



العنوان

تأثير بيئة المؤسسة على نظام مراقبة التسيير

- دراسة حالة المؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية و التقنية EATIT -

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر (أكاديمي) في علوم التسيير

تخصص: مراقبة التسيير

الأستاذ المشرف: إعداد الطالب (ة):

أبوبكر بحاش

د- عبد الحميد برحومة

لجنة المناقشة

الصفة	الرتبة	أعضاء اللجنة
رئيسا	أستاذ التعليم العالي	1. بوقرة رابح
مقررا ومشرفا	أستاذ محاضر " أ "	2. عبد الحميد برحومة
عضوا مناقشا	أستاذ مساعد " أ "	3. غضبان البشير

السنة الجامعية: 2012 / 2013

الفصل الثاني :

تأثير بيئة المؤسسة على نظام مراقبة التسيير

تمهيد

لبيئة المؤسسة أهمية كبيرة وأثر كبير على المؤسسة، وعلى نظام مراقبة التسيير على وجه الخصوص وتكون تأثيراتها عموماً على أدوات نظام مراقبة التسيير عند إعدادها.

وستتناول في هذا الفصل أثر البيئة الداخلية والخارجية على التحليل المالي، ثم الميزانية التقديرية وفي الأخير أثرهما على لوحة القيادة، حيث سيتضمن هذا الفصل ثلاثة مباحث جاءت تحت عنوان:

المبحث الأول: تأثير بيئة المؤسسة على التحليل المالي.

المبحث الثاني: تأثير بيئة المؤسسة على الميزانية التقديرية.

المبحث الثالث: تأثير بيئة المؤسسة على لوحة القيادة.

المبحث الأول: أثر بيئة المؤسسة على التحليل المالي

المطلب الأول: أثر البيئة الداخلية على التحليل المالي

مهما كان مركز أو وضع المحلل لا بد من تحديد الجهة التي يقدم إليها نتائج دراسته حيث تختلف طريقة عرض البيانات والمحتويات، وفقا لتفاوت الأفراد الذين تقدم إليهم، ويمكن أن تكون التأثيرات الداخلية على التحليل المالي كما يلي¹:

شكل (1.2): تأثير البيئة الداخلية على التحليل المالي

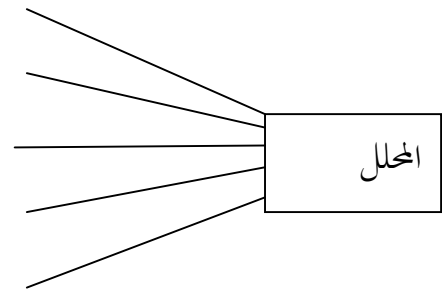
الجهة المؤثرة على التحليل .

الإدارة العليا.

الإدارة المالية.

المؤسسات المالية كالبنوك.

المؤسسات المالية كالبنوك.



المستثمرون وسماسرة الأوراق الأجنبية.

المصدر: د. عبد الغفار حنفي، د. سمية زكي قريبا قص، مدخل معاصر في الإدارة المالية، ص 224

الفرع الأول: تأثير المساهم (المالكون) :

يهتم المساهم بصفة أساسية بالعائد على المال المستثمر والقيمة المضافة، والمخاطر التي تنطوي عليها الاستثمارات بالمشروع، لذلك فهو يبحث عما إذا كان من الأفضل من الأفضل الاحتفاظ بالأسهم التي يمتلكها أو يتخلى عنها لذلك يجب على التحليل المالي تقسيم هذه الجوانب، وقد يختلف هذا قليلا عن المستثمر المرتقب والذي يحاول معرفة هل من الأفضل بالنسبة له شراء أسهم المشروع أم لا، فكل منها يهتم (المساهم الحالي والمرتقب) بما في الشركة، والمواقف الحرجة التي واجهتها، والأسلوب الذي أتبع في معالجتها، ثم البحث بعد ذلك في النمو المتوقع في الأجل القصير والطويل.

ونقترح أن يتم التحليل وفقا للخطوات التالية:

1.دراسة مركز المشروع داخل الصناعة أو النشاط الذي ينتمي إليه؛

¹عبد الغفار حنفي، د. سمية زكي قريبا قص، مدخل معاصر في الإدارة المالية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص 223

2. تحليل النتائج المالية للمشروع خلال السنوات الخمس الأخيرة؛

3. التعرف على الاتجاهات المستقبلية للمشروع، والنمو المتوقع.¹

حتى يتمكن المساهمون من معالجة استثماراتهم لا بد من الاطلاع على نتائج أعمال البنك وميزانيته، وكذلك على المعدات والنسب المالية، التي تطمئنهم على أموالهم وأساليب التحليل المالي التي تساعد المستثمرين على اتخاذ قراراتهم الاستثمارية الرشيدة.²

ويؤثر أيضا على التحليل المالي المساهمون ومستشاريهم والذين يهتمون بقياس الأداء، كما يهتم المساهمون بإدارة الشركة و قدرتها على السيطرة على مصادرها من أجل خدمة مصالح المساهمين، ويستخدم المساهمون ومستشاريهم المعلومات المالية والمحاسبية.³

الفرع الثاني: تأثير العاملين

زيادة الأجور مع ثبات الإنتاجية يعني انخفاض العائد المخصص للملاك بطريقة مباشرة (خفض التوزيعات أو اقتطاعها)، أو بطريقة غير مباشرة (عدم كفاية التمويل الداخلي)، أو إضعاف المركز المالي، إذا ما تم دفع التوزيعات من الاحتياطات، ولهذا السبب لا يجوز العاملين المشاركة في الأرباح في فرنسا إلا إذا تجاوز صافي الربح 5 بالمائة بالمقارنة بحق الملكية، بحيث يكون دافعا لهم على زيادة الإنتاجية و ضمان حد أدنى من العائد للملاك.

يدل هذا على أنه من المفيد للعاملين معرفة المركز للمشروع الذي ينتمون إليه والتأكد من سلامة إدارة الأموال أو بصفة عامة، فان الأسلوب يتبع في التحليل المالي (بإغفال التوزيعات)، لا يختلف عن ذلك الذي سبق الإشارة إليه فيما يتعلق بالتخيل المالي الموجه للمساهمين، لذلك ينبغي دراسة الإنتاجية والربحية ثم إعداد دراسات عن الوضع المستقبلي للمشروع.

يهم العامل التعرف على مستقبل المشروع والعمل به، خاصة إذا كانت هناك بوادر بطالة، فإذا كان التدفق النقدي للمشروع سالبا لعدة سنوات واحتلال التوازن الهيكل المالي، فهذه مؤثرات على إمكانية توقف المشروع، ويتطلب ذلك تحيل مكونات الأصول، هيكل الخصوم، مواعيد استحقاق القرض الحالية، تقييم مستوى رأي المال العامل والمديونية والتمويل الذاتي.⁴

¹ عبد الغفار حنفي ، د.سمية زكي قريبا قص ، مرجع سبق ذكره ، ص225
²مفلح عقل ، مقدمة في الإدارة المالية والتحليل المالي ، دار المستقبل للنشر والتوزيع ، عمان ، الطبعة الثانية ، 2000، ص279

³فايز سليم حداد ، الإدارة المالية ، دار الحانة للنشر ، الطبعة الثانية ، 2009، ص54

⁴ عبد الغفار حنفي ، د.سمية زكي قريبا قص ، مرجع سبق ذكره ، ص244.

على المحلل المالي تقييم الأداء التشغيلي من خلال تقييم نتائج قرارات الاستثمار وقرار التمويل.¹

الفرع الثالث: تأثير نمط القيادة

التحليل المالي يعد أهم الوسائل التي يمكن من خلالها تحليل وتقييم البدائل الإستراتيجية المختلفة وذلك بتمكين الإدارة من استغلال الفرص المتاحة وتجنب التهديدات التي تواجهها، وبذلك تأثر مباشر في خيار الشركة الاستراتيجي ومثل هذه التحليلات لا يمكن النظر إليها بمعزل عن تقييم جوانب القوة وتحديد مناطق الضعف.

1. يعتبر التحليل المالي وسيلة للإدارة المالية في تقييم الوضع المالي والوضع النقدي؛

2. يساعد التحليل المالي في تمكين الإدارة على رسم أهدافها وسياساتها التشغيلية؛

وبالتالي يضمن لها الدقة في إعداد الخطط السنوية اللازمة لمزاولة النشاط الاقتصادي.

3. يساعد الإدارة في تحديد المشاكل التقنية والاقتصادية والمالية والمساعدة في تقديم البيانات الخاصة

بمعالجتها.²

على التحليل المالي أن يساعد الإدارة بشكل رئيسي في عملية التخطيط المالي والرقابة وتقييم الأداء، ففي مجال التخطيط فان التحليل المالي يعني نقطة البداية في التخطيط المالي، وتمثل الموازنة التقديرية الشاملة الترجمة الكمية على كثير من الأسئلة التي تساعدها في اتخاذ قراراتها، فمثلا تستطيع الإدارة معرفة مستوى أدائها عن طريق مقارنة الأداء مع نظيراتها في الصناعة نفسها، كما تستطيع مقارنة مستوى مبيعاتها من فترة إلى أخرى وحصتها في السوق.³

الفرع الرابع: تأثير أخلاقيات المنظمة

تعتبر أخلاقيات المنظمة أيضا مؤثرة على التحليل المالي لأنها تمثل مجموعة القواعد السلوكية الأساسية المعتمدة و المتفق عليها من طرف المنظمة، إذ أن المحلل المالي يجب عليه عند حسابه للنسب أن يأخذ بعين الاعتبار أخلاقيات المنظمة كونها تعتبر محددًا أساسيًا من محددات السلوك والأداء داخل المنظمة، وهي تشكل مجموعة من الضغوط في تنفيذ المهام والواجبات والأداء.

¹ حمزة محمود الزبيدي مرجع سبق ذكره، 98

² حمزة محمود الزبيدي ، مرجع سبق ذكره ، ص115-117

³ فايز سليم حداد، مرجع سبق ذكره ، ص54.53.

ومهما كان مركز أو وضع المحلل، فلا بد من تحديد الجهة التي يقدم إليها نتائج دراسته، حيث تختلف طريقة عرض البيانات والمحتويات، وفقا لتفاوت الأفراد الذين تقدم إليهم مثلا وتعرض نتائج التحليل بطريقة مختصرة وأقل فنية، إذا ما كان موجها إلى المدير العام، عنه إذا كان موجها إلى الإدارة المالية.¹

المطلب الثاني: تأثير البيئة الخارجية على التحليل المالي

الفرع الأول: الزبائن

يجب على المحلل استخدام البيانات التي ينشرها المورد وكذلك المنافسين ليتمكن الزبون (العميل) ما إذا كانت الشروط التي يتحصل عليها، خاصة بفترة الائتمان، مماثلة لما تمنح لغيره، وتتطابق مع فترة الائتمان التي يمنحها هو لعملائه، وتتم هذه المقارنات باستخدام القوائم المالية بحساب متوسط فترة الائتمان، فقد يتضح للعميل أن متوسط فترة الدفع التي يمنحها المورد لأحد عملائه أقل من تلك التي تمنح من نفس المورد لعملاء آخرين، لذلك من الأفضل معرفة السبب، فقد يكون سبب تعجيل الدفع الاستفادة من الخصم النقدي الذي يخفض من تكلفة المواد المشتراة، وتحليل العميل للمركز المالي للمورد، يمكنه من الحصول على شروط أفضل. ومن مصلحة المشروع كعميل متابعة مراكز مورديه خاصة المورد الرئيسي للتأكد من ضمان استمرار وانتظام التوريد للمواد الأولية، ومدى إمكانية تخفيض تكلفتها.²

ويكون الزبائن المهتمين بوضع الشركة المالي خاصة في حالة أنهم قاموا بالدفع المقدم للبضائع أو المنتجات وأصبحت الشركة في عسر مالي.

الفرع الثاني: الموردين (المزودون)، الدائنون

ويهتم هؤلاء بالوضع المالي للشركة تماما مثل حاملي السندات فهم يريدون سداد ديونهم بأمان وضمن كافي.

ويمكن أن يكون الدائن بنكا أو مؤسسات مالية، لذلك فهم يهتمون بصفة عامة بالتعرف على مدى إمكانية المشروع الوفاء بالقروض عندما يحين أجل الاستحقاق.

فإذا كان القرض لمدة تزيد عن السنة، فيهم المقرض التأكد من إمكانية المدين على سداد هذه الالتزامات في الأجل القصير، ومع ذلك فهو لا يهتم بالتوازن المالي في الأجل الطويل.

¹ عبد الغفار حنفي ، دسمية زكي قريا قص ، مرجع سبق ذكره ، ص 223
² عبد الغفار حنفي ، دسمية زكي قريا قص ، مرجع سبق ذكره ، ص 243.244.

يضاف إلى ذلك ضرورة ملاحظة تطور العلاقة بين حق الملكية و المديونية أو بعد حساب النسب السابقة تقارن بالنسب المناظرة للشركات الأخرى داخل فرع النشاط الذي ينتمي إليه المشروع. وتوجد أساليب تساعد في التعرف على قدرة في سداد التزاماته أو إمكانية اقتراضه من جديد، ومن هذه الأساليب التي ينبغي على المحلل استخدامها، نسبة أو معدل التغطية، أي تغطية الأرباح المتوقعة للأعباء المالية للقروض الجديدة، وذلك من خلال مقارنة التدفق النقدي المتوقع للمشروع خلال السنوات القادمة بأعباء القرض الجديد.

يهم التحليل المالي المرد التأكد من سلامة المراكز المالية لعملائه، واستقرار الأوضاع المالية، فالعميل من الناحية العملية مدين للمورد، ويعني هذا دراسة وتحليل مديونية العميل في دفاتر المورد، وتطور هذه المديونية، وعلى ضوء ذلك يقرر المورد ما إذا كان سيستمر في التعامل معه أو يخفض هذا التعامل، وبذلك يستفيد المورد من البيانات التي ينشرها العملاء بصفة دورية، فيهمه مثلا التعرف على ما إذا كانت فترة الائتمان التي يمنحها لعملائه، مماثلة لتلك التي يمنحها المنافسون.

إذا اتضح مواظبة وانتظام العميل في أداء التزاماته قبل المورد، فإن التحليل والدراسة تدخل في نطاق المستقبل للتعرف على مدى قدرة العميل على سداد التزاماته، أي أن هذه الدراسات تهم المورد خاصة إذا طلب منه زيادة فترة الائتمان، وكذلك الحال بالنسبة للعملاء الجدد.¹

الفرع الثالث: تأثير المنافسين

وهؤلاء لهم أسباب قوية لمراجعة أداء الشركات الأخرى المنافسة، في الأداء المالي للمنافسين يستخدم غالبا لوضع معايير أداء فرعية للشركات، كذلك في معرفة مستوى البحث والتطوير، والإعلان والأسعار، والتوزيع الجغرافي والصناعي لعمليات المنافسين، ومستوى الاستثمار الرأسمالي وأداء المنافسين في السوق المالي، كل ذلك مهم جدا ويؤثر على القرارات الإستراتيجية للشركات الأخرى والمنافسة.

الفرع الرابع: تأثير الحكومة

الحكومة تحصل على جزء مهم من مصادر دخلها (وإراداتها) عن طريق الضريبة على أرباح الشركات، وبالتالي الحكومات تأثر بشكل كبير على المعلومات المالية لحساب الضريبة، كذلك الحكومات تستخدم القوائم المالية الكلية (لجميع الشركات) لتحدي قوة ومكانة وصحة أداء القطاعات المختلفة في الاقتصاد، وكذلك للحصول على تغذية عكسية لفعالية سياساتها المختلفة.

¹ عبد الغفار حنفي ، د.سمية زكي قريبا قص ، مرجع سبق ذكره ، ص 231-233

الفرع الخامس: تأثير الاتحادات والنقابات

هؤلاء يكونون مهتمين بالأمن الوظيفي والأجور والتفاوض على الأجور وبالتالي فهم يؤثرون بطريقة مباشرة على المعلومات المالية والمحاسبية للشركة.

الفرع السادس: الهيئات الإشرافية العامة

مثل هيئة الأوراق المالية لبورصة عمان، والتي تعمل على التأكد من أن الشركات تقوم بتطبيق القواعد والإجراءات المنصوص عليها في قانون وأنظمة هذه الهيئات وذلك لإيجاد سوق منتظم وتدفق كافي للمعلومات.

الفرع السابع: تأثير الرأي العام

والذي يهتم في تحليل الشركة مالياً وذلك ضمن مواضيع محددة، خاصة عندما تقترح الشركة القيام بمشاريع أو نشاطات لا يرغب بها الرأي العام مثل جماعة الدفاع عن البيئة أو المجموعات أو السياسات.

الفرع الثامن: الوسطاء

وهؤلاء لا يعملون كمستشارين مستقلين، ويكونون ضمن جميع الفئات السابقة التي تم تصنيفها، مثل مستشارين الاستثمار.

الفرع التاسع: وسائل الإعلام

تعتبر وسائل الإعلام كأحد المؤثرين على المعلومات المالية والمحاسبية وكمورد لها.¹
-أهمية التحليل المالي تتجسد من خلالها قدرته في بناء ما يعرف بنموذج التحليل الرباعي أو ما يسمى بالنموذج المزدوج للبيئة والأداء الذي يصوره الشكل التالي:

¹فايز سليم حداد ، مرجع سبق ذكره ، ص55.56

الشكل (2.2): النموذج المزدوج للبيئة

ثانيا تقييم البيئة الداخلية			
ضع هنا أهم نقاط الضعف	ضع هنا أهم نقاط القوة		ثانيا: تأثير البيئة الخارجية
المطلوب 1- ع استغلال الفرص 2- قلة استخدام نقاط الضعف فما هو التصرف المناسب؟	المطلوب 1- عدم استغلال الفرص 2- عظم نقاط القوة فما هو التصرف المناسب؟	ضع هنا أهم الفرص	
المطلوب 1- قلة التهديدات 2- قلة نقاط القوة فما هو التصرف المناسب؟	المطلوب 1- قلة التهديدات 2- عظم استخدام نقاط القوة فما هو التصرف المناسب؟	ضع هنا أهم التهديدات	

المصدر: ماهر أحمد، دليل المدير خطوة بخطوة في الإدارة الإستراتيجية، الإسكندرية، 2002، ص 134.

المبحث الثاني: تأثير بيئة المؤسسة على الميزانية التقديرية

تعتبر الموازنات التقديرية أداة من أدوات نظام مراقبة التسيير وحتى تؤدي الموازنة دورها في عملية التخطيط والرقابة بكفاءة وفعالية فانه ينبغي مراعاة تطبيق مبادئ إعداد الموازنات التقديرية إلى جانب مراعاة مجموعة من العوامل المؤثرة في إعداد وتنفيذ الموازنة بغرض تحقيق الاستفادة الكاملة من التطبيق.¹

ونلاحظ في الجدول (1-2) القرارات والسياسات والمعلومات التي تؤثر في إعداد الموازنة التقديرية

المطلب الأول: تأثير البيئة الداخلية على الميزانية التقديرية

الفرع الأول: تأثير العوامل التنظيمية

هناك مجموعة من العوامل التنظيمية التي تأثر في استخدام الموازنة كأداة للتخطيط والرقابة ويرتبط تطبيق هذه العوامل بوجود هيكل تنظيمي للوحدة الاقتصادية، هذا الهيكل يعتبر بمثابة الإطار الرسمي الذي الإيرادات أو الأجزاء الداخلية فيها وبين الوحدات التي تقوم بالأعمال والأنشطة المطلوبة لتحقيق أهداف الوحدة الاقتصادية، وهذا يعني إن الهيكل التنظيمي يحدد خطوة السلطة ، ومواقع اتخاذ وتقسيم الأعمال، وتوزيع الاختصاصات وبالتالي يعبر عن الصلات الرسمية بين العاملين في الوحدة الاقتصادية ، لذلك فانه يمكن التعبير عن مجموعة العوامل التنظيمية بأنها تلك العوامل المرتبطة بالعلاقات المرسومة بين العاملين في مختلف المستويات الإدارية، ويجب على إدارة الوحدة الاقتصادية أن تأخذ مثل هذه العوامل بالاعتبار لما لها من آثار واضحة في بيان الوحدات الإدارية التي تقوم بالأنشطة والأعمال الأزمة لتحقيق أهداف الوحدة الاقتصادية ، وتحديد خطوط السلطة والاختصاصات والمسؤوليات في هذه الوحدات الإدارية.²

¹ظاهر محمد أحمد ، المحاسبة الإدارية
²الدهان أميمه ، نظريات منظمات الأعمال ، الطبعة الأولى ، عمان ، 1992 ، ص75

جدول رقم (1.2): القرارات والسياسات والمعلومات التي تؤثر في إعداد الموازنة التقديرية

معلومات أخرى	القرارات السياسية	البنود الرئيسية
التنبؤ بالمبيعات .	شروط الائتمان .	التدفقات النقدية الداخلية .
متوسط فترة التحصيل .		التدفقات النقدية من المبيعات .
التدفقات النقدية الخارجية:		
الفترة بين الأمر والشراء .	الحجم الأمثل للطبعية .	المشتريات .
	وبين وصول البضاعة .	
فترة الدفع الفعلية للموردين .	شروط الموردين .	التدفقات النقدية للمشتريات .
التدفقات النقدية الخارجية الأخرى .		
سياسة توزيع الأرباح .	سياسة شراء .	
	توزيع الأرباح .	
	سياسة استئجار الموجودات .	
	سياسة الأجور .	
المصدر: الهواري سيد، الإدارة المالية منهج لاتخاذ القرارات، القاهرة دار الجيل للطباعة، 1975، ص304.		
المقترضة	شروط الاقتراض المصرفي	إيداعها في المصارف للتعويض من المبالغ الاقتراض
مستوى التقلبات النقدية.	الحد الأدنى للنقدية.	وكفاءة إدارة التحصيل ومقدار النقدية الواجب

الفرع الثاني: الإدارة العليا

تساعد الإدارة العليا من خلال دعمها للموازنة في تطبيق خطة الموازنة بكفاءة وفعالية إذ يعنى دعمها لهذه الأداة، ثقتها بمقدرة الموازنة على التخطيط للمستقبل بنجاح من خلال التنبؤ بالمستقبل وتحقيق أهداف واقعية، كما أن دعم الإدارة العليا للموازنة يعزز ثقة المرؤوسين بها، وتعتبر عملية إقناع الإدارة العليا بأهمية الموازنة من المهام الرئيسية للمدير المالي أو مدير الموازنة، ويمكن أن يتضح دور الإدارة العليا في دعم الموازنة العامة من خلال اهتمامها بتنسيق أنشطة الموازنات الفرعية المختلفة المقدمة من الوحدات التنظيمية بالمؤسسة، واهتمامها بإزالة التعارضات بين أنشطة تلك الوحدات، ثم اتخاذها للتحقق من التطبيق الفعلي للموازنة، ويمكن أن تفشل الموازنة إذا لم تحضي بالتأييد الكامل من الدارة العليا، فيكفي أن تقتنع الإدارة العليا بأن الموازنة ليست فقط أداة رقابية بل أداة إدارية هامة، لذلك فانه من الضروري أن تفهم الإدارة العليا طبيعة وخصائص الموازنة وأن تبذل جهدا لتفعيل دور الموازنة باعتبارها أداة من الأدوات الحديثة لنظام مراقبة التسيير.

الفرع الثالث: المسئولين

تعتبر مشاركة المسئولين من العوامل السلوكية التي ينبغي مراعاتها من قبل إدارة وحدة إدارية لضمان نجاح نظام الموازنات سواء في عملية إعداد الموازنات أو في مرحلة تنفيذها، وتتبع أهمية المشاركة في إعداد الموازنة إلى زيادة درجة تقبل الأفراد لها حين التنفيذ، الأمر الذي يدفعهم إلى العمل على إنجازها بكل السبل، كما إن عملية المشاركة تحث المسئولين عن التنفيذ على بذل ما في وسعهم من جهد لتحقيق خطة الموازنة ، ولاشك في أن عدم إشراك العاملين في إعداد الموازنة قد يكون سببا في عدم مشاركتهم مشاركة ايجابية وفعالة في تحقيق الأهداف .

يعتبر إقناع المسئولين عن تنفيذ الموازنة كأداة لتخطيط ورقابة هو الهدف الأساسي في عملية مشاركتهم في إعداد الموازنات ، وهذا ما يعد أمرا على جانب كبير من الأهمية ، وحتى يمكن للإدارة أن تنجح في ذلك فانه ينبغي مراعاة ما يلي:

1. التعرف على طبيعة مستخدمي الموازنة : بتوقف إقناع مستخدمي الموازنة المسئولين عن التنفيذ بأهمية الموازنة وضرورتها على طبيعة هؤلاء الأفراد، واتجاهاتهم ومدى توافر الوعي المحاسبي والإداري لديهم وكذلك مدى معرفتهم بخطط واستراتيجيات وحدة إدارية يعملون بها.

2. التقدم المهني للموازنة: حتى يقبل المسعولون الموازنة كأداة رقابة على أنشطتهم فإنه ينبغي تقديمها إليهم بشكل مهني لبق يدل على أهميتها مع الاستعداد إلى توضيح أي استفسار بالشكل المناسب والمرضي.¹

الفرع الرابع: العاملين (تطبيق نظام الحوافز)

يقصد بتطبيق نظام الحوافز ربط الموازنة بنظام حوافز لضمان تعاون المستويات الإدارية المختلفة في تنفيذ الموازنة، كما يمكن ربط نظام الترقية والتفريعات لشغل مناصب إدارية أعلى بمدى تنفيذ الموازنة وتحقيق الخطط المرسومة ، لذلك ينبغي مراعاة أهمية هذا العامل عند وضع الموازنة، ومعرفة أثره على وضع العاملين إلى الالتزام بالموازنة، فقد لا يتحرك العاملون لتنفيذ الموازنة بدون توفير حوافز لهم.

ويتضح أن للعوامل السلوكية دورا وأثر على نظام الموازنات التقديرية سواء في مرحلة العداد أو في مرحلة التنفيذ، لذلك ينبغي على الإدارة الاقتصادية عدم تجاهل العامل الإنساني الذي يعتبر أهم عنصر من عناصر الوحدة الاقتصادية، حيث يتوقف نجاحها في تحقيق أهدافها على هذا العنصر.²

الفرع الخامس: العوامل المرتبطة بالأساليب المستخدمة في التنبؤ وإعداد الموازنات التقديرية

يتعين على معدي الموازنات التقديرية في المنشآت المختلفة -على وجه الخصوص لجنة الموازنة - إن تتوفر لديهم الوقت الكافي من الخبرة والمعرفة التي تمكنهم من عملية إتمام إعداد الموازنات التقديرية بنجاح، سواء تمثلت هذه المعرفة في إجراءات إعداد الموازنة التقديرية أو في الطرق والأساليب المستخدمة في إعداد تقديرات الموازنة التقديرية ، لهذا يمكن أن نعرف هذه المجموعة من العوامل، بأنها مجموعة الأساليب والطرق والإجراءات التي تستخدمها الجهات القائمة على إعداد الموازنة التقديرية - وعلى وجه الخصوص لجنة الموازنة - بإتمام عملية إعداد الموازنات على أكمل وجه، سواء تمثلت هذه الطرق في إجراءات إعداد الموازنة التقديرية أو في الأساليب المستخدمة في إعداد تقديرات تلك الموازنة.³

المطلب الثاني: تأثير البيئة الخارجية على الميزانية التقديرية

هي التأثيرات المحيطة بالمؤسسة مثل التطورات الاقتصادية والظروف التنافسية، والتغير التكنولوجي والتي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على العمليات التشغيلية للشركة وبالتالي على حجم النقدية فيها، والملاحظ في

¹ Pandey IM, Mame gemont Accounting APlanning and control .Approch, thrad edition .Vika Fabldhing House U.S.A ,2000,p290

² صبري نضال رشيد ، مبادئ الموازنات ، دار المعارف للطبع ، القدس ، 1984 ، ص15

³ راضي محمد سامي ، حجازي وجدي محمد ، المداخل الحديثة في إعداد واستخدام الموازنات ، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع ، الإسكندرية ، 2001 ، ص33

هذه التأثيرات كونها عوامل مؤثرة يصعب على إدارة الشركة السيطرة عليها أو التحكم بها لكونها عوامل تظهر في بيئة العمل الواسعة.

وبشكل عام فإن أهم المصادر التي تؤيد من نقدية الشركة وتهتم بها الإدارة المالية والتي تأخذ شكل الاستمرار هي المبيعات النقدية ومحصلات المبيعات الآجلة وبيع الموجودات الثابتة واستلام القروض المتحصلات من الفوائد والإيجارات والأرباح وغيرها من المصادر، أما الاستخدامات النقدية والتي تأثر على نقدية الشركة بالنقصان فهي المشتريات المختلفة للمواد الأولية ومشتريات الموجودات الثابتة، وتسدر قيمة الحسابات الدائنة وتسديد القروض، وتخفيض رأس المال وغيرها من الاستخدامات الأخرى. وباعتبار الميزانية التقديرية هي التي تصور الوضع النقدي في الفترة القادمة يتحتم عليها أن تساعد في تحقيق ما يلي:

1. الاستعداد المسبق لاتخاذ الإجراءات اللازمة للحصول على النقدية الإضافية وذلك من خلال المفاضلة بين المصادر المتاحة وضمن أقل الشروط.
 2. الاستعداد المسبق لاستثمار النقدية الفائضة والناجحة من الزيادات الكبيرة في التدفقات النقدية الداخلية على التدفقات الخارجية من الشركة ، وذلك في البحث عن الفرص الاستثمارية خارج المنشأة مع تحديد فترة الاستثمار.
 3. الاستعداد المسبق للتقلبات الموسمية التي قد تحصل في أعمال الشركة كزيادة الاستثمار في المخزون السلعي.
 4. زيادة ثقة المقرضين في إدارة الشركة ، إذ يكون المقرضين أفرادا أو شركة أو منشأة مالية على استعداد أكثر فيما لو رأت أن لها خطة توضح فيها أسباب حاجتها النقدية .
- إن مفتاح العمل في إعداد الموازنة ، هو التنبؤ بالمبيعات كون المبيعات تشكل أهم مصدر لنقدية الشركة ، كما إن التنبؤ بالمبيعات يعد المنطلق الأساسي لتقديم حجم الإنتاج وتقديم حجم الحملة الإعلانية وكذلك التوسعات الاستثمارية والمشاهد أن هذه التطلعات لا يمكن التخطيط لها إلا على ضوء حركة النقد المتوقعة في المستقبل بحيث يمكن تقسيم البدائل الاقتصادية المطروحة للدراسة على ضوء وفرة النقد في فترة زمنية مقبلة يمكن على أساسه اتخاذ القرار المناسب.

إن التنبؤ بالمبيعات سواء كان للأمد الطويل أو للأمد القصير ، يعتبر (ولأهميته) الرابط بين أهداف الشركة وبين مختلف الخطط التشغيلية فيها والتي تترجم بمجموعها إلى الخطة المالية ومنها الموازنة النقدية .¹

¹ حمزة الزبيدي ، مرجع سبق ذكره ، ص 97-99

المبحث الثالث: تأثير بيئة المؤسسة على لوحة القيادة

المطلب الأول: أثر البيئة الداخلية على لوحة القيادة

الفرع الأول: المسئولين

تقوم لوحات القيادة بإظهار النتائج المالية (رقم الأعمال، الهوامش) والنتائج غير المالية كذلك ومقارنتها بالأهداف المحددة، مما يسمح بقياس أداء المسئولين،¹ ومقارنة بالأنظمة التقليدية فان لوحة القيادة عليها أن تساعد المسئول في التأكد من الاستعمال الأمثل والفعال للموارد، من خلال انفرادها بالقدرة على قياس التكاليف الناتجة عن غياب العمال وتدني المنتجات وغيرها من التكاليف.²

كما يجب على لوحات القيادة أن تساعد المسئولين في اتخاذ القرار وعليها تزويدهم بمعلومات حول المتغيرات الأساسية في عملية التسيير اليومي، فعلى عكس أنظمة الميزانية والحاسبة والتي تعتمد على معلومات تاريخية، فان على لوحة القيادة أن تتنبأ بمجرى العمليات المستقبلية.³

كما تعتبر لوحة القيادة أداة تكميلية لنظام التسيير، حيث تستعمل في عملية مراقبة الميزانية ويتم فيها وضع أهم المؤشرات التي يرغب المسئول في متابعتها باستمرار والتي تساعد في تحقيق أهدافه بشكل جيد واتخاذ الإجراءات التصحيحية والتعديل في العمليات.⁴

الفرع الثاني: التحفيز

يجب أن تكون لوحة القيادة مرات تعكس أداء المسئولين وتظهر قابليتهم على رفع التحديات التي واجهوها فعليها أن تولد لديهم شعور بالتقدم نحو تحقيق الأهداف، وتحفيزهم لذلك كما أن التحسين المستمر بالنقاط الآسوية في عملية التسيير والقيام بعملية التفكير والتحليل لإيجاد أفضل الحلول والاطلاع على المشاكل التي واجهها المسئولون في الأقسام المختلفة، على المسئولين أن يكونون محفزين وتكون لهم القدرة في اتخاذ القرارات وعلى لوحات أن تنمي قدراتهم .
لذا ثقافة المنظمة لديها تأثير كبير على لوحة القيادة.⁵

¹ La yabère ,J .Muller .Comptabilité de Gestion et Elément D'analyse Financière ,Ibid ,p 153.154.

² H.Savalet V.Zaritet ,Maitriserles cout et les performance achés 2 éme Edition ,Econoica , Paris ,1889,P5.

³ F.Busson ,Villa.L'utilisation du Tableau de Bord dans les PME dans .M. Gervais. Recherches en contrôle de Gestion ,Paris ,Economica ,1996,p214

⁴ T.Cuyabéreet Ji Muller , contrôle de Gestion Tomel , la Gestion prévisionnelle et Budgétaire , p204

⁵ M.H.Delmond ,y petit et systèmes d'information , Danod ,Paris ;2003,p117

الفرع الثالث: المسئولون عن إعداد لوحة القيادة

غالبا ما يشكل وضع نظام لوحات القيادة هاجسا يولد ضغطا نفسيا لدى المسئولين العمليين يتمثل في العدائية والرفض لهذا النظام، حيث يعتبر المسئولون أن الهدف الأول من لوحات القيادة هو الرقابة على أنشطتهم، كما أنه يشعروهم بنقص ثقة من طرف الإدارة تجاههم فهم ملزمون شهريا بتقديم التقارير هذا إضافة إلى الوقت المخصص للوحات القيادة وهو وقت ضائع وغير مقيد في نظرهم، والأنشطة العلمية لا يمكن إدارتها من خلال أرقام، وما لوحة القيادة إلا وظيفية إضافية كغيرها، وهناك الكثير من الوثائق التي يعدها هؤلاء.

الفرع الرابع: الإدارة العليا

يجب الانتباه إلى كل النقاط عند عملية تصميم وتحرير لوحات القيادة إذ يتعين على إدارة المؤسسة، أن تخفف من حدة هذا الضغط النفسي المتولد لدى المسئولين، ولذلك ينبغي عند عملية تصميم ووضع نظام لوحات القيادة.

الحرص على إشراك كل المسئولين عن وضع لوحات القيادة، وتحسيسهم بأن هذه اللوحات ليست رقابة عليهم، وإنما تحسين الأداء ومتابعة الأعمال.¹

لوحة القيادة تساعد المدير في مراقبة التسيير ومراقبة كل الوظائف التي تقوم بها المؤسسة بالإضافة إلى تحديد مردودية رؤساء الأقسام من خلال النتائج المحققة. حيث تسمح بمراقبة دائمة للنتائج بالنسبة للأهداف في إطار خطوات الميزانية، وتثير الانتباه إلى النقاط التي تم التسيير وانحرافاته المحتملة بالنسبة للنتائج المتوقعة .

المطلب الثاني: تأثير البيئة الخارجية على لوحة القيادة

لقد تم تعريف لوحة القيادة بأنها الأداة التي تتضمن الاطلاع الشامل على وضعيات المؤسسات إلى الأهداف المقررة والثابتة، وإذا حدث ولم يوضع هدف من الأهداف كما ينبغي لسوء دراسة أو تخطيط عندئذ الأهمية لوجود لوحة القيادة .

لأن لوحة القيادة تتلاءم بالسوق وبالمنافسين في السوق لأنها ربما حتى تكون غير فعالة في بعض الأحيان.²

¹ Fernandey A. les nouveaux tableaux de bord des manger 3^{ème} édition ,éd organisation , paris , 2003, p315.

²بوديار زهيه ، جباري شوقي ، مداخلة بعنوان : لوحة القيادة كأسلوب فعال لاتخاذ القرار في المؤسسة.

يجب على لوحة القيادة معرفة وضعية التمويل في السوق كي تسهل عملية فهم الإستراتيجية المطبقة والآثار الناتجة عنها ، وهناك عدة عوامل تحدد من خلالها درجة تعقد السوق.

يستخدم في لوحات القيادة أدوات عالية التكنولوجيا ، لذا يجب معرفة قدرة المؤسسة على إدماج تجهيزات تكنولوجية جديدة ومدى تجاوب المستعملين والأفراد في المؤسسة مع الأنظمة المعلوماتية الجديدة.

على لوحة القيادة أن تقوم بتحليل المحيط ودراسته لتحديد وضعية المؤسسة مقارنة بمنافسيها، ثم وضع الخطوط العريضة للإستراتيجية.¹

¹الصحن عبد الفتاح ، الرقابة والمراجعة الداخلية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 1988 ، ص158

خلاصة الفصل

بعد دراستنا للفصل الثاني تأكدنا أن هناك أهمية وأثار كبيرة لبيئة المؤسسة على أداة نظام مراقب التسيير. وتكون آثار بيئة المؤسسة على أدوات نظام مراقبة التسيير والمتمثلة في التحليل المالي والميزانية التقديرية ولوحة القيادة، منذ بداية تخطيطها وأثناء عملها وحتى نهاية إعدادها ومراقب التسيير أثناء القيام بعمله يجب عليه أن يأخذ بالحسبان المؤثرات البيئية.

الفصل الثالث

دراسة حالة للمؤسسة

الوطنية للأنسجة الصناعية

والتقنية

EATIT

تمهيد

بعد إيضاح مختلف النقاط المتعلقة ببيئة المؤسسة ونظام مراقبة التسيير، وكيف تؤثر بيئة المؤسسة على أدوات نظام مراقبة التسيير، سيتم في هذا الفصل إسقاط ما تم دراسته في الجانب النظري و سنتخذ كمثال المؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية EATIT .

وللقيام بهذه الدراسة قسم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث حيث تم التطرق في المبحث الأول إلى تقديم المؤسسة من خلال نشاطها ومهامها وأهدافها بالإضافة إلى دراسة هيكلها التنظيمي الذي يسمح بتحديد مكونات ومسؤولية كل عنصر داخل المؤسسة.

ونتطرق المبحث الثاني إلى عرض نظام مراقبة التسيير في مؤسسة EATIT.

وفي المبحث الثالث فيتم فيه عرض أثر بيئة المؤسسة على نظام مراقبة التسيير في المؤسسة الجزائري للأنسجة الصناعية والتقنية EATIT وذلك بإعداد قائمة استقصاء وتحليلها، ثم استخلاص النتائج وتقديم الاقتراحات.

المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية EATIT

في هذا المبحث سيتم تقديم نظرة شاملة حول المؤسسة " EATIT " من حيث نشأتها التاريخية ومراحل تطورها، ثم توضيح مهامها وأهدافها، وأخيرا دراسة الهيكل التنظيمي وجميع المديرات المكونة له.

المطلب الأول: لمحة تاريخية

إن فكرة إنشاء مركب الأنسجة الصناعية والتقنية، جاءت نتيجة للإستراتيجيات المتبعة من طرف الحكومة قصد تنمية الاقتصاد الوطني، وقد تم هذا في أوت 1970 أين تم القيام بدراسة الخطوات المتعلقة بالمواد النسيجية (الأقمشة الصناعية) لإنتاج 5235 طن سنويا، أي ما يعادل 15.500.00 متر طولي موجه إلى قسم التفصيل.

هذا وأعطت وزارة الصناعة والطاقة آنذاك اهتماما خاصا لهذا المشروع، وقد تم تسجيله في سنة 1971 ضمن برنامج خاص بالنسبة لولاية سطيف، وهذا بعد التقسيم الإداري لسنة 1974 - 1975 الذي نتج عنه ميلاد ولاية المسيلة.

ويعتبر هذا المركب الوحيد على المستوى الوطني، حيث أنشأ في 13/04/1977 من طرف رابطة فرنسية " أقاش وبلو " بموجب عقد أبرم بتاريخ 13/11/1976 ويتربع على مساحة كلية قدرها 327400 م² مغطاة، وكانت نهاية الأشغال في سبتمبر 1979 وقد شرع في الإنتاج الفعلي في 01/12/1980. وتعتبر المؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية EATIT - المسيلة - شركة مساهمة رأس مالها الاجتماعي الحالي 1.462.130.000.00 دج. أما بالنسبة لتكاليف المشروع مقدرة بـ 4.171.658.00 فرنك فرنسي ، أي ما يعادل 5.069.000.00 دج .

أما بخصوص استقلالية المؤسسة فقد بدأ التحضير لها في 22/02/1998 لتصبح بعد ذلك المؤسسة ممثلة في مؤسسة تيندال وذلك من أجل محاولة التحكم السهل في المؤسسة، حيث كانت كل هذه المؤسسات تتبع إلى مؤسسة واحدة وهي مؤسسة - سوناتيكس - (SONATIX)

وقد جاء ذلك التقسيم وفقا لبرنامج الحكومة الخاص بهيكلية وتنظيم وهيئة المؤسسات للواقع الاقتصادي الجديد، أما عن تمويل مشروع المركب بشكل رئيسي بكل تجهيزات الإنتاج تم من طرف شركات فرنسية، أما بالنسبة للبناء والتركيب الأجهزة فقد تم تمويله من طرف شركة (أقاش وبلو) سالفه الذكر.

يقع المركب بالمنطقة الصناعية بالولاية وبالضبط في الجهة الجنوبية للمدينة حيث نجد شمالا المؤسسة الوطنية للبناء ومن الشرق سونا طراك، ومن الجنوب المؤسسة الوطنية لنقل المسافرين، والمؤسسة الوطنية للحديد والإسمنت ، ومن الغرب حي 160 مسكن.

إن مركب الأقمشة الصناعية الجزائرية الحالي كان أحد فروع المؤسسة الوطنية للأنسجة الصناعية INDITEX والتي تحتل المرتبة 32 في ترتيب مؤسسات صناعة الأنسجة الصناعية بإفريقيا وذلك حسب رقم الأعمال، وتعتبر المؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية أكبر هذه المؤسسات حيث أنها تتكفل

بما يحتاجه القطاع العسكري من ألبسة وخيم على مستوى التراب الوطني ، فحوالي 80 % من إنتاجها موجه إلى هذا القطاع سنويا.

أما التموين بالموارد الأولية فهي تستورد نسبة 98 %، وتتكون هذه المواد من القطن الطبيعي بنسبة 80% ، والقطن الصناعي 18 %، بالإضافة إلى مواد التلوين والمواد الكيميائية التي تستعمل في العمليات الإنتاجية.

المطلب الثاني: طبيعة نشاط، وظائف وأقسام المؤسسة:

الفرع الأول: طبيعة نشاط المؤسسة:

ينتمي مجال نشاط المؤسسة للصناعات الخفيفة ، ويحتوي على أربع ورشات هي:

أولاً: ورشة الغزل GLABURE .

ثانياً: ورشة النسيج TISSAGE .

ثالثاً: ورشة التكملة FINISSAGE .

رابعاً: ورشة الخياطة والتفصيل CONFECTION .

حيث تقوم الو ورشات بإنتاج المنتجات التالية :

القماش (TEXTILE) والذي يوجه لصناعة الأغطية و الخيم ، منتجات مختلفة (قماش مفصل) (TEXTILE CONFECTION) كالخيم بمختلف الأحجام، ومختلف أغطية السيارات والشاحنات والمظلات، الخيط بحيث ينتج الخيط بأنواع عديدة ومتنوعة ذات الاستخدامات المختلفة ويستعمل في إنتاج هذه المنتجات مواد أولية أساسية تتمثل في:

1. القطن الطبيعي؛

2. القطن الصناعي؛

3. مواد كيميائية؛

4. مواد التلوين؛

5. ملحقات؛

6. معدل الإستهلاكات السنوي للطاقة: 20000 ك.و/سا؛

7. الماء الموجود 110 م³/سا.

أ. الماء المخصص للصبغة 100 م³/سا؛

ب. الماء المخصص للشرب 10 م³/سا؛

ج. الماء المخزن 1500 م³/سا.

ويكتسب نشاط المؤسسة طابع إنتاجي تسويقي، فهي تقوم بالإنتاج حسب الطلب، وتعتبر موردا

للعديد من المؤسسات الإنتاجية الصغيرة والمتوسطة، ووحدات الخياطة والخواص.

أما فيما يخص التصدير فلم تجر إلا تجربتين كانتا ضمن تسوية الديون تجاه روسيا وبلغاريا :
الأولى: كانت سنة 1982 نحو روسيا .

الثانية: كانت بتاريخ 1990/10/31 نحو بلغاريا بقيمة 838955 دولار أمريكي وذلك لشركة إنداستريال
أمبورت صوفيا (INDUSTRIAL IMPORT SOFI) .

الفرع الثاني: وظائف وأقسام المؤسسة

تتكون المؤسسة من الأقسام التالية:

أولا: قسم الغزل

يحتوي هذا القسم على 29376 مغزل و 72 ماكينة ، ومهنة غزل القطن – الذي يمر بعدة مراحل:

1.مرحلة الخلط و التفتيح والتنظيف؛

2.مرحلة السحب والبرم؛

3.مرحلة الغزل النهائي؛

4.مرحلة التجميع؛

5.عملية التدويل؛

7.عملية التبخر.

كما يوجد مخبر لمراقبة واختيار جودة الخيط .

ولهذا القسم طاقة إنتاجية نظرية تقدر ب 4000 طن سنويا، من الخيوط على أساس العمل المتواصل ب
03 ورديات، وفي الوقت الحالي فإن هذا القسم يشتغل بنظام ورديتان فقط بطاقة إنتاجية سنوية تقدر ب
1800 طن أي بنسبة استغلال للطاقة الإنتاجية تقدر ب 45%.

ثانيا: قسم النسيج

ويحتوي على 348 ماكينة ، ويتخصص هذا القسم في نسيج الأقمشة المختلفة باستخدام مختلف

الخيوط التي يتم صنعها في قسم الغزل وتمر عملية النسيج بعدة مراحل :

1.السحب CONNETAGE؛

2.السد ORDINAGE؛

3.العقد COLLAGE؛

4.التلقين RENTRAGE؛

5.التحويل إلى قماش TISSAGE؛

6.الفحص والتنظيف TONDAGE؛

7.الفحص والمراقبة VISITAGE.

تم ترجمة جزء من الأقمشة إلى التكملة والجزء الأخير للتسويق ، وما يتميز به هذا القسم هو الضوضاء الكبيرة الصادرة من الماكينات ، والطاقة النظرية لهذا القسم تقدر بـ 10.000.000 متر طولي من القماش الخام سنويا ، على أساس العمل بنظام 03 وديات ، غير أنه في الوقت الحالي يشتغل بنظام ورديتين فقط بطاقة إنتاجية تقدر بـ 3500000 متر طولي سنويا أي بنسبة استغلال للطاقة الإنتاجية تقدر بـ 35 % .

ثالثا: قسم التكملة : يختص هذا القسم في صباغة الأقمشة ويوجد بهذا القسم عدة أنواع من آلات الصبغ ، وتتم عملية التكملة بالمراحل التالية :

1. المعالجة بالبرودة ؛ PAD BATH
 2. المعالجة بالحرارة ؛ PAD ROTH
 3. الغسيل ؛ LAVAGE
 4. التجفيف ؛ SECHOIR
 5. التهيئة للصنع ؛ FOULARD
 6. لحيجرة ؛ JIGGERS
 7. العصر ؛ ECPCUNIAGE
 8. الصبغ في وسط حمض ؛ ANTACLAVE
 9. اكتساب خصائص إضافية ؛ APPRETAGE
 10. تسوية القماش ؛ PREFORMAGE
 11. الصبغة في درجة عالية من الحرارة ؛ ROTFLAE
 12. الكي ؛ CAIANDRE
 13. عملية الفحص ؛ REFENDUES
 14. التغطية بالبلاستيك ؛ EDUCATION
 5. المراقبة ؛ VISITAGE
- وأهم الأصبغة المستعملة هي :
16. الأصبغة المباشرة ؛
 17. الأصبغة الكبريتية ؛
 18. المواد الملونة .

وبعد ذلك يتم الوصول إلى عملية التجهيز ، وهي العملية النهائية التي تلي عملية التبييض والصبغة وهي تهدف إلى تحسين مظهر الأقمشة ، وتقدر الطاقة الإنتاجية النظرية لهذا القسم بـ 10.000.000

م.ط على أساس العمل بنظام 03 ورديات، غير أن هذا القسم في الوقت الحالي يشغل بنظام ورديتين وبطاقة إنتاجية تقدر بـ: 3500000 م.ط أي بنسبة استغلال للمعدلات تقدر بـ 35 %.

رابعاً: قسم التفصيل والخياطة CONFECTION

إن أهمية هذا القسم لا تقل عن أهمية باقي الأقسام الإنتاجية ، إذ تتم به عملية تفصيل الأقمشة وخياطتها لتصبح منتوجات جاهزة في شكل : خيم ، أغطية الشاحنات والسيارات ، ومظلات مختلفة ، وأسرة للتخييم ، وأنواع أخرى عديدة ، وتتم عملية التفصيل والخياطة عبر عدة مراحل هي :

1. الرسم؛

2. التقطيع؛

3. التلحيم؛

4. الخياطة.

خامساً: قسم الصيانة MAINTENANCE

يعتبر هذا القسم أكثر أهمية بالنسبة لأقسام الإنتاج الأخرى، وهذا نظراً لمساهمته في استمرار العملية الإنتاجية، عن طريق المراقبة والصيانة للآلات الإلكترونية والكهربائية، وصنع لبعض الغيار التي لا تتوفر في السوق الوطنية ويتوفر هذا القسم أيضاً على محطة لتصفية المياه من الشوائب والأملاح .

سادساً: قسم الحماية والأمن

مهمة هذا القسم وقاية المؤسسة من الحرائق، واستقبال الوافدين إلى المصنع وإرشادهم والسهر على أمن المؤسسة.

سابعاً: القسم التقني

يوجد بهذا القسم عدة مصالح وهي عمدة الإنتاج، حيث تشرف على تنفيذ برنامج الإنتاج السنوي للحصول على أكبر كمية ممكنة من الإنتاج وبأقل تكلفة.

ثامناً: قسم الإدارة والتحويل

ويهتم هذا القسم بالأجور وتكاليف الإنتاج، الميزانية العامة، القروض والذمة المالية للمؤسسة، كما يضم مصلحة المحاسبة العامة ومصلحة المحاسبة التحليلية، كما يضم المصالح التالية:

1- مصلحة المستخدمين والتكوين:

تهتم بشؤون العمال إدارياً كالتعيين، الحضور، العيادات، تكوين العمال وتدريبهم لرفع مستواهم.

2- مصلحة الشؤون الاجتماعية والثقافية :

تشرف على جميع البرامج الثقافية ، الرياضية، والاجتماعية التي تهم العمال .

3- مصلحة المحاسبة والمالية :

تعمل على استخراج المرتبات المالية في المواعيد المحددة ومراقبة الديون والمستحقات والمكافآت، كما تهتم أيضا بمراقبة المركز المالي للمؤسسة والقيام بمراقبة الميزانيات.

ثامنا: قسم التحويل والتسويق: يحتوي هذا القسم على مصلحتين هما:

1- مصلحة التسويق:

هي التي تقوم بتسويق المنتج إلى السوق الوطنية وتصدير بعض الأنواع إلى الأسواق الدولية قصد جلب العملة الصعبة.

2- مصلحة تسيير المخزونات:

يقوم هذا القسم بتمويل المؤسسة بكل المواد اللازمة لعملية الإنتاج ، بحيث يكون التمويل من الداخل أو الخارج خصوصا المادة الأولية المستخدمة في العملية الإنتاجية.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي وأهداف المؤسسة

الفرع الأول: الهيكل التنظيمي للمؤسسة وتوزيع العمال

برمجت هذه المؤسسة لكي تضم 2000 عامل ولكن الصعوبات الاقتصادية والمالية التي تمر بها المؤسسة حالت دون تحقيق ذلك فلجأ مسيروها للتخفيض من عدد العمال وذلك للتقليل من التكاليف التي فاقت الإيرادات ، ووضع من أجل ذلك نظام التسريح الطوعي وذلك عن طريق تحفيز العمال على ترك مناصبهم مقابل مبلغ معين يقدر براتب شهري معين ، فوصل عدد العمال إلى 731 من سنة 2011 منهم 70 متعاقد.

ومازال أصحاب المؤسسة يهدفون إلى الوصول إلى خمسمائة عامل فقط لتحقيق الربح المتوقع من جهة وتخفيض التكاليف (الأجور) من جهة ثانية وتعمل هذه المؤسسة وفق نظام العمل المتواصل الذي يتكون من فوجين هما:

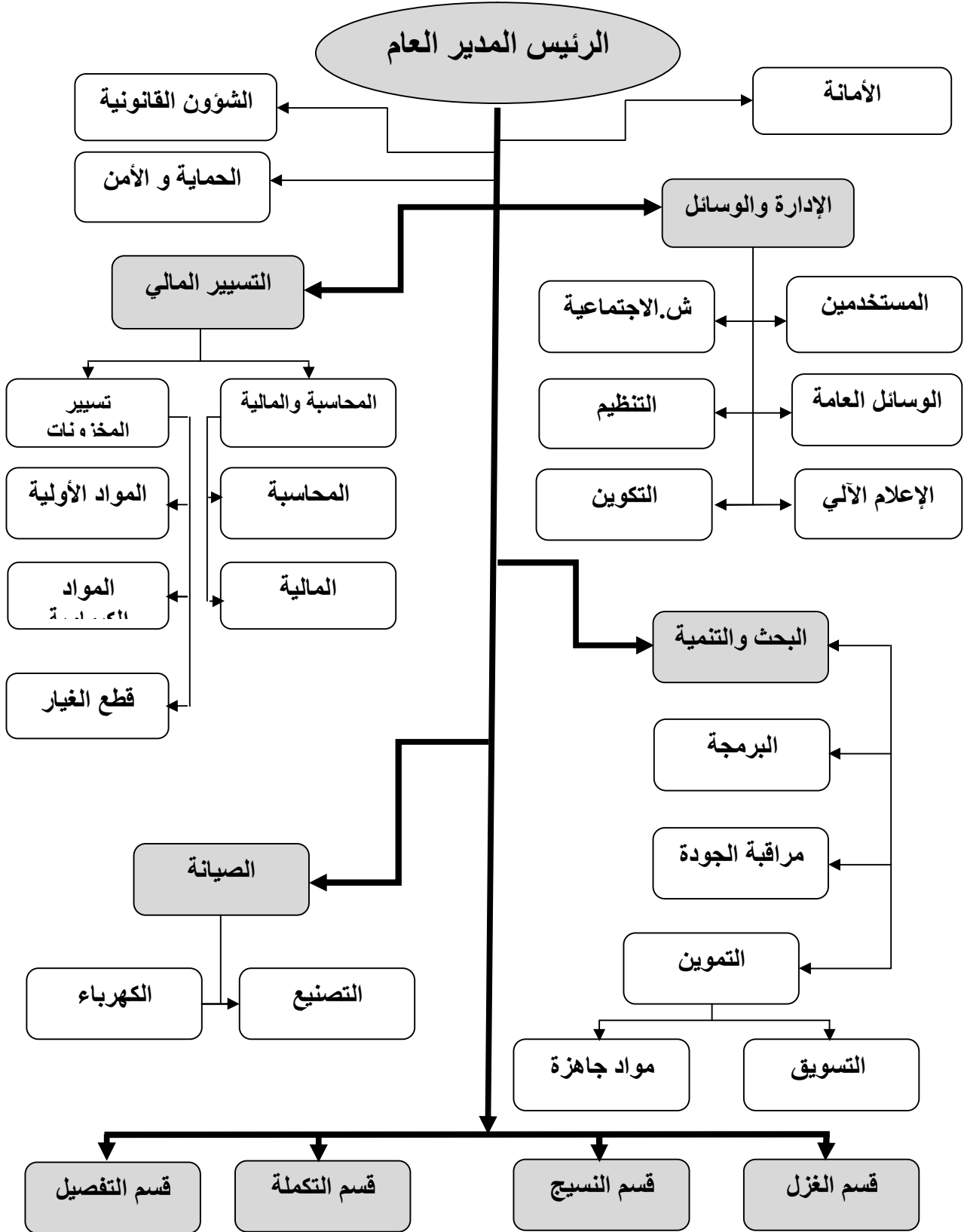
الفوج الأول: من الساعة الخامسة صباحا إلى الساعة الواحدة ظهرا .

الفوج الثاني: من الساعة الواحدة ظهرا إلى الساعة مساء .

ويتوزع عمال هذه المؤسسة حسب الأقسام كما هو موضح في الملحق رقم واحد (01) وفيما يلي الهيكل التنظيمي لمؤسسة الأقمشة الصناعية الجزائرية:

يتكون الهيكل التنظيمي لمؤسسة الأقمشة الصناعية الجزائرية من أربع مديريات متكاملة فيما بينها لتحقيق أهداف المؤسسة، حيث تحتوي المؤسسة على مديرية الإنتاج أين يتسع لها قسم الغزل ، النسيج، التكملة والتفصيل، ومديرية التسويق أين توجد دائرة الإحصائيات ودراسة السوق والإشهار ، ومديرية الإدارة والمالية التي تضم مصلحة المحاسبة، الوسائل العامة، ومصلحة تكوين المستخدمين، بالإضافة إلى مديرية الصيانة والوسائل العامة

الشكل رقم (1.3): الهيكل التنظيمي لمؤسسة EATIT
الهيكل التنظيمي للمؤسسة



المصدر : مصلحة التكوين

الفرع الثاني: أهداف المؤسسة

- بعد تراكم الديون على المؤسسة والعجز المتواصل الذي وقعت فيه ، نتيجة خفض الدعم من طرف الدولة واستقلالها ماليا وإداريا من جهة وكذا المشاكل الأخرى، أصبحت المؤسسة مجبرة على بلورة أهدافها لضمان بقائها في السوق فأصبحت أهدافها تتمثل في الآتي:
1. تحقيق نتيجة صافية تقدر بـ 500.000.000 دج؛
 2. تلبية رغبات وحاجيات المستهلكين على المستوى الوطني؛
 3. جلب العملة الصعبة عن طريق التصدير؛
 4. تكوين العمال وتأهيلهم؛
 5. تقليص عدد العمال إلى 500 عامل سنة 2011 والذين يبلغ عددهم 731 عامل حاليا ملحق (01) وذلك بواسطة مخطط جماعي أما الذهاب الطوعي - وهو راض - أو التقاعد المسبق أو التقاعد النسبي؛
 6. توفير الطلبات في وقتها ومع تطبيق معايير الجودة حصلت على شهادة الإيزو 9001؛
 7. التقليص من فاتورة الاستيراد التي تؤثر سلبا على تحقيق طموحات المؤسسة ، أما على المدى البعيد فهي تسعى إلى تحقيق العديد من المشاريع الاستثمارية وعقد اتفاقيات شراكة للحصول على موقع فعال في الأسواق العالمية؛
 8. تنمية وتطوير نظام تسييري يتماشى مع المتطلبات؛
 9. تسديد الديون الناتجة عن تراكمات لسنوات سابقة؛
 10. دفع أجور العمال في الوقت المحدد؛
 11. تخفيض تكاليف الطاقة، الماء، الكهرباء، الغاز، المستعملة في العملية الإنتاجية وهذا ما لم تستطع تحقيقه في السنوات الماضية.

المطلب الرابع: بيئة المؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية

الفرع الأول: البيئة الداخلية لمؤسسة

تتألف البيئة الداخلية من:

أولا: المالكون

ترجع ملكية المؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية "EATIT" للحكومة حيث أنشأت سنة 1970 وبدأت الأشغال فيها سنة 1977 وهي تخدم انشغالات القطاع العسكري.

ثانيا: العمال

تتكون المؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية "EATIT" من عدد إجمالي للعمال 624 عمال دائمون و70 عمال متعاقدون، أي بعدد إجمالي 694 عامل، موزعين على أقسام: الغزل، النسيج، التكملة، التفصيل و الخياطة، الصيانة والأقسام الإدارية.

ثالثا: نمط القيادة "الإدارات العليا"

وهي تتكون من عمال الإدارات، وتتكون من الرئيس المدير العام، الأمانة، الشؤون القانونية، الحماية والأمن، الإدارة والوسائل تتكون من: إدارة المستخدمين، الشؤون الاجتماعية... التسيير المالي.

الفرع الثاني: البيئة الخارجية

تتكون البيئة الخارجية من:

أولا: الزبائن

يتمثل زبائن المؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية "EATIT" بصفة كبيرة في القطاع العسكري حيث أنها تتكفل بما يحتاجه القطاع العسكري من ألبسة وخيم على مستوى التراب الوطني 80% من إنتاجها موجه إلى هذا القطاع سنويا، بينما بقية الزبائن تتمثل الجماعات المحلية، شركات خاصة وعمومية وحتى الأفراد.

ثانيا: الموردون

تقوم المؤسسة بعملية التموين بالمواد الأولية عن طريق الاستيراد، حيث تستورد 98%، وتتكون و تتكون هذه المواد من القطن الطبيعي بنسبة 80% ، والقطن الصناعي بنسبة 18%، بالإضافة إلى مواد التلوين والمواد الكيميائية التي تستعمل في العملية الإنتاجية، وتستورد هذه المواد من (سوريا، التشاد).

ثالثا: المنافسون

لا توجد منافسة جدية للمؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية "EATIT" في السوق الجزائرية فهي محتكرة السوق بطريقة كبيرة جدا، وإن كانت منافسة فهي أن مؤسسات تصنع القماش الخفيف، ومؤسسة تيندال تصنع الثقيل، وكانت قد خرجت للسوق العالمية عن طريق التصدير، وقد قامت بتجربتين للتصدير:

الأولى: سنة 1982 نحو روسيا.

الثانية: كانت بتاريخ 31.10.1990 نحو بلغاريا بقيمة 838 955 دولار أمريكي وذلك لشركة ايندال سنترال امبورت صوفيا.

المبحث الثاني: نظام مراقبة التسيير في المؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية
"EATIT"

طبق نظام مراقبة التسيير في المؤسسة بثلاث أدوات: (المحاسبة التحليلية، الميزانية التقديرية،
لوحة القيادة)

المطلب الأول: المحاسبة التحليلية

لقد تبنت المؤسسة معايير تأمينية للتحكم في التكاليف، تحسين الأداء الإنتاجي وكذا ترقية
سياسة تسويقية ذات جودة، وهذا من خلال اعتماد المحاسبة التحليلية كأداة تساهم في مراقبة التسيير
المؤسسة وبالتالي على تحقيق أهدافها.

أولاً: الطريقة التحليلية

سمحت التعليمات المحددة من طرف المؤسسة، من سد الفراغ الموجود في نظام المعلومات
الخاص بالمؤسسة، وهذا من خلال اعتماد تحديد الميكانيزمات المراحل و المسؤوليات، من أجل اعتماد
وسيلة معلومات تحليلية متطورة من طرف إدارات المؤسسة حيث عرفت المحاسبة التحليلية على أنها:
"أداة للمراقبة والتسيير والفعال والصارم، تسمح على امتداد مستويات النشاط والسلم التنظيمي،
بإقامة مسؤوليات التنفيذ العلمي، القرارات والنتائج وعلى أساس هذه المقارنة تترجم اهتمامات المديرية
العامة، تم إعداد مخطط عمل يتماشى والتنظيم الجديد، يوضح الأعمال الواجب إنجازها، الملزم بها
وآجال التنفيذ.

كل ذلك من خلال اختيار طريقة للمحاسبة التحليلية التي استلهمت:

- من تنظيم المؤسسة، منتجاتها وأسعارها (الحرة والإدارية)، من الأنشطة والمحيط (المنافسة،
السوق، الحماية).

- ومن طريقة التكاليف الكلية المستعملة عادة من طرف المؤسسات التجارية، وبالتالي فان هذا
النظام، سيقوم على طريقة التكاليف الكلية والتي ستدمج داخل النظام المحاسبة العامة، وتكون مكتملة
لمصادر المعلومات التي تحتاجها المؤسسة، عبر إنتاج المعلومات التحليلية والاهتمام بالهياكل والمنتجات.

ثانياً: الأهداف الأساسية من تبني نظام المحاسبة التحليلية

إن الأهداف الموجودة من وراء تبني نظام المحاسبة التحليلية هي:

1. معرفة تكاليف المنتوجات و الأنشطة؛
2. تقييم بعض عناصر الميزانية؛
3. مقارنة أسعار التكلفة بأسعار البيع؛
4. تقييم النتائج وتنفيذ المسؤوليات؛
5. تزويد المسير بالمعلومة الكاملة من حيث الدقة، التفصيل والتحليل (التحكم في التسيير)؛

6. الحصول على إجابات في أجال قصيرة جدا، للأسئلة المطروحة فيما يتعلق بالأسعار، الهوامش و التكاليف؛

7. خلق ثقافة تسيير في المؤسسة.

ثالثا: تقديم نظام المحاسبة التحليلية

نظام المحاسبة التحليلية مطبق على كل الفروع، كل المنتجات والتكاليف.
-تصميم نظام المحاسبة التحليلية.

تم تصميم نظام المحاسبة التحليلية وفقا للمراحل التالية:

1. المرحلة الأولى: عرفت هذه المرحلة بالآتي:

- أ. تكوين الطريق الذي يتولى متابعة ووضع نظام المحاسبة التحليلية؛
- ب. تحديد العناصر التي تساهم في القيام بالمهام الموكلة إليهم من طرف المديرية العامة؛
- ج. تنظيم موجودات المؤسسة (دراسة الأنشطة وتنظيمها).

2. المرحلة الثانية: وتم فيها:

- أ. دراسة مضمون النظام من حيث أهدافه، خلق وتحديد المخطط المحاسبي التحليلي الخاص بمراكز المسؤولية، الترميز التحليل للمستخدمين وهذا بالتعاون مع تنظيم وأنشطة كل قسم وكل فرع؛
- ب. اختيار وتحديد مفاتيح التوزيع ووحدات العمل، وطريقة التوزيع التي تتكيف وأنشطة كل فرع وكل قسم.

3. المرحلة الثالثة: تتميز هذه المرحلة ب:

- أ. تطوير النظام بلغة معلوماتية وفق نظام مكمل ومدمج بالمحاسبة العامة؛
- ب. اختبار النظام بوحدات القيادة؛
- ج. تقييم الصعوبات.

4. المرحلة الرابعة: وشهدت هذه المرحلة الآتي:

- إجراء وتكوين متواصل لصالح الموارد البشرية (المحاسبين، الإطارات، الإعلام الآلي بالمؤسسة) من أجل التحكم في استخدامه.

5. المرحلة الخامسة: وانتهت المحاسبة التحليلية ب:

1. تقييم النظام وتحليل التكاليف والنتائج وحسب الأنشطة وحسب المنتجات المرتبطة بكل فرع أو قسم؛

2. تحليل التكاليف والنتائج لمجموع أنشطة ومنتجات "تیندال" التي أجيبت بعد تشخيص الميزانية

التحليلية الخاصة بكل فرع أو قسم؛

3. دراسة مدى صلاحية النظام حسب كل مستوى تنظيمي من:

-مديرية المحاسبة المالية لكل نوع؛

-لجنة المالية (المديرية التنفيذية للمالية)؛

-اللجنة التنفيذية للمؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية "EATIT".

رابعاً: وظائف نظام المحاسبة التحليلية

1. مدخلات نظام المحاسبة التحليلية: مصدر المعطيات المحاسبية وتتمثل في:

-مدخلات نظام المحاسبة العامة (المصادر الدائنة)؛

-المعلومات الخاصة بمجمعات التسيير من أجل:

حساب مفاتيح التوزيع للأعباء غير المباشرة الوظيفية والعملية لتحميلها على العناصر المكونة

للتكاليف؛

تحديد مؤشرات التكاليف الخاصة بأنشطة المؤسسة.

2. المعالجة تتم من خلال:

تقسيم وتنظيم وتوزيع الأعباء غير المباشرة على التكاليف والأنشطة والمنتجات.

3. المخرجات:

-دفتر الأستاذ وثيقة تساعد في تنفيذ:

● تحليل المعلومات المحاسبية؛

● إعداد التكاليف لمختلف مستويات النشاط وفق الحسابات التحليلية.

-الكشوفات الخاصة بالتكاليف والنتائج التحليلية (الميزانية التحليلية) وتتمثل كشوف التكاليف

كما يلي:

● التمويل؛

● التمويل الداخلي بين الوحدات وداخل أقسام الوحدة نفسها؛

● التحويل؛

● التخزين؛

● التوريد؛

● التوزيع؛

● الإيرادات.

-النتائج التحليلية حسب مراكز المسؤولية، حسب نشاط وحسب خط المنتجات بهدف محاصرة المستويات ذات المر دودية الجيدة والضعيفة.

المطلب الثاني: الميزانية التقديرية

مما لاشك فيه أن نظام الموازنات التقديرية يعتمد بدرجة كبيرة على المعلومات المحاسبية (مدخلات) المستقاة من المحاسبة العامة والمحاسبة التحليلية، و إذا تطرقنا إلى أهمية تكامل هذا النظام المحاسبي داخل أي مؤسسة، نجد أنه يمكن تقسيم المحاسبة فيه إلى ثلاثة أنواع على أساس أقسامها الزمنية ومستوى تطبيقها كما يلي:

1. المحاسبة العامة وتهتم بمتابعة كل العمليات التي لها علاقة نشاط المؤسسة، وتطبق على مستوى المؤسسة كليا .

2. تجدر الإشارة هنا أن إعداد هذه الموازنة قد تم وفقا للمنتجات (علما أن كل نوع من هذه المنتجات يضم تشكيلة متنوعة على مستوى المؤسسة، والغرض من ذلك هو تحديد الكميات الواجب إنتاجها انطلاقا من المبيعات التقديرية والمخزون الواجب الاحتفاظ به في نهاية السنة، وذلك بالاعتماد على القاعدة التالية:

الكميات الواجب إنتاجها = المبيعات التقديرية + المخزون الحقيقي - المخزون الحقيقي بداية المدة - المخزون المستهلك في نهاية المدة

3. على ضوء ما تقدم تأتي المرحلة الموالية بعد تنفيذ الموازنة ألا وهي مرحلة الرقابة التي تقوم بمتابعة الأداء وتقسيمها من خلال تحليل الانحرافات، هذه الانحرافات ستمثل دون شك المحور الجوهرى في صنع القرار.

4. تحليل الانحرافات:

كما هو معلوم فان الهدف من الرقابة على ميزانية المبيعات يكمن في تقييم الأداء، وذلك بمقارنة المبيعات الفعلية مع المبيعات التقديرية، وهذا بغرض تحديد الجهات المسؤولة عن وقوع الانحرافات ومن ثم الوقوف على تحديد أسبابها، حيث يقوم المسئول في قسم مراقبة التسيير بحساب الانحرافات المرتبطة بالكميات في شكل نسب من خلال العلاقة التالية:

معدل تحقيق الأهداف = كمية المبيعات الفعلية / كمية المبيعات التقديرية

المطلب الثالث: لوحة القيادة

الفرع الأول: لمحة عن لوحة القيادة في المؤسسة

لإعطاء اللبنة الأولى لإعداد لوحة القيادة الإستراتيجية المتوازنة وإدماجها كأداة للقيادة، حيث يجب على لوحة القيادة هذه عندما تصبح حقيقة عملية في أرض الواقع أن تعطي نظرة على العلاقة المحوذة بين:

1. الأهداف التي يتم اعتمادها ومعاييرها المرجعية؛

2. الوسائل المخصصة والمستعملة وتكلفتها؛

3. الخدمة المقدمة.

لذا فمن الأهمية دعم القيادة بوسيلة كلوحة القيادة الإستراتيجية المتوازنة التي تنير أصحاب القرار في حينه وبطريقة ملخصة فيما يخص التحسينات، التي تم تحقيقها على كل المستويات ومساهمة كل واحدة منها في تحقيق الهدف الأسمى.

كما يجب على لوحة القيادة هذه عند الانتهاء منها أن تتيح:

1. تقديم حالة تشغيل النظام؛

2. تعديل النظام بما يسمح بتحقيق الأهداف وإظهار الانحرافات التي يمكن أن تؤدي إلى نتيجة

مخالفة؛

3. إتاحة وسيلة تلخيص (منحنيات) لمساعدة المسؤولين في اتخاذ القرار؛

4. إعداد وسيلة سريعة لنقل المعلومات؛

إدخال نظام القيادة بواسطة لوحة القيادة ليسمح أيضا لنظام المعلومات باكتساب:

5. مرونة في المعلومات، وذلك عبر الإعلام الآلي الذي يمس مجمل العمليات مما سيؤدي إلى

تناقص نسبة الخطأ ويسمح بضمان جودة معلومات قاعدة المعلومات؛

6. ربح الوقت وذلك نتيجة خاصة للمهلة السانحة أما في اتخاذ القرارات أو بإعلام المعنيين في

الحين:

أ. سهولة تنقل المعلومات؛

ب. المتابعة الجيدة للمعلومات.

الفرع الثاني: إعداد و تحقيق لوحة القيادة الإستراتيجية المتوازنة

أولاً: الخطوات

1-

أ. توضيح المشروع

يجتمع 10 مسؤولين بهدف بناء لوحة القيادة الإستراتيجية، الأمر يتعلق بإحداث مسار الأهداف الإستراتيجية، اللجنة التنفيذية تقوم بإصدار قائمة أولية لأهداف إستراتيجية و قياسات كقاعدة يتم التشاور حولها إضافة إلى ترتيب هرمي للمحاور الإستراتيجية و الانطلاق في التفكير حول تفصيلها.

ب. الاتصال حول الإستراتيجية و تبليغها للمستويات البيئية:

الأمر يتعلق بشرح و الإقناع بشأن الدوافع التي دفعت لبناء لوحة القيادة الإستراتيجية، ينجر عن ذلك

إنشاء مجموعة فرعية خاصة بكل محور إستراتيجي يتشكل من مسؤولين عاملين و كذا مسيرين.

يتم تقديم 3 أو 4 أهداف لكل إستراتيجية مع توضيح مفصل لهذه الأهداف إضافة إلى قائمة من القياسات التابعة لها.

2- تطوير لوحات القيادة الخاصة بالوحدات

الأخذ بعين الاعتبار لنموذج لوحة القيادة الإستراتيجية يوصى أخذ وحدة كنموذج رائد يتم اختيارها بصفة دقيقة.

3-

أ. القضاء على الاستثمارات غير الإستراتيجية

المسار الذي تم ابتداءه يسمح بإظهار الاستثمارات التي تكتسي الطابع الإستراتيجي وبذلك القضاء على تلك التي لا تكتسي هذا الطابع.

ب. الانطلاق في برامج التغيير

في نفس الوقت الذي تقوم فيه الوحدات ببناء لوحات القيادة الإستراتيجية الخاصة بها، يجب التفكير حول التكييفات و كذا أدوات التسيير التي يجب تحقيقها.

4- معاينة لوحات القيادة الإستراتيجية للوحدات

يقوم الرئيس المدير العام بالمساهمة في تحديد إستراتيجية الوحدات.

5- تدقيق المشروع

يتم تدقيق القيادة الإستراتيجية المشروع على ضوء لوحات القيادة الإستراتيجية الخاصة بالوحدات.

6-

أ. الاتصال حول لوحة القيادة الإستراتيجية للمشروع في كل المؤسسة

في هذه المرحلة يتم إصدار وثائق تعليمية (إعلام) حول غايات و محتوى لوحة القيادة الإستراتيجية مع العمل على نشرها في كل مستويات المؤسسة، من جهة أخرى يتم تحديد قياسات وربطها مع قواعد المعلومات و أنظمة المعلومات.

ب. تحديد الأهداف الفردية للأداء

الأمر يخص مسيري المستويات الثلاث الأولى.

7- تجديد المخطط الإستراتيجي الطويل المدى و الموازنة) تجديد

لكل قياس يتم تحديد الأهداف الخاصة بالسنوات الخمس المقبلة، و السنة الأولى من المخطط الخماسي تصبح عبارة عن الموازنة السنوية.

8- تحديد النتائج الشهرية و الثلاثية

خلال هذه المرحلة تقوم الغدارة العامة بالمصادقة على لوحات القيادة الإستراتيجية الخاصة بالوحدات يتم إعداد النتائج الشهرية و الثلاثية.

9-تحديد النتائج الإستراتيجية السنوية و تصحيح الإستراتيجية (:بداية السنة الثانية)

خلال هذه المرحلة تحدد اللجنة التنفيذية 10 أهداف إستراتيجية تقوم على إثره كل وحدة بضبط لوحة قيادتها الإستراتيجية بحسب هذه الأهداف العشر.

10- ربط الأداء الفردي بلوحة القيادة الإستراتيجية

و هذا يتم تقييم المساهمات الفردية و الجماعية في تحقيق الأهداف المسطرة.

المسؤولين الذين يسهرون على تحقيق المهام التي تم تحديدها يمكنهم أن يأتوا من ميادين عملية مختلفة التخطيط، الإستراتيجية، العالية، المراقبة، الجودة، الموارد البشرية...الخ، بشرط التوافق مع الفلسفة العامة للوحة القيادة الإستراتيجية، لكن يجب التمييز بين المهندس و عون التغيير و كذا رجل الاتصال. في دراستنا هذه تكون الوحدات المعنية هي وحدات البريد الولائية.

المبحث الثالث: الدراسة الميدانية

المطلب الأول: منهج الدراسة

اعتمدنا في دراستنا هذه على استمارة الاستبيان.

الاستبيان : تعرف الاستمارة بأنها "نموذج يضم مجموعة أسئلة توجه إلى الأفراد من أجل

الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة أو موقف ويتم تنفيذ الاستمارة عن طريق المقابلة الشخصية أو أن ترسل إلى مبحوثين عن طريق البريد"¹.

1. وسيلة عامة للحصول على بيانات من عدد كبير من الأفراد يفوق بكثير الحجم الذي تعطيه أدوات جمع البيانات الأخرى كالملاحظة.

2. إمكانية فحص ومراجعة الاستمارة بالإضافة إلى إمكانية تجريبها ميدانيا.

3. إجابات المبحوثين على أسئلة الاستمارة قد تكون أكثر دقة وموضوعية لأن المبحوث غير

معروف الشخصية.

كذلك استخدمنا الاستمارة في بحثنا هذا للتأكد من المعلومة التي تم الحصول عليها في الجانب النظري بالإضافة إلى الوصول إلى معلومات ميدانية، إن الأسئلة المطروحة تهدف إلى :

أ. معرفة تأثير البيئة على الهيكل المالي؛

ب. معرفة تأثير البيئة على الميزانية التقديرية؛

ج. معرفة تأثير البيئة على لوحة القيادة؛

د. معرفة تأثير البيئة على نظام مراقبة التسيير ككل؛

وتشتمل الاستمارة على المحاور التالية :

1. المحور الأول : يتعلق بالبيانات الشخصية والوظيفية ويشمل خمس عناصر هي:

(الجنس، السن، الحالة المدنية، المستوى التعليمي، الأقدمية حسب الدرجة المهنية) والهدف من

هذه البيانات هو تحديد خصائص العينة المدروسة؛

2. المحور الثاني : يتعلق بأثر البيئة الداخلية والخارجية على الهيكل المالي؛

3. المحور الثالث : يتعلق بأثر البيئة الداخلية والخارجية على الميزانية التقديرية؛

4. المحور الرابع : يتعلق بأثر البيئة الداخلية والخارجية على لوحة القيادة؛

5. المحور الخامس : يتعلق بأثر البيئة الداخلية والخارجية على نظام مراقبة التسيير.

واعتمدنا الشكل المغلق في إعداد الاستمارة ، كما استخدمنا مقياس ليكرت ذو النقاط

الخمس لقياس درجة الموافقة على العبارات كالتالي: غير موافق بشدة (1)، غير موافق (2)، محايد

¹ رشيد زواوتي، أسس البحث العلمي في العلوم الاقتصادية والإدارية، الرسائل والأطروحات، الطبعة الأولى، دار الأبحاث، الجزائر، 2009، ص172.

(3)، موافق (4)، موافق بشدة (5)، كما رافق الاستمارة خطاب موجه للمبحوثين، ويشتمل على عنوان الدراسة، والجامعة التي ينتمي إليها الباحث. الهدف من الدراسة، وكيفية الإجابة على الأسئلة، والتأكيد على سرية البيانات وهذا ما يوضحه الملحق رقم (1).

المقاييس الإحصائية المستخدمة في التحليل الإحصائي:

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على أسئلتها تم استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss)، من خلال إدخال جميع إجابات المستجوبين في جهاز الحاسوب ثم التطبيق عليها بعض الأساليب الإحصائية التي يوفرها برنامج (spss) والتي تتماشى ومتطلبات الدراسة، وفي ما يلي مجموعة من الأساليب التي قام الباحثون باستخدامها:

1. التكرارات والنسب المئوية لوصف أفراد الدراسة وفق خصائصهم الوظيفية والشخصية، بالإضافة إلى التكرارات والنسب المئوية لكل فقرة من فقرات محور الدراسة.
2. المتوسط الحسابي لمعرفة اتجاهات أفراد الدراسة نحو كل محور من محاور الاستمارة، ولترتيب العبارات حيث درجة الاستجابة حسب أعلى متوسط حسابي.
3. الانحراف المعياري للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة ولكل من المحاور الرئيسية للاستمارة عن متوسطها الحسابي، كما استخدم لترتيب العبارات ذات المتوسط الحسابي لصالح الأقل تشتت.

المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة.

الفرع الأول: مجتمع الدراسة.

يقصد بمجتمع الدراسة "مجموعة الوحدات الإحصائية معرفة بصورة واضحة والتي يراد منها الحصول على البيانات"¹. وبناء على طبيعة موضوع الدراسة وأهدافها والإشكالية المطروحة، فإن المجتمع الأصلي للدراسة يتألف من جميع العاملين بمؤسسة تيندال بالمسيلة، وقد تم معرفة العدد الكلي للعاملين من خلال قسم الموارد البشرية حيث يعمل بالمؤسسة 694 عامل

الفرع الثاني: عينة الدراسة

تعرف عينة الدراسة: "عبارة عن مجموعة جزئية من مجتمع الدراسة يتم اختبارها بطريقة معينة وإجراء الدراسة عليها، ومن ثم استخدام تلك النتائج وتعميمها على كامل مجتمع الدراسة الأصلي"².

¹ رحيم يونس العزاوي، مقدمة في منهج البحث العلمي، الطبعة الأولى، دار دجلة، عمان، الأردن، 2008، ص161.
² محمد عبيدات وأخرون، منهجية البحث العلمي: القواعد والمراحل والتطبيقات، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1999، ص84.

استخدمنا عينة مكونة من 30 فرد أي ما يمثل 4,32% من مجتمع الدراسة، حيث شملت العينة المختارة و بشرية للمؤسسة على اختلاف خصائصها الشخصية والوظيفية، وعلى الرغم من كونهم لا يمثلون كل الموظفين الذين يعملون داخل المؤسسة، إذ أن طبيعة أفكارهم تتشابه إلى حد كبير، خصوصا وأن الباحث قد حرص على ضمان عشوائية العينة المختارة و تمثيلها للمجتمع المأخوذة منه.

1-المحور الأول: البيانات العامة.

أ-توزيع أفراد العينة حسب الجنس: يبين الجدول الاتي توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس من خلال التكرارات والنسب المئوية الموافقة لكل تكرار.

الجدول رقم (1.3): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة%
ذكر	21	70%
أنثى	9	30%
المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على استمارة الاستبيان.

يتضح من الجدول رقم (4) أن أغلبية عينة الدراسة ذكور بنسبة 70% في حين يمثل الإناث الأغلبية بنسبة 30% وهذا يرجع لموقع تيندال أو إلى طبيعة الأعمال التي تقوم بها المؤسسة ففي أغلبها تحتاج إلى قوة بدنية.

ب- توزيع أفراد العينة حسب السن: يبين الجدول الاتي توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن من خلال التكرارات والنسب المئوية الموافقة لكل تكرار.

الجدول رقم (2.3): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن

فئات السن	التكرار	النسبة%
أقل من 30	11	36,67%
من 30 إلى 40	13	43,33%
من 40 إلى 50	4	13,33%
أكثر من 50	2	6,67%
المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على استمارة الاستبيان.

يتضح من الجدول رقم (5) أن ما نسبة 36,67% من أفراد عينة الدراسة تقل أعمارهم عن 30 سنة في حين تمثل نسبة 43,33% الأفراد اللذين تتراوح بين 30 و 40 سنة، وهاتان النسبتان

الفصل الثالث: دراسة حالة المؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية

تمثلان الأغلبية وهذا ما يدل أن مجتمع الدراسة فتي ولديه القدرة على العطاء أما بالنسبة للفئة العمرية بين 40 و 50 سنة فتمثل ما نسبته 13,33% من عينة الدراسة، وفي الأخير فإن الأفراد الذين تفوق أعمارهم 50 سنة فيمثلون ما نسبته 6,67% من إجمالي عينة الدراسة.

ج- توزيع أفراد العينة حسب الحالة المدنية: يبين الجدول الأتي توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الحالة المدنية، من خلال التكرار والنسب المؤوية الموافقة لكل تكرار.

الجدول رقم (3.3): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الحالة المدنية

الحالة المدنية	التكرار	النسبة المؤوية
أعزب	6	20%
متزوج	20	66,67%
مطلق	3	10%
أرمل	1	3,33%
المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على استمارة الاستبيان

يتضح من الجدول رقم (6) أن ما نسبة 20% من أفراد الدراسة هو أعزب، وأن ما نسبته 66,67% من عينة الدراسة هي للمتزوجين، بينما المطلقين هو ما نسبته 10% من عينة الدراسة، أما الأرامل فهي تأخذ من عينة الدراسة ما نسبته 3,33% .

د- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي: يبين الجدول الأتي توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي من خلال التكرارات والنسب المؤوية الموافقة لكل تكرار.

الجدول رقم (4.3): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة المؤوية
بدون مستوى	0	0%
ابتدائي	8	26,67%
متوسط	6	20%
ثانوي	12	40%
جامعي	4	13,33%
المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على استمارة الاستبيان.

يتضح من الجدول رقم (7) أن ما نسبته 26,67% من أفراد عينة الدراسة لهم مستوى ابتدائي أما التعليم المتوسط فهو أخذ من عينة الدراسة ما نسبته 20%، والمستوى الثانوي هو الموجود بكثرة في المؤسسة بنسبة 40%، وهناك نقص في المستوى الجامعي أي ما نسبته 13,33% من عينة الدراسة.

هـ-توزيع أفراد هيئة الدراسة حسب الأقدمية: يبين الجدول الأتي توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية(الخبرة) بالمؤسسة من خلال التكرارات والنسب المؤوية الموافقة لكل تكرار.
الجدول رقم (5.3): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية (الخبرة)

الأقدمية	التكرار	النسبة المؤوية
أقل من 5 سنوات	10	33,33%
من 5 الى 10 سنوات	7	23,34%
من 10 الى 20 سنة	9	30%
أكثر من 20 سنة	4	13,33%
المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على استمارة الاستبيان.

يتضح من الجدول رقم (8) أن ما نسبته 33,33% تقل خبرتهم عن خمس سنوات، بينما من تتراوح مدة عملهم بين 5 و 10 سنوات فان نسبتهم من عينة الدراسة هي 23,34%، وما نسبته 30% هي للأفراد الذين تتراوح مدة عملهم بين 10 و 20 سنة، أما أصحاب الأقدمية أكثر من 20 سنة فتتراوح نسبتهم في أفراد عينة الدراسة 13,33%

و-توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الدرجة المهنية: يبين الجدول الأتي توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى الوظيفي من خلال التكرارات والنسب المؤوية الموافقة لكل تكرار.

الجدول رقم (6.3): توزيع أفراد العينة حسب متغير الدرجة المهنية

الدرجة المهنية	التكرار	النسبة المؤوية
إطار سامي	2	6,67%
إطار	7	23,33%
عمال تحكم	9	30%
عمال تنفيذ	12	40%
المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على استمارة الاستبيان.

يتضح من خلال الجدول رقم(9) أن أغلبية أفراد عينة الدراسة هم عمال تنفيذيون، حيث يمثلون ما نسبته 40% في حين تمثل نسبة 30% من عينة الدراسة عمال تحكم أما بالنسبة للإطارات والإطارات السامية فيمثلون نسبة 23,33% و 6,67% على التوالي من إجمالي أفراد عينة الدراسة.

الفرع الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة

سيتم عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية التي تم جمعها من خلال الاستمارة، حيث سيقوم بعرض وتحليل استجابات أفراد العينة تجاه العبارات التي تتكلم على تأثير بيئة المؤسسة على الهيكل المالي، وثانيا سيتم عرض وتحليل استجابات أفراد عينة الدراسة تجاه العبارات التي تتكلم عن تأثير بيئة المؤسسة على الميزانية التقديرية، وثالثا سيتم عرض وتحليل استجابات أفراد عينة الدراسة تجاه العبارات التي تتكلم عن تأثير بيئة المؤسسة على لوحه القيادة، وأخيرا سيتم عرض وتحليل العبارات التي تتكلم عن تأثير بيئة المؤسسة على نظام مراقبة التسيير.

أولا: اختبار نتائج المحور الثاني

لاختبار الفرضية فقد تم تحديد التكرارات والنسب المؤوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المحور الذي يتكلم عن تأثير بيئة المؤسسة على الهيكل المالي، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (3-7): استجابات أفراد الدراسة على العبارات المتعلقة بتأثير بيئة المؤسسة على التحليل المالي

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					العبارات	
			غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
2	1.78	3.9	2	6	2	3	17	ك	7- يساعد المساهمون في تحديد الهيكل المالي
			6.67	20	6.67	10	56.66	%	
6	1.09	1.43	24	2	2	1	1	ك	8- تأخذ اهتمامات العاملين بعين الاعتبار عند إعداد الهيكل المالي
			80	6.67	6.67	3.33	3.33	%	
5	1.75	3.7	2	6	3	7	12	ك	9- لنمط القيادة في المؤسسة المساهمة في الهيكل المالي
			6.67	20	10	23.3	40	%	
4	1.78	3.76	4	3	2	8	13	ك	10- أسعار المبيعات الموجهة للزبائن محددة لقيمة الهيكل المالي
			13.3	10	6.67	26.6	43.33	%	
3	1.77	3.76	5	1	2	10	12	ك	11- أسعار سلع الموردين تحدد قيمة الهيكل المالي
			16.6	3.33	6.67	33.3	40	%	
7	1.02	1.26	23	6	1	0	0	ك	12- أسعار سلع المنافسين تأثر على الهيكل المالي
			76.6	20	3.33	0	0	%	
1	1.94	4.53	0	1	2	7	20	ك	13- تدخلات وقوانين الحكومة تؤدي إلى زيادة أو نقصان في الهيكل المالي
			0	3.33	6.67	23.3	66.67	%	
	1.24	3.19	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الإجمالي للمحور						
	5	2							

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات نظام spss

يوضح الجدول رقم (3-7) استجابات أفراد الدراسة على العبارات الخاصة بالمحور الثاني، والترتيب المقابل لكل عبارة حسب أعلى قيم لمتوسط درجة الموافقة، وحسب أقل قيم التشتت الذي يمثله الانحراف المعياري عند تساوي قيم متوسط درجة الموافقة، حيث وبدراسة الجدول نجد أن:

1- العبارة رقم (13) التي تشير إلى أن تدخلات وقوانين الحكومة تؤدي إلى زيادة أو نقصان الهيكل المالي جاءت في المرتبة الأولى من حيث درجة موافقة الأفراد المستجوبين على محتواها، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (4,53)، في حين بلغ الانحراف المعياري (1,94) درجة، وكانت نسبة الأفراد الموافقين هي 90% من مجموع الأفراد المستجوبين، أما نسبة 10% فهم غير الموافقين، مما يعني أن أغلبية أفراد العينة يقولون أن تدخلات وقوانين الحكومة هي المؤثر الأول على الهيكل المالي.

2- العبارة رقم (3) التي تتكلم على أن المساهمين يساعدون في تحديد الهيكل المالي جاءت في المرتبة الثانية من حيث درجة موافقة الأفراد المستجوبين على محتواها، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (3,9)، في حين بلغ الانحراف المعياري (1,78) درجة، وكانت نسبة الأفراد الموافقين هي 66,66% من مجموع الأفراد المستجوبين، أما نسبة 33,34% فهم غير الموافقين، ما يدل أن معظم أفراد العينة يرون أن المساهمين يؤثرون على تحديد الهيكل المالي.

3- العبارة رقم (11) التي تتكلم على أن أسعار سلع الموردين تحدد قيمة الهيكل المالي، جاءت في المرتبة الثالثة من حيث درجة موافقة الأفراد المستجوبين على محتواها، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (3,76)، في حين بلغ الانحراف المعياري (1,77) درجة، وكانت نسبة الأفراد الموافقين هي 73,33% من مجموع الأفراد المستجوبين، أما نسبة 26,67% فهم غير الموافقين، مما يعني أن أغلبية أفراد عينة الدراسة يرون أن أسعار سلع الموردين محددة بشكل كبير لقيمة الهيكل المالي.

4- العبارة رقم (10) التي تتكلم على أن أسعار المبيعات الموجهة للزبائن تحدد الهيكل المالي جاءت في المرتبة الرابعة من حيث درجة موافقة الأفراد المستجوبين على محتواها، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (3,76)، في حين بلغ الانحراف المعياري (1,78) درجة، وكانت نسبة الأفراد الموافقين هي 70% من مجموع الأفراد المستجوبين، أما نسبة 30% فهم غير الموافقين، مما يعني أن أغلبية أفراد عينة الدراسة يرون أن أسعار المبيعات الموجهة للزبائن محددة لقيمة الهيكل المالي.

5- العبارة رقم (9) التي تقول أن لنمط القيادة في المؤسسة مساهمة في تحديد الهيكل المالي جاءت في المرتبة الخامسة من حيث درجة موافقة الأفراد المستجوبين على محتواها، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (3,7)، في حين بلغ الانحراف المعياري (1,75) درجة، وكانت نسبة الأفراد الموافقين هي 63,33% من مجموع الأفراد المستجوبين، أما نسبة 36,67% فهم غير الموافقين، مما يعني أن أغلبية أفراد عينة الدراسة يرون أن لنمط القيادة أثر في تحديد الهيكل المال.

6- العبارة رقم (8) التي تقول على أن اهتمامات العاملين تأخذ بعين الاعتبار عند تحديد الهيكل المالي جاءت في المرتبة السادسة من حيث درجة موافقة الأفراد المستجوبين على محتواها، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (1,43)، في حين بلغ الانحراف المعياري (1,09) درجة، وكانت نسبة الأفراد الموافقين هي 6,66% من مجموع الأفراد المستجوبين، أما نسبة 93,34% فهم غير الموافقين، مما يعني إن جل أفراد العينة يقولون أنه لا يأخذ بعين الاعتبار اهتمامات العاملين عند تحديد الهيكل المال.

7- العبارة رقم (12) التي تتكلم على أن أسعار المبيعات الموجهة للزبائن تحدد الهيكل المالي جاءت في المرتبة السابعة والأخيرة من حيث درجة موافقة الأفراد المستجوبين على محتواها، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (1,26)، في حين بلغ الانحراف المعياري (1,02) درجة، وكانت نسبة الأفراد

الموافقين هي 0% من مجموع الأفراد المستجوبين، أما نسبة 100% فهم غير الموافقين، مما يعني أن كل أفراد عينة الدراسة يقولون أن أسعار السلع المنافسين ليس لها دخل عند إعداد الهيكل المالي. من خلال تحليلنا لعبارات هذا المحور نجد أن إجابات أغلب أفراد عينة الدراسة تميل إلى التأييد، إلا من حيث تأثير العمال والمنافسين، حيث بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي لهذا المحور (3,192)، مما يعني أن درجة الموافقة على عبارات هذا المحور كانت عالية، حيث بلغ انحرافها المعياري (1,245) درجة، مما يعني أن درجة التشتت كانت مرتفعة قليلاً.

ثانياً: عرض وتحليل نتائج المحور الثالث

لاختبار الفرضية فقد تم تحديد التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المحور الذي يتكلم عن تأثير بيئة المؤسسة على الميزانية التقديرية، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (3-8): استجابات أفراد الدراسة على العبارات المتعلقة بتأثير المؤسسة على الميزانية التقديرية

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					العبارات	
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
2	1.90	4.33	1	1	2	9	17	ك	14-العوامل التنظيمية بالمؤسسة لديها دخل في إعداد الميزانية التقديرية
			3.33	3.33	6.67	30	56.67	%	
1	1.91	4.36	1	1	2	8	18	ك	15-تساهم الإدارة العليا في إعداد الميزانية التقديرية
			3.33	3.33	10	23.33	60	%	
3	1.86	4.10	1	3	2	8	16	ك	16-يتدخل المسئولون أثناء إعداد الميزانية التقديرية
			3.33	10	6.67	26.67	53.33	%	
7	1.2	1.73	18	6	3	2	1	ك	17-نظام الحوافز على العاملين يساعد في إعداد الميزانية التقديرية
			60	20	10	6.67	3.33	%	
6	1.33	2.13	12	8	6	2	2	ك	18-عند إعداد الميزانية التقديرية تأخذ التطورات الاقتصادية بعين الاعتبار
			40	26.67	20	6.67	6.67	%	
8	1.1	1.46	20	7	2	1	0	ك	19-هل يوجد هناك اهتمام بالظروف التنافسية عند إعداد الميزانية التقديرية
			66.67	23.33	6.67	3.33	0	%	
4	1.79	3.83	1	2	4	17	6	ك	20-هل ينظر للتطورات التكنولوجية عند إعداد الميزانية التقديرية
			3.33	6.67	13.33	56.67	20	%	
5	1.77	3.76	1	6	3	9	11	ك	21-تأخذ أسعار المشتريات والمبيعات بعين الاعتبار عند إعداد الميزانية التقديرية
			3.33	20	10	30	36.67	%	
	1.30	3.21	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الإجمالي للمحور						
	1	2							

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات نظام spss

يوضح الجدول رقم (3-8) استجابات أفراد الدراسة على العبارات الخاصة بالمحور الثالث، والترتيب المقابل لكل عبارة حسب أعلى قيم لمتوسط درجة الموافقة، وحسب أقل قيم التشتت الذي يمثله الانحراف المعياري عند تساوي قيم متوسط درجة الموافقة، حيث وبدراسة الجدول نجد ما يلي:

- 1- العبارة رقم (15) الخاصة بمساهمة الإدارة العليا في إعداد الميزانية التقديرية، جاءت في المرتبة الأولى من حيث درجة موافقة الأفراد المستجوبين على محتواها، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (4,36)، في حين بلغ الانحراف المعياري (1,91) درجة، وكانت نسبة الأفراد الموافقين هي 83,34% من مجموع الأفراد المستجوبين، أما نسبة 16,66% فهم غير الموافقين، مما يعني أن أغلبية أفراد العينة يقولون أن الإدارة العليا تساهم في إعداد الميزانية التقديرية،
- 2- العبارة رقم (14) الخاصة بأن العوامل التنظيمية بالمؤسسة لديها دخل في إعداد الميزانية التقديرية، جاءت في المرتبة الثانية من حيث درجة موافقة الأفراد المستجوبين على محتواها، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (4,33)، في حين بلغ الانحراف المعياري (1,90) درجة، وكانت نسبة الأفراد الموافقين هي 86,67% من مجموع الأفراد المستجوبين، أما نسبة 13,33% فهم غير الموافقين، مما يعني أن أغلبية أفراد العينة يقولون أن العوامل التنظيمية لديها دخل في تحديد الميزانية التقديرية.
- 3- العبارة رقم (16) الخاصة بأن المسئولون يتدخلون أثناء إعداد الميزانية التقديرية، جاءت في المرتبة الثالثة من حيث درجة موافقة الأفراد المستجوبين على محتواها، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (4,10)، في حين بلغ الانحراف المعياري (1,86) درجة، وكانت نسبة الأفراد الموافقين هي 80% من مجموع الأفراد المستجوبين، أما نسبة 20% فهم غير الموافقين، مما يعني أن أغلبية أفراد العينة يقولون أن المسئولون يتدخلون في إعداد الميزانية التقديرية.
- 4- العبارة رقم (20) الخاصة بالسؤال: هل ينظر للتغيرات التكنولوجية عند إعداد الميزانية التقديرية، جاءت في المرتبة الرابعة من حيث درجة موافقة الأفراد المستجوبين على محتواها، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (3,83)، في حين بلغ الانحراف المعياري (1,79) درجة، وكانت نسبة الأفراد الموافقين هي 76,67% من مجموع الأفراد المستجوبين، أما نسبة 23,33% فهم غير الموافقين، مما يعني أن أغلبية أفراد العينة يرون أنه ينظر للتطورات التكنولوجية عند إعداد الميزانية التقديرية.
- 5- العبارة رقم (21) التي تقول تأخذ أسعار المشتريات والمبيعات بعين الاعتبار عند إعداد الميزانية التقديرية، جاءت في المرتبة الخامسة من حيث درجة موافقة الأفراد المستجوبين على محتواها، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (3,76)، في حين بلغ الانحراف المعياري (1,77) درجة، وكانت نسبة الأفراد الموافقين هي 66,67% من مجموع الأفراد المستجوبين، أما نسبة 33,33% فهم غير الموافقين، مما يعني أن أغلبية أفراد العينة يقولون أنه عند إعداد الميزانية التقديرية تأخذ أسعار المشتريات والمبيعات بعين الاعتبار.
- 6- العبارة رقم (18) التي تقول عند إعداد الميزانية التقديرية تأخذ التطورات الاقتصادية بعين الاعتبار، جاءت في المرتبة الأولى من حيث درجة موافقة الأفراد المستجوبين على محتواها، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (2,13)، في حين بلغ الانحراف المعياري (1,33) درجة، وكانت نسبة الأفراد

الموافقين هي 13,33% من مجموع الأفراد المستجوبين، أما نسبة 86,67% فهم غير الموافقين، مما يعني أن أغلبية أفراد العينة يقولون أنه عند إعداد الميزانية التقديرية لا تأخذ التطورات الاقتصادية بعين الاعتبار.

7- العبارة رقم (17) التي تقول أن نظام الحوافز عن العاملين يساعد في إعداد الميزانية التقديرية، جاءت في المرتبة السابعة من حيث درجة موافقة الأفراد المستجوبين على محتواها، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (1,73)، في حين بلغ الانحراف المعياري (1,2) درجة، وكانت نسبة الأفراد الموافقين هي 10% من مجموع الأفراد المستجوبين، أما نسبة 90% فهم غير الموافقين، مما يعني أن معظم أفراد يقولون أن نظام الحوافز على العاملين لا يساعد في إعداد الميزانية التقديرية.

8- العبارة رقم (19) التي تقول انه يوجد اهتمام بالظروف التنافسية عند إعداد الميزانية التقديرية، جاءت في المرتبة الثامنة والأخيرة من حيث درجة موافقة الأفراد المستجوبين على محتواها، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (1,46)، في حين بلغ الانحراف المعياري (1,1) درجة، وكانت نسبة الأفراد الموافقين هي 3,33% من مجموع الأفراد المستجوبين، أما نسبة 96,67% فهم غير الموافقين، مما يعني أن أغلبية أفراد العينة يقولون أنه لا يوجد اهتمام بالظروف التنافسية عند إعداد الميزانية التقديرية. من خلال تحليلنا لعبارة هذا المحور نجد أن أغلب إجابات عينة الدراسة تميل إلى التأييد، إلا من حيث الظروف التنافسية ونظام الحوافز بالنسبة للعمال، حيث بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي لهذا المحور (3,212)، مما يعني أن درجة الموافقة على هذا المحور كانت عالية، حيث بلغ انحرافها المعياري (1,301) درجة، مما يعني أن درجة التشتت كانت مرتفعة.

ثالثا: عرض وتحليل نتائج المحور الرابع

لاختبار الفرضية فقد تم تحديد التكرارات والنسب المؤوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارة المحور الذي يتكلم عن تأثير بيئة المؤسسة على لوحة القيادة، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (3-9): استجابات أفراد الدراسة على العبارات المتعلقة بتأثير المؤسسة على لوحة القيادة

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					العبارات	
			غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
2	1.8	3.9	2	4	2	9	13	ك	22-هل لاهتمامات المسؤولين دخل في إعداد لوحة القيادة
			6.67	13.33	6.67	30	43.33	%	
1	1.94	4.53	0	2	1	6	21	ك	23-الإدارة العليا تتدخل في إعداد لوحة القيادة
			0	6.67	3.33	20	70	%	
4	1.05	1.33	22	6	2	0	0	ك	24-تأخذ أسعار السلع المنافسين بعين الاعتبار عند عملية إعداد لوحة القيادة
			73.33	20	6.67	0	0	%	
3	1.65	3.3	4	5	6	8	7	ك	25-عند إعداد لوحة القيادة تدخل التطورات التكنولوجية ضمن اهتماماتها
			13.33	16.67	20	26.67	23.33	%	
	1.21	3.51	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الإجمالي للمحور						
	1	5							

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات نظام spss

يوضح الجدول رقم (3-9) استجابات أفراد الدراسة على العبارات الخاصة بالمحور الرابع، والترتيب المقابل لكل عبارة حسب أعلى قيم لمتوسط درجة الموافقة، وحسب أقل قيم التشتت الذي يمثله الانحراف المعياري عند تساوي قيم متوسط درجة الموافقة، حيث وبدراسة الجدول نجد ما يلي:

1- العبارة رقم (23) التي تقول أن الإدارة العليا تتدخل في إعداد لوحة القيادة، جاءت في المرتبة الأولى من حيث درجة موافقة الأفراد المستجوبين على محتواها، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (4,53)، في حين بلغ الانحراف المعياري (1,94) درجة، وكانت نسبة الأفراد الموافقين هي 90% من مجموع الأفراد المستجوبين، أما نسبة 10% فهم غير الموافقين، مما يعني أن أغلبية أفراد العينة لديهم رأي أن الإدارة العليا تتدخل في إعداد لوحة القيادة.

2- العبارة رقم (22) التي تطرح السؤال: هل لاهتمامات المسؤولين دخل في إعداد لوحة القيادة؟، جاءت في المرتبة الثانية من حيث درجة موافقة الأفراد المستجوبين على محتواها، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (3,9)، في حين بلغ الانحراف المعياري (1,8) درجة، وكانت نسبة الأفراد الموافقين هي 73,33% من مجموع الأفراد المستجوبين، أما نسبة 26,67% فهم غير الموافقين، مما يعني أن معظم أفراد عينة الدراسة لديهم رأي أن لاهتمامات المسؤولين دخل في إعداد لوحة القيادة.

3- العبارة رقم (25) التي تقول أنه عند إعداد لوحة القيادة تأخذ التطورات التكنولوجية ضمن اهتماماتها، جاءت في المرتبة الثالثة من حيث درجة موافقة الأفراد المستجوبين على محتواها، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (3,3)، في حين بلغ الانحراف المعياري (1,63) درجة، وكانت نسبة الأفراد الموافقين هي 50% من مجموع الأفراد المستجوبين، أما نسبة 50% فهم غير الموافقين، مما يعني أن نصف أفراد العينة لديهم الرأي عند إعداد لوحة القيادة تدخل التطورات التكنولوجية ضمن اهتماماتها والنصف الآخر غير موافق.

4- العبارة رقم (24) التي تقول أنه تأخذ أسعار سلع المنافسين بعين الاعتبار عند عملية إعداد لوحة القيادة، جاءت في المرتبة الرابعة والأخيرة من حيث درجة موافقة الأفراد المستجوبين على محتواها، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (1,33)، في حين بلغ الانحراف المعياري (1,05) درجة، وكانت نسبة الأفراد الموافقين هي 0% من مجموع الأفراد المستجوبين، أما نسبة 100% فهم غير الموافقين، مما يعني أن كل أفراد العينة لديهم رأي أنه عند عملية إعداد لوحة القيادة لا تأخذ أسعار المنافسين بعين الاعتبار.

من خلال تحليلنا لعبارات هذا المحور نجد أن أغلب إجابات عينة الدراسة تميل إلى التأييد، إلا من حيث أسعار سلع المنافسين، حيث بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي لهذا المحور (3,515) مما يعني أن درجة الموافقة على عبارات هذا المحور كانت عالية حيث بلغ انحرافها المعياري (1,211) درجة، مما يعني أن درجة التشتت كانت مرتفعة.

رابعاً: عرض وتحليل نتائج المحور الخامس

لاختبار الفرضية فقد تم تحديد التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المحور الذي يتكلم عن تأثير بيئة المؤسسة على نظام مراقبة التسيير، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (3-10): استجابات أفراد الدراسة على العبارات المتعلقة بتأثير المؤسسة على الميزانية التقديرية

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					العبارات	
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
3	1.86	4.13	2	2	3	6	17	ك	26-يساعد المساهمون في تحديد نظام مراقبة التسيير
			6.67	6.67	10	20	56.66	%	
2	1.85	4.13	2	4	0	6	18	ك	27-نظام مراقبة التسيير يأخذ اهتمامات العاملين بعين الاعتبار
			6.67	13.33	0	20	60	%	
4	1.75	3.67	4	2	6	6	12	ك	28-أسعار ونوعية المنتوجات تحدد كيفية عمل نظام مراقبة التسيير
			13.33	6.67	20	20	40	%	
5	1.1	1.46	23	4	0	2	1	ك	29-أسعار سلع المنافسين لها في نظام مراقبة التسيير
			76.67	13.33	0	6.67	3.33	%	
1	1.9	4.33	2	0	2	8	18	ك	30-للتشريعات والقوانين أثر على عمل نظام مراقبة التسيير
			6.67	0	6.67	26.66	60	%	
	1.197	3.092	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الإجمالي للمحور						

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات نظام spss

يوضح الجدول رقم (3-10) استجابات أفراد الدراسة على العبارات الخاصة بالمحور الخامس، والترتيب المقابل لكل عبارة حسب أعلى قيم لمتوسط درجة الموافقة، وحسب أقل قيم التشتت الذي يمثل الانحراف المعياري عند تساوي قيم متوسط درجة الموافقة، حيث وبدراسة الجدول نجد ما يلي:

1- العبارة رقم (30) التي تقول أن للتشريعات والقوانين أثر على عمل نظام مراقبة التسيير، جاءت في المرتبة الأولى من حيث درجة موافقة الأفراد المستجوبين على محتواها، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (4,33)، في حين بلغ الانحراف المعياري (1,9) درجة، وكانت نسبة الأفراد الموافقين هي 86,66% من مجموع الأفراد المستجوبين، أما نسبة 13,34% فهم غير الموافقين، مما يعني أن معظم أفراد العينة يقولون أن للتشريعات والقوانين أثر على عمل نظام مراقبة التسيير.

2- العبارة رقم (26) التي تقول أن للتشريعات والقوانين أثر على عمل نظام مراقبة التسيير، جاءت في المرتبة الثانية من حيث درجة موافقة الأفراد المستجوبين على محتواها، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (4,13)، في حين بلغ الانحراف المعياري (1,86) درجة، وكانت نسبة الأفراد الموافقين

هي 76,66% من مجموع الأفراد المستجوبين، أما نسبة 23,34% فهم غير الموافقين، مما يعني أن معظم أفراد العينة يقولون أن المساهمين يساعدون في تحديد نظام مراقبة التسيير.

3- العبارة رقم (28) التي تقول أن أسعار ونوعية المنتجات تحدد كيفية عمل نظام مراقبة التسيير، جاءت في المرتبة الثالثة من حيث درجة موافقة الأفراد المستجوبين على محتواها، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (3,67)، في حين بلغ الانحراف المعياري (1,75) درجة، وكانت نسبة الأفراد الموافقين هي 60% من مجموع الأفراد المستجوبين، أما نسبة 40% فهم غير الموافقين، مما يعني أن أكبر من نصف أفراد العينة يوافقون على أن أسعار ونوعية المنتجات تحدد كيفية عمل نظام مراقبة التسيير.

4- العبارة رقم (27) التي تقول أن مراقبة التسيير تأخذ اهتمامات العاملين بعين الاعتبار، جاءت في المرتبة الرابعة من حيث درجة موافقة الأفراد المستجوبين على محتواها، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (1,87)، في حين بلغ الانحراف المعياري (1,24) درجة، وكانت نسبة الأفراد الموافقين هي 20% من مجموع الأفراد المستجوبين، أما نسبة 80% فهم غير الموافقين، مما يعني أن معظم أفراد العينة لا يوافقون أنه نظام مراقبة التسيير يأخذ اهتمامات العاملين بعين الاعتبار.

5- العبارة رقم (29) التي تقول أن أسعار سلع المنافسين لها دخل في نظام مراقبة التسيير، جاءت في المرتبة الثانية من حيث درجة موافقة الأفراد المستجوبين على محتواها، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (1,46)، في حين بلغ الانحراف المعياري (1,1) درجة، وكانت نسبة الأفراد الموافقين هي 10% من مجموع الأفراد المستجوبين، أما نسبة 90% فهم غير الموافقين، مما يعني أن أغلبية أفراد العينة يقولون أن أسعار سلع المنافسين ليس لها دخل في نظام مراقبة التسيير.

من خلال تحليلنا لعبارات هذا المحور نجد أن أغلب إجابات عينة الدراسة تميل إلى التأييد إلا من حيث تأثير العاملين و سلع المنافسين، حيث بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي لهذا المحور (3,092)، مما يعني أن درجة الموافقة على عبارات هذا المحور كانت عالية حيث بلغ انحرافها المعياري (1,197)، مما يعني أن درجة التشتت كانت مرتفعة.

خلاصة الفصل

لقد حاولنا في هذا الفصل التطبيقي تبين تأثير بيئة المؤسسة على نظام مراقبة التسيير، من أظهار تأثير العناصر البيئية على الهيكل المالي، وتأثير العناصر البيئية على الميزانية التقديرية، وكذا تأثيرها على لوحة القيادة.

وتأكد أن عناصر البيئة الداخلية يؤثرن بطرق متفاوتة على المحاسبة التحليلية، الموازنة التقديرية، لوحة القيادة، وأيضا تؤثر على نظام مراقبة التسيير، إلا أنه من استجابات أفراد العينة، تبين أن العمال لا يؤثرن على نظام مراقبة التسيير وأدواته.

وكذا عناصر البيئة الخارجية يؤثرن على نظام مراقبة التسيير وأدواته، إلا من ناحية المنافسين فهم لا يؤثرن على المؤسسة.

خاتمة

تكلمنا في بحثنا هذا في جانبه النظري والتطبيقي عن بيئة المؤسسة ونظام مراقبة التسيير، وتبين لنا أن بيئة المؤسسة من المؤثرات الكبيرة للمؤسسة وخاصة على نظام مراقبة التسيير، يجب على المؤسسة أن تأخذها بعين الاعتبار.

فمن دراستنا هذه حاولنا في جانبها النظري، أن نسلط الضوء على بيئة المؤسسة ونظام مراقبة التسيير، فكانت الدراسة هي إعطاء التأثير على نظام مراقبة التسيير من بيئة المؤسسة، وتهدف من خلال هذه الدراسة تقديم التأثيرات البيئية على أدوات نظام مراقبة التسيير (لتحليل المالي، الميزانية التقديرية، لوحة لقيادة)، وعطاء الآثار التي تقدمه هذه المؤثرات البيئية على إعداد هذه الأدوات.

أما بالنسبة للجانب الميداني للدراسة فقد حاولنا معرفة مدى تأثير بيئة المؤسسة على نظام مراقبة التسيير في المؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية EATIT، ورأينا ماهي الجوانب من البيئة التي تؤثر على أدوات نظام مراقبة التسيير كل أداة على حدا.

وفيما يلي سنقوم بعرض نتائج الدراسة، ومناقشة مدى صحة فرضياتها بالإضافة إلى عرض جملة من الاستراتيجيات والمواضيع التي تثيرها الدراسة.

أولاً: نتائج الدراسة

1. نتائج المحور الخاص بتأثير بيئة المؤسسة على الهيكل المالي:

- يساعد المساهمون في تحديد الهيكل المالي؛
- عند القيام بإعداد الهيكل لمالي لا تأخذ اهتمامات العاملين بعين الاعتبار؛
- نمط القيادة في المؤسسة يساهم في تحديد الهيكل المالي للمؤسسة؛
- أسعار سلع الموردين والمبيعات الموجهة للزبائن يحددان قيمة الهيكل المالي؛
- أسعار سلع منافسين لا تؤثر على الهيكل المالي؛
- تدخلات وقوانين الحكومة تؤدي إلى زيادة أو نقصان في الهيكل المالي؛

2. نتائج المحور الخاص بتأثير بيئة المؤسسة على الموازنة التقديرية.

- العوامل التنظيمية في المؤسسة لديها دخل في إعداد الموازنة التقديرية؛
- الإدارة العليا تساهم في إعداد الموازنة التقديرية؛
- المسؤولون يتدخلون أثناء إعداد الموازنة التقديرية في المؤسسة؛
- نظام الحوافز على العاملين في المؤسسة لا يساعد بتاتا في إعداد الموازنة التقديرية؛

- إعداد الموازنة التقديرية لا تأخذ التطورات الاقتصادية بعين الاعتبار؛
- عند عملية إعداد الموازنة التقديرية لا تأخذ الظروف التنافسية بعين الاعتبار؛
- تنظر المؤسسة إلى التطورات التكنولوجية عند عملية إعدادها الموازنة التقديرية؛
- تأخذ أسعار المشتريات والمبيعات بعين الاعتبار عند عملية إعداد الموازنة التقديرية.

3. نتائج المحور الخاص بتأثير بيئة المؤسسة على لوحة القيادة

- عند عملية إعداد لوحة القيادة تدخل اهتمامات المسؤولين ضمن اهتماماتها؛
- الإدارة العليا تتدخل أثناء عملية إعداد لوحة القيادة؛
- أسعار سلع المنافسين لا تأخذ بعين الاعتبار عند عملية إعداد لوحة القيادة؛
- التطورات التكنولوجية تدخل ضمن اهتمامات المؤسسة عند عملية إعداد لوحة القيادة.

4. نتائج المحور الخاص بتأثير المؤسسة على نظام مراقبة التسيير

- يساعد المساهمون في تحديد نظام مراقبة التسيير؛
- نظام مراقبة التسيير يأخذ اهتمامات العاملين بعين الاعتبار؛
- أسعار ونوعية منتوجات المؤسسة تحدد كيفية عمل نظام مراقبة التسيير؛
- أسعار سلع المنافسين ليس لها دخل في نظام مراقبة التسيير؛
- للتشريعات والقوانين أثر كبير على نظام مراقبة التسيير.

ثانيا: اختبار الفرضيات

1. اختبار صحة الفرضية الأولى: تم إثبات صحة الفرضية الأولى، حيث انه من عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات الخاصة بها، ومن خلال نتائج التحليل الإحصائي تبين أن البيئة الداخلية للمؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية، من مساهمين إدارة عليا وعوامل تنظيمية ونمط القيادة، تؤثر على نظام مراقبة التسيير، إلا العمال ونظام الحوافز الخاص بهم فهو لا يؤثر على نظام مراقبة التسيير وأدواته.

2. اختبار صحة الفرضية الثانية: تم نقض صحة الفرضية الثانية، حيث أنه من عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات الخاصة بها، ومن خلال نتائج التحليل تبين البيئة الخارجية للمؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية، من الموردين والزبائن والحكومة، يؤثرون بقوة على نظام مراقبة التسيير وأدواته، إلا أن القوى التنافسية لا تؤثر وهذا راجع لاحتكار مركب EATIT للسوق بطريقة كبيرة.

3. اختبار صحة الفرضية الثالثة: تم نقض صحة الفرضية الثالثة وبدرجة عالية، حيث أنه من عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات الخاصة بها، ومن خلال نتائج التحليل الإحصائي تبين أن القوى البشرية للمؤسسة المتمثلة في العمال لا تؤثر ولا تأخذ بعين الاعتبار عند إعداد نظام مراقبة التسيير وأدواته.

ثالثا: الاقتراحات

- 1- إعطاء الحق للعاملين في المشاركة في إعداد أدوات نظام مراقبة التسيير؛
- 2- ترقية نظام الحوافز على العاملين كي يعود ايجابيا على نظام مراقبة التسيير؛
- 3- القيام بخلية منفردة تخص نظام مراقبة التسيير؛
- 4- وضع نظام مراقبة في وضعية تسمح بصنع قراراته بدون ضغوط؛
- 5- الاهتمام بالمؤثرات الخارجية للمؤسسة من موردين وزبائن؛
- 6- الاهتمام بمنتجاتها لكي لا تسمح للمنافسين الآخرين بإيجاد ثغرة لزيادة قواهم التنافسية؛
- 7- القيام بدورات تكوينية للعمال وتمكينهم من استعمال تقنيات جديدة؛
- 8- ترشيد العمال وتقريبهم من الثقافة الجديدة وإعطائهم دروس على كيفية عمل نظام مراقبة التسيير؛
- 9- أن تكون هناك همزة وصل بين الإدارة العليا والعمال لتضافر الجهودان في إعداد نظام مراقبة التسيير؛
- 10- يجب الأخذ بعين الاعتبار انشغالات العمال قبل القيام بإعداد لوحة القيادة؛
- 11- مواكبة التطورات الخارجية، التكنولوجية خاصة؛
- 12- الحفاظ على احتكارها للسوق بزيادة جودة منتجاتها، وزيادة هيمنتها على العديد من المجالات بتنوع المنتجات.

رابعاً: أفاق الدراسة

من خلال الاطلاع على موضوعي تأثير بيئة المؤسسة على نظام مراقبة التسيير، فإننا نقترح جملة من المواضيع التي نراها جديرة بالبحث في الدراسات السابقة، ومن بينها ما يلي:

- 1- دور بيئة المؤسسة في تحسين الأداء؛
- 2- أثر البيئة الخارجية على الميزانية التقديرية؛
- 3- تأثيرات البيئة الخارجية على إعداد لوحة القيادة؛
- 4- تأثيرات اهتمامات العاملين على إعداد لوحة القيادة؛

وأخيراً نأمل أن نكون قد وفقنا في اختيار موضوع الدراسة وعرضه بالشكل الملائم الذي الغرض الذي أعد من أجله، والذي يتمثل في الوقوف على أهم المؤثرات الداخلية و الخارجية على نظام مراقبة التسيير في المؤسسة وكيف تستعين المؤسسة بهذه المتغيرات لتطوير وتحسين نظام مراقبة التسيير.

قائمة المراجع

أولاً: بالعربية:

I- الكتب:

- 01-أبو الفتوح علي فضالة، التحليل المالي وإدارة الأموال، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، 1999.
- 02-حمدي فؤاد علي، التنظيم والإدارة الحديثة، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، 1981.
- 03-حمزة محمود الزبيدي، الإدارة المالية المتقدمة، دار الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، 2008.
- 04-خليل حسين الشماع، خضير كاضم محمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، الطبعة الثالثة، 2007.
- 05-خبرت ضيف، الميزانيات التقديرية، دار النهضة العربية للطباعة والنشر.
- 06-الدهان أميمه، نظريات منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، عمان، 1992.
- 07-راضى محمد سامي، حجازي وجدي محمد، المداخل الحديثة في إعداد واستخدام الموازنات، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2001.
- 08-رحيم يونس العزاوي، مقدمة في منهج البحث العلمي، الطبعة الأولى، دار دجلة، عمان، الأردن، 2008، ص161.
- 09-رشيد زواوتي، أسس البحث العلمي في العلوم الاقتصادية والإدارية، الرسائل والأطروحات، الطبعة الأولى، دار الأبحاث، الجزائر، 2009، ص172.
- 10-صبري رشيد، مبادئ الموازنات، دار المعارف للطبع، القدس، 1984.
- 11-الصحن عبد الفتاح، الرقابة والمراجعة الداخلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1988.
- 12-عبد الغفار حنفي، زكي قريبا قص، مدخل معاصر في الإدارة المالية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
- 13-عمر وصفي عقيلي، تميمس عبد علي المؤمن، المنظمة ونظرية التنظيم، دار زهران للنشر والتوزيع، 1994.
- 14-فايز سليم حداد، الإدارة المالية، دار الحانة للنشر، الطبعة الثانية، 2009.
- 15-ماجد العطية، سلوك المنظمة- سلوك الفرد والجماعة، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2003.
- 16-محمد رفيق الطيب، مدخل التسيير- أساسيات و وظائف وتقنيات، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995.
- 17-محمد قاسم القريوني، نظرية المنظمة والتنظيم، دار المكتبة الوطنية، الكويت، الطبعة الثانية، 2006.

- 18- محمد عبيدات وآخرون، منهجية البحث العلمي: القواعد والمراحل والتطبيقات، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1999، ص84.
- مفلح عقل، مقدمة في الإدارة المالية والتحليل المالي، دار المستقبل للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الثانية، 2000.
- 19- ناصر دادي عدون، عبد الله قويدر الواحد، مراقبة التسيير والأداء في المؤسسة الاقتصادية، دار المحمدية العامة، 2010.
- 20- ناصر دادي عدون، وآخرون، مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية، دار المحمدية، 2009.
- 21- ناصر دادي عدون، التحليل المالي، دار البعث، قسنطينة، 1988.
- 22- ناصر دادي عدون، معزوي ليندة، لهواسي هجيرة، مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004.

II- الرسائل الجامعية:

- 23- صفاء لشهب، نظام مراقبة التسيير وعلاقته باتخاذ القرار، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر، 2006.
- 24- عثمان احداون، مدى ملائمة مراقبة التسيير لقطاع البريد والمواصلات، رسالة ماجستير لعلو التسيير فرع مالية، المدرسة العليا للتجارة، دفعة 1994.
- 25- قويدر حاج قويدر، دور نظام المعلومات المحاسبي في مراقبة التسيير، حالة م الاسمنت ومشتقاته، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الشلف، 2006.2007.
- 26- قويدر الواحد عبد القادر، دور مراقبة التسيير في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، حالة مؤسسة الاسمنت ومشتقاته، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الشلف، 2006.

III- المداخلات

- 27- جوديار زهية، جباري شوقي، مداخلات بعنوان لوحة القيادة كأسلوب فعال لاتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية.

IV- المحاضرات:

- 28- ناصر دادي عدون، محاضرات في مراقبة التسيير.

ثانياً: بالأجنبية:

- 29- Abdelatif Khamakhem, introduction au contrôle de gestion, Duand, paris, 1971.
- 30- A.Burland :lecon inagura le chair de comptabilité et contrôle de gestion au ANCM , paris, 1995.
- 31- Antony et Dearden Management control system, ed hwin 1976.

- 32- C.Alazard s. Separi, contrôle de gestion, manuel et application, punod, 3eme édition, paris, 1996.
- 33- Fernandy A, les neveux tableaux de brbovd des monger, 3eme édition, ed organition, paris ; 2003.
- 34- F. busson, villa, l'atilisation du tableau de bond dans les PME dans, M.Gervais, recherches en contrôle Gestion, paris, Economica, 1996.
- 35- H.Mintzberg, stuctureslt dynamigue des organisation, ed d'Organisation, 1982.
- 36- H.Savalet V.Zaritet ,Maitriser les cout et les performance aches 2éme Edition ,Econoica , Paris ,1889.
- 37- Jean Pierre Jobard, Pierre Gestion , Dalloz ,Paris.
- 38- La yabére ,J .Muller .Comptabilité de Gestion et Elément D'analyse Financière ,Ibid. ,p 153.
- 39- L.et L. De Kerviler r : le contrôle de gestion et pilotage de l'enterprise, 2^{ème} édition, Dunod,2002.
- 40- Michel Charpentier ,Philippe Gradjean,Secteur public et contrôle de gestion ,édition d'Organisation.
- 41- Michel Gervais,contrôle de gestion 4^{ème} édition, Economica, paris, 1995.
- 42- M.H.Delmond ,y petit et systèmes d'information , Dunod ,Paris ;2003.
- 43- N.Berland , J-Pierre Ponssard,O. saulpic Une typologie des systèmes de contrôle inspirée du carte théorique de Simons , Laborior d'Economètre ,CNRS France ,et Ecole polytechnique Cahier n ,2005.
- 44- Norbert Guedj pour améliorer la performance de l'entreprise,3^{ème} édition d'Organisation ,paris ,2000.
- 45- Pandey IM, Mame gemont Accounting APlamning and control .Approch, thrad edition .Vika Fabldhing House U.S.A ,2000,p290.
- 46- P.L Bescos et autres, contrôle de gestion et management : 4éme édition, Montchrestien, paris, 1997 .
- 47-R Simon : Les porcessus : Levers of contrôle ,Haravard University Press,Boston 1995: et les procédés fondés sur l'information que les managers utilisent pour maintenir ou modifier certaines configuration des activités de l'organition .
- 48- Robert le Duff, encylopédie de la gestion et du management, dalhong,
- 49- T.Cuyabéreet Ji Muller , contrôle de Gestion Tomel , la Gestion prénsionnelle et Budgétair

ثالثاً: مواقع من الانترنت:

50- مدونة د. أبو مروان، تحليل البيئة الداخلية للمنظمة (الإدارة الإستراتيجية للعمل الدعوي)، : http://ikhwanwayonline. Wordpress.com تاريخ المقال : 2009/3/16، أطلع عليه يوم : 2010/10/22

الأملاحق

الملحق رقم (1): استمارة البحث المستخدمة في الدراسة الميدانية

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة المسيلة

كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية

تخصص: مراقبة التسيير

الأخ الكريم/ الأخت الكريمة: السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته تحية طيبة،

وبعد....

في إطار الدراسة لنيل شهادة الماستر (أكاديمي) في علوم التسيير تخصص مراقبة التسيير، بعنوان " تأثير بيئة المؤسسة على نظام مراقبة التسيير " نضع بين أيديكم هذا الاستبيان راجين منكم الإجابة على فقراته وذلك بوضع إشارة () في الخانة التي تعبر عن رأيكم، مع العلم أن ما تدلون به من إجابات سيتم الحفاظ على سرية ولن يستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

وفي الأخير تقبلوا مني فائق التقدير والاحترام

والسلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

الطالب: بحاش أبو بكر

الملاحق

المحور الأول: البيانات العامة

1-الجنس:

أ.ذكر ب.أنثى

2-السن:

أ.أقل من 30 سنة ب.من 30 إلى 40 سنة

ج.من 40 إلى 50 سنة د.أكثر من 50 سنة

3-الحالة المدنية:

أ.أعزب ب.متزوج ج.مطلق د.أرمل

4-المستوى التعليمي:

أ.بدون مستوى ب.ابتدائي ج.متوسط

د.ثانوي هـ.جامعي

5-الأقدمية:

أ.أقل من 5 سنوات ب.من 5 إلى 10 سنوات

ج.من 10 إلى 20 سنة د.أكثر من 20 سنة

6-تصنيف العامل حسب الدرجة المهنية:

أ.إطار سامي ب.إطار ج.عمال تحكم د.عمال تنفيذ

المحور الثاني: تأثير بيئة المؤسسة على الهيكل المالي

الرقم	البيانات	درجة الموافقة			
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة
07	يساهم المساهمون في تحديد الهيكل المالي				
08	تأخذ اهتمامات العاملين بعين الاعتبار عند إعداد الهيكل المالي				
09	لنمط القيادة في المؤسسة المساهمة في الهيكل المالي				
10	أسعار المبيعات الموجهة للزبائن محددة لقيمة الهيكل المالي				
11	أسعار سلع الموردين تحدد قيمة الهيكل المالي				
12	أسعار سلع المنافسين تؤثر على الهيكل المالي				
13	تدخلات وقوانين الحكومة تؤدي إلى زيادة أو نقصان في الهيكل المالي				

المحور الثالث : تأثير بيئة المؤسسة على الميزانية التقديرية

درجة الموافقة					العبارة	الرقم
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
					العوامل التنظيمية لديها دخل في إعداد الميزانية التقديرية	14
					تساهم الإدارة العليا في إعداد الميزانية التقديرية	15
					يتدخل المسولون أثناء إعداد الميزانية التقديرية	16
					نظام الحوافز على العاملين يساعد في إعداد الميزانية التقديرية	17
					عند إعداد الميزانية التقديرية تأخذ التطورات الاقتصادية بعين الاعتبار	18
					هل يوجد هناك اهتمام بالظروف التنافسية عند عملية إعداد الميزانية التقديرية	19
					هل ينظر للتغيرات التكنولوجية عند إعداد الميزانية التقديرية	20
					تأخذ أسعار المشتريات والمبيعات بعين الاعتبار عند إعداد الميزانية التقديرية	21

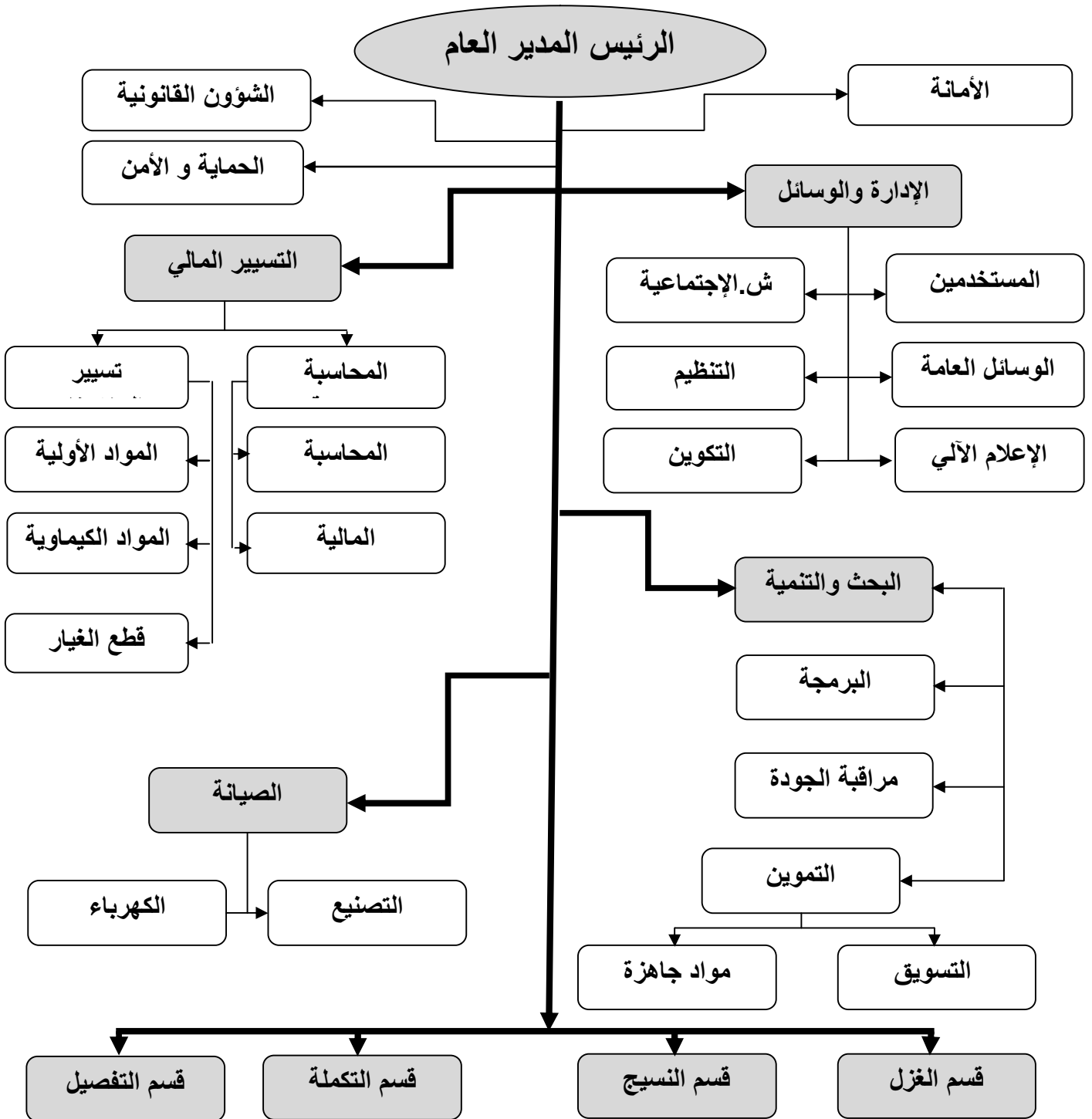
المحور الرابع: تأثير بيئة المؤسسة على لوحة القيادة

درجة الموافقة					العبارة	الرقم
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
					هل لاهتمامات المسولين دخل في إعداد لوحة القيادة	22
					الإدارة العليا تتدخل في إعداد لوحة القيادة	23
					تأخذ أسعار سلع المنافسين بعين الاعتبار عند عملية إعداد لوحة القيادة	24
					عند إعداد لوحة القيادة تدخل التطورات التكنولوجية ضمن اهتماماتها	25

المحور الخامس: تأثير بيئة المؤسسة على نظام مراقبة التسيير

درجة الموافقة					العبارة	الرقم
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
					يساعد المساهمون في تحديد نظام مراقبة التسيير	26
					نظام مراقبة التسيير يأخذ اهتمامات العاملين بعين الاعتبار	27
					أسعار ونوعية المنتوجات تحدد كيفية عمل نظام مراقبة التسيير	28
					أسعار المنافسين لها دخل في نظام مراقبة التسيير	29
					للتشريعات والقوانين أثر على عمل نظام مراقبة التسيير	30

الملحق رقم (2): الهيكل التنظيمي للمؤسسة.



المصدر: مصلحة التكوين بالمؤسسة.

الملحق رقم (3): المحاسبة التحليلية.

DEC 2 99

N°SECT	N° COMPTE	SECTIONS	FRAIS PERSONNEL		DROIT ENREGISTREMENT		ENTRETIEN ET REPARATION	
			Clé rep	M.repartie	Clé rep	M.repartie	Clé rep	M.repartie
1	110	ADMINISTRATION	7,91%	1 844 006,20	-	-	-	-
2	210	MOYEN GENERAUX	7,97%	1 857 993,60	-	-	100,00%	16 920,00
3	220	ATELIER MENUISERIE	0,70%	163 186,39	-	-	-	-
4	310	APPROVISIONNEMENT	1,43%	333 366,48	-	-	-	-
5	320	M.M. PREMIERE	0,06%	13 987,40	-	-	-	-
6	330	M. PRODUITS CHIMIQUE	0,48%	111 899,24	-	-	-	-
7	340	MAGASIN ACCESSOIRES	0,90%	209 811,07	-	-	-	-
8	350	M. PIECES RECHANGE	0,27%	62 943,32	-	-	-	-
9	370	M.COMMERCIAL	0,75%	174 842,56	-	-	-	-
10	510	MAINTENANCE	10,16%	2 368 533,88	-	-	-	-
11	530	TRAITEMENT DES EAUX	0,59%	137 542,81	-	-	-	-
12	550	CHAUF ET CLIMATISATION	1,72%	400 972,27	-	-	-	-
13	601	ADM. FILATURE	4,31%	1 004 761,91	-	-	-	-
14	610	BATTAGE CARDAGE	1,65%	384 653,63	-	-	-	-
15	630	ETIRAGE 1er ET 2ème PASSAGE	0,53%	123 555,41	-	-	-	-
16	635	BANC A BROCHES	2,14%	498 884,10	-	-	-	-
17	640	CONTINU A FILER	9,05%	2 109 766,89	-	-	-	-
18	650	BOBINOIR	4,96%	1 156 292,13	-	-	-	-
19	655	ASSEMBLEUSE	2,08%	484 896,70	-	-	-	-
20	660	RET DOUBLE TORSION	0,49%	114 230,47	-	-	-	-
21	665	RETORDAGE CLASSIQUE	3,14%	732 007,52	-	-	-	-
22	701	ADM TISSAGE	0,95%	221 467,24	-	-	-	-
23	710	OURDISSAGE	2,38%	554 833,72	-	-	-	-
24	720	ENCOLLAGE	0,32%	74 599,49	-	-	-	-
25	725	REUNISSAGE	0,32%	74 599,49	-	-	-	-
26	726	CANETAGE	0,82%	191 161,20	-	-	-	-
27	740	METIER A TISSER	14,45%	3 368 633,32	-	-	-	-
28	780	VISITE TISSAGE	1,24%	289 073,03	-	-	-	-
29	801	ADM. FINISSAGE	1,60%	372 997,46	-	-	-	-
30	810	PAD BATCH	0,11%	25 643,58	-	-	-	-
31	815	PAD ROLL	0,23%	53 618,39	-	-	-	-
32	820	LAVAGE	0,11%	25 643,58	-	-	-	-
33	825	SECHOIR A LAMBOUR	0,11%	25 643,58	-	-	-	-
34	830	FOULARDAGE	0,05%	11 656,17	-	-	-	-
35	840	TEINTURE JIGGER	0,58%	135 211,58	-	-	-	-
36	845	TEINTURE AUTOCLAVE	0,05%	11 656,17	-	-	-	-
37	846	EXPRIMAGE ESSORAGE	0,27%	62 943,32	-	-	-	-
38	850	APPRETAGE	0,11%	25 643,58	-	-	-	-
39	855	PREFORMAGE	0,11%	25 643,58	-	-	-	-
40	858	HOT FLUE	0,55%	128 217,88	-	-	-	-
41	860	CALANDRAGE	0,05%	11 656,17	-	-	-	-
42	868	VISITE FINISSAGE	1,63%	379 991,16	-	-	-	-
43	880	ENDUCTION	0,57%	132 880,35	-	-	-	-
44	901	ADM. CONFECTION	2,32%	540 846,32	-	-	-	-
45	910	COUPE Tri-Cage	0,67%	156 192,69	-	-	-	-
46	920	PIQUAGE	4,71%	1 098 011,28	-	-	-	-
47	930	SOUDAGE	0,87%	202 817,37	-	-	-	-
48	940	FINISSONS	2,83%	659 739,26	-	-	-	-
49	950	SERICRAPHIE	0,70%	163 186,39	-	-	-	-
		TOTAL	100,00%	23 312 341,34	-	-	100,00%	16 920,00
		TOTAL GENERAL		23 312 341,34	-	-		16 920,00

E.P.E TINDAL SPA-MSILA

TINDAL SPA

AFFECTATION DES CHARGES PAR ATELIER 2002 REEL

VERSION 1

MSILA-E

POSTES	FILATURE			TISSAGE			FINISSAGE			CONFECTION			MAIN	
	MONTANT	%	%	MONTANT	%	%	MONTANT	%	%	MONTANT	%	%	MONTANT	%
01	79.973.387	22,69%	33,13%	52.627.833	22,85%	21,57%	56.270.587	21,83%	25,20%	24.899.682	25,19%	11,13%	15.494.674	14,81%
02	10.403.776	3,19%	28,10%	6.866.634	2,98%	18,55%	7.346.977	2,93%	19,64%	5.414.742	5,48%	14,62%	6.994.291	6,69%
03	71.095.105	21,81%	25,59%	68.226.210	29,63%	24,51%	76.164.883	29,94%	27,37%	19.128.516	19,35%	6,87%	5.304.400	5,07%
04	8.630.965	2,65%	25,53%	8.282.600	3,60%	24,51%	9.246.263	3,59%	27,37%	2.322.184	2,35%	6,87%	22.686.997	21,69%
05	116.512.498	35,74%	35,83%	68.754.142	29,86%	24,15%	80.085.878	31,06%	24,64%	36.989.101	37,42%	11,28%	274.778	0,26%
06	1.000.647	0,31%	24,44%	1.060.024	0,46%	25,89%	1.063.295	0,41%	25,97%	696.290	0,70%	17,00%	10.128.414	9,65%
08	44.371.704	13,67%	34,25%	24.436.461	10,62%	21,08%	27.646.220	10,72%	23,83%	9.387.363	9,50%	8,09%	104.588.190	100%
TOTAL	325.988.082	100%		230.273.924	100%		257.824.103	100%		98.837.878	100%			

POSTES	FILATURE			TISSAGE			FINISSAGE			CONFECTION			TOTAL	TAUX
	MONTANT	%	%	MONTANT	%	%	MONTANT	%	%	MONTANT	%	%		
01	79.489.993	21,97%	35,60%	56.552.604	21,93%	25,33%	60.466.997	20,97%	27,08%	26.756.589	24,40%	11,38%	223.266.183	100,00%
02	12.826.749	3,54%	34,64%	8.465.829	3,23%	22,86%	9.038.041	3,14%	24,48%	6.675.801	6,09%	18,03%	37.026.420	100,00%
03	84.335.830	23,31%	30,30%	80.932.674	31,41%	29,08%	90.349.802	31,38%	32,46%	22.691.004	20,69%	8,15%	278.309.270	100,00%
04	10.238.393	2,83%	30,30%	9.825.148	3,81%	29,08%	10.948.284	3,80%	32,46%	2.754.667	2,51%	8,15%	33.786.492	100,00%
05	125.255.319	34,62%	38,54%	73.913.200	28,69%	22,34%	86.693.332	29,86%	26,49%	39.764.675	36,26%	12,23%	325.028.616	100,00%
06	1.072.620	0,30%	26,19%	1.136.268	0,44%	27,75%	1.139.774	0,40%	27,83%	746.372	0,68%	18,23%	4.095.034	100,00%
08	48.621.197	13,44%	41,91%	26.738.664	10,40%	23,10%	30.293.907	10,51%	26,12%	10.286.394	9,38%	8,87%	116.000.162	100,00%
TOTAL	361.840.101	100%		257.624.437	100%		288.372.137	100%		109.675.502	100%		1.017.512.177	

POSTES	FILATURE			TISSAGE			FINISSAGE			CONFECTION			TOTAL	TAUX
	MONTANT	%	%	MONTANT	%	%	MONTANT	%	%	MONTANT	%	%		
01	79.489.993	21,97%	35,60%	136.042.597	21,96%	60,93%	196.509.594	21,65%	88,02%	26.756.589	24,40%	11,90%	223.266.183	100,00%
02	12.826.749	3,54%	34,64%	21.292.578	3,44%	57,51%	30.350.619	3,44%	81,97%	6.675.801	6,09%	18,03%	37.026.420	100,00%
03	84.335.830	23,31%	30,30%	165.208.464	26,68%	59,38%	235.618.266	28,16%	91,85%	22.691.004	20,69%	8,15%	278.309.270	100,00%
04	10.238.393	2,83%	30,30%	20.063.541	3,24%	59,38%	31.031.823	3,42%	91,85%	2.754.667	2,51%	8,15%	33.786.492	100,00%
05	125.255.319	34,62%	38,54%	199.168.609	32,15%	61,28%	285.269.941	31,42%	87,77%	39.764.675	36,26%	12,23%	325.028.616	100,00%
06	1.072.620	0,30%	26,19%	2.208.888	0,36%	53,94%	3.348.662	0,37%	81,77%	746.372	0,68%	18,23%	4.095.034	100,00%
08	48.621.197	13,44%	41,91%	75.419.861	12,18%	65,02%	105.713.768	11,64%	91,13%	10.286.394	9,38%	8,87%	116.000.162	100,00%
TOTAL	361.840.101	100%		619.464.538	100%		907.836.675	100%		109.675.502	100%		1.017.512.177	

POSTES	FILATURE			TISSAGE			FINISSAGE			CONFECTION			TOTAL	TAUX
	MONTANT	%	%	MONTANT	%	%	MONTANT	%	%	MONTANT	%	%		
01	79.489.993	21,97%	35,60%	136.042.597	21,96%	60,93%	196.509.594	21,65%	88,02%	26.756.589	9,87%	11,90%	223.266.183	100,00%
02	12.826.749	3,54%	34,64%	21.292.578	3,44%	57,51%	30.350.619	3,44%	81,97%	6.675.801	2,44%	18,03%	37.026.420	100,00%
03	84.335.830	23,31%	30,30%	165.208.464	26,68%	59,38%	235.618.266	28,16%	91,85%	22.691.004	8,31%	8,15%	278.309.270	100,00%
04	10.238.393	2,83%	30,30%	20.063.541	3,24%	59,38%	31.031.823	3,42%	91,85%	2.754.667	1,01%	8,15%	33.786.492	100,00%
05	125.255.319	34,62%	38,54%	199.168.609	32,15%	61,28%	285.269.941	31,42%	87,77%	39.764.675	14,56%	12,23%	325.028.616	100,00%
06	1.072.620	0,30%	26,19%	2.208.888	0,36%	53,94%	3.348.662	0,37%	81,77%	746.372	0,27%	18,23%	4.095.034	100,00%
08	48.621.197	13,44%	41,91%	75.419.861	12,18%	65,02%	105.713.768	11,64%	91,13%	10.286.394	3,77%	8,87%	116.000.162	100,00%
ROLECOMP										163.452.397	50,84%			
TOTAL	361.840.101	100%		619.464.538	100%		907.836.675	100%		273.128.399	100%		1.017.512.177	

المصدر: قسم المحاسبة التحليلية.

الملحق رقم (4): لوحة القيادة.

EPE / TINDAL - SPA

Tableau de Bord Mensuel du mois de :

10³ DA

Agrégats	Mars		Evolution		Cumul à Mars		Evolution	
	2011	2011	Valeur	%	2012	2011	Valeur	%
29 Total Créances Hors Disponibilités : (H)+(I)+(J)								
H Dont - Préc: mpte T.V.A								
I - Clients								
J - Autres								
30 Total Dettes d'Exploitation : (K)+(O)+(P)+(Q)+(R)								
K Dont - Dettes d'Investissement : (L)+(M)+(N)								
L Dont * Emprunt Bancaire								
M * C.M.T								
N * Autres								
O - Fiscales								
P - Parafiscales								
Q - Fournisseurs								
R - Autres								
31 Total des Stocks : (S)+(T)+(U)+(V)								
S Dont - Marchandises								
T - Produits Finis								
U - Matières Premières								
V - Autres								
32 Importations								
33 Exportations								
Production Physique								
Filature (Kg)								
Tissage (Ml)								
Finissage (Ml)								
Confection (Pièce)								

EPE / TINDAL - SPA

Tableau de Bord Mensuel du mois de :

10³ DA

Agréats	Mars		Evolution		Cumul à Mars		Evolution	
	2011	2011	Valeur	%	2012	2011	Valeur	%
29 Total Créances Hors Disponibilités : (H)+(I)+(J)								
H Dont - Prèco:mpte T.V.A								
I - Clients								
J - Autres								
30 Total Dettes d'Exploitation : (K)+(O)+(P)+(Q)+(R)								
K Dont - Dettes d'Investissement : (L)+(M)+(N)								
L Dont * Emprunt Bancaire								
M * C.M.T								
N * Autres								
O - Fiscales								
P - Parafiscales								
Q - Fournisseurs								
R - Autres								
31 Total des Stocks : (S)+(T)+(U)+(V)								
S Dont - Marchandises								
T - Produits Finis								
U - Matières Premières								
V - Autres								
32 Importations								
33 Exportations								
Production Physique								
Filature (Kg)								
Tissage (Ml)								
Finissage (Ml)								
Confection (Pièce)								

المصدر: مصلحة التحليل المالي.

الملحق رقم (5): فاتورة البيع بالمؤسسة.

المؤسسة الصناعية الجزائرية
EPE TINDAL SPA M'SILA
N° Art. d'Imp 28012002200
N° RC : 98 B 562037
رقم التعريف الجبائي 099828010026923

ص ب 52 المنطقة الصناعية المسيلة
CAPITAL SOCIAL : 290.000.000 D.A.
رقم الصناعات ائتماني BNA M'SILA 901 300 300 111/44
الحساب الجاري ائتماني باتفنك الوطني الجزائري I.M.7.2.B
رقم 39 - 11 - 31
الفاكس : 96035 55 04 20
الهاتف : 55 00 70 - 055 10 15

فاتورة الانسجة
FACTURE TEXTILE No 23223

N° BL روت 025977	N° B/S راس ط N°14-30/04/2012	Mode de Paiemen طريقة الدفع BNA N°1802962	Code Vendeur رمز البائع T/W		
Nom du Client الاسم العميل SCOUTS MUSULMANS ALG عنوانه GROUPE CHERIF TEKAMIRA		N° R.C : MAT. FISC : N. ART. IMP : ACTIVITE	DATE تاريخ الارسال 30/04/2012		
المجموع TOTAL HT	سعر الوحدة P U HT	الكمية Quantité	وحدة القياس U M	تعيين المواد Désignation	الرمز Code
149500.00	74750.00	2	PS	TENTE PLS	3307
45640.00	2282.00	20	PS	SAC DE COUCHAGE A/CADUC	3312
18000.00	1800.00	10	PS	SAC A DOS	3311
<p>M.H.T : 213140.00 م ك ر T.V.A : 36233.80 ر ك ا Net à Payer : 249373.80 المبلغ المقتضى</p> <p>Arrêté la présente Facture à la Somme de ان بضاعتنا حتى دان كان تصديرها خالص الاجرة يبقى شحنتها ونقلها على حساب الموجه في حالة تعرفها الى الاخطار اثناء الطريق ولا يمكننا بأي حال من</p> <p>035 55 00 70 035 55 04 20 BNA 901 300 300 111/44</p>					

المصدر: مصلحة التسويق بالمؤسسة.

B

ملخص

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة تأثير متغيرات بيئة المؤسسة بنوعها الداخلية والخارجية على أدوات مراقبة التسيير (التحليل المالي، الموازنة التقديرية ولوحة القيادة)، مع تطبيق ذلك على إحدى المؤسسات الجزائرية وهي المؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية بالمسيلة، حيث تم التعرف على الكيفية التي يتعامل بها نظام مراقبة التسيير مع المتغيرات البيئية في عملية صنع القرار.

لقد تم التوصل من خلال الدراسة الميدانية بأن المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية للمؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية تؤثر على نظام مراقبة التسيير وعلى أدواته، إلا أن العمال (كمتغير داخلي) والمنافسين (كمتغير خارجي)، لا يؤثران على نظام مراقبة التسيير داخل المؤسسة، كما أن للتشريعات والقوانين الحكومية آثار كبيرة على عمل نظام مراقبة التسيير في المؤسسة.

كما تم توصل إلى أن تطوير نظام مراقبة التسيير داخل المؤسسة محل الدراسة يتطلب الأخذ بعين الاعتبار اهتمامات العاملين وتطوير نظام الحوافز للحفاظ على المكانة التنافسية القوية التي تحتلها المؤسسة في السوق الوطنية.

الكلمات المفتاحية: بيئة المؤسسة، نظام مراقبة التسيير، التحليل المالي، الموازنة التقديرية، لوحة القيادة

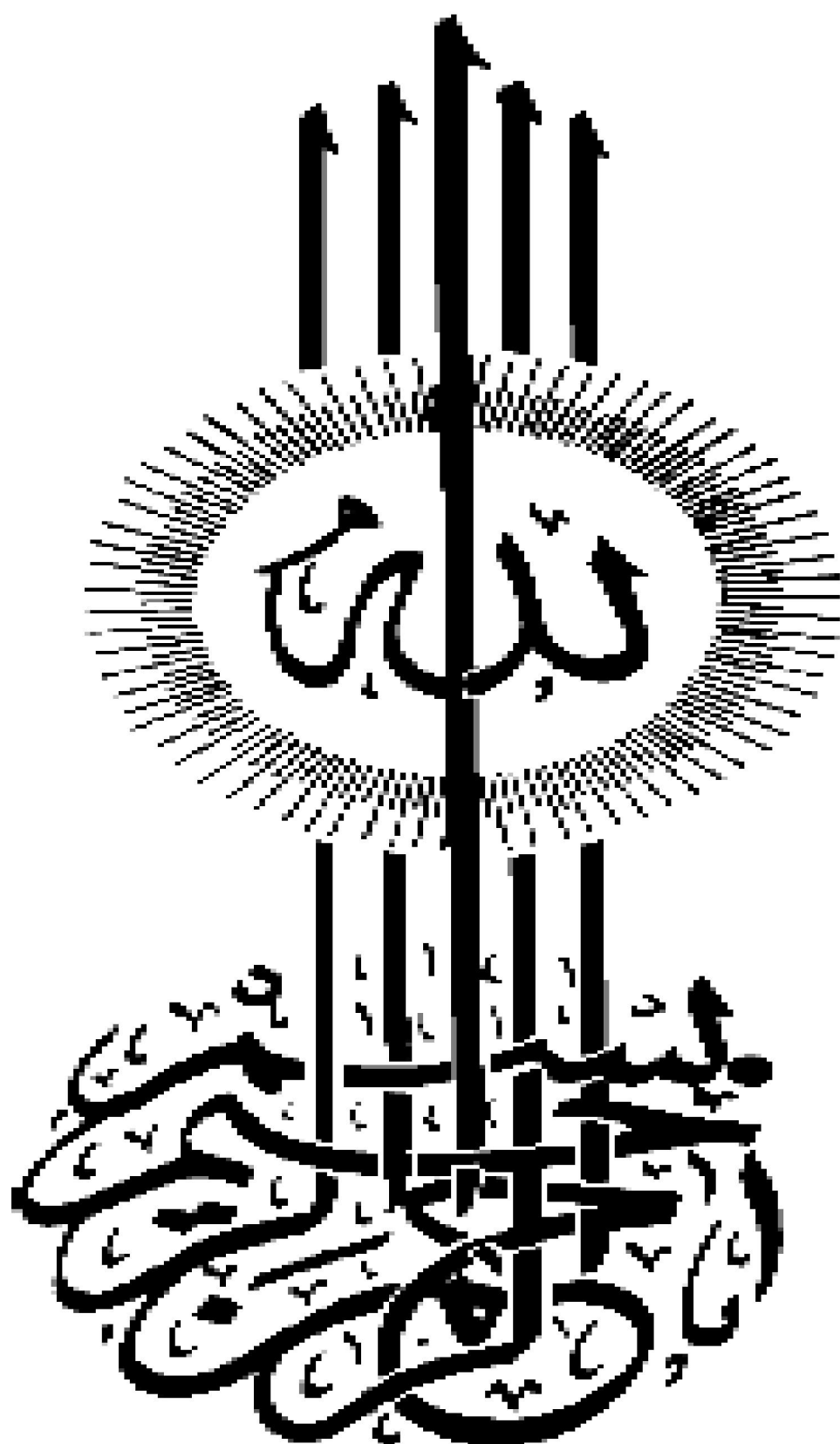
Abstract

This study aimed to determine the impact of environmental variables on the management control tools (financial analysis, the estimated budget and dashboard), with the application of these concepts on EATIT enterprise in M'sila, in order to identify how management control system deals with environmental variables In the process of decision-making.

The empirical study has resulted that the environmental variables (internal and external) have affected the management control system and its tools in EATIT enterprise, but it has been found that the workers (internal variable) and competitors (external variable), have no impacts in the period of study. Moreover, this study has showed that the governmental laws and legislations have significant effects on the operation of the management control system over the all period of study.

It has been concluded that the development of management control system in EATIT enterprise requires taking into account the interests of workers and the development of incentive's system to maintain a strong competitive position occupied by the EATIT in national market.

Keywords: enterprise environment, management control system, financial analysis, the estimated budget, Dashboard



شكر و تقدير

قال الله تعالى:

(نعمة من عندنا كذلك نجزي من شكر)

القمر 35.

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف المرسلين، سيدنا محمد عليه أفضل الصلاة وأزكى التسليم.

بداية أحمد الله سبحانه وتعالى وأشكره على عظيم نعمته وكريم توفيقه لي لإنجاز هذا العمل المتواضع.

اعترافاً بالجميل أتقدم بجزيل الشكر والتقدير للدكتور "عبد الحميد برحومة" على قبوله الإشراف على مذكرتي، وعلى توجيهاته القيمة لإخراجها في صورتها النهائية.

كما أتقدم باسمي آيات الشكر والتقدير إلى أعضاء لجنة المناقشة على تكريمهم بقبول مناقشة مذكرتي.

كما أعبر عن تقديري وشكري لجميع أساتذتي بكلية العلوم الاقتصادية والتجارة وعلوم التسيير.

وفي الأخير كل الشكر والتقدير لجميع زملائي وزميلاتي طلبة الماستر تخصص مراقبة التسيير، والى كل من ساعدني في إنجاز هذه الرسالة.

إهداء

الحمد لله وحده ومهما شكرناه لا نستوفي حقه
و الصلاة و السلام على اشرف المرسلين نبينا محمد
صلى الله عليه وسلم

إلى من حفر الزمان اسمها في ذاكرتي
إلى شفاء الروح ومنبع الحنان
إلى رمز العطاء أمي الحنون
إلى من علمني التحدي و الإرادة وان اصنع من
الفشل نجاحا ومن النجاح سموا
ورمزا للمثابرة و التضحية و الشجاعة في
مواجهة الحياة

إلى من رواني من كاس الأخلاق الذي لن نظماً بعده
أبي الغالي

إلى كل الأهل والأقارب كل باسمه
إلى جميع زملائي بقسم العلوم التسيير
إلى كل هؤلاء اهدي عملي هذا

الصفحة	الموضوع
IV - I	فهرس المحتويات.....
V	فهرس الجداول.....
VI	فهرس الأشكال.....
ح - 1	مقدمة عامة.....
الفصل الأول: بيئة المؤسسة ونظام مراقبة التسيير	
2	تمهيد الفصل الأول
3	المبحث الأول: بيئة المؤسسة
3	المطلب الأول: البيئة الداخلية.....
3	الفرع الأول: مفهوم البيئة الداخلية.....
4	الفرع الثاني: عناصر البيئة الداخلية.....
5	الفرع الثالث: الضغوطات التي تتعرض لها المنظمة داخليا وكيفية إدارتها... ..
9	المطلب الثاني: البيئة الخارجية
9	الفرع الأول: مفهوم البيئة الخارجية
10	الفرع الثاني: عناصر البيئة الخارجية.....
15	الفرع الثالث: أهم الدراسات التي تناولت أثر البيئة الخارجية.....
18	المبحث الثاني: نظام مراقبة التسيير
18	المطلب الأول: ماهية مراقبة التسيير
18	الفرع الأول: مفهوم نظام مراقبة التسيير.....

23 الفرع الثاني: أهداف ومهام نظام مراقبة التسيير
29 الفرع الثالث: موقع مراقبة التسيير في المؤسسة ومراحل تصميمه
34 المطلب الثاني: أدوات نظام مراقبة التسيير
34 الفرع الأول: التحليل المالي
35 الفرع الثاني: لوحة القيادة
39 الفرع الثالث: الميزانية التقديرية
41 خلاصة الفصل الأول
 الفصل الثاني: أثر بيئة المؤسسة على أدوات نظام مراقبة التسيير
43 تمهيد الفصل الثاني
44 المبحث الأول: أثر بيئة المؤسسة على التحليل المالي
44 المطلب الأول: أثر البيئة الداخلية على التحليل المالي
47 المطلب الثاني: أثر البيئة الخارجية على نظام مراقبة التسيير
51 المبحث الثاني: تأثير بيئة المؤسسة على الميزانية التقديرية
51 المطلب الأول: تأثير البيئة الداخلية على الميزانية التقديرية
54 المطلب الثاني: تأثير البيئة الخارجية على الميزانية التقديرية
57 المبحث الثالث: تأثير بيئة المؤسسة على لوحة القيادة
57 المطلب الأول: تأثير البيئة الداخلية على لوحة القيادة
58 المطلب الثاني: تأثير البيئة الخارجية على الميزانية التقديرية
60 خلاصة الفصل الثاني

الفصل الثالث: دراسة حالة المؤسسة الجزائرية الأنسجة الصناعية والتقنية *EATIT*

62	تمهيد الفصل الثالث.....
63	المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية.....
63	المطلب الأول: لمحة تاريخية.....
64	المطلب الثاني: طبيعة نشاط، وظائف وأقسام المؤسسة.....
64	الفرع الأول: طبيعة نشاط المؤسسة.....
65	الفرع الثاني: وظائف وأقسام المؤسسة.....
68	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي وأهداف المؤسسة.....
68	الفرع الأول: الهيكل التنظيمي للمؤسسة وتوزيع العمال.....
70	الفرع الثاني: أهداف المؤسسة.....
70	المطلب الرابع: بيئة المؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية.....
70	الفرع الأول: البيئة الداخلية للمؤسس.....
71	الفرع الثاني: البيئة الخارجية للمؤسسة.....
72	المبحث الثاني: نظام مراقبة التسيير في المؤسسة.....
72	المطلب الأول: المحاسبة التحليلية.....
75	المطلب الثاني: الميزانية التقديرية.....
75	المطلب الثالث: لوحة القيادة.....
79	المبحث الثالث: الدراسة الميدانية.....
79	المطلب الأول: منهج الدراسة.....

80	المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة.....
80	الفرع الأول: مجتمع الدراسة.....
80	الفرع الثاني: عينة الدراسة.....
84	الفرع الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة.....
95	خلاصة الفصل الثالث.....
97	الخاتمة.....
102	قائمة المراجع.....
107	الملاحق.....

فهرس الجداول

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
19	أهم مراحل تطور نظام مراقبة التسيير	1 - 1
23	أنماط نظام مراقبة التسيير	2 - 1
52	القرارات والسياسات والمعلومات التي تؤثر في إعداد الموازنة التقديرية	1 - 2
81	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	1 - 3
81	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن	2- 3
82	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الحالة المدنية	3- 3
82	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	4 - 3
83	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية (الخبرة)	5 - 3
83	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الدرجة المهنية	6 - 3
85	إجابات أفراد العينة حول تأثير بيئة المؤسسة على الهيكل المالي	7 - 3
88	إجابات أفراد العينة حول تأثير بيئة المؤسسة على الميزانية التقديرية	8 - 3
91	إجابات أفراد العينة حول تأثير بيئة المؤسسة على لوحة القيادة	9 - 3
93	إجابات أفراد العينة حول تأثير بيئة المؤسسة على نظام مراقبة التسيير	10 - 3

فهرس الأشكال:

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
22	مثلث مراقبة التسيير	1 - 1
26	أهداف نظام مراقبة التسيير	2 - 1
29	تابعية مراقب التسيير للمدير المالي	3 - 1
30	الاتصال على هيئة المشط	4 - 1
30	تابعية مراقب التسيير للمدير المالي	5 - 1
32	مخطط عمل مراقب التسيير	6 - 1
33	مراحل تصميم نظام مراقبة التسيير	7 - 1
38	مراحل إعداد لوحة القيادة	8 - 1
44	تأثير البيئة الداخلية على التحليل المالي	1 - 2
56	النموذج المزدوج للبيئة	2- 2
69	الهيكل التنظيمي لمؤسسة EATIT	1-3

مقدمة

تواجه المؤسسة الاقتصادية الجزائرية اليوم العديد من المتغيرات البيئية بنوعيتها الداخلية والخارجية، البيئة الداخلية المتمثلة في المتغيرات الداخلية بالمؤسسة كالعامل والإدارة العليا...، والبيئة الخارجية المتمثلة في المتغيرات الخارجة عن المؤسسة وتكون إما عامة أو خاصة متمثلة في زبائن وموردين، وقد أصبحت هذه المتغيرات تشكل لها تحديات يتحتم عليها مواجهتها بأكثر الطرق فعالية، ولأن بيئة المؤسسة تؤثر على قرارات المؤسسة فهي تؤثر على أنظمة المؤسسة المتعددة المهتمة باتخاذ القرارات ولعل من بين أهم هذه الأنظمة نظام مراقبة التسيير، ولا يستطيع نظام مراقبة التسيير اتخاذ القرار إلا بالقضاء على تحد معين أو حل مشكلة معينة أو الأخذ بعين الاعتبار تبعات قراراته، وسنتطرق في هذه المذكرة لبيئة المؤسسة بنوعيتها الداخلية والخارجية وخصائص كل بيئة وأنواعها، وما هي نظرة المؤسسة لها وسنتطرق أيضا لنظام مراقبة التسيير ومفهومه وأنواعه وسنتحدث أيضا على أدواته.

وسنتحدث أيضا في أهم التأثيرات للمتغيرات البيئية الداخلية والخارجية على نظام مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية، وذلك بعرض أدوات نظام مراقبة التسيير وكيف تؤثر عناصر بيئة المؤسسة على هذه الأدوات ثم محاولة تقديم مجموعة من الاقتراحات التي يمكن أن تساعد في تحسين عمل نظام مراقبة التسيير.

أولا: إشكالية الدراسة:

نظرا لأهمية بيئة المؤسسة الاقتصادية وضرورة وجودها بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية وتأثيراتها المختلفة على أنظمة المؤسسة، وخاصة تأثيرها على عملية اتخاذ القرار، وبما أن نظام مراقبة التسيير يهتم بعملية اتخاذ القرارات، فإن أهم مؤثرات بيئة المؤسسة تكون على قرارات نظام مراقبة التسيير، ومن كل ما سبق ستدور إشكالية البحث حول:

ما مدى تأثير متغيرات بيئة المؤسسة على أدوات نظام مراقبة التسيير؟

ولكشف جوانب الإشكالية العامة نطرح الإشكاليات الفرعية التالية:

- هل يوجد تأثير للبيئة الداخلية على نظام مراقبة التسيير في مؤسسة EATIT؟
- هل يوجد تأثير للبيئة الخارجية على نظام مراقبة التسيير في مؤسسة EATIT؟
- هل هناك تأثير للقوى البشرية للمؤسسة على نظام مراقبة التسيير في مؤسسة EATIT؟

ثانيا: فرضيات الدراسة

- يوجد تأثير للبيئة الداخلية للمؤسسة على نظام مراقبة التسيير في المؤسسة.
- لا يوجد تأثير لعناصر البيئة الخارجية للمؤسسة على نظام مراقبة التسيير وان أثرت فهي تأثر بطريقة غير مباشرة .
- يوجد تأثير للقوى البشرية في المؤسسة على نظام مراقبة التسيير.

ثالثا: أهمية الدراسة

تستمد الدراسة أهميتها من خلال ما يلي:

- حداثة الموضوع الذي نتناوله والذي يعد من أبرز المواضيع المعاصرة والجوهرية، بحيث نعتقد أن هناك محدودية في فهم أهمية تأثير بيئة المؤسسة على نظام مراقبة التسيير في المؤسسات الجزائرية، فضلا عن وجود فجوة لدى المؤسسات الجزائرية بعدم تطبيقها لنظام مراقبة التسيير بطريقة جيدة وعدم وضع قسم منفرد لهذا النظام الأساسي في اتخاذ القرارات
- إبراز قيمة نظام مراقبة التسيير في المؤسسة، وفعاليتها الكبيرة في عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية، ومساعدته الكبيرة في تحقيق أهداف إستراتيجية المؤسسة
- تقديم واضح لبيئة المؤسسة، وتوضيح أهميتها بالنسبة للمؤسسة وأهميتها الكبيرة وتأثيرها في سير عمل نظام مراقبة التسيير

رابعا: أهداف الدراسة

- تعميم الفهم لموضوع بيئة المؤسسة ونظام مراقبة التسيير
- إبراز أهمية نظام مراقبة التسيير في المؤسسة كنظام يساعد على اتخاذ القرارات
- تبيان الأثر الكبير الذي تلعبه بيئة المؤسسة في عمل نظام مراقبة التسيير في المؤسسة
- إبراز أهم الأدوات لنظام مراقبة التسيير وطريقة إعدادها
- التعرف على مدى استعداد المؤسسة الاقتصادية الجزائرية بالأخذ بالمتغيرات البيئية عند إعدادها لنظام مراقبة التسيير

خامسا: أسباب اختيار الموضوع

1-أسباب ذاتية:

- الرغبة الذاتية والميل الشخصي في معالجة و دراسة موضوع نظام مراقبة التسيير و التعرف على أدواته المختلفة.
- يدخل موضوع البحث ضمن مجال تخصصي .

2-أسباب موضوعية

- يعد نظام مراقبة التسيير من أكثر المواضيع التي لقيت اهتماما متزايدا من طرف الباحثين في ميدان التسيير في الآونة الأخيرة
- ضرورة الاعتماد على نظام مراقبة التسيير في عملية اتخاذ القرارات من خلال الاهتمام بالبيئة عند اعداد أدواته والعمل على تطويره المستمر
- محاولة فتح مجال دراسات مستقبلية لموضوع البيئة ونظام مراقبة التسيير

سادسا: منهج وأدوات الدراسة

من اجل الوصول إلى الهدف من البحث، ومن أجل الإجابة على الإشكالية، واختبار صحة الفرضيات المقترحة، سنعتمد على المنهج الوصفي في الجانب النظري (الفصل الأول والثاني)، وهذا المنهج يتماشى وطبيعة الموضوع ويهدف إلى التحليل بشكل عملي منظم، ويقوم بوصف الظاهرة وتحليل نتائجها وتفسير أسبابها، من أجل الوصول إلى نتائج محددة.

واستعملنا في الجانب التطبيقي (الفصل الثالث)، أسلوب دراسة حالة، باعتباره أحد الأساليب التي يعتمد عليها المنهج الوصفي، وذلك بدراسة حالة إحدى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية وتمثل في المؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية.

- الكتب ورسائل الماجستير، والمجلات والدوريات والمداخلات والملتقيات العلمية التي لها علاقة بالموضوع.
- البحوث والمناقشات، مواقع الانترنت والمكتبة الالكترونية.
- الاستمارة التي وزعت على الموظفين في المؤسسة محل الدراسة.

- الأدوات الإحصائية المستعملة في الدراسة الميدانية.

سابعاً: صعوبات الدراسة

تمثلت الصعوبات التي واجهتنا في إعداد هذه الدراسة فيما يلي:

- الخلط والتداخل بين المصطلحات، واستخدام نفس المصطلح في الكثير من المراجع المعتمدة للدلالة على معاني مختلفة، مما ولد التباس وغموض بين المصطلحات، نتج عنه تعقيد كبير جدا في التفرقة بينها وما المقصود بها.
- صعوبة فهم المقصود بدراستنا من طرف عمال المؤسسة محل الدراسة عند محاولة إسقاطها على أرض الواقع في المؤسسة محل الدراسة.

ثامناً: حدود الدراسة

- 1- الحدود المكانية: قمنا بدراسة حالة في المؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية EATIT.
- 2- الحدود الزمانية: قمنا بدراسة حالة في فترة ماي و جوان 2013.

تاسعاً: الدراسات السابقة

هناك دراسات سابقة تناولت موضوع مراقبة التسيير إلا أن الملاحظ أن أغلبها ربطته بالإستراتيجية وأنظمة داخلية بالمؤسسة، ولم نجد ولو دراسة واحدة تطرقت لهذا الموضوع ونظرت إلى التأثيرات الداخلية والخارجية على نظام مراقبة التسيير، وعليه تأتي دراستنا لتكمل ما قيم به على مستوى جامعاتنا الجزائرية والعربية، ومن تلك الدراسات وأقربها إلى موضوع الدراسة ما يلي:

الدراسة الأولى: محمد موسى محمد النجار 2006، تحت عنوان:

" العوامل المؤثرة على كفاءة استخدام الموازنات التقديرية كأداة تخطيط ورقابة في الجامعة الفلسطينية لمحافظات غزة"

هذه الدراسة عبارة عن رسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في المحاسبة والتمويل في الجامعة الإسلامية- غزة، وهدفت إلى أن العوامل المؤثرة على كفاءة استخدام الموازنات التقديرية في الجامعات الفلسطينية بغزة، وقد توصلت إلى النتائج التالية:

- غياب الدور الفاعل الذي يجب أن يقوم به قسم الموازنة في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة.
- الجامعات تطبق نظام موازنة البنود.
- لا تطبق الجامعات محل الدراسة بدرجة كبيرة المرحلة الرابعة من مراحل الموازنات التقديرية والمتمثلة في مرحلة متابعة التنفيذ التي تعنى بمحور الرقابة.

الدراسة الثانية: صفاء لشهب 2006، تحت عنوان:

"نظام مراقبة التسيير وعلاقته باتخاذ القرار، دراسة حالة مؤسسة إنتاج المياه المعدنية لموازة"

هذه الدراسة عبارة عن رسالة مقدمة ضمن نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال في جامعة الجزائر، وقد ركزت الدراسة عن التعرف على نظام مراقبة التسيير وعلى كفاءته مساعدته في اتخاذ القرارات في مؤسسة إنتاج المياه المعدنية لموازة، وقد توصلت إلى النتائج التالية:

- انعدام مراقبة التسيير في المؤسسة بالرغم من تواجد المصلحة الخاصة بها.
- ضعف نظام التحفيز إن لم نقل انعدامه.
- عدم معرفة معظم المسؤولين والأفراد بأدوار وأهداف نظام مراقبة التسيير.
- تحفيز المسيرين في التعريف بهذه الأهداف وأهميتها.

الدراسة الثالثة: د. صاطوري الجودي، أبو الريحان فاروق، تحت عنوان:

" البيئة الداخلية والخارجية وتأثيرها على جودة صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية"

هذه الدراسة عبارة عن مداخلة، هدفت إلى البحث في أهم تلك المتغيرات التي من شأنها التأثير على جودة القرار في المؤسسة الاقتصادية وتوصلت إلى النتائج التالية:

- توجد بعض العوامل تؤثر على متخذ القرار والبعض الآخر يؤثر القرار في حد ذاته.
- يمكن لحد من التأثير السلبي لبعض العوامل وزيادة الأثر الايجابي للبعض الآخر.

- القرار الجيد هو الذي يصف الحل الأمثل والنهائي لمشكلة محددة داخل المؤسسة الاقتصادية.

عاشرا: هيكل الدراسة

من أجل الإلمام والإحاطة بمختلف جوانب الموضوع ومعالجة الإشكالية المطروحة ارتأينا تقسيم الدراسة إلى ثلاثة فصول، منها فصلين نظريين وفصل تطبيقي كالتالي:

الفصل الأول: نتناول فيه الإطار العام لبيئة المؤسسة، من خلال التطرق إلى مفهوم البيئة ، والتكلم على البيئة الداخلية، مفهومها وأهمية دراستها ثم عناصرها والضغوطات التي تتعرض لها المنظمة داخليا وكيفية إدارتها، ثم التكلم عن البيئة الخارجية، مفهومها و أهميتها دراستها ثم عناصرها وانتهاء بأهم الدراسات التي تناولتها، وتكلمنا أيضا في هذا الفصل عن نظام مراقبة التسيير، من خلال التطرق إلى مفهومه وخصائصه ثم أهدافه ومهامه، موقعه في المؤسسة ومراحل تصميمه، وبعد ذلك انتهينا بعرض أدوات نظام مراقبة التسيير.

الفصل الثاني: تناولنا فيه أثر عوامل البيئة بنوعها الداخلية والخارجية على أدوات نظام مراقبة التسيير (التحليل المالي، الميزانية التقديرية، لوحة القيادة) كل أداة على حدا.

الفصل الثالث: فحاولنا إسقاط الدراسة النظرية على واقع المؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية بالمسيلة ومن ثم استخلاص بعض النتائج.

وأخيرا وفي الخاتمة سجلنا أهم النتائج المتوصل إليها مع ايداء بعض الاقتراحات لهذا الموضوع لكي تستفيد منها المؤسسة محل الدراسة وكذا باقي المؤسسات المماثلة.

الفصل الأول :

بيئة المؤسسة ونظام مراقبة التسيير

تمهيد

إن المدارس المعاصرة أعطت لبيئة المؤسسة بشكل عام أهمية كبيرة سيما في مجال الموارد بسبب ندرتها وهذا لتحقيق الأهداف المسطرة .
ومن أجل الإحاطة بالمفاهيم والمبادئ الأساسية لبيئة المؤسسة ونظام مراقبة التسيير قسمنا هذا الفصل إلى
مبحثين رئيسيين:

المبحث الأول: بيئة المؤسسة.

المبحث الثاني: نظام مراقبة التسيير.

المبحث الأول: بيئة المؤسسة:

تعرف البيئة على أنها كل ما يحيط بالمنظمة من طبيعة ومجتمعات بشرية ونظم اجتماعية وعلاقات شخصية.

و هي كذلك مجموع العناصر والشروط الخاصة بالمجتمع الواسع التي تؤثر في وتتأثر بها المنظمة، وبالتالي فإنها كل القوى ذات التأثير الفعال على المنظمة وأدائها.

إذن فالبيئة بهذا المفهوم هي ما يحيط بالمنظمة بشكل عام ويؤثر في حركة وعمل وأداء المنظمة بشكل مباشر أو غير مباشر، فالبيئة تحدد اتجاهات عمل المنظمة¹، وسندرس البيئة في هذا المبحث بالتكلم عن نوعيها الداخلية والخارجية.

المطلب الأول: البيئة الداخلية:

الفرع الأول: مفهوم البيئة الداخلية

أولاً: تعريفها

هي تلك البيئة التي تتعلق بالمنظمة ذاتها، من حيث الأطر الإدارية والفنية العاملة فيها، والأنظمة الرسمية وغير الرسمية، والهياكل التنظيمية، وإجراءات وسياسات تنفيذها، والتكنولوجيا المستخدمة، وأنماط الاتصالات السائدة، وهكذا². أي هي تلك البيئة التي تعبر عن القوى داخل المنظمة والتي تؤثر على المنظمة (من الداخل في المنظمة) وأدائها بشكل مباشر، وهي البيئة التي تؤثر داخليا³

ثانياً: أهمية دراستها

تتمت المنظمات بتحليل وتقييم كافة العوامل الداخلية، وذلك بغرض رئيسي يتمثل في بيان نقاط القوة والضعف التي يتسم بها كل عامل من العوامل الداخلية بما يساعد . مع الاستعانة بنتائج تحليل العوامل الخارجية . على اتخاذ قراراتها الإستراتيجية، واختيار البدائل المناسبة لها، وبوجه عام فإن تحليل البيئة الداخلية يمثل خطوة هامة وضرورية في اختيار الإستراتيجية المناسبة للمنظمة، وذلك لما يلي:

1. المساهمة في تقييم القدرات والإمكانات المادية والبشرية والمعنوية المتاحة للمنظمة؛

2. إيضاح موقف المنظمة بالنسبة لغيرها من المنظمات في نفس المجال؛

¹ خليل حسين الشماخ، خضير، كاضم محمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة الأردن، الطبعة 2007، 3، ص 190

² المرجع نفسه، ص 195

³ عمر وصفي عقيلي، تميم عبد علي المؤمن، المنظمة ونظرية التنظيم، دار زهران للنشر والتوزيع، 1994، ص 131، 132

3. بيان وتحديد نقاط القوة وتعزيزها للاستفادة منها والبحث عن طريق تدعيمها مستقبلاً وذلك بما يساعد في القضاء على المعوقات البيئية أو اغتنام الفرص الموجودة بالبيئة؛
4. بيان وتحديد نقاط الضعف، وذلك حتى يمكن التغلب عليها ومعالجتها أو تفاديها ببعض نقاط القوة الحالية للمنظمة؛
5. ضرورة الترابط بين التحليل الداخلي (نقاط الضعف والقوة)، والتحليل الخارجي (مجالات الفرص)، فإنه لا فائدة من الوقوف على الفرص والمخاطر البيئية دون الوقوف على النقاط التي تمثل قوة للمنظمة أو ضعفاً، فإذا كان الهدف من التحليل الداخلي يتمثل في الوقوف على نقاط القوة والضعف فإن ذلك يمثل الوسيلة التي تقود لانتهاز الفرص التسويقية وتجنب المخاطر أو تحجيمها¹.

الفرع الثاني :عناصرها

أولاً: المالكون

يشكل المالكون عنصر ضغط داخل المنظمة، خاصة المنظمات الصغيرة، وذلك لأنهم يتدخلون بعمليات وتفصيل أداء المنظمة باعتبار أن جزءاً كبيراً من مصالحهم مرتبط بالمنظمة، وبالتالي فإن أداءهم وسلوكياتهم وانطباعاتهم واتجاهاتهم تمثل جزءاً هاماً من البيئة الداخلية للمنظمة والتي يمكن أن تحدد في كثير من الأحيان سلوكيات المنظمة واتجاهات وأنماط أدائها.

ثانياً: العاملون

يمثل العاملون القوة البشرية للمنظمة، وبالتالي فإن سلوكياتهم وأدائهم ومتطلباتهم وعلاقاتهم تمثل جزءاً من البيئة الداخلية للمنظمة، وبالتالي تحكم الكثير من أجواء وظروف العمل في المنظمة. حيث ترتبط هذه بعوامل أساسية مثل الرضا عن العمل، الانتماء، الاندفاع في الأداء، والإخلاص في العمل، وهذه العوامل ترسم النمط أو النموذج الأساسي للبيئة الداخلية للمنظمة كونها تمثل احد عناصر التأثير في المنظمة.

ثالثاً: نمط القيادة

تمثل القيادة في المنظمة العناصر الإدارية القيادية العليا في المنظمة (مجلس الإدارة، الرئيس الأعلى للمنظمة) وأن هذه العناصر بصفقتها القيادية ومسؤولياتها الإجمالية والشاملة في المنظمة تؤثر بشكل مباشر في بيئة المنظمة. ذلك لأن النمط القيادي الذي تتبعه أو تستخدمه القيادة العليا يمثل عنصراً هاماً من عناصر

¹مدونة أبو مروان، تحليل البيئة الداخلية للمنظمة (الإدارة الإستراتيجية للعمل الدعوي)، : <http://ikhwanwayonline.Wordpress.com> تاريخ المقال : 2009/3/16، أطلع عليه يوم : 2010/10/22

البيئة الداخلية للمنظمة، كون هذا الأسلوب سيكون المحدد الأساسي لقواعد وأساليب وأنماط العمل في المنظمة، وبالتالي فإن الأساليب البيروقراطية أو الديمقراطية في الإدارة تخلق أجواء مختلفة داخل المنظمة وبالتالي تولد ظروف و قواعد بيئية مختلفة.

رابعا: ثقافة المنظمة

وهذه تعبر عن القيم والأفعال المشتركة بين أعضاء المنظمة، وتمثل هذه القواعد السلوكية الأساسية المعتمدة والمتفق عليها في المنظمة، وبالتالي فإن هذه القواعد تشكل جزءا هاما من البيئة الداخلية للمنظمة كونها تعتبر محددات أساسية من محددات السلوك والأداء والتصرف ضمن المنظمة، وبالتالي تشكل مؤثرا هاما من المؤثرات البيئية داخل المنظمة، وعليه فإن أخلاقيات المنظمة تشكل نوعا من الضغوط البيئية المؤثرة داخل المنظمة في تنفيذ المهام والواجبات وأداء الأعمال¹.

الفرع الثالث: الضغوطات التي تتعرض لها المنظمة داخليا وكيفية إدارتها

أولا: المصادر المحتملة للضغوطات

1. العوامل البيئية: كما يؤثر عدم التأكد البيئي على تصميم تركيب المنظمة، فانه يؤثر أيضا على مستويات الضغط بين العاملين في المنظمة، فالتغيرات في دورات العمل تخلق عدم تأكد اقتصادي، وحينما يمر الاقتصاد بحالة انكماش، فإن ذلك يؤدي إلى تزايد شعور الأفراد بالقلق فيما يتعلق بأمنهم الوظيفي. كما أن عدم الاستقرار السياسي يؤدي للشعور بالضغط، حيث أن الاستقرار السياسي يؤدي إلى تطبيق التغيير بشكل منتظم، وبالرغم من ذلك فإن التهديدات والتغيرات السياسية، حتى في الدول المستقرة سياسيا، مثل أمريكا وكندا، قد تؤدي إلى الضغط فمثلا تهديد مقاطعة كيويك للاستقلال عن كندا لكي تصبح دولة قائمة بذاتها، واستخدام اللغة الفرنسية يؤدي إلى شعور الأفراد الذين لا يجيدون اللغة الفرنسية للشعور بالضغط. كما أن عدم التأكد التكنولوجي هو نوع ثالث من العوامل البيئية التي يمكن أن تؤدي إلى الضغط، بسبب أن الإبداعات الجديدة قد تجعل من مهارات العاملين وخبراتهم متقدمة خلال فترة زمنية قصيرة، وذلك مثل استخدام الكمبيوترات أو الروبوتات، أو الأتمتة والأشكال الأخرى من الإبداعات التكنولوجية تعتبر تهديدا للعديد من الأفراد وتسبب الضغط.

2. العوامل التنظيمية: هنالك العديد من العوامل التنظيمية التي تؤدي للضغط، وقد صنفت هذه العوامل إلى:

أ. **متطلبات المهمة:** هي العوامل المرتبطة بعمل الفرد، وتتضمن تقسيم عمل الفرد الاستقلالية، تنوع المهمة، درجة الأتمتة، وظروف العمل المادية، والترتيب المادي للعمل. فمثلا عمل الفرد ضمن الخط الإنتاجي

¹ عمر وصفي عقيلي، قيس عبد علي المؤمن، مرجع سبق ذكره د. ص 146 147

يؤدي إلى ضغوطات على الفرد حينما يدرك أن سرعته عالية، وبنفس الأسلوب، فإن العمل في غرفة مكتظة أو في موقع عمل ظاهر، حين تكون مقاطعة عمل الفرد مستمرة، كلها عوامل يمكن أن تؤدي لزيادة القلق والتوتر.

أما متطلبات الدور فإنها ترتبط بالضغوطات المفروضة على الشخص بسبب دوره في المنظمة، حيث أن صراع الدور يؤدي إلى توقعات يصعب تحقيقها، كما أن زيادة عبء الدور يظهر حينما يتوقع من الفرد أن يحقق إنجازا أكثر مما يسمح به الوقت. ويؤدي غموض الدور الذي يظهر نتيجة لعدم فهم الدور بشكل واضح، بحيث لا يعرف الفرد ماهو متوقع منه بالتحديد، يؤدي إلى الضغط أيضا.

ب. التركيب التنظيمي للمنظمة: ويعرف بأنه المستويات المختلفة داخل المنظمة، ودرجة الاعتماد على القواعد والأنظمة، وأين يتم اتخاذ القرار، حيث أن زيادة القواعد وانعدام المشاركة في القرارات المؤثرة على عمل الفرد، هي أحد الأمثلة على متغيرات التركيب التي يمكن أن تكون من العوامل المؤدية للضغط. وتمثل القيادة المنظمة الأسلوب الإداري للتنفيذيين الأساسيين في المنظمة، ويؤدي بعض التنفيذيين إلى خلق ثقافة تتميز بالضغط والخوف والقلق، ويفرضون ضغوطا غير واقعية للإنجاز خلال فترة زمنية قصيرة، ويستخدمون أساليب سيطرة شديدة جدا ويطردون العاملين الذين لا يكون إنجازهم بمستوى المعايير المحددة.

ج. مرحلة حياة المنظمة: إن المنظمات تمر بمراحل مختلفة خلال دورة حياتها، بدءا من النشوء إلى النمو النضج ومن ثم الانهيار، والمرحلة التي تكون المنظمة فيها أثناء دورة حياتها تخلق مشاكل مختلفة وضغوطات على العاملين، وتتميز مرحلتنا النشوء والانهيار بالضغط، إذ أن مرحلة النشوء تتميز بدرجة عالية من الانفعالية وعدم التأكد، بينما أن مرحلة الانهيار تتطلب اعتيادا التقليل في عدد العاملين ومجموعة مختلفة من عدم التأكد. ويميل الضغط لأن يكون في حدوده الدنيا في مرحلة النضج، حيث يولد عدم التأكد في حدوده الدنيا.

3.العوامل الفردية: يعمل الفرد اعتيادا والمشاكل التي يمر بها الفرد خلال 120 ساعة وأكثر خارج ساعات العمل في كل أسبوع يمكن أن تؤدي إلى الضغط، وهي تلك العوامل التي تؤثر على الحياة الشخصية للفرد منها: ما بين 40-50 ساعة أسبوعيا.

أ. القضايا العائلية، والمشاكل الزوجية، ومشاكل الأطفال، وهي عوامل مؤدية للضغط ومؤثرة على العاملين أثناء عملهم داخل المنظمة، بسبب أنه لا يمكن تركها عند باب المنظمة قبل الدخول إلى العمل.
ب. المشاكل الاقتصادية، فهي من بين العوامل الفردية المؤدية إلى مجموعة من المشاكل الشخصية

المؤدية للضغط على العاملين، وتؤثر على تركيزهم على العمل كأمر الدخل والإنفاق.

4. تراكمية العوامل الفردية للشعور بالضغط: الحقيقة التي قد تشمل في مراجعة العوامل المؤدية للضغط

على الفرد، هي أن الضغط مفهوم تراكمي، إن الضغط هو بناء، وكل ضغط جديد ومستمر يضيف إلى مستوى الضغط المؤثر على الفرد.

5. الاختلافات الفردية: يزدهر بعض الأفراد في المواقف الضاغطة، بينما أن أشخاصا آخرين يغمرون

بالضغط، ما الذي يؤدي إلى الاختلاف بين الأفراد في قابليتهم على التعامل مع الضغط؟ وقد وجد أن 5 متغيرات تمثل العوامل التي تحكم الاختلاف بين الأفراد في تعاملهم مع الضغط هي:

أ. الإدراك: الإدراك يتوسط العلاقة بين ظروف الضغوط المحتملة وردود فعل العاملين اتجاهها، فمثلا خوف الشخص من أنه سوف يخسر عمله بسبب أن شركته تعمل على تقليص عدد العاملين لديها، قد ينظر إليه من قبل شخص آخر على أنه فرصة للحصول على مبلغ كبير كتعويض نهاية الخدمة والبدء بعمله الخاص. وبذلك فإن احتمال الضغط لا يكمن في الظروف الموضوعية، وإنما في تفسير العاملين لتلك الظروف.

ب. الخبرة في العمل: تشير الدلائل إلى أن الخبرة في العمل تميل لأن ترتبط سلبيا بالشعور بالضغط

في العمل، وهنالك تفسيران لذلك، الأول أن الأفراد الذين يستمرون في العمل بالمنظمة لفترة زمنية أطول هم الأفراد الذين يتميزون بقدرة أكبر على مقاومة الضغط. أما الثاني فإن الأفراد يطورون بمرور الزمن آلية التكيف للتعامل مع الضغط، وبسبب أن ذلك يتطلب فترة زمنية فإن الأعضاء القدامى في المنظمة هم الأكثر قابلية على التكيف التام والأقل شعورا بالضغط.

ج. الدعم الاجتماعي: العلاقة مع الزملاء أو المشرفين، يمكن أن يؤدي لصد تأثيرات الضغط، والمنطق

من وراء ذلك أن هذا المتغير الوسيط، أي الدعم الاجتماعي يخفف ويلطف التأثيرات السلبية.

د. مركز التحكم: فالأفراد الذين بمركز تحكم داخلي يعتقدون أنهم يسيطرون على قدرهم، أما الذين

بمركز خارجي فيعتقدون أن حياتهم مسيطر عليها من قبل قوى خارجية.

هـ. العدوانية: يتميز بعض الأفراد بشخصية عدوانية عالية، والغضب، ويعكسون عدم الثقة والاستهزاء

بالآخرين وأكثر احتمالا للشعور بالضغط في مواقف معينة¹.

ثانيا: إدارة هذه الضغوطات:

¹اماجدة العطية، سلوك المنظمة - سلوك الفرد والجماعة، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2003، ص 373-376.

حينما يكون مستوى الضغط منخفضا أو متوسطا، فإن المنظمة قد لا تهتم بهذه المستويات من الضغط، ويعود سبب ذلك كما بينا سابق إلى أن هذه المستويات من الضغط قد تكون وظيفية، وتؤدي لزيادة مستوى أداء العاملين. ولكن المستويات العالية من الضغط، أو حتى المستويات المنخفضة من الضغط المستمر لفترة زمنية طويلة، يمكن أن يؤدي إلى انخفاض مستوى أداء العاملين، ولذلك فإنها تتطلب فعلا ما من قبل الإدارة، وبينما أن كمية محدودة من الضغط قد تكون مفيدة وتؤثر إيجابيا على الأداء، فلا يجب أن نتوقع أن ينظر العاملون إلى ذلك بنفس الأسلوب. فمن وجهة نظرهم قد تكون حتى المستويات الدنيا من الضغط، تدرك على أنها غير مرغوب بها.

1. المداخل الفردية: يتمكن الفرد من تحمل مسؤولية تقليل مستويات الضغوط التي يشعر بها منها:

أ. إدارة الوقت: هنا العديد من الأفراد الذين لا يتمكنون من إدارة وقتهم بشكل جيد للأشياء التي عليهم إنجازها يوميا أو أسبوعيا هي ليست غير قابلة للإنجاز إذا ما تم إدارة الوقت بشكل جيد، فالفرد المنظم بشكل جيد، غالبا ما يتمكن من إنجاز ضعف ما يتمكن من إنجازه الفرد غير المنظم.

ومن بين الأمور القليلة المعروفة جيدا عن مبادئ إدارة الوقت:

ب. إعداد قائمة يومية بالفعاليات التي يجب إنجازها.

ج. تحديد أولوية الفعاليات اعتمادا على أهميتها وضرورة إنجازها.

د. جدولة الفعاليات اعتمادا على أولوياتها.

معرفة الدورة اليومية للعمل والتعامل مع الأجزاء الأكثر أهمية من العمل أثناء مرحلة الذروة في الدورة اليومية حينما تكون أكثر تركيزا وإنتاجية.

2. المداخل المنظمة :

أ. تحديد الأهداف المطلوب من الأفراد تحقيقها تحديدا دقيقا، واستلام المعلومات المرتدة التي تبين لهم مدى تقدمهم باتجاه تحقيق الهدف، كل ذلك يمكن أن يؤدي إلى تقليل شعور الأفراد بالضغط.

ب. إعادة تصميم العمل: وإعطاء العاملين مسؤوليات أكبر، وأعمالا ذات معنى واستقلالية أكبر وزيادة

المعلومات المرتدة، يمكن أن تقلل الضغط بسبب أن هذه العوامل توفر للعامل شعورا بالسيطرة بدرجة أكبر على فعاليات العمل، وتقلل الاعتمادية على الآخرين.

ج. زيادة مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم، كما أن زيادة الاتصالات الرسمية مع العاملين،

تقلل عدم التأكد عن طريق تقليل غموض الدور وصراع الدور. على أن تأخذ بعين الاعتبار أن ما يصنفه

العاملون على أنه تهديد أو فرصة، ما هي إلا تفسيرات شخصية، ويمكن التأثير عليها عن طريق الرموز والأفعال

التي يتم توصيلها عن طريق الإدارة.

برامج الصحة المدعومة من قبل المنظمة التي يجب أن تركز على الظروف الصحية والبدنية والفكرية للعاملين¹.

المطلب الثاني: البيئة الخارجية

الفرع الأول: مفهوم البيئة الخارجية

أولاً: تعريفها

هي مجموعة العناصر الواقعة خارج حدود المنظمة والتي تؤثر بالمنظمة ومكوناتها وأهدافها ونشاطاتها وفعاليتها. والبيئة الخارجية للمنظمة تصنف إلى بيئة عامة، وبيئة خاصة.²

ثانياً: أهمية دراستها

يتوقف نجاح المنظمة إلى حد كبير على مدى دراستها للعوامل البيئية المؤثرة، والاستفادة من اتجاهات هذه العوامل وبدرجة تأثير كل منها، حيث تساعد دراسة وتقييم العوامل البيئية الخارجية في تحديد العديد من النقاط أهمها:

1. دراسة البيئة الخارجية تساعد على وضع: الأهداف التي يجب تحقيقها أو تعديلها بحسب نتائج تلك

الدراسات هذا إلى جانب دورها في وضع الأهداف التشغيلية لمختلف الإدارات، فعلى سبيل المثال تساعد دراسة ظروف المجتمع على تحديد المنهج وخطوات العمل والوقت الذي يمكنها فيه توفير المتطلبات المختلفة، كما تساعد دراسة هذا المجتمع في وضع البرامج التربوية والدعوية للانتشار المطلوب... وهكذا .

2. الموارد المتاحة: تساعد العوامل البيئية المختلفة في بيان الموارد المتاحة " الأفراد والتمويل والطاقات "

وكيفية الاستفادة منها، ومتى يمكن للمنظمة أن تحقق الاستفادة.

3. تسهم دراسات البيئة في تحديد نطاق الدعوة المرتقب: النطاق والمجال المتاح أمام المنظمة ومجال

المناهج والأنشطة المتاحة أمامها والقيود المفروضة على المنظمة من قبل الجهات القانونية والتشريعية المختلفة، كما تساعد في بيان علاقاتها - التأثير والتأثر - بالمنظمات المختلفة سواء كانت تلك المنظمات تمثل إمداداً بالنسبة لها، أو تستقبل أفكارها ودعاتها أو تعاونها في عملياتها وأنشطتها السياسية والدعوية.

4. أنماط القيم والعادات والتقاليد وأشكال السلوك سواء التعليمي أو الإعلامي: تساهم دراسات البيئة

في تحديد سمات المجتمع والجماهير التي ستتعامل معها المنظمة، وذلك من خلال الوقوف على أنماط القيم السائدة

¹ ماجد العظيمة، مرجع سبق ذكره، ص 379.381

² عمر وصفي عقيلي، قيس عبد علي المؤمن، مرجع سبق ذكره، ص 136.

وأبها يحظى بالأولوية، كما تساهم تلك الدراسات في بيان أنماط السلوك للأفراد والذين يمثلون جمهور المنظمة¹.

الفرع الثاني: عناصرها

أولاً: البيئة العامة

وهي البيئة المحتوية على العناصر والظروف العامة التي لها تأثير على المنظمة، أو هي تمثل ذلك الجزء من البيئة الذي يتكون من القوى التي تمتلك تأثيرات عامة على المنظمة، وهذه القوى تؤثر على عموم المنظمات باختلاف أشكالها وأنواعها، فهي تمثل الأجواء التي تعمل بها المنظمات عموماً، إلا أن تأثيرها يختلف من منظمة إلى أخرى بسبب اختلاف درجة واتجاهات تأثير العوامل فيها بحسب نوع المنظمة ونوع نشاطها وأدائها والهدف الذي تسعى إلى تحقيقه. وتتمثل القوى ذات التأثير العام وتكون أنواعها كالتالي:²

1. المتغيرات الاقتصادية : تؤثر المتغيرات الاقتصادية بشكل أساسي في أوجه نشاط المنظمة، فندرة أو وفرة

المواد الأولية، وشدة درجة المنافسة السائدة، وطبيعة الأسواق، وحركة العرض والطلب والأسعار ومستوى النشاط الاقتصادي العام والقطاعي... الخ، كلها تؤثر في فاعلية المنظمة. كما أن مواقع المنظمات المتمركز التموقعي تتحدد في ضوء توافر الأسواق أو المراكز الرئيسية وتوافر المواد الأولية، والقوى العاملة المتخصصة، أو البنى الارتكازية. ثم أن ظهور أو اختفاء العديد من المنشآت الاقتصادية يخضع لآثار المتغيرات الاقتصادية منها، خفض التكاليف، وتحقيق المردود للمالكين، كل ذلك في إطار تأثر منتوجات المنظمة بأذواق المستهلكين. ورغبة العديد منهم في اقتناء السلع والخدمات حسب حاجتهم المتنامية باستمرار. وفي ضوء ذلك يمكن التأكيد إن البيئة الاقتصادية ومتغيراتها المستمرة ذات اثر فعال في الأنشطة الاقتصادية التي تمارسها المنظمات وطبيعة أدائها وسبل تحقيق الأهداف.³

2. المتغيرات الاجتماعية: يؤثر البناء الاجتماعي والعلاقات السائدة فيه والقيم والأعراف والتقاليد بشكل

كبير في طبيعة سلوك المنظمات والأفراد على حد سواء. كما تتأثر الهياكل التنظيمية عموماً بالمتغيرات والآثار الاجتماعية. فالمجتمعات النامية تتسم عموماً بسيادة العلاقات الشخصية نظراً إلى أن الطابع المميز للعلاقات الاجتماعية القائمة يرتبط بالعائلة والعشيرة والقبيلة، وهذه المتغيرات من شأنها أن تحد من أثر الإجراءات الرسمية ومن موضوعيتها، فالتعيين والترقية إلى المواقع الإدارية العليا يتأثران بالمتغيرات الشخصية على حساب جانب معايير كفاءة الأداء. أما المجتمعات المتقدمة فهناك بعض النماذج من سيادة الأثري العائلي أو الأسري في البعض منها،

¹مدونة أبو مروان، : تاريخ المقال : 2009/3/16، أطلع عليه يوم : 2010/10/22.

²عمر وصفي عقيلي، قيس عبد علي المؤمن، مرجع سبق ذكره، ص 136.

³خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم محمود، مرجع سبق ذكره، ص 191

مثل المجتمع الياباني، الذي استطاع استثمار التماسك العائلي بصورة موضوعية في تطوير المنظمات وتحسين كفاءة أدائها. وهذا يعكس سلطة إصدار القوانين والأنظمة لغرض توجيه أنشطة المنظمات. ولذلك فازدياد التدخل في الأنشطة الاقتصادية والاجتماعية للمنظمات يجعلها أكثر خضوعا لمتغيرات البيئة السائدة. .. وفي معظم الدول المتقدمة تسود المعايير الموضوعية لدرجة كبيرة من الدول النامية من حيث الاستجابة إلى آثار المتغيرات الاجتماعية مما يتيح لها إمكانات النهوض منسجما مع تطوعاتها، وهي أقدر بذلك على استثمار آفاقه في تطوير أدائها. وسواء أكانت المنظمة تعمل في المجتمعات النامية أو المتقدمة فإن الأثر الاجتماعي، بمتغيراته المختلفة، يلعب دورا رئيسيا في التأثير في سلوكها وسلوك الأفراد العاملين فيها. وعلى قدر استجابة المنظمة لهذه المتغيرات تتحدد قدرتها على الاستمرار والبقاء والأداء المتطور¹.

3. المتغيرات السكانية: وتمثل محتويات الطاقة البشرية في المجتمع والتي تعتبر عنصرا أساسيا من مدخلات المنظمة كمكون أساسي فيها، وتؤثر العوامل الديموغرافية في مدى توفر القوى العاملة بالمواصفات المطلوبة للمنظمة من جهة، وتأثيرات هذه التوزيعات على نمط وأسلوب عمل المنظمة في إشباع الحاجات للفئات الاجتماعية المختلفة من جهة أخرى. ومن العناصر الديموغرافية المهمة ما يأتي: حجم السكان وتوزيعاتهم المختلفة جغرافيا وجغرافيا، طبيعة القوى البشرية المتوفرة في المجتمع، معدل النمو السكاني في المجتمع، اتجاهات وحجم الهجرة الداخلية والخارجية، حجم القوى العاملة وتوزيعاتها المختلفة².

4. المتغيرات الثقافية: تلعب التغيرات الثقافية في المجتمع دورا مهما في التأثير في سلوك المنظمات، من حيث قدرتها على تحقيق أهدافها، والوسائل المختلفة للاتصالات، واتخاذ القرارات فيها. فالمنظمة هي بنت الثقافة السائدة للمجتمع. كما أن الأفراد العاملين فيها أنفسهم هم نتاج واقع التكوين الثقافي للمجتمع، ويؤثر ذلك التكوين، إذن في قراراتهم وسلوكهم، وكيفية معالجتهم للمشكلات والظواهر السائدة. هذا ما يدعو العديد من المدراء في المنظمات إلى انتهاز سبل متباينة في معالجة المشكلة الواحدة، حيث أن القيم الثقافية التي يؤمن بها الفرد أو يدين لها بالولاء تشكل حصيلة حضارية وتراثية استمدتها وآمن بها خلال الحقبة التاريخية التي عاشها في كنف الأسرة أو القبيلة أو المجتمع عموما. كما أنها تشكل الإطار الفكري والسلوكي الذي يمارس الفرد فيه أثره الدائم في حقل الحياة الإنسانية. فالمنظمة كجزء أو (النظام الأكبر)، تستجيب لمتغيرات الحضارة والتراث في المجتمع، وغالبا ما تعالج الظواهر والمشكلات الإدارية في إطار القيم والأعراف والتقاليد الثقافية والتربوية السائدة. فالمعالجة بمعزل

¹ المرجع نفسه، ص 191

² عمر وصفي عقيلي، قيس عبد علي المؤمن، مرجع سبق ذكره، ص 141، 140.

عن هذه المتغيرات تتجاوز الاستجابة والتكيف المطلوب منها. ومن ثم لا تستطيع المنظمة تحقيق النجاح. ومن هنا يتضح بجلاء بأن المنظمة لا تستطيع تحقيق النجاح إذا كانت اتجاهاتها السلوكية غير مستجيبة لطبيعة الآثار الثقافية والتربوية والحضارية للمجتمع الذي تعمل فيه.¹

5. المتغيرات السياسية: تشكل سياسات الدولة وقراراتها وخططها مجموعة من المتغيرات الأساسية المؤثرة في المنظمة، ويزداد ذلك وضوحا في ظل الفكر الاشتراكي حيث تتدخل الدولة بشكل مباشر وهادف في تنظيم حياة المجتمع والاقتصاد الوطني. وعليه فالممارسات السلوكية للمنظمات والأفراد العاملين فيها تتأثر بالنظام السياسي والفلسفة السياسية للدولة. كما أن الدولة في المجتمعات المختلفة تستمد توجيهاتها إلى كل مفاصل الحياة، وتؤثر بالتالي في جميع المتغيرات المحيطة بأنشطة المنظمة وفي سعيها لتحقيق أهدافها.²

6. المتغيرات التشريعية والقانونية: وتمثل الإطار الرسمي والشرعي لعمل المنظمة وبالتالي تمثل الإطار القانوني لعمل المنظمة ضمن البيئة. والبيئة التشريعية لها تأثير مباشر على المنظمة من حيث أن مجمل القوانين والتشريعات تحمل إما تأثيرا مباشرا أو غير مباشر على المنظمة، وفي كل الظروف فإن على المنظمة هنا الالتزام الكامل بما تفرضه القوانين والتشريعات عليها، وبالتالي فإن البيئة التشريعية تمثل عنصر ضغط مباشر على المنظمة. وتمثل عناصر المتغيرات القانونية فيمثل يلي: الاعترافات الدستورية التي يفرضها دستور الدولة فيما يخص المنظمات المختلفة، القوانين والتشريعات السائدة وأحكامها، طبيعة النظام القضائي وإجراءاته، النظام التشريعي والقانوني...³

7. المتغيرات التكنولوجية: تمثل التكنولوجيا مجموعة المفاهيم والخبرات والأدوات التي يستطيع المرء من خلالها تكيف البيئة والسيطرة عليها. كما أنها تعنى التطبيق لحصيلة المعارف العلمية والمادية التي وصل عليها الفرد أو المنظمة. وتمثل التكنولوجيا ظاهرة حضارية واجتماعية تسهم بشكل فعال في ترصين النهوض الدائم والمتطور في إطار حركة المنظمات وعبر نشاطاتها المختلفة. وقد أثبتت العديد من الدراسات و الأبحاث العلمية المعاصرة بأن التكنولوجيا تؤثر بشكل كبير في هيكل المنظمة وسبل تحقيقها لأهدافها. كما أن استثمار نتائج التطور التكنولوجي في حقول الابتكار والتجديد في مستويات التكنولوجيا الحديثة يلعب دورا بارزا في السلوك الأنظمي بشكل عام، بل أن مستوى الوسائل والأدوات الإنتاجية المستخدمة يؤثر بشكل كبير في تحقيق المنظمة لأهدافها. ثم أن قابلية الأفراد العاملين من حيث الاستجابة إلى مقتضيات التطور التكنولوجي، أو من حيث درجة التعقيد التكنولوجي (الممكنة والأتمتة) تسهم في تطوير كفاءة الأداء وفي تحقيق أهداف المنظمة، هذا إضافة إلى آثارها

¹ خليل محمد حسن الشماخ، خضير كاظم محمود، ص 193.

² نفس المرجع السابق ص 193

³ عمر وصفي عقيلي، قيس عبد علي المؤمن، مرجع سبق ذكره، ص 141، 142.

المستمرة في معنويات الأفراد، وتفاعلهم في جماعات العمل، وفي تغيير محتوى الوظيفة وتبديل قنوات الاتصال، وأساليب اتخاذ القرار، ونطاق الإشراف، وغيرها. كل ذلك يدعو المنظمات إلى ضرورة الاستجابة المستمرة والفاعلة للتطور التكنولوجي، واعتماده في تحقيق أهدافها وخلف المرتكزات لنموها وتطورها باستمرار.¹

ثانيا: البيئة الخاصة

وهي عبارة عن العناصر والجهات ذات التأثير المباشر والقريب على المنظمة، وتمثل الأطراف المحيطة بالمنظمة والتي تتفاعل وتتعامل معها بشكل خاص، وتختلف هذه البيئة اختلافا واضحا بين منظمة وأخرى حيث أن لكل منظمة بيئة خاصة بها.

والبيئة الخاصة هي ذلك الجزء من البيئة الخارجية ذات الصلة المباشرة بالمنظمة ولها تأثير فعال على المنظمة في تحقيق أهدافها، وبمعنى آخر أن البيئة الخاصة هي البيئة العملية للمنظمة المرتبطة بالأطراف المؤثرة في عمليات المنظمة وأدائها. وتمثل هذه البيئة بالآتي:

1. الزبائن: يمثل الزبائن جزءا من البيئة الخاصة للمنظمة ذلك لأنهم يمتلكون تأثيرا أساسيا ومباشرا على المنظمة، من خلال تحديدهم لمدى نجاح وفشل المنظمة، ذلك لأن الزبائن هم المستفيدون من إنتاج المنظمة بسبب شرائهم واستخدامهم للسلع والخدمات التي تنتجها المنظمة، وكونهم مصادر التعريف للمنظمة بمدى كفاءة المنتج في تلبية احتياجاتهم من خلال التغذية العكسية، وكذلك استخدام هذه التغذية لغرض تعريف المنظمة باحتياجاتهم ورغباتهم، واتجاهات تغييرها عبر الزمن كي تتمكن المنظمة من تلبيةها.

2. الموردون: الموردون جزء أساسي من البيئة الخاصة للمنظمة كونهم كأفراد ومنظمات هم المسؤولين عن توفير المدخلات المختلفة للمنظمة لإنتاج السلع والخدمات. والمجهزون يؤثرون في المنظمة بشكل كبير وأساسي، ذلك لان المنظمة بحاجة مستمرة إلى مدخلات متعددة لأغراض تأمين الإنتاج والاستمرارية وبالتالي استمرار وبقاء المنظمة، فالمنظمة تسعى دائما لإقامة علاقات جيدة مع المجهزين لأنهم عصب التغذية للمنظمة. ومن أمثال المجهزين المؤثرين في المنظمة: البنوك، المستثمرين، المجالات، الجرائد، الباحثين، الجامعات، وكالات التشغيل، موردي المواد الأولية، تجهيزي المواد الخام... الخ.

3. المنافسون: يمثلون المنظمات الأخرى المنافسة للمنظمة والتي تنتج سلع وخدمات متماثلة أو تخدم نفس الشريحة من الزبائن، حيث تمثل هذه المنظمات البيئة التنافسية ضمن البيئة الخاصة للمنظمة. وقوة البيئة التنافسية تعتمد على عدد وحجم وقوة تأثير المنافسين في السوق. فالبيئة التنافسية قد تؤثر على المنظمة بشكل كبير، فقد

1 خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم محمود، مرجع سبق ذكره، ص 194.

تخرج المنظمة من السوق نهائيا إذا كانت المنافسة فعالة ومؤثرة. وقد أصبحت المنافسة شديدة وقوية ومن الصعب التنبؤ بها وباتجاهاتها، لذلك يجب على المنظمة هنا أن تعرف ماذا يعمل منافسوها في مجالات الإنتاج، التسعير، الإعلان، الترويج، خدمات المستهلك، نوع ومحتوى المنتج، مصادر التجهيز، وأية معلومات أخرى.

4. الحكومة: وتمثل هذه عنصر السلطة الرئيسي، وعنصر القوة في البيئة الخاصة للمنظمة، وتمثل في الوزارات والمؤسسات والأجهزة والوكالات الحكومية المختلفة، التي تتولى وضع وفرض الأنظمة والقوانين والإجراءات وإجبار المنظمة على الالتزام بها، وبالتالي فإن الحكومة تمثل عنصر ضغط فعال على المنظمة من خلال السياسات المؤثرة والإجراءات القسرية التي تؤثر بها على فعاليات المنظمة. والكومة بأجهزتها المختلفة تمثل عنصر القوة في توجيه ودفع المنظمات إلى الالتزام بالقواعد القانونية والتشريعات والنظم والإجراءات التي تضعها للمنظمات المختلفة.

5. الشركاء: يمثل الشركاء عنصر ضغط على المنظمة كونهم من أصحاب المصلحة المباشرة في المنظمة، ذلك لأن الشركاء يساهمون و يشاركون في المنظمات للأسباب التالية:

أ. الشركاء يتحملون جزء من المخاطر التي تتحملها المنظمة، وبالتالي فإن العبء يكون موزعا على أكثر من طرف واحد.

ب. الشركاء من خلال مشاركتهم ينجزون أشياء لا يمكن إنجازها بصفة منفردة من قبل كل منهم لوحده.

ج. الشركاء يستخدمون قدراتهم الخاصة في تطوير وتدعيم نشاطات المنظمة من خلال المعارف الخاصة في المجالات التكنولوجية و الأدوات المختلفة. كما الشركاء يستفيدون من النتائج النهائي للمنظمة الأرباح مثلا.

وبالتالي فإن الشركاء يمثلون عنصر ضغط مباشر على المنظمة حيث يؤدي في بعض الأحيان إلى تضارب مصالحهم مع مصالح المنظمة ونهاية مشاركتهم فيه.

6. الاتحادات والنقابات: تمثل هذه عنصر التأثير وبشكل مباشر وكامل على القوى العاملة ومصادرنا وتشغيلها في المنظمة، وتعتبر النقابات جزء من قواعد العمل المنظم في البيئة الخاصة للمنظمة، ذلك لأنها تهتم بتطبيق اللوائح والقواعد والعقود الخاصة بالعاملين وضمان حقوقهم والدفاع عنها. ولديها وسائل هامة في الضغط على المنظمة لمعالجة مشاكل العاملين والحصول على حقوقهم كالتفاوض، والصفقات الجماعية، والإضرابات، والاحتجاجات ذات تأثير مباشر على المنظمة حيث أن الكثير من القوى العاملة تتبع اتحادات ونقابات مختلفة، وبالتالي فإن حركة المنظمة باتجاه العاملين تتأثر بدرجة كبيرة بالاتحادات والنقابات وبالتالي أصبح لها تأثير مباشر على المنظمة¹.

¹ عمر وصفي عقيلي، قيس عبد علي المؤمن، مرجع سبق ذكره، ص 143-146

الفرع الثالث: أهم الدراسات التي تناولت أثر البيئة الخارجية

تفاوتت البيئات التي تتواجد فيها المنظمات من حيث درجة الاستقرار والوضوح أو الغموض وعدم التيقن الذي يميزها، فهناك بيئات مستقرة تتسم بالاستقرار والهدوء حيث لا تأثيرات وتطورات تكنولوجية لها على العمل، ولا وجود لجماعات ضاغطة تسعى للتأثير على المنظمة. وهذا أمر صعب ومثالي في عالم الواقع، إذ تتميز البيئة في العصر الحاضر أنها بيئة ديناميكية تتميز بالتغيرات السريعة، والدعاوي القضائية... الخ، لغرض الدفاع عن حقوق العاملين وضمان استمرارهم بعملهم، وبالتالي فإن النقابات لدى المنافسين، وصعوبة الحصول على المواد الخام، وتناقص الحصة السوقية، والتغيرات في أذواق المستهلكين وصدور تشريعات جديدة تؤثر على العمل... إلى غير ذلك، وهذا ما يميز العصر الحالي حيث أن التغيير كما يقال هو الثابت الوحيد!! ومن الطبيعي أن يختلف عمل المديرين ويتفاوت مستوى أدائهم باختلاف العوامل البيئية، ودرجة الغموض وعدم التيقن في البيئة التي يعملون فيها. ويعتمد نجاح المنظمة على مدى القدرة على التحكم بالظروف وعلى تقليل الغموض من بين عوامل أخرى.¹

أولاً: دراسات برن وستولكر

قام كل من توم برن و ج.م. ستولكر من معهد تافستوك (Tavistock) بدراسة ميدانية شملت 20 مصنعا في بريطانيا للتعرف على أثر بيئة العمل على نمط الهيكل التنظيمي وأسلوب الإدارة في كل منها. وكان المقياس الذي تم اختياره للتعرف على مدى التغيير في البيئة هو نسبة التغيير في التكنولوجيا المستعملة وفي الأسواق التي تعمل فيها المنظمة .

وبينت الدراسة أن الهياكل التنظيمية التي تتناسب والبيئات الديناميكية والتي تشهد تغييرات كبيرة تختلف عن تلك البيئات المستقرة التي لا يحصل فيها تغييرات كبيرة. إذ تبين أن المنظمات القادرة على التعامل مع البيئات الديناميكية هي المنظمات العضوية الحيوية التي تستطيع التفاعل مع الظروف، حيث تتميز الهياكل التنظيمية بالمرونة وبنمط الاتصالات الأفقية، كما أن تأثير الخبرة والمعرفة في هذه البيئة يكون أكثر أهمية من المركز الوظيفي، حيث لا يكون هناك تحديد تفصيلي للمهام والمسؤوليات، ويكون الاعتماد كبيرا على تبادل المعلومات بالاتجاهين أكثر من الاعتماد على إعطاء الأوامر وباتجاه واحد من أعلى إلى أسفل. وعلى عكس ذلك فإن المنظمات ذات الطبيعة الميكانيكية (Mechanistic Organizations) تتميز بالتعقيد والرسمية والمركزية، وتتناسب أثر مع المهمات ذات الطبيعة الروتينية حيث يون يمكننا تقنين السلوك والإجراءات بشكل تفصيلي، والاعتماد على

¹ محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، دار المكتبة الوطنية، الكويت، الطبعة 2، 2006

الروتين للتعامل موحد مع الأمور المتكررة¹.

ثانيا: دراسات أمري وترست

قام كل من أمري وترست بتصنيف البيئات التنظيمية التي يتقرر على أساسها نوع المنظمة إلى 4 فئات من حيث درجة الثبات ودرجة التغير فيها .

1. البيئة الهادئة نوعا ما: وهذه تمثل بيئة قليلة التعقيد فرغم أن المنظمة قد لا تستطيع التنبؤ بكافة المتغيرات البيئية إلا أنه يستطيع في ظل هذا الوضع العمل بشكل مستقل عن هذه الظروف حيث لا تشكل البيئة بمتغيراتها تهديدا أو قلقا كبيرا للمديرين ولا تؤثر كثيرا على نمط قراراتهم .

2. البيئة الهادئة مع بعض التقلبات: تتميز هذه البيئة بحدوث تغييرات ولكنها متوقعة، ولذلك فإن استمرار المنظمة يعتمد على دقة التنبؤات بتلك التغييرات مما يعطي أهمية كبيرة لعملية التخطيط، وهو مهمة تستطيع المنظمات كبيرة الحجم القيام بها من خلال تشكيل اللجان التي تشكل منها كافة الأطراف مما يحول دون حصول المفاجآت في المدخلات أو توزيع المخرجات .

3. البيئة المزعجة المتغيرة: تتسم البيئة هنا بوجود تنافس بين المنظمات لا بد من أخذها بالحسبان عند عمل التنبؤات، ولذلك فمن المهم تبني المنظمات لأسلوب المرونة في العمل، وإتباع أسلوب اللامركزية كوسيلة للبقاء، والترحيب بالأفكار الجديدة من الجميع للتعامل مع هذه الظروف.

4. البيئة المضطربة المعقدة: تعتبر هذه البيئة الأثر تعقيدا وتغيرا بسبب تداخل العلاقات مع المنظمات الأخرى، والتفاعل مع المجتمع، والمنظمات الاقتصادية، والاعتماد المتزايد على البحث والتطوير للتعامل مع المنافسين، فهذه عوامل تزيد من حالة عدم التيقن وتستوجب تطوير بدائل والتفكير بسياسات تنوع الخدمات ومجالات العمل لضمان استمرار العمل².

ثالثا: دراسات لورنس ولورش

نشأت دراسات وأبحاث لورنس ولورش بالتعرف على أثر البيئة الخارجية التي تعمل فيها المنظمات المختلفة من حيث سرعة وديناميكية التغير ودرجة الغموض وعدم التيقن التي تحيط بها. وقد وجد أن صناعة البلاستيك تعمل في بيئة معقدة جدا يصعب معها التنبؤ بالمتغيرات البيئية، بينما وجد أن صناعة الحاويات تعمل في بيئة أكثر هدوءا واستقرارا ولا تشهد تطورات وتغييرات كثيرة في نمط التكنولوجيا المستعملة فيها، كما هو الوضع في الصناعات

¹ نفس المرجع السابق، ص227، 2006

² محمد قاسم القريوتي، مرجع سبق ذكره، ص229، 228

البلاستيكية. أما الفئة الثالثة من الصناعات التي تمت دراسة بيئاتها وهي الصناعات الغذائية فتعمل في بيئة بدرجة متوسطة من حيث درجة التعقيد وديناميكية البيئة المحيطة بها وسرعة التغييرات والتطورات التكنولوجية فيها. كما أنهما تناولا دراسة البيئة الداخلية من خلال بعدين هما التخصص والتكامل .

ورغم هذا الاتجاه العام حول الدور الهام للبيئة وأثرها على المنظمة، إلا أن هناك بعض الآراء ترى أن دور البيئة ليس شاملا بالصورة التي تم التأكيد عليها، بل يقتصر على بعض الوحدات داخل المنظمة ذات الاتصال المباشر مع البيئة، ومن ذلك أقسام التسويق والمشتريات والعلاقات العامة، ولا يصل إلى دوائر الإنتاج والبحث والتطوير¹ .

¹محمد قاسم القريوتي، مرجع سبق ذكره ،ص230

المبحث الثاني: نظام مراقبة التسيير

يعتبر نظام مراقبة التسيير أحد الأنظمة الفرعية بالمنظمة، ومسارا دائما للمتابعة والتحكم في التسيير. ويقوم هذا المسار بثلاثة ادوار أساسية، وهي دور توفير المعلومات اللازمة التي تحتاجها المؤسسة في مختلف مراحل العملية الإدارية، ويدرس ويعد التقديرات أو النتائج المنتظرة من القرارات قبل اتخاذها بمختلف المستويات التنظيمية، وأيضا دور المساند الذي يعمل على المساعدة في تحديد الأهداف ووضع برنامج العمل، إضافة إلى قيامه بمتابعة الاداءات وقياس النتائج ثم تقديم الاقتراحات التي يتم على ضوءها التخطيط للمستقبل.

المطلب الأول: ماهية مراقبة التسيير

الفرع الأول: مفهوم مراقبة التسيير

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

أولا: تاريخ 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. وان كانت مبادئ وطرق التسيير قد ظهرت ما بين 1850-1910 في الولايات المتحدة الأمريكية وأوربا. فان تطبيقها بدا تدريجيا مع تطور احتياجات المؤسسة أين وجد المسيرون أنفسهم في حاجة إلى مراقبة تسيير تحسين أداء هذه الأخيرة.¹

وفي 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 ومراقبته؛
2. بنية سليمة مجزأة عموديا إلى مراكز مسؤولية؛
3. نظام قيادة يعتمد على المواجهة بين المهداف والوسائل.

¹مذكرة ماجستير، دور مراقبة التسيير في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، حالة م.الاسمنت ومشتقاته الشلف، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الشلف، 2006، وأيضا: صفاء لشهب، نظام مراقبة التسيير وعلاقته باتخاذ القرار، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر 2005.2006.

بعد ذلك أجبرت التحولات الداخلية والخارجية للمؤسسات على إعادة النظر بصورة عميقة في هذا النموذج من حيث أهدافه ووسائله واستعمالاته ويمكن عرض ملخص عن أهم المراحل التي مر بها نظام مراقبة التسيير في الجدول التالي¹:

الجدول رقم (1.1): أهم مراحل تطور نظام مراقبة التسيير

تصور المؤسسة .	تصور مراقبة التسيير .
المقاربة الكلاسيكية .	تميزت مراقبة التسيير في القارية الكلاسيكية بأنها قياسات كمية للفرقات بين التوقعات والإنجازات الفعلية بهدف مجازات المنفذين.
مدرسة العلاقات الإنسانية.	مراقبة التسيير وفق مدرسة العلاقات الانسانية هي وسيلة لتحفيز أفراد المؤسسة .
المقارنة النظامية.	تبدو مراقبة التسيير وفق هذه المقارنة كنظام جزئي يسمح بتنظيم التغذية العكسية الأزمة .

Source: C Alazard et S. Separi, *contrôle de gestion, manuel et application*, Dunod, 3eme édition, Paris, 1996, p21.

فبداية مراقبة التسيير كانت في إطار تطور المدرسة الكلاسيكية للإدارة حيث نميز بين ثلاثة مبادئ: الاستقرار في الوقت، المعلومة الكاملة للمسيرين، البحث عن تدنيه التكاليف وتكلفة الإنتاج تسيطر على التكلفة الكلية للمنتج.

وهذه المبادئ بدأت تتلاشى في الواقع منذ ستينات القرن الماضي مع التطور الذي شهدته مختلف المجالات التكنولوجية وظهور الانفجار المعلوماتي بداية السبعينات مع اتساع رقعة استعمال الإعلام الآلي والانترنت من جهة مع التطور السريع الذي شهدته تكنولوجيا الصناعة والتوجه إلى الفروع الاقتصادية الحديثة كالمالية والمعلومات وما شهدته العالم بعد أزمة الطاقة الأولى سنة 1973 . حيث انتهت سنوات الاستقرار الثلاثين بين هذا التاريخ ونهاية الحرب العالمية الثانية وقد صاحب هذا كله التطور الذي شهدته مختلف التخصصات العلمية في ميدان الإدارة والتسيير والحاسبة وغيرها من التقنيات التي سوف نشير إليها في حينها ، وهي أسباب جعلت مفهوم مراقبة التسيير يتطور باستمرار.¹

¹ C Alazard et S. Separi, *contrôle de gestion, manuel et applications*, Dunod, 3eme édition, paris, 1996, P14

ومن أهم أشهر تعاريف المهتمين بمراقبة التسيير :

عرف Anthony تلك العملية التي يتأكد من خلالها المسيريون من أن الموارد قد تم الحصول عليها واستعملت بفعالية (مقارنة إلى الهداف، وكفاءة) (مقارنة إلى الوسائل المستخدمة) من اجل تحقيق أهداف المؤسسة .²

وقد أعطى:Gervais

تعريفًا شبيهاً بالتعريف أعلاه لكنه أضاف ضرورة ملائمة الموارد الأهداف المؤسسة وضرورة انسجام النشاطات التجارية مع الإستراتيجية المحددة .³

وذكر Guedj أن مراقبة التسيير تسمح للمنفذين ب:⁴

1. معرفة جوانب الضعف الداخلية والخارجية؛

2. أن يكون في حالة يقظة؛

3. مقارنة اختياراتهم (وهذا يتطلب اتصال مستمر بين الميدان ومراقبة التسيير)؛

4. تنسيق نشاطاتهم مع باقي المسؤولين؛

5. متابعة أفضل للعوامل الأساسية للنجاح.

(PCGI1982 وحسب تصور المخطط المحاسبي)

فمراقبة التسيير: هو مجموعة الإجراءات المتخذة لتقدم لمختلف المسيرين معطيات رقمية دورية تميز سير المؤسسة. مقارنتها مع المعطيات الماضية أو المقدرة تستطيع في الحالة المعاكسة، أن تحث المسيرين أن يطلقوا بسرعة الإجراءات النصية المناسبة وقد حدد المخطط الإجراءات التالية:⁵ تسيير المؤسسة هو توجيهها نحو أهداف محددة، ضمن إطار سياسة متشاور عليها بالقيام من طرف المسؤولين بتشغيل الموارد المسلمة لهم. القيام بمراقبة تسيير المؤسسة هو التحكم في توجيهها بالعمل على تقديم الأحداث للاستعداد لها مع المجموعة والتكيف مع أي وضعية تطويرية .

ولقد تطور هذا المفهوم عند Anthony سنة 1998 :

اناصر دادي عدون، عبد الله قويدر الواحد، مراقبة التسيير والأداء في المؤسسة الاقتصادية، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2010، ص43.

² Antony et Dearden Management control system, ed Irwin 1976, cit par 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 Norbert Guedj pour améliorer la performance de l'entreprise, 3^{ème} édition d'Organisation, paris, 2000, p38

⁵ Plan Comptable Général, Imprimerie nationale (française) 1982, p322 et +, cité dans P. Lauzel et R. Teller, op.cit. p15

مراقبة التسيير هي العملية التي بواسطتها يؤثر المسيرون عل أعضاء آخريين من المنظمة لتطبيق إستراتيجيتها .¹

ثم قام Burlaud

مثلا: في إطار منظمة ما فهي (مراقبة التسيير) مجموعة من التقنيات والتحليل التي تتطور وتشرى بهدف مراقبة وضبط سلوكيات وفقا لأهداف لخدمة استراتيجية ما .²

ولدى: Simouns

العمليات والسيوروات المؤسسة على المعلومات التي يستعملها المسيرون للاحتفاظ على أو تعديل بعض تشكيلات نشاطات المنظمة.³

وفي الأخير يمكن حوصلة هذا في تعريف مثل إن: مراقبة التسيير مسار دائم للضبط يسعى إلى تجنيد كل طاقات المؤسسة 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 وفعالية، وبصورة ملائمة ومنسجمة مع الإستراتيجية المحددة وبالتالي فهو نظام للتحكم في التسيير ككل.

ومن جهة أخرى وفقا لتطور العمل الميداني للعديد من المطبقين والتجارب، والتفكير من طرف عدد من

الكتاب فقد ظهرت اتجاهات أخرى في موضوع مراقبة التسيير، حيث انطلق اتجاه من منذ Kaplan et

Norte إلى بطاقة النمو المتوازن ل ABC طريقة التكلفة على أساس النشاط

سنة 1992، أين تشمل عدد من المؤشرات والعوامل التي تتداخل لتحديد الأداء في المدى المتوسط Johnson

وبذلك يوجه الكاتبان مراقبة التسيير بشكل واضح إلى الإطار الاستراتيجي، بعد دراسة

وجد إن الأدوات الكلاسيكية المحاسبية أساسا، وكذا طريقة التكلفة على (Kaplan 1987) Et

أساس النشاط التي انتشرت قبل تلك الفترة، قد وجهت المديرين في المؤسسات الانقلاوكسونية إلى اتخاذ قرارات

منفردة غير مترابطة بمجموع المؤسسة.⁴

¹ Anthony :Le contrôle de gestion est le processus par lequel les managers influencent , 1988 d'autres membres de l'organisation pourmettre en œuvre les startègies de l'organisation.

² A.Burlaud : leçon inaugurale de la chaire de comptabilité et de contrôle de gestion au ANCM ,paris1995,cite dans Claude Alazard,Sabine Separi,Op

³ R Simon : Les porcessus et les : Levers of contrôle ,Haravard University Press,Boston 1995: procédures fondès sur l'information que les managers utilisent pour maintenir ou modifier certaines configuration des activités de l'organition .

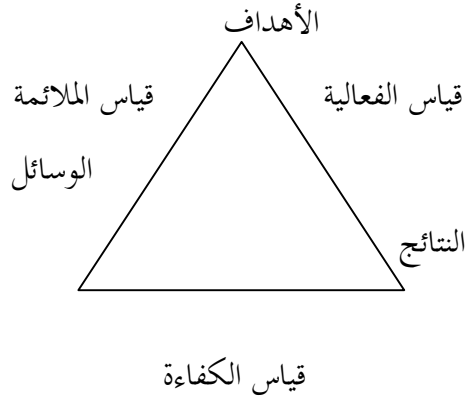
⁴ N.Berland , J-Pierre Ponsard,O. saulpic Une typologie des systèmes de contrôle inspirée du carte théorique de Simons , Laboratior d'Economètre ,CNRS France ,et Ecole polytechnique Cahier n ,2005, p24

ثانيا: خصائص نظام مراقبة التسيير

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

- 1. مراقبة التسيير مسار دائم للضبط:** عرف المسار بأنه مجموعة الأحداث أو النشاطات المرتبطة فيما بينها من حيث الزمان والمكان والتي تؤدي إلى تحقيق نتيجة مشتركة معينة¹. ويتم من خلال هذا المسار التأكد من أن الموارد والطاقات تم الحصول عليها واستعملت بفاعلية وكفاءة وبمنح هذا المسار بالتدخل قبل وخلال وبعد الأداء.²
- 2. إيجاد علاقة بين الوسائل، الأهداف والنتائج:** لكل مؤسسة أهداف ووسائل توضعها لتحقيق النتائج المرجوة في نهاية المسار وتعمل مراقبة التسيير على اكتشاف هذه العلاقة كما هو مبين في الشكل (1):

الشكل (1.1): مثلث مراقبة التسيير



Source: M.Charpentier, P.Grandjean, Secteur public et contrôle de gestion, édition d'Organisation, 1998, P29

وعليه يمكن القول فان مهمة مراقبة التسيير هي الربط والتنسيق ليس فقط القمة والقاعدة بل أيضا مختلف الأفراد في نفس المستوى الإداري التنفيذي، نظرا للمتابعة والمشاركة في دراسة ظروف المؤسسة وشروط نشاطها واقتراح ما يمكن من استعمال مواردها وتحسين أدائها ضمن تلك الظروف.

3. تساعد المسؤولين والعاملين على التحكم في ادئهم التسييري: يعمل نظام مراقبة التسيير على تزويد

المسييرين ومختلف المسؤولين بالمعلومات اللازمة والناجحة عن المحاسبة العامة والمحاسبة التحليلية وعن حالة السوق والمحيط الخارجي والتي تساعد على التحكم في أداءهم في اتخاذ القرارات.³

¹ Jean Pierre Jobard, Pierre Gestion , Dalloz ,Paris ,1995,p601

² د.ناصر دادي عدون، عبد الله قويدر الواحد،، 2010، ص47،46.

³ Michel Charpentier ,Philippe Gradjean, Secteur public et contrôle de gestion ,édition d'Organisation

الفرع الثاني: أهداف ومهام مراقبة التسيير

أولاً: أهداف نظام مراقبة التسيير

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

1. الربط بين الإستراتيجية والمستوى التنفيذي:

فحسب التعريف الذي قدمه Anthony سابقاً والذي أشار فيه بأن مراقبة التسيير هي المسار الذي يسمح للمسيرين بالتأثير على الأعضاء الآخرين للمؤسسة من أجل تطبيق الإستراتيجية وهو الاتجاه السائد لدى الكتاب الفرنسيين إلى حد كبير ومن هذا التعريف يمكن استخراج نمطين من الآليات:

أ. مراقبة التسيير آلية لتنسيق القرار.

ب. مراقبة التسيير آلية للتنشيط.¹

جدول رقم (2.1): أنماط نظام مراقبة التسيير

آلية التنشيط	آلية تنسيق القرار
الهدف هو التأثير على سلوك الأعضاء في الاتجاه المنتظر من طرف المؤسسة وهو يتعلق بالجوانب الإنسانية (إقناعهم ، مكافئتهم ، تحفيزهم ، تعليمهم .	الهدف هو جعل نظام اتخاذ القرار أكثر فعالية من خلال تنسيق أفضل لمراحل وإجراءات تخصيص الموارد.

Source: R.Teller *Le contrôle de gestion pour pilogentègrant sutratègic et finance , Management société .1990.P09*

وقد أشار Guedj: بأنه اعتماد الإستراتيجية ليس مجرد تحديدها فقط وإنما تنميتها بشكل جيد.² وهو يدعو إلى ضرورة وجود وسائل وطرق وعمليات تسمح بتطبيق هذه الإستراتيجية، ثم مراقبتها سواء أثناء أو بعد التنفيذ، وذلك بعدم مراقبتها حتى قبل الاتفاق على عناصرها كجزء من المراقبة القبيلية أثناء عملية التخطيط والبرمجة.³

¹ناصر دادي عدون، عبد الله قويدر الواحد، مرجع سابق ص54

² Norbert Guedj, opcit, p54

³ عبد الله قويدر الواحد، مرجع سابق، ص54 ناصر دادي عدون،

2. إعداد نظام معلومات التسيير

إن القيادة في أي مؤسسة ترتكز بشكل كبير على نظام معلومات جيد لأنه هو المسئول عن توفير المعلومات في المؤسسة للسماح ليس بتحضير القرار، بل أيضا لتوجيهه للتنفيذ والمتابعة للتحكم في النشاط ثم تقييم الأداء، ولهذا الغرض فمن الأهداف الأساسية لمراقبة التسيير تصور نظام معلومات فعال، أو تشخيصه أو إثرائه إن كان موجودا ليتلاءم مع التوجهات الاستراتيجية 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 القرارات ويمكن لهذا التنظيم إن يأخذ إما الشكل التقليدي المرتكز على التخطيط ولوحات القيادة المركزية.

كما إن هناك نظام معلومات المسئولين الموظفين يتمثل في آليات الموازنة 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 والتقييم المستمر لأدائهم بفضل نظام تحليل الانحراف.¹

3. المساهمة في تصميم هيكل المؤسسة

لمراقبة التسيير مسؤوليات أخرى، فلها مهمة المساهمة في تصور هيكل المؤسسة على أساس اللامركزية الفعالة، وان وضع نظام لمراقبة التسيير يفترض هيكلًا معينًا للمؤسسة وخصوصا يفترض توزيعا لمراكز المسؤولية وتحفيز المسئولين على التسيير طبقا لإستراتيجية المؤسسة، كما تسمح بتقييم مدى تطور كل مركز، وبالتالي فان مراكز المسؤولية مرخص لها باختيار الأهداف والوسائل المستعملة والمناسبة لتحقيق هذه الأهداف .

والهيكل الإداري أو التنظيمي في المؤسسة يعتبر عن مجموعة من سلاسل المسؤولية، ويكون هذا الهيكل منظما حسب اختيار استراتيجي للمؤسسة، وفق التنظيم البسيط أو الوظيفي الهرمي، حسب المشاريع أو المصنوعي، حيث المنتجات أو التوزيع الجغرافي... الخ.²

وقد قدم Mintzberg ترتيبا لخمسة أجزاء أساسية من أي هيكل: المركز التشغيلي، القمة الإستراتيجية، الخط الهرمي، التكنو هيكلية، والحدات الوظيفية اللوجيستية، الخمسة نماذج للهيكل الإداري للمؤسسة: الهيكل البسيط، البيروقراطية الميكانيكية، البيروقراطية الحرفية، الهيكل المنقسم و

¹ نفس المرجع، ص57، 56

² ناصر دادي عدون، عبد الله قويدر الواحد، مرجع سابق ص58

ويمكن لأي من المؤسسات والمنظمات مثل المستشفيات والجامعات تبني L'adhctatie إحدى هذه الأشكال من الهياكل وفق طبيعتها، حجم نشاطها وإستراتيجيتها.

وفي كل من المؤسسات والمنظمات، فأى مسير مهما كان مستواه في الهيكل، يعتبر مسئولاً عن مركز مسؤولية والذي يعبر عن جزء أو قسم من مؤسسة أو منظمة، يكون المسير فيها مسئول عن مجموعة من الأنشطة، وتزداد أهمية المسؤولية والوسائل المادية والبشرية التي تكون تحت إمرته كلما كان المنصب نحو الأعلى في الهرم أو الهيكل .

ويمكن التمييز بين عدة أنواع من مراكز المسؤولية كما يلي :

1. مركز التكاليف 2. مراكز المصاريف 3. مراكز رقم الأعمال 4. مراكز الأرباح 5. مراكز الاستثمارات¹.

4. تحقيق اللامركزية

يعتبر نظام مراقبة التسيير وسيلة قوية لتحقيق اللامركزية وذلك لأنه يسمح ب :²

أ. تخطيط النشاطات على مستويات المؤسسة ككل، وكذلك على كل مركز من مراكز المسؤولية؛

ب. سند لكل وحدة أو هيئة الأهداف المراد تحقيقها والوسائل اللازمة لذلك؛

ج. إنشاء آلية مراقبة من خلال متابعة الإنجازات بحيث تسمح لكل مركز باتخاذ بصريجات لازمة؛

د. تمنح بمستويات السلمة العليا ضمانات أكبر لتحقيق الكفاءة و الفعالية في التسيير؛

فاللامركزية ليست موضة أو فلسفة للتسيير و لكنها أيضا تلبية اعتبارات أو متطلبات تطبيقية

مثل :³ تحديد مكان لاتخاذ القرار أين تتجمع أكبر الكفاءات (توفير معلومة، لمعرفة بالميدان، خبرة

الأفراد)

__ مشاركة أكبر عدد من الأفراد في المسؤولية و بالتالي تحفيزهم.

5. أهداف تشغيلية

ومن جهة يمكن تلخيص أهداف مراقبة التسيير في النقاط التالية:

أ. تحسين الأداء و فعالية النشاط: يتطلب بتحسين فعالية نشاط المؤسسة من مراقبي التسيير بالقيام بأعمال

منها:

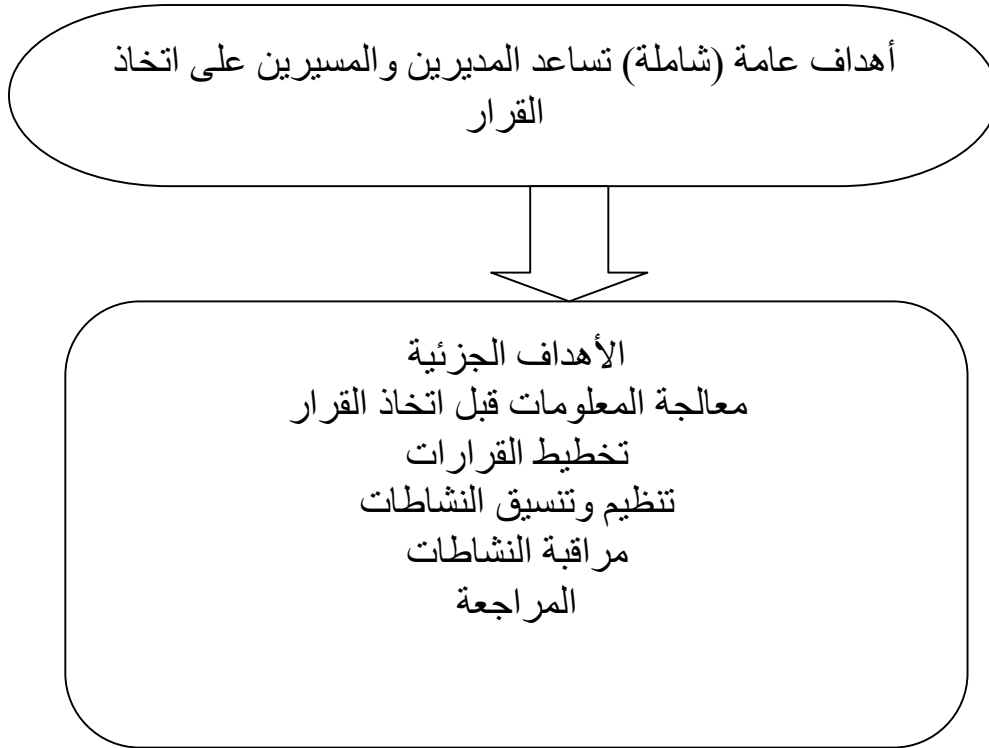
¹ H.Mintzberg structures et dynamique des organisation , ed. d'Organisation,1982.

² P.L Bescos et autres, contrôle de gestion et managment : 4ème édition, Montcherstien, paris, 1997 , p79.

³ صفاء لشهب ، نظام مراقبة التسيير وعلاقته باتخاذ القرار ، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر ،2006، ص50

- التطوير والاستعمال الأمثل لأنظمة معلومات التسيير حيث يقوم مراقب التسيير بجمع المعلومات؛
 - وضع نظام معلومات للتقديرات عن طريق المخططات والموازنات التقديرية و متابعة النتائج التحليلية؛
 - معرفة و تحديد دقيق للإيرادات و التكاليف .¹
- ب.التحكم في التطور: إن مسانيرة التطور و محاولة التحكم فيه يجعل مراقب التسيير يشارك في:
- _تحديد الموازنات التقديرية السنوية التي تكون متناسقة مع الخطط على المدى الطويل؛
 - _ إعلام المديرية العامة بالنتائج مع تزويدها بمختلف التغيرات حول الانحرافات وأسبابها؛
 - الاستعمال الأحسن لوسائل الاستغلال: دراسة المرودية الاستثمارية الحالية والمرتبقة، وكذلك التسيير الأحسن للأفراد ويقترن بمدى التسيير الأمثل لوسائل الاستغلال.²
- الشكل التالي رقم (2) يبين لنا أهداف نظام مراقبة التسيير:

شكل (2.1) : أهداف نظام مراقبة التسيير



Source : C Alazard et S. Separi, *contrôle de gestion, manuel et application*, Dunod, 3eme édition, Paris, 1996, p21

ثانيا: مهام نظام مراقبة التسيير:

يمكن تقسيم صلاحيات نظام مراقبة التسيير إلى صلاحيات كلاسيكية و أخرى حديثة .

¹ Abdelatif Khemkhem, introduction an contrôle de gestion , Dunod Paris , 1971

²ناصر دادي عدون ، عبد الله قويدر الواحد ،مرجع سابق ص62

1. المهام الكلاسيكية: تختلف صلاحيات مراقبة التسيير من مؤسسة إلى أخرى اختلافا شديدا وفي جميع

الحالات يقيم مراقب التسيير كما يلي:

أ. **المساهمة في إعداد وتحديد الأهداف العامة للمؤسسة:** هي ما تصبو إليه المؤسسة كمقياس كيفي أساسا حتى تؤدي دورها وسياساتها، مثلا الاستقلالية المالية، وكذلك المحددة كغايات فهي عادة محددة وكمية من خلال استعمال مؤشرات، وتعبّر عن الترجمة الواقعية للأهداف مثلا: تحقيق قيمة معينة من الفائض النقدي وهناك بعض الخصائص التي يجب مراعاتها في الغايات والأهداف:

إمكانية التحقيق، التوجه إلى الأمام ونحو الأحسن إلى الأمام ونحو الأحسن، المصادقية، تأتي الغايات بهذا المعنى في مستوى أدنى ضمن مكونات السياسة العامة للمؤسسة.

يشارك في المناقشة، دراسة واقتراح العناصر التي تسمح بوضع السياسة العامة للمؤسسة والسياسات القطاعية الجزئية فيها وكذا الإستراتيجية العامة والفرعية فيها، مع الأخذ بعين الاعتبار لظروف نشاطها وإمكاناتها الداخلية ضمن شروط المحيط الذي تنشط فيه.

ب. **يساهم ويساعد المسيرين:** باعتباره مستشارا لكل المعنيين في تحديد الأهداف العامة وترجمتها إلى أهداف خاصة، متفرعة، وكذلك تفريع وترجمة السياسات والاستراتيجيات التي تصل إلى مخطط استراتيجي متوسط الأجل.

ج. **يعمل مراقب التسيير كنظام على دعم متخذي القرارات في مختلف المستويات الإدارية، من خلال** ترشيد سلوكهم (Herbert Simon 1947) بواسطة توفير المعلومات الضرورية والمناسبة التي يقدمها هذا النظام.

ينشط مجموع البرامج والموازنات ويضمن انسجام هيكل المؤسسة باعتبار المؤسسة نظاما متكاملا موجها نحو أهداف مشتركة، فبالتنسيق بين مراكز المؤسسة بين مستويات المؤسسة وتفرعاتها الأفقية من المهام الأساسية والضرورية.

د. **يراقب مختلف الانجازات ويقارنها مع التقديرات ليستخرج الفروقات ويقترح القرارات الواجب اتخاذها** لتصحيحها.

يضع ويطور لوحات القيادة للمسؤولين الذين عليهم إيجاد المعلومة الرئيسية أو النقاط الحساسة¹.

¹ناصر دادي عدون ، عبد الله قويدر الواحد ،مرجع سبق ذكره ،ص79-80-81

2. المهام الحديثة لمراقبة التسيير: مع التطور و التعقيد في ظروف المؤسسات ومحيطها، ودخول الاقتصاد

الحديث المتميز بالتغير السريع والمعلومة والتقنيات العادية، وعدد من الشروط الحالية كالمعلومة والتغير في أنماط التوظيف والتنظيم للمؤسسة والإهمال أكثر بالفرد من ناحية التكوين لأغراض المؤسسة وأغراضه الخاصة في نفس الوقت... الخ، أصبحت الأدوات الجديدة لمراقبة التسيير تضعه في منصب كما يلي:

أ. مرفق للتغييرات: أن مرافقة التغييرات تركز بصورة أساسية على مفهوم التكوين، حيث أن نظام مراقبة

التسيير هو الذي يتحمل هذه المهمة حيث يقوم بتنشيط حصص تكوينية داخلي لصالح المؤسسة وبخصه المبتدئين، يهدف من خلالها إلى:

- تطوير ثقافة التسيير داخل المؤسسة؛

- تبليغ الرسائل المتعلقة بمتابعة تحسين النتائج؛

- تطوير الحوار مع المنفذين؛

- المساهمة في تقديم صورة ايجابية عن وظيفته .

وعادة ما يعتمد مراقبو التسيير إلى تقديم النصائح والتوجيهات للموظفين الجدد قبل مطالبتهم بالأرقام والمعلومات وهذا ما يسهل عليهم الاندماج مع المضيفين.

ب. رجل حوار التسيير: إن مهمة مراقب التسيير تتركز حول ثلاث نقاط هي: التنبؤ، القياس و اتخاذ التدابير

اللازمة، ويهدف حوار التسيير إلى التأكد باستمرار أن لكل مسئول نظرة واضحة على

__ ماذا وكم؟ وبعبارة أخرى ماهي مهمته ومستوى التحسين المطلوب تحقيقه؟

__ كيف؟ أي ماهي الإجراءات المحتملة والتي يمكن تطبيقها بالصورة التيسر تسمح له بتحقيق الأهداف.

ج مسير للوقت: نظرا لأهمية الوقت في التسيير، لاعتباره يرافق كل يرافق ونشاط إداري في المؤسسة وتحدد به

نتائجها على حد كبير (عمليات التمويل، الإنتاج أو أي تصرف آخر)، فهي تعمل على استغلاله المناسب وذلك من:

__ العمل على تطوير الكفاءة عن طريق التكوين المستمر، للتغلب على المشكلات الطارئة؛

__ مكننة العمليات على المستويات الحسابية كالإنتاج التمويل، لريح الوقت؛

__ تنفيذ الأهداف عن طريق جداول زمنية باستخدام تقنيات تسيير الإنتاج والعمليات؛

__ تحديد كيفية استخدام الوقت حسب مخطط مردوية سابقا¹.

¹ناصر دادي عدون ، عبد الله قويدر الواحد، مرجع سبق ذكره، ص79-80-81

الفرع الثالث: موقع مراقبة التسيير في المؤسسة ومراحل تصميمه

أولاً: موقع مراقبة التسيير في المؤسسة

من خلال الأدوار التي يقوم بها نظام مراقبة التسيير والذي تريده المؤسسة منه، فانه تخوله تبوء المرتبة الأولى أو المراتب التي تلائمها في الهيكل التنظيمي للمؤسسة، حتى تكون الإمكانيات والوسائل الأزمة وكذلك حتى يتمتع بالاستقلالية ليقوم بالأدوار الموكلة إليه.

يحتل نظام مراقبة التسيير موقعا وظيفيا يكون تابعا أما للمدير العام، أو المدير المالي لمواقع أخرى، ومرد ذلك الحاجة إلى الاستجابة لثلاث متطلبات:

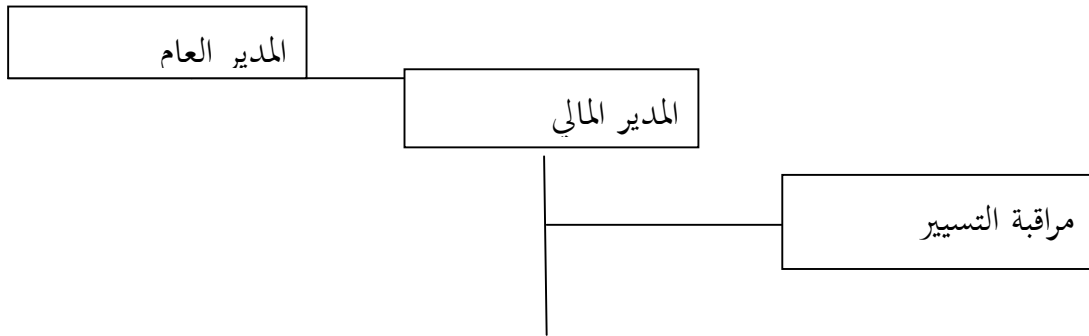
ـ الأول يعني استقلالية مراقبة التسيير .

ـ الثاني يهدف إلى تقارب واحتكاك مراقبة التسيير بالميدان .

ـ والثالث يهتم بالمعلومات من حيث وفرتها وسهولة الوصول إليها.¹

1. تابعة مراقبة التسيير للمدير المالي: يكون منصب مراقبة التسيير ضمن مصالح المديرية المالية مثلما يظهر في

الشكل (3) الشكل (3.1): تابعة مراقبة التسيير للمدير المالي



Source : X.Bouin, F-Xavier Simon : les nouveaux visages du contrôle de gestion, Dunod, 2000, p54.

لهذه التابعة عدة سلبيات :

أ. يمكن للمدير المالي أن يشكل حاجزا اقل أو أكثر شفافية بين المدير العام ونظام مراقبة التسيير.

ب. يحمل نظام مراقبة التسيير في هذه الحالة شعار (المديرية المالية) وهذا ما يصعب علاقتهم مع المنفذين ومسؤوليتهم لأنه سيكون طرفا وحكما في نفس الوقت.

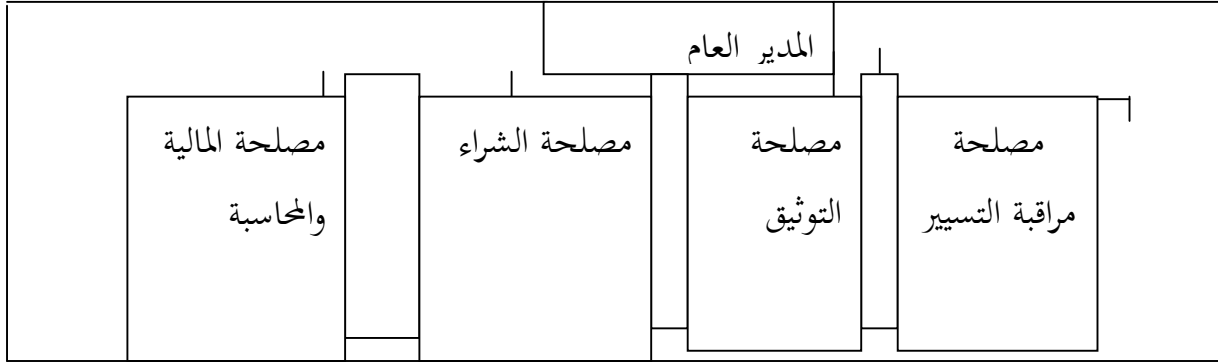
ج. تكون مصادر المعلومات في هذه الحالة بالدرجة الأولى ذات طبيعة اقتصادية ومالية على حساب

المعطيات الأخرى .

¹ناصر دادي عدون ، عبد الله الواحد القادر ، مرجع سبق ذكره ، ص80-81

2. تابعة مراقبة التسيير للمواقع الأخرى: تصنع بعض المؤسسات منصب مراقبة التسيير في نفس مستوى المسؤولين الرئيسيين للمؤسسة وذلك بهدف تسهيل الاتصالات بين مختلف المصالح ، ويظهر ذلك في الشكل (4)¹

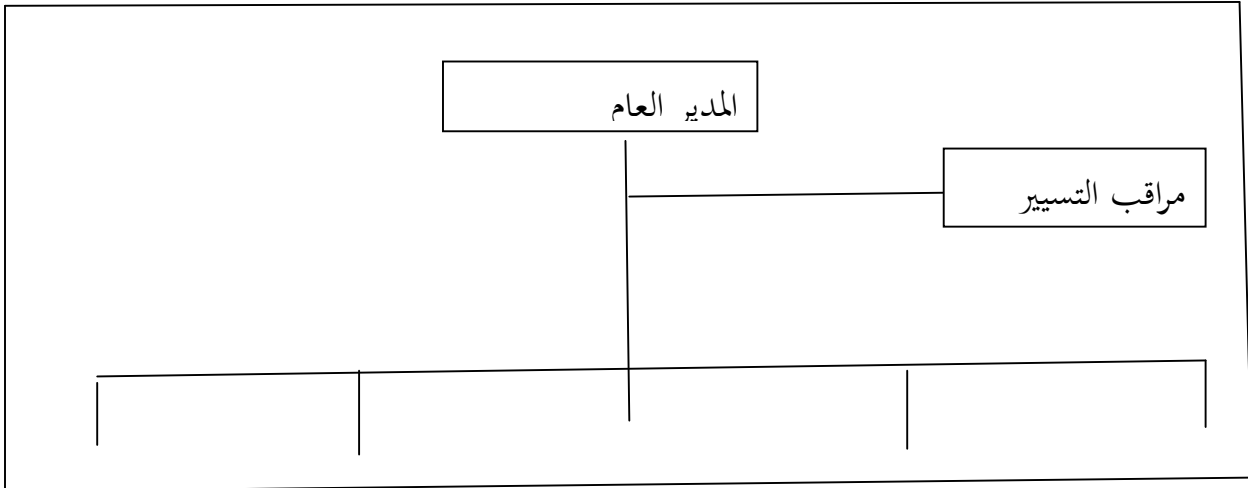
الشكل رقم (4.1) : الاتصال على هيئة أسنان المشط



Source :X.Bouin, F-Xavier Simon: les nouveaux visages du contrôle de gestion, Dunod, 2000. ، P54

3. تابعة نظام مراقبة التسيير للمدير العام: إن موقع مراقبة التسيير في المؤسسة الحديثة يجعله مرتبطا بالتسيير (المدير العام)، وهذا الموقع يعطيه استقلالية وسلطة التدخل كما هو مبين في الشكل (5)²:

الشكل (5.1) : تابعة مراقب التسيير للمدير العام



Source :X.Bouin, F-Xavier Simon: les nouveaux visages du contrôle de gestion, Dunod, 2000 , P54

¹ Xavier Bouin ,Francois Xavier Simon , opcit,p54

²ناصر دادي عدون ، عبد الله الواحد القادر، مرجع سبق ذكره ، 82

ثانيا: مراحل تصميم مراقبة التسيير

يمكن لنظام مراقبة التسيير أن يصادف عند يصادف عند وصوله للمؤسسة حالتين وهما:

- إما أن يكون نظام مراقبة التسيير موجودا في المؤسسة، وفي هذه الحالة يندمج مع فريق العمل

الذي يترأسه ويندمج كذلك في النظام، و يسعى إلى تحسين فعالية هذا النظام الموجود.

- وإما أن يكون نظام مراقبة التسيير غير موجود في هذه الحالة عليه أن يقوم بإنشاء وظيفة مراقبة التسيير ونظام المعلومات ومسار المراقبة في أن واحد.¹

تحدد العوامل الأساسية لنجاح مهمة مراقبة التسيير على التحليل الشامل للوظيفة الموجودة ولمخطط شامل وتحدد الإشارة هنا إلى أن نظام مراقبة التسيير يجب أن ينسجم مع خصوصيات المؤسسة أي مع تنظيمها وطريقة إدارتها ولهذا وقبل كل شيء على نظام مراقبة التسيير أن يقوم بجمع كل المعلومات المتعلقة بالمؤسسة ومجالات نشاطها من اجل تحليلها بصورة معمقة وذلك وفق ثلاث مراحل:

1. تحليل محيط وقطاع النشاط: يتفرغ مراقب التسيير في هذه المرحلة إلى دراسة محيط المؤسسة وقطاع

نشاطها لاستخراج التوجهات العامة أي:

أ. معدل التطور المسجل خلال السنتين أو الثلاث الأخيرة؛

ب. تطلعات على المدى الطويل؛

ج. الخصائص الرئيسية مثل: الثبات، التذبذب، الاحتكار، المرودية... الخ.

حيث يتجه التحليل من المحيط الاقتصادي والاجتماعي والتقني للمؤسسة ليصل إلى قطاع نشاط المؤسسة وهذا لاستخلاص اثر الظواهر الخارجية للمؤسسة.²

وتهدف هذه المرحلة إلى التعرف على الفرص والتهديدات الموجودة بمحيط وقطاع نشاط المؤسسة كما

تهدف إلى تحديد النقاط الأساسية التي يجب على المؤسسة أن تتحكم فيها.³

2. تحليل المحيط الداخلي للمؤسسة: وفي هذه المرحلة يركز مراقب التسيير على تحليل مسار التسيير نفسه

من أجل تقييم إيجابياته وسلبياته ومقارنته مع احتياجات المؤسسة بعد ما يتعرف مراقب التسيير على التهديدات

¹ناصر دادي عدون ، عبد الله الواحد القادر ، مرجع سبق ذكره ،ص 83

² L.et L. De Kerviler r : le contrôle de gestion et pilotage de l'entreprise, 2^{ème} édition, Dunod,2002.

³ناصر دادي عدون ، عبد الله الواحد القادر ،مرجع سبق ذكره ،ص86

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 وتوجيه التدخلات المستقبلية.¹

3. اقتراح نظام: 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 رقم (6) ملخصاً للطريقة التي يتبعها مراقب التسيير.²

ويمكن عرض هذه المراحل من وجهة نظر أخرى في الشكل (7) المالي، مع ظهور المستويات والأدوات

المستعملة فيها:

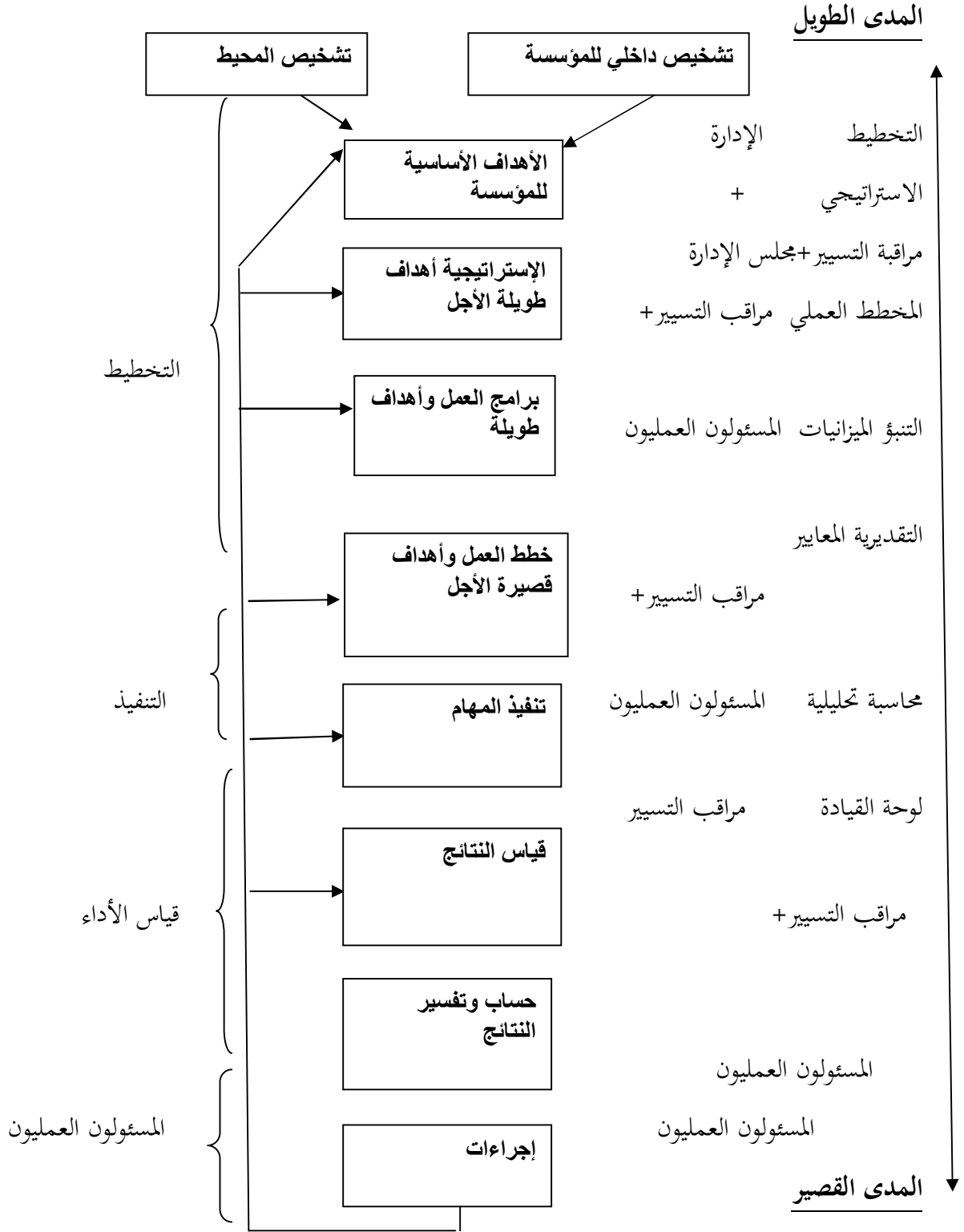
الشكل رقم (6.1): مخطط عمل مراقبة التسيير



Source: I.et L.De Kerviler r : le contrôle de gestion et pilotage et l'entreprise, 2ème édition, Dunod. 2002 .P 139

¹ناصر دادي عدون، عبد الله الواحد القادر، مرجع سبق ذكره، ص 88
²نفس المرجع السابق ص 89

الشكل رقم (7.1): مراحل تصميم نظام مراقبة التسيير



المصدر: مستنتج من عدة مراجع

المطلب الثاني: أدوات نظام مراقبة التسيير

الفرع الأول: التحليل المالي

أولاً: مفهوم التحليل المالي

يعني التحليل المالي إيجاد النسب المالية للبنود المتناسقة في القوائم المالية والختامية وغيرها لأشخاص المعلومات التي تعطي صورة واضحة عن تقدم المشروع ونموه، إذ أن الرقم المالي في أي قائمة لا تظهر أهميته ولا تتضح دلالاته إذا نظرنا إليه بشكله، والمطلق يجب أن ننظر إليه في علاقته مع غيره من الأرقام المرتبة به، ليعطي صورة لها مدلولها الخاص ومفهومها الواضح، بل إن دلالة الأرقام المطلقة مشكوك في صحتها والاعتماد عليها غالباً يؤدي إلى نتائج لا يمكن الاعتماد عليها.

ومن الممكن تلخيص المعلومات المنتقاة من التحليل المالي بصفة عامة في الآتي:

1. معلومات عن مستقبل المشروع وبيانات يمكن الاستفادة منها في فحص أعماله عن طريق التحليل المالي

للقوائم الختامية وتبرز هذه المعلومات المعاني التالية:

مدى تمثيل هذه القوائم لرقم الربح أو الخسارة في قائمة الدخل ومدى تمثيل المركز المالي السليم في قائمة المركز المالي.

مدى التطبيق السليم للمبادئ المحاسبية المقبولة بصدق.

2. إيضاحات خاصة بالبنود المحاسبية في القوائم المالية الختامية مع توضيح أسباب الزيادة أو النقص في البنود

المهمة خلال الفترة أو الفترات المالية المتعاقبة.

ويعاب على النسب المالية أنها مقياس للأداء عن مدة ماضية، ولما كانت مؤسسة الأعمال تعمل داخل

اقتصاديات الحركة، فإن النسب المالية تكون غير سليمة حينما تستخدم في تقييم العمليات المالية الخاصة بمستقبل

المشروع، ومن الممكن وضع نمط معين لنسبة الربحية مثلاً حتى يتسنى تحديد درجة نجاح المشروع واستخلاص

الانحرافات وتحليلها ومعرفة مسبباتها.¹

ثانياً: أهداف التحليل المالي

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

1. الرقابة: معرفة درجة أداء المؤسسة من خلال التقارير المالية التي تعدها في السابق، ومن ثم إمكانية إعداد

برنامج للمستقبل يخص السياسات المالية التي تتبعها في عدة دورات من نشاطها، وكذلك القيام بالدراسات

1.د. أبو الفتوح غلي فضالة ، التحليل المالي ، وإدارة الأموال ، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع ، 1999، ص 66، 65،

التفصيلية للبيانات المالية الخاصة بها، وبالتالي اكتشاف الايجابيات والسلبيات في السياسة المالية المطبقة خلال فترة معينة، وعلى اثر ذلك يتم الاتفاق على الاستمرار في تطبيقها إذا كانت نتائجها جيدة أو تعديلها أو تغييرها إذا كانت النتائج سلبية.

2. اتخاذ القرارات المالية:

تتمثل القرارات المالية في قراري الاستثمار ومصادر التمويل، فالأول يعني اختيار المشاريع المناسبة للاستثمارات، بينما القرار الثاني فهو إيجاد مصادر كافية لتمويل المشاريع، ومن أهمها رأس مال المؤسسة الخاصة وكذلك القروض، ويصب المحلل اهتمامه نحو دراسة هيكل الأصول وقدرة المؤسسة على الاقتراض والتسديد، وتطور شروط التمويل سواء ذاتيا أو عن طريق الاقتراض، يستطيع المحلل تسيير هيكل الأصول في فترة معينة، ومنه فان وضع أي برنامج متوازن من طرف مجلس الإدارة يصعب تحقيقه إذا كانت وضعية الانطلاق مختلفة.

3. إعلام الغير:

يؤدي ذلك إلى تحاليل مالية تبعا لسياستها المالي اتجاه السوق المالية، هذه التحاليل يتضمنها تقارير مجلس الإدارة وغالبا ما تتصف سياسة المؤسسة تجاه متعاملها بالحدري. بصورة عامة يمكن الكشف عن حقيقة المركز المالي، وذلك بتوفير بيانات محاسبية ومالي والتي تستخلص منها النتائج المعبرة عن المركز المالي، وبالتالي التخطيط للسياسات.¹

الفرع الثاني: لوحة القيادة

قبل التطرق إلى هذه الأداة نشير إلى أنها مستعارة اصطلاحا من لوحة قيادة سيارة او وسيلة نقل أخرى ، من خلال المؤشرات التي تدل على السرعة ومستوى البنزين... الخ وذلك من اجل الوصول إلى الهدف المنشود في إطار خط سير محدد مسبقا بين حدود واضحة ويجب احترامها والتحكم في مسار النشاط خلالها.²

أولا: تعريف لوحة القيادة

من تعاريف لوح القيادة أو لوحة المؤشرات أنها أداة تهدف إلى:³

1. تحديد مقاييس لحالة المتغيرات التي حددت كمؤشرات لتحقيق الأهداف.
2. متابعة القرارات الموضوعية قيد التنفيذ من اجل تحقيق الأهداف المسطرة .

¹ناصر دادي عدون، تحليل مالي ، دار البيعث ،قسنطنة، 1988،ص11
²دادي عدون، معزوي ليندة ، لهواسي هجيرة ،مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية ،دار المحمدية العامة ، الجزائر ،2004،ص39 ناصر
³ناصر دادي عدون ،محاضرات في مراقبة التسيير

3. تقييم أداءات المؤسسة أو قسم من المؤسسة، من خلال مقارنتها بالأهداف المحددة فهي أداة تساعد على اتخاذ القرارات.

وخلاصة هذا التعريف أن لوحة القيادة هي مجموعة من المؤشرات، يتم اختيارها من طرف المسؤولين كمعايير تدل على مدى تحقيقهم لأهدافهم، وتسمح للمسيرين بمعرفة حالة وتطور موضوع القيادة كان تكون مؤسسة أو قسم منها.

كما عرف M.Gervais لوحة القيادة بأنها نظام للمعلومات يسمح بمعرفة دائمة وسريعة للبيانات الضرورية لمراقبة تسيير المؤسسة على المدى القصير، وتسهيل أداء المسؤوليات.¹ وتتميز لوحة القيادة على المدى القصير بمجموعة من الخصائص منها:²

- أ. تعتبر الخاصية الآنية أهم ما يميز لوحة القيادة عن الأدوات الأخرى للمراقبة وتتمثل في الفترة القصيرة التي تعد فيها لوحة القيادة حيث تسمح باتخاذ القرارات الضرورية في اقرب وقت من اجل تحقيق الأهداف المسطرة .
- ب. تعتبر لوحة القيادة أداة للوصول للأهداف المسطرة، فهي ليست هدفا في حد ذاتها. لذلك فهي تعتمد على المؤشرات الأساسية لقياس الأداءات حيث لا بد من اختيار المؤشرات الضرورية و المعبرة فقط.
- ج. يجب أن تتلاءم لوحة القيادة مع تنظيم المؤسسة خاصة تقسيم المسؤوليات، إذ لا بد أن يكون لكل مسئول لوحة قيادة واحدة، غير أنه يمكن لهذا الأخير أن يتحصل على العديد من لوحات Principe de cologne القيادة من المرؤوسين وهو ما يعرف عنه بمبدأ اللقلق وعليه فإن لوحة القيادة لا بد أن تكون متلائمة مع المستوى السلمي للسلطة ومع وظيفة و أهداف كل مسئول.

ثانيا: أدوار أو مهام لوحة القيادة

يمكن استخلاص المهام الأساسية للوحة القيادة من خلال التعريف السابق ل M.Gervais و المتمثلة في :

1. الدور التقييمي (المهمة التقييمية): تعتبر لوحة القيادة إحدى الأدوات التي تحقق تقييم الاداءات من خلال استخلاص الفروقات بين النتائج المحققة و التقديرات، وكذلك تحديد المسؤوليات لاتخاذ الإجراءات التصحيحية الملائمة في اقرب الآجال .

¹ Michel Gervais contrôle de gestion et planification de l'entreprise, 2ème ed Economica, 1983, p160.

²ناصر دادي عدون، معزوي ليندة، لهواسي هجيرة، مرجع سبق ذكره، ص40-41

2. الدور القيادي (المهمة القيادية): يتمثل الدور القيادي للوحة في كونها أداة إخبارية للأقسام الخاصة بها، إذن تسمح بمعرفة مسار المؤسسة أو قسم منها، وبالتالي قيادة المؤسسة من خلال المؤشرات التي توضح هذا المسار¹.

ثالثا: أدوات لوحة القيادة: باعتبار لوحة القيادة مجموعة من المؤشرات، لا بد من معرفة الأدوات التي تبين هذه المؤشرات، ويمكن تلخيصها في النقاط التالية:

1. النسب: هي عبارة عن علاقة بين مجموعتين أو عنصرين ماليين أو كميّين، وحتى تؤدي هذه النسب دورها التقييمي والقيادي لا بد أن تعبر حقيقة وتكون بسيطة وسهلة الاستيعاب.

2. التمثيل البياني: هي أداة أكثر سهولة للاستيعاب وأكثر تعبير عن حالة تطور المؤسسة. فالتمثيل البياني هو عبارة عن أشكال هندسية معبرة لبعض النسب والجداول، غير أن هذا التمثيل يكلف وقتا طويلا لإعداده وهو الأمر الذي لا يتناسب مع ضرورة سرعة تقديم البيانات لاتخاذ الإجراءات التصحيحية في أقرب وقت ممكن، لذلك فإن الاعتماد على التطبيقات له دور مهم في هذا المجال.

3. الجداول: هذه الأداة هي الأكثر استعمالا في لوحات القيادة، وغالبا ما تكون مصدر كل الأدوات الأخرى البيانية والهندسية، إذا هي عبارة عن ترتيب المعلومات في شكل أعمدة وصفوف تسمح بمقارنة المعلومات المختلفة، سواء كانت مقارنة بين التقديرات والنتائج المحققة و بالتالي استخلاص الفروقات، أو مقارنة بين السلاسل الزمنية أو مقارنة النسب المختلفة. وعليه فإن اختيار أو تفضيل هذه الأدوات عن الأخرى يختلف باختلاف طبيعة مستعملها وقدرة استيعابهم لها².

رابعا: مراحل إعداد لوحة القيادة

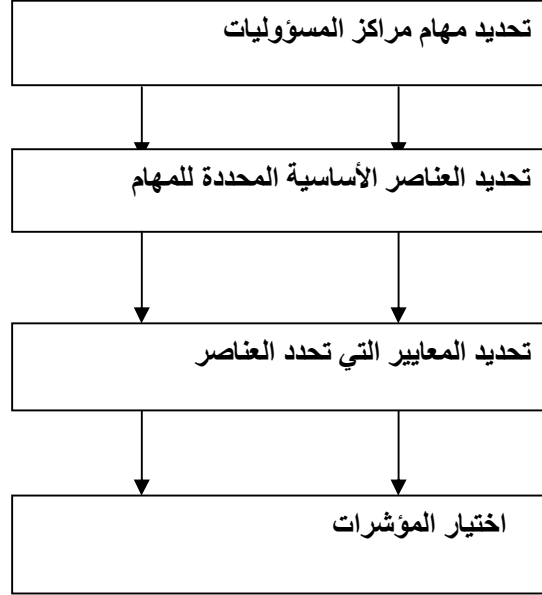
تمر لوحة القيادة من خلال الشكل يمكن تفسير مراحل إعداد لوحة القيادة:

لقيادة بأربعة مراحل أساسية يمكن توضيحها في الشكل رقم (8)

¹ ناصر دادي عدون، معزوي ليندة ، لهوادي هجيرة ، مرجع سبق ذكره ،ص41-42
² عثمان احداث ،مدى ملائمة مراقبة التسيير لقطاع البريد والمواصلات، رسالة لنيل الماجستير لعلوم التسيير فرع مالية، المدرسة العليا للتجارة، دفعة 36، 1994-38

1. تحديد مهام مراكز المسؤوليات: قبل إعداد أي مسعول للوحة قيادة مركزه أو قسمه لابد أن يكون ذا دراية بمهامه التي تسمح له بتحديد أهدافه، فالدور القيادي للوحة القيادة يستدعي تحديد أدق للمسؤوليات والمهام .

الشكل رقم(8.1): مراحل إعداد لوحات القيادة



Source : Michel Gervais, *contrôle de gestion et planification de l'entreprise*, 2ème ed. Economica, 198, p165

2. تحديد العناصر الأساسية المحددة للمهام: يتم تحديد مسؤولية أي مركز بناء على تحديد الهدف أو الأهداف الفرعية، لهذا لابد من اختيار بعض العناصر الأساسية التي تحدد أو تعبر عن هذه الأهداف إذ أن تحديد هذه العناصر لابد أن يكون بالطريقة التي تسمح لمسئول هذا المركز من متابعة و تحقيق أهدافه.

3. تحديد المعايير: إن تحديد العناصر الأساسية المعبرة عن الأهداف المحددة غير كاف لمراقبة وقيادة مركز المسؤولية، ولهذا لابد من وضع معايير توضح طرق قياس وتحديد هذه العناصر، وهذا ما يستدعي معرفة دقيقة لمراكز المسؤولية و لكل مراحل عملها.

4. اختيار المؤشرات: لقياس تطور المعايير المحددة للعناصر الأساسية لابد من اختيار مؤشرات تسمح لنا بذلك، ويجب أن تخضع هذه المؤشرات لمجموعة من الشروط من بينها:

أ. لابد أن تكون هذه المؤشرات ثابتة على مدى الزمن، يعني استعمال طرق قياس موحدة زمنياً؛

ب. يجب أن تكون هذه المؤشرات معبرة، إذ أن هذه الأخيرة ليست هدفا في حد ذاتها و أنها هي وسيلة لمراقبة مراكز المسؤوليات؛

ج. لا بد أن تكون هذه المؤشرات مختصرة وغير معقدة لاستعمالها بكل سهولة .
وخلاصة القول فإن لوحة القيادة بأدواتها المختلفة يمكن أن تعبر لمختلف مسؤولي المؤسسة أو الأقسام ، عن حالة وتطور مركز من مراكز المسؤوليات أو المؤسسة، وهذا ما يسمح لمستعملها التحكم في التسيير وقيادة مراكزهم أو مؤسساتهم من جهة، وتحديد المسؤوليات من جهة أخرى¹.

الفرع الثالث: الموازنة التقديرية

تعتبر الموازنات المرجع الذي يسمح بمراقبة أداء النشاطات، فهذه الأداة تكاد تغطي على مجال مراقبة إلى استحالة وجود مراقبة التسيير ويرجع هذا التفصيل حسب المؤلف² Pilot واستخراج التسيير، الانحرافات بدون نظام الموازنات.

أولاً: تعريف الموازنة وخصائصها

1. تعريف الموازنة: إن المراقبة والتخطيط هما وجهان لعملة واحدة، وللقيام بهاتين الوظيفتين تعتمد المؤسسة بالأخص على الميزانيات التقديرية، والتي تعتبر إحدى الوسائل الهامة لمراقبة التسيير حيث تعرف الموازنة بأنها التعبير المالي عن مختلف القرارات والأعمال المستقبلية³، أي أنه يسجل مناقشة التخطيط والخطط بدون مناقشة الموازنات في المؤسسة.

ويمكن تبيان هذه الخصائص في النقاط التالية:⁴

أ. **تعبير كمي:** إن تحقيق البرامج القصيرة الأجل يتعدى ترقية الأهداف إلى كميات، وكذا تخصيص الموارد الضرورية لتحقيقها بحيث لا تكون هذه المواد إلا في أشكال كمية أو مالية؛

ب. **تحدد في شكل برنامج عمل:** الموازنة ليست فقط تقدير للأهداف و الموارد الضرورية لتحقيقها وإنما لا بد أن ترفق بقرارات عملية، فهي تهدف إلى تحقيق الأهداف المسطرة، وليست معرفة وتنبؤ المستقبل من اجل المعرفة فقط؛

¹ M Gervais, opcit , p 167

² حمدي فؤاد علي :التنظيم والإدارة الحديثة، دار النهضة العربية للطباعة والنشر ، بيروت ، 1981، ص98

³ نفس المرجع السابق ص98

⁴ عثمان احداث ،مرجع سبق ذكره ،ص 32-33

ج. تحديد لفترة معينة: الموازنة تحدد لفترة زمنية معينة، وقد تكون نسبة واحدة أو اقل، وهذا باختلاف نشاط المؤسسة أو أهدافها.

ثانيا: أهمية الرقابة باستخدام الموازنات

الرقابة هي عملية متابعة تنفيذ الخطط والأهداف الموضوعه، واستخدام الميزانيات التقديرية كأداة للرقابة والتأكد من الالتزام بالأهداف والسياسات الموضوعه، مقدما يجب أن نتناول الأهداف التالية:

1. التقديرات الموضوعه مسبقا والمحددة في الموازنات؛
2. النتائج الفعلية كما تظهر في السجلات المحاسبية والإحصائية والإدارية الأخرى؛
3. الانحرافات والمتمثلة في الفرق بين النتائج الفعلية والمقدرة.

وبناء على ما سبق يتم استخلاص الفروقات وتحديد المسؤوليات من أجل اتخاذ الإجراءات التصحيحية الملائمة لتفاديها مستقبلا، ومن ثم اتخاذ التدابير الملائمة لتحسين التسيير¹.

ثالثا: إعداد الموازنات

لإعداد أي ميزانية تقديرية لابد من توفر عدة شروط الواجب توفرها قبل إعداد الميزانيات تلخص الشروط فيما يلي:²

1. **الشرط التنظيمي:** يتطلب تعدد أهداف المؤسسة توزيعها وإسنادها إلى أطراف متعددة، وتحقيقها لا يمكن أن يكون من طرف واحد بل من عدة أطراف، حيث تمثل مراكز مسؤوليات لها مهام وأهداف خاصة و واضحة وعملية.
2. **الشرط النفسي:** إن نجاح الموازنات لا يتوقف على الشروط التقنية (أدوات محاسبية) أدوات إحصائية... الخ فقط لابد من توفير الشروط النفسية التي تحفز العمال.
3. **الشرط المادي:** إن تطبيق نظام الميزانيات التقديرية، يتطلب متبعا للمعلومات والمتمثلة بصفة خاصة في المعطيات المحاسبية، حيث يجب أن تتوفر هذه المعلومات في الأوقات المناسبة من أجل إعداد الموازنات من جهة واتخاذ القرارات المناسبة لتحقيق مختلف أهداف مراكز المسؤولية المعنية من جهة أخرى، أي المساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة.

¹ خيرت ضيف: الميزانيات التقديرية، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، ص13
² ناصر دادي عدون، معزوي ليندة، لهواسي هجيرة، مرجع سبق ذكره، ص48-49-50

خلاصة الفصل

بعد دراستنا للفصل أدركنا للبيئة أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسة ولأعمالها وأن نظام مراقبة التسيير هو نظام أساسي في المؤسسة لذا يجب على المؤسسة أن تأخذ المؤسسة قرارات مراقب التسيير بعين الاعتبار وتأخذ تأثيرات البيئة بعين الاعتبار.

وتعرفنا على أشكال بيئة المؤسسة الداخلية والخارجية وأهميتها بالنسبة للمؤسسة و أهمية دراستها، و فضلنا أيضا أنواع البيئة الداخلية من الإدارة والعمال...، والبيئة الخارجية العامة بأنواعها الاقتصادية والسياسية...، والبيئة الخارجية الخاصة كالزبائن والحكومة والموردين... .

وفصلنا أيضا نظام مراقبة التسيير بتعريفاته وأنواعه ومهامه وخطواته و مكانته في المؤسسة...، وتطرقنا أيضا لأدواته: التحليل المالي، الميزانية و لوحة القيادة، وفصلناها بتعريفها وخطواتها و أدواتها المعتمدة ومكانتها في المؤسسة.