسسة الإسمنت و مشتقاته بالشلف، مديرية التنظيم و التخطيط و التطوير، 2006

نلاحظ من خلال الجدولين السابقين أن هناك اختلاف في التقديرات الشهرية للإنتاج والمبيعات وهذا راجع أساسا إلى الاختلاف في الكميات المطلوبة من شهر لآخر، فنجدها تتجه نحو الانخفاض في أشهر فصل الشتاء وترتفع في باقي الأشهر من جهة، وإلى التوقعات المبرمجة الخاصة بأعمال صيانة الأفران (تغيير الآجور).

2- متابعة التنفيذ ورفع التقارير داخل مؤسسة الإسمنت ومشتقاته بالشلف

بعد ما يتم إعداد الموازنات التقديرية من طرف موظف مختص يصادق عليها من طرف المدير العام ومجلس الإدارة، يعطي المدير الضوء الأخضر لبدء تنفيذ الموازنة، وأثناء عملية التنفيذ يتم رفع مجموعة من التقارير إلى الإدارة العليا من أجل متابعة تنفيذ هذه الموازنات والرقابة على العمليات، من أجل اتخاذ القرارات التصحيحية الضرورية لذلك، وتختلف هذه التقارير حسب اختلاف طبيعتها، فهناك بعض التقارير يومية، وأخرى شهرية، وسنوية، بالإضافة إلى التقرير الذي يتم رفعه إلى المديرية العامة بالجزائر العاصمة، هذه المديرية التي تضم كل من (ECDE, ERCE, ERCC, ACC).

هذه التقارير التي تعتبر من أهم الأدوات التي تستعملها الإدارة في مراقبة التنفيذ والتي تساعد على تحقيق الرقابة على التسيير أثناء تنفيذ الموازنات، كما تساعد الإدارة على كشف الانحرافات الممكن حدوثها في الوقت المناسب واتخاذ الإجراءات التصحيحية الضرورية لذلك.

3- تحليل انحراف الموازنات في مؤسسة الإسمنت ومشتقاته بالشلف

بعد إعداد الموازنات التقديرية المتنوعة والمعتمدة من طرف الإدارة تأتي مرحلة تنفيذ هذه الموازنات بعد اعتمادها من طرف الرئيس المدير العام ومجلس الإدارة، وفي نهاية المدة، أي بعد تحقيق النتائج الفعلية، تقوم الإدارة بعملية المقارنة بين القيم الفعلية والقيم التقديرية واستخراج الانحرافات والمعدلات في شكل جداول تسمى داخل المؤسسة بجداول متابعة الموازنات، والتي تحتوي على القيم الحقيقية والقيمة التقديرية، وعدد هذه الجداول التحليلية كثيرة ومتنوعة بحيث تغطي كل نشاط المؤسسة، وتتبع بعض الجداول بمنحنيات تبين لنا المناطق السلبية والإيجابية لهذه الانحرافات، هذه الجداول التي نذكر منها:

جدول متابعة موازنة المبيعات، الإنتاج النصف مصنع، الإنتاج التام الصنع، المواد المستهلكة، المصاريف المالية، الضرائب والرسوم، مصاريف المستخدمين، مصاريف المختلفة، الخدمات، مخصصات الإهلاكات، مصاريف الصيانة، المصاريف الوسيطة للإنتاج، مؤشرات إستهلاك المواد، مؤشرات الإنتاج، المبيعات، مؤشرات، الخدمات، النقدية، التكاليف الثابتة، التكاليف المتغيرة... الخ.

وسنقوم فيما يلي بعرض بعض جداول تحليل الانحرافات والتي يتم إعدادها في المؤسسة.

الجدول رقم (4-5) جدول متابعة موازنة المبيعات 2005

رقم الأعمال بـ: دج				المبيعات باطن				الفترة
المعدل	الانحراف	المحقق	المقدر	معدل الإنجاز	الانحراف	المحقق	المقدر	
119%	104338	664 668	560 330	127%	39867	189 867	150 000	جانفي
77%	130083 -	430 292	560 330	82%	26463 -	123 537	150 000	فيفري
98%	11657 -	616 173	627 830	104%	6534	176 534	170 000	مارس
98%	37375	1 711 133	1 748 490	104%	19938	489 938	470 000	مجموع الثلاثي الأول
110%	68773 -	730 353	661 580	115%	27308	207 308	180 000	أفريل
117%	109701	771 281	661 580	123%	40640	220 460	180 000	ماي
113%	83657	745 255	661 580	120%	35133	215 213	180 000	جوان
113%	626149	2 246 889	1 984 740	119%	103081	643 081	450 000	مجموع اثنائي الثاني
102%	12442	674 022	661 580	108%	14074	194 074	180 000	جويلية
103%	19177	680 757	661 580	109%	15539	195 539	180 000	أوت
123%	153381 -	815 221	661 580	130%	54465	234 465	180 000	سبتمبر
109%	185000	2 170 000	1 985 000	116%	84078	624 078	540 000	مجموع الثلاثي الثالث
99%	7518 -	553 072	560 590	106%	8686	158 686	150 000	أكتوبر
73%	151 946 -	408 644	560 590	77%	33761 -	116 239	150 000	نوفمبر
28%	402 112 -	158 478	560 590	45%	81785 -	68 215	150 000	ديسمبر
67%	561576 -	1 120 194	1681 770	76%	106860 -	343 140	450 000	مجموع الثلاثي الرابع
98%	248216	7 248 216	7 400 000	105%	100237	2 100 237	2 000 000	المجموع الكلي

المصدر: مديرية التنظيم والتخطيط والتطوير، 2005

جدول رقم (4-6) جدول متابعة موازنة الإنتاج 2005

الإسمنت (بالطن)				الكلنكر (بالطن)				الفترة
معدل الإنتاج	الانحراف	المحقق	المقدر	معدل الإنتاج	الانحراف	المحقق	المقدر	
103%	4874	154 874	150 000	62%	71729 -	115 271	187 000	جانفي
92%	11343 -	138 657	150 000	103%	4767	161 167	156 400	فيفري
99%	1489 -	168 511	170 000	102%	4369	191 369	187 000	مارس
98%	7958 -	462 042	470 000	88%	62593-	467 807	530 400	مجموع الثلاثي الأول
116%	27931	207 931	180 000	101%	1888	171 888	170 000	أفريل
105%	8492	188 492	180 000	49%	39712 -	89 888	183 600	ماي
104%	7642	187 642	180 000	99%	2299 -	167 701	170 000	جوان
108%	44065	584 065	540 000	82%	94123 -	429 477	523 600	مجموع الثلاثي الثاني
108%	14892	194 892	180 000	94%	11407 -	172 193	183 600	جويلية
107%	12434	192 434	180 000	111%	19488	196 288	176 800	أوت
115%	27057	207 057	180 000	110%	15738	168 738	153 000	سبتمبر
110%	54383	594 383	540 000	105%	23819	537 219	513 400	مجموع الثلاثي الثالث
130%	44764	194 764	150 000	117%	27830	187 630	159 800	أكتوبر
107%	10149	160 149	150 000	109%	14174	167 174	153 000	نوفمبر
55%	67426 -	82 574	150 000	69%	49045 -	110 755	159 800	ديسمبر
97%	12315 -	437 487	450 000	99%	7041 -	465 559	472 600	مجموع الثلاثي الرابع
104%	077977	2 077 977	2 000 000	93%	139839 -	1 900 062	2 040 000	المجموع الكلي

المصدر: مديرية التنظيم والتخطيط والتطوير، 2005.

ما يمكن استخلاصه من خلال جدول متابعة الإنتاج و جدول متابعة المبيعات وجود اختلافات مهمة بين القيم المقدرة والقيم المحققة وهذا راجع بالدرجة الأولى إلى عدم الدقة في إعداد الموازنات.

ثالثاً: التحليل المالي

تقوم الإدارة بعد استكمال إعداد الميزانية المحاسبية والميزانية المالية المختصرة، بتحليل هذه الميزانية و ذلك باستعمال مجموعة من المؤشرات والنسب المالية. وذلك كما يبينه الجدول التالي:

الجدول رقم (4-7) مؤشرات التوازن المالي 2005

U=KDA

إمكانية التسديد (Solvabilité Financière)			
2005	2004	2003	البيان
14 725 968	11 940 080	10 664 520	رأس المال الخاص CP
16 422 911	14 580 820	13 749 411	مجموع الميزانية TB
0,90	0,82	0,78	CP /TB
التمويل الذاتي (Autonomie Financière)			
11 593 179	10 505 084	10 393 870	رأس المال الخاص CP
1 696 943	2 640 740	3 084 891	مجموع الديون DT
6,83	3,98	3,37	CP /DT
Couverture du BFR par le FR			
3799867	5508576	3 414 064	رأس المال العامل FR
1 423 967	1 380 397	1 030 042	احتياجات رأس المال العامل BFR
2 375 900	4 128 179	2 384 022	الخزينة
267%	399%	331%	FR/BFR

المصدر: مؤسسة الإسمنت و مشتقاته بالشلف، مديرية التنظيم و التخطيط و التطوير، تقرير التشخيص المتعدد المعايير، 2006، ص 40.

من خلال النتائج السابق نستنتج ما يلي¹:

- معدلات الوضعية الصافية / مجموع الميزانية، وصل إلى 90% في نهاية السنة المالية 2005 وتبقى مؤسسة ذات مصداقية و مؤسسة ذات تمويل ذاتي جيد وأموال خاصة تغطي بـ 7 مرات مجموع ديونها،
- تتمتع مؤسسة الإسمنت بتوازن مالي لأن رأس المال العامل يغطي الاحتياجات المالية للاستغلال مما أعطى للمؤسسة ارتياحاً مالياً.

¹ هذه الاستنتاجات و الشروح قامت بها إدارة المؤسسة، و هي منقولة من، تقرير التشخيص المتعدد المعايير، 2006، ص 40، و ما يلاحظ عليها أنها غير كافية لا تفي بأغراض مراقبة التسيير .

1- مؤشرات السيولة ومؤشرات الخزينة: من النسب والمؤشرات المهمة التي تقوم المؤسسة بحسابها والتي تساعد في مراقبة التسيير، مؤشرات السيولة والخزينة. و الجدول التالي يبين ذلك:

الجدول رقم (4-8) مؤشرات السيولة والخزينة

2005	2004	2003	البيان
2 375 900	4 128 179	2 384 022	السيولة (المتاحات)
-	-	-	- ديون مالية
2 375 900	4 128 179	2 384 022	= الخزينة
الخزينة			
3799867	5508576	3 414 064	رأس المال العامل FR
1 423 967	1 380 397	1 030 042	- إحتياجات رأس المال العامل BFR
2 375 900	4 128 179	2 384 022	= الخزينة
7 255 446	6 250 044	3 457 126	رقم الأعمال
33%	66%	69%	الخزينة % من رقم الأعمال
نسبة السيولة العامة			
5 272 810	6 835 347	4 789 002	الأصول المتداولة AC
1 472 943	1 326 771	1 374 938	الديون القصيرة الأجل DCT
3,58	5,15	3,48	نسبة السيولة العامة = $\frac{AC}{DCT}$
نسبة السيولة الفورية			
2 375 900	4 128 179	2 384 022	المتاحات (Disponibilité)
1 472 943	1 326 771	1 374 938	الديون قصيرة الأجل DCT
1,61	3,11	1,73	نسبة السيولة الفورية = $\frac{disponibilité}{DCT}$
فائض الخزينة			
4 449 302	3 694 298	1 736 370	الناتج الخام للاستغلال EBE
43 570	350 355	-	التغير في إحتياجات رأس المال العامل
4 405 732	3 343 943	1 736 370	فائض الخزينة الخام EBT

المصدر: مؤسسة الإسمنت و مشتقاته بالشلف، مديرية التنظيم و التخطيط و التطوير، تقرير التشخيص المتعدد المعايير، 2006، ص 41

ومن النتائج الواردة في الجدول أعلاه نستنتج¹:

- قيمة الخزينة للسنة المالية 2005 تمثل 1/3 من قيمة رقم الأعمال،
- نسبة السيولة الفورية تساوي 1.61 هذا يعني أنها تغطي تقريباً مرتين من الإلتزامات قصيرة الأجل،
- مؤسسة الإسمنت تملك سيولة تمكن من الرفع من دورة الاستغلال و دورة السيولة.

نلاحظ من خلال الجدولين السابقين أن مؤسسة الإسمنت تقوم بإعداد مجموعة مؤشرات ونسب التوازن المالي في شكل جدول الذي يجمع بين التحليل الديناميكي وذلك من خلال إظهار قيم ومؤشرات السنتين 2003 و2004، ومن ثم مقارنتها مع قيم سنة 2005، والتحليل الثابت وذلك من خلال تحليل قيم سنة 2005 مع بعضها البعض، وهذا الدمج يساعد الإدارة على تفسير هذه القيم والمؤشرات ورصد تغيراتها عبر الزمن من خلال عملية المقارنة وفي نفس الوقت يسمح بالمقارنة الداخلية مع قيم أو نسب معيارية أو نسب محققة من طرف مؤسسة تنشط في نفس القطاع.

5- تحليل هيكل المديونية

الجدول رقم (4-9) تحليل هيكل المديونية 2005/12/31

U=MDA

المبلغ	%	مكونات هيكل المديونية
38	04%	مؤونات الأعباء و الخسائر
328	32%	القروض العمومية
555	55%	الديون الاستثمارية
90	09%	ديون تجاه الشركات والشركات الحليفة
1011	100%	مجموع الديون الاستثمارية والديون الأخرى
1643		مجموع الميزانية

المصدر: مؤسسة الإسمنت و مشتقاته بالشركة، مديرية التنظيم والتخطيط والتطوير، المخطط التجاري، 2006، ص 25

- الديون الاستثمارية تقدر بـ 555 مليون دينار جزائري أي ما يمثل 55% من هيكل ديون المؤسسة.²

تقوم إدارة المؤسسة في نهاية كل سنة مالية بتحليل حالة ووضعية مديونية المؤسسة والمتمثلة خاصة في الإلتزامات طويلة الأجل، وذلك للتمكن من تقييم فاعلية سياسات المديونية داخل المؤسسة تجاه الغير خلال كل سنة واتخاذ التدابير اللازمة في حالة ما إذا كانت نتائج هذا التقييم لم تصل إلى المستوى المطلوب.

¹ هذه الاستنتاجات و الشروح قام بها إدارة المؤسسة، وهي منقولة من ، تقرير التشخيص المتعدد المعايير، 2006، ص 41، و ما يلاحظ عليها أنها غير كافية لا تفي بأغراض مراقبة التسيير .

² مؤسسة الإسمنت و مشتقاته بالشركة، مديرية التنظيم والتخطيط والتطوير، المخطط التجاري، 2006، ص 25

إن الجداول والمؤشرات والمنحنيات السابقة الذكر تعتبر من بين أهم الأدوات التي تعتمد عليها الإدارة في تحليل وتفسير القيم الواردة في قائمة الميزانية وذلك لأغراض مراقبة التسيير داخل المؤسسة ومعرفة مدى تحقيق الإدارة للأهداف المسطرة خاصة المالية منها.

2- جدول حسابات النتائج وتحليله لأغراض مراقبة التسيير في مؤسسة-ECDE

تقوم المؤسسة في نهاية السنة بإعداد جدول حسابات النتائج وذلك وفق ما ينص عليه المخطط الوطني المحاسبي، ونظراً لكون القيم الموجودة في هذا الجدول هي قيم صماء ولا تفي كثيراً بأغراض مراقبة التسيير وتقييم الأداء، تقوم المؤسسة بتحليل القيم الواردة في الجدول من خلال مجموعة من النسب والمؤشرات التي تساعد على مراقبة التسيير.

وفيما يلي سنقوم بعرض جدول حسابات النتائج لمؤسسة الإسمنت ومشتقاته بالشلف.

1-2- جدول حسابات النتائج

الجدول رقم (4-10) جدول حسابات النتائج 2005/12/31 الوحدة-دج

NC	اسم الحساب	مدین	دائن
70	مبيعات بضاعة		779578.90
60	بضاعة مستهلكة	634332.20	
80	الهامش الإجمالي		145246.70
80	الهامش الإجمالي		145246.70
71	إنتاج مباع		7248216488.80
72	إنتاج مخزون	36502625.30	
74	إنتاج مخزون		6450000.00
75	أداءات خدمات		63081702.27
61	تحويل تكاليف الإنتاج	1635686223.36	
62	مواد و لوازم مستهلكة الخدمات	384803766.05	
81	القيمة المضافة		5260900823.06
81	القيمة المضافة		5260900823.06
76	الإيرادات المالية		9000000.00
77	نواتج مختلفة		300844250.17
78	تحويل تكاليف الإستغلال		107380645.63
63	مصاريف المستخدمين	684913594.49	
64	الضرائب و الرسوم	126685458.55	
65	مصاريف مالية	9649163047	
66	مصاريف متنوعة	52295226.85	
68	مخصصات المؤونات و الاهتلاكات	878130107.17	
83	نتيجة الاستغلال		3560749876.33
79	نواتج خارج الاستغلال		2792587510.55
69	تكاليف خارج الاستغلال	2463963857.52	
84	نتيجة خارج الاستغلال		328623656.03
83	نتيجة الاستغلال		3560749876.33
84	نتيجة خارج الاستغلال	328623656.03	
880	النتيجة الإجمالية		3889373532.36
880	النتيجة الإجمالية		3889373532.36
889	الضرائب على الأرباح	756585038.24	
88	النتيجة الصافية		3132788494.12

2-2- تحليل جدول حسابات النتائج لأغراض مراقبة التسيير في مؤسسة الإسمنت ومشتقاته بالشلف: تقوم المؤسسة بتحليل جدول حسابات النتائج بالإعتماد على مجموعة من المؤشرات والنسب التي يفرزها نوعين من التحليل؛ الديناميكي والساكن وذلك بإعداد جداول تضم القيم والنسب المحققة في السنة الحالية و القيم والنسب المحققة في السنتين الأخيرتين.

التحليل الديناميكي يساعد المؤسسة على عملية المقارنة ودراسة تغيرات عناصر جدول حسابات النتائج عبر الزمن، وبالتالي تقييم مدى التطور والتحسين المحقق من طرف المؤسسة في نشاطها، أما التحليل الأفقي فهو يساعد الإدارة من خلال مجموعة من النسب على المقارنة بين مختلف عناصر وبنود جدول حسابات النتائج، ودراسة أوزان بعض البنود إلى بنود أخرى، وهذا يساعد المؤسسة على مراقبة التسيير وتقييم النشاط، ثم يتم مقارنة النسب المحققة في هذه السنة مع نسب السنوات السابقة أو نسب شركات تنشط في نفس القطاع ومن بينها مؤسسة أوراسكوم، أو مع النسب التقديرية.

المطلب الثاني: لوحات القيادة والميزانية الاجتماعية والبشرية

أولاً: لوحة القيادة

- من خلال بحثنا عن الكيفية التي يتم بها إعداد لوحات القيادة بالمؤسسة توصلنا إلى مايلي:
- تقوم مديرية المصنع بتقديم المعلومات اليومية المتعلقة بكميات الإنتاج المحققة والمواد المستعملة وكذلك ساعات عمل الورشات والتوقفات والأعطال التي حدثت إلى مصلحة التنظيم والتخطيط،
 - تقوم كذلك المديرية التجارية بتقديم المعلومات اليومية المتعلقة بحالة المبيعات ورقم الأعمال والكميات الموزعة ووجهتها،
 - تقوم مديرية المالية والمحاسبة بتقديم كل المعلومات الخاصة بالعمليات التي تتم على مستوى الخزينة ومختلف أرصدة الحسابات الرئيسية وحالات الحقوق على الزبائن والديون،
 - كما تقوم مديرية الموارد البشرية بتقديم كل المعلومات المتعلقة بعمليات التوظيف أو الرحيل ومردودية كل عامل.

بعد ذلك تقوم مديرية التنظيم والتخطيط بإعداد لوحات القيادة التالية:

1- لوحات القيادة الخاصة بمديرية المصنع

وتشمل لوحات القيادة الخاصة بالإنتاج المادي، المواد الإضافية، عمل الأفران، نسب الإستهلاك.

الجدول (4-11) نموذج للوحة القيادة للإنتاج المادي في مؤسسة الإسمنت ومشتقاته

R.A.R	الإنتاجات المتراكمة		الإنتاجات الشهرية		الأهداف الشهرية	الأهداف السنوية	الإنتاج
	المعدل	الكمية	المعدل	الكمية			
							المحجرة
							خليط 1
							خليط 2
							مجموع الخليط
							طهي 1
							طهي 2
							مجموع الطهي
							إسمنت 1
							إسمنت 2
							إسمنت 3
							مجموع الإسمنت
							الإنتاج

المصدر: مؤسسة الإسمنت ومشتقاته بالشلف، مديرية التنظيم والتخطيط والتطوير

2- لوحات القيادة الخاصة بالموارد البشرية

وتشمل لوحات القيادة الخاصة بعملية التوظيف ومصاريف العمال

الجدول (4-12) نموذج للوحة القيادة للعمالة في مؤسسة الإسمنت ومشتقاته

المعدل	المحقق	المقدر	الصف
			إطارات سامية
			إطارات
			تقنيين
			المنفذين
			المجموع
			المؤقتين

المصدر: مؤسسة الإسمنت ومشتقاته بالشلف، مديرية التنظيم والتخطيط والتطوير

3- لوحات القيادة الخاصة بالمديرية التجارية

تتلخص لوحات القيادة الخاصة بالمصلحة التجارية في لوحة القيادة الخاص بالمبيعات، رقم الأعمال،

التوزيع حسب الفترة، التوزيع حسب المنطقة.

جدول (4-13) نموذج للوحة القيادة لمبيعات مؤسسة الإسمنت ومشتقاته

المعدل	الإنجازات المتراكمة		الإنجازات الشهرية		التوقعات الشهرية	التوقعات السنوية	الأهداف السنوية
	المعدل	الكمية	المعدل	الكمية			
							أكياس
							سائب
							المجموع

المصدر: مؤسسة الإسمنت ومشتقاته بالشلف، مديرية التنظيم والتخطيط والتطوير

4- لوحات القيادة الخاصة بالمديرية المالية

وتشمل لوحات القيادة الخاصة بوضعية الخزينة، مجاميع التسيير ووضعية الديون.

الجدول (4-14) نموذج للوحة القيادة لوضعية الخزينة في مؤسسة الإسمنت ومشتقاته

الوحدة: كيلو دينار خارج الضريبة

الرصيد النهائي	المصروفات		المقبوضات الشهرية	الرصيد الأولي
	توظيف	استثمار		

المصدر: مؤسسة الإسمنت ومشتقاته بالشلف، مديرية التنظيم والتخطيط والتطوير

5- لوحة القيادة الشهري

بناء على المعلومات الواردة من مختلف المديريات، ولوحات القيادة الخاصة بما تقوم مديرية التنظيم

والتخطيط بتلخيصها وتقديمها في لوحة قيادة شهري حتى يسهل عليها متابعة نشاطها.

الجدول (4-15) نموذج للوحة القيادة الشهري في مؤسسة الإسمنت ومشتقاته

شركة التسيير بالمشاركة	مجمع صناعة الإسمنت ومشتقاته
مؤسسة عمومية اقتصادية	مؤسسة الإسمنت ومشتقاته بالشلف

المجاميع	حسابات المخطط المحاسبي الوطني	الشهر		التطور		المتراكم للشهر		التطور	
		ن	1+ن	الفرق بالكمية	% التطور	ن	1+ن	القيمة	% التطور
1	مبيعات بضاعة								
2	انتاج مياح								
3	اداءات متممة								
4	رقم الاعمال 3+2+1								
5	انتاج المؤسسة لحساباتها الخاصة								
6	انتاج مخزون								
7	الانتاج الاجمالي								
8	بضاعة مستهلكة								
9	مواد ولوازم مستهلكة								
10	خدمات								
11	استهلاكات وسيطية 10+9+8								
12	القيمة المضافة 11-7								
13	مصاريف العمال								
14	ضرائب ورسوم								
15	الفائض الخام للاستغلال = 14-13-12								
16	تغيير المخزونات								
17	تغيير حقوق نهائية (الزبائن)								
18	تغيير الديون التجارية (الموردون)								
19	تغيير EFE = 18-17-16								
20	فائض الخزينة للاستغلال 19-15								
	مصاريف مالية								
	مجاميع اخرى								
24	كشوفات بنكية								
25	حقوق الزبائن الخام								
26	العمالة الاجمالية								

المصدر: مؤسسة الإسمنت ومشتقاته بالشلف، مديرية التنظيم والتخطيط والتطوير

ثانيا: الميزانية الاجتماعية

تقوم مؤسسة الإسمنت بالشلف ECDE بإعداد الميزانية الاجتماعية في نهاية السنة سعيا منها إلى تشخيص وضعية العمال داخل المؤسسة من حيث عدد العمال وأصنافهم، مستوياتهم وتوزيعهم على المديرات.

الجدول (4-16) عدد عمال مؤسسة الإسمنت ومشتقاته لسنة 2005

المدل	المحقق	التقديرات	الصف
-11	16	27	إطارات سامية
+4	69	65	إطارات
-34	153	187	التقنيين
-32	340	372	منفذين
-73	378	651	مجموع الدائمين
+41	340	299	المؤقتين
-32	918	250	المجموع

المصدر: مؤسسة الإسمنت ومشتقاته بالشلف، مديرية التنظيم والتخطيط والتطوير

بلغ عدد العمال في 2005/12/31: 918 من 950 عامل كانت مقدرة (578 بعقد غير محدد و340 عقد محدد المدة).

كما نجد الميزانية الاجتماعية للمؤسسة تحتوي على جداول تبين حركة العمال فيما تعلق بكل من (الرحيل، الاستقالة، الفصل، الوفاة، التوظيف).

الجدول (4-17) الرحيل لمؤسسة الإسمنت ومشتقاته سنة 2005

الصنف	عدد	الهيكال	طبيعة الرحيل
الإطارات السامية	7	DOP+DU+DAM	2 استقالة + 5 تقاعد
إطارات	15	DU+DGLE+DRH+DU+DFC	12 تقاعد+1 وفاة+1 فصل+1 استقالة
التقنيين	44	DRH+DU+DFC	37 تقاعد+3 نهاية العقد+1 وفاة+3 استقالة
منفذين	98	DU+DRH	42 تقاعد+66 نهاية العقد +3 وفاة +1 استقالة+1 فصل+4 صفات خاصة
المجموع	183		

المصدر: مؤسسة الإسمنت ومشتقاته بالشلف، مديرية التنظيم والتخطيط والتطوير

الجدول (4-18) عملية التوظيف في مؤسسة الإسمنت ومشتقاته لسنة 2005

الصنف	العدد	الهيكال	طبيعة التوظيف
إطارات سامية	04	DOP+DAM+DRH+DG	عقد محدد المدة
إطارات	06	DOP+DGLE+DU	عقد محدد المدة
التقنيين	48	DU+DRH+DOP+Audit+DFC	13 تحديد العقد+35 توظيف جديد
منفذين	123	DU+DC+Audit+DU+DAM	78 تحديد العقد+45 توظيف جديد
المجموع	181	/	/

المصدر: مؤسسة الإسمنت ومشتقاته بالشلف، مديرية التنظيم والتخطيط والتطوير

تعمل مؤسسة الإسمنت ومشتقاته على تحسين مستوى التأهيل لعمالها وذلك بتشكيل احتياطي من الإطارات والتقنيين لتحسين أدائها.
ونجد كذلك في الميزانية الاجتماعية للمؤسسة جداول تبين على التوالي مصاريف العمال، هرم الأعمار ومعدلات الغيابات.

الجدول (4-19) مصاريف العمال في مؤسسة الإسمنت ومشتقاته لسنة 2005

المعدل السنوي	المصاريف المحققة	التقديرات السنوية	
113%	679393	600.614	مصاريف العمال
24%	403	1680	الساعات الإضافية
94%	138.502	140.000	منح

المصدر: مؤسسة الإسمنت ومشتقاته بالشلف، مديرية التنظيم والتخطيط والتطوير

الجدول (4-20) هرم الأعمار لعمال مؤسسة الإسمنت ومشتقاته لسنة 2005

المجموع	35 وأكثر	30-34	25-29	20-24	15-19	10-14	5-9	4	الأقدمية السن
33	-	-	-	-	-	-	-	33	24-20
123	-	-	-	-	-	-	15	108	29-25
132	-	-	-	-	1	20	27	84	34-30
169	-	-	-	1	42	49	24	53	39-35
186	-	-	3	58	56	21	12	36	44-40
185	-	-	52	75	13	7	10	28	49-45
59	-	1	12	25	8	5	3	5	54-50
29	-	-	14	6	3	5	0	1	59-55
02	-	-	1	0	0	1	0	0	60 وأكثر
918	-	1	82	165	123	108	91	348	المجموع

المصدر: مؤسسة الإسمنت ومشتقاته بالشلف، مديرية التنظيم والتخطيط والتطوير

جدول (4-21) معدل الغيابات في مؤسسة الإسمنت ومشتقاته سنة 2005

المعدل %	الأيام	التعيين
0.58	1402	حوادث العمل
1.89	4561	عطل مرضية
0.61	1465	غيابات مرخصة
0.40	959	عطل استثنائية
0.74	1792	عطل غير مرخصة
0.62	1482	مجالس تأديبية
4.84	11661	المجموع

المصدر: مؤسسة الإسمنت ومشتقاته بالشلف، مديرية التنظيم والتخطيط والتطوير

ما يمكن استخلاصه من خلال الجدول أن نسبة العطل المرضية مرتفعة وهذا راجع إلى ظروف العمل خاصة بمديرية المصنع وطبيعة المنتج.

ثالثا: البشمر كينغ في مؤسسة الإسمنت ومشتقاته ECDE

بدأت المؤسسة بانتهاج هذا الأسلوب وهذا في ظل تراجع حصتها السوقية من 20% سنة 2004 إلى 17% سنة 2005، حيث قررت إجراء مقارنة مع المؤسسات المنافسة، إلا أن هذه المقارنة لم تتعد الكميات المنتجة للسنة المتحركة (فيفري 2005، فيفري 2006) وهو ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول (4-22) الإنتاج لمؤسسات الإسمنت الخمس للسنة المتحركة (فيفري 2005، فيفري 2006)

الإنتاج (طن)	المؤسسة
4314076	ERCE
2004414	ERCC
2079931	ERCO
2090375	ECDE
2276605	ACC
12765401	المجموع

المصدر: مؤسسة الإسمنت و مشتقاته بالشلف، مديرية التنظيم والتخطيط والتطوير

تحاول مؤسسة الإسمنت ومشتقاته التنويع في أدوات مراقبة التسيير حتى تتمكن من تحسين أدائها وذلك باستعمالها لمجموعة مهمة من الأدوات سواء كانت كمية أو كيفية، كلاسيكية أو حديثة وتكييفها مع طبيعة النشاط.

المبحث الثالث: دراسة نقدية لنظام مراقبة التسيير الخاص بالمؤسسة

سنحاول من خلال هذا البحث أن نقوم بدراسة نقدية لنظام مراقبة التسيير الخاص بالمؤسسة من خلال تقييم أدواته المتواجدة مع اقتراح التحسينات الواجب إدخالها على هذه الأدوات وتشمل الدراسة أيضا تلك الأدوات التي قيد الاستعمال.

المطلب الأول: تقييم مراقبة التسيير في المؤسسة

لقد تبين من خلال الدراسة التي قمنا بها في مؤسسة الإسمنت ومشتقاته بالشلف ECDE أن وظيفة مراقبة التسيير مازالت في بداية إنشائها، وهو ما يظهر من خلال الهيكل التنظيمي للمؤسسة بتبعيتها لمديرية التنظيم والتخطيط والتطوير قسم التخطيط ومراقبة التسيير، حيث تتكفل بجمع الإحصائيات من مختلف المديريات والتنسيق فيما بينها ثم تقوم بوضع المخططات لكل منها ومراقبتها. وللتأكد من فعالية نظام مراقبة التسيير المعمول به في المؤسسة سنحاول التعرض لإيجابيات وسلبيات الأدوات التي يعتمد عليها في هذه المؤسسة بالرغم من نقص المعلومات التي بحوزتنا وهذا راجع لتحفظ مسؤولي المؤسسة وإطارها عن المعلومات.

أولاً: تقييم نظام المعلومات

ما لمسناه من خلال التبرص أن المؤسسة الإسمنت ومشتقاته بالشلف ECDE تمتلك نظام معلومات لا بأس به حيث أن هناك سهولة في تداول المعلومات بين إدارات المديرية العامة من جهة ونفس الشيء ينطبق على مستوى مديريةية العمليات بمنطقة النشاطات حيث يتم تجميع المعلومات يوميا. لكن هناك نقطة سلبية أعتبرها أساسية في نظام المعلومات المعمول به في المؤسسة وهو عدم الربط بين شبكة المعلومات الموجودة على مستوى المديرية العامة وشبكة المعلومات على مستوى مديريةية العمليات وقد أدى ذلك في بعض الأحيان إلى عدم وصول المعلومات من وإلى المديرية العامة في الوقت المناسب، مما يسبب في تأخر اتخاذ القرارات المناسبة لذلك.

ثانياً: تقييم نظام محاسبة التكاليف

إن نظام محاسبة التكاليف في المؤسسة يشمل المحاسبة العامة فقط ومن إيجابياته أنه نظام متكامل يساعد على التسجيل الإلكتروني للبيانات والمعلومات الناتج عن التعاملات الداخلية والخارجية حيث يسمح هذا البرنامج بمراقبة فعالة لكل العمليات المحاسبية للمؤسسة ويسمح بتقليل الأخطاء المحاسبية التي كانت ترتكب في النظام اليدوي. وبالموازاة مع ذلك ما زالت المؤسسة تعمل بالنظام اليدوي بحيث يتم تسجيل العمليات يدويا في مختلف الوثائق العادية ثم يتم نقل تلك البيانات في برنامج خاص على جهاز الكمبيوتر ويتم الاحتفاظ بالوثائق في الأرشيف في شكلها المادي.

هذا النظام المحاسبي ورغم قدمه نوعا ما ¹ إلا أنه يساعد على تحقيق الرقابة على التسيير في بعض الأنشطة.

وتفكر المؤسسة بجعل عمليات التسجيل المحاسبي تتم من طرف شخص واحد فقط وكمثال على ذلك أن عملية تسجيل المواد في النظام الحالي تتم عدة مرات حيث يقوم أمين المخزن بالتسجيل ومسؤول محاسبة المخزونات بالتسجيل أيضا وهكذا، ولكن وفق النظام الذي تريد المؤسسة أن تتبناه يقوم طرف واحد بعملية التسجيل على الحاسب (مثلا أمين المخزن)، أما البقية فدورهم رقابي فقط وذلك من خلال مقارنة البيانات الواردة في الوثائق مع ما هو مسجل كما تعمل على تبني نظام الشبكية الدولية (الانترنت)، وهذا في ظل وجود علاقات بين مؤسسة الإسمنت ومورديها من أوروبا.

فمثل هذا النظام المحاسبي المعتمد على الحاسب يسمح بتحقيق رقابة فعالة على مختلف أنشطة المؤسسة وتسهيل عملية اتخاذ القرارات ويعطي أكثر تنظيم ودقة لعمليات المؤسسات

ثالثا: تقييم نظام الموازنات التقديرية

من الايجابيات التي لمسناها أن مؤسسة الإسمنت ومشتقاته لها موازنات تقديرية مفصلة وبرامج عمل مخططة لكامل السنة، وتعمل كافة المصالح كخلية واحدة لتحقيق الأهداف المرسومة في هذه الموازنات والتي تشمل كل نشاط المؤسسة حيث يتم إعدادها بالإستناد إلى نتائج السابقة بالإضافة إلى التوقعات التي يقدرها رؤساء المصالح على اعتبار أن إعداد الموازنات التقديرية في مؤسسة الإسمنت ومشتقاته ECDE يتم على مستوى المديرية العامة وبإشراك مختلف مصالح المؤسسة في ذلك، كما أن الشيء الايجابي في نظام الموازنات التقديرية للمؤسسة هو الصرامة في عملية التنفيذ والمتابعة، وذلك باستعمال مجموعة من التقارير المختلفة في الزمان والمحتوى والتي تعمل على تلخيص نشاط المؤسسة وتوجيه قراراتها كما تقوم المؤسسة خلال كل فترة موازنية بتحليل الانحرافات واستخراج الفروقات من أجل تقييم الأداء.

إن الشيء الوحيد الذي يؤثر على فعالية نظام الموازنات التقديرية بالمؤسسة عدم الدقة في تحديد التكاليف ويرجع ذلك إلى غياب نظام محاسبة التكاليف داخل المؤسسة.

رابعا: تقييم التحليل المالي

وعلى الرغم من أن مؤسسة الإسمنت ومشتقاته بالشلف ECDE تستعمل أهم المؤشرات والنسب المالية في تحليل وضعيتها المالية وانتهاجها في ذلك لمختلف أساليب التحليل المالي سواء كان أفقيا أو عموديا، ساكنا أو ديناميكيا، لكن ما يلاحظ عند بناء هذه المؤشرات والنسب المعتمدة على الميزانية المحاسبية وليس

¹ أنشأت المؤسسة النظام المحاسبي المبني على الحاسب (البرنامج الالكتروني) في سنة 1993م، وهو يشتغل مع نظام الوندوز 98، هذا ما يعني أنه قديم ولا يواكب متطلبات العصر.

الميزانية المالية، مما يعطي مؤشرات تاريخية غير حقيقية في أغلب الأحيان لكون القيم الواردة في الميزانية المحاسبية قيم تاريخية لا تأخذ بعين الاعتبار بعض المؤثرات مثل التضخم، التقدم التكنولوجي... الخ. وكذلك بسبب صعوبة إعادة التقدير لاستثمارات المؤسسة في كل سنة نتيجة لانعدام كوادر مؤهلة وخبرة داخل المؤسسة كما أنه لا توجد التفسيرات والشروحات الكافية لهذه النسب والمؤشرات، وهذا يظهر من خلال الشروح المرفقة لهذه الجداول، وبالتالي ينتج نوع من القصور في خدمة مراقبة التسيير.

5- تقييم لوحة القيادة

- نستطيع القول من خلال تربصنا بالمؤسسة أن لوحة القيادة لا تلعب دورا فعالا في مراقبة التسيير، بالرغم من أنها تعتبر من أقوى أساليب التسيير في المؤسسات العالمية وهذا نرجعه لعدة اعتبارات:
- اعتماد المؤسسة على لوحة قيادة وهو خاص بالنسب المالية،
 - ليس لمصلحة مراقبة التسيير أي تدخل أو فعالية في إعداد لوحات القيادة،
 - لا تتطابق المواصفات الموجودة في لوحات قيادة المصالح ولوحة قيادة المؤسسة مع المواصفات في لوحات القيادة، حيث نجد هذه الجداول تحتوي على الانحرافات ولكن غياب التفسيرات التي تمكن من الاستفادة من الايجابيات وتصحيح السلبيات،
 - غياب الهدف الرئيسي من وراء إعداد لوحات القيادة وهو قياس الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية،
 - عدم شمولية لوحة القيادة لكل أنشطة المؤسسة واقتصرها على بعض المصالح دون سواها.

المطلب الثاني: نتائج واقتراحات

أولا: النتائج

تعاني مؤسسة الإسمنت ومشتقاته بالشلف كما رأينا مثلها مثل كل المؤسسات الجزائرية من نقص في فعالية أدوات التسيير المستعملة ومرد ذلك إلى غياب بعض الأدوات التي يعتبر وجودها أكثر من ضروري ولا يمكن الاستغناء عنها، وأهم هذه الأدوات نظام تحليل التكاليف، كما أن فعالية الأدوات المستعملة متوقف عليها ولما لها من دور فعال في ترشيد قرارات المؤسسة وهو يؤثر على أداء المؤسسة في حد ذاتها والاقتصاد القومي ككل.

وهناك عدة أسباب جعلت المؤسسة غير قادرة أو غير راغبة في تبني نظام محاسبة التكاليف، ومن بين الأسباب التي استخلصناها من خلال الآراء المختلفة داخل المؤسسة ما يلي:

- التحول من النظام الاشتراكي إلى نظام اقتصاد السوق وصعوبات التأقلم، حيث أن هذه المؤسسات نشأت في نظام يقوم أساسا على مبدأ التخطيط والرقابة المركزية، فالإدارة في المؤسسات الاقتصادية

وإلى غاية نهاية الثمانينات وبداية التسعينات من القرن الماضي كانت ما تزال خاضعة للسلطة المركزية وبالتالي ليس لها حرية الابتكار واستعمال أساليب جديدة، وخاصة أساليب وطرق التسيير الحديثة. ومع التحول إلى اقتصاد السوق، عاشت المؤسسة الجزائرية مرحلة انتقالية والتي لم تأتي بالكثير في جانب التسيير من الناحية العملية، ولكن يلاحظ بعض المحاولات من طرف بعض المؤسسات في تطبيق هذه الأدوات.

- عدم وجود كادر خبير لدى المؤسسة في تحديد مراكز التكلفة وأنواع التكاليف والقيام بدراسة أجزاء العمل، وترميز مراكز وأنواع التكاليف والعاملين ترميزا تقبله الحوسبة وتصنيف المواد والآلات والعمليات، وربما إعادة بناء هيكلية المحاسبة العامة لخدمة محاسبة التكاليف.

إن نشوء المحاسبة العامة خلال العمل اليدوي ثم الحاسوبي غير المرشد، لأن كثيرا من أنواع التكاليف تدمج مع بعضها البعض ولا يلاحظ قيديا مكان نشوئها وأحيانا لا يسجل بشكل دقيق مسيبتها وبهذا لا يمكن غالبا الاعتماد على المحاسبة العامة لأغراض محاسبة التكاليف، فتقف الإدارة الراغبة في تطبيق متطلبات محاسبة تكاليف حديثة وهذا مكلف وطويل الأمد، أو الإبقاء على وضع تنظيمي ومحاسبي غير رشيد تتوارثه المؤسسة عبر الزمن ومؤسسة الإسمنت والمؤسسات الجزائرية قبلت بالحل الثاني.

- الخوف من ظهور الواقع الخفي للمؤسسة خشية ظهور الواقع الإنتاجي والإداري غير المرضي للعيان، خاصة كشف البطالة المقنعة المنتشرة بشكل كبير في المؤسسات الاقتصادية العائدة للقطاع العام، وأيضا الخوف من تحديد كميات الهدر ومكان وزمان وقوعها ومساءلة قادة العمل عن ذلك.

- صعوبات في تطبيق محاسبة التكاليف لأن ذلك يحتاج إلى أموال كثيرة ولسنوات عديدة حتى يستقر وهذا لا يصبر عليه معظم المديرين في المؤسسات رغم ما يقدمه استخدام أنظمة حاسوبية متقدمة في هذا المجال من التسهيلات.

ثانيا: الاقتراحات

وبالنظر إلى إيجابيات وسلبيات طريقة استعمال أدوات مراقبة التسيير المستعملة في المؤسسة بالرغم من العوائق التي واجهتنا، واستطعنا استخلاص من خلال هذه الدراسة نقائص هذا التسيير، وبالتالي قمنا بإبداء بعض الحلول والاقتراحات التي نراها قد تكون حجر الأساس في تفعيل نظام مراقبة التسيير المعمول به في هذه المؤسسة ومن بين الاقتراحات التي قدمناها ما يلي:

- العمل على إعطاء استقلالية وصلاحيات أكبر لمراقب التسيير في ممارسة مهامه وتطبيقه أدواته وذلك بضرورة إنشاء مصلحة خاصة به على الأقل،

- ضرورة الاعتماد على نظام فعال لانتقال المعلومات والذي يسمح بانتقال المعلومات بسرعة وتخزينها بالكيفية التي تمكن طالبيها من الحصول عليها في الأوقات المناسبة والتمكن من تحديثها وذلك بربط المديرية العامة بمديرية العمليات بشبكة واحدة،
- ضرورة الإسراع في إقامة نظام لمحاكاة التكاليف باعتباره أساس كل الأدوات الأخرى، ونجاحها متوقف عليه، وهذا حتى تتمكن المؤسسة من ترشيد قراراتها.
- إعطاء أهمية أكثر لتحضير الموازنة وإعدادها طبقاً للأهداف المحددة في برامج العمل التي هي امتداد للمخططات المتوسطة والطويلة الأجل من جهة ومن جهة أخرى لابد من إشراك كل المصالح المتواجدة بالوحدات في تحضيرها من أجل تحفيز الموظفين على تحقيق الأهداف المسطرة،
- تفعيل لوحات القيادة من خلال سرعة إنجازها حتى تؤدي دورها الفعال في مراقبة التسيير والاعتماد عليها كأداة من أدوات التحكم في التسيير واستغلال تطبيقات الإعلام الآلي في ذلك لتسهيل الحصول على المعلومات بسرعة من جهة، والتمكن من إدخالها في الأوقات المناسبة من جهة أخرى،
- العمل على إعادة هندسة الأعمال الإدارية الذي يخلق مرونة في هيكل المؤسسة وفي عملياتها،
- توسيع الجوانب التي تتم دراستها في الأدوات الحديثة الاستعمال (الميزانية الاجتماعية، البشمر كينغ)،
- تكوين الموظفين والمسؤولين في المؤسسة في مجالات التسيير الحديث وإشراكهم في تحديد برامج التكوين من تحسيسهم ودفعهم إلى الاهتمام بهذه البرامج التكوينية لتحقيق نتائج مرضية،
- إدخال نظام جديد لتحفيز الموظفين على أداء مهامهم وذلك بإشراكهم في القرارات وتحضير برامج العمل.

خلاصة الفصل

من خلال الدراسة التطبيقية التي قمنا بها يتبين لنا بوضوح دور مراقبة التسيير في تحسين أداء المؤسسة ما زال هامشي على الرغم من استعمال المؤسسة لأهم أدوات مراقبة التسيير ما عدا محاسبة التكاليف، وهو ما يضيّق من دور مراقبة التسيير، ويظهر جليا من الوهلة الأولى في الهيكل التنظيمي بتبعيته لمصلحة التخطيط والتنظيم أي أنه لا يتوفر حتى على مصلحة خاصة به.

أما فيما يخص أدوات مراقبة التسيير المعمول بها داخل المؤسسة، لاحظنا أنها تستعمل مجموعة مهمة من هذه الأدوات، لكن المشكل يكمن في كيفية استعمال هذه الأدوات والاستفادة منها في تحسين الأداء، فالمحاسبة العامة تستعمل داخل المؤسسة كأداة لضبط الحسابات وليس كنظام لمراقبة التسيير وتستعمل لأنها قانونية، أما التحليل المالي فنستعمل فيه تشكيلة مختلفة وغنية من المؤشرات والجداول واعتمادها على الميزانية المحاسبية كقاعدة للتحليل مما قد يعطي نتائج غير حقيقية (قيم تاريخية) وكذلك النقص في الشروحات والتفسيرات المرفقة لهذه النتائج والانحرافات.

كما لاحظنا أن المؤسسة تقوم بإعداد الموازنات لمختلف أنشطتها، وعند تنفيذها يتم رفع مجموعة من التقارير وفي النهاية تقوم الإدارة بتحليل الانحرافات واستخراج الفروقات والمعدلات خلال كل فترة، بمقابل ذلك هناك نقائص تحد من فاعلية نظام الموازنات كنقص الشروحات والتفسيرات الملحقة لمختلف الانحرافات والفروقات، وعدم الاستفادة منها بشكل كبير، كما أن هناك صعوبة في تقدير بعض التكاليف والتحكم فيها نظرا لغياب محاسبة التكاليف، وهي الغائب الرئيسي في المؤسسة وذلك إما لعدم قدرتها أو عدم رغبتها في تبني نظام محاسبة التكاليف.

ومن خلال عرضنا للوحة القيادة، الميزانية الاجتماعية، البشمر كينغ فوجدناها لا تتطابق مع المواصفات المطلوبة، وذلك لنقص الشروحات الخاصة بالانحرافات، ولا تعدو أن تكون سوى جداول للمقارنة بين القيم المقدرة والمحقة.

الخاتمة العامة

تعتبر عملية تحسين الأداء من أهم المهام التي تؤديها الإدارة الحديثة وشغلها الشاغل على مستوى الوظائف، والتي يمكن بواسطتها وضع صورة حقيقية عن نشاطات المؤسسة، حيث تهتم بتحديد الأهداف وتحقيقها عن طريق توجيه وتنسيق العمل بين العمال، وتخطيط وتنظيم ومراقبة عمليات التنفيذ للتأكد من توجيهها نحو تحقيق الأهداف المسطرة.

ومن بين المؤسسات التي تحتاج إلى هذه الإجراءات المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية التي كانت ولا زالت تعاني من تدني في مستويات أدائها، وكذلك للصعوبات التي تتخلل تنفيذ أعمالها مما أدى إلى وجود إختلالات وانحرافات، وهذا ما استوجب وجود نظام فعال لمراقبة التسيير يعمل على تحديد الانحرافات وتفسيرها من أجل مساعدة المسيرين والمسؤولين على تصحيحها في ظل تفاقم الأوضاع وبالتالي الرفع من مستوى أدائها.

حيث جاءت إشكالية البحث بالصيغة التالية: هل تستفيد المؤسسة الاقتصادية العمومية في الجزائر من مراقبة التسيير من أجل تحسين أدائها وكيف؟

وقد كان الهدف من دراستنا هذه هو التعرف على نظام مراقبة التسيير وكيفية مساهمته في تحسين أداء المؤسسة، وقمنا بإسقاط هذه الدراسة على نوع معين من المؤسسات وهي المؤسسة الاقتصادية على اعتبار أنها مرت بعدة تحولات وإصلاحات كان الهدف منها الرفع من مستويات أدائها في ظل المنافسة التي أصبحت تشهدها هذه الأخيرة. وقد خلصنا من خلال هذه الدراسة إلى ما يلي:

- على الرغم من اختلاف الباحثين حول تعريف مراقبة التسيير، إلا أن تعاريفهم تتدفق جميعا في أنها مسار دائم للتعديل، يستهدف تجنيد الطاقات من أجل الاستخدام الأمثل للموارد وتصحيح الأخطاء والانحرافات، وهو يسمح للمسؤولين والعاملين بالتحكم في أدائهم من خلال المعلومات التي يوفرها لهم والتي تساعدهم على تحقيق الأهداف المسطرة بكفاءة وفعالية وبصورة ملائمة ومنسجمة مع الإستراتيجية المحددة.

- ترمي مراقبة التسيير إلى تحقيق هدف عام وهو تنمية معلومات المسيرين، وتطوير قدراتهم وتعديل إتجاههم وبالتالي يصبح هذا الهدف وسيلة لهدف آخر وهو رفع كفاءة الأفراد وتحسين أداء المؤسسة ككل،

- يمكن النظر إلى مسار مراقبة التسيير على أنه مسار للتعلم، ويتكون هذا المسار من أربعة مراحل وهي التخطيط، التنفيذ، المتابعة والتحليل وأخيرا تصحيح الانحرافات،

- يسعى نظام مراقبة التسيير إلى الربط بين المستوى الإستراتيجي والمستوى التنفيذي وهذا بالتأثير على سلوك الأعضاء في الاتجاه المنتظر من طرف المؤسسة (إقناعهم، مكافئتهم، تحفيزهم، تعليمهم) وذلك من خلال تنسيق أفضل لمراحل وإجراءات تخصيص الموارد وهذا يتوقف على تصور نظام معلومات فعال، أو تشخيصه وإثرائه إن كان موجود، ووضع هيكل للمؤسسة على أساس اللامركزية الفعالة يضمن مسؤولية مختلف الأطراف والمسؤولين والتنسيق بين نشاطاتهم،
- تتطلب مهمة مراقبة التسيير أن يكون مراقب التسيير مزودا بقاعدة صلبة في ميادين تنظيم المؤسسات الحديثة ونظم المعلومات الملائمة وتكاملها لخدمة قرارات مختلف الفاعلين في المؤسسة بغية تقليص العمليات الإدارية والتشغيلية، والإسراع في التدفقات وتجنب مخاطر الأداء،
- تميل التوجهات الحديثة إلى إلحاق مراقب التسيير مباشرة بالمدير العام، لأن هذه الوضعية تدعم مراقب التسيير أكثر وتمنحه الاستقلالية وقدرة على التدخل بصورة أكبر،
- في حالة غياب نظام مراقبة التسيير بالمؤسسة يعمل مراقب التسيير على تصميم هذا النظام وذلك بإجراء دراسة عامة لمحيط وقطاع نشاط المؤسسة، ثم بعد ذلك يقوم بتشخيص تنظيم المؤسسة، وهذا بالإطلاع على الهيكل التنظيمي للمؤسسة ومراكز المسؤولية ومدى مساهمة هذه المراكز في التحكم في المتغيرات الأساسية الخاصة بالمؤسسة،
- بعدها وفي المرحلة الموالية يقوم مراقب التسيير بإقتراح نظام مراقبة التسيير والذي يأتي في شكل خطة عمل يتم وضعها ومتابعتها للتعرف على الانحرافات وتصحيحها.
- يمكن القول أن مفهوم الأداء عند المؤسسة مرتبط أساسا بالاستغلال الأمثل لمختلف الموارد المتاحة لها، قصد تحقيق الأهداف التي تبناها خلال فترة زمنية، فهو يأخذ أبعاد عديدة منها: الفعالية، الكفاءة، ويمكننا من معرفة وضعية المؤسسة بالنسبة إلى منافسيها،
- إن اختلاف آراء الباحثين بشأن إعطاء مفهوم موحد ودقيق لأداء المؤسسة أدى إلى ظهور جوانب عديدة فيه على غرار الأداء الاقتصادي والاجتماعي والتنظيمي وحتى البيئي، غير أنه مهما تعددت وتنوعت أشكال الأداء إلا أنها تشكل مجتمعة نظرة كلية تلمس مختلف جوانب المؤسسة،
- يتميز أداء المؤسسة العمومية الاقتصادية بالضعف وسوء التسيير وفتور التطور الاقتصادي وعدم ارتفاع مردوديتها إلا في حالات نادرة ويعود ذلك إلى غياب إستراتيجية واضحة لهذه المؤسسات وعدم استخدامها لأساليب التسيير الحديثة وطرق التحليل الاقتصادي وعدم تكيفها مع متغيرات البيئة الداخلية والخارجية،
- حتى تتمكن المؤسسة العمومية من تحسين أدائها عليها أن تعتمد أدوات وطرق التحليل الاقتصادي التي تمكن من معرفة نقاط القوة والضعف وتكيفها مع بيئتها الداخلية والخارجية.

- يعمل مراقب التسيير عند تصميمه لنظام مراقبة التسيير على اقتراح وإقامة مجموعة من الأدوات حسب الأولويات ومنها:
- محاسبة التكاليف حيث تعمل على دراسة العلاقة بين التكاليف والإيرادات الخاصة بكل منتج، فهي تساعد في تحديد مستويات الإنتاج،
- الموازنات التقديرية وتعلق بتحضير ووضع الموازنات ومراقبتها بتحديد الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية التي تهدف إلى تقريب النتائج الحقيقية للتوقعات المنتظرة،
- التحليل المالي باعتباره عملية منظمة لمعالجة البيانات المالية المتاحة عن المؤسسة، للحصول على معلومات تستعمل في تشخيص الحالة المالية لها وتحليلها لفترة زمنية معينة من أجل اقتراح إجراءات فيما يتعلق بالمدرودية، التمويل الاستثمار،... تساعد على تحسين الحالة المالية للمؤسسة.
- تسمح لوحات القيادة بتقديم المعلومات الأساسية ذات الطبيعة المالية وغير المالية بصورة ملخصة بشكل يسهل عملية استعمالها في اتخاذ القرارات الملائمة بسرعة وفي الأوقات المناسبة، كما تعمل على توضيح إستراتيجية المؤسسة وترجمة أهدافها حيث تقوم بتعبئة كل الفاعلين في النشاطات لبلوغها.
- كما نجد أن هناك أدوات تعمل على تحسين أداء المؤسسة ككل وهذا لمواجهة المنافسة الشديدة وبصفة خاصة على المستوى الخارجي وهو ما يهدف إليه كل من البشمر كينغ وإعادة الهندسة.
- إن إدراك المؤسسات لأهمية العنصر البشري وتأثيره على العملية التسييرية وبضرورة تحفيزه وتحسين مناخه الاجتماعي داخل المؤسسة، أجبرها على استعمال أدوات تساعد في ذلك وهو ما يظهر في الميزانية الاجتماعية وكذلك عمليات التحفيز.
- وبالتالي يمكن اعتبار أدوات مراقبة التسيير كتقنيات ووسائل تسمح بتخطيط الأداءات وكذلك متابعتها والحكم عليها بعد تنفيذها.

أما في يخص دراسة الحالة فتمكنا بالخروج من النتائج التالية:

- عدم فعالية ووضوح نظام مراقبة التسيير بالمؤسسة بالرغم من تواجد قسم خاص به واستعمال المؤسسة للعديد من أدواته ويعود السبب في ذلك إلى عدم الاستعمال الجيد لهذه الأدوات وهذا راجع في نظرنا لعدم إحاطة العاملين بهذه المصلحة للطرق والكيفيات التي تتم بها عملية مراقبة التسيير، وكذلك بسبب نقص تكوينهم في هذا المجال.
- عدم معرفة معظم المسؤولين والعاملين بدور وهدف مراقبة التسيير،
- عدم إشراكهم في عملية التخطيط ووضع الأهداف والتعريف بها وبأهميتها،
- ضعف نظام التحفيز، فبالرغم من زيادة نشاط المؤسسة وتحسن نشاطها واقتصاره على التحفيزات المادية دون سواها.

وبعد الدراسة التي قمنا بها تمكنا من إثبات بعض الفرضيات والتوسع وتصحيح بعضها الآخر كما هو مبين.

الفرضية الأولى: نظام مراقبة التسيير هو مسار دائم للتعديل يستهدف تجنيد الطاقات من أجل الاستخدام الأمثل للموارد وتصحيح الأخطاء والانحرافات، ويسمح للمسؤولين والعاملين بالتحكم في أدائهم من خلال المعلومات التي يوفرها لهم والتي تساعدهم على تحقيق الأهداف المسطرة بكفاءة وفعالية وبصورة ملائمة ومنسجمة مع الإستراتيجية المحددة،

الفرضية الثانية: يتميز أداء المؤسسة العمومية الاقتصادية بالضعف وهذا لغياب إستراتيجية واضحة المعالم تساعدها في الاستمرار والتأقلم مع المتغيرات الحاصلة في المحيط الداخلي والخارجي والذي قد يخلق لها فرصا لا بد من استغلالها أو مخاطر وتهديدات لا بد من تفاديها، ويرجع ذلك إلى غياب أدوات وطرق التحليل الاقتصادي والتي تستخدم في عملية التحليل ومعالجة وتقويم المعطيات الخاصة بالفعالية والكفاءة وتحليل المردودية والربحية،

الفرضية الثالثة: تعمل أدوات مراقبة التسيير على تحسين أداء المؤسسات من خلال التطبيق السليم لها، وذلك بتوضيح إستراتيجية المؤسسة وترجمتها إلى أهداف وهذا بخلق ديناميكية في المؤسسة وتعبئة كل الفاعلين وتحفيزهم من أجل بلوغ الأهداف المحددة،

الفرضية الرابعة: تعمل مؤسسة الإسمنت ومشتقاته على الاستفادة من أدوات مراقبة التسيير في وضع مخططات لنشاطاتها وتنفيذها ومراقبتها، وذلك بالعمل على التطبيق السليم لهذه الأدوات والاستفادة منها، إلا أن ذلك مازال هامشيا يعود أساسا إلى عدم إحاطة العاملين بهذه الأدوات وبالطرق وبالكميافيات التي تتم بها مراقبة التسيير.

وبناء على هذا حاولنا تقديم جملة من الاقتراحات والتوصيات للمؤسسة كما هو موضح:

- يجب أن ينظر إلى مراقبة التسيير على أنها وسيلة وليس غاية فهي تعمل على تزويد المسيرين والمسؤولين بمختلف المعلومات التي تساعدهم على اتخاذ القرارات المناسبة، كما تعمل على تطوير القدرات والكفاءات من خلال تحديد الانحرافات وتفسيرها بما يسمح بعدم تكرارها مستقبلا وبالتالي فهي تهدف إلى تحسين أداء المؤسسة ككل.
- ضرورة توعية الأفراد بأهمية هذا النظام وبأهدافه حتى يساهموا في إقامته بأسرع ما يمكن،
- العمل على إقامة مختلف أدوات مراقبة التسيير واستعمالها بشكل جيد في عمليات التسيير وخاصة الحديثة منها،
- النظر إلى مراقبة التسيير على أنها عملية مستمرة تتطلب المتابعة والمراقبة والتجديد كلما استدعى الأمر ذلك،

- العمل على إشراك الأفراد في تصميم النظام حتى تكون لديهم محفزات أكبر لتحقيقه،
 - الإسراع في وضع نظام محاسبة التكاليف باعتباره من أهم أدوات مراقبة التسيير،
 - ينبغي تنظيم نشاطات تكوين ورسكلة على جميع المستويات كما ينبغي النظر إلى هذه العملية على أنها استثمار لا يقل أهمية عن باقي الاستثمارات.
- وفي الأخير لا بد من التأكيد على ضرورة اهتمام المؤسسة بوضع نظام مراقبة تسيير فعال يعمل على صمودها واستمراريتها أمام المؤسسات المنافسة.
- وكأفاق للدراسة يمكن اقتراح مشاريع بحوث كإعادة النظر في هذه الأنظمة أو ضرورة تكييف تسيير المؤسسات مع متطلبات اقتصاد السوق ابتداءً من تكييف كل من أنظمة المحاسبة والتسيير المالي وغيرها...، وفي الختام نأمل أن نكون قد وفقنا في معالجة الموضوع وعرضه، وإن لم يكن بكل جوانبه فعلى الأقل الجوانب الأكثر أهمية، وما العمل العلمي إفادة واستفادة والكمال لله وحده.

قائمة المراجع

الكتب باللغة العربية

- أندرو سيزر لاتي، السلوك التنظيمي والأداء، ترجمة جعفر أبو القاسم، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1999.
- أوشي وليام، النموذج الياباني في الإدارة، نظرية Z ترجمة حسن محمد سي، معهد الإدارة العلمية، السعودية، 1991.
- بربر كامل، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى بيروت 1997.
- بروسي أن، جيمس س (د.ت)، فن تحفيز العاملين، ترجمة زكي مجيد حسن، بيت الأفكار الدولية، عمان، الأردن، 2001.
- بن حبيب عبد الرزاق، اقتصاد وتسيير المؤسسة ديوان المطبوعات الجامعية بن عكنون، الجزائر، طبعة 2000.
- جوزاف كحالة جبرائيل، رضوان حلوى حنان، محاسبة التكاليف المعيارية، الطبعة الثانية، دار الثقافة للنشر، الأردن، 1998 والتوزيع .
- حسين علي حسين أحمد، المحاسبة الإدارية المتقدمة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000.
- دادي عدون ناصر، الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية، دراسة نظرية وتطبيقية، دار المحمدية، الجزائر، 2004.
- دادي عدون ناصر، المحاسبة التحليلية، الجزائر، دار المحمدية، الجزائر، 1990.
- دادي عدون ناصر، تقنيات مراقبة التسيير، التحليل المالي (الجزء الأول) ، الجزائر، 1990.
- دادي عدون ناصر، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، الطبعة الأولى، الجزائر، 2000.
- رحال علي، سعر التكلفة والمحاسبة التحليلية، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 1999.
- رفيق الطيب محمد ، مدخل للتسيير، الجزء الثاني، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995.
- سيد الهواري، مدخل إلى الإدارة المالية، مكتبة عين شمس، مصر، 1996.
- عبد العزيز حسن أمين، إدارة الأعمال وتحديات القرن الحادي والعشرين، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة 2001.
- العميان، سلمان محمود، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، عمان الأردن، ط 2: 2004.
- فركوس محمد، الموازنات التقديرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001.
- لطفى عبد الحميد، الأنثروبولوجيا الاجتماعية، دار المعرفة، القاهرة، 1979.
- محمود الزبيدي حمزة، التحليل المالي، تقييم الأداء والتنبؤ بالفشل، مؤسسة الورق للنشر والتوزي ع عمان، 2000.

- Alazard C et Separi. S, contrôle de gestion, manuel et applications, Dunod, 3^{ème} édition, Paris 1996.
- Alberto Tony, Comprendre L'entreprise, Edition Nathan, 1998.
- Bartoli Anmie, le management dans L'organisation publique, édition Dunod, Paris, 1997.
- Bescos. P.I et autres, contrôle de gestion et management, 4^{ème} édition, édition, Montchrestien, Paris, 1997.
- Boisselier. P, contrôle de gestion, cours et applications, 2^{ème} édition, Vouibert, Paris, 2001.
- Bouin Xavier, François Xavier Bouin, François xavier Simon, les nouveaux visages du contrôle de gestion, Dunod, Paris, 2000.
- Bouquin Henri, le contrôle de gestion, 5^{ème} édition, PUF, Paris, 2000.
- Bousselier Patrick, contrôle de gestion, 2^{ème} Edition, Vuibert, Paris, 2001.
- Ccamp Robert, le Benchmarking, les éditions d'Organisations, Paris, 1989.
- Charpentier Michel, Philippe Gradjean, Secteur public et contrôle de gestion, édition d'Organisation, Paris, 1998,
- Coenig Gilbert; les théories de la firme, 2^{ème} édition Economica, Paris, 1998.
- Colasse Bernard, Encyclopédie de comptabilité, contrôle de gestion et audit, Economica, Paris, 2000.
- Dayan Armand, manuel de gestion, édition Ellipes, volume1, Paris, 1999.
- Denerripon Philippe, gestion par activity based management, expert comptable, édition SD, Paris
- Gervais Michel, stratégie de l'entreprise, 4^{ème} édition, Economica, Paris, 1995.
- Gervais. M, contrôle de gestion, édition Economica, Paris, 1997.
- Giraud Françoise, contrôle de gestion et pilotage de la performance, 2^{ème} édition, Paris, 2003.
- Grégory Wegman, les tableaux de Bord stratégique, analyse comparative d'un modèle nord-Américain et d'un modèle suédois, Grégor Fiche N° 99.
- Guedj Norbert, le contrôle de gestion, édition d'Organisation, Paris, 1995.
- Guedj Norbert, le contrôle de gestion pour améliorer la performance de l'entreprise, 3^{ème} édition d'Organisation, Paris 2000.

- H. Loning et Y, Pesqueux et Coll, le contrôle de gestion, édition Dunod, Paris, 1998.
- HAFSI TAIB, Gérer l'entreprise publique, OPU, Alger, 1990.
- Jobard Jean Pierre, Gregory Pierre, Gestion, Dalloz, Paris, 1995.
- Khemkhem. A, la dynamique du contrôle de gestion, édition Dunod , Paris, 1992
- Le Duff Robert, encyclopédie de la gestion et du management, Dalloz, Paris, 1999.
- Lebel Pierre : le triangle de management, les éditions Organisations, Paris, 1986.
- Lorino Ph, méthode et pratique de la performance, édition D'Organisation, Paris 2001.
- Louart Pierre, gestion des ressources humaines, 2^{ème} édition, Eyrolles, Paris, 1994.
- Magani Philipe, les systèmes de management, les éditions d'Organisation, Paris, 1993.
- Martory Bernard, Daniel Crozet, Pilotage social et performances, Edition Dunod, Paris, 2002.
- Michel Gervais, contrôle de gestion 4^{ème} édition, Economica, Paris, 1995.
- Michel Rouach et Gérard Nauleau, le contrôle de gestion bancaire et financier.
- Ministère de la fonction publique et de la reforme de l'état, Le contrôle de gestion dans les administrations de l'état, éléments méthodologie, France, juin 2002, Fiche 19.
- Oresse Carol, les entreprises en difficultés, édition Economica, Paris, 1994.
- Pigét Patrick, comptabilité analytique, 3^{ème} édition, Economica, Paris, 2001.
- Porter. M, L'avantage Concurrentiel, Dunod, Paris, 1997.
- Ravignon Laurant et autres, gestion par activités, la méthode ABC/ABM, 5^{ème} édition, les éditions d'Organisations, Paris, 2001.
- Rosnay J.de : la macroscopie, Seuil : 1975, dans le contrôle de gestion.
- Saada Toufik, comptabilité analytique de contrôle de gestion, Educapole, 2^{ème} édition, Paris, 1998.
- Sulzer J.R, comment construire le tableau de bord « les objets et les méthodes d'élaboration », édition Dunod, Paris, 1975.

أطروحات ومذكرات

- بومعزة حليلة، التحليل المالي كأداة لتقييم الأداء داخل المؤسسة العمومية الاقتصادية، رسالة ماجستير، معهد العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر 1999.
- صفاء لشهب، نظام مراقبة التسيير وعلاقته باتخاذ القرار، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر، 2006

الملتقيات والمؤتمرات

- الملتقى الوطني حول الإصلاح الإداري والتنمية الاقتصادية، المركز الجامعي بخميس مليانة، ديسمبر 2006.
- المؤتمر السنوي الثاني لإستراتيجيات التغيير وتطوير المنظمات، مركز وأيد يسير فيس، القاهرة، 1992.

المقالات

- دادي عدون ناصر ، طواهر م، تقييم وآفاق خطة التعديل الهيكلي في الجزائر، مجلة العلوم القانونية والإدارية والسياسية، الجزائر، العدد4، 2001.
- بوخمخ عبد الفتاح ، تحليل وتقييم الأداء الاجتماعي في المنشأة الصناعية، دراسة ميدانية على الإطار الوسطى والدنيا في المنشآت صناعة النسيج بالشرق الجزائري، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2002.

المراسيم والقوانين

- المرسوم رقم 242/08 الصادر في 1980/10/4 المتضمن إعادة الهيكلة (مرحلة إعادة الهيكلة من 1980 إلى 1984).
- قانون 03/88 المؤرخ في 1988/01/12 المتعلق بإنشاء صناديق المساهمة.
- مجموعة قوانين استقلالية المؤسسات الصادرة في 1988/01/12.
- الأمر رقم 06/95 المؤرخ في 1995/01/25 المتعلق بالمنافسة.
- الأمر رقم 22/95 المؤرخ في 1995/26 المتعلق بخصوصية المؤسسات العمومية، معدل متمم بالأمر رقم 12/97 المؤرخ في 1997/03/19.
- الأمر 25/95 المؤرخ في 1995 المتعلق بالشركات القابضة.
- الأمر رقم 04/01 المؤرخ في 2001/08/20 المتعلق بتنظيم المؤسسات العمومية الاقتصادية وتسييرها وخصوصيتها.
- المرسوم رقم 329-97 المتضمن منح الامتيازات الخاصة والتسهيلات الممنوحة للمؤسسات العمومية الاقتصادية المعنية بالخصوصية.

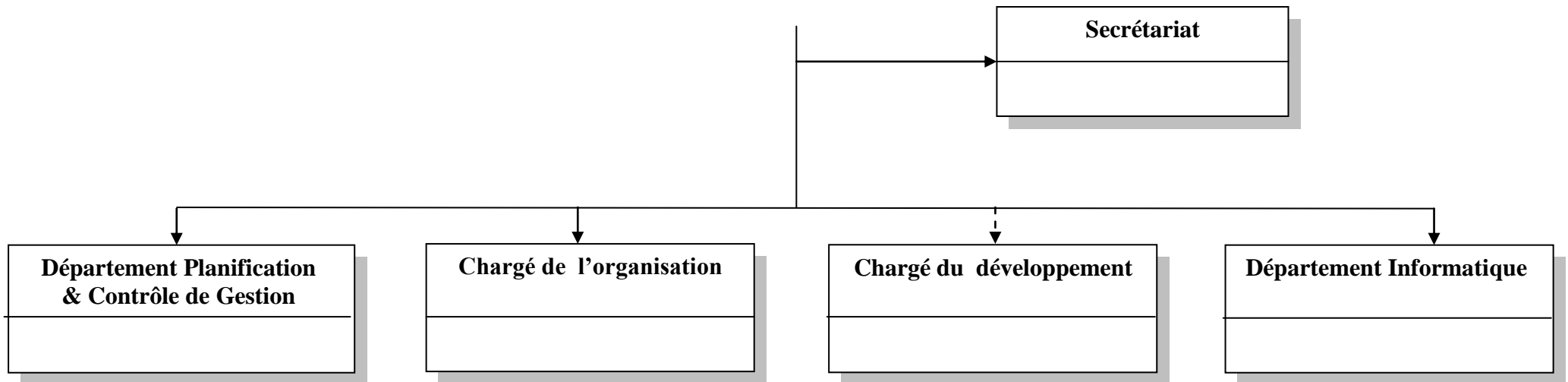
المحاضرات

- محاضرات الأستاذ ناصر دادي عدون، السنة أولى ماجستير إدارة أعمال، جامعة الشلف، 2005.

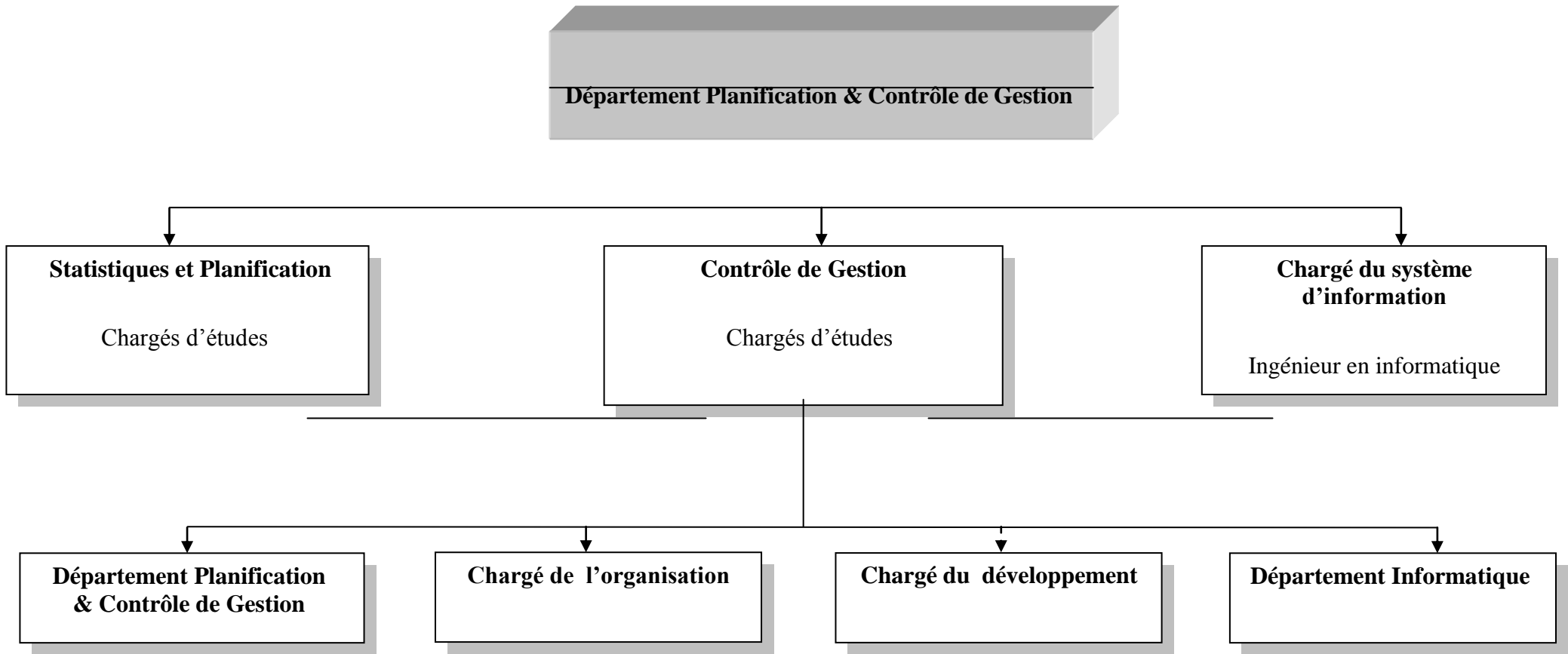
المواقع الالكترونية

- CHTIQUI@Crefige.dauphine.fr
- www.infotechaccountants.com
- www.google/controldegestion.com

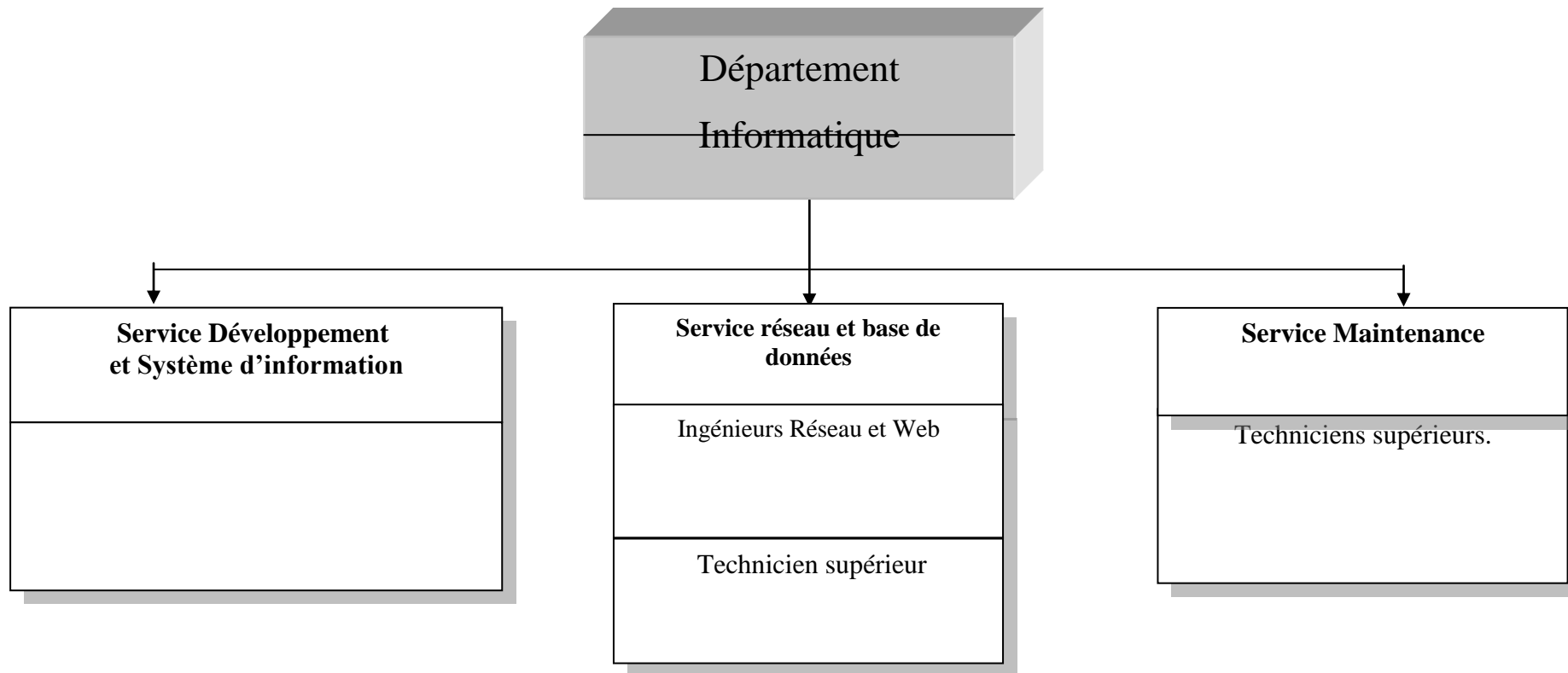
ORGANIGRAMME DE LA DIRECTION DE L'ORGANISATION, DE LA PLANIFICATION ET DE DEVELOPPEMENT



المصدر: مديرية التخطيط والتنظيم والتطوير



المصدر: مديرية التخطيط والتنظيم والتطوير



المصدر: مديرية التخطيط والتنظيم والتطوير

**PREVISIONS DE VENTES
ET CHIFFRES D'AFFAIRES
EXERCICE 2005**

Mois	VENTES (Tonnes)				CHIFFRE D'AFFAIRES HT KDA					
	Ciment		Clinker		Ciment		Clinker		TOTAL	
	Prévu	cumul	Prévu	cumul	Prévu	cumul	Prévu	cumul	Prévu	Cumul
JANVIER	150 000	150 000	20 800	20 800	506 250	506 250	54 080	54 080	560 330	560 330
FEVRIER	150 000	300 000	20 800	41 600	506 250	1 012 500	54 080	108 160	560 330	1 120 660
MARS	170 000	470 000	20 800	62 400	573 750	1 586 250	54 080	162 240	627 830	1 748 490
AVRIL	180 000	650 000	20 800	83 200	607 500	2 193 750	54 080	216 320	661 580	2 410 070
MAI	180 000	830 000	20 800	104 000	607 500	2 801 250	54 080	270 400	661 580	3 071 650
JUIN	180 000	1 010 000	20 800	124 800	607 500	3 408 750	54 080	324 480	661 580	3 733 230
JUILLET	180 000	1 190 000	20 800	145 600	607 500	4 016 250	54 080	378 560	661 580	4 394 810
AOUT	180 000	1 370 000	20 800	166 400	607 500	4 623 750	54 080	432 640	661 580	5 056 390
SEPTEMBRE	180 000	1 550 000	20 900	187 300	607 500	5 231 250	54 340	486 980	661 840	5 718 230
OCTOBRE	150 000	1 700 000	20 900	208 200	506 250	5 737 500	54 340	541 320	560 590	6 278 820
NOVEMBRE	150 000	1 850 000	20 900	229 100	506 250	6 243 750	54 340	595 660	560 590	6 839 410
DECEMBRE	150 000	2 000 000	20 900	250 000	506 250	6 750 000	54 340	650 000	560 590	7 400 000
TOTAL	2 000 000	2 000 000	250 000	250 000	6 750 000	6 750 000	650 000	650 000	7 400 000	7 400 000

المصدر: مديرية المصنع



SGP-GICA
ENTREPRISE DES CIMENTS ET DERIVES D' ECH-CHELIFF
EPE/SPA AU CAPITAL DE 3.000.000.000 DA
E C D E



PREVISIONS DE PRODUCTION PHYSIQUE
EXERCICE 2005

Mois	PRODUCTION DE CLINKER (Tonne)			PRODUCTION DE CIMENT PHYSIQUE (Tonne)			EXPEDITION DE CIMENT (Tonne)	
	Prévu	Cumul	Stocks	Prévu	Cumul	Stocks	Prévu	Cumul
JANVIER	187 000	187 000	105 700	150 000	150 000	50 000	150 000	150 000
FEVRIER	156 400	343 400	110 800	150 000	300 000	50 000	150 000	300 000
MARS	187 000	530 400	129 100	170 000	470 000	50 000	170 000	470 000
AVRIL	170 000	700 400	121 700	180 000	650 000	50 000	180 000	650 000
MAI	183 600	884 000	127 900	180 000	830 000	50 000	180 000	830 000
JUIN	170 000	1 054 000	120 500	180 000	1 010 000	50 000	180 000	1 010 000
JUILLET	183 600	1 237 600	126 700	180 000	1 190 000	50 000	180 000	1 190 000
AOUT	176 800	1 414 400	126 100	180 000	1 370 000	50 000	180 000	1 370 000
SEPTEMBRE	153 000	1 567 400	101 600	180 000	1 550 000	50 000	180 000	1 550 000
OCTOBRE	159 800	1 727 200	110 000	150 000	1 700 000	50 000	150 000	1 700 000
NOVEMBRE	153 000	1 880 200	111 600	150 000	1 850 000	50 000	150 000	1 850 000
DECEMBRE	159 800	2 040 000	120 000	150 000	2 000 000	50 000	150 000	2 000 000
TOTAL	2 040 000	2 040 000	120 000	2 000 000	2 000 000	50 000	2 000 000	2 000 000

المصدر: مديرية المصنع



ENTREPRISE DES CIMENTS ET DERIVES D'ECH-CHELIFF
RAPPORT JOURNALIER D'ACTIVITE

Certifié ISO
9001/2000

JOURNEE DU : 09/08/2006

DATE EDITION : 12/08/2006 à 12:02

SL : Silos

AT	HEURES DE MARCHE			PRODUCTIONS			I N C I D E N T S		Travaux Effectués ou Mesures Prises	SL	
	Poste	Jour	Mois	Jour	Mois	Stocks	LIBELLÉS				
C R U 1	08H00							R.A.S		08	
	08H00	24H00	192 H40	6960	55212			R.A.S		05	
	08H00							R.A.S			
C R U 2	08H00							R.A.S		08	
	02H35	10H35	160 H20	3175	48445			DEF.ACCOUPLEMENT MOTEUR BC	M TRX SIACCOUPLEMENT COTE TAMBOUR	06	
	00H00							MANQUE PREMELANGE	P TA INSUFFISANT PRIORITE BC1		
	TOTAL				10135	103657	20472				
F O U R 1	08H00							R.A.S		12	
	08H00	24H00	212 H05	3600	31700			R.A.S		24	
	08H00							R.A.S		24	
F O U R 2	08H00							R.A.S		21	
	08H00	24H00	213 H55	3600	31912			R.A.S		13	
	08H00							R.A.S		06	
	TOTAL				7200	63612	56660				05
B K 1	06H50							DEF.ELECTRIQUE S/ST 5	E DECL.DISJONCTEUR 24 V	06	
	08H00	22H50	166 H30	2009	15714			R.A.S		03	
	08H00							R.A.S		05	
B K 2	07H30							DEF.ELECTRIQUE S/ST 5	E DECL.DISJONCTEUR 24 V	03	
	08H00	23H30	179 H35	2350	17959			R.A.S		05	
	08H00							R.A.S		03	
	08H00							R.A.S		08	
B K 3	06H20							DEF.DOSEUR AJOUT	A TRX S/MOTEUR DOSEUR AJOUT		
	03H15	17H35	170 H05	2585	25082			DEF.BANDE 2G 122	E DECL.BANDE 2G122 PIMAX		
	08H00							R.A.S			
	TOTAL				6944	58755	45091				
ATELIERS	GYPSE		MELANGE		POUZOLANE		Situation Actuelle Des Ateliers				
	Tonnage	Taux	Tonnage	Taux	Tonnage	Taux	B.CRU I : EN MARCHE		BK I : A L'ARRET		
	Broy.Ciment I	71	3,53	223	11,10	0	0,00	B.CRU II: A L'ARRET		BK II : EN MARCHE	
	Broy.Ciment II	82	3,49	261	11,11	0	0,00	FOUR I : EN MARCHE		BK III : EN MARCHE	
Broy.Ciment III	90	3,48	204	7,89	0	0,00	FOUR II : EN MARCHE				
EFFECTIFS	INSCRITS		CONGETAIRES		OPERATIONNELS		PRODUCTIVITE (Tonnes/Agent)				
	132		34		98		70,86				
RESPONSABLE IV			RESPONSABLE III			RESPONSABLE II			RESPONSABLE I		

المصدر: مديرية المصنع

Entreprise des Ciments et Dérivés d'Ech-cheliff - SPA au Capital de 100.000.000 DA

RAPPORT DE PRODUCTION

Journée du : 18/02/2006

U: Tonne



Atelier	Du 01/02/2006 Au 18/02/2006									CUMUL ANNÉE 2006					
	Production			Heures de Marche			Débit de Marche (t/h)			Prévision annuel	Prévision période	Réalisée	% An	% période	Écart
	Prévue	Réalisée	Taux	Prévue	Réalisée	Taux	Prévue	Réalisée	Taux						
Cru 1	129 915	64 245	49%	4:18:00	2:10:30	47%	290	305	105%	1 658 120	119 414	124 489	8%	104%	-1 533 631
Cru 2	165 812	82 032	49%	5:22:00	2:89:20	51%	290	284	98%	1 760 684	272 405	236 736	13%	87%	-1 523 948
Total Cru	295 727	146 277	49%	10:00:00	4:99:50	49%	580	589	102%	3 418 804	391 820	361 225	11%	92%	-3 057 579
Cuisson 1	76 000	44 056	58%	5:29:00	3:08:30	58%	144	143	99%	970 000	69 857	75 658	8%	108%	-894 342
Cuisson 2	97 000	49 262	51%	6:55:00	3:37:35	50%	144	146	102%	1 030 000	159 357	140 118	14%	88%	-889 882
Tot Cuisson	173 000	93 318	54%	12:04:00	6:46:05	54%	287	289	100%	2 000 000	229 214	215 776	11%	94%	-1 784 224
Ciment 1	51 429	32 843	64%	5:14:00	3:40:30	66%	100	96	96%	599 286	88 062	82 696	14%	94%	-516 590
Ciment 2	51 429	36 110	70%	5:14:00	3:65:25	71%	100	99	99%	599 286	88 062	94 597	16%	107%	-504 689
Ciment 3	77 142	52 781	68%	5:14:00	3:57:30	70%	150	148	98%	901 428	49 591	86 546	10%	175%	-814 882
Tot Ciment	180 000	121 734	68%	15:12:00	10:63:25	69%	350	343	98%	2 100 000	225 714	263 839	13%	117%	-1 836 161
Expédition	160 000	112 866	71%							2 100 000	242 857	269 988	13%	111%	-1 830 012

U: Tonnes

Cru	Reste à Réalisé (Mois/Jour).	Reste à Réalisé (An/Jour).	Expédition du jour en Tonne		Consommation des ajouts						
			Sac Camion	4 949,96	Gypse	Taux	Calcaire	Taux	Total	Taux	
Cuisson	7 968	5 646	Sac Wagon	0,00	BK 1	1 151	3,5%	3 359	10,2%	4 510	13,7%
Ciment	5 827	5 811	Vrac Camion	2 703,10	BK 2	1 267	3,5%	3 736	10,3%	5 003	13,9%
Expédition	4 713	5 791	Vrac Wagon	0,00	BK 3	1 856	3,5%	5 476	10,4%	7 332	13,9%
			Total Jour	7 653,06	Total	4 274	3,5%	12 571	10,3%	16 845	13,8%
					Cumul An	9 256	3,5%	25 158	9,5%	34 414	13,0%

U: Tonnes

Consommation calorifique		Ratios Énergétique	
Consommation calorifique Four 1	912 kcal/ kg ck	Prévu	Réalisé
Consommation calorifique Four 2	838 kcal/ kg ck	Électricité (KWh/T Cim)	95
Débit horaire Four N°1 a 05 h 00	240 T/h	Gaz (Kcal/Kg ck)	850 875
Débit horaire Four N°2 a 05 h 00	240 T/h		

État des équipements de surveillance	
Scanner Four N°1	En Service
Scanner Four N°2	En Service
Caméra Four N°1	A l'arrêt
Caméra Four N°2	En Service
Caméra Réfrigérant N°1	A l'arrêt
Caméra Réfrigérant N°2	A l'arrêt
Analyseur Gaz Boite à fumée N°1	En Service
Analyseur Gaz Boite à fumée N°2	En Service

État des Ponts Récupérateur	
Ancien	Nouveau
Disponible	Disponible

Situation du Marquage Sacs de Ciment			
Ensacheuse N°1	En Service	Ensacheuse N°3	En Service
Ensacheuse N°2	A l'arrêt	Ensacheuse N°4	En Service

U: Tonnes		
Stock	Calculé	Réel
Cru	9 847	12 000
Cuisson	134 963	99 963
Ciment	34 134	34 400
Stock Sacherie		826 550
Taux casse Sacherie		0,11%

المصدر: مديرية المصنع



ENTREPRISE DES CIMENTS ET DERIVES D'ECH-CHELIFF
EPE/SPA AU CAPITAL DE 5.000.000 .000 DA
E C D E

Télécopie

Destinataire : MONSIEUR LE PRESIDENT DU DIRECTOIRE SGP-GICA

Expéditeur : E.C.D.E ECH-CHELIFF

Télécopie :(027) 77.81.60

Pages : 03 (Y compris celle-ci)

Numéro de téléphone : (027) 77.84.10

Date : 12 août 2006

/)/°

/D.G/2006

V/ Réf.:

/

Urgent Pour avis Commentaires Réponse Confidentiel

► **Texte :**

J'ai l'honneur de vous transmettre ci-joint l'état décadaire de la production (clinker et ciment) et de la distribution de ciment de notre entreprise pour la période du 01/08 au 10/08/2006.

Veillez agréer, Monsieur le président, l'expression de mes salutations distinguées.

P/LE PRESIDENT DIRECTEUR GENERAL

M.CHIEB EDDOUR

المصدر: مديرية التخطيط والتنظيم والتطوير

SOCIETE DE GESTION DES PARTICIPATIONS
GROUPEMENT INDUSTRIE DU CIMENT D'ALGERIE
SGP GICA



ENTREPRISE DES CIMENTS ET DERIVES D'ECH-CHELIFF
EPE/SPA AU CAPITAL DE 5.000.000.000 DA

E C D E

RAPPORT D'ACTIVITÉ DE LA DECADE
DU 01/05 AU 10/05/2006

U : Tonne

UNITE	CLINKER			CIMENT			EXPEDITIONS			STOCK Clinker	STOCK Ciment
	Atelier	Production décade	Production cumulée	Atelier	Production décade	Production cumulée	Atelier	Production Décade	Production cumulée		
OUED SLY CHLEF	Four1	35 555	355 099	BK1	19 379	234 073	SAC CPJ 45	48 537	652 381	167 794	42 809
	Four2	28 935 ¹¹⁵	392 548	BK2	17 815	261 415	VRAC CPJ 45	18 305	180 496		
				BK3	33 072	339 909					
	Total	64 490	747 647	Total	70 266	835 397	Total	66 842	832 877		

المصدر: مديرية التخطيط والتنظيم والتطوير

¹¹⁵ : Arrêt non programmé pour briquetage.

Entreprise des Ciments et Dérivés d'Ech-cheliff - SPA au Capital de 5.000.000.000 D.

RAPPORT DE PRODUCTION
du 01/04/2006 au 28/04/2006

Atelier	Journée du 28/04/2006			Production Mensuel (T)			HM Mensuel			DM Mensuel (t/h)			Production cumulée (T)					
	Production (T)	HM	débit (t/h)	Prévu	Réalisé	Taux	Prévu	Réalisé	Taux	Prévu	Réalisé	Taux	Prévision annuelle	Prévision période	Réalisé	% An	% période	Ecart
Cru 1	8 088	24:00	337	165 811	181 171	109%	572.00	561.25	98%	290	323	111%	1 658 120	486 381	555 986	34%	114%	-1 102 134
Cru 2	6 045	19:30	310	88 889	141 855	160%	307.00	477.25	156%	290	297	102%	1 760 684	580 399	596 821	34%	103%	-1 163 863
Total Cru	14 133	43:30	325	254 700	323 026	127%	879.00	1038.50	118%	580	620	107%	3 418 804	1 066 780	1 152 807	34%	108%	-2 265 997
Cuisson 1	3 600	24:00	150	97 000	95 560	99%	675.00	640.00	95%	144	149	103%	970 000	284 533	312 344	32%	110%	-657 656
Cuisson 2	3 600	24:00	150	52 000	93 073	179%	362.00	647.30	179%	144	144	100%	1 058 000	339 533	356 413	36%	105%	-673 887
Tot Cuisson	7 200	48:00	150	149 000	188 633	127%	1037.00	1287.30	124%	288	293	102%	2 000 000	624 066	668 757	33%	107%	-1 331 243
Ciment 1	2 112	24:00	88	55 714	51 126	92%	557.00	605.30	109%	100	84	84%	613 214	219 500	210 206	34%	96%	-403 008
Ciment 2	2 400	24:00	100	55 714	60 874	109%	557.00	620.45	111%	100	98	98%	613 214	219 500	238 915	39%	109%	-374 299
Ciment 3	3 480	24:00	145	83 572	89 379	107%	557.00	622.45	112%	150	144	96%	923 572	243 001	300 027	32%	123%	-623 545
Tot Ciment	7 992	72:00	111	195 000	201 379	103%	1671.00	1849.90	111%	350	326	93%	2 150 000	682 001	749 148	35%	110%	-1 400 852
Expédition	5 973			195 000	192 836	99%							2 150 000	687 000	752 469	35%	110%	-1 397 531

Consommation des ajouts en tonne

	Reste à Réaliser (Mois/Jour)	Reste à Réaliser (An/Jour)	Expédition du jour en Tonne	
Cru	-	9 174	Sac Camion	4 840
Cuisson	-	5 390	Sac Wagon	-
Ciment	-	5 671	S/T Sac	4 840
Expédition	1 082	5 658	Vrac Camion	1 133
			Vrac Wagon	-
			S/T Vrac	1 133
			Total Jour	5 973

	Jour						Mois					
	Gypse	Taux	Calcaire	Taux	Total	Taux	Gypse	Taux	Calcaire	Taux	Total	Taux
BK 1	74	3,5%	178	8,4%	252	11,9%	1 799	3,5%	4 962	9,7%	6 761	13,2%
BK 2	84	3,5%	186	7,8%	270	11,3%	2 131	3,5%	5 966	9,8%	8 097	13,3%
BK 3	122	3,5%	407	11,7%	529	15,2%	3 131	3,5%	9 934	11,1%	13 065	14,6%
Total	280	3,5%	771	9,8%	1 051	13,2%	7 061	3,5%	20 862	10,4%	27 923	13,9%
Cumul An							26 252	3,5%	70 496	9,4%	96 748	12,9%

Consommation calorifique		
Consommation calorifique Four 1		914 kcal/ kg kk
Consommation calorifique Four 2		797 kcal/ kg kk
Débit horaire Four N°1 a 05 h 00		260 T/h
Débit horaire Four N°2 a 05 h 00		260 T/h

Ratios Énergétiques		
	Prévu	Réalisé
Électroité (kWh/TcM)	95	102
Gaz (Kcal/Kg kk)	850	856

Stock	Calculé	Réel
Cru	22 365	22 500
Cuisso	164 969	141 513
Ciment	36 362	34 400

Stock Saccharie	1 675 000
Taux cassé Saccharie	0,12%

Responsable IV	Responsable III	Responsable II	Responsable I

المصدر: مديرية المصنع



RAPPORT D'INCIDENTS

Journée du 13/04/2006

HM	Incidents	Nature	Causes	Travaux effectués
Cru 1	8:00	R.A.S		
	3:20	Manque premelange	P	Fin de tas
	5:40	Deffaut electriques S/ST3	E	Declenchement chien de garde S/ST3
Cru 2	8:00	R.A.S		
	4:00	Heures de pointe		
	0:00	Heures de pointe		
Cuisson 1	8:00	R.A.S		
	8:00	R.A.S		
	7:25	Deffaut electriques S/ST3	E	Declenchement chien de garde S/ST3
Cuisson 2	8:00	R.A.S		
	8:00	R.A.S		
	8:00	R.A.S		
Ciment 1	8:00	R.A.S		
	8:00	R.A.S		
	8:00	R.A.S		
Ciment 2	8:00	R.A.S		
	8:00	R.A.S		
	8:00	R.A.S		
Ciment 3	8:00	R.A.S		
	8:00	R.A.S		
	8:00	R.A.S		

État des équipements de surveillance	
Scanner Four N°1	En Service
Scanner Four N°2	En Service
Caméra Four N°1	En Service
Caméra Four N°2	En Service
Caméra Refroidisseur N°1	En Service
Caméra Refroidisseur N°2	A l'arrêt
Analyseur Gaz Boite à fumée N°1	En Service
Analyseur Gaz Boite à fumée N°2	En Service

Situation des ateliers	
Broyeur cru 1	A l'arrêt
Broyeur cru 2	A l'arrêt
Four 1	En marche
Four 2	En marche
Broyeur ciment 1	En marche
Broyeur ciment 2	En marche
Broyeur ciment 3	En marche

État des ponts récupérateurs	
Ancien	Disponible
Nouveau	Disponible

Situation de marquage de sac de ciment	
Ensacheuse N°1	A l'arrêt
Ensacheuse N°2	En Service
Ensacheuse N°3	En Service
Ensacheuse N°4	En Service

Responsable IV	Responsable III	Responsable II	Responsable I

المصدر: مديرية المصنع

SOCIÉTÉ DE GESTION DES PARTICIPATIONS « INDUSTRIE DES CEMENTS »
ETAT DECAIRE DE DISTRIBUTION DE CIMENT

CLIENTS DOMICILIES AU NIVEAU DE LA CIMENTERIE

Du : 21/07/2006 Au : 31/07/2006

GRUPE : ECDE
CIMENTERIE DE : OUED-SLY CHLEF

STOCK DE CIMENT DEBUT DE DECADE :(T)	36 239
PRODUCTION DE CIMENT DE LA DECADE :(T)	45 368

Unité : Tonnes

PRINCIPAUX CLIENTS	PROGRAMME D'ENLEVEMENT GLOBAL PREVU DURANT LA DECADE		QUANTITES REELES ENLEVEES DURANT LA DECADE		EXPLICATION DES ECARTS
	SAC	VRAC	SAC	VRAC	
	Entreprise en charge de programmes de soutien à la croissance économique	12 360	4 217	12 180	
Filiale de distribution du groupe	-	-	-	-	
Revendeurs publics (EDIMCO, SODISMAC, CMC etc...)	4 980	351	3 920	351	
Investisseurs, promoteurs et fabricants	400	864	380	729	
Revendeurs	39 330	5 798	14 930	5 581	
Autres (Hors quota, MDN, APC)	280	0	280	0	
Total	57 350	11 230	31 690	10 564	

المصدر: مديرية المصنع

ENTREPRISE : ECDE CHLEF

BILAN AU 31/12/2005

TABLEAU N°01

U=DA

N° CPT	ACTIF	MONTANT BRUT	AMORT OU PROVISION	MONTANT NET	TOTAUX PARTIELS	N° CPT	PASSIF	MONTANT	TOTAUX PARTIELS
20	INVESTISSEMENTS				7 998 014 448,13	10	FONDS PROPRES		11 593 179 263,54
20	Frais préliminaires	154 387 592,97	131 229 454,04	23 158 138,93		10	Fonds social	5 000 000 000,00	
21	Valeurs incorporelles	0,00	0,00	0,00		12	Primes liées au fonds social	0,00	
22	Terrains	127 265 969,00	0,00	127 265 969,00		13	Réserves	5 993 782 300,99	
24	Equipts de production	17 737 819 026,68	10 855 498 112,05	6 882 320 914,63		14	Subventions d'investissement	322 102 860,74	
25	Equipements sociaux	89 069 276,78	80 392 644,63	8 676 632,15		15	Ecart de réévaluation	239 254 792,99	
28	Invests en cours	956 592 793,42	0,00	956 592 793,42		16	Autres fonds propres	0,00	
	TOTAL 2	19 065 134 658,85	11 067 120 210,72	7 998 014 448,13		17	Liaisons inter-Unités	0,00	
	STOCKS				2 370 651 954,34	18	Résultats en instance d'affectation	0,00	
30	Marchandises	0,00	0,00	0,00		19	Provisions pour pertes et charges	38 039 308,82	
31	Matières et Fournitures	2 218 250 270,72	106 956 852,35	2 111 293 418,37			TOTAL I	11 593 179 263,54	
33	Produits semi - ouvrés	178 725 538,79	0,00	178 725 538,79			DETTES		1 696 942 855,50
34	Produits et trx en cours	0,00	0,00	0,00		52	Dettes d'investissements	554 789 555,69	
35	Produits finis	60 802 509,93	0,00	60 802 509,93		53	Dettes de stocks	121 391 320,10	
36	Déchets et rebuts	0,00	0,00	0,00		54	Detentions pour compte	11 126 003,02	
37	Stocks à l'extérieur	23 161 995,84	3 331 508,59	19 830 487,25		55	Dettes envers les associés et les sociétés apparentées	90 000 000,00	
	TOTAL 3	2 480 940 315,28	110 288 360,94	2 370 651 954,34		56	Dettes d'exploitation	857 263 310,83	
	CREANCES				6 054 244 210,69	57	Avances commerciales	62 372 665,86	
40	Cpt. Débiteurs/passif	6 089 964,44	0,00	6 089 964,44		58	Dettes financières		
42	Créances d'investis.	5 020 713 766,45	1 868 627 130,52	3 152 086 635,93			TOTAL 5	1 696 942 855,50	
43	Créances de stocks	28 251 652,59	7 413 388,43	20 838 264,16					
44	Créances sur associés & sociétés apparentées	0,00	0,00	0,00		88	RESULTAT DE L'EXERCICE		3 132 788 494,12
45	Avances pour compte	195 146 161,59	0,00	195 146 161,59					
46	Avances d'Exploitation	256 164 111,61	125 334,84	256 038 776,77					
47	Créances sur clients	48 203 999,14	59 255,82	48 144 743,32					
48	Disponibilités	2 375 899 664,48	0,00	2 375 899 664,48					
	TOTAL 4	7 930 469 320,30	1 876 225 109,61	6 054 244 210,69					
	TOTAL GENERAL	29 476 544 294,43	13 053 633 681,27	16 422 910 613,16	16 422 910 613,16		TOTAL GENERAL		16 422 910 613,16

- Bilan 2005 - préparé par la Direction des Finances et Comptabilité 25/07/2006

المصدر: مديرية المالية والمحاسبة

ENTREPRISE : ECDE CHLEF

TABLEAU DES COMPTES DE RESULTATS
AU 31/12/2005

TABLEAU N°02

U=DA

N° CPTÉ	DESIGNATIONS DES COMPTES	DEBIT	CREDIT
70	VENTES DE MARCHANDISES		779 578,90
60	MARCHANDISES CONSOMMEES	634 332,20	
	S/TOTAL	634 332,20	779 578,90
80	MARGE BRUTE		145 246,70
80	MARGE BRUTE		145 246,70
71	PRODUCTION VENDUE		7 248 216 488,80
72	PRODUCTION STOCKEE	36 502 625,30	
73	PRODUCTION DE L'ENTREPRISE P/ELLE-MÊME		0,00
74	PRESTATIONS FOURNIES		6 450 000,00
75	TRANSFERT DE CHARGES DE PRODUCTION		63 081 702,27
61	MATIERES ET FOURNITURES CONSOMMEES	1 635 686 223,36	
62	SERVICES	384 803 766,05	
	S/TOTAL	2 056 992 614,71	7 317 893 437,77
81	VALEUR AJOUTEE		5 260 900 823,06
81	VALEUR AJOUTEE		5 260 900 823,06
76	REVENUS FINANCIERS(dividendes recues)		900 000,00
77	PRODUITS DIVERS		30 084 425,17
78	TRANSFERT DE CHARGES D'EXPLOITATION		107 380 645,63
63	FRAIS DE PERSONNEL	684 913 594,49	
64	IMPÔTS ET TAXES	126 685 458,55	
65	FRAIS FINANCIERS	96 491 630,47	
66	FRAIS DIVERS	52 295 226,85	
68	DOTATIONS AUX AMORTIS ET PROVIS	878 130 107,17	
	S/TOTAL	1 838 516 017,53	5 399 265 893,86
83	RESULTAT D'EXPLOITATION		3 560 749 876,33
79	PRODUITS HORS EXPLOITATION		2 792 587 510,55
69	CHARGES HORS EXPLOITATION	2 463 963 854,52	
	S/TOTAL	2 463 963 854,52	2 792 587 510,55
84	RESULTAT HORS EXPLOITATION		328 623 656,03
83	RESULTAT D'EXPLOITATION		3 560 749 876,33
84	RESULTAT HORS EXPLOITATION		328 623 656,03
	S/TOTAL		3 889 373 532,36
880	RESULTAT BRUT DE L'EXERCICE		3 889 373 532,36
889	IMPÔTS SUR LES BENEFICES	756 585 038,24	
88	RESULTAT DE L'EXERCICE		3 132 788 494,12

- Bilan 2005 - Préparé par la Direction des Finances et Comptabilité 25/07/2006

المصدر: مديرية المالية والمحاسبة

نموذج للوحة القيادة للمواد الإضافية في مؤسسة الإسمنت ومشتقاته

المادة	إسمنت 1		إسمنت 2		إسمنت 3		المجموع
	المعدل	الكمية (ط)	المعدل	الكمية (ط)	المعدل	الكمية (ط)	
الجبس							
الخليط							
البوزلان							
المجموع							

المصدر: مؤسسة الإسمنت ومشتقاته بالشلف، مديرية التنظيم والتخطيط والتطوير

نموذج للوحة القيادة لعمل الورشات في مؤسسة الإسمنت ومشتقاته

الورشة	الأيام الممكنة	السير	التوقف	سبب العطل %	
				داخلي	خارجي
خليط 1					
خليط 2					
طهي 1					
طهي 2					
إسمنت 1					
إسمنت 2					
إسمنت 3					

المصدر: مؤسسة الإسمنت ومشتقاته بالشلف، مديرية التنظيم والتخطيط والتطوير

نموذج للوحة القيادة لنسب الاستهلاك في مؤسسة الإسمنت ومشتقاته

النسبة	وحدة	
	كغ/طن كلينكر	الآجور
	كيلواط ساعي/طن إسمنت	الكهرباء
	Kcal / كغ كلينكر	الغاز
	م ³ /سا	الماء
	وحدة/طن إسمنت	الأكياس

المصدر: مؤسسة الإسمنت ومشتقاته بالشلف، مديرية التنظيم والتخطيط والتطوير

نموذج للوحة القيادة لمصاريف العمل في مؤسسة الإسمنت ومشتقاته

التوقعات السنوية	التوقعات الشهرية	الإنتاجات الشهرية	المعدل الشهري	الإنتاجات المتراكمة	المعدل السنوي

المصدر: مؤسسة الإسمنت ومشتقاته بالشلف، مديرية التنظيم والتخطيط والتطوير

نموذج للوحة القيادة لرقم أعمال مؤسسة الإسمنت ومشتقاته

وحدة القياس : كيلو دينار خارج الضريبة

المعدل	الإنجازات المتراكمة		الإنجازات الشهرية		التقديرات الشهرية	التقديرات السنوية
	المعدل	القيمة	المعدل	القيمة		

المصدر: مؤسسة الإسمنت ومشتقاته بالشلف، مديرية التنظيم والتخطيط والتطوير

نموذج للوحة القيادة للتوزيع في مؤسسة الإسمنت ومشتقاته

	الإنجازات المتراكمة		الإنجازات الشهرية		التقديرات الشهرية	التقديرات السنوية	التوزيع
	المعدل	الكمية	المعدل	الكمية			

المصدر: مؤسسة الإسمنت ومشتقاته بالشلف، مديرية التنظيم والتخطيط والتطوير

نموذج للوحة القيادة للتوزيع حسب المناطق الجغرافية لمؤسسة الإسمنت ومشتقاته

الحصة %	الكمية الموزعة (طن)	الجهة
		الشلف
		الوسط
		الغرب
		الشرق
		الجنوب
		المجموع

المصدر: مؤسسة الإسمنت ومشتقاته بالشلف، مديرية التنظيم والتخطيط والتطوير

نموذج للوحة القيادة لمجاميع التسيير في مؤسسة الإسمنت ومشتقاته

الوحدة : كيلو دينار

المتراكم	الإنجازات الشهرية	التقديرات السنوية	
			رقم الأعمال خارج الضريبة
			مواد ولوازم
			خدمات
			مصاريف العمال
			ضرائب ورسوم
			مصاريف مالية
			مصاريف متنوعة
			مخصصات الإهلاكات

المصدر: مؤسسة الإسمنت ومشتقاته بالشلف، مديرية التنظيم والتخطيط والتطوير

نموذج للوحة القيادة لوضع الحقوق على الزبائن في مؤسسة الإسمنت ومشتقاتها لوحدة: كيلو دينار خارج الضريبة

الرصيد النهائي	حركة الشهر		الرصيد الأولي	
	تحصيل	إنشاء		
				الحقوق على الزبائن

المصدر: مؤسسة الإسمنت ومشتقاته بالشلف، مديرية التنظيم والتخطيط والتطوير

نموذج للوحة القيادة لوضع الديون في مؤسسة الإسمنت ومشتقاته

الوحدة: كيلو دينار خارج الضريبة

الرصيد النهائي	حركة الشهر		الرصيد الأولي	
	دفع	إنشاء		
				الديون

المصدر: مؤسسة الإسمنت ومشتقاته بالشلف، مديرية التنظيم والتخطيط والتطوير

TABLEAU DE BORD Mois: Juillet 2006

SOCIÉTÉ		INDUSTRIE DES CHANTIERS GIC		ECADE		U = KDA				
EPE		ECADE				(M)				
AGRÉGATS	Comptes PCN	Mois		ÉVOLUTION		CUMUL		ÉVOLUTION		
		juil-05	juil-06	Ecart en valeur	% Evolution	juil-05	juil-06	Ecart en valeur	% Evolution	
1	Vente de marchandises	70	0	0	0	0	0	0	0	
2	Production vendue	71	674 022	-32 769	-5%	4 632 044	5 333 321	701 277	15%	
3	Productions fournies	74	0	0	0	0	24 400	24 400	-	
4	Chiffre d'affaires = (1) + (2) + (3)		674 022	-32 769	-5%	4 632 044	5 357 721	726 677	16%	
5	Production de l'entreprise pour elle-même	73	0	0	0	0	0	0	-	
6	Production stockée	72	917	-55 664	-6301%	-152 564	-126 794	25 730	-7%	
7	Production totale = (4) + (5) + (6)		674 939	-61 388	-11%	4 479 480	5 231 927	752 447	17%	
8	Marchandises consommées	80	0	0	0	0	943	330	-42%	
9	Matières premières consommées	81	122 943	232 907	109 961	83 465	1 190 067	355 892	-33%	
10	Services	82	42 693	23 668	-15 915	-37%	183 786	219 310	32 754	18%
11	Consommations intermédiaires = (8) + (9) + (10)		165 636	256 575	94 046	57%	1 021 489	1 410 213	389 020	38%
12	Valeurs ajoutées = (7) - (11)		509 303	317 814	-184 896	-36%	3 458 631	3 821 710	363 109	10%
13	Frais de personnel	83	59 083	43 312	-13 774	-23%	384 831	315 313	-69 518	-18%
14	Impôts et taxes	84	10 822	8 994	-1 828	-17%	71 896	90 054	18 158	25%
15	E.B.E. = (12) - (13) - (14)		439 402	210 508	-168 894	-38%	3 001 904	3 416 343	414 439	14%
16	Variation des stocks		154 899	-54 711	-219 310	-142%	223 799	28 955	-194 844	-87%
17	Variation des créances commerciales (clients)		-10 963	-644	10 492	95%	-3 897	14 772	21 659	-314%
18	Variation des dettes commerciales (fournisseurs)		28 713	-3 887	-32 585	-113%	-36 838	-7 403	29 435	10%
19	Variation du E.F.E. = (16) + (17) - (18)		114 915	-31 388	-176 303	-153%	253 740	51 135	-202 605	-80%
20	Excédent de réserves d'exploitation = (5) - (19)		24 887	31 896	7 309	2%	2 743 164	3 265 093	521 892	19%
23	Frais financiers	85	8 940	255	-6 685	-74%	34 651	38 300	3 649	10%
Autres Agrégats		Comptes PCN					Cumul		Evolution	
24	Découvert bancaire	888					Fin Juillet 2005	Fin Juillet 2006	Ecart en valeur	% Evolution
25	Créances clients (montants bruts)	47					0	42 653	23 275	-20%
26	Effectif total						824	873	49	6%
	Cont: Paraments						813	847	34	4%

المصدر: مديرية التنظيم والتخطيط والتطوير

SGP GICA - ECDE Spa
CIMENTERIE DE CHLEF

**RAPPORT n° 02 - BUSINESS PLAN
PERIODE 2006-2010**

Version provisoire non validée de Mai 2006

SOMMAIRE DU BUSINESS PLAN

INTRODUCTION

1ère PARTIE : PRESENTATION GENERALE.....	4
1. Présentation synthétique de l'entreprise	
2. L'organisation de l'ECDE	
3. Les facteurs clés de succès	
4. Synthèse des résultats et performances du plan d'affaires	
2ème PARTIE : LES PRINCIPAUX RESULTATS.....	9
1. Les principaux résultats sociaux de l'entreprise	
2. Les principaux résultats financiers de l'entreprise	
3. Les principaux résultats commerciaux de l'entreprise	
3ème PARTIE : ANALYSE EXTERNE ET PRECONISATIONS STRATEGIQUES.....	13
1. Synthèse des opportunités et menaces	
2. Stratégie de la cimenterie	
4ème PARTIE : TRADUCTION FINANCIERE DU PLAN D'AFFAIRES.....	16
5ème PARTIE : LES TESTS DE COHERENCE ET DE SENSIBILITE.....	38

المصدر: مديرية التنظيم والتخطيط والتطوير

SOMMAIRE

PRESENTATION DE L'ENTREPRISE	Erreur ! Signet non défini.
A.1 Patrimoine De L'entreprise.....	
A.2 Activité.....	
A.3 Unité De Production.....	Erreur ! Signet non défini.
A.4 Capacités Contractuelles De Production.....	Erreur ! Signet non défini.
A.5 Procédé De Fabrication.....	
A.6 Mode De Livraison.....	Erreur ! Signet non défini.
B PRODUCTION	
B.1 Evolution De La Production Physique (1978 - 2005).....	
C DÉVELOPPEMENT	Erreur ! Signet non défini.
C.3 CHIFFRES CLES APRES REHABILITATION.....	Erreur ! Signet non défini.
D ENVIRONNEMENT	Erreur ! Signet non défini.
E MANAGEMENT DE LA QUALITÉ	
F COMMERCIALISATION	Erreur ! Signet non défini.
F.1 Métier Et Produits De L'entreprise.....	Erreur ! Signet non défini.
F.2 Caractéristiques du produit fabriqué.....	
F.3 Fonction d'usage du produit.....	Erreur ! Signet non défini.
F.4 Analyse Des Résultats Et Mesure Des Performances Commerciales	
F.4.1 Performance globale et évolution du CA (en KDA).....	Erreur ! Signet non défini.
F.4.2 Evolution des ventes en volume et en valeur.....	Erreur ! Signet non défini.
F.4.3 Niveau de réalisation des objectifs de vente.....	
F.5 Le Marche De L'entreprise.....	
F.5.1 Ventes par région.....	
F.5.2 Repartition Par Wilaya En 2005.....	Erreur ! Signet non défini.
F.5.3 Évolution des ventes par région.....	Erreur ! Signet non défini.
F.5.4 Part de marché de l'entreprise.....	Erreur ! Signet non défini.
F.5.5 Politique Commerciale De L'entreprise.....	Erreur ! Signet non défini.
F.5.6 Politique produit de l'entreprise.....	Erreur ! Signet non défini.
F.5.7 Politique des prix.....	
F.5.8 Politique de distribution.....	
F.5.9 Conditionnement du produit.....	Erreur ! Signet non défini.
F.5.10 Politique de promotion et de communication.....	Erreur ! Signet non défini.



Entreprise des Ciments et Dérivés d'Ech-cheliff
SPA au capital de 5.000.000.000 DA
ECDE BP 54 Chlef Tél. 213 (0)27.77.84.10 Fax 213 (0)27.77.81.60

G RESSOURCES HUMAINES	Erreur ! Signet non défini.
G.1 Etat Des Effectifs Et De Leur Structure.....	
G.1.1 Niveau des effectifs par statut du travail.....	
G.1.2 Evolution des effectifs permanents par catégorie socioprofessionnelle	
G.1.3 Structure des effectifs par âge.....	Erreur ! Signet non défini.
G.1.4 Turn-over.....	
G.1.5 Productivité du travail.....	
G.1.6 Le système de rémunération.....	Erreur ! Signet non défini.
G.2 La Politique GRH de L'entreprise.....	Erreur ! Signet non défini.
G.2.1 Politique de recrutement.....	Erreur ! Signet non défini.
G.2.2 La politique de formation.....	Erreur ! Signet non défini.
H ANALYSE DE L'ACTIVITE INDUSTRIELLE ET COMMERCIALE	Erreur ! Signet non défini.
H.1 Evolution de l'activité industrielle de la cimenterie.....	Erreur ! Signet non défini.
H.2 Création de richesse et répartition de la valeur ajoutée.....	Erreur ! Signet non défini.
H.3 Valeur ajoutée et productivité de la cimenterie.....	Erreur ! Signet non défini.
H.4 Profitabilité économique des actifs de l'entreprise.....	Erreur ! Signet non défini.
H.5 Rentabilité opérationnelle de l'entreprise et analyse du risque d'exploitation.....	Erreur ! Signet non défini.
H.6 Ratios de structure et d'équilibre financier.....	
H.7 Ratios de liquidité et de trésorerie de l'entreprise.....	Erreur ! Signet non défini.
I EVOLUTION DES PRINCIPAUX RATIOS ET INDICATEURS (2003-2005)	
I.1 Evolution Des Principaux Indicateurs De Gestion Et Ratios (2003 / 2004 / 2005)	
I.2 Evolution Des Principaux Indicateurs De Gestion Et Ratios (2003 / 2004 / 2005)	
I.3 Evolution Des Principaux Indicateurs De Gestion Et Ratios (2003 / 2004 / 2005)	
I.4 Evolution Des Principaux Indicateurs De Gestion Et Ratios (2003 / 2004 / 2005)	Erreur ! Signet non défini.



Entreprise des Ciments et Dérivés d'Ech-cheliff
SPA au capital de 5.000.000.000 DA
ECDE BP 54 Chlef Tél. 213 (0)27.77.84.10 Fax 213 (0)27.77.81.60

المصدر: مديرية التخطيط والتنظيم والتطوير

