



مراقبة التسيير الإستراتيجي في المؤسسة
دراسة حالة: مطاحن الحضنة - المسيلة-

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

تخصص: مراقبة التسيير

الأستاذ المشرف :
الباهي مصطفى

الجنة المناقشة

إعداد الطلبة :
عشور سميحة

الصفة	الرتبة	أعضاء اللجنة
رئيسا	أستاذ محاضر	دبي علي
مقررا ومشرفا	أستاذ مساعد (أ)	الباهي مصطفى
عضوا مناقشا	أستاذ مساعد (أ)	فكار أحمد فضيل

السنة الجامعية: 2012/2011



تشكرات

قال الله تعالى << ولئن شكرتم لأزيدنكم >>

نحمد الله حمدا كثيرا الذي سهّل ويسّر لنا ونشكره ونثني عليه الشاء كله
أتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذ الفاضل الذي تفضل بالإشراف على هذه
الدراسة وكان لنا مرشدا

وأقدم بالشكر والامتنان إلى كل الأساتذة الذين نهلت من عندهم العلم
خلال المشوار الدراسي الجامعي

وأشكر أفراد مؤسسة مطاحن الحضنة على استقباهم وتقديمهم يد العون لنا
ونخص بالذكر رئيس قسم التقييم والاتصال
والشكر لكل من أفادني في إتمام هذا العمل
والسلام عليكم

الملخص:

إن التسيير الإستراتيجي هو مطلب ضروري للمنظمة وسبيلها إلى مواجهة التغيرات في البيئة الخارجية، ولكي تحافظ على موقعها التنافسي تستخدم المؤسسة أسلوب التخطيط لمدى طويل، وتحاول التنسيق بين المخاطر الخارجية ونقاط القوة لديها، فتمتع المؤسسة بهذه الميزة يمكنها من الوضع السليم للإستراتيجية، فمن خلال تحليل البيئة، ومتابعة تنفيذ الإستراتيجية عبر مختلف العمليات والمستويات، تحقق الأساس المتين لتحقيق رسالتها. وهذا لا يكون إلا من خلال وجود نظام للمتابعة، من خلال نظام مراقبة التسيير الذي يسمح بالرقابة والتنسيق بين ماهو إستراتيجي وما هو تشغيلي . مثل أداة لوحة القيادة المتوازنة التي تمكن المؤسسة من تعميم الرؤية الإستراتيجية من خلال أبعادها المتكاملة، وأداة الموازنة التقديرية التي تسمح بالتخصيص الكفء للموارد المتاحة.

Le résumé :

La gestion stratégique est une exigence nécessaire pour l'organisation, et sa voix pour lutter contre les transformations du milieu externe, aussi pour garder la place concurrente, l'entreprise utilise le style de planification de long temps elle essaie négocier entre les point fore te les dangers qu'elles menacent, cet avantage aide l'Enterprise à bien utiliser la stratégie. à partir de l'analyse de l'environnement, et la contrôle de

L'exécution de la stratégie dans les différentes opérations et les niveaux, l'entreprise réalisé la base solide pour effectuer son message.

Ce dernier ne se réalise pas sauf l'existence du système de contrôle de gestion qui permet la négociation entre ce qui stratégique et ce qui opérationnel. A titre d'exemple BSC qui aide l'entreprise généralisé la vision stratégique à partir ses quatre dimensions, le BUDGET qui permet la bonne spécialisation des sources disponibles.

أ	مقدمة عامة:.....
	الفصل الأول: مدخل لمراقبة التسيير
06	تمهيد:.....
07	المبحث الأول: ماهية مراقبة التسيير.....
07	المطلب الأول: مفهوم مراقبة التسيير.....
08	المطلب الثاني: مراحل تطور وخصائص مراقبة التسيير.....
11	المطلب الثالث: أهمية مراقبة التسيير.....
12	المطلب الرابع: أهداف مراقبة التسيير.....
13	المبحث الثاني: وظيفة مراقبة التسيير.....
13	المطلب الأول: شروط تطبيق مراقبة التسيير.....
14	المطلب الثاني: مراحل عمل مراقبة التسيير.....
15	المطلب الثالث: مهام مراقبة التسيير.....
16	المطلب الرابع: أدوات مراقبة التسيير.....
18	المطلب الخامس: نظام معلومات مراقبة التسيير.....
21	المبحث الثالث: تنظيم وظيفة مراقب التسيير.....
21	المطلب الأول: وظيفة المراقبة (ثنائي مدير/ مراقب).....
22	المطلب الثاني: الخرائط التنظيمية للمصالح المكلفة بمراقبة التسيير.....
23	المطلب الثالث: مراحل عمل مراقب التسيير.....
24	خلاصة الفصل.....
	الفصل الثاني: مدخل للتسيير الإستراتيجي
26	تمهيد:.....
27	المبحث الأول: ماهية التسيير الإستراتيجي.....
27	المطلب الأول: مفهوم التسيير الإستراتيجي.....
28	المطلب الثاني: التطور التاريخي لمفهوم التسيير الإستراتيجي.....
29	المطلب الثالث: أهمية التسيير الإستراتيجي وخصائصه.....

31	المطلب الرابع: مداخل التسيير الإستراتيجي.....
32	المبحث الثاني: مستويات التسيير الإستراتيجي.....
32	المطلب الأول: مستوى المنظمة ككل.....
34	المطلب الثاني: مستوى وحدات الأعمال.....
35	المطلب الثالث: المستوى الوظيفي.....
38	المبحث الثالث: عمليات التسيير الإستراتيجي ونظم المعلومات الإستراتيجية.....
39	المطلب الأول: التحليل الإستراتيجي.....
40	المطلب الثاني: الاختيار الإستراتيجي.....
44	المطلب الثالث: التنفيذ الإستراتيجي.....
45	المطلب الرابع: نظم المعلومات الإستراتيجية.....
46	خلاصة الفصل.....
	الفصل الثالث: دور الموازنات ولوحة القيادة الإستراتيجية في تنفيذ الإستراتيجية
48	تمهيد:.....
49	المبحث الأول: الرقابة الإستراتيجية.....
50	المطلب الأول: مفهوم الرقابة الإستراتيجية.....
51	المطلب الثاني: مستويات عملية مراجعة وتقييم الإستراتيجية.....
53	المبحث الثاني: دور الموازنات في نشر الإستراتيجية.....
53	المطلب الأول: مفهوم وأهمية الموازنات التقديرية.....
54	المطلب الثاني: وظائف الموازنات في التسيير.....
55	المطلب الثالث: أنواع الموازنات التقديرية.....
57	المطلب الرابع: دور الموازنات في نشر الإستراتيجية.....
62	المبحث الثالث: دور لوحة القيادة الإستراتيجية في نشر الإستراتيجية.....
62	المطلب الأول: مفهوم لوحة القيادة الإستراتيجية وخصائصها.....
63	المطلب الثاني: أبعاد لوحة القيادة الإستراتيجية.....
65	المطلب الثالث: مستويات تنفيذ لوحة القيادة الإستراتيجية.....
67	المطلب الرابع: دور لوحة القيادة الإستراتيجية في نشر الإستراتيجية.....
70	خلاصة الفصل.....

الفصل الرابع: الدراسة التطبيقية

72	تمهيد:
73	المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة.....
73	المطلب الأول: نشأة المؤسسة ومقرها الاجتماعي.....
74	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي.....
80	المبحث الثاني: تحليل البيئة وواقع مراقبة التسيير داخل المؤسسة.....
80	المطلب الأول: تحليل بيئة مطاحن الحضنة.....
85	المطلب الثاني: واقع مراقبة التسيير داخل المؤسسة.....
87	المبحث الثالث: إعداد الموازنات داخل المؤسسة.....
87	المطلب الأول: متطلبات إعداد الموازنات.....
87	المطلب الثاني: أنواع الموازنات المعدة داخل المؤسسة.....
89	المطلب الثالث: الرقابة على الموازنات.....
90	المطلب الرابع: إعداد الموازنات داخل المؤسسة.....
93	خلاصة الفصل:.....
94	الخاتمة العامة:.....
99	المراجع:.....
	الملاحق:

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
09	مثلث الأداء	(1-1)
12	أهداف مراقبة التسيير	(2-1)
14	مراحل مراقبة التسيير	(3-1)
19	مكانة نظام معلومات مراقبة التسيير بين أنظمة المعلومات الأخرى	(4-1)
21	التنظيم العام لوظيفة مراقبة التسيير	(5-1)
22	الخريطة العامة لوظيفة مراقبة التسيير في المؤسسات الكبرى	(6-1)
33	مصنوفة جماعة بوسطن الاستشارية	(1-2)
34	نموذج بورتر للقوى التنافسية	(2-2)
37	مستويات التسيير الإستراتيجي	(3-2)
38	عمليات التسيير الإستراتيجي	(4-2)
50	خطوات نظام التغذية الأمامية للرقابة الإستراتيجية	(1-3)
51	مستويات مراجعة وتقييم الإستراتيجية	(2-3)
58	مستويات التخطيط وخطوات الرقابة على الإستراتيجية	(3-3)
64	هيكل نموذج القياس المتوازن وربط جوانبه بالرؤية الإستراتيجية	(4-3)
67	الرقابة الإستراتيجية من خلال بطاقة الأداء المتوازن	(5-3)
68	ربط بطاقة التقييم المتوازن بالموازنات	(6-3)
74	الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن الحنطة	(1-4)

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
09	أهم مراحل تطور مراقبة التسيير	(1 -1)
79	مجموعات العمال لسنة 2011	(1 -4)
81	قائمة المنافسين لمؤسسة مطاحن الحضنة	(2 -4)
82	تطور المبيعات الطبيعي لسنة 2011	(3 -4)
83	تراكم التسيير لعدة سنوات متتالية	(4 -4)
88	موازنة المبيعات لسنة 2011	(5 -4)
88	موازنة المبيعات بالدينار سنة 2011	(6 -4)
89	موازنة الإنتاج لسنة 2011	(7 -4)
89	موازنة المشتريات لسنة 2011	(8 -4)
90	لوحة القيادة الخاصة بالأنشطة لسنة 2011	(9 -4)
92	لوحة القيادة لشهر فيفري 2011	(10-4)

الفصل الأول

مدخل لمراقبة

التسيير

تمهيد:

إن مراقبة التسيير تعد وسيلة أساسية لتزويد المسؤولين بمعلومات تقييم الأداء، فهي تسمح للمؤسسات بتحقيق الفعالية في الأداء والقدرة على المنافسة من خلال التحكم في الموارد المالية والبشرية. كما تعتبر إجراء ضروريا لنجاح أي نشاط تقوم به المؤسسة، للتأكد من أن تنفيذه يتم حسب ما خطط له أن يكون، وطبقا لما هو مطلوب، لذا يمكن القول أن مراقبة التسيير هي عملية ملازمة لكافة الأنشطة التي تقوم بها داخل المؤسسة.

ومن خلال هذا الفصل المتعلق بمراقبة التسيير سنحاول التعرف في المبحث الأول على مراقبة التسيير مفاهيمها مراحل تطورها، وأهمية تطبيقها في المؤسسات والأهداف التي تصبوا إلى تحقيقها؛ أما في المبحث الثاني سنتطرق لأهم الأدوات التي تستخدمها مراقبة التسيير، والتعرف على شروط تطبيق مراقبة التسيير ومراحل القيام بها؛ وأخيرا في المبحث الثالث سنقدم شرح لوظيفة مراقب التسيير داخل المؤسسة، والخرائط التنظيمية، ومراحل قيام مراقب التسيير بعملية المراقبة.

المبحث الأول: ماهية مراقبة التسيير

تعتبر مراقبة التسيير من وظائف التسيير الأكثر أهمية، والتي تسمح بتقييم التقدم المحقق من أجل مقارنة ذلك بالأهداف والمقاييس والمخططات المعدة سلفاً، كما تسمح بتعديل الانحرافات إن وجدت، ومراقبة التسيير ترتبط بوظائف المؤسسة الأخرى خصوصاً التخطيط، وقد تطرق العديد من الكتاب إلى التعريف بمراقبة التسيير كما يلي:

المطلب الأول: مفهوم مراقبة التسيير

برزت العديد من التعاريف التي تناولت مراقبة التسيير، وقد عمد كل كاتب إلى تعريفها حسب الوجهة التي يراها منها، وقبل تعريف مراقبة التسيير ندرج تعريفاً للمراقبة بشكل عام كالآتي:

1- المراقبة:

"هي العملية التي تسعى إلى التأكد من أن الأهداف المحددة، والسياسات المرسومة والخطط والتعليمات الموجهة إنما تنفذ بدقة وعناية. كما تعني الرقابة التأكد من أن النتائج المحققة تطابق تماماً ما تتوقعه الإدارة وتصبوا إليه."¹

2- مفهوم مراقبة التسيير:

الفرع الأول: تعريف Alain Burlaud, Claud Simon

"مراقبة التسيير هي نظام لضبط تصرفات الفرد عند ممارسة وظيفته في المنظمة، وخصوصاً حين تكون تلك الممارسة في إطار نشاطات المنظمة."²

الفرع الثاني: تعريف H, Bouquin

"مراقبة التسيير تساعد المسيرين على فهم المستقبل ونتائج التصرف، وتساعدهم أيضاً بالإرشاد والتحكم في الأنشطة وفهمها داخل المنظمات الكبرى، وخاصة فيما يتعلق بالأنشطة التي لا يمكن المحاذاة منها مباشرة."³
ثالثاً/ "مراقبة التسيير هي المسار الذي يتأكد من خلاله المديرين من أنه تم الحصول على الموارد، واستغلالها بفعالية وكفاءة لتحقيق أهداف المنظمة."⁴

¹ علي عباس: الرقابة الإدارية في منظمات الأعمال، ط 1، دار الإثراء، عمان، 2008، ص25.

² Georges Langlois , Michel bringer , contrôle de gestion , édition Foucher, France , 2009 -2010 , p12 ,13.

³ Pascal Fabre et autre , management et contrôle de gestion , dunod , paris , 2008 , p 05.

⁴ C , Alazard et S , Séparé , contrôle de gestion manuel et application, dunod ,3^{ème} édition , paris , 1996 , p 06

ومن خلال ما سبق يمكن القول بأن مراقبة التسيير هي: "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".¹

المطلب الثاني: مراحل تطور وخصائص مراقبة التسيير

الفرع الأول: مراحل تطور 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، وإذا كانت مبادئ وطرق التسيير قد ظهرت ما بين 1850 و 1910 في الولايات المتحدة الأمريكية وأوروبا فإن تطبيقها بدأ تدريجياً مع تطور احتياجات المؤسسة، أين وجد المسيرون أنفسهم في حاجة إلى مراقبة التسيير للمساعدة على اتخاذ القرارات. وحتى بداية السبعينات من القرن الماضي، قامت المؤسسات الفرنسية بإتباع نموذج المؤسسات الصناعية الأمريكية الذي تميز بأنه:

- مسار للتخطيط وتسيير الموازنات ومراقبتها.
- بنية سليمة مجزأة عمودياً إلى مراكز مسؤولية.
- نظام قيادة يعتمد على المزدوجة (أهداف - وسائل)².

وفيما يلي عرض ملخص عن أهم المراحل التي مر بها مفهوم مراقبة التسيير من خلال:

1- المقاربة الكلاسيكية.

2- مدرسة العلاقات الإنسانية.

3- المقاربة النظامية.

وهذا ما يوضحه الشكل الموالي:

¹ ناصر دادي عدون، عبد الله قويدر الواحد: مراقبة التسيير والأداء في المؤسسات الاقتصادية، دار المحمدية العامة، الجزائر، بدون سنة، ص46.
² صفاء لشهب: نظام مراقبة التسيير وعلاقته باتخاذ القرار، مذكرة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005 - 2006، ص39.

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

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

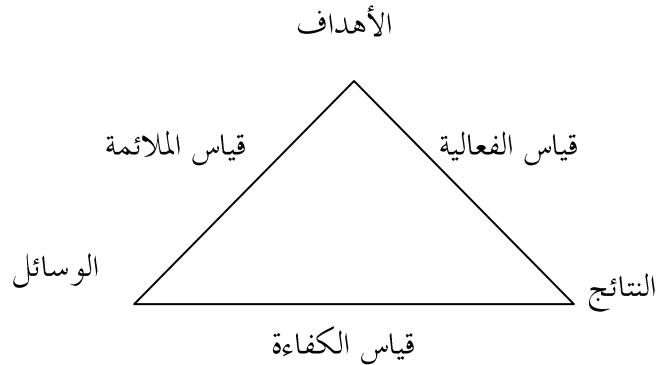
المصدر: صفاء لشهب، نظام مراقبة التسيير وعلاقته باتخاذ القرار، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005 - 2006، ص 36.

الفرع الثاني: خصائص مراقبة التسيير

تقوم مراقبة التسيير بدور أساسي هو مساعدة الإدارة على قيادة أفضل للإستراتيجية، وعليه تتميز مراقبة التسيير بمجموعة من الخصائص نذكر منها:

أولا/ إيجاد علاقة بين الوسائل والأهداف والنتائج: لكل مؤسسة أهداف ووسائل توظفها لتحقيق النتائج المرجوة في نهاية المسار، وتعمل مراقبة التسيير على اكتشاف هذه العلاقة كما هو مبين بالشكل التالي:

الشكل رقم (1-1): مثلث الأداء



المصدر: ناصر دادي عدون، عبد الله قويدر الواحد: مراقبة التسيير والأداء في المؤسسات الاقتصادية، دار المحمدية العامة، الجزائر، بدون سنة، ص 47.

1- قياس الفعالية: تتم بمقارنة النتائج التي حققتها المؤسسة بالأهداف، والتأكد إلى أي مدى تم تحقيق النشاط المقدر.

2- قياس الكفاءة: تتم بمقارنة الوسائل المستعملة بالنتائج "قيمة حجم النشاط" أو المنتجات المحصلة.

3- قياس الملائمة: وهي مقارنة الوسائل بالأهداف، فحتى يمكن للمؤسسة تجسيد الأهداف المحددة لابد أن يكون لها احتمال كبير لتحقيقها بالوسائل المتاحة لديها.

ثانيا/ مراقبة التسيير مسار دائم للضبط : عرّف المسار بأنه مجموعة الأحداث أو النشاطات المرتبطة فيما بينهما من حيث الزمان والمكان والتي تؤدي إلى تحقيق نتائج مشتركة معينة، ويتم هذا من خلال مسار للتأكد من أن الموارد والطاقات قد تم الحصول عليها واستخدمت بفعالية وكفاءة، ويسمح بالتدخل قبل، خلال وبعد الأداء.

ثالثا/ تساعد المسؤولين والعاملين على التحكم في أدائهم التسييري: يعمل نظام مراقبة التسيير على تزويد المسؤولين والمسيرين بالمعلومات اللازمة والناجحة عن المحاسبة العامة والمحاسبة التحليلية، وأيضا عن حالة السوق والمحيط الخارجي والتي تساعدهم على التحكم في أدائهم وعلى اتخاذ القرارات.¹ ويمكن وضع الأنواع الأساسية للرقابة كما يلي:

1- الرقابة المسبقة: وهي تشير إلى ذلك النوع من الرقابة التي تحدث قبل أداء العمل، المديرون الذين يستخدمون هذا النوع من الرقابة عادة ما يضعون السياسات والإجراءات والقواعد التي تحد من السلوكيات التي يترتب عليها نتائج غير مرغوبة، لذلك يمكن القول بأن الرقابة المسبقة تركز على الحد من المشاكل المتوقعة.

2- الرقابة المستمرة (أثناء العمل): وتشير إلى ذلك النوع من الرقابة التي تحدث أثناء أداء العمل، وهذا النوع من الرقابة لا يتعلق فقط بأداء العاملين ولكن يمتد إلى المجالات غير الإنسانية، مثل أداء المعدات.

3- الرقابة اللاحقة: وهي تشير إلى ذلك النوع من الرقابة التي تركز على الأداء التنظيمي السابق، إن المديرين الذين يمارسون هذه الرقابة يحاولون إتخاذ التصرف التصحيحي من خلال النظرة إلى تاريخ المنظمة عبر حقبة زمنية محددة، وهذه الحقبة التاريخية قد تكون مشتملة على عامل واحد فقط أو عدة عوامل.²

¹ ناصر دادى عدون، عبد الله قويدر الواحد: مرجع سابق، ص 42 - 48.

² كامل علي متولي عمران: التخطيط والرقابة، مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث، جامعة القاهرة، مصر، بدون سنة، ص 31، 30.

المطلب الثالث: أهمية مراقبة التسيير

مراقبة التسيير هي الوظيفة التي تبين نقاط القوة والضعف في العملية التسييرية، ونظرا للأدوار الكبيرة التي تقوم بها داخل المؤسسة فإن أهميتها تتلخص في:

- 1- تشجيع الإدارة على تحقيق الأهداف: السبب في ذلك أن مراقبة التسيير يبرز فيها الوقوف على تنفيذ الخطط وتقوم على كشف المشاكل والصعوبات المترتبة عليها أولا بأول، وتقوم المراقبة في الوقت المناسب على توجيه الإدارة إلى ضرورة اتخاذ القرارات المناسبة من اجل تفادي أي خطأ يقع عند تنفيذ الخطط.
- 2- تساهم في تغيير وتعديل الخطط والبرامج: وذلك عن طريق النظر إلى ظروف التشغيل الفعلي، أو النظر إلى العوامل التي تؤثر بشكل مهم في تطبيق الخطط، وتعديلها عن طريق الإجراءات اللازمة لوضع الأمور في طريقها الصحيح قبل أن تكبر دائرة الانحرافات بشكل لا يمكن بعده من تحقيق الخطط المرجوة.
- 3- الرقابة فيها ضمان لحسن سير العمل: تضمن مراقبة التسيير لنا نتائج سليمة في العمل، لأنها تضع الأجهزة المسؤولة على مدى ما حققته الوحدات الاقتصادية، أو القطاعات النوعية من أهداف اقتصادية وصناعية.
- 4 - تحقيق العدالة: تقوم مراقبة التسيير بمتابعة أداء العاملين على مستوى مراكز المسؤولية، مما يساعدها في معرفة المقصرين من العاملين وتشجيع العمال الذين يبذلون الجهد.
- 5 - الرقابة فيها تجويد للأداء وتصحيح الأخطاء ومنع للانحرافات: يكمن الدور الأساسي لمراقبة التسيير في تقييم الأداء وباستخدامها الموازنات تستطيع اكتشاف الانحرافات ومن ثم تعمل على معرفة الأسباب التي أدت لها، وتحاول مراقبة التسيير تصحيحها وتجنب الوقوع فيها مرة أخرى.
- 6- تنير الطريق أمام الإدارة في معرفة مستوى العمل: تستخدم مراقبة التسيير أدواتها لمعرفة مستوى الأداء المحقق فمثلا تستخدم لوحة القيادة للتسيير التي يتم إعدادها على مستوى مراكز المسؤولية ويتم فيها إظهار أداء كل مركز للمسؤولية والأسباب والحلول المستخرجة والتوصيات.
- 7- التنسيق بين أفراد المجموعة الواحد ة: تمنح مراقبة التسيير الفرصة لكل مركز مسؤولية في وضع الأهداف الخاصة بها مما يسمح بتضافر الجهود لجميع العاملين في سبيل تحقيق الهدف المخطط بالمقارنة مع المراكز الأخرى.¹

¹ معن محمود عياصرة، مروان محمد بني أحمد: القيادة والرقابة والاتصال الإداري، ط1، دار الحامد، عمان، 2008، ص74.

المطلب الرابع: أهداف مراقبة التسيير

تهدف مراقبة التسيير إلى التحكم في أداء الأفراد والمؤسسة ككل، وذلك عن طريق محاولتها السعي

لتحقيق أهداف المنظمة الموضوعة، وتمثل أهداف مراقبة التسيير في:

1- تحليل الانحرافات التي تكون ناتجة بين النشاط الحقيقي والنشاط المعياري، وإبراز الأسباب التي أدت إلى

هذه الانحرافات عن طريق الموازنات التقديرية.

2- تحقيق الفعالية ونوعي بها تحقيق الأهداف التي وضعت مقارنة بالموارد المتاحة.

3- الوقوف على نقاط الضعف التي تعاني منها المؤسسة لتصحيحها، واستنتاج نقاط القوة للتركيز على

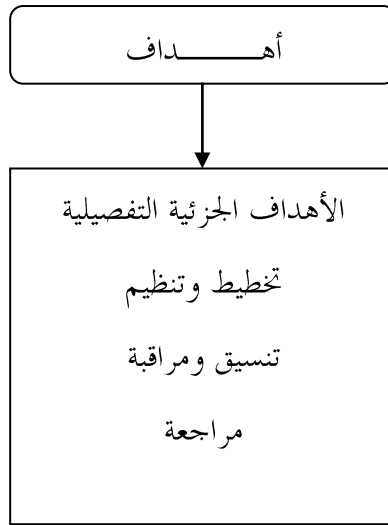
تدعيمها.

4- تحقيق الملائمة أي التأكد من أن الأهداف المسطرة تتماشى مع الوسائل المتاحة، وذلك بتبني إستراتيجية

مدروسة وتسيير أمثل للأفراد، إذ أن بهذين العاملين يتماشى التسيير الفعال لوسائل الاستغلال وبالتالي تحقيق

الأهداف بأقل التكاليف.¹ ويمكن تلخيص أهداف مراقبة التسيير في الشكل الموالي:

الشكل رقم (1-2): أهداف مراقبة التسيير



المصدر: محمد خليل وآخرون، مراقبة التسيير في المؤسسة، شبكة الأبحاث والدراسات www.rr4ee.net

تعمل مراقبة التسيير على ضمان ملائمة وتناسق الأهداف الجزئية لمراكز المسؤولية مع أهداف المنظمة

الكلية، وذلك عن طريق المراقبة الدورية للانحرافات باستخدام الموازنات والتنسيق بين المراكز ومراجعة

الأداء باستمرار لتصحيح الانحرافات وتقديم الحلول التي تخدم الأداء الكلي للمنظمة.

¹ محمود خليل وآخرون: مراقبة التسيير في المؤسسة، شبكة الأبحاث والدراسات، بدون بلد، بدون سنة.

المبحث الثاني: وظيفة مراقبة التسيير

لتطبيق مراقبة التسيير داخل مؤسسة ما، يتطلب توفر مجموعة من الشروط والأدوات التي تجعل من المراقبة وظيفة أكثر فعالية، إلى جانب توفر نظام للمعلومات الذي يعتبر العصب الرئيسي للمنظمة، وهذا ما سنتطرق إليه في هذا المبحث من خلال شروط التطبيق ونظام المعلومات، وأدوات مراقبة التسيير.

المطلب الأول: شروط تطبيق مراقبة التسيير

مراقبة التسيير بطبيعتها تهتم بقياس وتصحيح أداء المدراء ومرؤوسيههم لغرض التأكد من أن الأهداف والخطط الموضوعة قد تم تحقيقها، والقيام بمراقبة التسيير يتطلب احتراماً لثلاثة شروط وهي:
أولاً/صياغة إستراتيجية واضحة : لتوجيه المنظمة يجب أن تكون الإستراتيجية واضحة أو ثابتة من طرف المسيرين، وتقوم خياراتهم على العديد من الوظائف الداخلية والخارجية، لأن التوجه الحديث في تحديد الإستراتيجية يحتوي ضغطاً كبيراً، فالمديرون داخل المؤسسات أصبحوا مجبرين على التفحص ملياً والمراقبة الدائمة وفي غياب الإستراتيجية لا يمكن لمراقبة التسيير أن تضمن متابعة تحقيق الأهداف الإستراتيجية.
ثانياً/عدم غموض الأهداف: في النتيجة إذا كانت الأهداف التي تضعها المنظمة غير صحيحة وغير مفهومة من طرف أعضاء المنظمة، فإنه يصبح من غير الممكن تطبيقها وتحقيقها، وفي هذه الحالة تكون المنظمة غير فعالة وليس لها أداء.

ثالثاً/ إمكانية قياس النتائج: يكون في بعض الأحيان من غير الممكن تحديد كمي للنتائج المعطاة، سواء أهما تكون نوعية أو أهما لا تؤخذ بعين الاعتبار عند إعادة تقييم الأنشطة، ومنه تصبح غير ممكنة لتقييم كفاءة المنظمة والذي ينتج أحياناً عن محدودية وسائل الرقابة المستخدمة في ذلك.¹

المطلب الثاني: خطوات مراقبة التسيير

مراقبة التسيير هي عملية تتكون من مجموعة من المراحل، والتي تتكامل فيما بينها لتجعل من مراقبة التسيير أكثر كفاءة وفعالية ويمكن عرض هذه المراحل كما يلي:
أولاً/مرحلة التنبؤ: هذه المرحلة يتم تحديدها عن طريق التعريف بالإستراتيجية من طرف المنظمة، وتقدير الإدارة الوسائل الضرورية للوصول إلى الأهداف الثابتة المحددة بواسطة الوظائف الإستراتيجية لمدى طويل، والنتائج المنتظرة من الإدارة تحتوي على نموذج إعادة تقييم الأهداف لمدى قصير.

¹ George Langlois et autre , op cit , p16.

ثانيا/مرحلة التنفيذ: يتم في هذه المرحلة البسط على كيانات المنظمة، والمسؤولون عن هذه الوحدات يقومون بتطبيق الوسائل التي تقوم بتهيئة نظام للمعلومات الذي يقيس النتائج لهذه الأنشطة، ويتطلب هذا النظام فهمه من طرف مسؤولي هذه الوحدات ويتوجب فقط قياسهم للأنشطة التي تمتلك تفويضا.

ثالثا/مرحلة التقييم: تحتوي هذه المرحلة على مقارنة النتائج المحققة من طرف الوحدات (المراكز) مع النتائج التي تنوي الإدارة تحقيقها، وبعدها يتم تقييم الأداء لهذه المراكز.

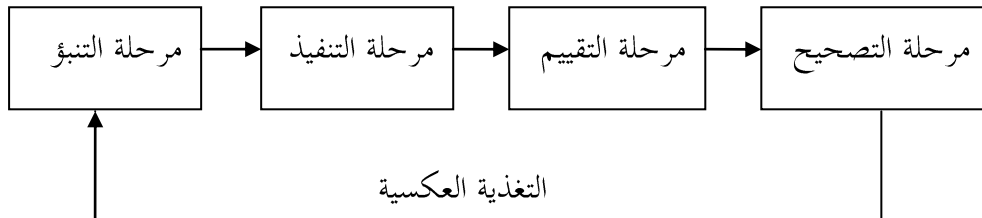
هذه المرحلة من المراقبة تساهم في وضوح الانحرافات وفي تحديد الأسباب، ومن ثم على المسؤولين تصحيحها وهذه المرحلة تعتبر من السيرورات أكثر ردة للفعل، لأنها تحقق ضبط على مستوى الوحدات.¹

رابعا/مرحلة التدريب (تصحيح الانحراف): هذه المرحلة تسمح للمراكز بفضل تحليل الانحرافات، بتكوين مجموعة من أنظمة التنبؤ بواسطة التصحيح والمتابعة، كما أن الاحتمالات تصبح ضعيفة بعدم الإلمام بالعوامل التنافسية، وذلك لوجود قاعدة للمعطيات تستخدم لأجل التنبؤ بالمستقبل. وتؤدي مرحلة المتابعة والتحليل إلى صياغة مجموعة من الحلول لمواجهة قصور الأداء، والتي يتم اختيار أحسنها بحيث:

- قد تعود التصحيحات على عمليات القياس التي قد تكون غير صحيحة، أو بالتنفيذ غير السليم للعمليات.

- قد ترجع لمرحلة إعداد الموازنات، والأهداف السنوية قد تكون غير مطابقة للإستراتيجية المختارة.
 - قد ترجع التصحيحات على الخطط متوسطة الأجل، وحتى عدم واقعية الإستراتيجية وعدم ملاءمتها.
 - قد يكون مصدرا للخلل، الأهداف العامة وغايات المؤسسة التي تستدعي إعادة النظر فيها.²
- ويمكن تمثيل مراحل عملية المراقبة بالشكل التالي:

الشكل رقم (1-3): مراحل مراقبة التسيير



المصدر: من إعداد الطالبة

¹ George Langlois et autre, op cit , p 15,16.

² سعاد عقون: نظام مراقبة التسيير، أدوات ومراحل إقامته في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة الجزائر، 2001-2002، ص 76.

المطلب الثالث: مهام مراقبة التسيير

إن مراقبة التسيير نظرا لأهميتها في المؤسسات والأهداف التي تحاول تحقيقها، فإنها تقوم بعدة مهام ومسؤوليات لكي تكون عملية المراقبة ناجحة من كل الجوانب، وعليه فإن مهام مراقبة التسيير هي:

أولا/ وجود الوحدات اللامركزية:

اللامركزية هي مطلب أولوي لأجل تحفيز العمال، كما أنها تصبح ضرورية عندما يكون هيكل المنظمة معقد من حيث الحجم بالنسبة للأنشطة، أو بالنسبة للبيئة، ومراقبة التسيير يجب عليها الاستجابة للحاجات بالربط اللامركزي للمنظمة. ويمكن التمييز بين عدة مراكز للمسؤولية كما يلي:

1- مراكز التكاليف: هي بمثابة مصالح أو مديريات تهتم فقط بالنشاطات التي ينجم عنها تكاليف، والمسؤول على هذه المراكز يعمل على إنتاج الكميات اللازمة من المنتجات وفق الجودة المحددة وبأقل تكلفة.

2- مراكز المصاريف: يتم إنشاء مراكز المصاريف عندما يكون قياس الفعالية سيئا، وهذا عندما يصعب تحقيق التوازن بين مستوى التكاليف المدفوعة والنتائج المحققة.

3- مراكز رقم الأعمال: تستعمل مراكز الإيرادات لنوع معين من النشاطات مثل الوكالات التجارية، هذه المراكز ليست للتحكم في أسعار البيع ولا التكاليف، إنما لتحسين الإنتاج على رقم الأعمال المحقق فقط.

4- مراكز الأرباح: هي مصالح أين يمكن للمسؤول أن يربط بين أفضل التكاليف والإيرادات، وهذا ما يسمح له بمراقبة سعر البيع وحجم المبيعات وتكلفتها في آن واحد من خلال جدول حسابات النتائج والتكاليف المعيارية.

5- مراكز الاستثمارات: هي مراكز أين يكون فيها للمسير هدفين في آن واحد، هما تحقيق أحسن الأرباح في الحاضر والسعي لتنمية الأرباح في المستقبل عن طريق الاستثمارات.¹

ثانيا/ التزويد بالمعلومات:

تنتقل المعلومات داخل المنظمة اللامركزية في الاتجاه العمودي والاتجاه الأفقي، ووظيفة مراقبة التسيير هي تصور تشكيل ومعالجة تدفق كمية كبيرة من المعلومات بهدف تحسين أداء المنظمة ككل.

¹ ناصر دادي عدون: مرجع سابق (ص،ص) (59-60).

ثالثا/ التزويد بأدوات القيادة

يوجد داخل المحيط اللامركزي للمنظمة مستويين هما:

1- المستوى الأول مركزي: يضمن ترابط مجموعة الأنشطة، هذه القيادة تنظم ثم تتحقق من استخدام سلطة التفويض. حيث يقوم بتحديد الأهداف الموضوعية ويضمن تحقيقها، حيث أن التخطيط وإبلاغ القرارات (التقارير) هي الأدوات الأساسية للقيادة المركزية.

وعلى عكس من ذلك، منذ عدة سنوات في الولايات المتحدة الأمريكية وجدت الإدارة العامة أن النتائج المحققة ليست الأكثر إرضاء لها. لذا بحثت عن أسلوب للفهم المفصل لأسباب الأداء المتوصل إليه، وبفضل أدوات جديدة ليست حصرا مالية مثل: بطاقة الأداء المتوازن.

2- المستوى الثاني قيادة محلية داخلية: تسمح بالمراقبة الذاتية للوحدات اللامركزية، حيث أن مراقبة التسيير توجب المساواة بين الوحدات، وتقدم الوسائل لفهم نتائج الأنشطة ولكي يصحح المسؤولون عن الأنشطة الفوارق المحتملة الوقوع. وهذه الأدوات تقترح تصور وبالمشاركة مع مسؤولي الوحدات اللامركزية للأهداف الملائمة والمقبولة مثل: لوحة القيادة للتسيير ومحاسبة التسيير.¹

المطلب الرابع: أدوات مراقبة التسيير

تقوم عملية تصميم مراقبة التسيير على اقتراح مجموعة من الأدوات والوسائل التي تعمل بصورة جيدة ومتناسقة مع الإجراءات المحددة والتي تساعد على تحقيق الأهداف واتخاذ القرارات ونذكر منها ما:

أولا/ طرق حساب وتحليل التكاليف

- **محاسبة التسيير:** تقوم بحساب وتحليل التكاليف التي تعتبر ضرورية في التنبؤ والقياس ومراقبة النتائج، وتقدم للتسيير المعلومات المفيدة في اتخاذ القرارات، وتساهم في تحسين أداء المنظمة وتوجد الكثير من الطرق لحساب التكاليف نذكر منها:

1- طريقة التكاليف الكلية: يقصد بالتكلفة الكلية الأسلوب الذي يأخذ بعين الاعتبار جميع نفقات المؤسسة (مباشرة وغير مباشرة)، حيث تفترض هذه الطريقة تقسيم المؤسسة إلى مراكز وأقسام تدعى بمراكز التحليل أو مراكز العمل.

¹ Georges Langlois et autres , p 24 – 26.

- 2- طريقة التكاليف الجزئية: هي تلك التكاليف التي تتعلق بجزء من المصاريف (المتغيرة أو المباشرة).¹
- وتعتمد على الفصل بين الأعباء الثابتة والمتغيرة والأعباء المباشرة وغير المباشرة بدرجة ثانية وتحليل تلك الأعباء مع اعتمادها على إيجاد الهوامش كنتائج إجمالية أو جزئية، وتركز على نوع معين من الأعباء والباقي يتم معالجته في مرحلة ثانية طبقاً لخصائص ومبادئ هذه الطرق.
- 3- محاسبة ونظام التكاليف على أساس الأنشطة (ABC): محاسبة التكاليف على أساس الأنشطة تعتمد على الربط بين الموارد المستخدمة والأنشطة التي تستخدم هذه الموارد، ثم الربط بين تكاليف الأنشطة وبين المنتج النهائي. وأدى تطبيق هذا النظام إلى توفير قدر من المعلومات أدت إلى فتح آفاق واسعة لتطوير العملية الإدارية وزيادة فعاليتها، من خلال تحليل الأنشطة وتحديد تكاليفها ومن ثم تقييمها، من خلال: أ- استبعاد الأنشطة التي لا تضيف أي قيمة، أو تخفيضها إلى أدنى مستوى ممكن.
- ب- استكشاف فرص وأنشطة التحسين، والتطوير المستمر في العمليات والمجالات القائمة.
- ج- تدعيم التحليل الاستراتيجي وتقييم مراحل الإنتاج التي تتعامل معها المؤسسة، وإضافة أو إسقاط إحدى الحلقات أو المراحل التي تؤدي إلى تخفيض الربح في الأجل القصير أو الطويل، أو تحسين هذه المراحل وذلك ابتداء من المواد الخام وحتى المستهلك النهائي.²
- 4- التكاليف المستهدفة: يعرفها t.tanaka 1993"هي جهد مبذول أثناء مراحل التخطيط والتطوير لأجل الوصول لتكلفة مستهدفة مثبتة بواسطة الإدارة، وتستخدم لتقليل الاختلاف بين التكلفة المستهدفة والتكلفة المقدرة بأحسن تصور وأحسن تخصيص للمنتوج، "والهدف النهائي منها هو الحصول على ربح مستهدف خلال دورة حياة المنتوج.³ وتحدد المؤسسة أسعار البيع حسب ظروف السوق وحسب خصائص المنتجات وحسب الهامش الذي حدده تقوم بحساب أسعار التكلفة التي لا يجب تجاوزه ا. وتحسب بالعلاقة التالية:
- التكلفة المستهدفة= سعر السوق - (الهامش الربح).

¹ 29. Georges Langlois, op cit , p 28

² تشارلز هورنجرن: محاسبة التكاليف، ترجمة احمد حامد حجاج، دار المريخ، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2009، ص 195.

³ Yves de Rongé, Karine Cerrada :contrôle de gestion, Pearson éducation , France, 2005,P45.

ثانيا/الموازنات التقديرية: هي أدوات للتنسيق والربط داخل مختلف مراكز المسؤولية، وهي تسمح بالتحكم في العمليات اللامركزية بإدخال مفهوم التفويض للسلطة، وفي مقابلة ومقارنة الإنجازات بالتقديرات، والمراقبة الموازنة تقيم أداء مراكز المسؤولية، لكن هذا الأداء يقيم ماليا فقط.

ثالثا/لوحة القيادة: هي أداة للقيادة للمدى القصير موجهة نحو النشاطات، وهي تحتوي على عدد محدود من المؤشرات الواضحة والملائمة يتحصل عليها سريعا، وترجم العوامل التنافسية للمؤسسة، والمؤشرات يمكن أن تكون مالية، مادية، أو قيمية.¹

رابعا/التحليل المالي: هو عملية يتم من خلالها استكشاف أو اشتقاق مجموعة من المؤشرات الكمية والنوعية حول نشاط المشروع الاقتصادي تساهم في تحديد أهمية وخواص الأنشطة التشغيلية والمالية للمشروع، وذلك خلال معلومات تستخرج من القوائم المالية لتستخدم بعد ذلك في تقييم أداء المنشأة بقصد اتخاذ القرارات.²

خامسا/بطاقة الأداء المتوازن: هي مفهوم يساعد على ترجمة الإستراتيجية إلى عمل فعلي، وهي تبدأ من رؤيا المنظمة وإستراتيجيتها ومن تحديد العوامل الحرجة للنجاح، وتنظيم المقاييس التي تساعد على وضع هدف، وقياس الأداء في المجالات الحرجة بالنسبة إلى الاستراتيجيات.³ وكما توجد أدوات أخرى حديثة مثل القياس المقارن، المسؤولية الاجتماعية... الخ. وجميع الأدوات السابقة قد أثبتت فعاليتها في عملية التسيير داخل المؤسسة.

المطلب الخامس: نظام معلومات مراقبة التسيير

مراقبة التسيير هي نظام للمعلومات يعالج مختلف المعطيات التي تنحدر من مصادر مختلفة ويستخدمها العديد من الأشخاص، حيث تندمج مع جميع الإمكانيات والموارد بواسطة تكنولوجيا المعلومات والاتصال. وهي أيضا نظام معلومات واتصال مابين الأفراد داخل المؤسسة، الذي يستجيب لاحتياجات المستخدمين ويرتبط مع الأدوات الأخرى.

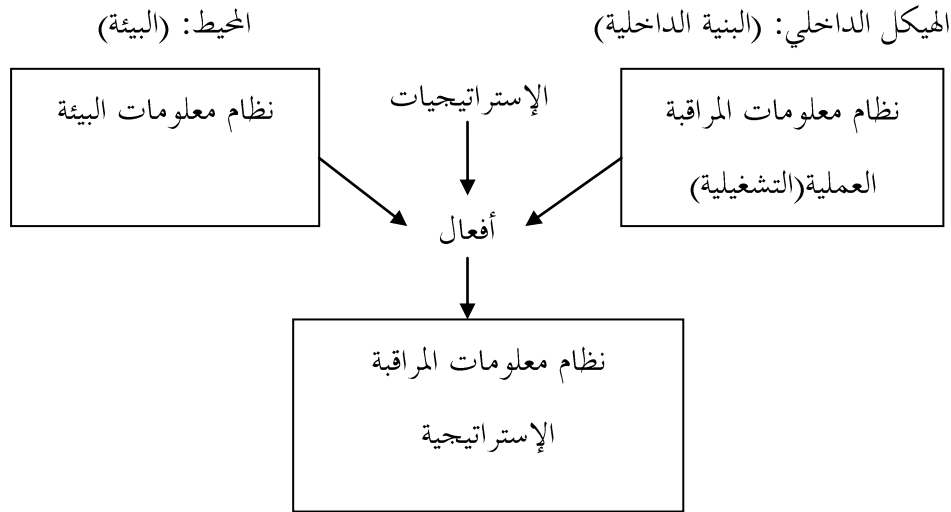
¹ - Georges Langlois op cit , p 29.

² محمد مطر: الاتجاهات الحديثة في التحليل المالي والائتماني، ط1، دار وائل، الأردن، 2003، ص03.

³ عماري عمار، عريوة محاد: دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتفعيل دور منظمات الأعمال في التنمية المستدامة، الملتقى الدولي حول أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، جامعة المسيلة، 10، 11 نوفمبر 2009.

الفرع الأول: مفهوم نظام المعلومات: يمكن تعريف نظام المعلومات بأنه مجموعة من المعلومات المستمرة داخل المؤسسة، وكذلك بأنه مجموعة من الإجراءات التي تقوم بالمعالجة والتزويد بالمعلومات الضرورية على اتخاذ القرارات و/أو المراقبة في المنظمة.

الشكل رقم (1-4): مكان نظام معلومات مراقبة التسيير بين أنظمة المعلومات الأخرى



المصدر، Pascal Fabre et autre, management et contrôle de gestion, dunod, paris, 2008, p 36.

الفرع الثاني: مصادر معلومات مراقبة التسيير

أولاً- نظام المعلومات المالية المحاسبية: نظام المحاسبة المالية هو المصدر الأول للمعطيات في أغلب الأحيان التي تستخدم في قياس وتحليل الأنشطة الاقتصادية للمؤسسة، ولكنها غير كافية لتكوين التكاليف وحساب المدودتي، وكانت حتى سنوات السبعينات هي المصدر الأساسي لمراقبة التسيير.

ثانياً- المصادر الأخرى للمعلومات: يمكن أن نضيف إلى المصادر الأولى مصادر أخرى للمعلومات وهي:

1- المصادر الداخلية للمعطيات المادية: هي جيدة لحساب التكاليف وإعداد الموازنات، لأن المؤشرات

بحاجة إلى معلومات حقيقية وملموسة لتنفيذ الأنشطة على سبيل المثال:

- عملية الإنتاج: زمن استخدام الآلات، كمية المنتجات، تخطيط العمل.

- عمليات أخرى داعمة: التسويق، الموارد البشرية، الاستثمار، الإدارة... الخ.

2- المصادر النوعية: على مراقبة التسيير أيضا متابعة المتغيرات غير المادية التي تفرض جمع العديد من المعلومات النوعية ذات طبيعة متنوعة، لمحاولة الحصول على الجودة، عدد الحوادث، عدد حلقات الجودة، الأفكار... الخ.

3- المصادر الخارجية : مراقبة التسيير يجب عليها الحصول على المعلومات الخاصة ببيئتها، لأجل القيام بالمقارنة مع المؤسسات المنافسة ومع الفروع الأخرى عن طريق جمع الإحصائيات المحلية أو للفروع، ولها أيضا أن تطلب دراسات قياسية حول الظروف الاقتصادية مثل: معدلات التضخم، ومعدل القروض.

الفرع الثالث: خصائص نظام معلومات مراقبة التسيير: من الضروري تحديد بعض الخصائص لنظام المعلومات التسيير والتي نذكر منها ما يلي:

أولاً- SIAD نظام متفاعل للمساعدة على اتخاذ القرار: هو نظام معلومات يساعد بواسطة الكمبيوتر متخذي القرارات في حل المشاكل غير الهيكلية، وينظم التحكم في الأفراد عن طريق المعالجة الآلية للمعلومات

والـ **SIAD** يحتوي على "قاعدة المعطيات، قاعدة النماذج، ووظائف تسيير الحوار، كما أنه يسمح بإعداد ومراقبة الموازنات.

ثانيا- EIS نظام معلومات تنفيذي: هو نظام متفاعل لاتخاذ القرارات، وتحديد حاجات الإطارات العليا، هذا يعني مهام صياغة الأهداف والاستراتيجيات وتنشيط مهام المراقبة الحيوية لمتابعة الأداء، هذه الحاجات المختلفة يتم اقتراح الحلول لها بواسطة **Logiciel** أو نظام معلومات تنفيذي، يكون في شكل لوحة قيادة إلكترونية.

ثالثا- SE نظام خبير يمكن له صنع تشخيصات في الميادين المالية والإنتاجية ، والتنبؤ "تقييم السوق، تخطيط الإنتاج، تمويل الاستثمار، والتخطيط الاستراتيجي لقيادة العمليات".

رابعا- نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP: هو عبارة عن نظام متكامل لقيادة المؤسسة، يعمل على تكامل مجموع الوظائف والأدوات، يرتبط بإعداد المهمات التشغيلية، فقوته تكمن في هيكله المشترك الذي يجمع قاعدة بيانات الوحدة، ويدير مجموعة معلومات ومقاييس متخصصة متممة للمعالجة الضرورية لخدمة مختلف النشاطات التشغيلية.¹

¹ Pascal Fabre et autre , op cit , p 35 – 40.

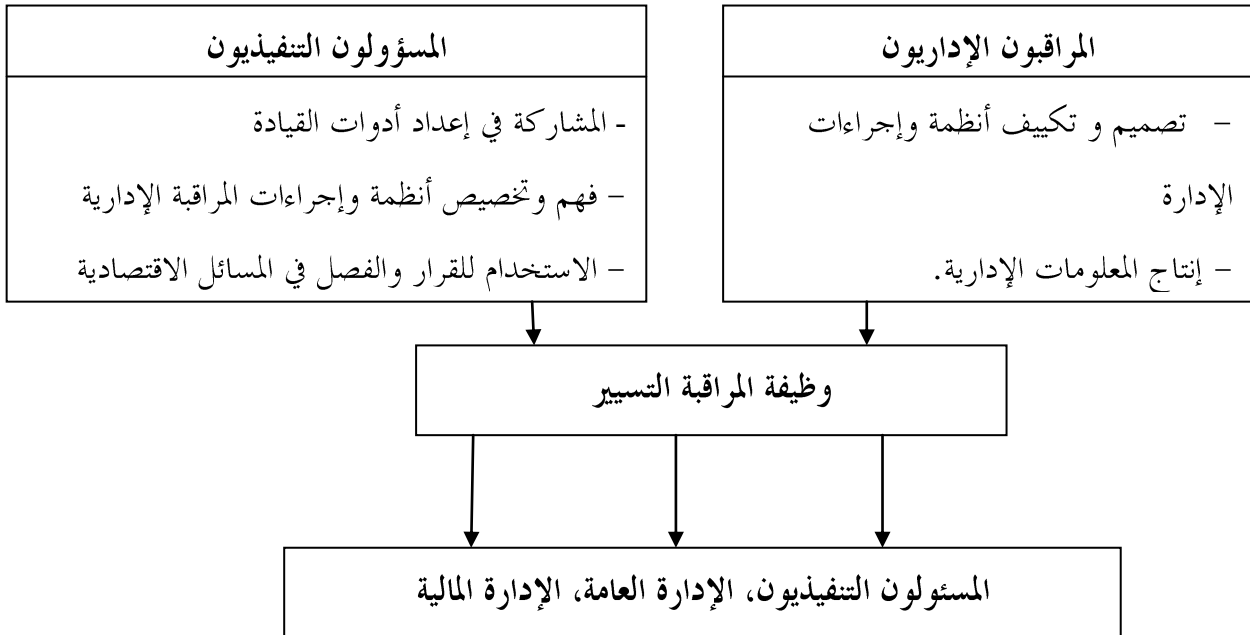
المبحث الثالث: تنظيم وظيفة مراقبة التسيير

لا تمتلك كل المؤسسات بالضرورة وظيفة مراقبة إدارية واضحة يمكن أن تضع مسار مراقبة التسيير حيز التنفيذ وبشكل منتشر في المؤسسة من طرف كل الإطارات، ولكن تمارس عن طريق تضافر الجهود وبتوافق الجميع.

المطلب الأول: وظيفة مراقبة التسيير (ثنائي مدير/مراقب)

ممارسة مراقبة التسيير هو نتيجة تقارب الجهود بين الأفراد الوظيفيين للمراقبة الإدارية والمسؤولين التنفيذيين مثلما يجسد ذلك الشكل الموالي:

الشكل رقم (1-5): التنظيم العام لوظيفة مراقبة التسيير



المصدر: فرانسواز جيرو: ترجمة وردية راشد، المراقبة الإدارية، ط1، مجد للمؤسسة الجامعية للدراسات، بيروت، 2007، ص 401.

عناصر الوظيفة الخاصة بمراقب التسيير:

- يقوم مراقب التسيير بتصميم أنظمة المعلومات المتعلقة بالإدارة والقيادة، وإنشاء معلومات إدارية مثل الموازنات ودراسات المردودية، بينما تقوم مختلف المستويات التنفيذية بتحليل المعلومات التي تم إنشائها ثم استخدامها لتحضير قراراتها، والفصل في المسائل الاقتصادية.

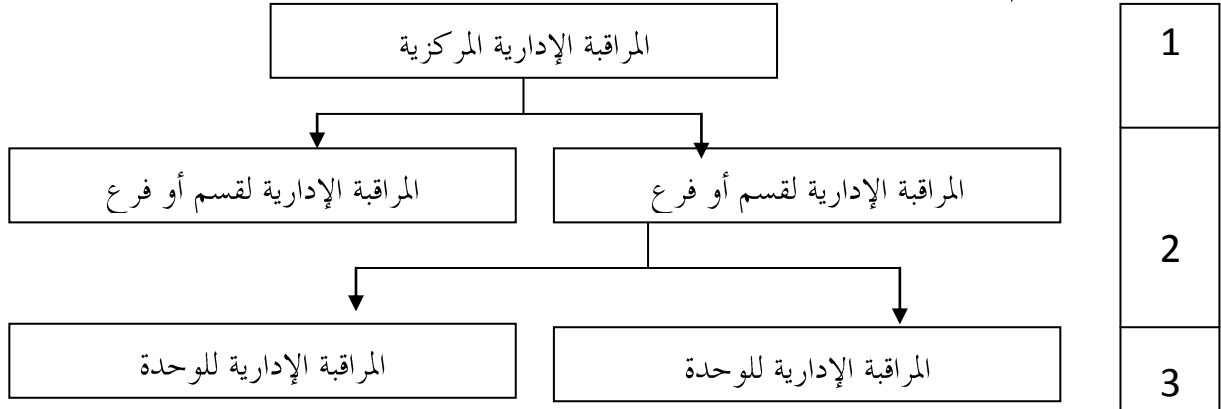
على مستوى أعلى في التسلسل الإداري، مراقب الشركة الأم يكون معنيا بشكل أساسي بتطوير نظام المعلومات والإجراءات من أجل تكييفها مع وتيرة التغيرات الهيكلية والإستراتيجية المقررة من طرف الإدارة العامة.¹

- ويعمل مراقب التسيير على دعم متخذي القرارات في مختلف المستويات الإدارية، من خلال ترشيد سلوكهم بواسطة توفير المعلومات الضرورية والمناسبة الذي يقدمها نظام مراقبة التسيير.
- يساهم مراقب التسيير ويساعد باعتباره مستشارا، كل المعنيين في تحديد الأهداف العامة وترجمتها إلى أهداف خاصة متفرعة، وكذلك تفرغ وترجمة السياسات والاستراتيجيات التي تصل إلى مخطط استراتيجي متوسط الأجل.²

المطلب الثاني: الخرائط التنظيمية لمصالح مراقبة التسيير في المؤسسات الكبيرة

في المؤسسات الكبرى يتضمن الهيكل الخاص بمراقبة التسيير عامة ثلاث أو أربع مستويات بين الإدارة العامة والوحدة الإدارية البسيطة، والخيار يتوقف أساسا على الدمج أو التمييز بين الوحدات الإدارية. وعموما الخريطة التنظيمية العامة للمصالح المكلفة بالمراقبة الإدارية في المؤسسات الكبيرة تمثل بيانيا على ثلاث مستويات. والشكل الموالي يمثل المستويات الثلاث كما يلي:

الشكل رقم (1-5): الخريطة التنظيمية لوظيفة مراقبة التسيير في المؤسسات الكبيرة



المصدر: فرانسواز جيرو: ترجمة وردية واشد، المراقبة الإدارية، ط1، مجد للمؤسسة الجامعية للدراسات، بيروت، 2007، ص 405.

¹ فرانسواز جيرو وآخرون: ترجمة وردية راشد، مرجع سابق، (ص، ص) (400 - 402).

² ناصر دادي عدون: مرجع سابق، ص 78.

على المستوى 03: تكون التسميات التي تعرف المراقب الإداري ووظائفه مختلفة جدا، ويمكن أن تقتصر على مهام روتينية لإنشاء معلومات إدارية وتحليل النتائج، أو إدخال مهام مهمة كاستشارة أمام مسؤولي الوحدات.

على المستوى 02: يتعلق بمستوى عال من التنسيق يتعلق بقسم أو بفرع، الحقل العملي لمراقب التسيير يكون هاماً نسبياً تبعاً لمستوى مركزية المجمع، يقاس مثلاً بمستويات تحديد الاستراتيجيات الصناعية والتجارية واحتمال مدى دمج العمودي، في حالة لامركزية تحديد الاستراتيجيات، يمكن لوظيفة مراقبة التسيير أن تدمج أعمالاً هامة متعلقة بالتخطيط في كل الحالات، تنظم فرق المراقبة الإدارية إجراء الموازنات، وتشارك بقوة في تحديد أهداف الأداء الاقتصادي وفي متابعة الإنجازات.

المستوى 01: هو مستوى المراقبة الإدارية المركزية ويمكن أن ينظم وفقاً لنموذجين تبعاً لدرجة مركزية القرارات الإستراتيجية ومتابعتها في حالات المركزية الشديدة، وتكوين فرق المراقبة الإدارية المركزية هامة جداً لتعالج بنفسها جزءاً من المعلومات الجوهرية المتعلقة بالأقسام، وبذلك يكون مراقب التسيير للقسم بمثابة محطة تبادل المعلومات وفي الحالة المعاكسة تكون الفرق في الإدارة العامة محدودة تتمثل مهمتها الأساسية في موازنة النتائج الإدارية للمجمع والسهرة على توافق أنظمة المعلومات والإجراءات وأدوات الإدارة¹

المطلب الثالث: مراحل عمل مراقب التسيير

إن العوامل الأساسية لنجاح مهمة مراقبة التسيير تعتمد على التحليل الشامل للوضعية الموجودة والمخطط النشاط، لذا على مراقب التسيير جمع كل المعلومات المتعلقة بالمؤسسة من أجل تحليلها وفق ثلاثة مراحل: المرحلة الأولى: يتفرع مراقب التسيير في هذه المرحلة إلى دراسة محيط المؤسسة وقطاع نشاطها لاستخراج التوجهات العامة، بهدف التعرف على الفرص والتهديدات الموجودة بمحيط وقطاع نشاط المؤسسة. المرحلة الثانية: في هذه المرحلة يركز مراقب التسيير على تحليل مسار التسيير نفسه، من أجل تقييم إيجابياته وسلبياته ومقارنته مع احتياجات المؤسسة.

المرحلة الثالثة: يشرع المراقب في اقتراح نظام مراقبة التسيير، وعليه متابعة طريقة التنفيذ لتحديد الانحرافات وتصحيح الأخطاء.²

¹ فرانسواز جيرو وآخرون، ترجمة وردية راشد: مرجع سابق، (ص، ص) (403 - 406).

² صفاء لشهب: مرجع سابق، ص 65.

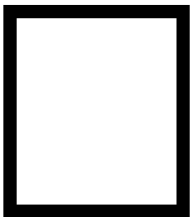
خلاصة الفصل الأول:

من خلال اطلعنا على عناصر الفصل الأول الخاص بمراقبة التسيير نخلص إلى أن وظيفة مراقبة التسيير بمختلف جوانبها هي ضرورية لكل مؤسسة، ولكن تطبيقها بفعالية يحتاج لتضافر الجهود من قبل مختلف أعضاء المؤسسة واستخدام نظام للمعلومات مستمرة التدفق لمعالجة الانحرافات وتصحيحها، كما يتطلب تقسيم المؤسسة إلى مراكز مسؤولية من أجل متابعة الأداء وتقييمه بالإضافة إلى استخدام الأدوات الحديثة، وهذا ما سنركز عليه في الفصل الثالث من خلال استخدام مراقبة التسيير لأدواتها في متابعة تنفيذ الإستراتيجية.

الفصل الثاني

مدخل للتسيير

الاستراتيجي



تمهيد:

نتيجة لطبيعة التعقيدات التي شهدتها بيئة الأعمال في السنوات الأخيرة ، تركز اهتمام المختصين على ضرورة توسيع النظرة لتشمل كل الجوانب الأساسية للمنظمة، وفي هذا الخصوص تبنت المنظمة التسيير الاستراتيجي كعملية مستمرة بحيث تبدأ من التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، ومن ثم تحديد الرسالة ووضع الرؤية ورسم السياسات وتحديد الأهداف والاستراتيجيات، وتعتمد في ذلك على نظم معلومات إستراتيجية تسهل عملية اختيار البديل المناسب، كل هذه النواحي هامة ولكن لا يوجد مكان تختبر فيه المنظمة فريق الإدارة بدقة أكثر منها في مجال تنفيذ الإستراتيجية.

ومن خلال هذا الفصل سنحاول في المبحث الأول تقديم المفاهيم المتعلقة بالتسيير الاستراتيجي والخصائص التي يشتمل عليها وأهميته وأهدافه؛

أما في المبحث الثاني سنقدم المستويات العامة والمعروفة للتسيير الإستراتيجي؛

وفي المبحث الثالث سنتطرق لعمليات التسيير الإستراتيجي، ودور نظم المعلومات في مختلف مراحلها وعملياته داخل المؤسسة.

المبحث الأول: ماهية التسيير الاستراتيجي

يشير التسيير الاستراتيجي كمفهوم إلى التوجه الإداري الحديث في تطبيق المدخل الاستراتيجي في إدارة المنظمات كنظام شامل ومتكامل، فهو طريقة في التفكير وأسلوب في الإدارة ومنهجية في صنع واتخاذ القرارات الإستراتيجية. وقد قام العديد من الكتاب بتعريف التسيير الإستراتيجي كل حسب مجاله كما يلي:

المطلب الأول: مفهوم التسيير الاستراتيجي

قبل التطرق إلى مفهوم التسيير الاستراتيجي نعرض بعض المفاهيم التي تدخل ضمن إطار التسيير الإستراتيجي وترتبط به وتساهم في عملياته:

الفرع الأول: مفاهيم متعلقة بالتسيير الإستراتيجي

أولاً- التخطيط الاستراتيجي: هو عملية ذهنية تعتمد على قدرة المدير على تصور الشكل المقترح للأنشطة الواجب ممارستها لبلوغ الأهداف الموضوعية، كما يعتمد التخطيط أيضا على خبرة المدير وممارسته السابقة بما يمكنه في النهاية من التعامل مع الأشياء غير الملموسة، ووضع أفكاره الخلاقة في صورة خطط محددة.¹

ثانياً- الموقف الاستراتيجي: تعد عملية تحديد الموقف الاستراتيجي للمنظمة المرآة العاكسة لطبيعة العلاقة التفاعلية بين مكونات عمليات الإدارة الإستراتيجية ووحدها، فالموقف الجيد يعني توجهات إدارية صائبة في مجال الصياغة والتنفيذ والتقييم الاستراتيجي، وهو عملية مستمرة تسبق جميع الأنشطة الإستراتيجية.²

ثالثاً- ثقافة المنظمة: "تعرف الثقافة المنظمة بكونها مجموعة من القيم والتقاليد والتي تحضى بالقبول وكذلك أنماط السلوك التي يعتمدها الأفراد والمدراء في أية منظمة.

وهي كذلك مجموعة من المعتقدات والتوقعات والقيم السائدة بين أعضاء المنظمة وتنتقل من جيل إلى آخر من العاملين".³

¹ محمد الصيرفي: الإدارة الإستراتيجية، ط1، دار الوفاء، الإسكندرية، مصر، 2008، ص 95.

² عبد العزيز صالح حبتور: الإدارة الإستراتيجية - إدارة جديدة في عالم متغير-، دار المسيرة، عمان، 2004، ص 344.

³ فلاح حسن عداي: الإدارة الإستراتيجية - مفاهيمها وعملياتها المعاصرة-، دار وائل، عمان، الأردن، 2006، ص 100.

الفرع الثاني: مفهوم التسيير الاستراتيجي

أولاً- التعريف الأول:

يرى 1988 Jauch et Cleuck "أن التسيير الاستراتيجي هو سلسلة متصلة من القرارات والتصرفات التي تؤدي إلى تنمية، أو تكوين إستراتيجية أو استراتيجيات فعالة تساعد في تحقيق أهداف المنظمة."¹

ثانياً- التعريف الثاني:

التسيير الاستراتيجي هو "العملية التي يتمكن المدراء من خلالها صياغة الاستراتيجيات المتولدة وتنفيذها نحو إنجاز الغايات الإستراتيجية بأمثلية، وبما يحقق توافقاً بين معطيات البيئة الخارجية والمعطيات الداخلية."²

ثالثاً- التعريف الثالث:

التسيير الاستراتيجي "هو رسم الاتجاه المستقبلي للمؤسسة، وبيان غاياتها على المدى البعيد، واختيار النمط الاستراتيجي لتحقيق ذلك، على ضوء مختلف متغيرات المحيط ثم تنفيذ الإستراتيجية، ومتابعتها وتقييمها."³

المطلب الثاني: التطور التاريخي لمفهوم التسيير الاستراتيجي

يعود جذور مصطلح الإستراتيجية إلى الأصل الإغريقي، وهو يعني الجنرال كما يعني قيادة "فن الحرب" وبنقله إلى حقل الإدارة يدل على "فن القيادة أو الإدارة"، فالإستراتيجية هي تعبير في عن مهارة الإدارة والتخطيط، أو هي الوسائل العملية التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف المنشودة.

بدأ تطبيق مفهوم الإستراتيجية في ميدان الأعمال بصورة واضحة سنة 1951 عندما أشار Newman إلى طبيعة وأهمية الإستراتيجية في التخطيط للمشروع الاقتصادي، وفي الستينات من القرن الماضي وضع كل من Andrews Christian sem. and ansorr، وذلك بتحديد الحاجة إلى مزج ومقابلة فرص الأعمال مع الموارد التنظيمية.

¹ فلاح حسن عداي: المرجع نفسه، ص 31.

² نعمة عباس الخفاجي: الإدارة الإستراتيجية، المداخل المفاهيم والعمليات، دار الثقافة، عمان، الأردن، 2004، ص 38.

³ محمد رشدي سلطان: التسيير الاستراتيجي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر، مذكرة لنيل شهادة الماجستير كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم التجارية، جامعة المسيلة، 2005 - 2006، ص 08.

وقد استخدم Andrews المدخل المعروف الذي يتكون من عدد من العمليات ذات الخطوط الواضحة والنتائج المترابطة مثل: التحليل البيئي، واختيار الاستراتيجيات وتطبيقها. وجوهر هذا الفكر هو النظر إلى الإستراتيجية باعتبارها محور امتزاج القدرات التنظيمية والفرص في داخل البيئة التنافسية، واستخدم في هذا الخصوص تحليل Swot لعناصر القوة والضعف، والفرص والتهديدات لتحقيق هذا الغرض.

وفي هذا السياق ظهرت نماذج تحليل محفظة الأعمال، وفي مقدمتها جماعة بوسطن الاستشارية BCG ومصفوفة شركة جنرال إلكتريك G.E.

كما ظهرت العديد من الكتابات والنماذج، والأهم فيها النموذج الذي يؤكد أن هيكل الصناعة هو الذي يحدد حالة المنافسين داخلها ويضع سياقاً لسلوك الشركات. واهتم بورتر بتحليل الميزة التنافسية الإستراتيجية ومكوناتها، وذلك في سياق تحليل هيكل الصناعة ودراسة الظاهرة على المستوى الصناعي.

ومع بداية عقد التسعينات من القرن العشرين ظهرت مفاهيمها الجديدة، والتي غيرت اتجاه تطبيق استراتيجيات الأعمال، من خلال تركيزها على المهارات وموارد المنظمة وعلى كفاءة الإدارة في إدارة وتوجيه الموارد، وذلك في ضوء تأثير عوامل أساسية هي الطلب، الندرة، الملائمة. وقد ظهرت أدوات جديدة مثل: إعادة هندسة العمليات، إدارة هندسة المؤسسة، الإدارة النوعية الشاملة وتسلط هذه المداخل الضوء على ضرورة وأهمية إعادة النظر باستمرار في العلاقة البيئية التحتية للمنظمة مع البنيان القومي الخاص بثقافة المنظمة، والمناخ التنظيمي السائد في سياق التطبيق الفعال للإستراتيجية في مختلف مستوياتها.¹

المطلب الثالث: أهمية التسيير الاستراتيجي وخصائصه

أولاً/ أهمية التسيير الإستراتيجي:

تتلخص جوانب الأهمية للتسيير الاستراتيجي في افتراض مفاده أن منظمة الأعمال التي تنشأ تطوير نظم الإدارة العليا بما يكون أكثر قدرة على تحقيق النجاح من سواها، وبرزت الحاجة له من خلال تأثيره على مستوى الأداء، فقد برهنت الدراسات التي أجراها الباحثون أن اعتماد التسيير الاستراتيجي في المنظمة قاد

¹ عبد العزيز صالح حبتور: مرجع سابق، (ص - ص) (47 - 50).

إلى تحسين مستوى أدائها نحو الأحسن فضلا عن المساعدة في معالجة المستويات الضعيفة منها. وأهميته تتمثل في:

- 1- يساعد التسيير الإستراتيجي المنظمات في توقع مشكلات المستقبل والفرص.
- 2- يهيئ وضوح الأهداف والتوجهات المرتبطة بمستقبل المنظمة وآفاق تطورها.
- 3- يساعد البحث فيه المديرين على القيام بتخطيط استراتيجي بعيد الأمد، بما يسهم في نجاح المنظمة.¹
- 4- يؤدي إلى تحقيق الفعالية والأداء الأفضل من خلال التفاعل التكامل، التعاون والجدية.
- 5- يساعد على تحديد الأولويات والأهداف المتعددة والمتداخلة، ومن ثم توجيه الموارد للأهداف المهمة، والتي لها علاقة بمستقبل المؤسسة.²
- 6- يمكن من تحديد الفرص المختلفة التي يفرزها المحيط، والعمل على استغلالها بالموازاة مع عناصر القوة التي تمتلكها المؤسسة، وتقليل أثار تهديدات المحيط ونقاط الضعف الداخلية للمؤسسة.

ثانيا/ خصائص التسيير الإستراتيجي:

لكي يتم القيام بتسيير إستراتيجي كفؤ وفعال يتطلب أن يتسم التسيير الإستراتيجي بمجموعة من الخصائص والميزات ونذكر منها مايلي:

- 1- ينصب اهتمام التسيير الإستراتيجي نحو الأهداف العامة والشاملة للمنظمة وليس على أي جزء من أجزائها، بمعنى أن جهودها تنصب على تحقيق الأداء المتميز على مستوى المنظمة لا على مستوى الميادين الوظيفية المنفردة.
- 2- يحرص التسيير الإستراتيجي على إشراك أكبر عدد ممكن من أصحاب المصالح الذين يهمهم الأمر في سبيل النهوض بالمنظمة وزيادة كفاءتها وخاصة فيما يتعلق بعملية اتخاذ القرارات.
- 3- يمتلك التسيير الإستراتيجي تصورا متكاملا وشموليا عن مستقبل المنظمة على المدى القريب والبعيد، ففي الوقت الذي ينصب فيه اهتمام إدارة المنظمة على الرؤية المستقبلية لها يجب أن لا تفقد تركيزها على العمليات التشغيلية.

¹ نعمة عباس الخفاجي: مرجع سابق، ص40.

² محمد رشدي سلطاني: مرجع سابق، ص 09.

4- يعمل التسيير الإستراتيجي على تحقيق الموازنة بين الفاعلية والكفاءة. أي بين عمل الأشياء الصحيحة وبين عمل الأشياء بطريقة صحيحة.¹

المطلب الرابع: المدخل إلى التسيير الاستراتيجي

هناك مداخل متعددة للتسيير الاستراتيجي، وتختلف آلية استعمالها من منظمة لأخرى وتختار منها المنظمات المدخل المناسب الذي يخدم مختلف العمليات التي تقوم بها، ومن ابرز هذه المداخل تلك التي وضعها "Thompson" سنة 1994 وهي كما يلي:

الفرع الأول: مدخل الطير "The bird approach":

وفقا لهذا المدخل فإن بداية استخدام عمليات التسيير الاستراتيجي يتم من خلال رؤية ودراسة وتحليل البيئة الخارجية للمنظمة، وهذه تشتمل على البيئة العامة والتنافسية لها، وفيها يتم البحث عن الفرص المتاحة في البيئة ليتم استثمارها، وتحاول الإدارة أن تحصل على أفضل الفرص المتوفرة أمامها. وشبه هذا المدخل بالطير الذي يبحث في شجرة كبيرة وذات أغصان متعددة على غصن معين ليوقف عليه، وبالرغم من ذلك فإنه ستكون

هنالك محددات كثيرة للاختيار، وعلى المنظمة أن تختار أحد البدائل المتاحة أمامها.

الفرع الثاني: مدخل السنجاب "The squirial approach":

هذا المدخل يستند إلى فكرة مفادها، أنه على المنظمة أن تحلل وتدرس بيئتها الداخلية لتكون نقطة الانطلاق في التفكير الاستراتيجي، حيث يتم الاعتماد على المهارات والخبرة والموارد التي تمتلكها الإدارة، وكذلك الاعتماد على أفضل ما يمكن عمله، ولتحديد نقاط قوتها وضعفها، وسمي بالسنجاب لكونه ينطلق داخل الشجرة من الأسفل إلى الأعلى، أي أنه يبدأ من الجذع وهذا يعني أن تنطلق الإدارة أولا من هذه البدائل لاختيار أحدهما في هذا الوقت، وقد يكون القرار أسهل لمحدودية الخيارات والقدرة على معرفة منافعه المتوقعة والمخاطرة ربما ستكون أقل.

¹ صالح عبد الرضا رشيد وآخرون: الإدارة الإستراتيجية، دار المناهج، عمان، 2008، (ص، ص) (66،67).

وعليه ففي المدخل الأول قد يتم اتخاذ قرار استراتيجي واحد كبير، إلا أنه وفقا للمدخل الثاني قد تتخذ مجموعة من القرارات المحدودة، وربما لا يرى هذا المدخل عدد الفرص المتاحة كما يراها المدخل الأول، إلا أنه وفقا للمدخل الثاني فإن الإدارة تعرف مسار توجهاتها المستقبلية على ضوء مواردها.¹ وفي رأينا أنه يجب على المنظمة الاستفادة من المدخلين معا لضمان الخيار الصائب الذي يراعي ظروف البيئتين الداخلية والخارجية ليتم الإلمام أكثر بالفرص ونقاط القوة من جهة لاستغلالهما، ونقاط الضعف والتهديدات لتفاديها ومحاولة التغلب عليهما.

المبحث الثاني: مستويات التسيير الاستراتيجي

إن التسيير الاستراتيجي وأساليبه والمفاهيم المتعلقة به تنطبق على جميع المنظمات كبيرة وصغيرة، ربحية وغير ربحية لكن الحاجة لها تكون أكثر إلحاحا وتأثيرا في حالة الشركات الربحية كبيرة الحجم، هذه الشركات عادة ما تقسم هيكلها إلى 03 مستويات هي:²

المطلب الأول: المستوى الكلي

في هذا المستوى يقوم التسيير الاستراتيجي بعملية تخطيط كل الأنشطة، وصياغة رسالة المنظمة وتحديد الأهداف الإستراتيجية لها، وحشد الموارد اللازمة وصياغة الخطة الإستراتيجية، وفي هذا المستوى يؤخذ بنظر الاعتبار توزيع الموارد بين وحدات الأعمال الإستراتيجية، وتحقيق التناسق والتكامل في أنشطة وعمليات هذه الوحدات.³

ولكي تستطيع المنظمة اتخاذ القرارات السليمة عند توزيع وتخصيص الموارد على مجالات النشاط المختلفة، غالبا ما تقوم بإجراء تقييم لمدى النمو المتوقع لكل مجال من مجالات الأعمال، ومن أشهر النماذج التي تستخدم في هذا التحليل ما يسمى بمصفوفة مجموعة بوسطن الإستشارية، وتعتمد هذه المصفوفة على معياري

"الحصة السوقية للشركة في هذا النشاط، ومعدل النمو المتوقع في السوق".

وذلك كما يظهر في الشكل الموالي:

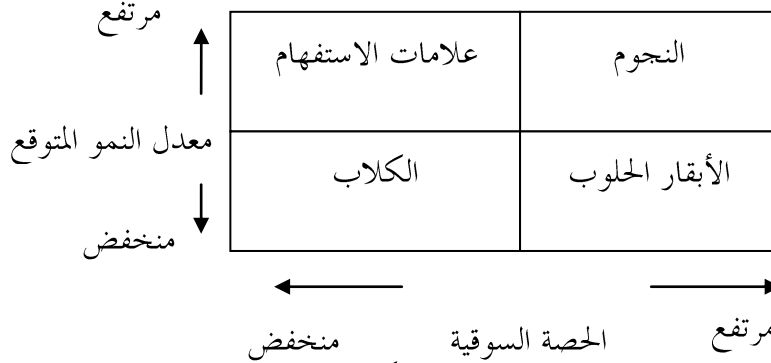
¹ فلاح حسن عداي: مرجع سابق، (ص،ص) (38 ، 39).

² محمد علي سالم: الإدارة الإستراتيجية، ط1، دار البداية، عمان، الأردن، 2009، ص 15.

³ عبد العزيز صالح حبتور: مرجع سابق (ص،ص) (52، 53).

مصنوفة مجموعة بوسطن الاستشارية

الشكل رقم (1-2):



المصدر: علي شريف وآخرون، الإدارة المعاصرة، المكتب الجامعي الحديث، 2007، ص 167.

تمثل النجوم منتجات تنمو بسرعة، وتحصل المنظمة على حصة سوقية مرتفعة منها وتحتاج هذه المنتجات إلى كميات كبيرة من الأموال للمحافظة على الحصة السوقية المرتفعة للمنظمة، وتمثل هذه المنتجات فرص جيدة للاستثمار والنمو.

تعتبر الأبقار الحلوب من المنتجات ذات الحصة السوقية العالية مع انخفاض معدل النمو المتوقع لها في السوق، فهي بالتالي تحقق للمنظمة تدفق نقدي مرتفع ولكن لا توجد فرص مواتية لإعادة الاستثمار فيها. تشير علامات الاستفهام إلى منتجات ذات معدل نمو مرتفع ، ورغم ذلك تحصل المنظمة على حصة سوقية منخفضة منها، وهي منتجات تحتاج إلى مزيد من الاستثمارات، خاصة أنها تقع في مجالات جذابة. أما الكلاب فهي منتجات تتميز ببطء معدل النمو، وكذلك انخفاض الحصة السوقية للمنظمة بما يجعلها ضعيفة الأرباح، كما أنها لا تستنفذ كثيرا من الموارد ولا يوجد جدوى من الاستثمار فيها. وتستفيد المنظمات من تحليل المصنوفة في اتخاذ القرارات المستقبلية الخاصة بكيفية توجيه الموارد المتاحة، فالمنظمات يجب عليها الاستفادة من الأبقار الحلوب بقدر الإمكان مع عدم توجيه أي استثمارات إضافية فيها، واستثمار الأموال المتحصل عليها من الأبقار الحلوب في النجوم وعلامات الاستفهام، بغرض زيادة حصة المنظمة من أسواق هذه المنتجات كما يجب التخلص من الكلاب والاستفادة بالأموال في تحقيق مزيد من الاستثمارات في النجوم، أو علامات الاستفهام بعد إجراء مزيد من التحليل حول معدلات النمو المتوقعة فيها.¹

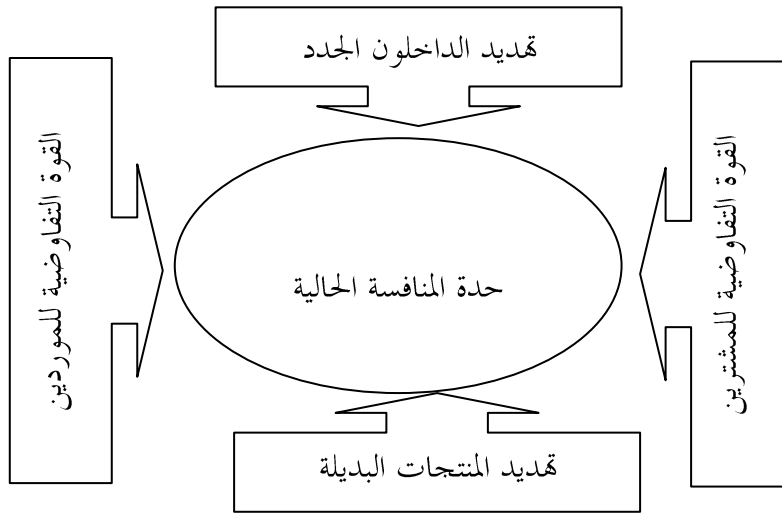
¹ علي شريف وآخرون: الإدارة المعاصرة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2007، (ص - ص) (166-168).

المطلب الثاني: مستوى مجال الأعمال "المستوى التكتيكي"

تركز استراتيجيات الأعمال على بيان سبيل المنظمة في التنافس، وتحقيق مكانة معينة في أحد مجالات الأعمال المحددة في قطاع معين، أو سوق معين، أو منتجات معينة، وهنا نجد أن نطاق الإستراتيجية أكثر تركيزا وأقل مدى من إستراتيجية المنظمة ككل، ومن أهم الاستراتيجيات في هذا الصدد ما يتعلق بتنمية السوق واستراتيجيات خط المنتجات والترويج والتمويل والبحوث، والتطوير وتصميم نظم العمل، وتحليل الأوضاع البيئية لتحديد الفرص والمخاطر المحتمل أن تواجهها المنظمة.¹

وفي هذه الحالة يجب أن تبحث المنظمة على ميزة تنافسية لكل نشاط، وتعتمد الميزة التنافسية لمجال الأعمال على ما يتوافر لدى المنظمة من موارد وقدرات وإمكانيات غير متاحة للمنافسين. وعند وضع الاستراتيجيات على مستوى النشاط يجب على المنظمة أن تأخذ في الحسبان خمس قوى أساسية. تحدد هذه القوى مدى جاذبية الصناعة ورجحيتها المتوقعة وبظهور النموذج الذي قدمه (بورتر 1980) لتحليل القوى المؤثرة على المقدرة التنافسية للمنظمات والذي يوضحه الشكل الموالي:

الشكل رقم (2-2): نموذج بورتر للقوى التنافسية



المصدر: علي شريف وآخرون، الإدارة المعاصرة، المكتب الجامعي الحديث، 2007، ص 129.

¹ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: الإدارة الإستراتيجية بقياس الأداء المتوازن، المكتبة العصرية، المنصورة، 2007، ص 66.

1- تهديد الداخلون الجدد: وتمثل هذه القوة مدى سهولة أو صعوبة دخول منافسين جدد في الصناعة، ويتوقف ذلك على عدة عوامل مثل: حجم الاستثمارات المطلوبة ودرجة ولاء المستهلكين لعلامات تجارية معينة، واقتصاديات الحجم الكبير وغيرها.¹

2- تهديد المنتجات البديلة : المنتجات البديلة هي المنتجات التي تؤدي نفس الوظيفة للمنتج المعني بالنسبة لنفس مجموعة المستهلكين، ولكن بتركيزها على تكنولوجيات مختلفة، وعليه فإنها تشكل تهديدا بالنسبة للمؤسسة، وذلك بالأخص في ظل توافر العوامل التالية:

- الاستبدال يمكن أن يتم في أي لحظة.
- توافر حرية الاختيار أمام المستهلك.
- تعود المستهلك على شراء السلع البديلة أو عدم ولاءه لعلامة معينة.
- تغير العلاقة (نوعية / سعر). بمعنى المنتج البديل مقارنة بالمنتج المرجعي أي كونه أفضل نوعية وأقل تكلفة.

3- قوة مساومة المشترين: إن الزبائن أو المشترين بصفتهم يمثلون هيكل الطلب على منتجات المؤسسات فإنهم يسعون دائما إلى تحقيق بعض المكاسب والمنافع.

4- قوة مساومة الموردين: تأتي قوة مساومة مومني المؤسسة بالمواد الأولية ومختلف المستلزمات المستخدمة في الإنتاج من إمكانية هؤلاء رفع سعر منتجاتهم، خفض مستوى الجودة، أو الحد من الكميات المباعة لزبائن معينين.

5- حدة المنافسة: كلما تشابهت المنتجات وارتفعت التكاليف، وقل معدل الصناعة وارتفعت موانع الخروج منها زادت حدة المنافسة بين المنظمات.²

المطلب الثالث: المستوى الوظيفي

تسعى الاستراتيجيات على المستوى الوظيفي إلى تدعيم الاستراتيجيات على مستوى وحدات الأعمال، وكذلك تدعيم الإستراتيجية الكلية للمنظمة.

¹ علي شريف وآخرون: مرجع سابق، (ص-ص) (166-168).

² فرحات غول: مؤشرات المؤسسات الاقتصادية في ظل العولمة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم التسيير، جامعة الجزائر، 2005 - 2006، (ص - ص) (79 - 83).

فالمنظمة التي تعتمد على هيكل تنظيمي وظيفي يحتوي على مجالات وظيفية مثل: الإدارة المالية، وإدارة الموارد البشرية، وإدارة التسويق، وإدارة الإنتاج والعمليات وغيرها، يجب أن تكون لديها خطة إستراتيجية لكل مجال من هذه المجالات الوظيفية، حتى يمكنها أن تحقق استراتيجيات مجال الأعمال المختلفة، وكذلك الإستراتيجية الكلية للمنظمة.

فمثلا المنظمة التي تسعى إلى تحسين الجودة للحصول على مزايا تنافسية في مجالات الأعمال المختلفة، يجب أن يكون لديها خطة إدارة موارد بشرية إستراتيجية، لاستقطاب وتعيين وتعويض الأفراد الذي تتوافر لديهم مهارات وقدرات متميزة تمكنهم من تطبيق مفاهيم الجودة فيما يسند إليهم من أعمال، كما يجب أن يكون لدى المنظمة خطة مالية إستراتيجية تحدد كيفية الحصول على الأموال واستثمارها في اقتناء مستوى من التكنولوجيا يسمح بالوصول بالجودة للمستويات المطلوبة وهكذا.¹

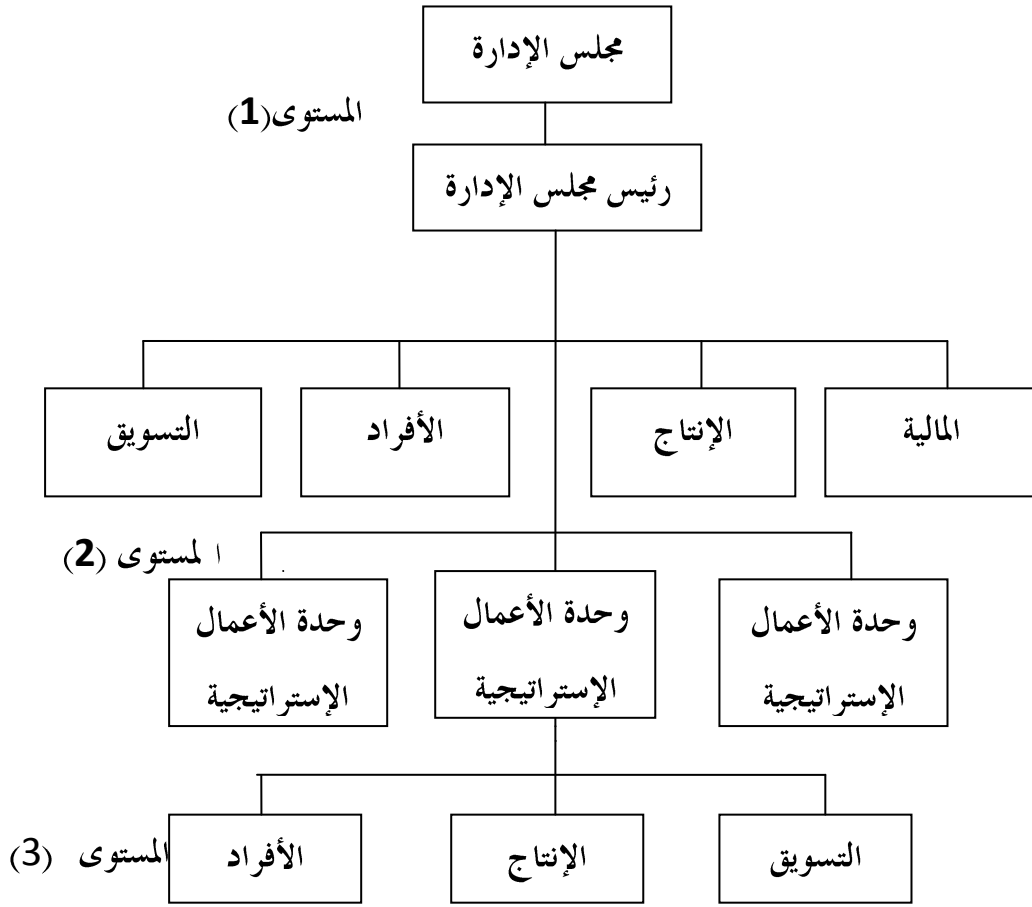
ومن خلال المتابعة واعتماد الطرق العلمية، تتمكن إدارة المنظمة من التأكد من أن ما كان مخططا له هو ما تم بالفعل تنفيذه من قبل الإدارة التنفيذية.²

ويمكن عرض المستويات الثلاث للتسيير الإستراتيجي كما يبينه الشكل الموالي:

¹ علي شريف: مرجع سابق، (ص ، ص) (170، 171).

² شوقي ناجي جواد: إدارة الستراتيج، ط1، دار الحامد ، عمان، الأردن، 2000، (ص، ص) (228 ، 229).

الشكل رقم (2-3): مستويات التسيير الإستراتيجي

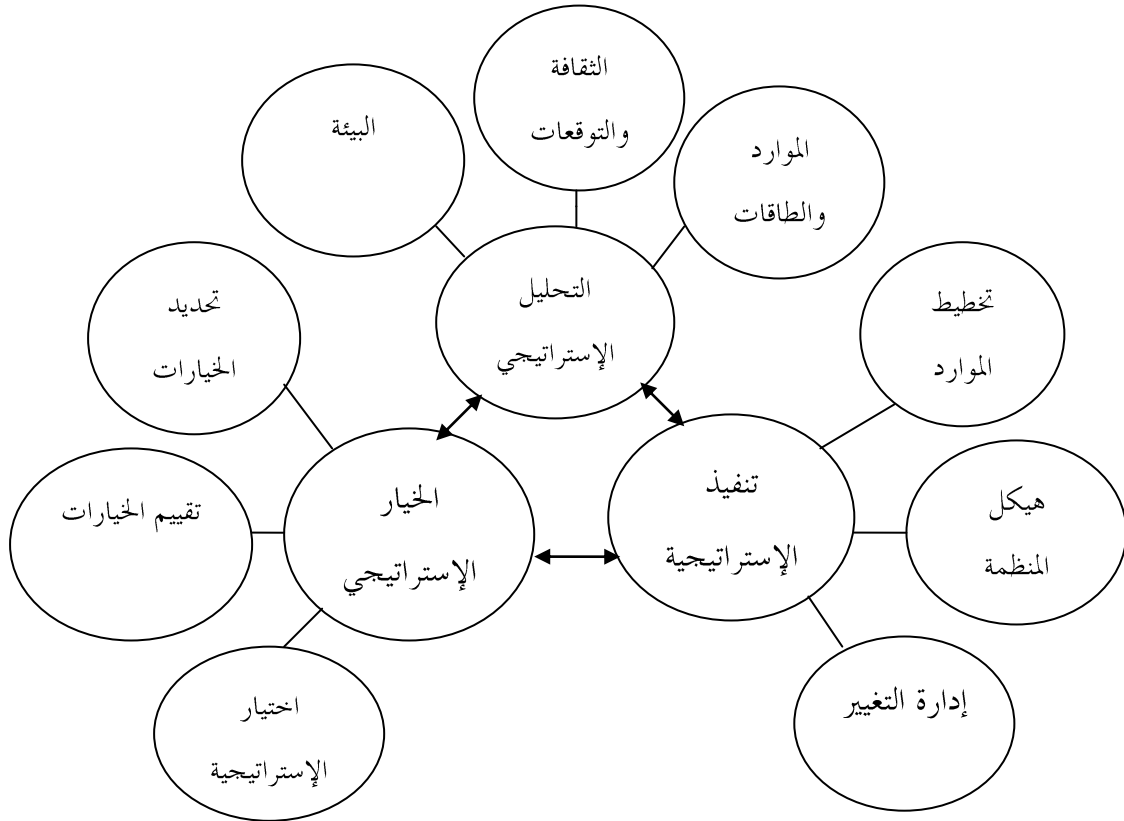


المصدر: عبد العزيز صالح حبتور، الإدارة الإستراتيجية، دار المسيرة، عمان 2004، ص53.

إن الترابط ما بين المستويات التي يمارس فيها التسيير الاستراتيجي مهم، وهذا ما يساعد المؤسسة على بسط الإستراتيجية وفهمها من طرف كل الأفراد على طول التدرج الهرمي للمستويات، مما يساهم في تدعيم استمرارية عملية التسيير الاستراتيجي من خلال مراحل المتعاقبة.

المبحث الثالث: عمليات التسيير الاستراتيجي

- يحتوي التسيير الاستراتيجي على مجموعة من العمليات التي تتكامل فيما بينها وتتداخل، وتتميز بما يلي:
- 1- أنه لا يمكن البدء في مرحلة إلا بعد الانتهاء من المرحلة السابقة لها.
 - 2- إن جودة كل مرحلة تتوقف على جودة المرحلة السابقة لها.
 - 3- إن مراحل الإدارة الإستراتيجية متداخلة ومتكاملة، فالتغيير الذي يحدث في أي منها يؤثر على المراحل الأخرى السابقة أو اللاحقة لها.
 - 4- إن عملية التسيير الاستراتيجي هي عملية مستمرة.
 - 5- انه ينبغي النظر إلى التسيير الاستراتيجي باعتباره عملية ضرورية تتطلب وجود تدفق مستمر للمعلومات، تتم بواسطته مراجعة مراحل هذه العملية وإجراء الخطوات التصحيحية في أي من مكوناتها، وهذه المراحل هي كما يبينها الشكل التالي:¹ الشكل رقم (2-4): عمليات التسيير الإستراتيجي



المصدر: فلاح حسن عداي: الإدارة الإستراتيجية، دار وائل، عمان، 2006، ص 127.

¹ دارين بوزيدي: مساهمة لإعداد إستراتيجية لمؤسسة في قطاع البناء، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، فرع تسيير المؤسسات، جامعة باتنة، 2004 - 2005، ص 36.

المطلب الأول: التحليل الاستراتيجي

يهتم التحليل الاستراتيجي بمتابعة وتحليل التغيرات البيئية الداخلية والخارجية للمنظمة، وتشخيص مواطن القوة والضعف في أنشطتها ومواردها المختلفة، والتي تستند إليها المنظمة في ممارسة فعاليتها وتحقيق أهدافها ورسالتها.¹

والتحليل الاستراتيجي يحتوي على أربعة عناصر فرعية كما يلي:

الفرع الأول: البيئة الخارجية

إن فهم الكيفية التي تؤثر بها البيئة على الإستراتيجية يعتبر المحور الرئيسي الذي تدور حوله عملية التحليل الاستراتيجي، ويوفر تحليل البيئة نظرة متكاملة لتحديد أكثر الآثار التاريخية للبيئة على أنشطة الشركة، بالإضافة إلى الآثار الحالية والتغيرات البيئية المتوقعة مستقبلاً، وتحليل البيئة من المفترض أن يخلص إلى تحديد الفرص التي تخلقها التغيرات في البيئة، والمخاطر التي تفرضها هذه التغيرات حتى يمكن لإدارة الشركة إعداد الإستراتيجية المناسبة لاستغلال الفرص وتجنب المخاطر.

الفرع الثاني: موقف الموارد بالمؤسسة

تحليل هذا الجانب يوفر فهماً سليماً للبيئة الداخلية للشركة وعوامل التأثير التي تفرزها على الإستراتيجية، كما أن الوضع الداخلي للشركة يمكن تقييمه في إطار نقاط القوة بالشركة والتي يقصد بها الموارد المتميزة، ومدى كفاءة وفعالية استخدام هذه الموارد وضبطها والرقابة عليها، والغرض الأساسي من هذا التحليل هو تكوين فكرة واضحة عن عوامل التأثير الداخلية والعوائق التي قد تحدّد عملية اختيار الإستراتيجية الملائمة لقدرات وإمكانيات الشركة.

الفرع الثالث: نظام القيم

قيم الأفراد ومجموعات المصالح داخل وخارج الشركة تؤثر على إستراتيجية الشركة، حيث أنه من ناحية عملية فإن عوامل التأثير في البيئتين الداخلية والخارجية يتم تفسيرها وفهمها بواسطة أفراد يحكم تفكيرهم نظام القيم الخاص بهم، كما أن نظام القيم يحدد ما يتوقعه الأفراد من الشركة وأنشطتها، ولذا فإنه يؤثر على اختيار الإستراتيجية بحيث تكون ملائمة مع هذه التوقعات.

¹ فلاح حسن عداي: مرجع سابق، ص 125.

الفرع الرابع: توقعات وأهداف مجموعات المصالح المختلفة

هذه التوقعات والأهداف تعتبر على حد كبير من الأهمية لتحديد الإستراتيجية التي تناسب ظروف الشركة، وهذه الأهداف عادة ما تكون مربوطة بصورة مباشرة بنظم القيم التي تتميز بها هذه المجموعات، فالمديرون الذي يعطون نظام قيمهم أولوية للتقدم الوظيفي والترقية كهدف رئيسي لهم، يركزون على الإستراتيجية التي تحقق معدلات نمو عالية للشركة وتلك التي تؤدي إلى توسيع أنشطة المنشأة، بحيث تتيح المزيد من الفرص للترقي في الهيكل الإداري.¹

المطلب الثاني: الاختيار الاستراتيجي

يرى البعض أن الخيار الاستراتيجي هو البديل الذي يتم الأخذ به من بين البدائل الممكنة، بعد أن تتم غربلتها والإبقاء على أفضلها الذي يحقق الأهداف، وهو قرار يقع ضمن إطار عملية صنع القرارات مع الاهتمام بالعلاقة بين الفرد والمنظمة والبيئة.²

إن صياغة الإستراتيجية، أي وضع التصورات الخاصة بالتخطيط طويل الأمد تتضمن التحديد الدقيق لكل من المجالات الآتية:

الفرع الأول: تحديد رسالة المنظمة

يعد تعريف رسالة المنظمة الحالية وأهدافها واستراتيجياتها، نقطة البداية المنطقية للتسيير الاستراتيجي، حيث أن موقف المنشأة وظروفها قد يؤدي إلى استبعاد استراتيجيات معينة، أو قد يملئ عليها تصرف معين.³ ورسالة المنظمة "هي غرض أو سبب وجود المنظمة في بيئة معينة، إنها وثيقة مكتوبة تمثل دستور المنظمة والمرشد الرئيسي لكافة القرارات والجهود، وتغطي عادة فترة زمنية طويلة الأمد."⁴ ولتحديد رسالة المنظمة يجب الإجابة على أربعة أسئلة مهمة:

- ما هو عمل المنظمة الآن، وماذا سيكون في المستقبل؟
- لمن يؤدي هذا العمل؟
- لماذا توجد المنظمة؟

¹ محمد علي سالم: الإدارة الإستراتيجية، ط1، دار البداية، عمان، الأردن، 2009، (ص-ص) (18-20).

² عبد العزيز صالح حبتور، مرجع سابق، ص 255.

³ نادية العارف: الإدارة الإستراتيجية، ط2، الدار الجامعية، مصر، 2004، ص 26.

⁴ مؤيد سعيد سالم: أساسيات الإدارة الإستراتيجية، ط1، دار وائل، عمان، الأردن، 2005، ص 27.

الفرع الثاني: تحديد الأهداف القابلة للتحقيق

الأهداف هي النتائج النهائية للنشاط المخطط الذي ترغب المنظمة في تحقيقه، وتحدد الأهداف ماذا يجب إنجازها؟ ومتى يجب أن يتم؟ ويفضل أن يتم ذلك بأسلوب كمي كلما أمكن.

الفرع الثالث: وضع الإستراتيجية وتطويرها

يعرف 2005 Janhson et al الإستراتيجية على أنها "تحديد لتوجه المنظمة ومجال عملها على الأمد البعيد، والذي يسمح لها بتحقيق ميزة تمكنها من مواجهة التحديات البيئية، وتلبية احتياجات السوق وتوقعات أصحاب المصالح من خلال تشكيلة الموارد التي تمتلكها."¹

الفرع الرابع: وضع السياسات

تستخدم المنظمة السياسات لكي تضمن قيام العاملين باتخاذ القرارات بأساليب تدعم "رسالة المنظمة وأهدافها واستراتيجياتها"، وتبقى السياسات لمدة طويلة من الزمن وقد تظل باقية حتى بعد زوال الإستراتيجية التي أدت إلى وضعها، وقد تصبح مثل هذه السياسات جزء من ثقافة المنظمة.²

أولاً: تحديد البدائل الإستراتيجية

البديل الإستراتيجي هو نتيجة لتفاعل عوامل خارجية متمثلة بالفرص والتهديدات من ناحية، ومجموعة العوامل الداخلية متمثلة بنقاط القوة والضعف من ناحية أخرى.

ويمكن وضع البدائل الإستراتيجية في عدة تقسيمات على النحو التالي:

1- إستراتيجيات الاستقرار:

تعتبر إستراتيجيات الاستقرار أو ما تسمى أحيانا بإستراتيجية النمو المحدود، أفضل البدائل الإستراتيجية لمنظمة ناجحة، وتعمل في صناعة مستقرة نسبيا وفي بيئة غير مضطربة. ووفقا لهذه الإستراتيجية تسعى المنظمة للاستمرار بنهجها وأساليبها المتبعة حاليا من خلال التركيز على ما تقدمه بهدف تعزيز وتحسين ميزتها التنافسية. وتضم إستراتيجية الاستقرار عدة إستراتيجيات فرعية، وهي كالآتي:

1-1- إستراتيجية الثبات النسبي: وفقا لهذه الإستراتيجية تستمر المنظمة بتقديم منتجاتها وخدماتها إلى زبائنها بنفس الطريقة المتبعة حاليا / أو في الماضي.

¹ صالح عبد الرضا رشيد: مرجع سابق، ص 21.

² مؤيد سعيد سالم: المرجع نفسه، ص 31.

1-2- إستراتيجية التمرکز: تعتمد المنظمة وفقا لهذه الإستراتيجية على تجميع أنشطتها المختلفة في توليفة واحدة ذات أبعاد محددة دون إهمال أي نشاط من أنشطة الأعمال الناجحة. وعادة ما ترتبط هذه الإستراتيجية بالأمد الطويل.

1-3- إستراتيجية الربح: تتجه المنظمات إلى إتباع هذه الإستراتيجية عندما يكون هدفها الرئيسي توفير سيولة نقدية، وخلق حالة استقرار للمنظمة، وغالبا ما تستخدم المنظمات الربح كإستراتيجية مؤقتة لقدرتها على مواجهة التهديدات.

1-4- إستراتيجية التريث: تعتمد المنظمة إستراتيجية التريث حينما تقوم بتخفيض مستوى أهدافها من إستراتيجية النمو السريع إلى مستوى النمو المحدود أو المستقر حيث تسمح لها بالتوجه لتعزيز جهودها ومواردها لتحقيق الفعالية والكفاءة.

2- إستراتيجيات النمو:

تتبع المنظمات إستراتيجيات النمو عن طريق الزيادة في المبيعات والأرباح أو حصة السوق بمفردها إذا كان النمو هو نتيجة متوقعة في زيادة قيمة المنظمة. إن تنفيذ إستراتيجية النمو يتم عبر إعادة المنظمة تعريف أعمالها فيما إذا كانت تضيف أنشطة جديدة أو تقوم بزيادة المنتجات الحالية أو تقديم منتجات جديدة أو بديلة. وفيما يلي بعض إستراتيجيات النمو:

2-1- إستراتيجيات التركيز: ينصب اهتمام المنظمة وفق هذه الإستراتيجية، بتركيز جميع إمكاناتها في مجال محدد متخصص فيه، قد تركز على منتج أو سوق أو تكنولوجيا واحدة، وتهدف غلى تحقيق سمعة جيدة في الأسواق.

2-2- إستراتيجية النمو الداخلي: تعتمد هذه الإستراتيجية على الإمكانيات الداخلية للمنظمة والتي تحقق من خلالها المنظمة النمو والاتساع عبر زيادة المبيعات أو زيادة خطوط الإنتاج، وقوة العمل. وتساهم هذه الإستراتيجية في جذب زبائن جدد للمنتجات التي تقدمها للمنظمة.

2-3- إستراتيجية التكامل الأفقي: تقوم بعض المنظمات بإضافة وحدات جديدة أو شركات أخرى من نفس نوع النشاط من حيث السلع والخدمات وحجم الإنتاج. وهذا النمو السريع يسمى بالتكامل الأفقي أو التنويع الأفقي.

2-4- إستراتيجية الاندماج: يقصد بالاندماج اتفاق منطمتين أو أكثر على تكوين منظمة جديدة.

وبموجب هذا الاتفاق تفقد المنطمتين المستقلتين شخصيتهما تماما وتظهر للوجود منظمة جديدة.

3- إستراتيجيات الانكماش:

تتبع المنظمات إستراتيجيات انكماشية عندما يكون أداء وحدات الأعمال فيها متدنيا، وذلك لتتلاءم مع

واقع أداؤها المتدني والذي إذا ما استمر قد يعرض المنظمات إلى مخاطرة. وتعتمد المنظمة تخفيض حجم

الأنشطة وتخفيض التكاليف التي تنفق على الأعمال غير الضرورية، كما قد تقوم باستبعاد أو حذف نشاط

من أنشطتها لزيادة أداء إحدى الوحدات أو تعمد إلى تغيير الأنشطة والتحول إلى مجالات جديدة للعمل.

وتلجأ المنظمة إلى التصفية إذا فشلت في الإستراتيجيات السابقة.¹

4- الإستراتيجيات التنافسية لـ "porter":

تحدد هذه الإستراتيجيات الآلية التي تتنافس بها المنظمة لتحقيق التفوق على منافسيها وذلك من خلال

مصادر قوتها لتحقيق أداء أفضل ويمكن تصنيفها كالتالي:

4-1- إستراتيجية قيادة التكلفة الشاملة: يتطلب هذا الخيار بناء الإمكانيات التصنيعية ذات الكفاءة

العالية والاستمرار على تخفيض التكاليف باستخدام الخبرة السابقة والرقابة المحكمة على التكلفة بشكل عام

والتكلفة الثابتة بشكل خاص، ويقلل النفقات إلى الحد الأدنى في مجال البحوث والتطوير وخدمات البيع

والإعلان... الخ.

4-2- إستراتيجية التميز: يركز هذا الاختيار في أن تتمكن المنظمة من تلبية حاجات ورغبات عملائها

بطريقة فريدة، من خلال تقديم منتجات مبتكرة وذات نوعية عالية، وقد يرتبط بتقديم خدمات خاصة من

أجل أن يكون المشتري مستعدا لدفع سعر أعلى ومن أهم السمات التي تسيطر على الخيار هو الاهتمام

بالنوعية بحيث تسمح المنظمة بالمحافظة على نفسها من المنافسين دون الاشتراك معهم في المنافسة السعرية.

4-3- إستراتيجية التركيز: تستند هذه الإستراتيجية على أساس اختيار مجال تنافسي محدود بحيث يتم

التركيز على جزء معين من السوق وتكثيف نشاط المنظمة في هذا الجزء، من خلال إما قيادة التكلفة أو

¹ زكريا مطلق الدوري: الإدارة الإستراتيجية - مفاهيم وعمليات وحالات دراسية - ، دار اليازوري، عمان، 2005، (ص-ص)، (211-231).

التميز داخل قطاع سوقي مستهدف. وتحدد المهارات والموارد المطلوب إضافتها إلى المتطلبات التنظيمية لكل خيار من الخيارات الإستراتيجية.¹

المطلب الثالث: التنفيذ الاستراتيجي

يقصد بالتنفيذ الاستراتيجي تهيئة المنشأة من كافة الجوانب الإدارية والوظيفية، بحيث تساعد على وضع الخطة موضع التنفيذ من خلال التركيز على بنية التنظيمات، الإطار العام لتنفيذ الإستراتيجية، والهياكل التنظيمية الداعمة للإستراتيجية، بناء الهياكل الوظيفية كما تحدد درجة المركزية واللامركزية في المنظمة، بالإضافة إلى التنسيق والتكامل بين مختلف الوحدات التنظيمية.²

وتتضمن هذه المرحلة تحديد الأهداف قصيرة الأجل ورسم السياسات، وكيفية تخصيص الموارد المالية والبشرية وتوزيعها كما تتطلب تهيئة المؤسسة من الداخل. ويشتمل التنفيذ الاستراتيجي على ثلاثة عناصر فرعية كما يلي:

الفرع الأول: تخطيط الموارد: لكي تتمكن المنظمة من التخطيط للموارد المتاحة لها، وخاصة توجيهها نحو وضع الإستراتيجية قيد التنفيذ، يتم تحديد الموارد المطلوبة لتنفيذ البديل الاستراتيجي، كتحديد المهام الرئيسية التي يلزم إنجازها والتعديلات التي يجب إدخالها على خليط الموارد، ووضع الخطط التشغيلية للمجالات المختلفة، وما تحتاجه من موارد.

الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي: قد يكون من الضروري تعديل الهيكل التنظيمي الذي تتبعه الشركة بصورة تساعد على رفع كفاءة تنفيذ الإستراتيجية، حيث قد تحتاج الشركة مثلاً التحول من الهيكل الوظيفي إلى الهيكل المتعدد الوحدات إذا تبنت إستراتيجية تطوير سلع أو أسواق جديدة مما يؤدي إلى توسيع أعمالها، والذي يقتضي تفويض المزيد من السلطات للمستويات الإدارية الدنيا حتى يمكنها معالجة المشاكل في الوقت المناسب، بدلا من إرجاعها إلى الإدارة المركزية للشركة.

الفرع الثالث: الأفراد والنظم: التغيير الاستراتيجي أي تبني الشركة لإستراتيجية جديدة قد يعني تعديل النظم (الرقابة، المعلومات، المكافأة) لتواكب احتياجات هذا التغيير، وكذلك الحال بالنسبة لأفراد القوى

¹ وائل محمد صبحي إدريس وآخرون: المنظور الإستراتيجي لبطاقة التقييم المتوازن، ط1، دار وائل، عمان، 2009، (ص،ص)، (157، 158).

² عبد العزيز صالح حبتور: مرجع سابق، (ص،ص)، (224، 225).

العاملة الذين قد يحتاجون لإعادة التدريب أو إعادة توزيعهم على مواقع جديدة، أو تعيين موظفين جدد لضمان التنفيذ السليم للإستراتيجية الجديدة.¹

وهناك من يضيف عملية التقييم والسيطرة كمرحلة رابعة للتسيير الاستراتيجي ويقصد بها تحديد الدرجة أو المدى الذي تتمكن المنظمة الوصول إليه في ضوء الأهداف والغايات التي خطت لها مسبقا.²

المطلب الرابع: نظام المعلومات الإستراتيجية

يتكون نظام المعلومات الإستراتيجية من حزمة من أجهزة وبرامج تطبيقات المستفيد النهائي، ونظام لبرامج أخرى وقواعد معلومات ونظام اتصالات للبيانات تعمل كلها في إطار نظام متكامل يهدف إلى إسناد ودعم عمليات اتخاذ القرارات، بالإضافة إلى عمليات التخطيط والرقابة الإستراتيجية، خاصة بصياغة وتطبيق إستراتيجية الأعمال، وذلك من خلال ثلاثة مجالات أساسية هي:

1- تحسين الكفاءة التشغيلية: التي توفرها تكنولوجيا أنظمة المعلومات وبالتحديد تأثير هذه التكنولوجيا في قطع التكاليف، تحسين نوعية المنتجات والخدمات، وبناء علاقات قريبة مع المجهزين والمستهلكين.

2- تعزيز الإبداع التكنولوجي في ميدان الأعمال: وبالتالي توفير القدرة على تصنيع منتجات وخدمات جديدة، واستخدام أساليب وتقنيات حديثة في الإنتاج.

3- بناء مصادر معلومات إستراتيجية: لأنظمة متقدمة للمعلومات تساهم في تحسين فعالية وكفاءة العمليات والأنشطة الداخلية للمنظمة، وهذا يعني أيضا امتلاك برمجيات وأجهزة تطوير اتصالات الكترونية بين وحدات النظام والمستفيدين.

إن أكبر فائدة يقدمها نظام المعلومات الإستراتيجية هو بناء قاعدة معلومات إستراتيجية، تمكن النظام من تزويد الإدارة بالمعلومات الضرورية لعمليات التخطيط والسيطرة واتخاذ القرارات، وكل الأنشطة المساندة لعمليتي تصميم وتطبيق إستراتيجية المنظمة، كما يوفر فرصة لإدارة المعلومات بطريقة كفوة وفعالة، ومن أجل تحقيق قيمة مضافة للمنظمة التي تكون قادرة على تعظيم الجدوى العملية والاقتصادية للنظام، إضافة إلى توفير مرونة عالية لتطوير النظام تقنيا، والاستفادة منه كنظام مساند للقرارات الإستراتيجية.³

¹ محمد علي سالم: مرجع سابق، (ص،ص) (22، 23).

² عادل حرحوش صالح: مرجع سابق، ص 04.

³ سعد غالب ياسين: الإدارة الإستراتيجية، دار اليازوري العلمية للنشر، عمان، 2010، (ص-ص) (172-174).

خلاصة:

إن ما يجعل المنظمة بقيامها بعملية التسيير الاستراتيجي، تحقق أهدافها الموضوعة هو الفهم الجيد من قبل جميع أعضاء المؤسسة لهذه العملية، وإدراك الإدارة العليا لأهمية الربط بين جميع المستويات الهرمية حتى تكون العملية بجميع مراحلها ناجحة وذو نتائج ايجابية، وهذا ما يساعده توفر نظام معلومات يسهل تدفق المعلومات عن المحيط الداخلي والخارجي، مما يجعل المؤسسة تدرك لعناصر قوتها وضعفها وكذا الفرص المتاحة أمامها والتهديدات التي تكون خطرا عليها، واقتراح الحلول العملية التي تجعل من عملية التسيير الاستراتيجي تعطي ثمارها.

الفصل الثالث

دور الموازنات ولوحة

القيادة المتوازنة في تنفيذ

الإستراتيجية

تمهيد:

من غير الممكن أن نقيس أداء المنظمة، من دون أن يكون لدينا نظام للرقابة عليه، وهذا لا يتحقق إلا من خلال القيام بوضع مقاييس، واستخدام أدوات مراقبة التسيير في متابعة سير تنفيذ الخطط بكفاءة وفعالية نحو بلوغ الأهداف التنظيمية وتحقيق رسالة المنظمة.

حيث أن الإدارة لا تستطيع تدبير أو استنباط نظام رقابي كوظيفة مستقلة، بل وظيفة متممة لأعمال التخطيط الإستراتيجي وتساعد على تقييم ورقابة مسيرة المنظمة باتجاه الأهداف الواضحة والمحددة. ومن خلال هذا الفصل سنحاول التعرف في المبحث الأول على عملية الرقابة الإستراتيجية مفاهيمها ومستويات تقييمها ومراجعتها؛

أما في المبحث الثاني سنستعرض أداة الموازنة التقديرية، وأنواعها ودورها في نشر الإستراتيجية؛ وأخيرا في المبحث الأخير سنتطرق لأداة لوحة القيادة الإستراتيجية ماهيتها، أبعادها ودورها في نشر الإستراتيجية داخل المؤسسة.

المبحث الأول: الرقابة الإستراتيجية

إن الخطوة الأخيرة التي تخطوها إدارة المنظمة بعد الانتهاء من أعمال صياغة وتنفيذ الإستراتيجية، هي توظيف آلية مناسبة للرقابة لضمان نتائج إيجابية تتلاءم وطموحات الخيار الإستراتيجي، وبدون التقييم والرقابة يتعذر بلوغ تنفيذ الإستراتيجية لغايتها المنشودة. فما هي الرقابة الإستراتيجية وما هي الأدوات التي تستخدمها في متابعة سير الخطط الموضوعة من قبل الإدارة.

المطلب الأول: مفهوم الرقابة الإستراتيجية

- 1- الرقابة الإستراتيجية هي " أداة لقياس وتقييم فعالية وكفاءة الإستراتيجيات نحو بلوغ الأهداف التنظيمية، وتحقيق رسالة المنظمة."¹
 - 2 - الرقابة الإستراتيجية "تعني عمليات السيطرة التنظيمية المستمرة على تطبيق إستراتيجية المنظمة بصورة كفؤة وفعالة وبما يضمن تحقيق رسالة المنظمة، والأهداف الإستراتيجية لها، دون هدر في الموارد والقدرات المادية والتنظيمية."²
 - 3- الرقابة الإستراتيجية هي "نظام للتأكد من تحقيق المنظمة لأهدافها، وذلك من خلال وضع مستويات للأداء المستهدف، ثم قياس الأداء الفعلي ومقارنته مع المعايير الموضوعة، للتعرف على مدى تحقيق أهداف الأداء الإستراتيجي."³
- من خلال هذا التعريف يتبين لنا خطوات القيام بعملية الرقابة على تطبيق الإستراتيجية. ومما سبق يمكن عرض مفهوم شامل للرقابة الإستراتيجية كما يلي:
- 4- الرقابة الإستراتيجية هي إذن "جهد نظامي لوضع معايير الإنجاز في ضوء الأهداف، وتعميم أنظمة المعلومات للتغذية العكسية، ومقارنة الإنجاز الفعلي بالمعايير الموضوعة من قبل، وتحديد أي وجود للانحرافات والأخطاء لاتخاذ الفعل الإداري المطلوب، للتأكد من أن الموارد قد استخدمت بصورة كفؤة للغاية، وبطريقة فعالة لإنجاز الأهداف المشتركة."⁴

¹ عبد العزيز صالح حبتور: مرجع سابق، (ص-ص)، (365-367).

² محمد الصيرفي: مرجع سابق، (ص-ص)، (563-564).

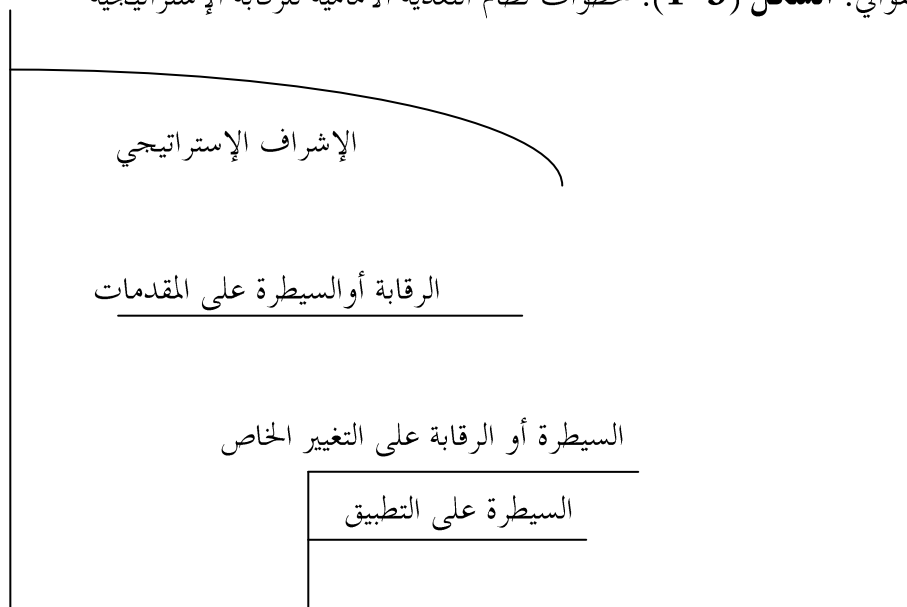
³ سعد غالب ياسين: مرجع سابق، ص193.

⁴ عبد اللطيف عبد اللطيف: الرقابة الإستراتيجية وأثرها على زيادة أداء المنظمات، مجلة تشرين، العدد(04)، ص130.

المطلب الثاني: نظام التغذية الأمامية في الرقابة الإستراتيجية

يرتبط نظام التغذية الأمامية بعمليات التسيير الإستراتيجي، ويتكون هذا النظام من عدة خطوات كما

يوضحها الشكل الموالي: الشكل (3-1): خطوات نظام التغذية الأمامية للرقابة الإستراتيجية



(1) (2) وقت صياغة الإستراتيجية (3) وقت تطبيق الإستراتيجية

المصدر: سعد غالب ياسين: الإدارة الإستراتيجية، دار اليازوري العلمية للنشر، عمان، 2010، ص195.

أولاً/ السيطرة على المقدمات المنطقية للإستراتيجية:

تصمم كل إستراتيجية للأعمال على مقدمات أو افتراضات ضرورية للتخطيط، لذلك في هذه المرحلة

تتم عملية فحص نظامية ومستمرة للتأكد من صحة هذه المقدمات خلال مرحلتَي صياغة وتنفيذ

الإستراتيجية. والمقدمات المنطقية للإستراتيجية تتصل بنوعين من العوامل:

1- العوامل البيئية الخاصة بالبيئة الخارجية المباشرة وغير المباشرة.

2- العوامل الخاصة بقطاع الصناعة (منافسة، منتجات بديلة، درجة أو قوة المساومة في السوق... الخ).

ثانياً/ الرقابة على التطبيق:

تتضمن عملية الرقابة في هذه المرحلة تحديد وتقييم الأحداث والعوامل ذات الأهمية الحيوية للمنظمة،

والتي لم تؤخذ بنظر الاعتبار خلال عملية صياغة الإستراتيجية، وتبدو أهمية هذه المرحلة من الرقابة

الإستراتيجية في محاولتها لسد الفجوة بين مرحلتَي الصياغة والتطبيق، حيث من المحتمل أن يمر وقت طويل

تحدث من خلاله تغيرات نوعية كبيرة قبل أو خلال التطبيق للإستراتيجية.

في هذه المرحلة يجري التركيز على الخطط والبرامج الفرعية التي تتكون منها إستراتيجية المنظمة، والتي يعني تنفيذها بنجاح ظهور مؤشر إيجابي على التقدم الحاصل في تطبيق الإستراتيجية.

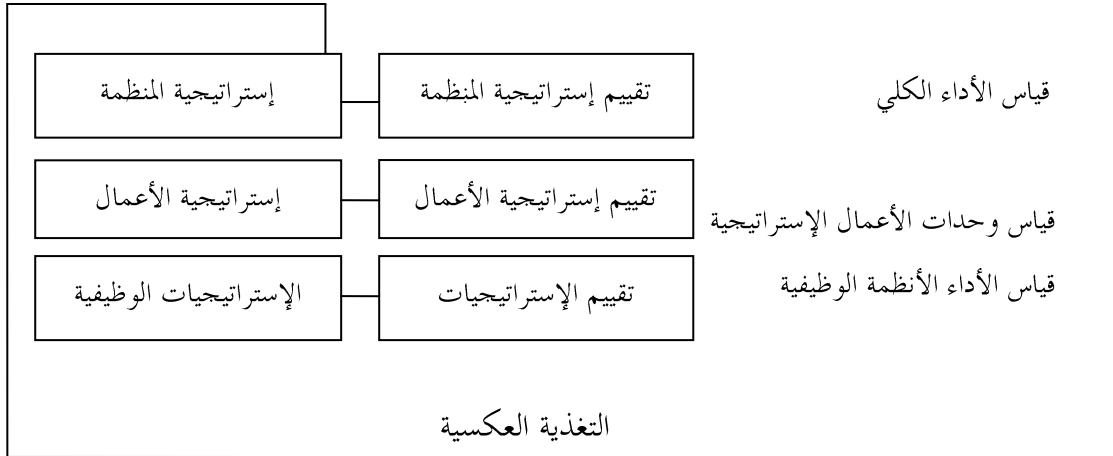
ثالثا/ الإشراف الإستراتيجي:

هذا النوع من الرقابة يهتم بصورة أساسية بعمليات المراقبة والسيطرة على نطاق واسع من الأحداث داخل المنظمة، والتي من المحتمل أن تهدد سياق عمل الإستراتيجية. وهو يمثل في الواقع منظور رقابي عام، وشبه بشاشة الرادار التي تنبئ بظهور تهديدات ما، أو اتجاهات خاطئة في الحركة الإستراتيجية للمنظمة في بيئة الأعمال وفي قطاع الصناعة على وجه الخصوص.¹

المطلب الثالث: مستويات عملية مراجعة وتقييم الإستراتيجية

يهتم التسيير الإستراتيجي بصورة ملحوظة بتقييم الأداء الكلي للمنظمة من خلال مراجعة الإستراتيجية لأداء المنظمة ككل، وعلى مستوى وحدات الأعمال ومستوى المجالات الوظيفية لكل وحدة إستراتيجية، وهذا يتطلب اختيار المعايير المناسبة، وقياس الإنجازات، وتحديد الانحرافات.

الشكل رقم (3-2): مستويات تقييم ومراجعة الإستراتيجية



المصدر: سعد غالب ياسين، الإدارة الإستراتيجية، دار اليازوري العلمية للنشر، عمان، 2010، ص197.

أولا/ تقييم إستراتيجية المنظمة ككل:

إن عملية التقييم على مستوى المنظمة ككل هو تقييم يهتم أساسا بعملية الحصول على الموارد وتخصيصها على مستوى المنظمة ككل، وإذا لم تكن المنظمة من المنظمات التي تقوم بإنتاج منتج واحد

¹ سعد غالب ياسين: مرجع سابق، (ص-ص) (193 - 195).

وتتعامل في سوق واحد، فإن هذا معناه أن التقييم يتضمن فيما يتضمن عملية وضع إستراتيجيات مختلفة لوحدات الأعمال الإستراتيجية التي تمتلكها المنظمة، وهذا النموذج من التقييم يحتوي في طياته ثلاث خطوات أساسية:

- 1- الوضع الحالي للمنظمة في ميدان النشاط الذي تعمل فيه.
 - 2- درجة جاذبية كل وحدة من وحدات الأعمال الإستراتيجية التابعة للمنظمة.
 - 3- البدائل الإستراتيجية التي تؤدي إلى تحسين أداء المنظمة على المدى البعيد.
- توجد عدة مداخل لتقييم الإستراتيجية على مستوى المنظمة وتحديد المشكلات الأساسية التي تواجهها، من هذه المداخل "التحليل المالي، مقياس القيمة المضافة، القياس المقارن، ومدخل تقييم أصحاب المصالح." وفيما يخص تقييم دور إستراتيجية المنظمة في تكوين القيمة المضافة، يجري التركيز على تحديد المجال التنظيمي الكلي، ويقصد به هنا نطاق الصناعات والأسواق.
- ثانيا/ تقييم الإستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال:

يهدف التقييم في هذا المستوى إلى تحديد مدى مشاركة وحدة الأعمال الإستراتيجية في تحسين الأداء الكلي للمنظمة وفي تكوين قيمة مضافة، أو في تحقيق نمو في الأسواق والمنتجات وهذا يتطلب وجود نوع من الرقابة التوجيهية والمراجعة والتقييم المستمر. في ضوء معايير محددة لقياس أداء إستراتيجية الأعمال أثناء التطبيق في كل وحدة إستراتيجية تابعة للمنظمة، إذن ترتبط عملية مراجعة وتقييم إستراتيجيات الأعمال بإستراتيجية المنظمة.

وتتم عملية تقييم إستراتيجية الأعمال بتحليل الميزة التنافسية "للمنتجات / الأسواق" بالإضافة إلى معرفة الآثار المباشرة لتطبيق الإستراتيجية.

ثالثا/ تقييم الإستراتيجية على المستوى الوظيفي:

إن تطبيق الإستراتيجيات الوظيفية يعني في الواقع تشغيل لإستراتيجية الأعمال في المجالات: التسويقية، المالية، العملياتية، اللوجستية، وفي الموارد البشرية ... الخ.¹

وتتولى كل خطة إستراتيجية وظيفية عملية تقييم السياسات، والبرامج والإجراءات الخاصة بتنفيذ كل وظيفة من دون الدخول في تفاصيل الإشراف المباشر على الأنشطة اليومية لهذه الوظائف.

¹ سعد غالب ياسين: مرجع سابق، (ص-ص) (197 - 207).

المبحث الثاني: دور الموازنات التقديرية في نشر الإستراتيجية

يجب على الإدارة أن تتأكد من أن الخطط والسياسات يجري التنفيذ لها، وهذا يتطلب الرقابة الفعالة، وتكون الموازنات عند استخدامها بشكل جيد وسائل رئيسية للرقابة متاحة للمديرين، وذلك عن طريق المساعدة في تفعيل وضع المعايير وتحليل الانحرافات.

المطلب الأول: مفهوم وأهمية الموازنات التقديرية

الفرع الأول: مفهوم الموازنات التقديرية:

أولاً/ الموازنات التقديرية هي "عبارة عن مخطط كمي قصير الأجل ومفصل للموارد المخصصة والمسؤوليات المحددة."¹

ثانياً/ الموازنات التقديرية هي "أسلوب للتقدير يقتضي ترجمة القرارات المتخذة من طرف الإدارة مع إشراك المسؤولين، إلى برنامج أعمال تدعى الموازنات."²

الفرع الثاني : أهمية الموازنات التقديرية:

تعتبر الموازنات التقديرية من أهم الوسائل الرقابية على نشاط المنشأة، حيث أنها تشكل ترجمة مالية لأهداف المنشأة من حيث توفيرها المعايير اللازمة للمقارنة بالأداء الفعلي. وذلك من خلال إعداد تقارير الأداء التي تشمل مختلف العمليات ومراكز المسؤولية داخل المنشأة وتتضمن هذه التقارير ما يلي:

- النتائج الفعلية المطابقة للسجلات المحاسبية والإحصائية والإدارية الأخرى.
- النتائج المقدرة وهي التي يتم تقديرها في الموازنات.
- الانحرافات التي هي عبارة عن الفرق بين النتائج الحقيقية والمقدرة.

وعن طريق تحليل هذه الانحرافات تقوم المنشأة باتخاذ الإجراءات التصحيحية لمعالجتها والتماشي مع الخطط الموضوعة من قبل المنشأة.³

¹ خبرت ضيف: المحاسبة الإدارية - الميزانيات التقديرية - دار النهضة العربية للطباعة، بيروت، 1975، ص15.

² وهيبه بن زعيط، بحرية مومي: الموازنة التقديرية كأداة لاتخاذ القرار، بدون نشر.

³ أحمد أنور: المحاسبة الإدارية واتخاذ القرارات وبحوث العمليات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، بدون سنة، (ص-ص)، (30 - 45).

المطلب الثاني: وظائف الموازنات في التسيير

تمثل أنشطة التخطيط والرقابة وجهين لعملة واحدة، وتعمل الموازنات التقديرية على المساعدة في تحقيق وظيفتين أساسيتين من الوظائف الإدارية، حيث يذكر أن الموازنات تساهم في تحقيق ما يلي:

1- التخطيط ورسم السياسات:

إن الوظيفة الأولى للموازنات هي التخطيط على مستوى المنظمة، وذلك بطريقة منظمة ومنطقية تساهم في تحقيق الالتزام بالإستراتيجية طويلة الأجل للمنشأة، وكذلك فهي تؤدي إلى إحداث التوافق ومنع الصراع بين الأطراف المرتبطة بأداء الأنشطة المختلفة على مستوى المنشأة، ومثال ذلك: تخطيط المبيعات في ضوء الطلب السوقي، وكذلك في ضوء الطاقة الإنتاجية المتاحة.

2- الرقابة:

ويتم ذلك عن طريق مقارنة ما تم تحديده أو تقديره بما يتحقق فعلا، وتبيان التغيرات بين المسوقات والفعليات، وتحليل الأسباب التي أدت إلى هذه التغيرات، وتوجيه نظر الإدارة في الحال إلى وجود أي انحرافات هامة عن الخطة، لاتخاذ الخطوات التصحيحية اللازمة وتشجيع الكفاءات، ويمكن القول بأن الرقابة تشمل دراسة وفحص الموازنات، وتقييم الأهداف المحددة بواسطة الإدارة العليا. وبناء على هذه الدراسة يتقرر تعديل أو عدم تعديل الأهداف لضمان فعاليتها وذلك في ضوء نتائج التنفيذ الفعلي.

3- الاتصال والتنسيق:

التنسيق هو التناغم وإحداث التوازن بين جميع العوامل الإنتاجية أو الخدمية وجميع أقسام ووظائف التنظيم بأفضل وسيلة من أجل تحقيق أهداف المنظمة، أما الاتصال فيعني جعل تلك الأهداف مقبولة ومفهومة من جانب جميع العاملين. وتعمل الموازنات على مساعدة المديرين في التنسيق بين الأهداف، فعلى سبيل المثال فإن الموازنة تؤدي إلى تكامل خطة إدارة المشتريات مع متطلبات إدارة الإنتاج، وتقوم إدارة الإنتاج بوضع خطتها في ضوء الجدول الزمني لموازنة المبيعات، كما يقوم المدير المالي باستخدام موازنة المبيعات وموازنة المشتريات لتحديد الاحتياجات النقدية للمنشأة، وعلى ذلك فالموازنة توضح الرؤية المشتركة للأقسام في ضوء الخطة العامة للمنشأة.¹

¹ طارق عبد العال حماد: الموازنات التقديرية- نظرة متكاملة- الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2006، (ص-ص) (139-141).

المطلب الثالث: أنواع الموازنات التقديرية

إن الموازنة هي التعبير المالي للقرارات التي يتخذها المسؤولون في المؤسسة، وتعلق هذه القرارات بعدة ميادين مختلفة وتوجد في المؤسسة عدة أنواع من الموازنات يمكن تقسيمها كما يلي:

الفرع الأول: من ناحية طبيعة الأعمال التي تغطيها: من حيث هذا المعيار تقسم الموازنات التقديرية إلى: **أولا/ موازنات تشغيلية (استغلال):** وهذه الموازنات تغطي النشاطات العادية للمؤسسة وهي:

1- موازنة المبيعات:

تمثل موازنة المبيعات تعهدا من طرف المسؤولين بتحقيق نشاط معين، يتم فيها تحديد الكميات المتوقع بيعها وهذا بعد القيام بدراسات تشمل معرفة طاقات المؤسسة وقدراتها، إضافة إلى عوامل أخرى مثل: تطور السوق والمنافسة... إلخ، حيث يقوم كل مسؤول تجاري في المؤسسة بتحديد الكميات المقدر بيعها للإثني عشر شهرا المقبلة، ويتم استخدام العديد من طرق التنبؤ كطريقة المربعات الصغرى والسلاسل الزمنية، وغيرها من الطرق التي تتناسب مع الظروف المحيطة بالمؤسسة، بعد ذلك يتم تقييم هذه التقديرات وتحديد رقم الأعمال الواجب تحقيقه.

ومن الأفضل وضع موازنة المبيعات حسب المناطق الجغرافية، أو حسب نوعية المنتجات من أجل تسهيل عملية الرقابة، ومتابعة أداء المسؤولين بطريقة أفضل.

2- موازنة الإنتاج:

يتم في هذه الموازنة تحديد حجم الإنتاج الخاص بفترة الاستغلال، والملاحظ هو وجود علاقة مباشرة بين موازنة المبيعات وموازنة الإنتاج، وكمية الإنتاج تتحدد بشكل أكبر من خلال موازنة المبيعات، ويتم تحديد برنامج الإنتاج بالنسبة للسنة المقبلة كما يلي:

$$\text{برنامج الإنتاج} = \text{كمية المبيعات المقدرة} + \text{مخزون آخر المدة} - \text{مخزون أول}$$

وتسعى المؤسسة عموما إلى تعظيم إنتاجها وتقليص التكاليف والاستغلال الأمثل لطاقتها الإنتاجية، ولهذا يتم اعتماد طرق حسابية من أجل تنظيم عملية الإنتاج وتحديد الاحتياجات بدقة ومن أمثلة هذه الطرق توجد طريقة السمبلكس وطريقة "PERT".

3- موازنة المشتريات:

تتطلب عملية الإنتاج مواد أولية يتم استخدامها في نشاطها، لهذا فإن الانتقال من برنامج الإنتاج إلى برنامج التموين يتطلب استخدام المعطيات التقنية المتعلقة بتركيبة المنتجات، فكل منتج يجب أن تتم معرفة قائمة المواد اللازمة والقطع الداخلة في إنتاجه وتحديد كمياته، لذا يمكن اعتبار برنامج الإنتاج مصدرا يعتمد

عليه في معرفة كمية المواد الواجب شراؤها. وترتبط عموماً بعملية وضع موازنة التمويل بمشكلة إدارة المخزونات، حيث يجب على إدارة المشتريات تجنب عاملين إثنين وهما:

- الزيادة في كمية المخزون والتي تؤدي بالمؤسسة إلى تحمل تكاليف إضافية.

- عملية الانقطاع التي تحصل في عملية الإمداد، والتي قد تؤدي إلى تعطيل العملية الإنتاجية مما يؤثر على مبيعات المؤسسة.

ومن أجل هذا تهتم المؤسسات بعملية التمويل، وتلجأ في ذلك إلى استخدام عدة تقنيات في تسيير مخزونها بما يتماشى مع السير الحسن للعملية الإنتاجية.¹

ثانياً/موازنات رأسمالية (استثمارية): وتختص بالتخطيط والإنفاق في المشاريع الاستثمارية التي ترغب المؤسسة القيام بها، أما موازنة الخزينة فهي تتأثر بموازنات الاستغلال وبموازنة الاستثمار، فهي نوع خاص من الموازنات.

ثالثاً/ من ناحية الفترة الزمنية: وفقاً لهذا المعيار تقسم الموازنات إلى: موازنات قصيرة الأجل وموازنات طويلة الأجل، ولا يجب أن يكون هناك تعارض في الأهداف بينهما.

رابعاً/ من حيث وحدة القياس المستعملة: هناك موازنات معبر عنها على أساس عيني (كمي)، وموازنات معبر عنها على أساس نقدي.

خامساً/ على أساس معيار الثبات والمرونة: تنقسم الموازنات إلى موازنات مرنة ومتغيرة، وثابتة:

1- الموازنات الثابتة: هذا النوع يكون مبني على أساس افتراض حجم إنتاج واحد أو افتراض سعر وحيد.

2- الموازنات المرنة والمتغيرة: الموازنات المرنة تعتمد على أساس مجموعة متعددة من الأسعار، بينما

الموازنات المتغيرة تعد على أساس مجموعة متعددة من مستويات النشاط.

سادساً/ من ناحية درجة التفصيل التي تشتمل عليها الموازنة التقديرية: وتقسم الموازنات إلى:

1-موازنة المسؤولية: هي أداة فعالة للرقابة لأنها تزودنا بالمعلومات المفصلة، التي بواسطتها نقيم أداء

المسؤول الذي هو على رأس ذلك القسم، والإجراءات المصححة الواجب القيام بها.

¹ أحمد بونقيب: دور لوحة القيادة في زيادة فعالية مراقبة التسيير، ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم العلوم التجارية، جامعة المسيلة، 2006، (ص-ص)، (93-97).

2- موازنة البرامج: هذا الصنف يحدد ما تنوي المؤسسة القيام به من خطط، وأساس موازنة البرامج هو نشاط معين أو عملية محددة تنوي المؤسسة القيام بها، ك شراء آلة جديدة... الخ.¹

المطلب الرابع: نشر الإستراتيجية باستخدام الموازنات التقديرية

يعتبر التوفيق بين المستويين الإستراتيجي والتنفيذي أهم دور تقوم به عملية مراقبة التسيير، فمن أجل ضمان تقارب أهداف المؤسسة وواقع السلوكيات اليومية للعمال، يجب توفير أدوات اتصال ملائمة ومتعارف عليها بغرض تشخيص وتحليل الوضع وفقا للأهداف المسطرة.

الفرع الأول: دور مراقبة التسيير في نشر الإستراتيجية: مراقبة التسيير تقوم هنا بدورين متكاملين هما:
- تشخيص الوضع، ويتم ذلك بأدوات مثل " المحاسبة التحليلية" التي تمكن من تحديد أسباب التكاليف بدقة.
- توفير أدوات تسمح بنشر الإستراتيجية وتساعد على تطبيقها من طرف المنفذين العمليين، ويتم ذلك باستخدام الموازنات، ووضع مؤشرات تسمح بمتابعة الأداء بشكل جيد.²
ويمكن أن نميز بين ثلاث مستويات من المخططات التي توافق ثلاث آفاق زمنية:
أولا/ المخططات الإستراتيجية للأمد الطويل (غالبا من 5 إلى 10 سنوات):

تتم بالقرارات حسب " تشكيلات المنتجات، إنشاءات صناعية، والنمو الخارجي"، وذلك دون الوصول إلى إعداد جداول مالية وتوقعية كاملة معبر عنها بالأرقام.

ثانيا/ المخططات العملية للأمد المتوسط (ثلاث سنوات):

يمكن أن تناقش فيها "الاستثمارات الكبيرة، السياسة التجارية حسب خط المنتج، والخطوط الكبرى لسياسة الموارد البشرية". والتوجهات التي سيتم الاحتفاظ بها تترجم بمصطلحات مالية على مستوى المؤسسة من أجل الملائمة لاسيما مع سياسة التمويل.

ثالثا/ الموازنة للأمد القصير(سنة):

في إطار الموازنة يتم إعداد توقعات البيع بالنسبة للمنتوج والاستثمارات تناقش بالنسبة للمكان، ويتم وضع خطط عملية على مستوى كل مصلحة، وترجم الخطط العملية بالمصطلحات المالية لإفادة أدنى

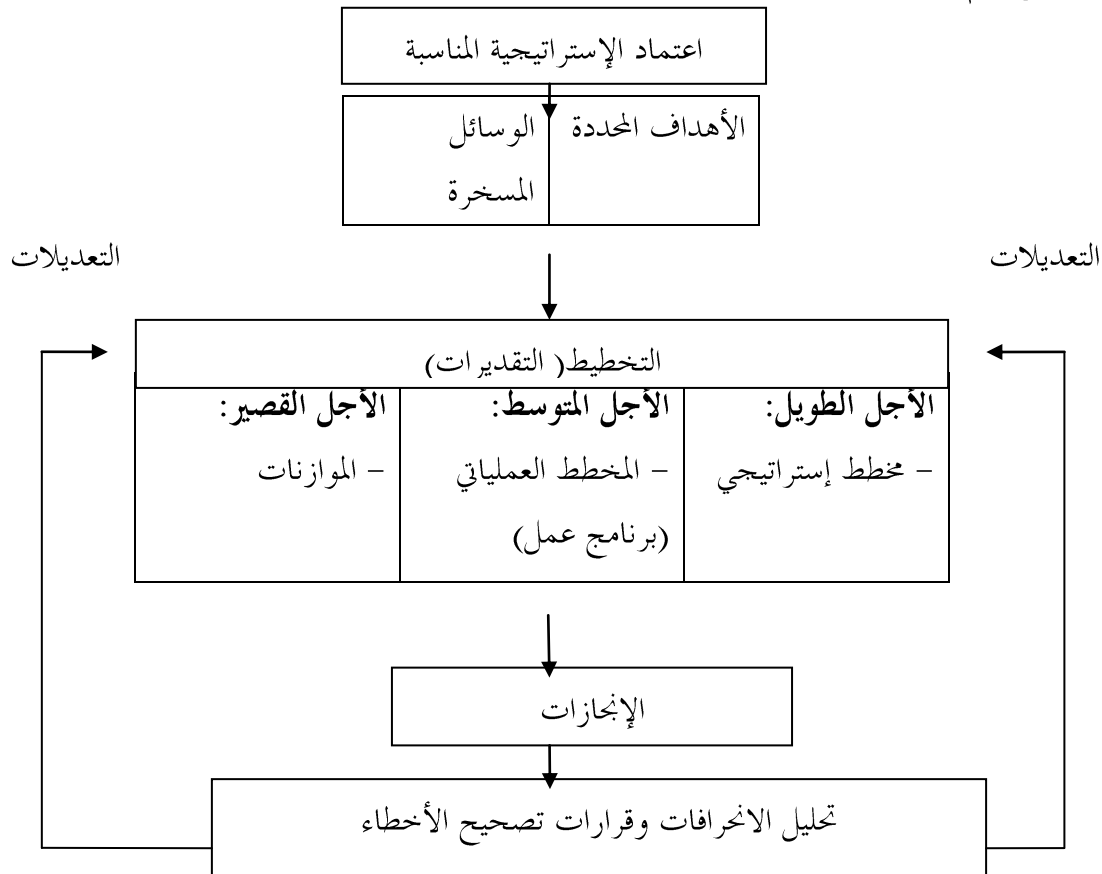
¹ محمد فر كوس: الموازنات التقديرية كأداة فعالة للتسيير، ديوان المطبوعات الجامعية، ط2، 1995، (ص-ص)، (7-9).

² أحمد بونقيب: مرجع سابق، ص16.

الفصل الثالث:..... دور الموازنات ولوحة القيادة المتوازنة في تنفيذ الإستراتيجية

مستوى من التفويض، وكل مسؤول عن مركز مسؤولية إذا يملك موازنة، ويستخدم المخطط الإستراتيجي كمرجع لإعداد الموازنة.¹

الشكل رقم (3-3): يمثل مستويات التخطيط وخطوات الرقابة على الإستراتيجية



المصدر: الديوان الوطني للتعليم والتكوين عن بعد / <http://www.Onefld.Edu.dz>

3-1- مراحل إعداد الموازنة التقديرية

يتم تحضير الموازنات في المؤسسة عبر خمسة مراحل أساسية وهي:

3-1-1- مرحلة تحضير الموازنات:

في عملية تحضير الموازنات يتم الانتقال من الخطة العملية متوسطة الأجل إلى الخطة قصيرة الأجل، والتي يتم فيها تحديد أهداف السنة المقبلة بدقة، والتعبير عنها في شكل أرقام لتوضيحها، هذه الأهداف يتم تبليغها لرؤساء المراكز كما يتم إبلاغهم بكل المعلومات المتعلقة بمحيط المؤسسة، مثل: المعلومات حول أسعار الصرف المتوقعة، نسب التضخم، والتغيرات الاقتصادية... الخ، إضافة إلى القيام بعملية دراسة معمقة تشمل

¹ فرانسواز جيرو، ترجمة وردية واشد: مرجع سابق، (ص-ص)، (215-217).

السوق والمنتجات والمصاريف الهيكلية، ووضع أهداف تتم معابنتها من طرف مراقب التسيير، للنظر في إمكانية تحقيقها أم لا.

3-1-2- مرحلة إعداد الموازنات المبدئية:

بعد القيام بعملية تحديد الأهداف الخاصة بالسنة المقبلة، يتم القيام بإعداد موازنات مبدئية من طرف رؤساء المراكز، كما يطلب منهم تحويل خطط العمل والمعطيات الأساسية التي يجوزهم إلى قيم محددة، وهنا يأتي دور مراقب التسيير والممثل في عملية التقييم الشامل لهذه الموازنات المبدئية.

3-1-3- مرحلة التناقش مع الإدارة العليا حول هذه الموازنات:

خلال هذه المرحلة يقوم مراقب التسيير في كل مستوى تنظيمي بضمان وجود تناسق بين هذه الموازنات وأهداف الإدارة العليا، كما يعمل على اقتراح الحلول المناسبة بغرض التعديل في الأهداف لإحداث تقارب بين تطلعات الطرفين، كما يتم جمع هذه الموازنات بغرض التأكد من مدى تناسقها فيما بينها وانسجامها، والتناقش حول الموارد اللازمة لكل مركز من أجل تحقيق الأهداف المحددة له.

3-1-4- مرحلة إعداد الموازنة النهائية:

في هذه المرحلة يتم إعداد الموازنات النهائية الخاصة بكل مركز مسؤولية، والتكفل بجميع العمليات ذات الطابع الإداري والمحاسبي، والتي تسمح بالانتقال من برامج مصادق عليها من طرف الإدارة العليا إلى موازنات مفصلة تحدد فيها المسؤوليات والمهام بوضوح.

3-1-5- مرحلة المتابعة والتحديث:

يتم القيام بعملية المتابعة وتحديث الموازنات، بمعنى مراعاة التطورات الحاصلة في المحيط، وكذا النتائج الفعلية لرؤساء المراكز، إضافة إلى ضرورة إدراج المعطيات والنتائج الفعلية للسنة الحالية في عملية وضع التقديرات الخاصة بالسنة المقبلة.¹

¹ أحمد بونقيب: مرجع سابق، (ص،ص)، (92،91).

3-2: الموازنة أداة ترابط للأهداف الإستراتيجية

3-2-1: التمييز بين الإستراتيجية والخطة التشغيلية:

لكي يتم وضع الأهداف موضع التنفيذ الفعلي، فإن المنظمة تقوم بوضع الخطط العملية والتشغيلية، ومن هنا يمكن القول بأن الخطط التشغيلية والعملية تحدد الأطر التي يتم من خلالها وضع إستراتيجية المنظمة موضع التنفيذ الفعلي، والخطط التشغيلية تختلف عن الإستراتيجية في الآتي:

- أنها تركز على مشاكل العمليات القصيرة الأجل بدلا من التركيز على البقاء والنمو في الأجل الطويل.
- تهتم الخطط بالأرباح القصيرة المدة وذلك بعملية استخدام الموارد المتاحة حاليا.
- تعمل على تحسين وزيادة فعالية المنظمة في الوقت الحاضر، وليس على فعاليتها في المستقبل كالإستراتيجيات.

- تحتوي على قدر أقل من المخاطر، وقدرة أعلى على التنبؤ بالمشاكل التي يمكن أن تواجهها المنظمة نظرا لأنها تغطي فترات قصيرة الأجل.¹

3-2-2: الترابط الإستراتيجي للخطط العملية:

إذا كان إجراء الموازنة يهدف إلى ضمان التنسيق بين الخطط العملية فإنه يسمح أيضا بالتأكد من أن الموازنة بين هذه الخطط ستكون مطابقة لهدف الأداء النهائي، أي أنها تضمن ملائمة الخطط العملية نسبة للأهداف الإستراتيجية، ويتم الحصول على هذا الترابط بذهاب وإياب بين قاعدة وقمة التسلسل الإداري، مع أن عدد ذهاب وإياب الميزانية محدود بسبب تكلفته وآجاله.

3-2-3: الأهداف كقاعدة للتحفيز:

إن الخطط وترجمتها إلى توقعات رقمية، تستخدم كمرجع لتحليل النتائج ، واستنتاج العمليات التصحيحية أو إعادة النظر في الإستراتيجيات والفرضيات لأهداف التعديل والتمرن، غير أن الاكتفاء بهذه الأهداف تفترض ضمنا أن يتصرف مختلف المسؤولين التنفيذيين عفويا لصالح المنظمة وهذا الأمر غير مضمون مبدئيا، ولتفادي هذه الحالات غالبا ما يحدد هدف مبدئي للمدير تلتحق به آليات التحفيز (مكافأة، أو ترقية إذا تم التحقيق، عقوبات إن لم يتحقق الهدف).

وهذا ما نسميه عادة الإدارة بالأهداف. وفي هذا الصدد، يوجد نمطين لتحديد الأهداف:

¹ محمد الصيرفي: مرجع سابق ، ص 59.

- إجراء متنازل: الأهداف من المستوى الأدنى تنتج من المستوى الأعلى، حيث أن أهداف هذا المستوى الأخير تتحقق إذا تحققت أهداف المستوى الأدنى.

- إجراء متصاعد: أهداف المستوى الأدنى تنتج عن خطط عملياتية قررت على هذا المستوى وتمت موازنتها لتحديد هدف المستوى الأعلى.¹

3-3 المراقبة الموازنة:

هي عبارة عن تقييم لبرنامج العمل بمساعدة الموازنات عن طريق مقارنة التنبؤات بما تحقق في الواقع، وتحليل الفروقات وبطبيعة الحال تعديل برامج العمل المستقبلية، وتكييفها وذلك بالتنسيق مع مراكز المسؤولية الأخرى.

ويقصد بها أيضا مقارنة نتائج الأداء الفعلي بالمقارنة بالأداء المخطط والمستهدف وطبقا لما جاء في الموازنة من معايير أداء، تتم هذه المقارنة بإعداد ما يسمى بتقارير تقييم الأداء والتي يمكن من خلالها تحديد انحرافات التنفيذ عما هو مخطط ومستهدف بالتنسيق مع مراكز المسؤولية.²

وهكذا فإن مرحلة المراقبة الموازنة تتميز بمقارنة دورية للمعطيات المتوقعة في الموازنات والمعطيات المحققة أثناء الاستغلال للفترة المعنية، بحيث يتم تحليل الفوارق (التنبؤات، الإنجازات) من أجل عزل الأسباب الأساسية للعجز وإصلاحها، وتحديد أهداف المرحلة القادمة التي تظهر في الموازنات اللاحقة، وتتم المراقبة على مستوى مراكز المسؤولية بحيث يتابع كل مركز مسؤولية إنجازاته المحققة ويقارنها مع التنبؤات التي تحتويها موازناته

- إن تحليل الفروق يسمح بالبحث عن أسبابه، وبالتالي تحديد المسؤوليات واتخاذ قرارات من أجل التصحيح للاقتراب من تحقيق الأهداف الأصلية، أما عندما تكون الفروق المحسوبة مهمة وتمثل عجزا يجب على المؤسسة العمل على تغيير أهدافها وتعديل وسائلها.³

¹ فرانسواز جيرو، ترجمة وردية واشد، مرجع سابق، (ص-ص)، (232-235).

² سالم عبد الله حلس: دور الموازنة كأداة للتخطيط والرقابة في مؤسسات المجتمع الفلسطيني، مجلة الجامعة الإسلامية، مجلد(14)، العدد(1)، 2006، ص139.

³ Http : // www. Onefld.edu. dz. الديوان الوطني للتعليم والتكوين عن بعد.

المبحث الثالث: دور لوحة القيادة الإستراتيجية في نشر الإستراتيجية

كان أول ظهور للوحات القيادة المتوازنة هو بداية تسعينات القرن العشرين على يد الباحثين الأمريكيين Kaplan & Norton وقد كانت أهم الأسباب التي أدت إلى ظهور هذه الأداة هي:

- الهاجس الكبير الذي يواجهه المدراء، والمتمثل في وجود هوة كبيرة بين إستراتيجية المؤسسة وبين النشاطات اليومية التنفيذية.

- المؤشرات المالية وحدها لا تعكس الصورة الحقيقية لأداء المؤسسة.

- وجود المؤسسة في محيط تنافسي يتطلب القدرة على رؤية الأداء في مجالات متعددة وبشكل متزامن.¹

المطلب الأول: مفهوم لوحة القيادة الإستراتيجية وخصائصها

الفرع الأول: مفهوم لوحة القيادة الإستراتيجية

يطلق على لوحة القيادة الإستراتيجية عدة تسميات منها "لوحة القيادة المتوازنة، بطاقة الأداء المتوازن، بطاقة التقييم المتوازن، بطاقة قياس الأداء"، ويمكن تعريف لوحة القيادة المتوازنة كما يلي:

أولاً- "هي مفهوم يساعد على ترجمة الإستراتيجية إلى عمل فعلي، وهي تبدأ من رؤية المنظمة وإستراتيجيتها ومن تحديد العوامل الحرجة للنجاح، وتنظيم المقاييس التي تساعد على وضع هدف وقياس الأداء في المجالات الحرجة بالنسبة للإستراتيجيات."²

ثانياً- "هي مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية التي تقدم لمدراء الإدارات العليا صورة واضحة وشاملة عن أداء منظماتهم."³

الفرع الثاني: الخصائص المميزة للوحة القيادة الإستراتيجية:

- الارتباط بإستراتيجية المؤسسة حيث يتم ترجمة رسالة المؤسسة وإستراتيجيتها إلى أهداف ومقاييس في أربعة مجموعات تشكل أساس التقييم.

- عرض نتائج البيانات المالية، وكذلك تقويم محركات الأداء، ومن ثم يتحقق التوازن بين أهداف الأجل القصير والطويل.

¹ حسين رحيم، أحمد بونقيب: دور لوحات القيادة في دعم مراقبة التسيير، أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد (4)، 2008، ص15.

² عمار عماري، محاد عريوة: مرجع سابق، ص 250.

³ وائل محمد صبحي إدريس وآخرون: أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، ط1، دار وائل، عمان، 2009، ص 151.

- توفير المعلومات الملائمة لتمكين الإدارة من إعادة توجيه الأداء.
- توفير آلية للاتصالات وتبادل المعلومات.
- التوازن بين المقاييس المادية والموضوعية والمقاييس المبنية على التقدير الشخصي.
- تعدد أبعاد التقييم حيث يتعامل النظام مع أبعاده الأربعة.¹

المطلب الثاني: أبعاد لوحة القيادة المتوازنة

الفرع الأول: المنظور المالي: يشير المنظور المالي إلى مسألة فيما إذا كانت إستراتيجية المنظمة وتنفيذها

يشاركان في تحسين الأداء المرتبط بجوانب الإنتاج والتسويق ضمن خط السلطة المباشر صعودا من المستويات الأدنى إلى المستويات العليا، فالأهداف المالية النموذجية يجب أن تتماشى مع الأرباح والنمو وقيمة المساهمين، ويبين كذلك تقويمه الحالي للأداء مقارنة مع نتائج الأداء المالي لمنظمات منافسة. وتلعب المقاييس المالية دورا مزدوجا:

- هي تحدد الأداء المالي المتوقع من الإستراتيجية.
- تلاءم الأهداف مع الغايات والمقاييس في كل منظورات بطاقة التقييم المتوازن الأخرى.

الفرع الثاني: منظور العملاء: من خلال منظور العملاء يتضح أن بطاقة التقييم المتوازن تتطلب من

المدراء أن يترجموا رسالتهم العامة حول خدمة العملاء إلى مقاييس محددة تعكس العوامل التي تهم العملاء، وأن اهتمامات العملاء تميل إلى أن تقع في أربعة جوانب ألا وهي " الوقت، النوعية والأداء، والخدمة، الكلفة/السعر"، ومن أجل وضع بطاقة التقييم المتوازن موضع العمل والتنفيذ، يستلزم من المنظمات أن توضح الأهداف فيما يتعلق بالوقت والنوعية والأداء والخدمة، ومن ثم تترجم هذه الأهداف إلى مقاييس محددة. إن قياس الرضا كمحصلة نهائية للعملاء الحاليين أو الجدد هو في حقيقة الأمر تعبير عن نجاح المنظمة في أن تلي حاجات هؤلاء العملاء.

الفرع الثالث: منظور العمليات الداخلية: ويقصد به جميع الأنشطة والفعاليات الداخلية الحيوية التي

تتميز بها المنظمة عن غيرها من المنظمات التي من خلالها يتم مقابلة حاجات العملاء وغايات وأهداف المالكين، إن المقاييس الداخلية لبطاقة التقييم المتوازن يفترض أن تنبثق من أنشطة الأعمال التي لها أثر على

¹ أمينة عثمانى، سموم عائشة: قياس وتقييم أداء المؤسسات من المنظور الإستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، ملتقى دولي، المسيلة، 2009.

رضا العملاء، ويجب أن تحاول المنظمة تحديد وقياس كفاءتها وتقنياتها المطلوبة لضمان المواصلة على خط قيادة السوق ويستلزم من المنظمات أن تقرر ما هي العمليات والكفاءات التي ينبغي أن تتفوق بها وتحديد المقاييس لكل منها.

الفرع الرابع: منظور التعلم والنمو: يركز منظور التعلم والنمو حول التعلم التنظيمي والنمو والذي

يقصد به تحديد وتشخيص البنية التحتية التي يجب أن تحققها المنظمة لإيجاد نمو وتحسين طويل الأجل،

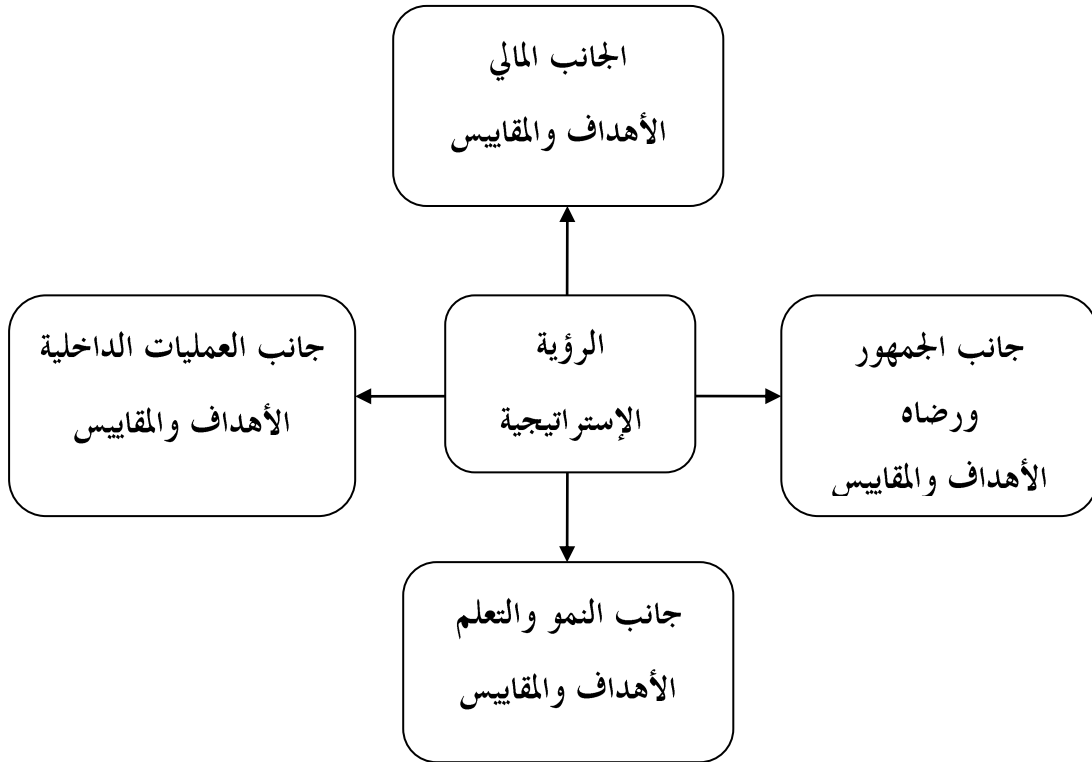
ويتحقق التعلم التنظيمي والنمو للمنظمة من خلال ثلاثة موارد أساسية هي:

- قدرات العاملين، قدرات أنظمة المعلومات، الإجراءات التنظيمية والمتمثلة بالتحفيز والتمكين

والاندماج.¹

والشكل الموالي يوضح الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن:

الشكل رقم (3-4): هيكل نموذج القياس المتوازن وربط جوانبه بالرؤية الإستراتيجية



المصدر: سهام شيهاني، سيد احمد حاج عيسى، الرقابة الإستراتيجية ودورها في تحسين أداء المنظمات، ملتقى دولي، المسيلة، 2009.

¹ وائل محمد صبحي إدريس وآخرون: مرجع سابق، ص 174، 192، 224، 244.

إن بطاقة الأداء المتوازن يمكنها إيجاد حالة الترابط وعلى نحو هادف وسائل الرقابة التشغيلية قصيرة الأجل ذات العلاقة بالرؤية وإستراتيجية المنظمة للأمد البعيد، من خلال تأكيدها الذي لا يقتصر على المقاييس المالية واستخدام الأموال المستثمرة فحسب، بل كذلك تؤكد على إيجاد حالة الترابط الوثيق بالعملاء والعاملين والأنظمة والعمليات الداخلية.

المطلب الثالث: مستويات تنفيذ لوحة القيادة الإستراتيجية

تشير مستويات التنفيذ في بطاقة التقييم المتوازن إلى الترابط المنطقي لمراحل التنفيذ المختلفة في إطار التدفق بدءاً مما يفترض القيام به أولاً ووصولاً إلى إيجاد نظام إدارة متكامل يركز على القياس ووسائل التحسين لغرض تنفيذ فعال لإستراتيجيات منظمة الأعمال، ولقد حدد "schneidermans" سبعة مستويات لتنفيذ فعال لبطاقة التقييم المتوازن في منظمات الأعمال وهي:

المستوى الأول: أداة إدارة مشروع لضمان المساءلة تجاه التقدم خلال الحطة

إن من الفوائد المهمة للوحة القيادة الإستراتيجية في المنظمات هو تعزيز ثقافة تنظيمية قوية للمساءلة، وكذلك شفافية تقارير الأداء التي تعزز هذه المساءلة وذلك لأن تعزيز المساءلة وزيادة فرص الحوار من خلال المؤشرات تساهم بالتركيز على الأهداف الموضوعية.

المستوى الثاني: أداة تدريب لتعليم العاملين بكيفية المقاييس والمؤشرات الغير المالية

حيث أن هذا المستوى يقوم على أساس معرفة الحاجة إلى موازنة المقاييس والمؤشرات المالية وغير المالية. هكذا تستخدم بطاقة الأداء المتوازن لتعليم العاملين أن بإمكانهم اعتماد المقاييس والمؤشرات غير المالية لإدارة نشاطات المنظمة بطرق فعالة، وهذا يمكن اعتباره إطار للعمل المرتب لربط الإستراتيجية المعتمدة بالتنفيذ الفعال لها، ومن الضروري معرفة الأسباب التي تربط الأداء الغير مالي والنتائج المالية المستهدفة.

المستوى الثالث: أداة اتصال وتواصل لترجمة الإستراتيجية إلى تعابير يفهمها العاملين بسهولة

يتم في هذا المستوى ترجمة الإستراتيجية لتصبح محددة بشكل واضح بالإضافة إلى وضوح الأهداف خاصة في حالة النزول إلى المستويات الأدنى في المنظمة. حيث أن نجاح المنظمة يعتمد على التحسينات النسبية لرضا العملاء في إطار مقارنة دائمة بين ما تستطيع المنظمة عمله وما يقوم به المنافسون.

المستوى الرابع: أداة لمراقبة إجراءات السيطرة على العمليات الرئيسية

حيث أن هذا المستوى يساهم في تنظيم ومحاذاة مؤشرات الأداء الخاصة بالمنظمة مع تلك المعتمدة في إطار الصناعة التي تعمل فيها، هنا المؤشرات تمثل وسيلة اتصال لتحسين مستمر للأداء وليس مجرد نقل للمعلومة بين جهات مختلفة.

المستوى الخامس: أداة لإدارة المبادلات غير المرغوبة رغم أهمية هذه المبادلات

إن هذا المستوى يمثل رؤية حول القدرة والجاهزية لاتخاذ إجراءات مبادلة بين العديد من جوانب العمل والنتائج المستهدفة. ففي إطار خفض التكلفة وتحسين النوعية يمكن لمنظمة الأعمال العاملة في المجال الطبي أن تضع هذه المبادلة ليس في إطار المدى القصير، ولكن عليها أن تعي طبيعة المتطلبات الحرجة لكلا الأمدين.

المستوى السادس: مدخل لنشر الغايات لمحاذاة وسائل التنفيذ نزولاً لمختلف مستويات المنظمة

إن الأهداف والوسائل يتم تطويرها في ظل عمليات ناضجة وشفافة وتفاعلية لتمثل مفاهيم منسجمة مع القوة الموجهة للمنظمة باتجاه التنفيذ الكفاء للإستراتيجية وخططها. ولغرض الاستفادة من هذه المراحل وربطها مع نظام قياس الأداء يأتي هذا المستوى ليلعب هذا الدور، وهنا يتم عمل توليفة واضحة للأهداف على مختلف المستويات ارتباطاً بالأنشطة والأفعال الضرورية واللازمة لإنجاز هذه الأهداف.

المستوى السابع: نظام إدارة للتركيز على الموارد النادرة والمرتبطة بالتحسينات الإستراتيجية اللازمة

لتنفيذ ناجح للإستراتيجية المعتمدة

يكمل هذا المستوى رؤية المستوى السابق له، حيث يحدد القليل من الموجهات الحيوية لنجاح الإستراتيجية ليتم ترجمتها إلى أهداف تشغيلية واضحة. وفي العادة، فإن هذا النشر يأخذ صيغة سلسلة متدفقة من القياسات من المستوى الشامل للمنظمة إلى مستوى وحداتها التنظيمية، فالوظائف أولاً ثم الفرق ثانياً، وأخيراً المستوى الفردي.

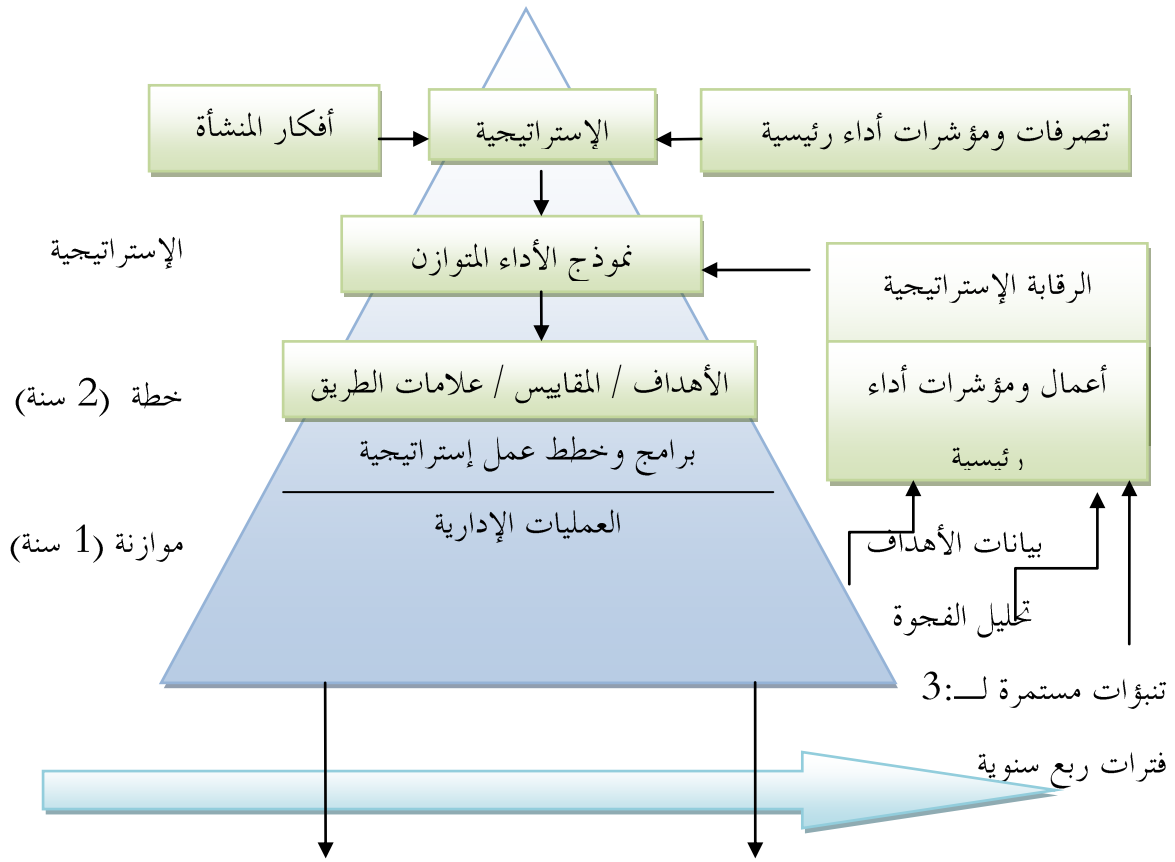
إن الجهد الحقيقي يتمثل في ترجمة الإستراتيجية إلى أفعال مركزين على المبادرات المهمة وربطين لها باستخدامات فعالة للموارد النادرة.¹

¹ وائل محمد صبحي إدريس: توجيه الأداء الإستراتيجي - الرصف والمحاذاة -، ط1، دار وائل، عمان، الأردن، 2009، (ص-ص)، (78-83).

المطلب الرابع: نشر الإستراتيجية باستخدام لوحة القيادة الإستراتيجية

يرى Norton et Kaplan أن نظام التقارير المبني على نموذج الأداء المتوازن، يؤدي إلى القدرة على تبيان التقدم في تحقيق الإستراتيجية وتحقيق الرقابة عليها واتخاذ الإجراءات التصحيحية المطلوبة، حيث يعمل نموذج الأداء المتوازن على تحقيق الربط بين عملية التعلم الإستراتيجي والرقابة على العمليات من أجل إدارة الإستراتيجية. وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم (3-5): الرقابة الإستراتيجية من خلال بطاقة الأداء المتوازن



المصدر: طارق عبد العال حماد، الموازنات التقديرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص295.

يمكن القول أن وجود وتطبيق نموذج الأداء المتوازن في منشآت الأعمال التي تتبنى تطبيق الإستراتيجيات

يؤدي إلى تفعيل الوظيفة الرقابية للموازنات، وذلك من خلال المساهمة في تحقيق الرقابة الإستراتيجية.

وبعبارة أخرى فإنه في ظل وجود نظام أداء متكامل مبني على نموذج الأداء المتوازن، فإنه يمكن تحديد مدى

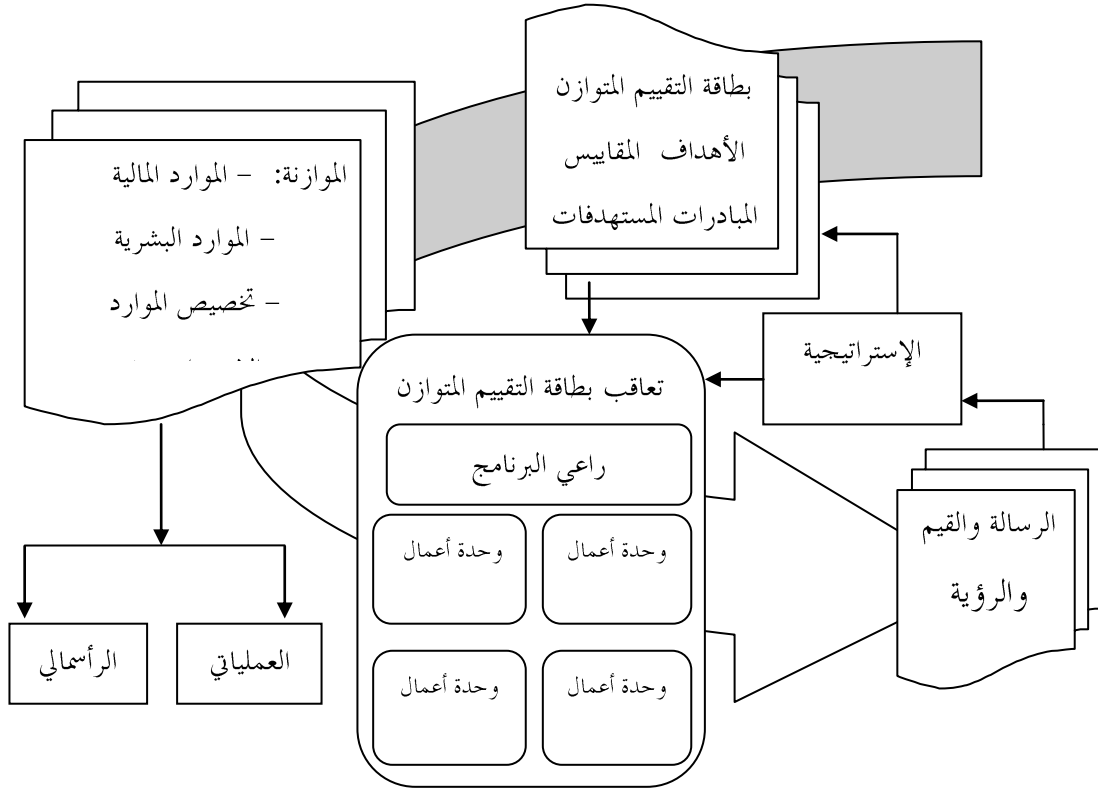
تحقق الأهداف القصيرة الأجل التي تظهرها الموازنات والتي تتكامل فيما بينها للوصول إلى الأهداف طويلة

الأجل التي تنطوي عليها الإستراتيجية، والتمكين من تحقيق المساءلة واتخاذ الإجراءات التصحيحية للرجوع

إلى المسار الإستراتيجي، وذلك إذا أظهرت الموازنات المبنية على نموذج الأداء المتوازن وجود انحراف عن المسار الذي ترسمه إستراتيجية المنظمة.¹

أولاً: خطوات ربط لوحة القيادة الإستراتيجية بالموازنات: إن ممارسة عمليات التخطيط الإستراتيجي ووضعها في إطار توثيق رسمي، ومن ثم تقديمها إلى المستويات الأدنى لاشتقاق تفصيلات العمل الخاصة بتخصيص الموارد المالية والبشرية يعتبر أمراً غير فعال، لذلك من المفترض أن يكون هناك تبادلية واعتمادية بشكل حوار ذهاب وإياب لتمس مختلف مراحل العملية التخطيطية بدءاً بالإستراتيجيات ووصولاً إلى تخصيص الموارد. ويمكن وضع هذه المراحل في إطار مجموعة من الخطوات كما يوضحه الشكل الموالي:

الشكل رقم (3-6): ربط بطاقة التقييم المتوازن مع الموازنات



المصدر: وائل محمد صبحي إدريس، المنظور الإستراتيجي لبطاقة الأداء المتوازن، ط 1، دار وائل، عمان، 2009 ص 139.

أ- **تحديد وضع الخطة:** إن تخصيص الموارد المهمة والإستراتيجية من خلال بطاقة التقييم المتوازن يمثل تغيراً جوهرياً بممارسة وضع الموازنة، كما أنه يمثل تحدياً مهماً من المفترض أن تعيره الإدارة أهمية كبيرة.

¹ طارق عبد العال حماد: مرجع سابق (ص،ص)، (282، 295).

ب - تطوير وتأشير المستويات العليا ببطاقة الأداء المتوازن: تمثل لوحة القيادة الإستراتيجية تطوير متدفق للمؤشرات أشبه بالشلال من المستويات الأعلى حتى المستويات الأدنى، وهكذا فإن هذه الخطوة تمثل تأشير الأهداف الأساسية والمستهدفات التنظيمية العامة كبداية لجعل بطاقة التقييم المتوازن فاعلة في عملية الربط.

ج - إيجاد رصف ومحاذاة بين المؤشرات العامة وباقي المؤشرات المتدفقة: إن مراحل هذا التدفق يفترض أن تشمل المنظمة بشكل عام وحدات الأعمال فيها والأقسام التنظيمية والمجموعات، وهكذا تصبح المنظمة قادرة أن توضح مختلف الأفعال الأساسية الثانوية المساهمة في تنفيذ فعال للإستراتيجية المختارة.

إن الأهداف الأساسية لهذه المؤشرات هو وصف الحالة الراهنة لمنظمة الأعمال وإعطاء تصور عن التحديات المحتملة نزولا إل مستوى المبادرات والأفعال التي تحاول ردم الفجوة بين الأداء المالي والأداء المستهدف. وهكذا ترتبط أنشطة إعداد الموازنات بالمبادرات والمستهدفات ولمختلف المنظورات الواردة في البطاقة، كما أن مجمل هذه العمليات تساعد المنظمة في تخصيص الموارد بشكل كفؤ وفعال سواء المالية أو البشرية. إن وجود هذه المرحلة يساهم في جعل أنشطة تطوير الموازنة أنشطة ديناميكية متحركة وليست آليات عمل جامدة تخصص فيها الموارد وفق آليات ثابتة.

د- إكمال متطلبات تخفيض الموارد: إن هذه المرحلة تتشكل من خلال وضع القياسات واشتقاق مستهدفات الأداء ومن ثم المبادرات المساهمة في الوصول وتحقيق هذه المستهدفات، وتأتي لاحقا عملية تخصيص الموارد.

هـ- وضع الموازنة: إن الخطوة النهائية لمجمل عمليات التخطيط هي تخصيص الموارد اللازمة في إطار الموازنة القادرة على أن تضع موضع التنفيذ الفعال للمبادرات وصولا إلى المستهدفات. وعادة ما يتم اختيار مبادرات خاصة ذات تأثير على مؤشرات عديدة واردة في بطاقة التقييم المتوازن.

و- الاستفادة القصوى من الوقت والترشيد في استخدام الموارد المالية: يمكن تأشير المنافع المتأتية من ربط بطاقة التقييم المتوازن مع الموازنات في الآتي:

- تقوية التركيز على الإستراتيجية الأساسية.
- تفعيل عمليات الاتصال والتواصل وجعلها أكثر فعالية ووضوحا.
- تقود إلى التعاون والتنسيق والتفاعل الكبير بين مختلف الجهات¹.

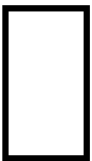
¹ وائل محمد صبحي إدريس وآخرون: المنظور الإستراتيجي لبطاقة التقييم المتوازن مرجع سابق، (ص-ص)، (138-142).

خلاصة:

من خلال ما سبق نستنتج أنه على الإدارة امتلاك نظام للرقابة على الخطط الإستراتيجية، ويتوفر فيه النظرة المتكاملة لكافة الجوانب المالية وغير المالية والبعيدة المدى التي يمكن إيجادها في بطاقة الأداء المتوازن والتي تسمح برصد التغيرات ومواكبتها إلى جانب توفر نظام موازني الذي يوفر أساسا لتخصيص الموارد من أجل ضمان الاستخدام الكفء لها وبالتالي المساهمة في التنفيذ الفعال للإستراتيجية المختارة وتحقيق أهداف المنظمة ورسالتها العامة، وهذا يتحقق طبعاً في ظل مشاركة جميع الأفراد داخل المنظمة.

الفصل الرابع

الدراسة التطبيقية



تمهيد:

يتمثل الهدف الأساسي من قيامنا بالدراسة الميدانية هو محاولة التعرف على مدى اعتماد المؤسسة محل الدراسة "مطاحن الحضنة" بالمسيلة على التسيير الإستراتيجي لأعمالها والإطلاع على الوسائل الخاصة بها لمراقبة تحقق خططها، فبعد الإطلاع على الجانب النظري للموضوع سنقوم بمحاولة التعرف على الوسائل التي تعتمدها المؤسسة في تحليل البيئة التي تنشط فيها، إلى جانب الإطلاع على سيرورة عملية المراقبة داخل المؤسسة، وسنلقي الضوء في هذا الخصوص على أداة الموازنة وكيف تستخدمها المؤسسة في متابعة تنفيذ الخطة الموضوعية من طرف الإدارة.

وقد استخدمنا في هذه الدراسة أسلوب المقابلة المقننة (أنظر الملحق رقم " 1 ") بسبب ارتباط موضوع البحث بمستوى الإدارة العليا، إضافة لملاحظتنا عدم الفهم الجيد لطبيعة الأسئلة المطروحة، وقمنا بمحاولة تحليل للوثائق والمعلومات إلى جانب استخدامنا أسلوب الملاحظة عند طرح الأسئلة وطريقة الإجابة عليها. وقد قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث أساسية:

المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة.

المبحث الثاني: تشخيص البيئة وواقع مراقبة التسيير داخل المؤسسة.

المبحث الثالث: إعداد الموازنات داخل المؤسسة.

المبحث الأول: التعريف بمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة

تعتبر مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة أحد فروع المؤسسة الأم لصناعة الحبوب ومشتقاته "رياض سطيف"، وقد قمنا بإجراء الدراسة الميدانية فيها محاولين إسقاط الجانب النظري عليها، ولقينا كل الترحيب والتعاون من طرف العاملين فيها ونخص بالذكر المدير ورئيس مصلحة التقييم والاتصال، وفيما يلي التعريف بالمؤسسة.

**المطلب الأول: نشأة مطاحن الحضنة بالمسيلة ومقرها الاجتماعي
أولا/ نشأة المؤسسة:**

تم تشغيل مطاحن الحضنة بالمسيلة أول مرة سنة 1981، وفي أول أكتوبر 1997 تم تحويل وحدة الرياض بالمسيلة إلى شركة تابعة لرياض سطيف في شكل شركة مساهمة "مطاحن الحضنة"، علما أن أغلبية الأسهم تعود ملكيتها للدولة، (مستخلص محضر اجتماع مجلس الإدارة رقم 6 بتاريخ 07/09/97).
وقدر مبلغ المساهمة بـ: 60.000.000 دج. وتم رفع رأسمال المؤسسة في 30/04/1998 إلى: 479.000.000 دج. وفي ديسمبر 2007 تم رفعه ثانية إلى: 1.449.460.000 دج.

وتنقسم مطاحن الحضنة إلى قسمين واحد قديم والآخر جديد:

أما القسم القديم فيتكون من مسمدة ومطحنة واحدة، حيث تم إنجازها من طرف الشركة السويسرية "بيلو" بتكلفة إنجاز قدرت بـ: 220.915.480.55 دج وتم تشغيلها سنة 1981.

والقسم الجديد يتكون من مسمدة جديدة منجزة من طرف الشركة الإيطالية "غولفيتو" بتكلفة مشروع وصلت إلى: 563.986.101.84 دج وتم تشغيلها سنة 1993.

ثانيا/ المقر الاجتماعي:

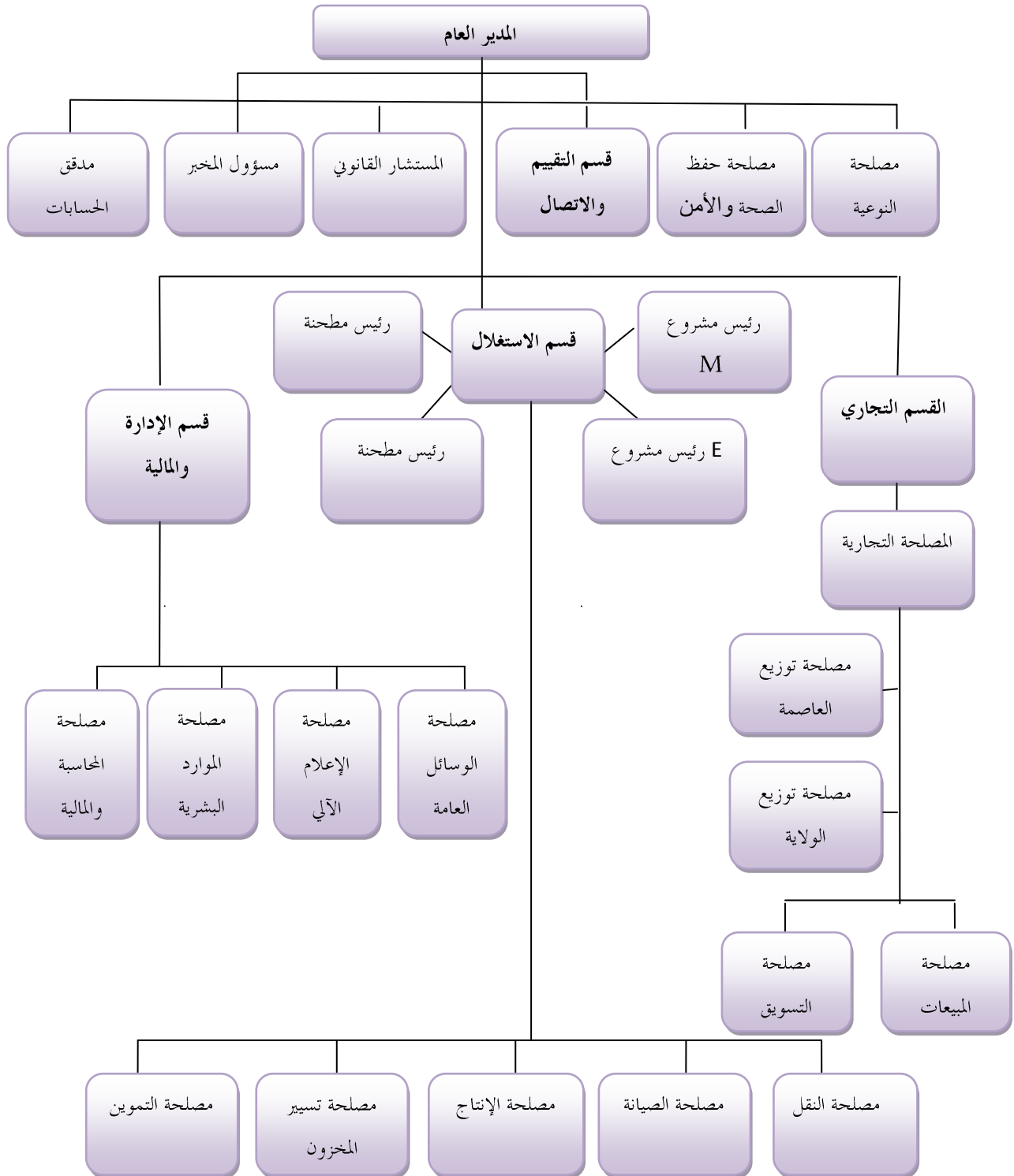
- طريق برج بوعريريج - المسيلة؛ - صندوق بريد رقم 111 المسيلة؛

- الهاتف: 035.55.39.88 / 035.55.16.86؛

- هاتف/ فاكس: 035.55.00.60؛ - السجل التجاري: 98 ب 562030.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

الشكل رقم (4-1): الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن الحفنة



المصدر: وثيقة رسمية داخل المؤسسة

أولا/المديرية العامة:

يشرف على تسييرها مدير الوحدة وهو مكلف بإدارة جميع شؤون الوحدة وله عدة مهام أهمها:

1- التنسيق بين مختلف مصالح المؤسسة.

2- التنسيق بين الوحدة ومثيلاتها من نفس القطاع.

3- التنسيق بين الوحدة والمؤسسة الأم.

وتستعين المديرية العامة بعدة مصالح تتمثل في:

1- **الأمانة العامة:** تابعة للمدير العام وتقوم بتسجيل البريد الصادر والوارد، وطبع المراسلات الصادرة عن المديرية العامة.

2- **مكتب مساعد الأمن والرقابة:** مهمته حماية الشركة داخليا وكذا الوقاية خاصة من ناحية: الحرائق، السرقة، ومراقبة حركة مختلف وسائل النقل في الوحدة وحمايتها من مختلف الأخطار.

3- **المستشار القانوني:** يقوم المدير العام باستشارته أو بمناقشته في القرارات التي سوف تصدرها المؤسسة، وذلك لتفادي الوقوع في أي خطأ قانوني، وهو محامي الشركة والمكلف بالمنازعات التي تدخل فيها سواء كانت بين الشركة ومورديها، أو بين الشركة وزبائنها أو داخل الوحدة في حد ذاتها.

4- **مدقق الحسابات:** يقوم بمساعدة المدير العام في مراجعة الحسابات.

5- **مساعد مكلف بالتنوع:** مكلف بمراقبة نوعية الإنتاج وفقا للمعايير المحددة سواء كانت هذه المعايير تخص: الكمية، التغليف، أو الجودة.

6- **قسم التقييم والاتصال:** يتكون من فرد واحد ويقوم بدور نائب المدير وله عدة مهام، يقدم المساعدة للمدير العام فهو يعتبر الذراع الأيمن له، وسوف نتطرق إلى مهام هذا القسم بمزيد من التفصيل في المبحث الموالي.

وتشرف المديرية العامة على كل من قسم الاستغلال، قسم الإدارة والمالية، والقسم التجاري:

أ- قسم الاستغلال:

تتمثل مهمة مدير الاستغلال في تزويد المدير العام بكل المعلومات الخاصة بالاستغلال، ويشرف هذا القسم على المطحنتين المنجزتين، وعلى مشروع الكهراء (E)، والصيانة (M)، ويقسم هذا القسم إلى خمسة مصالح أساسية:

1- مصلحة التموين: وهذه المصلحة خاصة بالإشراف على دخول المواد واللوازم والتي تدخل في عملية الاستغلال وتنقسم إلى فرعين هما:

- فرع التعبير وشراء الحبوب: وتتمثل مهمته في شراء الحبوب وتعبير النوعية.

- فرع المشتريات: وهذا الفرع خاص بتسجيل كل عمليات الشراء.

2- مصلحة الصيانة: وتتمثل مهمتها في إصلاح العطل الخاص بآلات الإنتاج، وتشغيل هذه الأجهزة 24/24 ساعة. وتتفرع هذه المصلحة إلى:

- فرع الإلكترونيك والكهراء: ومهمته تتمثل في صيانة التجهيزات الكهربائية.

- فرع الميكانيك العام: وهو فرع خاص بصيانة الآلات الطاحنة والشاحنات.

3- مصلحة الإنتاج: هذه المصلحة تقوم بالمام الخاصة بالعملية الإنتاجية كاملة، أي من وقت دخول المادة الأولية إلى زمن خروجها كمادة مصنعة مروراً بكل دورات العملية الإنتاجية، وتتم هذه العملية عن طريق رسم وتنظيم مخطط الإنتاج وعمليات تنفيذه في ورشات الإنتاج، والعمل على احترام كل مراحل الإنتاج وطرق تنفيذه. ويوجد تحت تصرف هذه المصلحة مخبر يعمل على متابعة النوعية المنتجة وكذا متابعة الوزن تبعاً للقانون، كما تعمل على استمرارية الإنتاج وذلك بتخصيص أفواج عمل تعمل بالتناوب طيلة 24 ساعة، ولهذا تعتبر من أهم المصالح وتنقسم هذه المصلحة إلى مصنعين هما:

أ- مصنع التحويل رقم (01): يضم آلات تحويل القمح الصلب إلى سميد بطاقة إنتاجية قدرها: 5500

قنطار خلال 24 ساعة.

ب- مصنع التحويل رقم(02): يضم آلات تحويل القمح الصلب واللين إلى سميد وفريضة على الترتيب بطاقة إنتاجية قدرها: 1500 قنطار من القمح الصلب و1500 قنطار من القمح اللين خلال 24 ساعة.

طاقات الإنتاج:

- السميد: 3.630 قنطار في اليوم (سميد ممتاز بـ: 64% نسبة استخلاص).
- الدقيق (الفريضة): 1.080 قنطار في اليوم (دقيق خبز بـ: 72% نسبة استخلاص).

كما أن مصلحة الإنتاج تتفرع إلى ثلاثة فروع:

- فرع محاسبة المواد؛

- فرع الطحن والإنتاج؛

- فرع الشحن والتوزيع.

4- مصلحة تسيير المخزونات: تتكفل بتخزين المواد الأولية والمنتجات، ودورها الرئيسي هو تسجيل حركة المخزون والقيام بعمليات الجرد الشهرية والسنوية، وتتفرع هذه المصلحة إلى ثلاثة فروع:

- الإدارة العامة: وتتكون من المدير العام ممتثلة في فرع استقبال وتخزين الحبوب.
- فرع تسيير مخزونات الأكياس.
- فرع تسيير قطع الغيار والتجهيزات.

- طاقات تخزين المواد الأولية:

✓ القمح الصلب: 62.500 قنطار.

✓ القمح اللين: 62.500 قنطار.

5- مصلحة النقل: تقوم هذه المصلحة بعمليات شحن ونقل المنتجات إلى الزبائن المسجلين في دفاتر التوريد.

ج- القسم التجاري:

بعد خروج المنتج من الدورة الإنتاجية تقوم هذه المصلحة ببيع وتصريف المنتج، وتمتلك هذه المصلحة فرعين لتوزيع منتجاتها واحد داخل الولاية والآخر في العاصمة، وتنقسم هذه المصلحة إلى:

1- مصلحة المبيعات: وتقوم هذه المصلحة ببيع المنتجات حسب الزبائن الموقعين على دفاتر التوريد.

2- مصلحة التسويق: وهي مصلحة تقوم بتسجيل كل عمليات البيع التي لها فرع للتوزيع.

ب- مديرية الإدارة والمالية: ومهمتها إدارة المصالح المالية والتنسيق بينها، وضم المصالح التالية:

1- مصلحة المحاسبة والمالية: تعتبر من أهم المصالح حيث أن لها علاقة مع جميع المصالح الأخرى ويقع على

عاتقها تسجيل كل العمليات المتعلقة بالنشاط التجاري مع الوحدات، وتتفرع هذه المصلحة إلى:

- فرع المالية والصندوق؛

- فرع المحاسبة العامة؛

- فرع المحاسبة والمبيعات.

2- مصلحة الوسائل العامة: وهي التي تشرف على جميع التجهيزات والوسائل العامة داخل المؤسسة ومن

مهامها:

- متابعة جميع الأشغال والترميمات التابعة للوحدة.

- المتابعة الميدانية للاستثمارات.

3- مكتب الإعلام الآلي: ويعمل هذا المكتب بكل ما يتعلق بوسائل الإعلام الآلي ومتطلباته.

4- مصلحة الموارد البشرية: لها علاقة مباشرة مع العمال حيث تعنى بالشؤون الإدارية للعمال، وتتفرع

هذه المصلحة إلى ثلاثة فروع هي:

- فرع تسيير المستخدمين؛

- فرع الأجور؛

- فرع الخدمات الاجتماعية.

والجدول الموالي يوضح مجموعات العمال داخل المؤسسة.

جدول رقم(4-1): يمثل مجموعات العمال لسنة 2011.

المجموعات	الدائمون	المؤقتون	الإجمالي
المجموعة (01)	37	28	65
المجموعة (02)	57	05	62
المجموعة (03)	20 (منهم 10 جامعيون)	12 (منهم 11 جامعيون)	32
المجموعة (04)	08 (منهم 01)	02 (منهم 01 جامعي)	10
المجموع العام	122	47	169

المصدر: قسم التقييم والاتصال بالمؤسسة.

هذا الجدول يوضح تعداد العمال داخل المؤسسة ومن خلاله نلاحظ أن العمال يتم تقسيمهم إلى أربعة مجموعات، مع وجود عمال دائمون (مدمجون) وآخرون لم يتم إدماجهم بعد:

المجموعة (1): هي مجموعة العمال البسطاء الذين ينتمون إلى الدرجة أقل من 10، وهم الذين يقومون بالأعمال التي تعتمد على الجهد البدني في إنجاز المهام الموكلة لديهم.

المجموعة (2): العمال فيها ينتمون من الدرجة 11 إلى 15 وهم الأفراد الذين يعملون في الإدارة ويشرف عليهم رؤساء المصالح الموجودة.

المجموعة (3): الأفراد فيها ينتمون من الدرجة 16 إلى 20. وهم رؤساء المصالح ويقومون بعملية الإشراف على المصالح ومتابعة سير الأنشطة التي تقع على عاتقهم.

المجموعة (4): الأفراد فيها ينتمون للدرجة أكبر من 20. وهم رؤساء الأقسام الرئيسية داخل المؤسسة.

المبحث الثاني: تحليل البيئة وواقع مراقبة التسيير داخل المؤسسة

تقوم المؤسسة بعملية التقصي عن البيئة التي تنشط فيها، من أجل جمع المعلومات عن حجم الطلب على منتجاتها، وتستعمل في ذلك الطرق الخاصة بها، وتقوم بعملية الرقابة باستخدام أدوات تساعد في تتبع وتصحيح الإنحراف التي تكتشفه. وسنعمد في تحليل بيئة المؤسسة على تحليل الأسئلة التي جاءت في الملحق رقم (1).

المطلب الأول: تحليل بيئة مطاحن الحضنة

من المعلومات التي تفيد المؤسسة أثناء عملية التقصي وتحليل البيئة الخارجية لها هو "تعداد السكان" داخل الولاية، وتستخدم هذه المعلومات في تحديد كمية الإنتاج من السميد والفرينة التي تصنعها، حيث أهما تضع سنويا نسبة تتراوح ما بين 3% إلى 5% كنسبة زيادة في الإنتاج مع تخفيض نسبة معينة التي يقوم المنافسون بإنتاجها.

أولا/ تحليل البيئة الخارجية (ملحق رقم 1، سؤال رقم 09):

من التهديدات التي تواجهها مؤسسة مطاحن الحضنة على مستوى الولاية هو ظهور منافسة شديدة وخاصة في الفترة الأخيرة، إذ أنه قد ظهرت على الساحة مؤسسات جديدة يمتلكها الخواص وأصبحت تقتسم مع المؤسسة حصتها في السوق وتزاحمها فيها، فهناك 14 منافسا من بينهم منافسان يتمتعان بقدره على الطحن بلغت على التوالي:

1200طن: لمؤسسة "قاضي" الموجودة ببلدية المطارفة؛

1000طن : لمؤسسة "لقمان" ببلدية أولاد منصور.

إلى جانب أنه للمؤسسة مصدر تموين وحيد هو "الديوان الوطني للحبوب" وهذا ما ينقص من فرصتها في

التحكم في تكلفة الحبوب. (ملحق رقم 1، سؤال رقم 6 و 7)

والمؤسسة كما سبق ذكره يوجد لديها مصلحتين لتوزيع منتجاتها، واحدة داخل الولاية والأخرى في العاصمة ونظرا لاعتماد المؤسسة طريقة الإنتاج بالطلبية فهذا يضمن لها تصريف كل منتجات التي قامت بتصنيعها. وبالتالي فهي لا تتحمل تكاليف تخزينها، فما يتم إنتاجه يتم تصريفه.

والجدول الموالي يوضح قائمة المنافسين لمطاحن الحضنة وقدراتهم على الطحن:

الجدول رقم (4-2): يبين قائمة المنافسين لمؤسسة مطاحن الحضنة

المنتجون المنافسون	العنوان	القدرة على الطحن	
		القمح الصلب	القمح اللين
مطحنة السعادة	بلدية أولاد دراج	400	-
مطحنة رانجي	بلدية أولاد دراج	-	200
مطحنة قاسمي	بلدية مقرة	400	-
مطحنة قاضي	بلدية المطارفة	1200	1200
مطحنة دحماني	بلدية المطارفة	400	400
مطحنة منصور	بلدية المطارفة	-	400
مطحنة لقمان	بلدية أولاد منصور	1000	-
مطحنة براح	بلدية أولاد منصور	400	-
مطحنة بن يحي	بلدية المسيلة	-	600
مطحنة أديس	بلدية أولاد سيدي إبراهيم	120	-
مطحنة زياني	بلدية بوسعادة	400	-
مطحنة عين الملح	بلدية عين الملح	-	120
مطحنة قلقول	بلدية ب/ خميسة المسيلة	-	400
مطحنة سيدي عيسى	بلدية سيدي عيسى	-	300
المجموع	4.720	4.020

المصدر: مصلحة التقييم والاتصال الوحدة: 1طن

ولمواجهة هذه المنافسة وكبحها قامت المؤسسة بإضافة منتوج جديد مبني على فكرة عدم إضافة أي مواد كيميائية والمحافظة أثناء القيام بعملية الطحن على المكونات الأصلية للقمح، حيث يتم الاحتفاظ بقشورها والتي تحافظ على القيمة الغذائية للقمح، وقد تعجبت المؤسسة من حجم الطلب الكبير على هذا المنتج والجدول الموالي يوضح تطور مبيعات المؤسسة خلال الـ: (05) سنوات السابقة وكيف أن رقم الأعمال قد ارتفع بعد إضافة المنتج الجديد لقائمة المنتجات المصنعة.

جدول رقم (4-3): يمثل تطور المبيعات الطبيعي لخمس سنوات

السنة	2007	2008	2009	2010	2011
سميد	156247	208954	199283	105366	278174
فريئة	131651	205868	209629	239030	216254
نواتج الطحن	101250	159247	189004	137185	230154

المصدر: مصلحة التقييم والاتصال بالمؤسسة الوحدة: 1 قنطار

1- تطور مبيعات السميد: من الجدول أعلاه نلاحظ أن هناك تذبذب في مبيعات السميد حيث ارتفعت سنة 2008 عن السنة السابقة لها بـ: 52707 قنطار، وانخفضت سنة 2009 بـ: 9671 قنطار، واستمرت في الانخفاض حتى سنة 2010 بـ: 93917 قنطار، إلا أنها ارتفعت ثانية سنة 2011 بـ: 172808 قنطار.

2- تطور مبيعات الفريئة: نلاحظ من خلال الجدول السابق ارتفاع مبيعات الفريئة بوتيرة مستمرة من سنة 2007 حتى سنة 2010 بـ: 107379 قنطار ثم انخفضت سنة 2011 بـ: 22776 قنطار.

3- تطور مبيعات بقايا الطحن : مبيعات نواتج الطحن هي الأخرى ارتفعت حتى سنة 2009 بـ: 96754 قنطار، وانخفضت سنة 2010 بـ: 51819 قنطار، وعاودت الانخفاض سنة 2011 بـ: 92969 قنطار.

ومما سبق يمكن تفسير الملاحظات بما يلي:

1- يرجع تذبذب المبيعات إلى ارتفاع عدد المنافسين في صناعة الحبوب ومشتقاتها من سنة لأخرى، وشدة المنافسة القائمة بينهم.

2- قيام مؤسسة مطاحن الحضنة بإدخال منتج جديد إلى خط الإنتاج سنة 2011، أدى إلى ارتفاع رقم الأعمال المحقق في السميد وخفض من مبيعات الفريئة وبقايا الطحن.

والجدول الموالي يوضح تراكم التسيير لعدة سنوات متتالية وسوف نركز على تحليل القيمة المضافة التي حققتها المؤسسة بعد إدخال المنتج الجديد إلى خط الإنتاج المعتاد.

الجدول رقم (4-4): يمثل أرصدة نواتج التسيير لعدة سنوات متتالية.

السنة	2007	2008	2009	2010	2011
رقم الأعمال	877652	1330904	1256680	100377	1741802
القيمة المضافة	161006	214335	130860	164468	299163
فائض الاستغلال الخام (E .B.E)	60274	116916	54515	69692	175672
نتيجة النشاط	52327	47317	42442	49589	132849

المصدر: قسم التقييم والاتصال الوحدة: 100 دج

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن المؤسسة قد حققت قيمة مضافة سنة 2011 قدرت بـ: 29916300 دج وهذا يعتبر جيدا بالمقارنة مع السنوات السابقة، ويمكن أن نرجع ذلك لكون المؤسسة أضافت المنتج الجديد (كما سبق الإشارة له سابقا) والذي يسمى "العولة" وهو عبارة عن سميد غير متروغ له القشور "النخالة"، وقد تميز بالإقبال الواسع من طرف الزبائن، نظرا لفوائده الصحية التي يتميز بها خصوصا في معالجة أمراض المعدة وتسهيل الهضم، وهذا إن دل على شيء فإنه يدل على اهتمام المؤسسة بتلبية رغبات زبائنها، وتحقيق رضاهم. (ملحق رقم 1، سؤال رقم 14)

وتسعى مطاحن الحضنة إلى تحقيق أهداف وآفاق مستقبلية أهمها:

- تعظيم الربح الناتج عن الفرق بين سعر البيع والتكلفة النهائية.
- زيادة الإنتاجية عن طريق الاستعمال الأمثل لوسائل الإنتاج وتحسين نوعيته.
- التسيير الأحسن للموارد البشرية في المؤسسة.
- سد حاجيات المستهلك بمادتي السميد والفريضة.

- المساهمة في بناء وتطوير الاقتصاد الوطني.

- محاولة كسب رضا الزبائن والحصول على ولائهم بأقل تكلفة وبجودة عالية.

ثانيا: تحليل البيئة الداخلية:

تتميز المؤسسة بقدرتها على رفع الطاقة الإنتاجية في حال كان الطلب على منتجاتها متزايدا، وهذا يدعم عناصر القوة لديها، إلى جانب أنه تسود داخل المؤسسة قيم ومعتقدات تشجع على العمل بتفاني وتشكل لدى العمال ثقافة العمل بجد لتحقيق الأهداف العامة للمؤسسة، وبما يضمن لهم الحصول على مقابل للجهد الذي يبذلونه، بالإضافة إلى وجود تحفيزات متمثلة في نسبة مردودية في حال تحقيق المؤسسة للأرباح في آخر سنة الاستغلال.

وتساعد عملية تحليل البيئة الداخلية والخارجية المؤسسة في:

أ - تحديد رسالة المؤسسة:

لا يمكن الجزم بوجود رسالة مكتوبة داخل مؤسسة مطاحن الحضنة، إلا أنه يمكن القول بأن الرسالة التي تسعى المؤسسة لتنفيذها هو الحفاظ على رضا الزبون وتلبية حاجاته من السميد والفرينة وهو كل ما يهم المؤسسة. (ملحق رقم 1، سؤال رقم 1)

ب- تحديد الأهداف: (ملحق رقم 1، سؤال رقم 4)

تعتمد المؤسسة غالبا في التخطيط على الموازنات لذا فإن المؤسسة تحدد أهدافها وتتابع التنفيذ بالاعتماد على الموازنات، وفي حدود ما جاء به "رئيس قسم التقييم والاتصال" فإن المؤسسة غالبا تحقق الأهداف التي تضعها، وأنه يمكن أن لا توجد انحرافات وإن وجدت تكون طفيفة ويتم تصحيحها مباشرة بعد اكتشافها.

ج- صياغة الخطة: (ملحق رقم 1، سؤال رقم 15 و16 و17)

الخطة التي تتبع من طرف المؤسسة تحدد سنويا ويتم عرضها على المؤسسة الأم ليتم الموافقة عليها، وتضع المؤسسة في اعتبارها نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات في بيئة المؤسسة، خاصة فيما يتعلق بتكلفة المواد والمنافسة التي تواجهها. لذا تتبع المؤسسة إستراتيجية الاستقرار وتسعى إلى توفير المادة المسوقة وتحسين نوعيتها كما أنها تجيد الاستماع إلى الزبون، وذلك بالاعتماد على الدراسات التي تقوم بها مصلحة التسويق واللجان المختصة في ذلك.

وهي تتابع تنفيذ خططها السنوية عن طريق الموازنات التي تقوم بوضعها سنويا، من طرف قسم التقييم والاتصال داخل المؤسسة ويتم الرقابة عليها دوريا. وهذا ما سنتطرق إليه في المبحث الثالث من خلال إلقاء نظرة على عملية إعداد الموازنات داخل المؤسسة.

المطلب الثاني : واقع مراقبة التسيير داخل المؤسسة

تمارس وظيفة مراقبة التسيير داخل مؤسسة مطاحن الحضنة من خلال بعض المهام التي يمكن أن نعتبرها من مهام مراقبة التسيير، وهي التي يقوم بها "قسم التقييم والاتصال". ويحتل هذا القسم جانبا من الأهمية داخل المؤسسة من خلال قيامه بالمهام التالية:

أولا/ المهام التي يقوم بها رئيس قسم التقييم والاتصال:

يتبع قسم التقييم والاتصال في الهيكل التنظيمي الإدارة العليا المتمثلة في المدير العام للمؤسسة ويحتل رئيس المصلحة موقع مشابه لموقع مراقب التسيير داخل المؤسسة ويقوم بالمهام والوظائف التالية:

- 1- التحضير للاجتماعات والمشاركة فيها.
- 2- هو أمين مجلس الإدارة والذراع الأيمن للمدير ويستلم البريد المتعلق بالإدارة ويقوم بالرد عليه.
- 3- إعداد التقارير وإصدارها سواء تلك الموجهة للشركة الأم أو الموجهة للوزارة الوصية.
- 4- تقديم الاستشارة للمدير فيما يخص القرارات المتعلقة بزيادة الإنتاج.
- 5- يقدم دراسة تقييمية للإدارة فيما يخص مبيعات المؤسسة على عدة سنوات.
- 6- إعداد مختلف الموازنات التقديرية ومراقبتها باستمرار.
- 7- اكتشاف الانحرافات ومحاولة تصحيحها.
- 8- إعداد لوحة القيادة لمختلف الأنشطة في المؤسسة.
- 9- تقديم النصح والاستشارة للمصالح الأخرى.
- 10- جمع المعلومات المتعلقة بالنشاط وتحليلها وتبويبها لاستخدامها فيما بعد في إعداد الموازنات.
- 11- تقديم شرح للإدارة لأسباب الانحراف إن وجدت وتقديم شرح للإيجابيات إن لم توجد انحرافات.

ونلاحظ أن المهام المذكورة من العنصر "4" إلى غاية العنصر "11" هي نفسها المهام التي يقوم بها مراقب التسيير كما تقدم ذكره في الفصل الأول الخاص بمراقبة التسيير في المبحث الثالث.

ومن خلال ما سبق يمكن القول بأن مؤسسة مطاحن الحضنة تقترب من تحقيق عملية التسيير الجيد لأعمالها، حيث وجدنا أنها تعطي أهمية لتحليل البيئة التنافسية لها، وتهتم بتلبية طلبات ورغبات الزبائن من

خلال المنتج الجديد الذي تقوم بتصنيعه والذي لقي إقبالا مكثفا من قبل هؤلاء الزبائن. إلى جانب الإهتمام بالعمال عن طريق تحفيزهم وتقديم كل التسهيلات لهم، من أجل المساهمة في الحفاظ على الأمن الداخلي ومتابعة القيام بالأنشطة اليومية داخل المؤسسة.

المبحث الثالث: إعداد الموازنات التقديرية داخل المؤسسة

تعتبر الموازنات من الأدوات شائعة الاستعمال من طرف المؤسسات التي تسعى لضبط أنشطتها والتحكم في الانحرافات، وتعتمد عليها المؤسسة محل الدراسة في رقابة ومتابعة سير مختلف العمليات داخلها، فهي تسمح لها باستخراج الانحرافات والقيام بتصحيحها بعد اكتشافها، وسنحاول في هذا المبحث أن نلم بكل مراحل سير عملية الإعداد للموازنات داخل المؤسسة والرقابة عليها، بالإضافة إلى تقديم نموذج عن لوحة القيادة التي تعدها المؤسسة.

المطلب الأول: متطلبات إعداد الموازنات التقديرية

مما لا شك فيه أن إعداد الموازنات التقديرية داخل المؤسسة يحتاج إلى مجموعة من مصادر للمعلومات والتي يستقيها "قسم التقييم والاتصال" من قسم المحاسبة العامة، ومن دراسة البيئة والمنافسين، والذي يساعده توفر أجهزة الحاسب الآلي التي تسهل عملية انتقال المعلومات ما بين المصالح والأقسام، وعلى خلاف الطرق المعتادة في التنبؤ بالمبيعات ونظرا إلى اعتماد المؤسسات أسلوب الإنتاج على أساس الطلبية، فإن المؤسسة لا تقوم بالتقدير للمبيعات من خلال تلك الطرق، وإنما هي تعتمد على تقديرات الفترات السابقة إلى جانب الاعتماد على إحصائيات السكان وكذا إحصاء المنافسين في السوق.

المطلب الثاني: أنواع الموازنات المعدة في المؤسسة

من الموازنات شائعة الاستعمال داخل المؤسسة والتي تعتمد عليها في تقديراتها، موازنات الاستغلال والتي تشمل "موازنة المبيعات، موازنة المشتريات، وموازنة الإنتاج".

1- موازنة المبيعات:

تعتبر موازنة المبيعات أولى الموازنات من حيث أسبقية الإعداد، فتقوم المؤسسة بعملية جمع المعلومات، عن البيئة التنافسية وإحصائيات عدد السكان، لوضع حجم المبيعات المقدرة، باعتبار المنتجات التي تصنعها

مطاحن الحنطة تعتبر المادة الأولية لصناعة الخبز الذي يعتبر عنصرا رئيسيا لكل وجبة على المائدة. فهي تضع سنويا نسبة معينة تتراوح ما بين (3% إلى 5%)، (كما سبق التطرق إليه في الأعلى) كنسبة زيادة سنويا إلى حجم المبيعات للسنوات السابقة، وفيما يلي موازنة المبيعات في المؤسسة لسنة 2011:

الجدول رقم (4-5): يمثل موازنة المبيعات لسنة 2011

البيان	تقديرات سنة 2011	إنجازات سنة 2011	معدل إنجاز %
المبيعات			
*سميد	207567	278174	134%
*فرينة	175626	216254	123%
*نواتج الطحن	139527	230154	165%
*عجائن	360	250	1%

المصدر: قسم التقييم والاتصال الوحدة: طن

ويتم إعداد موازنة الإنتاج والموازنات الأخرى، انطلاقا من موازنة المبيعات وتحديد حجم المبيعات المقدرة، حيث تعتمد المؤسسة في الإعداد على برنامج "Excel" الذي يقوم بإعداد الموازنات الأخرى آليا بمجرد إدخال البيانات اللازمة، وتتم هذه العملية بكل سهولة عن طريق الحاسب الآلي.

بعد تحديد المبيعات المقدرة للسنة المقبلة بالكميات يتم تقديرها نقديا بواسطة، وهذا ما يوضحه الجدول

الموالي:

الجدول رقم (4-6): يمثل موازنة المبيعات نقدا لسنة 2011

البيان	تقديرات سنة 2011	إنجازات سنة 2011	معدل إنجاز %
رقم أعمال	1.172.899.574	1.741.803.124	149%

المصدر: قسم التقييم والاتصال الوحدة: دج

3- موازنة الإنتاج:

يتم تحديد كمية الإنتاج مباشرة بعد تحديد كمية المبيعات المقدرة للسنة الموالية، ومن الشائع أن تكون كمية الإنتاج المقدرة مساوية لكمية المبيعات المقدرة، وهذا ما يظهره جدول موازنة الإنتاج لسنة 2011.

الجدول رقم (4-7): يمثل موازنة الإنتاج لسنة 2011

البيان	تقديرات سنة 2011	إنجازات سنة 2011	معدل إنجاز %
الإنتاج *السميد	207567	278456	134%
*الفرينة	175626	217822	124%
*نواتج الطحن	139527	230913	166%

المصدر: مصلحة التقييم والاتصال الوحدة: 1طن

4- موازنة التموينات "المشتريات":

على أساس كمية الإنتاج المقدرة في موازنة الإنتاج يتم تحديد كمية المواد التي تدخل في عملية التصنيع، وهذا يتم في إطار إعداد موازنة المشتريات السنوية، والذي يوضحها الجدول الموالي:

الجدول رقم (4-8): يمثل موازنة المشتريات لسنة 2011

البيان	تقديرات سنة 2011	إنجازات سنة 2011	معدل إنجاز %
التموينات *قمح صلب	285120	462474	208%
*قمح لين	237600	318718	134%

المصدر: مصلحة التقييم والاتصال الوحدة: طن

المطلب الثالث: الرقابة على الموازنات

بعد وضع الموازنات السنوية السابقة حيز التنفيذ، تعمل كل مصلحة داخل المؤسسة على متابعة تحقيق تلك التقديرات، ويتم نشرها في شكل موازنات ثلاثية وشهرية وأسبوعية، وتجري عملية الرقابة عليها يوميا من قبل القائمين عليها على مستوى تلك المصالح، وعند اكتشاف الانحرافات يتم معالجتها مباشرة ويتم رفع تقرير أسبوعيا للمسؤول عن "قسم التقييم والاتصال" وإخطاره بما لانتخاذ الإجراءات الضرورية لتفاديها مستقبلا.

المطلب الرابع: إعداد لوحة القيادة داخل المؤسسة

يقوم "قسم التقييم والاتصال" بجمع الموازنات السابقة وبهدف تقديم صورة على سير العمليات داخل المؤسسة يتم وضعها في شكل لوحة قيادة، ورفعها إلى المدير العام والذي يقوم بدوره تولى عملية إرسالها إلى الشركة الأم من أجل نقل صورة على حالة المؤسسة، وفيما يلي نموذج عن لوحة القيادة المعدة داخل المؤسسة (أنظر الملحق رقم "2"):

الجدول رقم (4-9): يمثل لوحة القيادة الخاصة بالأنشطة لسنة 2011

البيان	التقديرات لسنة 2011	الإنجازات لسنة 2011	معدل إنجاز %	الإنجازات لسنة 2010	معدل انحراف
التموينات					
* قمح صلب	285120	462474	%208	150249	+208%
* قمح لين	237600	318718	%134	287328	+11%
الطحن					
* قمح صلب	285120	430145	%151	148856	+189%
* قمح لين	237600	287016	%121	304768	-6%
الإنتاج					
* السميد	207567	278456	%134	98653	+188%
* الفرينة	175626	217822	%124	230341	-5%
* نواتج الطحن	139527	230913	%166	133906	+72%
المبيعات					

%164	105366	%134	278174	207567	*مميز
%10-	239030	%123	216254	175626	*فرينة
%68+	137158	%165	230154	139527	*نواتج الطحن
%98-	145	%1	2.50	360	*عجائن
%74+	1.003.776	%149	1.741.803	1.172.899	رقم أعمال
			(دج)	(دج)	
%82+	164.467	%132	299.163	150.977	قيمة مضافة
			(دج)	(دج)	
%224+	47.133	%476	152.900	32.090	نتيجة قبل الضريبة
			(دج)	(دج)	
%31+	91106	%138	119.116	86.302	مصاريف المستخدمين

المصدر: قسم التقييم والاتصال

إلى جانب أن هناك لوحات قيادة لمختلف المصالح داخل المؤسسة ويتم إعدادها شهريا من قبل رؤساء تلك المصالح، فهناك لوحة القيادة للمبيعات والإنتاج (أنظر الملحق رقم " 3")، وهناك لوحة القيادة للمكونات المالية (أنظر الملحق رقم " 4")، ولوحة قيادة للتمويل والاستغلال (أنظر الملحق رقم " 5")، ولوحة القيادة الخاصة بالتمويل (أنظر الملحق رقم " 6") .

وقد واجهت المؤسسة صعوبة في التوفيق بين النظامين المحاسبيين " PCN" و" SCF" حيث أنهما كانت تعد وثائقها وجداولها (منها لوحات القيادة والموازنات) على أساس النظام المحاسبي الوطني، ومن ثم أصبحت تعدها على أساس المخطط المحاسبي المالي الجديد. وهذا يدل على سعي المؤسسة القيام بإتباع كل التحسينات على مستوى المحاسبي والمالي ومحاولة مسايرة كل التطورات.

ويتم استخدام لوحة القيادة لاحتوائها على دلالات الإنحراف في المجال المالي ليتم معالجتها في منبعها. وفيما يلي نموذج عن لوحات القيادة التي تعد شهريا من قبل المصالح الموجودة على مستوى المؤسسة:



الجدول رقم (4-10): لوحة القيادة لشهر فيفري

التطور		التراكم		التطور		الشهر		البيان
التطور	فرق القيمة	31 فيفري 2011	31 فيفري 2010	التطور	فرق القيمة	فيفري 2011	فيفري 2010	
								*رقم أعمال
								*إنتاج الفترة
								*استهلاك الفترة
								*القيمة المضافة
								*النتيجة الخام

التطور		التراكم		عناصر أخرى
التطور %	فرق القيمة	31 فيفري 2011	31 جانفي 2011	
				*تسيقات بنكية عادية
				* ثقة العملاء
				* الإجمالي

المصدر: قسم التقييم والاتصال

خلاصة:

من خلال زيارتنا للمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة، وباعتبار المؤسسة تنتج تركيبة المنتجات المتكونة من (السميد، الفرينة، نواتج الطحن، المنتج الجديد "العولة")، وجدنا أن المؤسسة تنشط في بيئة تتميز بالمنافسة بين عدة منتجين على مستوى الولاية، كما أن مطاحن الحضنة تتميز بتحقيقها لنواتج مالية موجبة وبتحقيقها لقيمة مضافة سنويا، وبعد قيامنا بتحليل المعلومات والوثائق المستخدمة داخلها نجد أن المؤسسة تقوم بجمع المعلومات عن البيئة التي تنشط فيها عن طريق تحديد حجم المنافسة وتحديد عدد السكان، وتستخدم مطاحن الحضنة هذه المعلومات بهدف معرفة كمية الإنتاج الذي يمكنها تصريفه. كما أن الإدارة تعتمد بشكل كبير على قسم التقييم والاتصال في القيام بعدة مهام أساسية ونخص بالذكر مهام إعداد الموازنات والتي تستخدمها مطاحن الحضنة لتقدير حجم النشاط سنويا، ونجد أن كل مصلحة لها موازنتها الخاصة التي تتولى الرقابة عليها يوميا، وذلك للتأكد من السير الحسن للأنشطة على مستوى تلك المصالح.

ومن أجل إطلاع المصالح على مستوى الأداء لعملياتها يجري إعدادها للوحات القيادة شهريا، وعن طريق وضع معلومات تساعد في فهم واشتقاق الأسباب لمحاولة تقديم الحلول، ويقوم قسم التقييم والاتصال بجمعها في شكل لوحة قيادة شاملة لجميع الأنشطة داخل المؤسسة والتي تسمح بالقراءة السهلة للمعلومات الأداء.

إضافة إلى أن المؤسسة تستقبل من وقت لآخر، مراقبا خارجيا ترسله الشركة الأم المتواجدة "بسطيف" للقيام بعملية الرقابة الدورية وتقييم حالة المؤسسة ورفع تقرير إلى المؤسسة الأم.

الخاتمة العامة:

إن مراقبة التسيير هي عبارة عن مجموعة من الخطوات المتتالية والتي تهدف إلى التحكم في الأداء الكلي للمؤسسة، فهي تعتبر من ضروريات التسيير، كما أنها تحتوي على مسار للتقييم المستمر لأداء الأفراد والأنشطة داخل المؤسسة، فمراقبة التسيير تتطلب مجموعة من الشروط ليتم تطبيقها بفعالية تتمثل أساسا في وجود إستراتيجية مفهومة ومعروفة لدى جميع الأفراد في المؤسسة، وتوفر أهداف واضحة وبممكن قياسها، إضافة إلى أن تقسيم المؤسسة إلى مراكز يسهل عملية الرقابة ويساهم في تقييم أداء كل مركز على حدى وخاصة في المؤسسات الكبيرة الحجم من أجل تفعيل نظام المحاسبة، وتقديم التحفيز للأفراد الذين ساهموا في خلق القيمة المضافة للمؤسسة، وهو ما تسعى المؤسسات اليوم لتحقيقه؛

ومما يسهل للمؤسسة قيامها بعملية الرقابة هو وجود نظام للمعلومات يمكنها من تسهيل عملية الحصول على المعلومات، ويضمن الترابط والتنسيق بين مختلف المستويات والوظائف، والأقسام، وتوفر المعلومات المادة الخام لاستعمالها في بناء أدوات مراقبة التسيير وأيضاً استخدامها في الرقابة.

والمؤسسات التي تنتهج التخطيط الإستراتيجي لأنشطتها، تضع في اعتبارها بناء الإستراتيجية على أساس تحليل متغيرات البيئة الخاصة بها، فيجب أن تضع المؤسسة تغير أذواق المستهلكين ورغباتهم، وحجم المنافسة بعين الاعتبار، حيث أنها تعتمد مثلا تحليل بورتر للقوى التنافسية، وأنها أيضا تحدد أهدافها بدقة وتحاول أن تضمن التناسق بين أهداف المنظمة وأهداف الأفراد داخل المؤسسة، وذلك عن طريق الربط بين مختلف مستوياتها التنظيمية، إضافة أن المؤسسات تحتاج في سبيل تحقيق كل ما سبق إلى نظم معلومات إستراتيجية تساعدها في عملياتها خاصة عملية صياغة وتطبيق الإستراتيجية؛

ويظهر دور مراقبة التسيير بوضوح في إطار متابعة تنفيذ الإستراتيجية الموضوعية من طرف المؤسسة، فتستخدم المؤسسة لوحة القيادة المتوازنة التي تحتوي على نظرة متكاملة لعدة أبعاد، التي تساهم في توضيح وتقريب الرؤية الإستراتيجية وترجمتها إلى ممارسات يومية، وبالتكامل مع الموازنات التي تستخدمها المؤسسة كأداة تقدير سنوي للأهداف، ليتم نشرها فيما بعد إلى موازنات ثلاثية وشهرية وأحيانا أسبوعية، من أجل اكتشاف الانحرافات ومحاولة القيام بعملية التصحيح، وكشف الأسباب التي أدت إليها.

ومن خلال الدراسة الميدانية نجيب على الفرضيات التي وضعناها في بداية الدراسة كما يلي:

1/- نتفق مع الفرضية الأولى في أن مراقبة التسيير تقوم بتقييم الأداء فهي مسار دائم للضبط، يقوم من خلاله مراقب التسيير بمتابعة وتقييم أداء المصالح للتحكم في أدائها ومنه التحكم في الأداء على مستوى المؤسسة ككل عن طريق تصحيح الانحرافات.

2/- لا نتفق مع الفرضية الثانية في كون مراقب التسيير يقوم فقط بمهام إعداد الأدوات والرقابة عليها فقط فنجد أنه إضافة إلى ما سبق يقدم الاستشارة لرؤساء الأقسام والمصالح، إلى جانب أنه يقدم دراسة تقييمية للأنشطة لعدة سنوات، كما أنه يتم استشارته في عمليات على مستوى الإدارة كزيادة حجم الإنتاج مثلا وعلى مستوى رؤساء المصالح يقوم بالمساعدة في إعداد الموازنات التشغيلية الثلاثية أو الشهرية وتوفير المعلومات الضرورية.

3/- الفرضية الثالثة منفية لكون المؤسسة لا تقوم بالتخطيط طويل الأجل، ويتم متابعة تحقيق أهداف المؤسسة سنويا باستخدام أدواتها المعتمدة.

4/- نتفق مع الفرضية الرابعة بأنه لا توجد أداة واحدة لمراقبة التسيير داخل المؤسسة تتابع من خلالها تنفيذ الخطة بل هناك عدة أدوات نذكر منها الموازنات ولوحة القيادة للتسيير التي تحقق نتائج إيجابية عند تطبيقها من طرف المؤسسة.

5/- تعتبر الموازنات الأداة التي تعتمد عليها المؤسسة بشكل كبير في التقدير لأنشطتها والرقابة عليها، لذا نتفق مع الفرضية الخامسة بكون الموازنات الأداة المثلى التي تستخدمها المؤسسة، لأنها تساعد على اكتشاف الانحرافات والقيام بتصحيحها وبالتالي الالتزام بتحقيق الهدف المحدد.

نتائج الدراسة:

من خلال الدراسة الميدانية والتطبيقية للموضوع خرجنا بجملة من النتائج كالاتي:

- أن المؤسسة محل الدراسة توجد فيها ممارسة تشبه إلى حد بعيد وظيفة مراقبة التسيير، فهي تطبق وتضع الموازنات ولوحات القيادة للتسيير، إلى جانب أن القسم الذي يمارس هذه الوظيفة يقوم بتقديم الاستشارة

ويضع دراسة تقييمية للأنشطة على عدة سنوات ويقدمها للإدارة للتعرف على أداء المؤسسة واتخاذ الإجراءات المناسبة.

- أن المؤسسة لا تعتمد أسلوب التخطيط لأجل طويل، بل تقوم بالتخطيط لمدى قصير (سنة واحدة)، فهي تقدر حجم نشاطها سنويا. إلا أن هناك مبادرة جديدة من طرف المؤسسة للقيام بدراسة تخطيطية للأنشطة لمدة 5 سنوات متتالية، وقد بدأ التحضير لها هذا العام، حيث أنها تضيف نسبة 3% للسنة الأولى كزيادة لحجم الإنتاج المعتاد، ونسبة 2% في السنة الثانية، وباقي السنوات الثلاث بنسبة 1%. وبناء عليه تم إعداد المخططات ونشرها في موازنات سنوية.

- تعتمد مؤسسة مطاحن الحضنة على أداة الموازنة لتقدير حجم المبيعات، ويتم إعداد الموازنات الأخرى، ومن ثم نشرها في شكل موازنات ثلاثية، شهرية وأسبوعية، ليتم الرقابة عليها يوميا، وتصحيح الانحرافات إن وجدت.

- المؤسسة تقوم بإعداد لوحات قيادة سنوية وشهرية، ويتم وضع معلومات عن الأداء وتعطي نظرة على أنشطة المؤسسة ومستوى أداءها.

التوصيات

ومما سبق يمكن تقديم جملة من التوصيات والتي نتمنى أخذها في الاعتبار من طرف المؤسسة محل الدراسة:

- قيام المؤسسة بعملية التسيير في أعمالها يزيد من قدرتها على رصد التغيرات البيئية الخاصة بمحيط المؤسسة، ويضع أمامها سبل مواجهة المنافسين.

- المؤسسة بتبنيها نظام مراقبة التسيير ومنحها تسهيلات، يعطيه كل الحرية في القيام بعملية الرقابة والإشراف على سير العمل.

- تبني المؤسسة لأدوات الرقابة الحديثة" مثل لوحة القيادة الإستراتيجية"، يساعدها في عملية متابعة تنفيذ الخطط الإستراتيجية الموضوعة، ويحقق نتائج إيجابية لها.

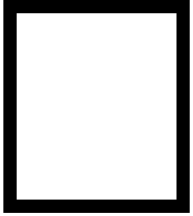
- تفعيل نظام المشاركة في إعداد الموازنات ولوحات القيادة على مستوى كل المصالح داخل المؤسسة، لزيادة وتوعية القائمين على الأنشطة لاتخاذ التدابير اللازمة وتصحيح الانحرافات والتعلم منها.

الاقتراحات:

- أخذ المؤسسة بعين الاعتبار استخدام طريقة الإنتاج في الوقت المناسب "J IT"، باعتبارها تعتمد على الإنتاج بأسلوب الطلبية والذي يساهم في التحكم في تصريف المخزون والتقليل في تكلفة المنتج.

ونأمل في الأخير أن نكون قد وفقنا في الإحاطة بجوانب الموضوع وأفدنا المؤسسة ولو بجزء بسيط من خلال النتائج المتوصل إليها، ونطلب من الذين يطلعون على هذا العمل المتواضع أن يأخذوا بعين الاعتبار التوصيات المقدمة، ونشجع الطلبة في إكمال البحث عن الطرق التي تساعد المؤسسة في متابعة تحقيق الإستراتيجية على مستوى كل وحدة ومصلحة وقسم في المؤسسة.

قائمة المراجع



المراجع:

أ/الكتب باللغة العربية:

- 1- إدريس وائل محمد صبحي وآخرون، توجيه الأداء الإستراتيجي - الرصف والمحاذاة -، دار وائل، ط 1، عمان، 2010.
- 2- إدريس وائل محمد صبحي وآخرون، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل، ط 1، عمان، 2010.
- 3- إدريس وائل محمد صبحي وآخرون: المنظور الإستراتيجي لبطاقة الأداء المتوازن، دار وائل، ط 1، عمان، 2010.
- 4- الصيرفي محمد: الإدارة الإستراتيجية، دار الوفاء، ط 1، الإسكندرية، مصر، 2008.
- 5- العارف نادية، الإدارة الإستراتيجية، دار وائل، ط 1، عمان، الأردن، 2005.
- 6- أنور أحمد: المحاسبة الإدارية واتخاذ القرارات وبحوث العمليات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1997.
- 7- تشارلز هورنجرن، ترجمة أحمد حامد حجاج، دار المريخ، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2009.
- 8- حرحوش صالح عادل: إدارة الموارد البشرية، عالم الكتاب الحديث، عمان، الأردن، 2009.
- 9- حسن عداي الحسيني فلاح: الإدارة الإستراتيجية، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2004.
- 10- حماد طارق عبد العال: الموازنات التقديرية- نظرة متكاملة -، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006.
- 11- سالم محمد علي: الإدارة الإستراتيجية، دار البداية، ط 1، عمان، الأردن، 2009.
- 12- سالم مؤيد سعيد: أساسيات الإدارة الإستراتيجية، دار وائل، ط 1، عمان، الأردن، 2005.
- 13- شريف علي وآخرون: الإدارة المعاصرة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2007.
- 14- ضيف خيرت: المحاسبة الإدارية- الميزانيات التقديرية-، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 1975.
- 15- عباس علي: الرقابة الإدارية في منظمات الأعمال، دار الإثراء، ط 1، عمان، الأردن، 2008.
- 16- عباس خفاجي نعمة: الإدارة الإستراتيجية، دار الثقافة، عمان، الأردن، 2004.
- 17- عبد الرضا رشيد صالح وآخرون، الإدارة الإستراتيجية، دار المناهج، عمان، الأردن، 2008.

18- عبد الفتاح المغربي عبد الحميد: الإدارة الإستراتيجية بقياس الأداء المتوازن، المكتبة العصرية، المنصورة، 2007.

19- عدون ناصر دادي، قويدر الواحد عبد الله: مراقبة التسيير والأداء في المؤسسة الإقتصادية، دار المحمدية العامة، الجزائر، بدون سنة.

20- عياصرة معن محمود وآخرون: القيادة والرقابة والاتصال الإداري، دار الحامد، ط 1، عمان، الأردن، 2008.

21- غالب ياسين سعد: الإدارة الإستراتيجية، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2010.

22- فرانسواز جيرو وآخرون: ترجمة وردية واشد، ط 1، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات، بيروت، 2007.

23- فركوس محمد: الموازنات التقديرية كأداة فعالة للتسيير، ديوان المطبوعات الجامعية، ط 2، 1995.

24- متولي عمران كامل علي: التخطيط والرقابة، مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث، جامعة القاهرة، مصر، بدون سنة.

25- مطر محمد: الاتجاهات الحديثة في التحليل المالي والائتماني، دار وائل، عمان، الأردن، 2003.

26- مطلق الدوري زكريا: الإدارة الإستراتيجية- مفاهيم وعمليات وحالات دراسية-، دار اليازوري، عمان، 2005.

ب/الكتب باللغة الفرنسية

1 - Alazard, C et Séparé, S, contrôle de gestion manuel et application, 3^{ème} édition, Dunod, paris, 1996.

4 - de Rongé, Yves, Cerrada, Karine: contrôle de gestion, Pearson éducation, France, 2005.

2 - Fabre Pascal et autre, management et contrôle de gestion, Dunod, paris, 2008.

3- Georges Langlois, Bringer Michel, contrôle de gestion, édition Foucher, France, 2009 - 2010.

ج/المذكرات:

- 1- بوزيدي دارين: مساهمة لإعداد إستراتيجية لمؤسسة في قطاع بناء، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، قسم التسيير، جامعة باتنة، 2004.
- 2- بونقيب أحمد: دور لوحة القيادة في زيادة فعالية مراقبة التسيير، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم التجارية، جامعة المسيلة، 2006.
- 3- سلطاني محمد رشدي: التسيير الإستراتيجي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم التجارية، جامعة المسيلة، 2005-2006.
- 4- عقون سعاد: نظام مراقبة التسيير أدواته ومراحل إقامته في المؤسسة الإقتصادية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2001-2002.
- 5- غول فرحات: مؤشرات المؤسسات الإقتصادية في ظل العولمة الإقتصادية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، قسم العلوم الإقتصادية، جامعة الجزائر، 2005-2006.
- 6- لشهب صفاء: نظام مراقبة التسيير وعلاقته باتخاذ القرار، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005-2006.

د/المجلات:

- 1- حلس سالم عبد الله: دور الموازنة كأداة للتخطيط والرقابة في مؤسسات المجتمع الفلسطيني، مجلة الجامعة الإسلامية، مجلد(14)، العدد(1)، 2006.
- 2- رحيم حسن، بونقيب أحمد: دور لوحات القيادة في دعم مراقبة التسيير، أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد(4)، 2008.
- 3- عبد اللطيف عبد اللطيف: الرقابة الإستراتيجية وأثرها على زيادة فعالية أداء المنظمات، مجلة جامعة تشرين للدراسات، العدد(4)، 2005.

ه/المقالات:

- 1- بن زعيط وهيبة، مواي بحرية: الموازنة التقديرية كأداة لاتخاذ القرار، بدون نشر. بدون سنة.
- 2- خليل محمد وآخرون: مراقبة التسيير في المؤسسة، شبكة الأبحاث والدراسات، بدون نشر، بدون سنة.

و/الملتقيات:

1- عثمان أمينة، سمسوم عائشة: قياس وتقييم أداء المؤسسات من المنظور الإستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، الملتقى الدولي حول أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، جامعة المسيلة، 2009.

2- عماري عمار، عريوة محاد: دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتفعيل دور منظمات الأعمال في ظل التنمية المستدامة، الملتقى الدولي حول أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، جامعة المسيلة، 2009.

ز/مواقع إنترنت:

الديوان الوطني للتعليم والتكوين عن بعد. [http : // www. Onefld. Edu.dz](http://www.Onefld.Edu.dz)

الملاحق

الملحق رقم (1)

مقابلة مقننة مع مدير مطاحن الحضنة:

- 1- هل لدى مؤسستكم رسالة خاصة ؟
- ما هي؟
- 2- ما هي مجالات النشاط التي تعملون بها ؟
- 3- هل لديكم صورة عن نشاط المؤسسة بعد 05 سنوات ؟
- 4- هل تقومون بصياغة أهداف المؤسسة المراد تحقيقها ؟
- إذا كانت نعم: هل تتحقق هذه الأهداف ؟
- 5- كيف تخططون ؟
- 6- هل تتأثر مؤسستكم بتغيرات المحيط الذي تنشط فيه ؟
- 7- ما هي أبرز مصادر التأثير ؟
- 8- كيف تستجيبون لتغيرات المحيط ؟
- 9- هل تواجهون مشكلات تنافسية مع مؤسسات أخرى ؟
- 10- هل تتعاونون مع مؤسسات أخرى من نفس الحجم؟
- 11- هل تقومون بجمع المعلومات عن المحيط ؟
- 12- ما هي مصادر هذه المعلومات ؟
- 13- هل تقومون بمعالجة هذه المعلومات ؟
- 14- هل لديكم معلومات عن حاجات الزبائن ؟
- 15- ما هي الإستراتيجية التي تتبعونها حالياً ؟
- 16- كيف تقومون بمتابعة تنفيذها ؟

الملحق رقم (1)

17- ماهي الأدوات المستخدمة في ذلك ؟

18- هل تقومون بتحديد مختلف الأطراف ذات المصلحة؟

19- ما هي أهم الجماعات بالنسبة لمؤسستكم ؟

20- هل تهتمون بتسيير الحاضر أكثر من المستقبل ؟

- وبأي نسبة ؟