

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف-المسيلة-



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

الرقم التسلسلي: 10/D06/858

مذكرة مكملة لنيل شهادة : ماستر

تخصص مراقبة التسيير

العنوان

تأثير مساهم مراقبة التسيير في تحقيق التنمية المستدامة

دراسة ميدانية - مطاحن الحضنة - المسيلة

إعداد الطالب

حفظلا أحمد لحبيب

تاريخ المناقشة : 13 جوان 2016

أمام لجنة المناقشة المكونة من :

- | | | |
|---------------|---------------|-------------------------|
| رئيسا | جامعة المسيلة | - د. أمير أحمد : |
| مشرفا و مقررا | جامعة المسيلة | - د. الباهي مصطفى : |
| ممتحنا | جامعة المسيلة | - أ. أفكار أحمد فوضيل : |

السنة الجامعية: 2016/2015

شكرو عرفان

بسم الله والصلاة والسلام على رسول الله صلى الله عليه وسلم.

أولاً: حمدا لمن قد زين الإنسان بالعلم والأدب حيث كان نحمد الله كل الحمد والشكر كل الشكر لله الذي زيننا وخصنا بذلك وسهل لنا ذلك وخص أحد هجج جنته لطالب العلم فنسأله ذلك بحوله وقوته، فنشكر الله عز وعلا على توفيقه لنا وعونه لنا حيث رزقنا الصحة والعافية والصبر ولا حول ولا قوة إلا بالله.

ثانياً: ولأن شكر أولي والفضل والمعروف من شكر الله، فإننا نتقدم بأسمى عبارات التقدير والعرفان للدكتور الفاضل الباهي مصطفى الذي أشرف علينا ولم ييخل علينا بعلمه ونصائحه وتوجيهاته القيمة التي مهدت لنا الطريق لإتمام هذا العمل، و كان لنا في العلم مرشداً وفي المعاملة أباً فجزاه الله عنا كل خير.

ونتمنى أن يجعل الله هذا العمل في ميزان الحسنات وأن يجعله الله ذخراً للجامعة و طلبة العلم

كما لا ننسى أن نتقدم بالشكر إلى كل من ساهم من قريب أو من بعيد في انجاز هذا البحث والى كل الأساتذة وطلبة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

اهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

﴿ واخضض لهما جناح الذل من الرحمة وقل رب ارحمهما كما ربياني صغيرا ﴾ الإسراء: 24

اهدي هذا العمل المتواضع إلى الوالدين الكريمين حفظهما الله وأطال في عمرهما .
إلى ذلك الوجه الذي لم يفارقني طيلة حياتي إلى ذلك القلب الحنون و الدافئ إلى التي سهرت
على تربيتي و ضمدت جراحي قرة عيني أُمي الغالية
إلى من كان يحترق كالشمعة لضيء لي دربي إلى الذي صارع ظروف الحياة من اجل أن يؤمن لي
لقمة العيش إلى الذي لم يبخل عليا يوما بدعمة المادي و المعنوي أبي الغالي
إلى جدي و جدتي حفظهما الله ورعاهما إلى إخوتي و أخواتي الأعتزاء كل واحد باسمه الذين
قاسموني الفرحة في كل لحظة من حياتي إلى كل الأهل والأقارب ... وإلى جميع أصدقائي و
إلى جميع أساتذتي المحترمين ... وإلى كل طالب علم ... وإلى كل من عرفته من قريب أو بعيد
... وإلى كل هؤلاء أهدي هذا المجهود المتواضع ..
إلى كل من أحس به قلبي و نطق به لساني و لم يخطه قلبي فليسمح لي .

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
I	التشكرات
II	الاهداءات
III	فهرس المحتويات
V	قائمة الاشكال
VI	قائمة الجداول
أ-ج	مقدمة
	الفصل الأول: التنمية المستدامة
2	المبحث الأول: السباق التاريخي لتطور التنمية المستدامة
2	المطلب الأول: التنمية المستدامة من النمو إلى الإستدامة
2	الفرع الأول : تطور مفهوم التنمية المستدامة
5	الفرع الثاني : القمم الرئيسية المنعقدة حول التنمية المستدامة
12	المطلب الثاني: مفهوم التنمية المستدامة و مستوياتها
12	الفرع الأول :مفهوم التنمية المستدامة
14	الفرع الثاني :تعريف التنمية المستدامة
15	الفرع الثالث : مستويات التنمية المستدامة
16	المطلب الثالث :خصائص و أهداف التنمية المستدامة
16	الفرع الأول :خصائص التنمية المستدامة
17	الفرع الثاني :أهداف التنمية المستدامة
19	المبحث الثاني:أبعاد التنمية المستدامة و مؤشراتها
19	المطلب الأول:مبادئ و أبعاد التنمية المستدامة
20	الفرع الأول : مبادئ التنمية المستدامة
22	الفرع الثاني : أبعاد التنمية المستدامة

25	المطلب الثاني مؤشرات قياس التنمية المستدامة
25	الفرع الأول : المؤشرات الاقتصادية
26	الفرع الثاني : المؤشرات البيئية
27	الفرع الثالث : المؤشرات الاجتماعية
28	المطلب الثالث : معوقات التنمية المستدامة
29	المبحث الثالث : التنمية المستدامة من منظور المؤسسات الاقتصادية
32	المطلب الأول:المسؤوليات الاجتماعية للمؤسسات الاقتصادية
32	الفرع الأول :تعريف المسؤوليات الاجتماعية
32	الفرع الثاني :مستويات الإحتماعية للمؤسسة و مجالها
35	المطلب الثاني: تطبيق التنمية المستدامة من طرف المؤسسات الاقتصادية
35	الفرع الاول :المبادرات الدولية
36	الفرع الثاني :المعايير و المواصفات القياسية
38	الفرع الثالث :على المستوى المحلي
40	خلاصة الفصل الأول
	الفصل الثاني:مدخل لمراقبة التسيير
42	المبحث الأول :مفاهيم حول مراقبة التسيير
42	المطلب الاول: مفهوم التسيير ، المؤسسة ،المراقبة
44	المطلب الثاني: التطور التاريخي لمراقبة التسيير
44	الفرع الاول :مراحل تطور مراقبة التسيير
45	الفرع الثاني :مراقبة التسيير في مدارس التسيير
46	المطلب الثالث :مفهوم مراقبة التسيير و خصائصها
46	الفرع الاول :مفهوم مراقبة التسيير
50	الفرع الثاني :خصائصها
50	المبحث الثاني:واقع مراقبة التسيير في المؤسسة
50	المطلب الأول : أهداف مراقبة التسيير و وظائفها

50	الفرع الاول : أهداف مراقبة التسيير
52	الفرع الثاني :وظائف مراقبة التسيير
53	المطلب الثاني: مسار مراقبة التسيير و حدودها
53	الفرع الاول : مسار مراقبة التسيير
56	الفرع الثاني : حدودها
57	المطلب الثالث : مراقبة التسيير داخل المؤسسة
57	الفرع الاول :التكوين و المواصفات المطلوبة في مراقبة التسيير
60	الفرع الثاني : صلاحيات مراقبة التسيير
66	الفرع الثالث :الصعوبات التي تواجهها مراقبة التسيير
68	المبحث الثالث:أدوات مراقبة التسيير
68	المطلب الأول : أدوات مراقبة التسيير
68	الفرع الاول : المحاسبة العامة
70	الفرع الثاني :المحاسبة التحليلية
73	المطلب الثاني :الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير
73	الفرع الاول :التحليل المالي
76	الفرع الثاني :الموازنات التقديرية
83	خلاصة الفصل الثاني
	الفصل الثالث : الدراسة التطبيقية
85	المبحث الاول : تقييم عام لمؤسسة مطاحن الحضنة
85	المطلب الأول:لمحة تاريخية عن المؤسسة الصناعية والحبوب ومشتقاته بسطيف
87	المطلب الثاني : عرض و تحليل النتائج
87	الفرع الاول : مطاحن الحضنة بالمسيلة
89	الفرع الثاني :الهيكل التنظيمي لمطاحن الحضنة
90	المطلب الثالث :مهام مصالح المؤسسة
92	المطلب الرابع :أهداف المؤسسة و آفاقها المستقبلية

93	المبحث الثاني :مساهمة مراقبة التسيير في التنمية المستدامة في مؤسسة رياض-مطاحن الحضنة- بالمسيلة
93	المطلب الاول : الأدوات المستخدمة
94	المطلب الثاني : تحليل النتائج
99	خلاصة الفصل الثالث
100	الخاتمة العامة
104	قائمة المراجع

- قائمة الإشكال

19	يمثل اهداف التنمية المستدامة	(1-1)
22	أبعاد التنمية المستدامة	(2-1)
23	ترابط أبعاد عملية التنمية المستدامة	(3-1)
33	هرم المسؤولية الاجتماعية. (هرم caroll)	(4-1)
34	مستويات المراقبة في المؤسسة	(1-2)
48	مرتكزات مراقبة التسيير	(2-2)
49	مفهوم مراقبة التسيير	(3-2)
55	مراحل مراقبة التسيير	(4-2)
63	المحاور الثلاثة لحوار التسيير	(5-2)
65	تابعية مراقب التسيير للمدير العام	(6-2)
65	الاتصال على هيئة اسنان المشط	(7-2)
66	تابعية مراقب التسيير للمدير العام	(8-2)
86	الهيكل التنظيمي لرياض سطيف.	(1-3)
89	الهيكل التنظيمي لمطاحن الحضنة بالمسيلة	(2-3)

- قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
04	مفهوم التنمية و محتواها منذ نهاية الحرب العالمية الثانية	(1-1)
11	تواريخ هامة في مسيرة التنمية المستدامة	(2-1)
14	الآراء المختلفة المتعلقة بالتنمية المستدامة	(3-1)
59	الموصفات المثالية لمراقب التسيير	(1-2)
88	يبيّن قدرة تخزين المادة الأولية	(1-3)
88	يبيّن قدرة نقل المادة الأولية	(2-3)
93	الأطراف المعنيون بالمقابلة	(3-3)
94	كيفية سير المقابلات	(4-3)

مقدمة

مقدمة :

قبل تداول استخدام مفهوم " التنمية المستدامة " في أواخر الثمانينات من القرن المنصرم، كان المفهوم السائد هو "التنمية" بمعناها التقليدي و قد برز مفهوم التنمية بعد الحرب العالمية الثانية و حصول مجتمعات العالم الثالث على استقلالها السياسي، و ذلك حينما بدأت الدول الرأس مالية الكبرى تروج للفكر التنموي التقليدي الذي يؤكد على أن ما تعاني منه دول العالم الثالث من فقر و جهل إنما هو ناتج لتخلفها - وليس لاستعمارها لسنوات طويلة- ومن ثم طرح ذلك الفكر مفهوم التنمية كأداة تستطيع من خلالها دول العالم الثالث أن تتجاوز حالة التخلف و تلحق بالدول المتقدمة.

ولقد كثر استخدام مفهوم التنمية المستدامة في الوقت الحاضر، و يعتبر أول من أشار إليه بشكل رسمي و سمي تقرير " مستقبلنا المشترك " الصادر من اللجنة العالمية للتنمية و البيئة عام 1987 ، وتشكلت هذه اللجنة بقرار من الجمعية العامة للأمم المتحدة في ديسمبر كانون الأول عام 1983 و ذلك بهدف مواصلة النمو الاقتصادي العالمي دون الحاجة إلى إجراء تغييرات جذرية في بنية النظام الاقتصادي العالمي .

كما جاء في بعض التعاريف للتنمية المستدامة هي إدارة و حماية قاعدة الموارد الطبيعية و توجيه التغيير التقني و المؤسسي بطريقة تضمن تحقيق و استمرار إرضاء الحاجات البشرية للأجيال الحالية و المستقبلية أي الاستخدام الأمثل و العقلاني للموارد الطبيعية و هذا ما يقوم عليه نظام مراقبة التسيير التي تحتل مكانة هامة داخل المؤسسات ، باعتبارها من أهم النظم الرقابية الفعالة و لما تصيغه من تطور في الأساليب الإدارية للتسيير، مع تمكنها من تقييم نشاطها و الكشف عن مدى كفاءة عملياتها و نجاعة عملية التسيير فيها ، للتقليص من درجة الانحراف و تفادي المخاطر مستقبلا لتحقيق الأهداف المرجوة عن طريق ضمان القدرة على التسيير في المسار الصحيح .

و لقد أصبح نظام مراقبة التسيير يحتل الصدارة بين نظم المؤسسات الحديثة ، و يفرض نفسه على كل مسير يريد أن يحقق النجاح و هذا لتمكنه من تحقيق عدة أعمال في وقت واحد و هي تحديد الأهداف و الإستراتيجيات و في نفس متابعة تنفيذها في الميدان إضافة إلى التنسيق بين



مختلف القرارات و الاداءات خاصة مع اللامركزية و المهام لجعلها تسعى كلها إلى تحقيق الأهداف العامة و بالتالي يلعب نظام مراقبة التسيير في هذا المجال دور الوسيط الذي يربط بين المستوى الإستراتيجي و المستوى التنفيذي .

و بناء على ما سبق يمكن صياغة الإشكالية التالية :

كيف تساهم مراقبة التسيير في التنمية المستدامة ؟

و تتفرع تحت هذه الإشكالية الأسئلة الفرعية التالية :

- ما مفهوم التنمية المستدامة ؟
- ما هي أدوات و آليات مراقبة التسيير ؟
- كيف يمكن لمراقبة التسيير أن تساهم في التنمية المستدامة ؟

1-فرضيات البحث :

- مفهوم التنمية المستدامة يعبر عن اهمية التنمية الإقتصادية والإجتماعية للأجيال دون رهن الأجيال القادمة في تحقيق تنميتها .
- تخضع عميلة إدماج نظام مراقبة التسيير بالامؤسسة إلى إقامة مجموعة من الأدوات كالمحاسبة العامة ، لوحات القيادة ، نظام الموازنات ، نظام التكاليف المعيارية .
- تساهم مراقبة التسيير في التنمية المستدامة من حيث الفعالية والفاعلية والكفاءة والملائمة .

2-مبررات اختيار الموضوع :

إن سبب اختيار لموضوع البحث كان له أسباب موضوعية و أخرى ذاتية و هي كالتالي :

- الحدائة للموضوع على مستوى البحث العلمي .
- الاهتمام المتزايد لموضوع الدراسة من قبل الباحثين .



-
-
- شعورنا بأهمية الموضوع خاصة مع المفاهيم الجديدة التي اكتسبتها التنمية المستدامة و مراقبة التسيير .
 - الميل الشخصي للبحث في هذا الموضوع و الرغبة في الإطلاع على كل ما هو جديد فيما يخص الموضوع .

3-أهمية الدراسة :

- ترمي هذه الدراسة إلى الوصول إلى عدة أهداف أهمها :
- إبراز أهمية العلاقة بين التنمية المستدامة و مراقبة التسيير .
- إظهار أهمية مراقبة التسيير في ضمان إستمرارية و فعالية المؤسسة محل الدراسة .
- إبراز أهمية التنمية المستدامة .

تقديم إطار معرفي نظري يمكن الاعتماد عليه لإعداد دراسات أوسع و أكثر دقة.

4-أهداف الدراسة :

- أ/- معرفة مدى فعالية مراقبة التسيير كأداة لترشيد القرارات .
- ب/- محاولة إبراز دور نظام مراقبة التسيير في التنمية المستدامة .
- ج/- التعرف على طبيعة العلاقة بين مراقبة التسيير و التنمية المستدامة .
- د/- التعرف على آليات و أبعاد و مكونات التنمية المستدامة .

5-حدود الدراسة :

- أ/- الحدود المكانية : تمت في دراسة مؤسسة رياض-مطاحن الحضنة- بالمسيلة .
- ب/- الحدود الزمانية :

المدة الزمنية التي ستستغرق لإنجاز الدراسة " فصل أكاديمي من جانفي 2016 إلى غاية نهاية آفريل 2016 " .



ج/- الحدود البشرية :

إن الحدود البشرية لهذه الدراسة هم المدراء و مساعديهم و مدراء الدوائر و الأقسام في المؤسسة محل الدراسة .

6- منهجية البحث :

قصد الإحاطة بمختلف جوانب الموضوع ، و الإجابة على إشكالية البحث و اختبار صحة الفرضيات و تماشيا مع المناهج المعتمدة في الدراسات الاقتصادية سوف نعتمد على المنهج الإستنباطي، و ذلك بإتباع الأسلوب الوصفي التحليلي بهدف وصف و تحليل مختلف جوانب الموضوع و الوصول إلى النتائج المراد منها من البحث ، حيث سنستعمل الأسلوب الوصفي في معالجة الفصل الأول و الثاني اما الفصل الثالث فسيتم الاعتماد على الأسلوب التحليلي .

أما فيما يخص نمط البحث و جمع المعلومات فسنعتمد على أسلوب مسح المكتب بهدف التعرف على المراجع و البحث و البحوث و الدراسات التي لها صلة بالموضوع ، بالإضافة إلى البحوث العلمية المقدمة في رسائل الماجستير و أطروحات الدكتوراه و كذلك الدراسات و البحوث المنشورة على شبكة الإنترنت ، كما سنعتمد على أسلوب المقابلات و الإستبانة مع مسؤولي المؤسسات محل الدراسة و الباحثين الأكاديميين للإحاطة بجوانب الموضوع سعيا لتحقيق النتائج

7- الإطار العام للدراسة :

تتضمن هذه الدراسة فصلين منها نظريين و فصل تطبيقي و يمكن توضيح هذا فيما يلي :

الفصل الأول : عموميات حول التنمية المستدامة .

تناولنا من خلاله ثلاث مباحث تم التطرق فيها إلى السياق التاريخي لتطور التنمية المستدامة ، مبادئ و أبعاد التنمية المستدامة و مؤشراتها ، التنمية المستدامة من منظور المؤسسات الاقتصادية .

الفصل الثاني : مدخل إلى مراقبة التسيير .



تناولنا من خلاله ثلاث مباحث تم التطرق فيها إلى مفاهيم أساسية لمراقبة التسيير ، واقع مراقبة التسيير في المؤسسة ، و كذلك عرض أهم أدوات مراقبة التسيير .

الفصل الثالث : تناولنا فيه دراسة تطبيقية لمؤسسة رياض سمطاحن الحضنة - بالمسيلة من هيكلها التنظيمي و المصالح المختلفة له .

الدراسات السابقة :

- الدراسة الأولى : مسالمي نسمة ، العنوان : الحكم الراشد والتنمية المستدامة في الغرب العربي ، هدف الدراسة التعرف على مساهمة الحكم الراشد في تحقيق التنمية المستدامة ، ويتبين من خلال الدراسة انه يتضح ضرورة وجود إدارة سياسية فاعلة لتحقيق التنمية المستدامة وبلوغ هذه الأهداف لابد من بداية الإصلاح لتحقيق الحكم الصالح الضروري لأي تنمية .

- الدراسة الثانية : أ.عمراني كدبوس ،عنوان :الحكم الراشد ومستقبل التنمية المستدامة في الجزائر ،هدف الدراسة هل مستقبل التنمية المستدامة في الجزائر مرتبط ارتباطا مباشرا بتطبيق مؤشرات واليات الحكم الراشد ، ويتبين ان تحقيق التنمية المستدامة الشامل والمتوازن في الجزائر وتجسيدها على ارض الميدان يمر اولا عبر تغيير ذهنية النخب الحاكمة و تحسين الأداء السياسي للأحزاب عامة و المعارضة خاصة ثم مدى قناعة الطرفين باليات الحكم الراشد ثانيا .



تمهيد

اصبحت مقارنة التنمية المستدامة تكتسي اهمية كبيرة على كافة المستويات وبالتالي اهتمت بها جميع الدول وانعقدت من اجلها العديد من المؤتمرات المحلية و الدولية و اهتم بها الكثير من المفكرين والعلماء وحتى عامة الناس حيث كانت فكرة التنمية المستدامة تتضمن عدة اهداف من بينها البحث عن العوامل الاقتصادية و السياسية المسؤولة عن خلق الازمات البيئية واستمرار التلوث والاسراف المتزايد الذي تعرض له الموارد الطبيعية و دمج التنمية المستدامة في سياسة الدول مع ترشيد استخدام الموارد بتخفيض نسبة الفقر.

سنحاول في هذا الفصل توضيح مفهوم التنمية المستدامة، مستوياتها. خصائصها، أهدافها، وكذلك أبعادها و مؤشراتها بالإضافة الى معوقات التنمية المستدامة وحلولها.

المبحث الأول : السياق التاريخي لتطور مفهوم التنمية المستدامة

قبل الحديث عن مفهوم التنمية المستدامة كان لابد من استعراض السياق التاريخي لهذا المفهوم، انطلاقاً من النمو الاقتصادي مروراً بالتنمية الاقتصادية ووصولاً إلى التنمية المستدامة ، كما سيتم التطرق في هذا المبحث إلى أهم القمم والمؤتمرات التي رافقت مفهوم التنمية المستدامة، وفي الأخير تحديد مفهوم التنمية المستدامة.

المطلب الأول : التنمية من النمو إلى الاستدامة

ان المتتبع لمسيرة التنمية المستدامة على الصعيد العالمي و الإقليمي تتبين له بأن التطور مستمر وواضح على التنمية ، وكان التطور استجابة واقعية لطبيعية المشكلات التي تواجهها المجتمعات، وانعكاسات حقيقية للخبرات الدولية التي تراكمت عبر الزمن في هذا المجال.

الفرع الأول: تطور مفهوم التنمية : وبشكل عام يمكن تمييز أربعة مراحل رئيسية لتطوير مفهوم التنمية وهي¹:

1.1. التنمية بوصفها مرادفاً للنمو الاقتصادي: امتدت هذه المرحلة تقريباً من نهاية الحرب العالمية الثانية إلى منتصف العقد السادس من القرن العشرين ، واهم ما ميز التوجه الشمولي في هذه المرحلة هو الاعتماد على إستراتيجية التصنيع كوسيلة لزيادة مستويات الدخل الوطني وتحقيق معدلات مرتفعة للنمو الاقتصادي.

2.1. التنمية وفكرة النمو و التوزيع: غطت هذه المرحلة تقريباً الفترة الممتدة من نهاية منتصف العقد السابع من القرن العشرين، حيث يغير فيها مفهوم التنمية ليشمل الجوانب الاجتماعية إلى جانب الجوانب الاقتصادية وذلك من خلال التركيز على مكافحة مشكلات الفقر و البطالة و اللامساواة في التوزيع، بعد مكان يقتصر في المرحلة السابقة على الجوانب الاقتصادية فقط.

3.1. التنمية الاقتصادية والاجتماعية الشاملة و المتكاملة: امتدت هذه المرحلة تقريباً من منتصف السبعينيات إلى منتصف الثمانينات من القرن العشرين وظهر فيها مفهوم التنمية

¹ ريمة خلوط ، سلمى قطاف، مساهمة التنمية البشرية في تحقيق التنمية المستدامة، مداخل في حول التنمية المستدامة و الاستخدامية للموارد المتاحة، جامعة فرحات عباس ، سطيف أيام 07-08-2008 03.

الشاملة التي لا تقتصر أهدافها على زيادة معدلات النمو الاقتصادية فقط بل تصاف أهدافها على أساس تحسين الظروف السكان العادين، فهي تهتم بجميع جوانب المجتمع و الحياة بمعنى أنها تهتم أيضا بتركيب هذا النمو وتوزيعه على المناطق و السكان .

4.1. التنمية المستدامة: إن من عوامل ظهور فكرة التنمية المستدامة هو الإضرار بالجانب الحيوي للعالم، فمنذ الثمانينات اكتشفت العديد من المشكلات والمخاطر البيئية التي تهدد كل أشكال الحياة على سطح الأرض، الأمر الذي أدى إلى ضرورة إيجاد أسلوب تنمية يتخذ من التكافل بمواجهة التحديات كإحدى الأولويات المميزة له.

من خلال ماسبق يمكن عرض مراحل تطور التنمية المستدامة و محتواها أكرر تفصلا في الجدول التالي:

(11): مفهوم التنمية و محتواها منذ نهاية الحرب العالمية الثانية.

مفهوم التنمية	الفترة الزمنية	مستوى التنمية ودرجة التركيز	للتنمية بالنسبة
---------------	----------------	-----------------------------	-----------------

عموميات حول التنمية المستدامة

1	التنمية = النمو	نهاية الحرب العالمية الثانية منتصف ستينيات لعشرين	اهتمام كبير ورئيسي الاقتصادية اهتمام ضعيف الاجتماعية اهمال الجوانب البيئية	- الانسان هدف التنمية (تنمية من) تأثيرات متبادلة بين الجوانب (
2	التنمية = النمو الاقتصادي + التوزيع	منتصف سبعينات القرن العشرين	اهتمام كبير الاقتصادية - اهتمام كبير الاجتماعية - اهتمام ضعيف بالجوانب البيئية	- الانسان هدف التنمية - الانسان وسيلة للتنمية/التنمية) تأثيرات متبادلة بين الجوانب (.
3	التنمية الشاملة = الاهتمام بجميع الجوانب الاقتصادية والاجتماعية بالمستوى نفسه	منتصف سبعينات + الثمانينيات من القرن العشرين	- اهتمام كبير الاقتصادية. - اهتمام كبير الاجتماعية. - اهتمام متوسط بالجوانب البيئية.	- الانسان هدف التنمية - الانسان وسيلة للتنمية.) تأثيرات متبادلة بين الجوانب (.
4	- التنمية المستدامة = الاهتمام بجميع جوانب الحياة الاقتصادية والاجتماعية والبيئية بالمستوى نفسه.	من ثمانينيات القرن العشرين و	- اهتمام كبير الاقتصادية. - اهتمام كبير الاجتماعية. - اهتمام متوسط بالجوانب البيئية. - اهتمام كبير الزراعية والثقافية.	معالجة تكاملية عن) تأثيرات متبادلة بين الجوانب (.

المصدر: عثمان محمد غنيم، ماجدة أحمد أبو زنت، التنمية المستدامة "فلسفتها و أساليب تحطيطها و أدوات قياسها"، دار صفاء للنشر و التوزيع ط1، عمان، الأردن، 2007، ص34

فرع الثاني: القمم الرئيسية المنعقدة حول التنمية المستدامة : إن مقارنة التنمية المستدامة انطلقت من الاعتبارات البيئية ولعل أول فكرة الظهور الاهتمام بالبيئية وبالتالي بالتنمية المستدامة،وعندما انشئ مايسمى بناري روما 1968، حيث ضم عدد من العلماء والمفكرين الاقتصاديين وكذا رجال الأعمال من مختلف أنحاء العالم، دعي هذا النادي إلى ضرورة إجراء أبحاث تحصي مجالات التطور العالمي لتحديد حدود النمو في الدول المتقدمة¹.

وفي سنة 1792 قام روما بنشر دراسة <<جاري فورسفور>>بعنون <حدود النمو > وهي عبارة عن نموذج رياضي يدرس العلاقة بين خمس متغيرات او اتجاهات عالمية بارزة وهي : استنزاف الموارد الطبيعية،النمو السكاني،التصنيع،سوء التغذية،واخيرا تدهور البئية، وقد كان الهدف منها هو دراسة العلاقة المتبادلة بين هذه التغيرات وتجاهاتها المستقبلية لفترة زمنية تمتد الى 30عاما²،كما شرح التقرير ايضا فكرة محدودية الموارد الطبيعية (المتجددة و الغير متجددة)، وانه اذا استمر تزايد معدلات الاستهلاك الحالية فان الموارد لن تقي باحتياجات المستقبل و تهديده³.

¹ - راشي طارق، الاستخدام المتكامل للمواصفات العالمية (الايزو) في المؤسسة الاقتصادية لتحقيق للتنمية

² - وعشير مريم، دور و اهمية الطاقة المتجددة في تحقيق التنمية المستدامة،رسالة ماجستيرفي العلوم الاقتصادية،جامعة منتوري،قسنطينة،2010 30.

³ -

⁴ -المرجع نفسه ص5.

وفي مايلي مختلف القمم والمؤتمرات العالمية التي ساهمت في بلورة مفهوم التنمية المستدامة بشكل متواصل عبر الزمن .

1.2. قمة الامم المتحدة حول التنمية باستكهولم: خلال الفترة الممتدة من 05 الى 13 جويلية 1972 تم عقد قمة الامم المتحدة حول البيئة الانسانية في ستوكهولم الذي كان بمثابة خطوة نحو الاهتمام العالمي بالبيئة، من خلال مناقشة الأمم المتحدة للمرة الاولى في هذا المؤشر للقضايا البيئية وعلاقتها بواقع الفقر وغياب التنمية في العالم، من خلال مناقشة الامم المتحدة في هذا الحدث التاريخي تم تدارس العلاقة المتدهورة بين البيئة و سكانها، حيث وضعت قائمة بالمهام التي من شأنها توطيد الصلة بين قضايا حقوق الإنسان و الأثار البيئية المتزايدة الناجمة عن مجتمع بشري مستمر في التوسع الحضري والتصنيع كما تم بحث قضايا مهمة مثل ضبط التلوث ، استعادة الغابات التخطيط المتكامل للتنمية ، النمو السكاني ، التعاون الدولي و التعليم البيئي⁴.

وانتهى مؤتمر ستوكهولم الى تبني 26 مبادا و 109 توصية يهدف توجيه العمل الدولي و الوطني في هذا الصدد، وقد اعلن ان الدفاع عن البيئة وتحسينها من اجل الجيل الحالي والاجيال المقبلة اصبح هدف رئيسيا لكل البشر و يجب على الحكومة تحمله، واستخلص في الاخير ان اية استراتيجية اتمانية دولية جديدة، واي نظام اقتصادي دولي جديد لا يمكن التواصل اليها اذا لم تؤخذ الاعتبارات البيئية في الحسبان¹

2-2 مؤتمر نيروبي بكينيا:

خلال الفترة الممتدة ما بين 10 و 18 ماي 1982 عقد مؤتمر نيروبي بكينيا يتكفل من الامم المتحدة ثم التطرق فيه الى المسائل المتعلقة بالبيئة و التنمية وكذا الارتفاع المحسوس لسكان العالم لاسيما دول العالم الثالث، ودعي المؤتمر الى بذل الجهود والتعاون الدولي و الاقليمي في هذا الاطار للحد من انتشار الفقر و التلوث، حيث غالبا مايصبح الفقر ولامية و المرض و سوء التغذية المشتركة على نطاق واسع والتي تكتسب بها نسبة كبيرة من سكان العالم سببا للضغط و التوتر و الصراع على الصعيد الاجتماعي، و تبعا لذلك اعتمد اعلان نيروبي لمساعدة الدول

¹ نبيحي عقيلي، في ظل التنمية المستدامة، دراسة حالة الطاقة المستدامة في الجزائر، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2008، 14

النامية ماديا و تقنيا و عالميا لمعالجة التصحر و الجفاف و مكافحة الفقر و تحسين الاوضاع البيئية¹.

وفي نفس السنة السابقة برنامج الامم المتحدة تقريرا عن حالة البيئة في العام وقد كان ذا مصداقية بالنظر الى كونه كان مبنيا على وثائق عملية و بيانات احصائية اكدت الخطر المحيط بالعالم، كما اشار هذا التقرير الى ان اكثر من 25 الف من خلايا الحيوانات و النباتية كانت في طريقها الى الانقراض، و ان الوفا غير المعروفة يمكن ان تكون قد اختفت نهائيا، كما لفت الانتظار نحو الكميات الهائلة من الانبعاثات و النفايات الناتجة عن البشرية و مدى انعكاساتها على البيئة².

و في 28 اكتوبر 1982 اقرت الجمعية العامة الميثاق العالمي للطبيعة الذي اقر ان الحياة تعتمد على العمل المتصل للنظم الطبيعية، و الح على تقويم الاثار الواقعة على الطبيعة وان تطرح على الراي العام بالوسائل المناسبة³.

ويعرف كذلك تقرير يرو نتلاند، حيث اظهر التقرير فصلا كاملا عن التنمية المستدامة و ثم بلور تعريف دقيق لها، و اكد التقرير على انه لا يمكننا الاستمرار في التنمية بهذا الشكل مالم تكن التنمية قابلة للاستمرار و من طرف ضرر بيئي.

2-3: مؤتمر الأمم المتحدة للبيئة و التنمية بربو دي جانيرو(البرازيل):

في 14 جوان 1992 عقد المؤتمر بربو دي جانيرو ليوتوج و بالفعل توصيات تقرير، بروننتلاندو التي كانت من بينها دعوة الجمعية العامة للأمم المتحدة إلى ضرورة العقد عقد مؤتمر دولي يجمع كل زعماء العالم للنظر في القضايا البيئية، حيث كانت فكرة التنمية المستدامة في قلب وثائق وقرارات المؤتمر، الذي شكل أكبر حشد عالمي حول البيئة والتنمية المستدامة تحت إشراف الأمم المتحدة و عرف بإسم "قمة الأرض" كدليلا على أهميته العالمية، وتعبيرا عن أهدافه التي تمثلت في وضع أسس بيئية عالمية للتعاون بين الدول المتقدمة من منطلق المصالح المشتركة لحماية مستقبل الأرض، مع نقل الوعي البيئي العالمي من مرحلة التركيز على الظواهر الطبيعية

05

1

مريم ، مرجع سابق، ص30 31

2

ذبيحي عقيلة، مرجع سابق، ص15

3

البيئية إلى مرحلة البحث عن العوامل الاقتصادية و السياسية والإجتماعية المسؤولة عن خلق الأزمات البيئية وإستمرار التلوث والإستنزاف المتزايد الذي تتعرض له الطبيعة¹

2-4 إتفاقية كيوتو(اليابان):

تم في شهر ديسمبر 1997 إقرار بروتوكول كيوتو الذي يهدف إلى الحد من إنبعاث الغازات الدفيئة 'والتحكم في كفاية إستخدام الطاقة في مختلف القطاعات الاقتصادية وزيادة إستخدام نظم الطاقة الجديدة و المتجددة إضافة إلى زيادة المصبات المتاحة لإمتصاص الغازات الدفيئة². كما دعى إلى تثبيت غاز ثاني أكسيد الكربون و أن تكتمل الدول الصناعية منفردة أو مجتمعة بتخفيض إنبعاثات الغازات الدفيئة في الفترة 2008-2012 بنسبة 5.2% من إنبعاثات 1990 كما أنه أكد على ضرورة حماية إقتصاديات الدول النامية المتعرضة للآثار الضارة ,لكن رغم المزايا المقدمة في هذا البروتوكول إلا أن الولايات المتحدة الأمريكية رأت أنه سيحدث تراجعاً في نموها و سيقفل أرباحها فانبعثاتها تقدر ب 0.25 من الإنبعاثات الإجمالية في العالم ,كما رفضت التوقيع كلا من أستراليا ,اليابان ,موناكو و إيران و على إثر إنعقاد مؤتمر مراكش 10 نوفمبر 2001 غدت أغلبية الدول بالمصادقة على البروتوكول , و من أهم عيوب هذا الأخير أنه منح فرصة إحياء إستخدام الطاقة النووية بحجة أنها لا تبعث غازات الإحتباس الحراري متجاهلين خطرها الأكبر.

2-5:قمة جوهاسبورغ 2002 :

ما بين 26 أوت و 04 سبتمبر 2002 عقدت الأمم المتحدة مؤتمراً في جوها سبورغ (جنوب إفريقيا).تحت عنوان "القمة العالمية للتنمية المستدامة"او ما يعرف بقمة الأرض الثانية ,وذلك لتحسين معيشة الناس و المحافظة على الموارد و الخدمات الصحية و الأمن الإقتصادي المسؤول و السلم بيئاً,و أن نعمل معا على توسع نطاق التعاون عبر الحدود من أجل تبادل الخبرات و التكنولوجيا و الموارد.³

¹ برني لطيفة , دور الإدارة البيئية في تحقيق مزايا تنافسية للمؤسسة الصناعية , 7,6
² EN.I.CA.BISKRA ,رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية , جامعة محمد خيضر , بسكرة 2006, 28
³ برني لطيف ,مرجع سابق ,ص29

حيث حظى المؤتمر بإهتمام بالغ من قبل خبراء و إحصائيي التنمية و البيئة و النشاط على الصعيد العالمي ,حيث يأمل الكثيرون أن يؤدي هذا المؤتمر الجديد إلى تعزيز العمل البيئي و التنموي على الصعيد العالمي عبر الخروج بخطة عملية لمعالجة قضايا الفقر و تدهور الأوضاع البيئية , وخصوصا تلك المشكلات التي تواجه الدول الجنوبية النامية و الأكثر فقرا كما عمل على تقويم و مراجعة التقدم المحرز في تنفيذ جدول أعمال القرن 21 (أجندة 21)و تقويم ما تحقق من إنجازات في مجال البيئة و التنمية المستدامة , إضافة إلى إستعراض التحديات و الفرص التي يمكن أن تؤثر على الأهداف المسطرة.¹

2-6:مؤتمر بالي باندونيسيا:

في الفترة الممتدة من 03 إلى 04 ديسمبر 2007 إنعقد مؤتمر بالتي باندونيسيا الذي ناقش قضية التغير المناخي , كما داول المجتمعون في المؤتمر وضع خارطة طريق تهدف إلى تمديد بروتوكول كيوتو إلى 2012 و أن تشمل إتفاقية ما بعد كيوتو أهدافا كمية محددة و متوسطة الأجل , بالإضافة إلى ترتيبات خاصة لتحويل و نقل التكنولوجيا , و توفير الدعم اللازم لذلك , وبناء القدرات و إجراء تقييم أشمل للتأثيرات المحتملة للتغيرات المناخية على الدول النامية²

8

¹ التنمية المستدامة المبادئ و التنفيذ , المؤتمر العالمي الدولي حول التنمية المستدامة و
² الإستخدامية للموارد المتاحة , جامعة سطيف أيام 07 , 08 أبريل 2008 , 148

2-7. قمة كوبنهاغن (العاصمة الدانماركية) :

ما بين 07 إلى 17 ديسمبر لعام 2009 عقدت قمة كوبنهاغن حول قضية التغير المناخي في حلقة متصلة من الجهود الدولية الرامية لمواجهة ظاهرة الإحتباس الحراري تحت رعاية الأمم المتحدة و يحل بديلا لبروتوكول كويتو الذي أوشكت مدة سريانه على الإنتهاء , و تعتبر قمة المناخ بالعاصمة الدانماركية كوبنهاغن من أكبر القمم في التاريخ من حيث المشاركة , حيث تم البحث في التغير المناخي و كيفية التقليل من الإحتباس الحراري بحيث دارت محاورها في تحديد أهداف جديدة للكبح إنبعاث الغازات الدفيئة للدول الصناعية و كيفية مساهمة الدول الصناعية في التمويل اللازم , و الموافقة على خطة عمل في مجال تبادل الكربون¹ .

إن إفرار فكرة التنمية المستدامة و تبنيها كمصطلح بديل عن التنمية الإقتصادية إنما كان نتيجة لمفاوضات عسيرة و ندأت متعددة تحذرمن المخاطر البيئية الكبيرة التي أصبحت تواجه كوكب الأرض و تهدد الحيات فيه , هنا تم الإعراف فقط بالمشاكل البيئية و بدأ التفكير في إيجاد حلول ملائمة² .

و عليه فمن الضروري أن تتظافر جهود البيئيين و الإقتصاديين و الإجتماعيين لوضع السياسات الإقتصادية في سياق تلائم مع طبيعة البيئة و مستقبل الحياة على سطح الأرض، فمن خلال ما سبق يمكن أن تتضح الرؤيا حول تحديد مفهوم التنمية المستدامة , وهذا ما سيتم تناوله في النقطة الموالية .

¹ , 9
² بو عشير مريم , مرجع سابق , ص31

الفرع الثالث: تواريخ هامة في مسيرة التنمية المستدامة

الجدول رقم (1-2) تواريخ هامة في مسيرة التنمية المستدامة¹

1827	ح.ب.فورية، وصف ظاهرة ارتفاع درجة الحرارة عن طريق الإحتباس الحراري
1873	إنشاء المنظمة الدولية للأرصدة الجوية التي صارت فيما بعد منظمة الأرصد الجوية العالمية
1898	يقترح العالم الكيميائي السويدي س.أرهنيوس أن إنتشار CO ₂ ، و بتقوية الإحتباس الحراري يمكن أن يؤدي إلى إرتفاع درجة حرارة الأرض
1958	يقترح العالم الأمريكي ج.بلاس النقاش حول مسؤولية الإنسان في التغير المناخي و انطلقت القياسات المنتظمة لغاز CO ₂ في هاواي و آلاسكا
1967	تتبا العالمن س.ماندابل و ر.بنيرالديتضاعف تركيز غاز CO ₂ في الجو من هنا إلى غاية بداية في 1xx و إرتفاع متوسط حرارة الأرض
1979	المؤتمر الدولي الأول حول البيئة تحت رعاية المنظمة العالمية للأرصد الجوية
1988	إنشاء المجموعة ما بين الحكومات للخبراء حول تطور المناخ (GIEC)
1990	أول تقرير ل(GIEC) يؤكد أن تغير المناخ مؤكد علميا، المؤتمر الثاني العالمي حول المناخ، تمخض عن معاهدة تحدد إطار المفاوضات بين 137 دولة و المجموعة الأوروبية
1992	توقيع الإتفاقية-إطار المعاهدة حول التغيرات المناخية(GIEC) من طرف 154 دولة خلال ندوة ريو (RIO)، المؤتمر الأول للأطراف الموقعة في برلين حول الإلتزامات المأخوذة في مؤتمر ريو، تؤكد وثيقة برلين مسؤولية الدول المصنعة
1996	المؤتمر الثاني للأطراف الموقعة (C C C C) بجنيف:التقرير الثاني ل GIEC شارك في صياغته 3000 عالم، هناك مجموعة من العناصر تشير إلى التأثير المحسوس للإنسان على المناخ العالمي
1997	المؤتمر الثالث للأطراف الموقعة (CCCC) بطوكيو تبني معاهدة في ست نقاط تصنع تنظيما لطرح الغازات ذات الإحتباس الحراري على المستوى الدولي .
1998	المؤتمر الرابع للأطراف الموقعة على (CCCC) ل Ares Buenos: تأجيل المسائل المهمة لحظها خلال المفاوضات اللاحقة، و التي حددت في برامج عمل.

¹ الوقائع الاقتصادية العولمة الاقتصادية -التنمية المستدامة، الجامعة، الإسكندرية، 2009، 350، 351.

المطلب الثاني: مفهوم التنمية المستدامة و مستوياتها

إن تنازل موضوع التنمية يجرنا إلى الحديث عن الجهود المبذولة والسياسات الاقتصادية التي تهدف إلى تحقيق النمو الاقتصادي والتنمية الاقتصادية والوصول إلى التنمية المستدامة .

الفرع الأول: مفهوم التنمية المستدامة

لقد علاف مفهوم التنميم المستدامة تطور أبتداء من النمو الاقتصادي وصولا إلى مفهوم التنمية المستدامة كما يلي :

مفهوم النمو الاقتصادي: يقصد بالنمو الاقتصادي حدوث زيادة مستمرة في متوسط الدخل الفردي الحقيقي مع مرور الزمن أي متوسط الدخل هو ناتج قيمة الدخل الكلي على عدد السكان.¹

ويعرف أيضا على أنه : "الزيادة المضطرة في إمكانيات الاقتصاد على إنتاج السلع والخدمات التي يرغبها المجتمع".²

ومن هذه التعاريف يبين أن النمو الاقتصادي هو :

- قدرة الاقتصاد في التوسع في إنتاج السلع والخدمات .

- ينظر إلى النمو من زاوية واحدة ، وهي النمو في الطاقة الإنتاجية ، التي تعتبر مسألة حيوية ويراهها البعض بأنها مرادفة لملية النمو الاقتصادي .

- إن النمو الفعلي الاقتصادي لا يتوقف على النمو في قدرته على إنتاج السلع والخدمات فحسب بل يعتمد أيضا على مدى الأستعمال الفعلي لتلك الطاقة المتزايدة .

1-2. مفهوم التنمية : منذ زمن "أدم اسميث" ومفهوم التنمية يشغل أهتمام رجال الفكر الاقتصادي "إلا أن دول عديدة من إفريقيا وأسيا " إلا أن هذا الأهتمام بلغ ذروته في الخمسينات من القرن الماضي مباشرة بعد إنتها الحرب العالمية الثانية وحصول دول عديدة من إفريقيا وأسيا

¹ عبد القادر محمد, عبد القادر عطية, إتجاهات حديثة في التنمية المستدامة, إدار الجامعية الإسكندرية, مصر, 2003, 11

² الطيب الداودي, الإستراتيجيات الذاتية لتمويل التنمية الاقتصادية, التوزيع, عمان, الأردن, 2008, 5

على أستقلالها السياسي ، فأثنا تلك الحقبة من الزمن كان يعتقد أن مصطلحي النمو والتنمية لا يستخدم كمرادفين لبعضهما أي أنه كان يفسر النمو بالتنمية والعكس صحيح¹.

لكن مع التطور الذي شهده الفكر الاقتصادي بدأ الاقتصاديون يميزون بين النمو الاقتصادي والتنمية الاقتصادية ، حيث أصبح معظم الاقتصاديون يرى أن مفهوم التنمية الاقتصادية يختلف في الفكر الاقتصادي في شتى الميادين الإنتاجية لتحقيق أهداف إقتصادية وأجتماعية وثقافية².

من التعريف السابق يتضح أن مفهوم التنمية المستدامة أوسع من النمو الاقتصادي فهي تضم³:

✓ تحسين نوعية حياة السكان وخاصة الفقراء منهم ، وتصبح زيادة الدخل هي العامل الأساسي هنا .

✓ تحسين المهارات و الإمكانيات و الخيارات .

✓ تحسين الحقوق المدنية والحريات مثل الاستغلال أو حقوق التمثيل السياسي .

1-4 المفهوم الحديث للتنمية: التنمية البشرية

في العقد الأخير من القرن الماضي تنامي الوعي بقيمة الإنسان هدفاً و وسيلة في منظومة التنمية الشاملة وبناءً على ذلك كثرت الدراسات و التقارير التي عقدت لتحديد مفهوم التنمية البشرية و تحليل مكوناتها و ابعادها كإشباع الحاجات الأساسية و التنمية الاجتماعية و تكوين رأس المال البشري ،أو رفع مستوى المعيشة أو تحسين نوعية الحياه ففي التقرير الأول عن التنمية البشرية عرف البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة التنمية البشرية على أنها "عملية تمكين الناس من أوسع الفرص للاختيار"⁴

¹ مدحت القرشي، التنمية الاقتصادية نظرياً وسياسياً و موضوعياً، 2007، 124

² الطيب الداودي، الإستراتيجيات الذاتية لتمويل التنمية الاقتصادية، 5

³ كعوان سليمان ،لخضاري صالح دور اقتصاد البيئة في تحقيق التنمية المستدامة

اقتصاد البيئة و التنمية المستدامة جامعة 20 1955 سكبدة أيام 11 12 2008 112

⁴ أحمد عبد الرؤوف درويش ،قضايا التنمية في الدول النامية مقدمة في سيوسيو لحيا التنمية_ دار وفاء الدنيا للطباعة و النشر_ ط_ الاسكندرية مصر 2013 15.

1-5 مفهوم التنمية المستدامة: يعد موضوع التنمية المستدامة مثلاً للموضوعات البيئية الهامة و الذي بدأ يطفو إلى السطح منذ تسعينيات القرن الماضي ليحتل الصدارة لدى الباحثين و المهتمين بالبيئة و التنمية الاقتصادية كما يعتبر أهم تطور الفكر التنموي الحديث ، وأبرز إضافة إلى أدبيات التنمية خلال العقود الأخيرة .

جدول رقم (3-1) الآراء المختلفة المتعلقة بالتنمية المستدامة

التعريف	الرؤية
هي السعي إلى تحقيق الاستقرار في النمو السكاني و وفق تدفق الأفراد إلى الحدث و ذلك من خلال تطوير مستوى الخدمات الصحية والعلمية في الأرياف ولا تحقيق أكبر قدر ممكن من المشاركة الشعبية في التخطيط للتنمية .	اجتماعياً (انسانياً)
فهي تعني حماية الموارد الطبيعية و الاستخدام الأمثل للأرض والزراعة والموارد المائية .	بيئياً
فهي تعني على الصعيد التكنولوجي نقل المجتمع إلى عنصر الصناعات النظيفة ألتى تستخدم أقل قدر ممكن الطاقة و الموارد .	تقنياً

المصدر: من إعداد الطالب

الفرع الثاني: تعريف التنمية المستدامة

لقد ظهر مفهوم التنمية المستدامة في أعقاب مؤتمر "ستوكهولم" وشاع استخدامه منذ ذلك الحين، مع صياغة لجنة الأمم المتحدة التي ترأسها رئيسة وزراء النرويج السابقة "GroHarlem Brundtland" والتي أصدرت تقرير معنون " مستقبلنا للجميع " حيث يعرف هذا التقرير التنمية المستدامة بأنها "التنمية التي توفر احتياجات الأجيال الراهنة ،دون حرمان الأجيال القادمة من حقها في الحصول على احتياجاتها ¹ .

فقد تعددت تعاريف التنمية المستدامة الى مايلي:

التعريف الأول: التنمية التي تقابل الأحتياجات الأساسية للجيل الثاني دون أن يكون ذلك على الحساب التضحية بقدرة الأجيال القادمة¹.

التعريف الثاني: "تلبية أحتياجات المجتمعات في الوقت الحالي دون المساس بقدرة أجيال المستقبل على تحقيق أهدافها وبما يسمح بتوفير فرص أفضل من المتاحة للجيل الحالي لإحراز تقدم إقتصادي وأجتماعي وبشري"².

التعريف الثالث: "التنمية المستدامة هي التنمية التي تلبى حاجات الحاضر دون المساومة على قدرة الأجيال المقبلة في تلبية حاجاتهم"³

التعريف الرابع: "التنمية المستدامة هي التنمية الحقيقية التي لها القدرة على الأستقرار والأستمرار والتواصل من منظور استدامها للمواد الطبيعية والتي يمكن أن تحدث من خلال أستراتيجية تعتمد على المفاهيم البيئية وتتخذ التوازن البيئي كمحور أساسي لها"⁴.

التعريف الخامس: "وهو تعريف جان أليقل الإستهلاك مع مرور الزمن ولكن ماذا يلزم لتحقيق ذلك؟ نبين أن قدرة بلد ما على الأستدامة بمعنى أن تدفق الأستهلاك والمنفعة يتوقف على التقدير في رصيد المواد والثروة وأرتفاع الرفاهية بين الأجيال بأني مع زيادة إزدياد الثروة مع مرور الوقت وفي ظل وجود بدائل وأحلال محتمل بين الموارد على مر الزمن"⁵.

الفرع الثالث: . مستويات التنمية المستدامة

يمكن تقسيم التنمية المستدامة إلى ثلاث مستويات ضعيف، منطقية، قوية اعتمادا على الدرجة تلتزم بها في العامل مع الحفاظ على رأس المال بكل أنواعه و فيما يلي شرح لكل مت تلك المستويات.⁶

¹ محمد عباس يدوي يسرى أحمد البلناجي، المحاسبة في مجال التنمية المستدامة بين النظرية و التطبيق، الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2013، 20

² عبدالرحمان محمد العموي، سيكولوجيا التنمية و الإنتاج، دار راتب الجامعية ط1، بيروت 2001، 22

³ عبد القادر رزيق المخادمي، التلوث البيئي، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون الجزائر 2000، 117

⁴ راوي زكي يونس الطويل، التنمية المستدامة و الأمن الإقتصادي في ظل الديمقراطية و حقوق الإنسان، تهبوان للنشر، ط1، 2010، 79

⁵ إدارة البيئة و التنمية المستدامة في ظل العولمة المعاصرة، الدار الجامعية ط2 الإسكندرية

2010، 18

11

⁶ كعوان سليمان، الحضاري صالح، م

1.3 الاستدامة الضعيفة : تتمثل في الحفاظ على رأس المال الكلي عند مستواه الأصلي دون الأخذ في الاعتبار التغيرات في مكونات رأس المال (الطبيعية، البشرية، الاجتماعية، من صنع الإنسان) ، و بالتالي فإن الاستدامة الضعيفة تقوم على افتراض أن هذه الأنماط من رأس المال تعد بدائل لبعضها البعض ، على الأقل بالنسبة لمستويات الأنشطة الاقتصادية و الموارد المتاحة.

2.3 الاستدامة المنطقية : يتطلب هذا النمط من الاستدامة ، بالإضافة إلى رأس المال الكلي عند مستواه الأصلي ، الاهتمام بكل مكون من مكونات رأس المال من طبيعية و بشرية و اجتماعية و من صنع الإنسان ، فمثلا يمكن استهلاك البترول طالما تستخدم الحصيلة في الاستثمار في مكون آخر (رأس المال البشري مثلا) كذلك يجب العمل على تحديد المستويات الحرجة لكل مكون رأس المال و التي يمكن إن تؤدي تعديها إلى ظهور مشكلة عدم القدرة على الاحتلال .

3.3 الاستدامة القوية : تتمثل في الحفاظ على المكونات المختلفة لرأس المال في مستواها الأصلي كل على إحدى ، و وفقا لهذا المفهوم فان مكونات رأس المال تعد مكملة لبعضها البعض و ليست بدائل ، فعلى سبيل المثال إن حصيلة بيع البترول لابد و إن تستمر في مجالات الطاقة وتطويرها و الحصول على إنتاج مستديم للطاقة ، و إذا بذلنا جهدنا في المقابل لتثبيت مستوى احتياطي لرأس المال الكلي حينئذ تنقل الأجيال القدرة ذاتها في إنتاج الخبرات و الخدمات إن إنتاج الرفاهية.

المطلب الثالث: خصائص و أهداف التنمية المستدامة

الفرع الأول: خصائص التنمية المستدامة:

ان التنمية المستدامة تختلف عن التنمية في كونها اشد تداخلا و اكثر تعقيدا فهي تتميز بمجموعة من الخصائص نوجزها فيما يلي :

✓ التنمية تعتبر البعد الزمني هو الأساس فيها فهي تنمية طويلة المدى بالضرورة تعتمد على تقدير إمكانيات الحاضر و يتم التخطيط لها لأطول فترة زمنية مستقبلية .

✓ التنمية تراعي تلبية الاحتياجات القادمة من الموارد الطبيعية للمجال الحيوي لكوكب الأرض¹.

✓ التنمية المستدامة تتوجه أساسا لتلبية احتياجات الطبقة الفقيرة و من هنا يمكننا القول أنها تسعى للحد من الفقر.

✓ التنمية المستدامة تحرص على تطوير الجوانب الثقافية مع المحافظة على الحضارة الخاصة بكل مجتمع²

كما توجد هناك خصائص أخرى انطلقا من إبعادها تتمثل هذا فيما يلي³:

التنمية ذات بعد أخلاقي : ترتبط بفكر العدالة و لمشاركة المجتمعية و التكفل و سرعات الفئات الضعيفة و تلبية احتياجاتها .

التنمية متعددة الأبعاد : تهتم بالجوانب المادية و المعنوية للإنسان فيوجد البعد الديني و الاجتماعي و الأخلاقي و الثقافي و البشري و البيئي في إستراتيجية التنمية المستدامة ، كما تعنى بالإهتمام بنوعية حياة الإنسان فالتنمية المستدامة تنمية إنسانية بالدرجة الأولى .

الفرع الثاني: أهداف التنمية المستدامة

تسعى التنمية المستدامة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف و التي يمكن انجازها فيما يلي⁴ :

تحقيق نوعية حياة أفضل للسكان: من خلال عملية التخطيط و التنفيذ السياسات التنموية لتحسين نوعية حياة السكان في المجتمع اقتصاديا و اجتماعيا و نفسيا و روحيا عن طريق التركيز على الجوانب التوعوية للنمو، و ليس الكمية وبشكل عادل و مقبول .

¹ سعيدة بورديمة ، سليمة طيايية ، التنمية المستدامة و مؤشرات قياسها ، الملتقى الوطني حول اقامة التنمية المستدامة في الجزائر و متطلبات التاهيل للمؤسسات الاقتصادية ، جامعة 8 قالمة، أيام 7 6 2010 5.

² سعيدة بورديمة ، سليمة طيايية ، مرجع سابق ، ص 6

³ عبد العزيز قاسم محارب _ التنمية المستدامة في ظل تحديات الإسكندرية، 2001، 183 181

⁴ عثمان محمد غنيم ، ماجد احمد ابوزنط ، مرجع سابق ، ص 28 29

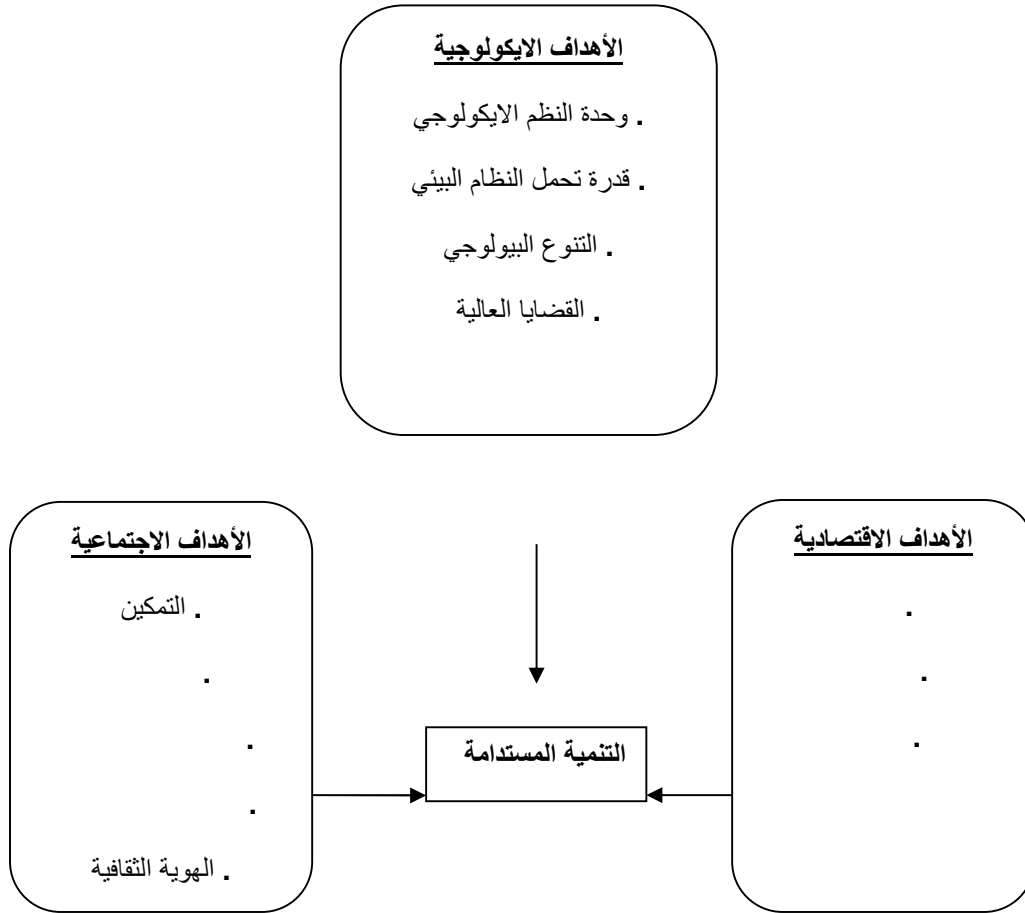
الطبيعة : التنمية المستدامة تركز على العلاقة بين نشاطات السكان و البيئة و تتعامل مع النظم الطبيعية و محتواها على أنها أساس حياة الإنسان فهي تنمية تستوعب العلاقة بين البيئة المبنية (علاقة حساسة) ، و تعمل على تطوير هذه العلاقة لتصبح علاقة تكامل و انسجام.

تعزيز وعي السكان بالمشكلات البيئية القائمة : وتنمية إحساسهم بالمسؤولية تجاهها و حثهم على المشاركة الفعالة في اتجاه حلول مناسبة من خلال مشاركتها في إعداد و تنفيذ و متابعة و تقييم برامج و مشاريع التنمية المستدامة .

تحقيق استقلال و استخدام عقلاني للموارد : حيث ان التنمية استنزافها و تدميرها تعمل على استخدامها و توظيفها بشكل عقلاني .

ربط التكنولوجيا الحديثة بأهداف المجتمع : تحول التنمية المستدامة إلى توظيف التكنولوجيا الحديثة يخدم أهداف المجتمع من خلال نوعية السكان بأهمية التقنيات المختلفة في المجال التنموي و كيفية الاستخدام المتاح و الجديد منها في تحسين نوعية الحياة المجتمع و تحقيق أهداف المسنودة دون أن ينجم عن ذلك أثار و مخاطر بيئية سلبية ، أو على الأقل إن تكون هذه المخاطر و الاثار مسيطرة عليها بمعنى وجود حلول مناسبة لها .

الشكل (1.1): يمثل اهداف التنمية المستدامة



المصدر : دوجلاس موسيتين ، مبادي التنمية المستدامة، ترجمة باء شاهين، ط1 الدار الدولية للاستثمار الثقافي، القاهرة 2000، ص 01

المبحث الثاني : مبادئ وأبعاد التنمية المستدامة و مؤشرات قياسها و إشكالاتها

الملاحظة من خلال التطرق لتطوير مفهوم التنمية المستدامة هو إن هذه الأخيرة تقوم على عدة مبادئ ، إلا أن المشكل الأساسي الذي يطرح نفسه هو تحديد المؤشرات التي من خلالها يمكن قياس التنمية المستدامة و المعايير التي يتسنى عليها ، بالإضافة إلى الإشكالات التي تعترض مسار التنمية المستدامة ، و هذا من خلال المعوقات التي تعترضها و تحد من الوصول إلى أهداف التنمية المستدامة المنشودة .

المطلب الأول : مبادئ و أبعاد التنمية المستدامة

مع نهاية القرن 20 بدأت تتبلور مبادئ البيئة الشاملة يتبناها البنك العالمي و التعمير و هي 10 مبادئ أساسية و هي¹ :

الفرع الأول: مبادئ التنمية المستدامة

مع نهاية القرن 20 بدأت تتبلور مبادئ البيئة الشاملة يتبناها البنك العالمي للإنشاء والتعمير وهي 10 مبادئ أساسية هي :

المبدأ الأول :تحديد الأولويات بعناية : اقتضت خطورة مشكلة البيئة و ندرة الموارد المالية التشدد في وضع الأولويات و تنفيذ إجراءات العلاج على المراحل ، فكانت خطة العمل السيئ ، لأوروبا الشرقية سابقا التي أعدها البنك العالمي و الاتحاد الأوروبي و كل البلدان الأعضاء تمثل جهدا زائدا في هذا الصدد و هذه الخطة القائمة على التحليل التقني للآثار الصحية و الإنتاجية و الايكولوجية لمشكلات الواجب التصدي لها بفعالية .

المبدأ الثاني : الاستفادة من كل دولار : كانت معظم السياسات البيئية بما فيها السياسات الناجحة ككافة بدون مبرر و لا تستطيع البلدان النامية استخدام أساليب مرتفعة التكاليف الجهود في هذا المجال بلدان عديدة (التشيك ، التشيلي ، المكسيك) ، أن هذا التأكيد يسمح بتحقيق انجازات كثيرة بموارد محدودة .

المبدأ الثالث : اغتنام فرص تحقيق الربح لكل الأطراف : بعض المكاسب في مجال البيئة سوف تتضمن تكاليف و مفاضلات و البعض الآخر يمكن تحقيقه كمنتجات فرعية لسياسات صممت لتحسين الكفاءة و الحد من الفقر و نظرا لندرة الموارد التي تم تكريسها لحل مشكلات البيئة منهما خفض الدعم على استخدام الموارد الطبيعية هو أوضح سياسة لتحقيق الربح للجميع فعلى التي تبلغ 80 من كل المياه المستخدمة .

¹ خبابة عبد الله ، التنمية المستدامة . المبادئ و التنفيذ المؤتمر العالمي الدولي حول التنمية المستدامة الاستخدامية
_ جامعة اسطيف أيام 07 08 ابريل 2008 604

المبدأ الرابع : استخدام أدوات السوق حينما تكون ممكنة : إن الحوافز القائمة أسوق و الرامية إلى خفض الأضرار الضريبية هي الأفضل من حيث المبدأ و تطبيق ، فعلى سبيل المثال تقوم بعض الدول النامية بفرض رسوم الانبعاث و تدفق النفايات ، رسم قائمة على قواعد السوق بالنسبة لعمليات الاستخراج .

المبدأ الخامس : الاقتصاد في استخدام القدرات الإدارية و التنظيمية : يجب العمل على تنفيذ سياسات أكثر تنظيم و قدرة مثل فرض الضرائب على الوقود أو قيود الاستيراد أنواع المبيدات الحشرية ، إدخال مبدأ الحوافز على بعض المؤسسات الصناعية. تسعى إلى التقليل من الإضرار البيئية فعلى سبيل المثال اندونيسيا 1996 إدخال نظام يتكون من 5 نجوم لتقييم الأداء البيئي .

المبدأ السادس : العمل مع القطاع الخاص : يجب على الدول التعامل بجدية و موضوعية مع القطاع الخاص ، باعتباره عنصر أساسي في العملية الاستثمارية ، و ذلك من خلال تشجيع التحسينات البيئية للمؤسسات و إنشاء نظام 1400 الذي يشهد إن الشركات لديها أنظمة سليمة للإدارة البيئية .

المبدأ السابع: الاشتراك الكامل للمواطن: عند التصدي للمشكلات البيئية لبلد ما تكون فرصة النجاح قوية بدرجة كبيرة إذا شارك المواطنون المحليون و مثل هذه المشاركة ضرورية للأسباب التالية :

قدرة المواطن على المستوى المحلي على تحديد الأولويات ،أعضاء المجتمعات المحلية يعرفون حلولاً ممكنة على المستوى المحلي ،أعضاء المجتمعات المحلية يعملون غالباً على مراقبة مشاريع البيئة،إن مشاركة المواطن يمكن أن تساعد على بناء قواعد جماهيرية تؤيد التعبير .

المبدأ الثامن: توظيف الشركة التي تحقق نجاحاً: يجب على الحكومة الاعتماد على الارتباطات الثلاثية التي تشمل (الحكومة، القطاع الخاص، منظمة المجتمع المدني....) و تنفيذ تدابير قضائية للتصدي لبعض قضايا البيئة .

المبدأ التاسع : تحسين الأداء البيئي على الكفاءة و الفعالية : فيوسع المديرين و البارعين انجاز تحسينات كبيرة في البيئة بأدنى التكاليف و من أمثلتها نهر دول أوروبا الشرقية سابقاً يمكن

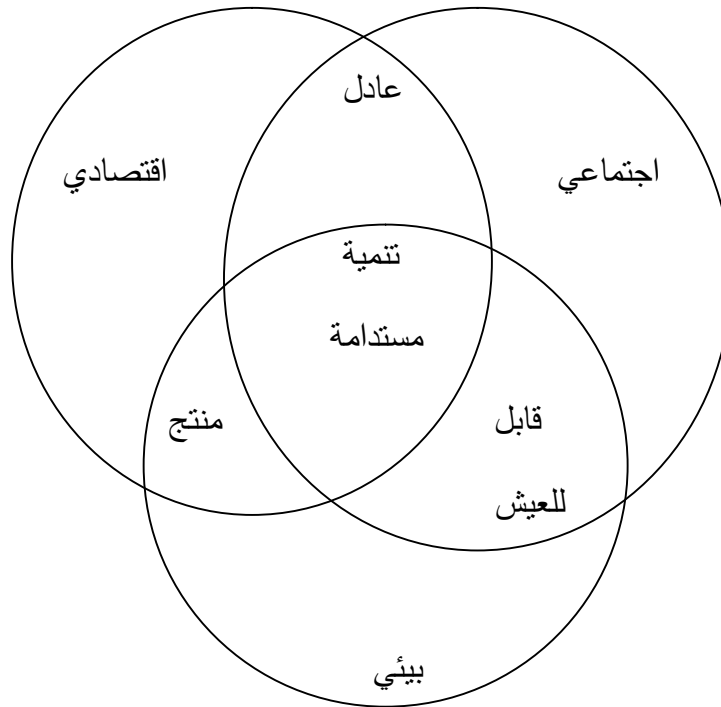
إسهام مصانع الرصاص من خفض نسبة التلوث للهواء و الغبار من 60 إلى 80 بفضل تحسين تنظيم المنشآت من الداخل من استثمارات قليلة .

المبدأ العاشر: إدماج البيئة من البداية :عندما يتعلق الأمر بحماية البيئة فإن الوقاية تكون أرخص و أكثر فعالية من العلاج و تسعى معظم البلدان الآن إلى تقييم و تقديم الضرر المحتمل من الاستثمارات الجديدة في البنية التحتية ، وأصبحت معظم الدول تضع في حسابات التكاليف و المنافع البيئية عند تصميم استراتيجيات متعلقة بالطاقة كما أنها تجعل من العلم البيئي عنصراً فعالاً في إطار السياسات الاقتصادية و المالية والاجتماعية و التجارية و البيئية .

الفرع الثاني: الأبعاد للتنمية المستدامة :

من خلال التعاريف السابقة للتنمية المستدامة تتضمن أبعاد متعددة و متنوعة متداخلة في ما بينهما كما هو موضح في الشكل (1-2).

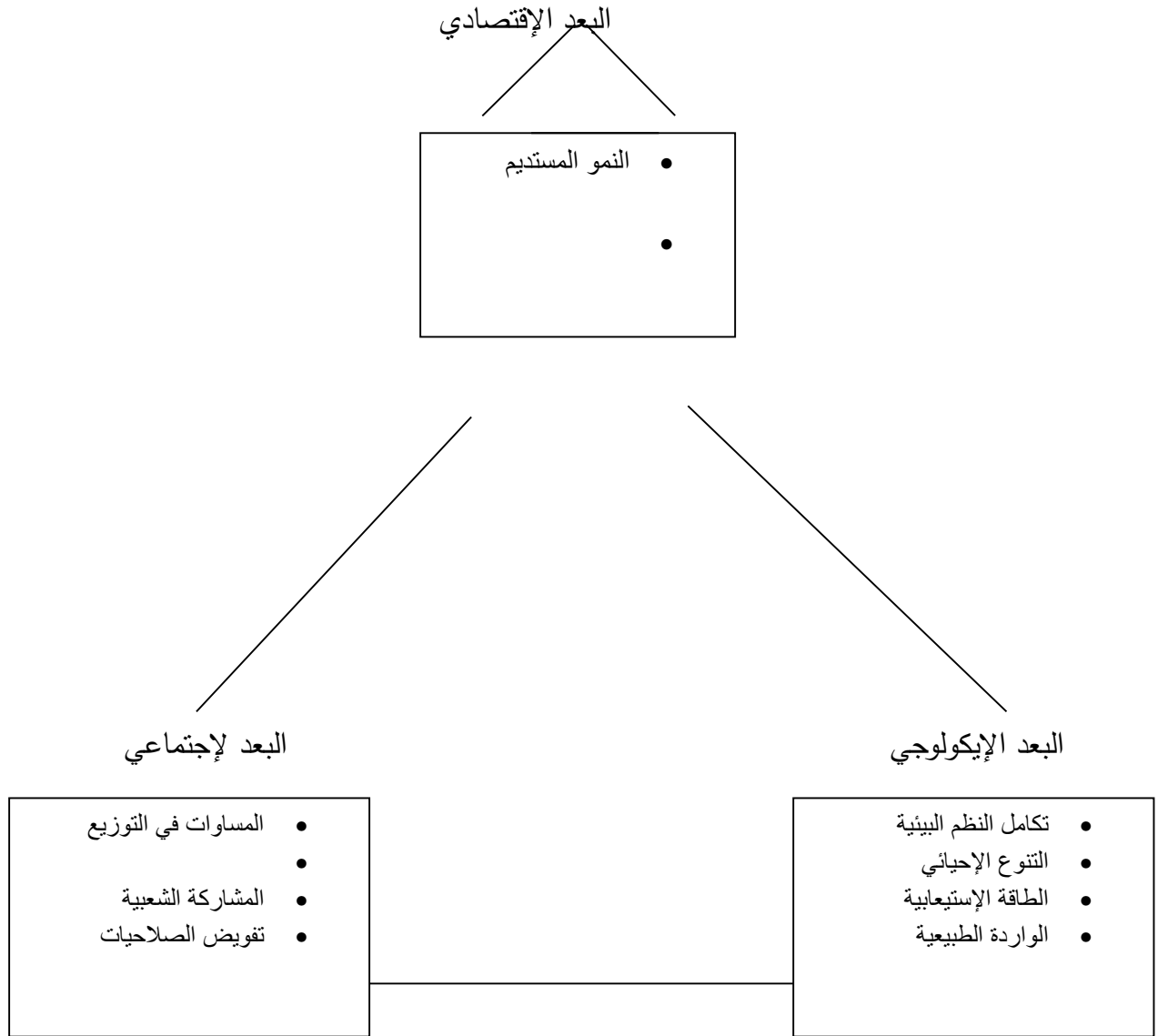
الشكل رقم(1-2) أبعاد التنمية المستدامة



Source ://www-losinger marrazzi.ch / développement

Durable Consulté le 03/02/2016 à 21:00

الشكل رقم (3-1): ترابط أبعاد عملية التنمية المستدامة



المصدر: عثمان محمد غنيم , ماجدة أحمد أبو زنت , مرجع سبق ذكره ص 41

من الشكل رقم (1-2) يتضح أن مفهوم التنمية المستدامة يتضمن ثلاثة أبعاد أساسية متداخلة والتركيز عليها يؤدي إلى تحقيق أهداف التنمية المرجوة وهي كالتالي:¹

1-2 الأبعاد الاقتصادية: وتتضمن عدة أبعاد منها :

- ضمان حصول الأفراد على الموارد الطبيعية: مثلًا إستهلاك الطاقة من الغاز .
- إيقاف تبذير الموارد: من خلال اجراء تخفيضات متواصلة في مستويات الاستهلاك المبدد للطاقة و الموارد الطبيعية .
- مسؤولية البلدان المتقدمة عن التلوث و معالجته : ومنه ينتج تقليل تبعية البلدان النامية و الانطلاق من نمط تنموي يقوم على الاعتماد على الذات لتنمية القدرات الذاتية وتأمين الاكتفاء الذاتي و بالتالي توسع التعامل الاقليمي ، وفي التجارة ما بين البلدان النامية وتحقيق إستثمارات ضخمة في رأس المال البشري والتوسع والتعاون في توزيع المداخل.

2-2 الأبعاد الإجتماعية : وتتمثل في مايلي :

- تثبيت النمو الديمغرافي : حيث أن النمو السريع يحدث ضغوطا حادة على الموارد الطبيعية وعلى قدرات الحكومات على توفير الخدمات ، كما أن النمو السريع للسكان في بلد ما أو منطقة ما يحد من التنمية و يقلص من قاعدة الموارد الطبيعية المتاحة لعمال كل سكن .
- أهمية توزيع السكان :إن التنمية المستدامة تعني النهوض بالتنمية القروية كمساعدة على إبطاء حركة الهجرة ألى المدن .
- الأستخدام الكامل للموارد البشرية : حيث تنطوي على إستخدام الموارد البشرية إستخداما كاملا ، وذلك بتحسين التعليم و الخدمات الصحية ومحاربة الجوع و إصال الخدمات إلى الذين يعيشون في فقر مدقع أو في المناطق النائية .
- الصحة و التعليم .

2-3 الأبعاد البيئية : وتتجلى في :

¹مقيم صبري ، بو عنان نور الدين، دور اسلوب الانتاج الانظف في تحقيق التنمية المستدامة بالمؤسسة الصناعية دراسة حالة مؤسسة سوناطراك، الملتقى الوطني الخاص حول اقتصاد البيئة و التنمية المستدامة ،

- **إتلاف التربة و استعمال المبيدات :** فاستعمال المبيدات و الأسمدة يؤدي إلا إتلاف المياه السطحية و الجوفية ، أما الصعوبات البشرية و الحيوانية فإنها تضر بالغطاء النباتي والغابات أو تدميرها بالإضافة إلى استغلال الثروة السمكية بصفة غير مستدامة
- **حماية الموارد الطبيعية :** حماية التربة وحماية الثروة الغابية واستغلالها بصفة عقلانية لتلبية احتياجات الأخرين المتزايدة .
- **حماية المياه :** تعتبرالثروة المائية اهم الثروات الطبيعية التي يمكنها ان تتحكم في استمرار الاجيال ،فالتنمية المستدامة تعني حماية المياه من الاستخدام البدد و من التلوث، وتحسين نوعية المياه.
- **حماية المناخ :** من الاحتباس الحراري الناتج من الانبعاثات الغازية واستخدام المحروقات .

2-4 الابعاد التكنولوجية :

- ✓ استعمال التكنولوجيا في المؤسسات الاقتصادية الصناعية :وذلك باستعمال تكنولوجيا ذات كفاءة مع مراعاة النظافة في عملية التصنيع .
- ✓ المحافظة على طبقة الاوزون .
- ✓ البحث عن الموارد الطاقوية البديلة للمحروقات من اجل التقليل من الاحتباس الحراري .

المطلب الثاني : مؤشرات قياس التنمية المستدامة

نصنف مؤشرات التنمية المستدامة إلى ثلاث محاور أساسية اقتصادية واجتماعية و بيئية .

الفرع الأول: المؤشرات الاقتصادية

وتتمثل في ما يلي :

- 1- **البيئة الاقتصادية :** إن اهم مؤشرات البيئة الاقتصادية لدولة ما هي كالاتي :
 - **1-1- الاداء الاقتصادي :** يمكن قياسه من خلال معدل الدخل القومي للفرد، ونسبة الاستثمار في معدل الدخل القومي .
 - **1-2- التجارة :** وتقاس بالميزان التجاري ما بين السلع و الخدمات .

- **1-3- الحالة المالية :** وتقاس عن طريق قيمة الدين مقابل الناتج القومي الاجمالي ، وكذلك نسبة المساعدات التنموية الخارجية التي يتم تقديمها او الحصول عليها مقارنة بالناتج القومي الاجمالي.
 - **2- أنماط الانتاج و الاستهلاك :** اهم مؤشرات الانماط الانتاجية و الاستهلاكية في التنمية المستدامة هي :
 - **2-1- استهلاك المادة :** وتقاس بمدى كثافة استخدام المادة في الانتاج و المقصود بالمادة هنا كل المواد الخام الطبيعية .
 - **2-2- استخدام الطاقة :** وتقاس عن طريق الاستهلاك السنوي للطاقة لكل فرد ، نسبة الطاقة المتجددة من الاستهلاك السنوي ، وكثافة استخدام الطاقة .
 - **2-3- انتاج وادارة النفايات :** وتقاس بكمية انتاج النفايات الصناعية و المنزلية ، وانتاج النفايات الخطيرة ، وانتاج النفايات المشعة واعادة تدوير النفايات .
 - **2-4- النقل و المواصلات :** وتقاس بالمسافة التي يتم قطعها سواء لكل فرد مقارنة بنوع المواصلات (سيارة خاصة ، طائرة ، مواصلات عامة ، دراجة هوائية)
- الفرع الثاني: المؤشرات البيئية**
- وتشمل ما يلي :
- **2-1 الغلاف الجوي :** هناك ثلاث مؤشرات رئيسية تتعلق بالغلاف الجوي وهي :
 - **التغير المناخي :** ويتم قياسه من خلال تحديد انبعاثات ثاني اكسيد الكربون .
 - **توقف طبقة الاوزون :** ويتم قياسه من خلال المواد المستنزفة للأوزون .
 - **نوعية الهواء :** ويتم قياسها من خلال تركيز ملوثات الهواء في الهواء المحيط في المناطق الحضرية .
 - **2-2 الأراضي :** اهم المؤشرات المتعلقة باستخدامات الاراضي هي :
 - **الزراعة :** ويتم قياسها بمساحة الاراضي المزروعة مقارنة بالمسافة الكلية ، واستخدام المبيدات و المخصبات الزراعية .

¹شرف براهمي ، التنمية المستدامة من منظور بيئي و المؤشرات الحركية لقياسها ، مع الدول العربية ، الملتقى الخامس حول اقتصاد البيئة و التنمية المستدامة جامعة 20 1955 أيام 11-12

- **الغابات** : يتم قياسها بمساحة الغابات مقارنة بالمساحة الكلية للأرض وكذلك معدلات قطع الغابات .
- **التصحّر**: ويتم قياسه من خلال حساب نسبة الارض المتأثرة بالتصحّر مقارنة بالارض الكلية
- **2-3 البحار والمحيطات و المناطق الساحلية** : تتمثل في ما يلي :
- **المناطق الساحلية** :وتقاس بتركيز الطحالب في المياه الساحلية ، ونسبة السكان الذين يعيشون في المناطق الساحلية .
- **مصائد الاسماك** :وزن الصيد السنوي للأنواع التجارية الرئيسية .
- **2-4المياه العذبة** : تقاس نوعية المياه بتركيز الأوكسجين المذاب عضويا ونسبة البكتيريا المعوية في المياه ، أما كمية المياه فتقاس من خلال حساب نسبة كمية المياه السطحية و الجوفية التي يتم ضخها و استنزافها سنويا مقارنة بكمية المياه الكلية .
- **2-5 التنوع الحيوي** : ويتم قياسه من خلال مؤشرين رئيسيين هما :
- **الانظمة البيئية** : تقاس بنسبة مساحة المناطق المحمية مقارنة بالمساحة الكلية وكذلك مساحة الانظمة البيئية الحساسة .
- **الانواع** : يتم قياسها حسب نسب الكائنات الحية المهددة بالانقراض ¹.

الفرع الثالث: المؤشرات الإجتماعية : ²

- **3-1-المساواة الإجتماعية** : تعكس درجة كبيرة نوعية الحياة والمشاركة العامة والحصول على فرصة الحياة وتبقي من اكثر قضايا التنمية المستدامة صعوبة التحقيق وهي تشمل مؤشرين :
- * **الفقر** : ويقاس عن طريق نسبة السكان الذين يعيشون تحت خط الفقر ونسبة السكان العاطلين عن العمل من السكان في سن العمل .
- * **مساواة في النوع الإجتماعي** :يمكن قياسها من خلال حساب مقارنة معدل اخر للمرأة مقارنة بمعدل آخر للرجل .

3-2-الصحة العامة : تتمثل المؤشرات الرئيسية فيمايلي :

¹ اشرف ابراهيمي ، مرجع سابق ، ص 53 54

- حالة التغذية: تقاس بالحالات الصحية للأطفال .
- الوفاة: تقاس بمعدل وفيات الاطفال تحت خمس سنوات و العمر المتوقع عند الولادة .
- الصاحح : ويقاس بمعدل نسبة السكان الذين يحصلون علي مياه شرب صحية و مربوطين بمرافق تنقية المياه.
- الرعاية الصحية : تقاس نسبة السكان القادرين علي الاوصول الي المرافق الصحية ونسبة التطعيم ضد الامراض المعدية لدي الاطفال ونسبة استخدام موانع الحمل .

3-3-التعليم :

- مستوى التعليم : تقاس نسبة الاطفال الذين يصلون الي الصف الخامس من التعليم الابتدائي .
 - محوي الأمية : تقاس نسبة الكبار المتعلمين في المجتمع .
 - السكن : تقاس نسبة مساحات السقوف في الأبنية لكل شخص .
 - الأمن : تقاس من خلال عدم الجرائم المرتكبة لكل 100 الف شخص من سكان الدولة .
 - السكان : هناك علاقة عكسية بين النم السكاني والتنمية المستدامة .
- وكلما زاد معدل النمو السكاني في دول ما كلما زادة نسبة الاستهلاك للموارد الطبيعية ونسبة التصنيع العشوائي والنم الاقتصادي اغير مستدام ، وقد اصبحت النسبة المئوية للنمو السكاني هي المؤشر الرئيسي الذي يتم إستخدامه لقياس مدى تطور إتجاه تخفيض النمو السكاني .

المطلب الثالث : معوقات التنمية المستدامة

هناك العديد من المعوقات او المعوقات التي تحول دون الاوصول الي التنمية المستدامة والتي كثفة من محاولات البحث عن حلول تخفيفية لهذه المعوقات وفيمايلي ذكر أهم المعوقات :

الفرع الأول: معوقات التنمية المستدامة

ويمكن إظهارها في النقاط التالية :

- عدم الإستقرار والامن الذين يعتبران اساس السلام والعيش .
- تزايد السكان بنسبة مذهلة مع الأستمرار في الهجرة من الريف الي المدن الحضارية وهو مايؤدي الي إكتطاط المدن وزيادة الضغط علي المرافق والخدمات المقدمة وتلوث الهواء وتراكم النفايات .
- ظاهرة الجفاف والتصحر الذي يشهده معظم مناطق الدول النامية بمافي ذلك الجزائر .
- مشكلة الفقر وزيادة حدة الامية ، البطالة، تراكم الديون .
- تراجع صادرات الدول النامية وتقلص حصصها في الاسواق العالمية .
- النقص الحاد في الموارد المائية وتلوثها ونذرة الاراضي الصالحة بالاستغلال في النشاطات الزراعية المختلفة ونقص الطاقة المتجدد في بعض الدول .
- غياب الديمقراطية في كثير من الدول النامية .
- الغولمة واثارها التي تحد من إمكانية تحقيق التنمية المستدامة في الدول النامية .

المبحث الثالث : التنمية المستدامة من منظور المؤسسات الاقتصادية

شهدت بئة المؤسسات الاقتصادية تطور سريع وجذري ،حيث لم يعد المجتمع ينظر الي المؤسسات نظرت تقليدية تركز على النواحي الاقتصادية فقط ،وذلك بانتاج السلع او تقديم الخدمات بنوعية معينة واسعار محدودة . بل بدأت نظرت المجتمع تأخذ ابعاد جديد اكثر تعقيد ، وهي اعتبار ان المؤسسات جز من اجزاء المجتمع ككل ، وان عليها مشاركة المجتمع وتحمل مسؤولياتها تحهه، والمساهمة في إشباع حاجاتها الاقتصادية والاجتماعية وحماية البيئة .

المطلب الأول : المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الاقتصادية

1-الجذور التاريخية للمسؤولية الاجتماعية :أذن كانت التنمية المستدامة وليدة قمة الارض بربو دي جنيريو البارازيلية سنة 1991 فان المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات بدأت تتبلور بعد

الحرب العالمية الثانية ، حيث شهدت تلك الفترة مساهمة فعالة من قبل المؤسسات وخاصة الكبرى منها في تشجيع الاعمال الخيرية¹.

وعليه يمكن إجاز اهم مراحل المسؤولية الاجتماعية فيما يلي²:

1-1 الثورة الصناعية : تتميز هذه المرحلة بوجود استغلال الغير عقلائي لجهود العاملين والموارد البشرية ، وعليه نستنتج ان المالكين هم المستفيدين بالدرجة الاولى ولايوجد اهتمام بالعاملين والمجتمع والوعي البيئي ، فبدائع زيادة كفاءة استغلال الموارد وخاصة قوى العادلة تجه البحث في هذه المرحلة في كيفية تحسين انتاجية العاملين وكان ذلك من خلال دراسة الوقت وطريقة انجاز العمل الافضل بالتركيز على تحفيز العاملين بالوسائل المادية عن طريق تحسين الاجور المدفوعة للعاملين مقابل جهد كبير لاعطاء انتاج كبير .

يمكن القول ان في هذه المرحلة هناك وعي بسيط بلامسؤولية الاجتماعية يتمثل في تحسين وجور العاملين .

1-2-2 مرحلة تضخم حجم المؤسسات : تميز تخصص العامل من العمل ،ولا يحتاج الي تدريب لكي يتقنه، كما تميزت باستتراف رعب الموارد الطبيعية نظرا لتضخم حجم المؤسسات ، وهذا الامر يعني عدم مراعاة المسؤولية الاجتماعية .

1-3-3 مرحلة تأثير افكار الاشتراكية : التطور المهم في هذه المرحلة يتمثل في كون افكار الاشتراكية ماهي الا تحدي للمؤسسات الخاصة بضرورة تحمل المسؤولية اطراف اخري بالاضافة الي المالكين ،حيثتتعد هذه الافكار من العلامات البارزة التي تدفعت المؤسسات في الغرب الي تبني الكثير من عناصر المسؤولية ، حيث كان من ابرز مطالب العاملين مايتعلق بظروف العمل والتقاعد والضمان الاجنماعي واصابات العمل والاستقرار الوظيفي .

1-4-4 مرحلة الكساد الاقتصادي الكبير ونظرية الكنزوية : ان حصول الكساد وانهيار المؤسسات الصناعية وتصريح الالف من العمال ادئ الي اضطرابات كثيرة مما اديالي تدخل الدولة لحماية

¹ عمر قيرات ، التنقيط المجتمعي كمؤشر لقياس اداء مؤسسات الاعمال من الناحية الاجتماعية ،المسؤولية الاجتماعية ، مداخلة في المؤتمر الدولي حول التنمية المستدامة والكفاءة الاستخدامية للموارد المتاحة ، جامعة فرحات عباس ، سطيف ، ايام 07-08 افريل 2008 .03

² سسات الصغيرة والمتوسطة آلية تحقيق التنمية المستدامة ،مرجع سابق ، ص ص 71.

مصالح العاملين وإيجاد فرص عمل بديلة لهم ، حيث ظهرت نظرية كينز الشهيرة التي تدعو الي تدخل الدولة بحد معقول لاعادت بالتوازن الاقتصادي .

كلما سبق ذكره علاوة علي تأثير افكار الاشتراكية التي بدأت تنتشر ، ادئ الي بناء ارضية لتوجهات الاولى لتاصيل افكار وتحديد عناصر المسؤولية الاجتماعية .

1-5-مرحلة مابعد الحرب العالمية الثانية والتوسع الصناعي :تعزفي هذه المرحلة دور النقابات والضغط بالمطالبة بتحسين ظروف العمل ومن القوانين التي تحمي العاملين وتعزز مشاركتهم في مجلس الادارة :أذن ان هذه الاحداث انعكست بشكل كبير علي المؤسسات حيث تم تحديد حد ادني للجور واشترك العاملين للادارة ونظم التأمين الاجتماعي والصحي وقوانين معالجة حوادث العمل وظهور جمعيات حماية المستهلك خاصة في الدول الغربية ، وهنا مايفسر نقلة نوعية في تبني المسؤولية الاجتماعية من قبل المؤسسات وليس طرحا نظريا فقط .

1-6- مرحلة جماعات الضغط تمثلت الاحتجاجات في مراحل السابقة الي بروز جماعات ضغط حيث اصبحت في هذه الفترة الاخيرة قوئ لايستهان بها من حيث تأثيرها في قرارات المؤسسات ،حيث تمثل جمعات الضغط مصالح شريحة واسعة من المستفدين كجمعيات حماية المستهلك ، جمعيات حماية البيئة ، حيث اصبحت المسؤولية الاجتماعية في هذه المرحلة اكثر تجسيدا ادن انها تم تطوير معايير مؤشرات قياس كمية تطلبها الكثير من المنظمات الدولية خصوصا تلك التي تعمل بالتنمية المستدامة .

1-7-مرحلة اقتصاد المعرفة وعصر المعلوماتية : تتسم هذه المرحلة بتغير الطبيعة الاقتصادية ، وظهور ظواهر مثل العولمة ، التخصصة واتساع نمو قطاع الخدمات وازدهار تكنولوجيا المعلومات وانتشار شبكات المعلومات حيث ولدت صناعة المعلومات وشبكة الانترنت فيها وجرائم جديدة وانواع من الانتهاكات والتجاوزات .

التي ترتبط بالطبيعة الرقمية للاقتصاد الجديد ، كل هذا أدى بالمؤسسات الاقتصادية الي تطوير مبادرتها الاجتماعية خصوصا وان انهيار بعض المؤسسات العملاقة يرجع الي غياب تطبيق هذا المفهوم في انشطة المؤسسة .

الفرع الأول: التعريف المسؤولية الاجتماعية

حتى وقتنا الراهن لم يتم تحديد تعريف دقيق لمفهوم المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة حيث لا تزال تستمد قوتها وقبولها من طبيعتها الطوعية، من هنا تعددت التعاريف والمفاهيم حيث عرفتها الحكومة الكندية على أنها: " ترتجم كطريقة تدمج بها المؤسسة انشغالات اجتماعية وبيئية واقتصادية في قيمها، ثقافتها، اتخاذ قراراتها، ايتراتيجياتها وفي انشطتها بطريقة شفافة ومسؤلية اي بطريقة تؤسس من خلالها تطبيقات مثالية لتحقيق الثورة وتحسين المجتمع"¹.

كما تعرفها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية ocde على انها: " التزام المؤسسة بالمساهم في التنمية الاقتصادية مع الحفاظ على البيئة والعمل مع العمال وعائلاتهم والمجمع المحلي والمجتمع بشكل عام لهدف تحسين جودة الحياة لجميع الاطراف"².

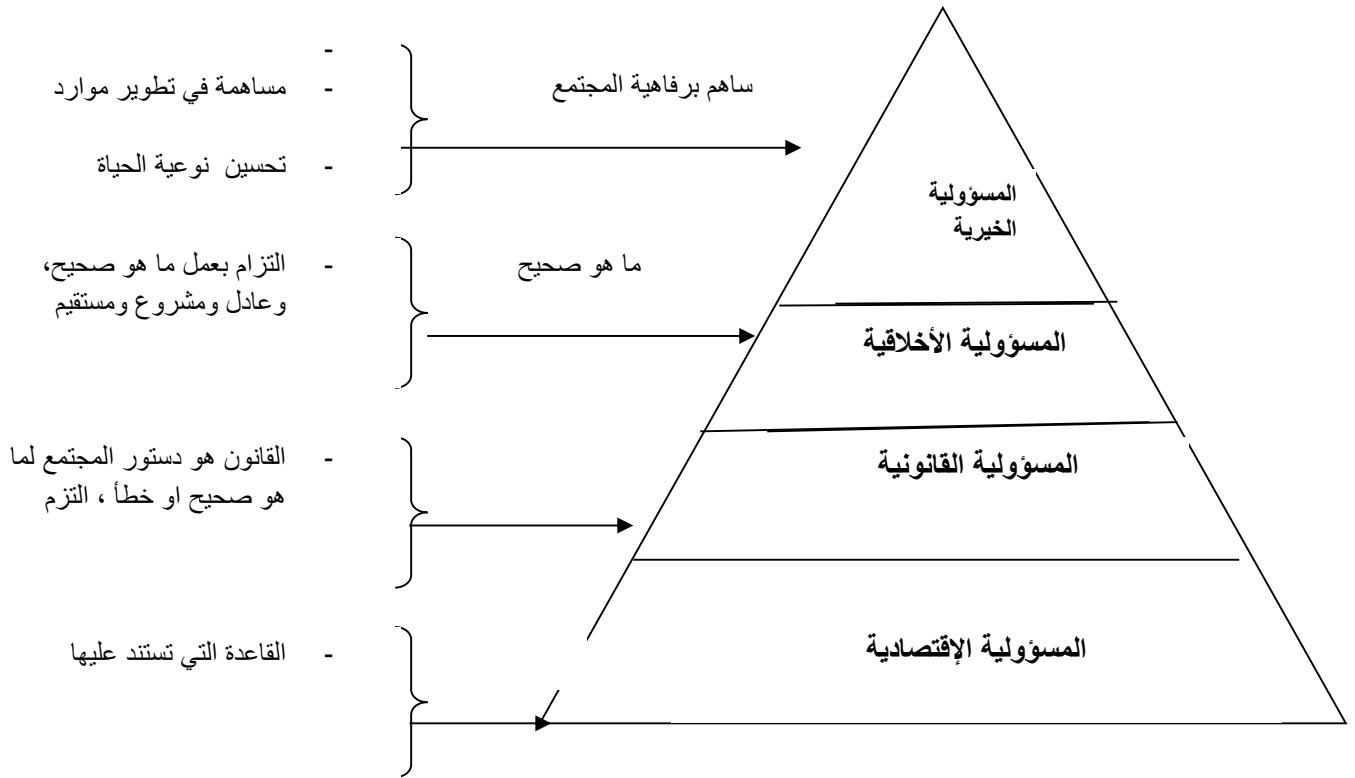
كما ان هناك من يعرفها على انها. " تلك الممارسات التي تهدف الى الانشغالات الاجتماعية، البيئية، الاخلاقية، في الانشطة التجارية"³.

وعليه من خلال التعاريف السابقة يمكننا تعريف المسؤولية الاجتماعية على انها مساهمة المؤسسة في تحقيق التنمية المستدامة من خلال التوفيق بين الاهداف الاقتصادية، البيئية والاجتماعية وذلك من خلال مراعاة ما ينتظره المتعاملين ومع تعظيم القيمة للمساهمين.

الفرع الثاني: مستويات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة ومجالاتها

نظرا لتنشعب جوانب المسؤولية الاجتماعية وكثرة مفرداتها في إطار المجالات العديدة التي تغطيها، وعليه يمكننا توضيح ذلك في الشكل رقم (2-3) التالي:

شكل رقم (1-4) هرم المسؤولية الاجتماعية. (هرم caroll)



المصدر: طاهر محسن منصور الغالبي، إدارة واستراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة والصغيرة، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2009، ص87.

من الشكل نلاحظ أن Ardie caroll قسم مسؤوليات المؤسسة الى أربعة أوجه تصبح عن طريقها المؤسسات قادرة على تحمل مسؤوليتها الاجتماعية والتي نوجزها كما يلي :¹

3-1-1 المسؤولية الاقتصادية: أي توفير فرص العمل، والأجر العادلة للعاملين، والبحث عن مزودي المواد الخام، واستخدام التكنولوجيا في الإنتاج ، ودفع الضرائب، وبناء رأس المال

¹ المسؤولية والأداء الاجتماعي ورقة عمل في الندوة التدريبية، دور المشاريع الصغيرة والميكروية في الحد من البطالة، عمان، الأردن، أيام 5-6 2007 6

الضروري للاستثمار، والنمو الإقتصادي، وبالوقت نفسه تحقيق الأرباح للمالكين، إذا نفذت المؤسسة جميع ما ذكر دون مخالفة القانون، فإن المؤسسة سوف تتلقى المديح من المجتمع.

3-1-2 المسؤولية القانونية: ان جوهر الواجبات القانونية هو التقيد بالقانون والعمل حسب شروط اللعبة، فان القوانين المتعلقة بالعمل يتم تمريرها والموافقة عليها بسرعة من خلال الهيئات التشريعية، لأن المجتمع لا يثق عادة بالمؤسسات، ويأمن ما تفعله هو الصحيح، وفي معظم الحالات يتم التقيد بالقولنين نتيجة الخوف من العقوبة وليس بشكل تطوعي نابع من قناعة ذاتية .

3-1-3 المسؤولية الأخلاقية فهي تستوجب عمل ما هو صحيح وعادل، واحترام حقوق الناس ونفاذي الضرر الاجتماعي، ومنع الأذى عن الغير، وعليه فإن المسؤولية الأخلاقية تستمد سلطتها من الأعتقادات الدينية، والعادات، المبادئ الانسانية والالتزام بحماية حقوق الإنسان، فاكثر من أفراد قطاع الأعمال في الوقت الحاضر يتفقون على الوجه الثالث من المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، أي الواجبات الأخلاقية نظريا على أقل وليس علميا في معظم الأحيان.

3-1-4 المسؤولية الخيرية أي رد او تعويض للوقت، والمال على هيئة للخدمات التطوعية اي أن مسؤوليات المؤسسة ليست محصورة في خدمة مصالح المساهمين فقط، بل تتعد الى تخصيص اموارد الشركة لخدمة الجهات ذات العلاقة مثل: المستهلكين، المنافسين، الموزعين، المجتمع المحلي والبيئة، والإهتمام بعمل الخير للمجتمع، بقدر النظر عن التأثيرات على النتائج.

4- أهمية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الإقتصادية

تعتبر المسؤولية مسألة مبادي ومسؤولية أخلاقية اذ أن المؤسسة تتطور وتنمو بأمر المجتمع الذي تعيش فيه وتستخدم موارده المادية والبشرية، ولذا فهي مسؤولة على الصعيد الاجتماعي وحماية البيئة وهذه المسؤولية تتحقق لها العديد من المزايا والمنافع نوجزها فيما يلي :¹

بالنسبة للمؤسسة:

- ✓ تحسين صورة المؤسسة في المجتمع وخاصة لدى العملاء والعمال.
- ✓ تمثل للمؤسسات الاجتماعية تجاوبا فعال مع التغيرات الحاصلة في حاجات المجتمع .
- ✓ من شأن الإلتزام بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة تحسين المناخ، كما تؤدي الى بعث روح التعاون والترابط بين مختلف الأطراف .

بالنسبة للمجتمع :

- ✓ الاستقرار الاجتماعي نتيجة لتوفر نوع من العدالة وسيادة مبدأ تكافؤ الفرص وهو جوهر المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة .
- ✓ تحسين نوعية الخدمات المقدمة للمجتمع .
- ✓ ازدياد الوعي بأهمية الإدماج التام بين المؤسسات ومختلف الفئات ذات المصالح .
- ✓ الإرتقاء بالتنمية انطلاقا من زيادة التثقيف والوعي الإجتماعي على مستوى الأفراد.

بالنسبة للدولة:

- ✓ يؤدي الإلتزام بالمسؤولية البيئية الى تعظيم عوائد الدولة بسبب وعي المؤسسات بأهمية المساهمة العادلة والصحيحة في حماية التكاليف الإجتماعية؛
- ✓ المساهمة في التطور التكنولوجي والقضاء على البطالة وغيرها من المجالات ؛
- ✓ تخفيف الأعباء التي تتحملها الدولة في سبيل أداء مهامها الصحية، الثقافية والاجتماعية.

المطلب الثاني: أدوات تطبيق التنمية المستدامة من طرف المؤسسات الاقتصادية

لإدماج التنمية المستدامة تلجأ المؤسسة الى الإستعانة بحملة من الأدوات والتي يتم تصنيفها الى

الفرع الأول: المبادرات الدولية: من أهم هذه المبادرات نذكر منها :

1-1 **مبادرة منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي :** فهي تقوم بحملة من المبادئ أساسية "

تخص التنمية المستدامة، ان من شأن هذه المبادرة ان توجه المسؤولية المجتمعية،

والبيئية للشركات متعددة الجنسيات لسنة 1997 ، وهي قابلة للتطبيق على مستوى المؤسسات الاقتصادية.¹

1-2 **المبادرة العالمية لإعداد التقارير:** تسمى أيضا بالمبادرة العالمية للافصاح، أنشئت سنة 1997 من طرف منظمة تسمى بإتلاف الإقتصاديات المسؤولة بيئيا بالشركة مع برنامج الأمم المتحدة للبيئة، وتكمن مهمتها في وضع طرق لإعداد تقارير للتنمية المستدامة وتكون موحدة والتي من خلالها يتم معالجة المسائل البيئية، الإجتماعية والإقتصادية.

1-3 **العقد العالمي:** ويعرف أيضا بمبادرة " كوفي عنان " الأمين العام للأمم المتحدة وركيزتها القواعد للتنمية المستدامة، ان الفكرة التي تنطلق منها هذه المبادرة هي محاولة دعم الإقتصاد العالم وكذلك التوزيع العادل لثروات العالم على جميع سكان الكرة الأرضية في إطار العولمة، تقوم المبادرة على 09 مبادئ والمؤسسات مدعومة لقبولها وإحترامها وتشمل المبادئ العالمية لحقوق الإنسان معايير العمل وحماية البيئة ومحاربة الرشوة.²

الفرع الثاني: المعايير والمواصفات القياسية:

لايوجد الى حد الساعة معيار موحد يشمل كيفية إدارة التنمية المستدامة كما لاتوجد مواصفات قياسية يمكن من خلالها الحصول على شهادات معينة، فما هو موجود فهو لا يشمل إلا أجزاء من رهانات التنمية المستدامة، ويمكن حصر اهم المعايير والمواصفات القياسية الأساسية التي تسمح بإدماج وظيفة الإستدامة في إدارة المؤسسة الاقتصادية هي أربع أنواع وهي: الايزو 14001 و الأيزو 9001 والمعيار OHSAS 18001 وأخيرا المعيار SA 8000 وفيما يلي تفصيلا لذلك:

1-2 **المواصفة القياسية أيزو 14001 (2004):** وتصنف نظام إدارة البيئة والذي من خلاله يمكن تأكيد وإثبات أن المؤسسة تمارس نشاطها وفق ما هو منصوص عليه في القانون وأنها تحترم البيئة وتحافظ عليها، حيث تكمن فوائد الحصول على شهادة الأيزو

¹ العايب عبد الرحمان، وظيفة التنمية المستدامة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، العدد 11 2011 174.

² بقة الشريف، العايب عبد الرحمان، التنمية المستدامة والتحديات الجديدة المطروحة أمام المؤسسات لإقتصادية راهن للجزائر، مداخلة في المؤتمر الدولي حول التنمية المستدامة والكفاءة الإستخدامية

للموارد المتاحة، جامعة فرحات عباس، سطيف، أيام 07-08-أبريل 2008- 13

14001 في ترشيد استهلاك الطاقة والموارد الطبيعية وتقليل الفاقد والحد من التلوث والتوافق مع القوانين والتشريعات البيئية وتحسين صورة المؤسسة وأدائها البيئي.¹

2-2 معيار الصحة والسلامة المهنية HOSAS 18001 إصدار 2007 : يحدد هذا النظام المتطلبات التي يجب توافرها في أي نظام لإدارة الصحة والسلامة المهنية، وهذا لتمكين الجهات المطبقة لهذا النظام من التحكم في المخاطر المتصلة بالصحة والسلامة المهنية وتحسين أدائها.²

2-3 نظام إدارة الجودة أيزو 9001 إصدار 2008 : تهدف هذه المواصفة الى تحسين أسلوب الإدارة في سبيل تحقيق جودة ذات مستوى عال تستطيع من خلالها المؤسسة ان تنظم عملياتها وإدارة مواردها لتحقيق الجودة وتحسينها بشكل اقتصادي في كافة النشاطات التي تقوم بها، وارضاء العملاء وتحسين الإنتاج كما ونوعا وخفضا للتكاليف وزيادة القدرة التنافسية للمؤسسة.³

2-4 المواصفة القياسية SA 8000: وتعرف ايضا بنظام المسألة الاجتماعية، تقدم هذه المواصفة متطلبات ومنهجية تدقيق لتقييم ظروف مكان العمل بما في ذلك عمالة الأطفال والعمل الإجباري والصحة والسلامة المهنية وحرية التجمع وعدم التمييز والممارسات التأديبية وساعات العمل والأجور وغيرها بغرض الحفاظ على ظروف عمل جيدا وتحسين الظروف القائمة.⁴

2-5 سلسلة مواصفات إدارة أنظمة سلامة الغذاء HACCP 22000 إصدار 2005: وهو نظام مكون من مجموعة من العناصر التي تعمل على تأمين سلامة الغذاء في جميع المراحل التي يمر بها على إمتداد السلسلة الغذائية حتى استهلاكه، ومعتزف به دوليا في مجال سلامة الغذاء.⁵

2-6 إيزو 26000 : وهي آخر المستجدات في مجال المعايير والمواصفات القياسية وهي مواصفة خاصة بالمسؤولية الاجتماعية للشركات تدعى بالمواصفة القياسية حول المسؤولية المجتمعية للشركات، هذا المعيار هو مبادرة قامت به المنظمة العالمية للمواصفات القياسية

¹ العايب عبد الرحمان، مرجع سابق، ص172

² بقة الشريف، العايب عبد الرحمان، مرجع سابق، ص14

³ العايب عبد

173

⁵ بقة الشريف، العايب عبد الرحمان، مرجع سابق

يوضعها وتطويرها والهدف من ورائها هو توفير الإرشاد والتوجيه حول المسؤولية الاجتماعية، وقد تم اصدار هذه المواصفة بشكل رسمي شهر ديسمبر من سنة 2008، الا انه تم تأجيل تطبيقها الى غاية شهر ديسمبر من سنة 2010 وما يميز هذه المواصفة هو انها مواصفة إرشادية في المسؤولية المجتمعية تقوم بالتزويد بالإرشادات لفائدة المؤسسات بغرض التحلي بالمسؤولية المجتمعية للشركات، وهي بذلك ليست مواصفة من مواصفات نظم الادارة.¹

وتقوم مواصفة ايزو 26000 على مايلي:²

- ✓ مساعدة المنشأة في تناول مسؤولياتها الاجتماعية.
- ✓ تقديم التوجه العملي المتعلق بمايلي:
 - تفعيل المسؤولية الاجتماعية .
 - التعرف على الأطراف المعنية والإشتراك معها.
 - تعزيز مصداقية التقارير والإدعاءات بشأن المسؤولية الاجتماعية.
 - ✓ التأكيد على نتائج الأداء وتطويره .
 - ✓ زيادة رضا وثقة العملاء.
 - ✓ الترويج للمصطلحات المشتركة مجال المسؤولية الاجتماعية.
 - ✓ التماسي مع الوثائق والمعاهدات والاتفاقيات الى جانب مواصفات الأيزو الأخرى القائمة بالفعل وعدم التعرض.

الفرع الثالث: على المستوى المحلي: ونذكر منها:³

3-1-2000 SD (sustainable développement) :وهي أداة مفتوحة من طرف الوكالة الفرنسية للمواصفات القياسية (AFNOR) والتي وفقها يمكن للمؤسسة الأخذ بعين الاعتبار ومراعاة اهتمام التنمية المستدامة في استراتيجية وادارة المؤسسة، وذلك بإستعمال أدوات بسيطة تسمح للمؤسسات بإجراء تقييم ذاتي وبواسطتها يمكن ان تفكر بشكل جدي ومستقل دون اللجوء والاستعانة بأطراف خارجية .

¹ العايب عبد الرحمان، مرجع سابق، ص173

² بقة الشريف، العايب عبد الرحمان، مرجع سابق، ص14 15

2-3 معيار SA 1000 وهو معيار مطبق في بريطانيا يسمح بقياس الأداء الاجتماعي والأخلاقي للمؤسسة ومقارنة مع معايير موضوعية وكأهداف يجب بلوغها.

اما في إيطاليا فقد تم تطوير نظام موحد للحصول على شهادة ايزو بحيث بدلا من الحصول على شهادة واحدة خاصة بالمواصفات القياسية المذكورة أعلاه، اصبح بإمكان المؤسسة وضع نظام موحد وتحصل من خلاله على شهادة واحدة تشمل المواصفات الأربعة معا، يطلق على هذا النظام تسمية BEST.

خلاصة الفصل :

لقد تبين في هذا الفصل إن مفهوم التنمية لقي قبولا واستخدما دوليا واسعا منذ منتصف ثمانينيات القرن الماضي ، كما تم تأكيد علي أن التنمية المستدامة لم تعد خيارا مطروحا علي المؤسسات الاقتصادية بل أصبحت حتمية تفرضها المستجدات الواقع وكذا المعاهدات والمواثيق بين الدول ، وأصبح مفهوم التنمية المستدامة يعد من المبادي الأساسية في تطبيق أي سياسة اقتصادية تنموية .

تمهيد

إن موضوع مراقبة التسيير بالرغم من أنه حديث النشأة إلا أنه لا يزال يحض بالكثير من الاهتمام من قبل العديد من الباحثين والمهتمين بشؤون التسيير لأن التسيير الجديد للمؤسسات يتوقف بالدرجة الأولى على التحكم في الموارد بسبب ندرتها وهذا التحقيق للأهداف المسطرة ، وتكمن تلك القدرة في كفاءة المسير في استخدام الأدوات اللازمة لقياس الفعالية والتأكد من سلامة العمل بالتجنيد الدائم والفعال للموارد المتاحة من أجل تحقيق الأهداف بأقل التكاليف

إن الأهمية البالغة التي تكتسبها مراقبة التسيير داخل المؤسسة تكمن في تحقيق الأهداف المرجوة وذلك عن طريق ضمان قدرة التحكم والتسيير في المسار الصحيح مع تقديم النصائح و الإرشادات اللازمة والكافية لتجنب الانحرافات السلبية التي تعيق تحقيق تلك الأهداف وعليه سنتطرق في هذا الفصل إلى مدخل لمراقبة التسيير وأهم الأدوات المستعملة فيها .

المبحث الأول : مفاهيم أساسية لمراقبة التسيير.

قبل التطرق إلى مفهوم مراقبة التسيير لابد من التطرق إلى مفاهيم تتعلق بإطار استعمالها تطبيقها، وكذا مجال تطبيقها فنشير أولا إلى التسيير المراقبة، مفهوم المؤسسة ثم المراقبة.

المطلب الأول : مفهوم التسيير، والمؤسسة و المراقبة.

1- تعريف التسيير: هو العلاقة الديناميكية المتواجدة بين الموارد والطاقات المختلفة، وهذا بغرض تحقيق الأهداف أي أنه الاستغلال العقلاني والرشيد للموارد لتحقيق الأهداف المسطرة والتسيير في حد ذاته علم حيث انه يستعين بمجموعة من الوسائل كالمحاسبة، الإحصاء... الخ هو فن أيضا لأنه يستعمل المبادئ الإنسانية والمهارات "الإبداعية" الفردية كالإبداع.

2- تعريف المؤسسة : هي كل تنظيم اقتصادي مستقل ماليا في إطار قانوني واجتماعي معين بهدف دمج الإنتاج عوامل الإنتاج من أجل و/أو تبادل السلع و/أو الخدمات مع أعوان اقتصاديين ملائمة، آخرين بغرض تحقيق نتيجة وهذا ضمن شروط اقتصادية تختلف باختلاف الحيز المكاني و الزماني الذي توجد فيه تبعا للحجم ونوع النشاط.¹

3 - مفهوم المراقبة: تعني كلمة المراقبة وضع ما يعني القدرة على التحكم فيه وتوجيهه، للوجهة المرجوة أي كل مراقبة تهدف إلى قياس النتائج لفعل ما ومقارنتها مع الأهداف المحددة مسبقا لمعرفة التوافق من عدمه أي التباعد أو الانحراف.

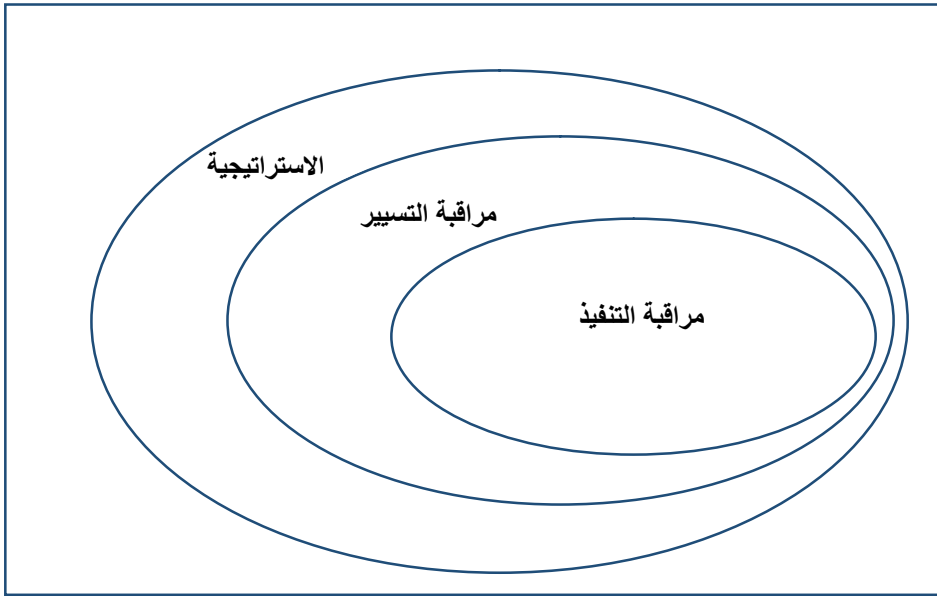
تتمثل في :²H.bouquin و توجد ثلاث مستويات للمراقبة حسب

دار المحمدية العامة، الجزائر 1998، 11¹.

² Ann_marie, controle de gestión, édition ESKA, 2^{eme} édition, paris, 2000, p:16.

- **المراقبة الإستراتيجية** : تتوافق هذه المراقبة مع مستوى التسيير الإستراتيجي والغرض منها - هو ضمان ملائمة التوجهات البعيدة المدى و تقدير مدى ملائمتها .
 - **مراقبة التسيير (العملية)**: تتوافق هذه المراقبة مع التسيير التكتيكي ومهمتها السماح بتحديد أهداف القيادة في أفق عادة لايتجاوز السنة وتقييم أثار القرارات المتخذة والتوفيق في استعمال الموارد في تنفيذ الإستراتيجية .
 - **مراقبة التنفيذ**: ومهمتها تنفيذ نشاطات محددة بفعالية و فاعلية، إذا فهي موجهة إلى الأفراد المنفذين فهي في أغلب أوجهها منظمة وآلية.
- ويمكن تمثيل مستويات المراقبة في الشكل الاتي

الشكل رقم(1-2) مستويات المراقبة في المؤسسة



Source : Henri Bouquin , le contrôle de gestion , PUF, 5e me édition , France, 2001 p :65.

نلاحظ من الشكل السابق أن:

- مستويات المراقبة الثلاث متتابعة ومنتالية وليست متداخلة .

- من الصعب التفريق بينها خاصة بين كل مستوى والمستوى الأعلى منه .
- يوجد تتابع هرمي بين هذه المستويات الثلاث للمراقبة، حيث لا يمكن إيجاد مراقبة التنفيذ بدون مراقبة التسيير ولا المراقبة الإستراتيجية بدون مراقبة التسيير.

المطلب الثاني: التطور التاريخي لمراقبة التسيير

الفرع الأول: مراحل تطور مراقبة التسيير

ظهرت مراقبة التسيير في بداية القرن العشرين في المؤسسات الأمريكية، و هذه المؤسسات و مع تطور نشاطها و تعقد عملياتها و ما سببته الأزمة الاقتصادية العالمية آنذاك و بسبب عجز الطرق الرقابية الكلاسيكية المستعملة في إخراج هذه المؤسسات من أزمتها حاولت إيجاد طرق و أساليب رقابية جديدة مثل : المحاسبة التحليلية و طرق رياضية أخرى مثل : بحوث العمليات... الخ هذه الطرق التي ابتكرتها هذه المؤسسات كانت في بداية ميلاد مراقبة التسيير الحديث و من ابرز "Dupont" المؤسسات التي ساهمت في ذلك نجد مؤسسة "فورد" و "جنرال مزتوروو" و مؤسسة حيث، هذه المؤسسات أدخلت طرق و أساليب جديدة على نظام مراقبة التسيير من أجل تدعيم و تنمية الفعالية الاقتصادية و ذلك للتحكم في إدارة المؤسسة مهما كبر حجمها و تعددت

و لقد شهدت مسيرة مراقبة التسيير أربعة مراحل وهي ¹:

1- المرحلة الأولى: في البداية كمرحلة أولى استعملت مراقبة التسيير المحاسبية العامة "المالية" في إعلام المسيرين بالمعلومات اللازمة المتعلقة بعلاقة المردودية بالنشاط و المنتجات المحققة والمباة من طرف المؤسسة، وهكذا وضعت النقاط الأولى لاستعمال أنظمة النسب ومؤشرات قياس الأداء الاقتصادي منذ بداية القرن الماضي و شاعت النسب و تطورت داخل المؤسسات الأمريكية خاصة في مؤسسة الكميائية.

وهذا النظام وضع لأول مرة في علاقة مع حسابات الميزانية وحسابات النتائج من أجل إبراز مختلف خطوات تكوين المردودية في كل الهوامش التجارية .

¹ Michel Rouch, le contrôle de gestion bancaire et financier ,4^{eme} édition, Paris, 2002, p:(28-30).

2- المرحلة الثانية: تعتبر هذه المرحلة مرحلة اللامركزية في المؤسسة وجاءت من طرف سلوم والذي وضع ميكانيزمات التنظيم وتقسيم هيكل المنظمة إلى عدة وظائف داخل المقر المركزي مثل الخزينة المالية، البحث والتطوير، حاول فرض نظام استقلالية و إجراء الأقسام مقارنة داخلية مع الأقسام الأخرى من أجل تحديد الموارد الضرورية للاستثمارات الجديدة وتطويرها.

3- المرحلة الثالثة : هي المرحلة التي تأسس فيها نظام مراقبة التسيير والتي ظهرت بعد الحرب العالمية الثانية في عصر الطرق التقنية للتسيير والتنبؤ التقديري والتي طبقت في المؤسسات الخاصة، هذه الأخيرة اخصت إستراتيجية تخطيط العمليات والموازنة عن طريق الأقسام التي تعتبر ذات أهمية في المستقبل بالنسبة للمسيرين، ولكن ذلك في تخطيط عملياتهم و تسيير الميزانية الداخلية من أجل مطابقة الموارد مع الاهتمامات الخاصة

4- المرحلة الرابعة: هذه المرحلة تعتبر من أهم مراحل تطور مراقبة التسيير والتي ظهرت في الستينات مع انتشار أسس الإدارة بالأهداف التي أنشأت نمط التنظيم التسلسلي .

الذي يعتمد على معالجة الأهداف ومقارنتها بالنتائج الموازية، والذي استدعى عن طريق مراقبة التسيير تصميم مراكز المسؤولية وبذلك رسمت مراقبة التسيير أولى مستويات المسؤوليات التسلسلية.

الفرع الثاني: مراقبة التسيير في مدارس التسيير

يمكن عرض رؤية مدارس التسيير فيما يخص مراقبة التسيير فيما يلي:¹

1- المدارس الكلاسيكية : كانت رؤية النظرية الاقتصادية الكلاسيكية في بادئ الأمر لمفهوم التسيير في المؤسسة على أنه كمية السلع أو الخدمات المنتجة بدلالة السعر الذي كان يمثل الهدف الأول بالنسبة للمؤسسة الصناعية حيث كان لزاما عليها أن تنتج كميات ضخمة من السلع المماثلة لتلبية الطلب عليها وتخفيض تكلفة الوحدة انطلاقا من فكرة اقتصاديات الحجم ولكن رغم هذا فإنه لم يرغب عن أذهان رواد هذه المدرسة أهمية الرقابة و فيما يلي إسهامات بعض مفكري هذه المدرسة

f.w.Taylor ادخل مفهوم التنظيم العلمي للعمل

¹ Claude Alazard ,le contrôle de gestion de Manuel et application, 3^{eme}édition,paris ,p:15.

- dedeaux قسم الحركات و قام بقياس الوقت اللازم لإتمام كل عملية وها من اجل تقسيم المهام و إلغاء الحركات غير المؤدية لزيادة الإنتاجية .

- Max weber حلل البيروقراطية على أساس أنها تقيّد العمال بوضع معايير وقواعد للعمل يجب احترامها و التسيير وفقها من طرف العمال.

- h. Fayol اشتهر بشعار (التنبؤ التنظيم القيادة التنسيق الرقابة) حيث حدد الوظيفة الأساسية للتحكم في المؤسسة في وظيفة المراقبة .

2- مدرسة العلاقات الإنسانية : غيرت هذه المدرسة بصفة جذرية بعض المفاهيم حول اندماج العمال في المؤسسة إذ بينت العديد من الدراسات التي أجريت مدى أهمية تحفيز العاملين من خلال العمل على إيجاد مناخ سليم ومناسب للعلاقات الإنسانية بتوفير المعاملة الحسنة للعمال ومساعدتهم على حل مشاكلهم وتجنب الاستخدام غير الإنساني لهم و لجهودهم وتوفير الحرية في التفكير والرأي وإيجاد العلاقات الحسنة بينهم وبين المؤسسة ومالكيها وإدارتها بل و حتى إشراكهم في رسم خطط المؤسسة وأهدافها الإستراتيجية وذلك لتحفيزهم على زيادة أدائهم .

3- نظرية الأنظمة : لقد حاول مفكرو هذه المدرسة طرح نظرية نظامية وهيكلية لرقابة و التي في نظرهم يمكن إن تظهر المفهوم الشامل لهذه الوظيفة .

المطلب الثالث: مفهوم مراقبة التسيير وخصائصها

الفرع الأول: مفهوم مراقبة التسيير

لقد تعددت التعاريف التي تقدمت لمراقبة التسيير نظرا لتعدد و إختلاف المختصين تبعا للمدارس التي ينتمون إليها وخاصة مع التطورات التي شهدتها هذا النظام، من بين هذه التعاريف ما يلي :

أ- التعريف الأول: كما يعرف j.i.ourdou.m.Michel et I. Schmid مراقبة التسيير هي مجموعة الأعمال و الإجراءات والوثائق الهادفة إلى مساعدة المسؤولين العاملين في التحكم في أدائهم التسييري لبلوغ الأهداف المحدد.¹

¹ Anne Merie Keiser , contrôle de gestion , op,cit.p13.

ب-التعريف الثاني :

يعرفها "A Borland" إن مراقبة التسيير هي إحدى الدواليب الأساسية للتعديل الداخلي و القيادة، حيث تهدف إلى تعبئة الموارد البشرية بالمنظمة وإلى جعل الأعمال التي يقوم بها مختلف الأعوان داخل المنظمة متناسقة حتى تساهم بذلك في تحقيق الأهداف".¹

ت- التعريف الثالث:

يعرف انتوني "مراقبة التسيير هي الإجراءات التي يتأكد من خلالها المسيرون أن الموارد تم الحصول عليها ويتم استعمالها بفعالية وفاعلية وذلك لتحقيق أهداف المؤسسة".²

ث- التعريف الرابع:

حسب M.Gervais "مراقبة التسيير هي العملية التي من خلالها يتحقق المسيرون أن الموارد موجودة ومستعملة بصفة فعالة وملائمة بما يتماشى مع تحقيق أهداف المؤسسة، وأن المساعي والتوجيهات تسيير جيدا وفق الإستراتيجية المحددة".³

يمكن إستخلاص من خلال التعاريف السابقة تعريفا شاملا:

_ أن مراقبة التسيير مفهوم واسع و لا يمكن الإلمام بجميع جوانبه إلا أنه يمكن القول بأنها: مجموعة من الإجراءات التسييرية التي تسمح بتوقع الأهداف المرجوة، كما أنها مجموعة من الأدوات التي تسمح بالتسيير الحسن، أي إن الهدف من مراقبة التسيير لا يتحقق إلا إذا قام المسير بإنجاز المهام الملقاة على عاتقه بأحسن وجه وبالصورة التي تضمن التوافق والتطابق ما بين التنفيذ وما تم رسمه في الخطة وصولا إلى الهدف المنشود .

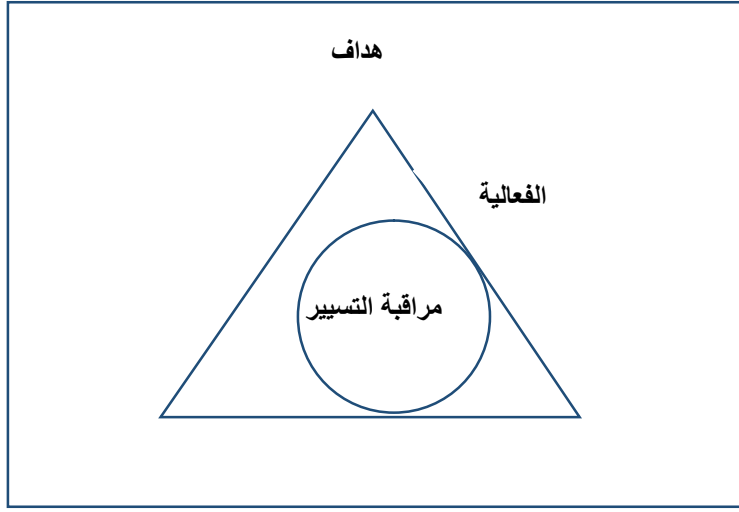
ويمكن أيضا إستخلاص أن مراقبة التسيير تركز على ثلاثة مفاهيم أساسية وهي معايير يعتمد عليها مراقب التسيير في تقييم الأداء والتي تتمثل في الكفاءة والفعالية والملائمة كما هو مبين في الشكل الآتي:

¹ "نظام مراقبة التسيير: أدواته ومراحل إقامته في المؤسسة الاقتصادية"، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، ص: 73.

² Pascal Fabre, management et contrôle de gestion, Dunod, paris, 2007, p: 04.

³ Michel Gervais, contrôle de gestion, 7^{ème} édition, ECONOMICA, 2000, p: 20.

الشكل رقم (2-2) مرتكزات مراقبة التسيير



SOURCE:H.LONING et Y.PESQUEUX et COLL ;le contrôle de gestion ;édition ELLIPES ;Paris ;2001 ;p.06.

من خلال الشكل يتضح أن كلا من الفاعلية و الفعالية و الملائمة يعتبرون ركائز مراقبة التسيير ويقصد بهذه الركائز ما يلي:¹

* **الفعالية** : بمعناها التقني التطابق مع الأهداف مثلا السيارة ذات الفعالية إذا كانت تسمح لنا ببلوغ المكان المحدد بالشروط المحددة

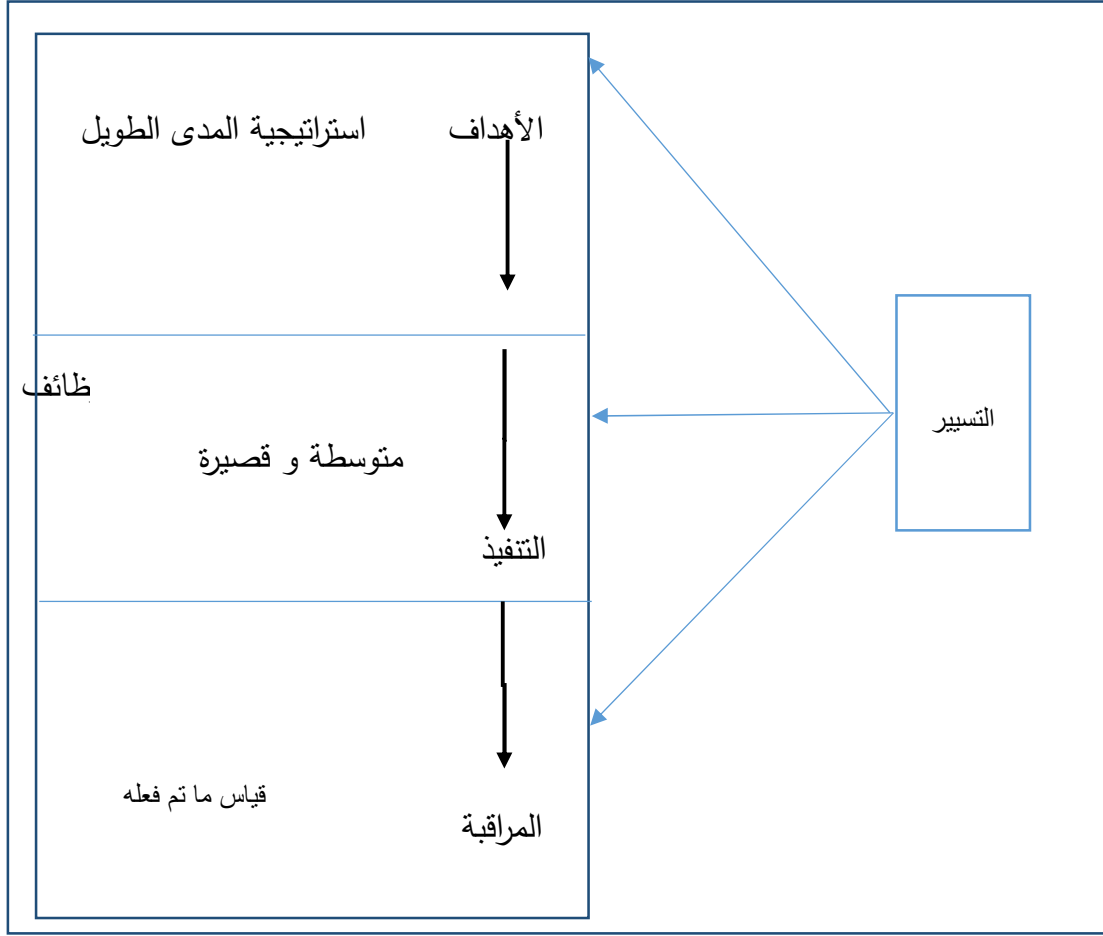
* **الفاعلية** : هي مقارنة النتائج المحققة بالنسبة للوسائل المستعملة مثلا السيارة ذات الفاعلية إذا كانت تستهلك أقل ما يمكن

* **الملائمة** :الموارد و هي العلاقة بين الأهداف ولموارد

و في الأخير و كحوصلة لما سبق نكتشف أن مراقبة التسيير هي عملية أو مسار له أهداف معينة ترتكز على جانب الحث و التحفيز و يمكن إبراز مفهوم مراقبة التسيير من خلال الشكل الآتي:

¹ H.LONING et Y. PESQUEUX et COLL, meme source, p07.

الشكل رقم (2-3) مفهوم مراقبة التسيير



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

يبين الشكل مسار عملية مراقبة التسيير الذي سنتطرق إليه لاحقا كما يحدد عناصر ارتكاز مراقبة التسيير وكيفية مساهمة مراقبة التسيير في الوصول والحصول على كل منها، إضافة إلى ربطا لشكل لمستويات مراقبة التسيير حسب الشكل الهرمي حيث تحدد الأهداف والوسائل اللازمة والأدوات في المستوى الإدارة العليا (المستوى الإستراتيجي) ثم تأتي النشاطات التي تساعد على الفعالية والنظامية .

الفرع الثاني: خصائص مراقبة التسيير

من خلال التعمق في دراسة التعاريف السابقة لمراقبة التسيير يمكن استخلاص أن نظام مراقبة التسيير الفعال والناجح لا بد أن يتوفر على بعض الخصائص المهمة فيه والتي تتمثل فيما يلي:¹ **الوضوح:** من شروط مراقبة التسيير أن يكون واضحا سهلا للفهم من قبل جميع المسؤولين انخفاض عنه.

التكاليف: أن هدف أي نظام هو انخفاض التكاليف أي أن المنافع المتحصل عليها من قبل المؤسسة يجب أن تكون أكبر من التكاليف المترتبة فيها .

المرونة: لكي تتجح المراقبة لا بد لها من مرونة عالية تسمح لها بالتكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية للمؤسسة بما يتضمن الكشف عن نقاط القوة والضعف وهذا عن طريق المراجعة الدورية بسرعة الإبلاغ عن الانحراف، والنظام الرقابي الجيد هو الذي يمكننا من اكتشاف الانحرافات قبل وقوعها لتصحيحها العاجل قبل استعمالها.

إمكانية التصحيح الأخطاء و الانحرافات بعد تحديد الاسباب التي ادت اليها .

المبحث الثاني: واقع مراقبة التسيير في المؤسسة

المطلب الأول: أهداف ووظائف مراقبة التسيير

إن الهدف الرئيسي هو ضمان التسيير الحسن و الأداء الجيد لجميع وظائف المؤسسة وأن هذا لا يتحقق إلا إذا قام المسير لإنجاز المهام الملقاة على عاتقه بأحسن وجه.²

الفرع الأول: أهداف مراقبة التسيير

ومن بين الأهداف الفرعية التي تعمل مراقبة التسيير على تحقيقها:³

1- العمل على تحسين مستوى الإنتاجية وزيادة رقم الأعمال.

¹ Norbert Guedj, le controle de gestion pour améliorer la performance de l'Entreprise, op. cit, p: 45

² Michel Gervais, controle de gestion, édition Dund, paris, 1976, p:16.

- 2 - مراقبة مستوى استغلال الطاقات الإنتاجية والموارد الاقتصادية المتاحة واتخاذ القرارات التي تضمن استغلالها أفضل استغلال .
- 3 - مراقبة التكاليف عن طريق تحديد المعايير والتقديرات لعناصر التكاليف المختلفة.
- 4 - متابعة تنفيذ الخطط الموضوعة والمعبر عنها بالميزانيات التقديرية .
- 5-تحديد الانحرافات وتحليلها واتخاذ القرارات اللازمة لمعالجتها .
- 6- مراقبة الوضع المالي والموارد المالية واستخداماتها ومحاولة ضمان التوازن المالي على المدى القصير والمتوسط والبعيد .
- 7- اتخاذ القرارات اللازمة فيما يتعلق بالاستثمارات الطويلة المدى التي تنوي المؤسسة الوصول أو القيام بها.

كما يمكن اجمال اهداف مراقبة التسيير العناصر التالية:¹

- 1 - تحليل الانحرافات التي تكون ناتجة بين النشاط الحقيقي والنشاط المعياري وإبراز الأسباب التي التقديرية أدت إلى هذه الانحرافات وذلك يتم عن طريق الموازنات التقديرية .
- 2 - تحقيق الفعالية ونعني بها تحقيق الأهداف التي وضعت مقارنة بالموارد المتاحة من أجل تحسين الفعالية لابد من ديناميكية انظمة المعلومات .
- 3- الوقوف عند نقاط الضعف التي تعاني منها المؤسسة لتصحيحها واستنتاج نقاط القوة للتركيز على تدعيمها.
- 4 - تحقيق الفاعلية : ويعتبر المبدأ الأساسي في النظرية النيوكلاسيكية من الاستعمال العقلاني والرشيد لموارد المؤسسة ويتم تحقيق ذلك عن طريق وضع ميزانيات تقديرية تم مقارنة ما خطط له وما تم تحقيقه .
- تحقيق الملائمة : أي التأكد من أن الأهداف المسطرة تتماشى مع الوسائل المتاحة وذلك بتبني إستراتيجية مدروسة و تسيير أمثل للأفراد إذ أن بهذين العاملين يتماشى التسيير الفعال لوسائل الاستغلال وبالتالي تحقيق الاهداف باقل التكاليف .

¹ Michel Gervais, meme source,p:17.

تقوم مراقبة التسيير داخل المؤسسة بدور مهم والذي يبرز من خلال الوظائف التي يؤديها هذا النظام داخل المؤسسة والمتمثلة خاصة في التخطيط والرقابة ومن طبيعة العلاقة التي تربطه مع مختلف الوظائف داخل المؤسسة سواء مع الإدارة العليا أو الوسطى أو التشغيلية .

الفرع الثاني: وظائف مراقبة التسيير داخل المؤسسة

توجد ثلاثة مهام تقوم بها مراقبة التسيير تتمثل فيما يلي:¹

1- مراقبة الأخط الوظيفي : إن مراقبة الأخط الوظيفي في المؤسسات تعتبر من أهم الوظائف الإدارية التي لا يمكن التخلي عنها، باعتبارها الأداة الأساسية والوسيلة الرئيسية لجمع المعلومات من أجل تقييم الأخط بموضوعية، حيث يعمل القائم بهذه المهمة على الإصغاء للمشاكل والعراقيل التي يعاني منها الأفراد، حيث أنه يسعى إلى جمع المعلومات ذات الصبغة الموضوعية التي تساعد المسؤولين على اتخاذ القرار، والتي تتعلق بمستقبلهم الوظيفي من حيث الترقية، وزيادة الأجور والعقوبات... الخ مما يؤدي إلى زيادة الثقة في المؤسسة والتي تحقق عن طريق جملة من الخصائص

- **المشاركة في تحديد الأهداف :** تعتبر المشاركة في تحديد الأهداف التي تسعى إليها المؤسسة دافعا معنويا من أجل تحقيقها مع ضرورة إحداث نوع من التوازن بين أهداف الفرد وأهداف المؤسسة .

- **عدالة التوزيع :** وتعتبر من أهم العوامل التي تؤدي إلى تقوية الثقة بين الإدارة والعمال، إضافة إلى ذلك من خلال توزيع الأجور كل حسب طبيعة التوزيع العادل للأرباح حسب الهيكل الهرمي للمؤسسة .

- **عدالة التعاملات:** إن عدالة التعاملات تكون بالاتصال الدائم لممثلي العمال بمختلف المسؤولين من أجل طرح مشاكلهم على الإدارة لاتخاذ القرارات المنصفة أو العدالة المتعلقة بالعمل ومستقبل العمال المهني .

2- **الجودة مراقبة** : إن إدارة الجودة لها أهمية كبيرة على مستوى المؤسسات التي تسعى إلى التقدم والتوسع في نشاطها، حيث يتطلب منها إنتاج سلع ذات جودة تتلأم ورغبات المستهلكين من حيث المظهر الخارجي لها والمواد المستعملة لإنتاجها .

إن موضوع إدارة الجودة يحض باهتمام كبير من طرف الباحثين الذين حاولوا تقديم شروط وعوامل تحسين الجودة مثل، مرجعية التنظيم الدولي " إيزو " وبالتالي على مراقب التسيير أن يتابع باستمرار هذه العملية للمحافظة على الجودة العالية لتلبية رغبات ومتطلبات المستهلكين ومن ورائها ضمان استمرارية المؤسسة .

3- **إدارة الوقت**: إن للوقت أهمية كبيرة في المنظمة وكلما استطاعت هذه الأخيرة استغلاله بالشكل الحسن كلما كانت لها القدرة على التنافس كبيرة، وذلك من خلال تخفيض تكلفة الوحدة الواحدة والعكس صحيح وعليه فمن الواجب استغلاله ومراقبته بالوسائل التالية.

العمل على تطوير الكفاءات عن طريق التكوين المستمر للتغلب على المشاكل الطارئة.

. مكنة العمليات على المستويات الحسابية كالإنتاج، التمويل... الخ، مثل استعمال الحاسب الآلي لربح الوقت .

. تنفيذ الأهداف عن طريق جدول زمني باستخدام بحوث العمليات .

. تحديد كيفية استخدام الوقت حسب خطة مدروسة سابقا .

المطلب الثاني : مسار مراقبة التسيير وحدودها

من خلال ما سبق يتضح أن الوظائف التي تقوم بها مراقبة التسيير وبنظرا على مفهومها تكون وفق مسار محدد بمراحل متلاحقة نتطرق إليها في الفرع الموالي :

الفرع الأول: مسار مراقبة التسيير

قبل التعرض إلى مسار مراقبة التسيير يجب تعرف على المسار أولا حيث يعرفه

" لوري نو " أنه على : " مجموعة من النشاطات المنظمة في شكل شبكة وفق طريقة تسلسلية أو متوازية بحيث يقوم بتوليف واستخدام عدد من الموارد و اللطاقات والكفاءات لأجل خلق نتيجة أو مخرجات، تكون ذات قيمة بالنسبة لمن هو خارج عن لك المسار .

تشمل مراقبة التسيير بمثل هذا التعريف جملة من الأنشطة المتتابعة والتي يمكن تجميعها في 4 مراحل اساسية هي :¹

1- التخطيط : نجد في هذه المرحلة مراقبة التسيير بالمعنى الواسع لها حيث يتم من خلالها تحديد الإستراتيجيات والأهداف طويلة الأجل ويقوم مراقب التسيير في هذه المرحلة بتزويد إدارة المؤسسة بالمعلومات، بالكمية اللازمة للتفكير الإستراتيجي، بعدها يساعد المدرء على الترجمة العملية للسياسات المختارة ، اي اكتسابها الصيغة الإقتصادية وبعدها يتم تقسيم الخطة الإستراتيجية إلى المدى المتوسط والذي يتراوح من 3 إلى 5 سنوات، وهذا دائما بمساعدة مراقبة التسيير مع برمجة الوسائل اللازمة لتحقيق تلك الأهداف وتبدأ بعدها مرحلة إعداد الميزانيات والتي توافق المدى القصير والذي يكون أقل من سنة حيث تسمح هذه الأخيرة بتحقيق الأهداف قصيرة الأجل ومن الضروري أن تكون الميزانيات متناسقة ومرتبطة بمختلف مصالح المؤسسة

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

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

4- الإجراءات التصحيحية : تؤدي المرحلة السابقة منطقيا إلى صياغة مجموعة من الحلول لمواجهة قصور الأخطاء والتي يتم اختيار أحسنها، قد تعود التصحيحات على عمليات القياس التي قد تكون غير صحيحة، أو بالتنفيذ غير السليم للعمليات، قد ترجع الى مرحلة إعداد الموازنات و الأهداف السنوية التي قد تكون غير مطابقة للإستراتيجية المختارة، كما قد ترجع التصحيحات على

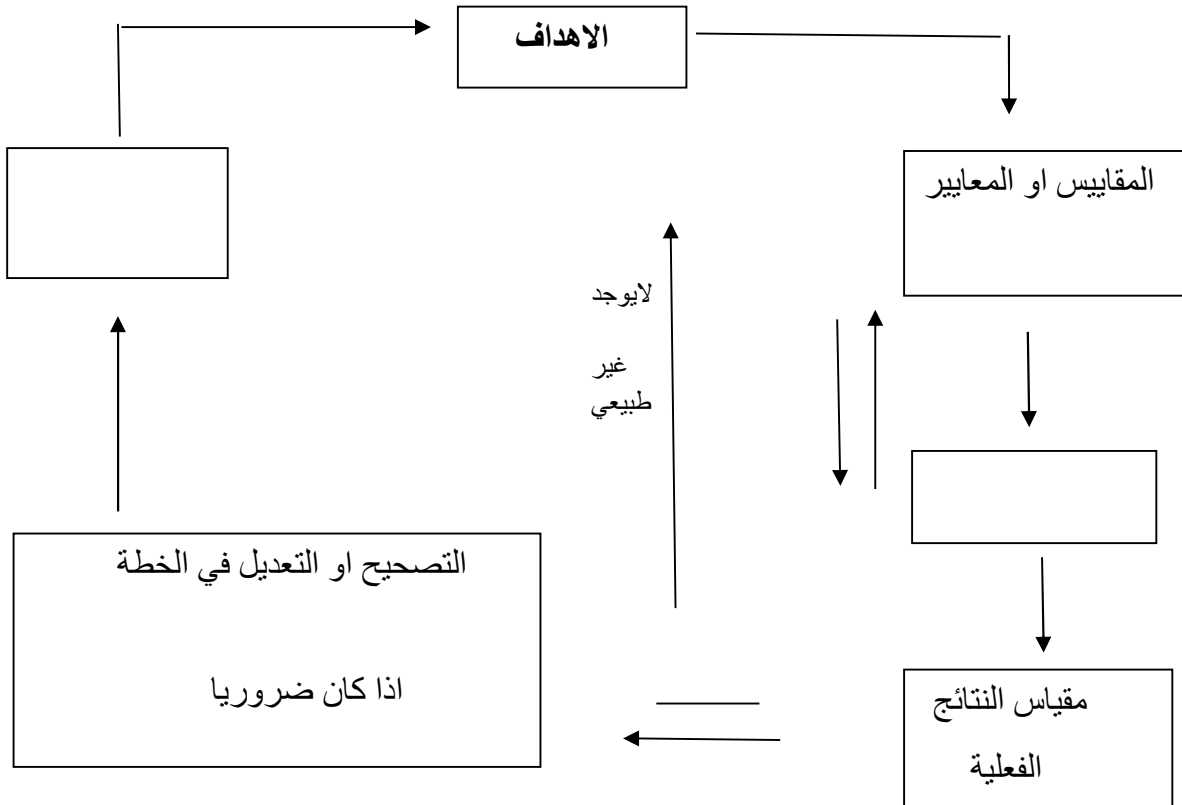
سعاد عقون، نظام مراقبة التسيير : أدواته ومراحل إقامته في المؤسسة الإقتصادية، مرجع سبق ذكره، ص74-75. ¹

الخطط متوسط الأجل وحتى الإستراتيجية نفسها لعدم واقعيتها أو عدم ملائمتها لوضعية المؤسسة .

وأخيرا قد يكون مصدر الخلل الأهداف العامة وغايات المؤسسة التي تستدعي إعادة النظر فيها .
وهنا نذكر أن دور مراقب التسيير في هذه المرحلة يقتصر فقط على اقتراح تعديلات أو تقديم توصيات ولا يمكن بأي حال من الأحوال اتخاذ قرارات بهذا الشأن ، لان هذه الاخيرة .

من صلاحيات المسؤولين العماليين المرتبطين بها، وهذا يؤكد أن مسار مراقبة التسيير يهدف إلى تحسين جودة الأمل الناتج التسييري في التركيز على التدريب أو التعليم الناتج عن تحليل أسباب الأخطأ السابقة، ومنه تستطيع القول نه يجب احترام كل هذه المراحل واستغلال ونظام مراقبة التسيير إلا لن تستطيع الوصول إلى الهدف المنشود والشكل الآتي يبين هذه المراحل :

الشكل رقم (2-4) مراحل مراقبة التسيير



المصدر : محمد عبد الفتاح باغي ، مبادئ الإدارة العامة ، مطبعة الفرزدق ، السعودية ،

ص 1994 ، 312:

يتضح لنا من خلال المخطط في الشكل رقم 04 أن عملية المراقبة تتم انطلاقاً من تحديد الأهداف وصولاً إلى تحقيقها وهذا يتدخل وظائف إدارية بينهما، وهذا يجعل مراقبة التسيير تتطلب معايير لتقييم الأثر الفعلي ومقارنته مع أهداف الخطة، فإذا كانت متطابقة فهذا يعني تحقق الأهداف المسطرة وإذا لم تتطابق يعني أنه هناك انحراف أو أخطأ لذا يجب القيام بالإجراءات التصحيحية اللازمة من أجل تحقيق الأهداف المرسومة .

الفرع الثاني : حدود مراقبة التسيير:

هناك بعض العوامل التي من شأنها الحد من فعالية مراقبة التسيير داخل المؤسسة نذكر منها ¹:

1- حكمية : ربما تفشل الإدارة والموظفين أحياناً في اتخاذ القرارات الحكمية وأثر المهمات الروتينية نسبة لعدم اكتمال المعلومات، أو ضيق الزمن أو أية ضغوطات أخرى .

2- الانهيار: ربما ينجم انهيار نظم الرقابة عن الفهم الخاطئ من الموظفين للتعليمات أو ارتكاب أخطأ نتيجة :

للإهمال، عدم التركيز، الإعياء والتغيرات الدائمة أو المؤقتة في الموظفين أو في التنظيم أو في الإجراءات .

3- التواطؤ: قيام موظف والموظفين بإبطال عملية الرقابة بالتواطؤ مع أطراف خارج أو داخل المؤسسة .

4- تخفي الإدارة للإجراءات الرقابية : قد تقوم الإدارة بتجاوز السياسات والإجراءات المتبعة لتحقيق أهداف غير قانونية أو لتحقيق مصلحة ذاتية أو لتحريف المعلومات .

5- احتمال تقادم السياسات والإجراءات: وذلك بسبب تغير الأحوال أو تدهور تطبيق الإجراءات مع مرور الزمن .

1 فويدري الواحد عبد الله، مراقبة التسيير ودورها في تحسين الأداء بالمؤسسات الاقتصادية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة الشلف كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2007، 21.

المبحث الثالث: مراقب التسيير داخل المؤسسة

تعتبر مهمة مراقب التسيير مهمة خاصة لعدة اعتبارات, وهي أكثر غموضا باعتبار أن مفاهيم مختلفة توكل لها مهام مختلفة, فنلاحظ مثلا أن المرور من رقابة التسيير المالي إلى رقابة التسيير الاستراتيجي لها انعكاسات على طريقة عمل المراقب, أي دوره و تأثيره و الكفاءة التي يجب أن تتوفر فيه و بالتالي سنحاول في هذا المبحث التعرف أكثر إلى المواصفات المطلوبة في مراقب التسيير وإلى موقعه في المؤسسة و مختلف مهامه, او كذلك إلى الصعوبات التي يواجهها في عمله

الفرع الأول : التكوين والمواصفات المطلوبة في مراقب التسيير

أ- التكوين المطلوب في مراقب التسيير

إن القاعدة الأساسية في تكوين مراقب التسيير تتضمن بصورة عامة المحاسبة والمالية, لكن على مراقب التسيير أن يكون مزودا بقاعدة صلبة في ميادين تنظيم المؤسسة ونظم المعلومات والموارد البشرية وتقنيات التعبير¹.

* تنظيم المؤسسة : التنظيم هو حقل معرفي رئيسي , فنظرية المؤسسات تقدم على المستوى النظري أطر التحليل الوضعيات التي يمكن أن تعترض مراقب التسيير في عمله , وعلى المستوى التطبيقي يجب على مراقب التسيير أن يعرف كيف ينظم مصلحة أو على الأقل كيف يكتشف الخلل الوظيفي في تنظيم الوحدة .

* نظم المعلومات : تعتبر نظم المعلومات وأسسها الإعلامية اختصاصا أساسيا في تكوين مراقب التسيير الذي يتحمل مسؤوليات ذات علاقة بالموضوع, ففي بهذا المؤسسات الصغيرة قد يجد نفسه مضطرا للعمل بنفسه على تطوير تطبيقات الإعلام الآلي للتسيير (Applications informatiques de gestion) وفي حالات أخرى يكون هو المستعمل لهذه النظم و البرامج الإعلامية .

واستعمال نظام المعلومات لايعني مجرد تصفح القوائم المعروضة للحصول على المعلومات, بل لابد كذلك من القدرة على إنجاز خلاصات واختصارات وتحديد مقاييس وهذا ما يتطلب معرفة جيدة للنظام المستعمل .

1- Helene LONING, Le contrôle de gestion Paris, Dunod, 2003, P243.

* تسيير الموارد البشرية :تسمح معرفة تسيير الموارد البشرية لمراقب التسيير بفهم كيفية توطيد علاقاته مع بقية المنفذين في المؤسسة , وكما تسمح له بقيادة فريق عمله بانسجام .

* تقنيات التعبير :يمكن اكتساب تقنيات التعبير خلال التكوين الأولي عن طريق قرعة الأرقام وتحليلها (.الجدول ,المنحنيات...) وكذلك بواسطة الخبرة المهنية من خلال لغة الميدان .

وبالإضافة إلى اكتساب مراقب التسيير لتقنيات التعبير والحوار عليه أن تكون له القدرة على فهم انشغالات محاوريه وكل ما يقصد من حوارهم أي فهم ما وراء الكلام .

ب- المواصفات المطلوبة في مراقب التسيير :

تم استخلاص عدد من الثوابت المتعلقة بالملاح والمواصفات المطلوبة في مراقب التسيير وهي كالتالي¹ :

- تكوين أولي في التسيير .
- المعارف المالية و المحاسبة .
- التحكم في الآلي الإعلام .
- التحكم في اللغات الأجنبية .
- الخبرة المهنية في مجال التدقيق المحاسبي .
- الخبرة الميدانية او لتنفيذية .
- مواصفات الصرامة والتحليل والقدرة على الاتصال .

هذه المواصفات المنتظرة من مراقب التسيير شكلت أحد مواضيع التحقيق على مراقبي التسيير والمنشورة من طرف " CHIAPELLO " حيث قام هذا الأخير بإجراء تحقيق حول هذه المواصفات وقام بنشرها, وتضمن التحقيق أسئلة مغلقة طرحت على ثلاث فئات من الموظفين هم :المتنفيذيون

1- P.L Bescos et autres, Contrôle de gestion et management, 4ème Edition, Paris, EditionMontchrésien, 1997, P477.

المسؤولون، العامون المدراء، مراقبو التسيير وقد طرح عليهم 11 سؤالاً لم يؤخذ منها إلا الإجابات الأكثر دلالة كما هو مبين في الجدول أي تلك التي لها معدل متوسط يفوق 3'

جدول رقم (1-2) الموصفات المثالية لمراقب التسيير

معدلات النقاط			الموصفات المطلوبة
اجابات المدراء العاملين	اجابات المنفذين	اجابات مراقبي التسيير	
3.6	3.8	3.4	المعاريف المحاسبية
3.6	3.6	3.4	المعاريف المعلوماتية
4.4	4.4	4.5	مواصفات الاتصال
4.1	4	4.4	موصفات الانفتاح
4	4.4	4.3	مواصفات المورنة
4.4	4	4.3	التنظيم والصرامة
3	3.3	2.8	الخبرة التنفيذية
تم التنقيط حسب السلم التالي			
5-	4- مهم جدا	3- مهم	2- قليل الاهمية
			1- غير مهم تمام
			ضروري ولا غني عنه

المصدر : B-L Bescos et d'autre, , P 477

نلاحظ من هذه الأجوبة أن المواصفات المنتظرة من مراقب التسيير تمثل موضوع حكم متجانس بين الفئات الثلاث، و الاختلاف الوحيد والبسيط كان حول ضرورة وجود الخبرة التنفيذية قبل الانتساب إلى مهنة مراقبة التسيير، فالمراقبون والمنفذون يختلفون حول هذه النقطة وهو أمر طبيعي حيث يثبت الواقع أن الانتساب إلى منصب مراقب التسيير يتم بالانتقال من منصب وظيفي مثل التدقيق المحاسبي أو المراجعة الداخلية الداخلية أكثر من الانتقال من منصب تنفيذي

كما يبرز هذا الجدول الأهمية المعطاة إلى المواصفات الإنسانية والاجتماعية لمراقب التسيير ، حيث يستحسن أن يتحلى بخصائص التنظيم و الصرامة و في الوقت نفسه بصفات الانفتاح و لمرونة.

اما المواصفات التي تأتي في الدرجة الثانية من حيث الأهمية هي كالتالي :

- تقبل النقد.

- القدرة على المناقشة .

- القدرة على تسيير الموظفين .

- القدرة على التنشيط وغياب الأحكام المسبقة .

الفرع الثاني : صلاحيات مراقب التسيير

يمكن تقسيم صلاحيات مراقب التسيير إلى صلاحيات كلاسيكية وأخرى جديدة .

أ- الصلاحيات الكلاسيكية:

تختلف صلاحيات مراقب التسيير من مؤسسة إلى أخرى اختلافا شديدا وفي جميع الحالات

يقوم مراقب التسيير بما يلي¹

* يشارك في وضع السياسة العامة للمؤسسة و المعبر عنها في مخطط طويل و متوسط المدى.

* يترجم بمساعدة المعنيين : الأهداف العامة إلى أهداف خاصة ، كما يساهم في وضع مخطط

النشاط و برنامج العمل للمؤسسة كما يساعد مختلف المسؤولين في وضع موازنتهم .

* ينسق مجموع البرامج والموازنات و يضمن انسجام النظام .

* يراقب مختلف الإنجازات و يقارنها مع التقديرات ليستخرج الفرق.

* يساعد المسؤولين في البحث عن أسباب الفروقات و يقترح القرارات الواجب اتخاذها

لتصحيحها .

1- Xavier Bouin, François Xavier Simon, les nouveaux visages du contrôle de gestion, Paris, Dunod, 2000, P43.

* يضع ويطور لوحات القيادة للمسؤولين الذين عليهم إيجاد المعلومات الرئيسية أو لنقاط الحساسية و بصورة عامة يكون مسؤولا عن المعلومات المالية الداخلية للمؤسسة, و يحرس على نوعية المعلومات المقدمة وأجال الحصول عليها وهو بهذا يمثل رجل الدراسات الاقتصادية. وتزداد عدد المسؤوليات الموكلة الي مراقب التسيير بصورة عكسية مع اهمية المؤسسة

ب- الصلاحيات الجديدة لمراقب التسيير :

إن الصلاحيات الجديدة لمراقب التسيير تجعل منه ما يلي :

1- مرافق للتغيرات (Accompagnateur du changement) .

2- حوار رجل التسيير (Homme de dialogue de gestion)

- كما يقوم بتصميم نظام المعلومات لمراقبة التسيير.

- مرافق للتغيرات : لكل مهنة لغتها ورموزها وطرقها وتقنياتها الخاصة بها والتي تبدو صعبة بالنسبة للمبتدئين (BFR, TRI, CA..) ومن هنا تظهر أهمية التكوين ومراقب التسيير هو الذي يتحمل هذه المسؤولية حيث يقوم بتنشيط حصص تكوينية داخلية لصالح الموظفين يهدف من خلالها إلى :

- تطوير ثقافة التسيير داخل المؤسسة .

- تبليغ الرسائل الأساسية المتعلقة بمتابعة تحسين النتائج .

- تطوير الحوار مع المنفذين .

- المساهمة في تقديم صورة إيجابية عن وظيفته.

ويعتبر هذا الدور (المكون) أساسيا بالنسبة لمراقبي التسيير فعادة ما ينصح مراقبو التسيير الجدد بالبه بتقديم النصائح والتوجيهات للموظفين قبل مطالبتهم بالأرقام والمعلومات ... وهذا ما يسهل عليهم الاندماج مع الموظفين.

وعليه فإن مرافقة التغيرات تركز بصورة أساسية على مفهوم التكوين و للتكوين معنى واسع لذلك ينبغي تكييفه حسب متطلبات المرحلة التي تجتازها المؤسسة.

فعندما يتعلق الأمر بمشروع ضخم يخص عدد كبير من الافراد غير المنسجمين في هذه الحالة تتركز مرافقة التغييرات على النشاطات التالية

الصيانة - التكوين - الاجتماع - الاتصال وتنظيمه - الارشاد.

وبتالي فان القيام بدور مرافق التغييرات يعني انجاح مخطط النشاط الذي يتركز علي مؤثرات مختلفة .

2- رجل حوار التسيير :

إن مهمة مراقب التسيير تتركز حول ثلاث نقاط هي : التنبؤ، القياس، اللازمة اتخاذ التدابير.

ويهدف حوار التسيير إلى التأكد باستمرار أن لكل مسؤول نظرة واضحة على :

* ماذا/كم، وبعبارة أخرى ما هي مهمته ومستوى التحسين المطلوب تحقيقه .

* لماذا، لمعرفة أسباب أومبررات مستوى التحسين المطلوب تحقيقه .

* كيف، أي ما هي الإجراءات المحتملة والتي يمكن تطبيقها بالصورة التي تسمح بتحقيق

الأهداف.

وبلغة الحوار، يتضمن ذلك على سبيل المثال في مسار الموازنات التأكد مما يلي :

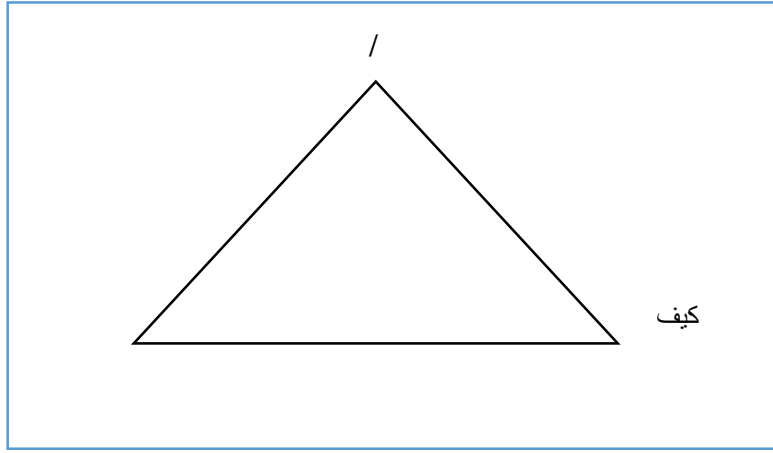
1- في البداية أن للمسؤولين رؤية واضحة حول الأهداف الخاصة بسنة أو عدة سنوات للمؤسسة التي ينتمون إليها هذا من جهة، وأن لهم من جهة أخرى رؤية واضحة عن المهمة و الأهداف التي ينبغي تحقيقها (ماذا/كم) وهذا ما يتطلب تنشيطا جتماع لانطلاق الموازنات.

2- تليها امتلاك المسؤولين للمعلومات المفيدة حول مستوى النتائج الحالية وتحديد وشرح الأسباب الرئيسية الناجمة عن نشاطاتهم (لماذا)، يترجم هذا في مراقبة التسيير بالإجراءات المتخذة على المستوى الفردي، وتوفير كل المعلومات السابقة التي تسمح بتفسير النتائج المطلوب تحقيقها .

3- وأخيرا يتوصل المسؤولون إلى مرحلة الدفاع عن موازناتهم مع إبراز النشاطات الرئيسية الممكنة والقابلة للتطبيق للفترة المعنية و التي تسمح لهم بتحقيق الأهداف (كيف). وفي هذه المرحلة يتموضع دور مراقب التسيير في المساعدة على صياغة مخططات النشاط وتقويمها.

يأخذ الحوار المتعلق بالموازنات اتجاهه تحت أخرى تأثير المنفذين من جهة وتأثير الإدارة من جهة، ويبرز اتجاه الحوار في طريقة تقديم الموازنات والدفاع والمفاوضات، التي تجري أثناء المراحل التحضيرية فدور مراقب التسيير إذن هو دور مساعد على المستوى التقني في صياغة الملف الموازني وفي تقديمه حسب ما تمليه طريقة الدفاع والمفاوضات المتعلقة بهذا الملف .
وعليه يتوجب على مراقب التسيير أن يتقن تقنيات الحوار وطرق تنشيط الاجتماعات وتقديم المبررات اللازمة.

الشكل رقم (2-5) المحاور الثلاثة لحوار التسيير



المصدر: Xavier Bouin, François Xavier Simon, P 50

3- تصميم نظام معلومات لمراقبة التسيير :

يقوم مراقب التسيير بتصوير ووضع نظام مراقبة موضع التنفيذ فهو الذي ينشأ أدوات تحليل التكاليف و مراقبة الموازنات... و يجعلها تتسجم مع هيكل المؤسسة. ومن جهة أخرى يقوم بجمع المعلومات الضرورية، كما ينظم كيفية استقبالها و معالجتها، أخيرا يعمل على تكييف نظام المعلومات كلما كان ذلك ضروريا.

- التوقع السلمي لمراقب التسيير

مراقب التسيير هو قائد المؤسسة¹، فهو يعرف الهدف الذي ساعد في وضعه و مخططات النشاط التي تسمح ببلوغ الهدف، وهو يتتبع باستمرار المسار الحقيقي للمؤسسة و يعلم المسؤولين بالانحرافات الحاصلة عن الهدف المتوقع حتى يتمكن هؤلاء من اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة فهو في نفس الوقت :

أ- المستشار الاقتصادي للمؤسسة (أي لكل العام المسؤولين وليس فقط للمدير العام).

ب- "الميكانيكي" لنظام الموازنات (أي يتصور و ينشط و يرمم النظام)

ج- "المنشط" لنظام التسيير مراقبة .

إذن ما هو موقعه على صعيد المؤسسة ؟

لهذه التابعة عدة سلبيات²

- يمكن للمدير المالي أن يشكل حاجزا اقل او اكثر شفافية بين المدير العام و مراقب التسيير .

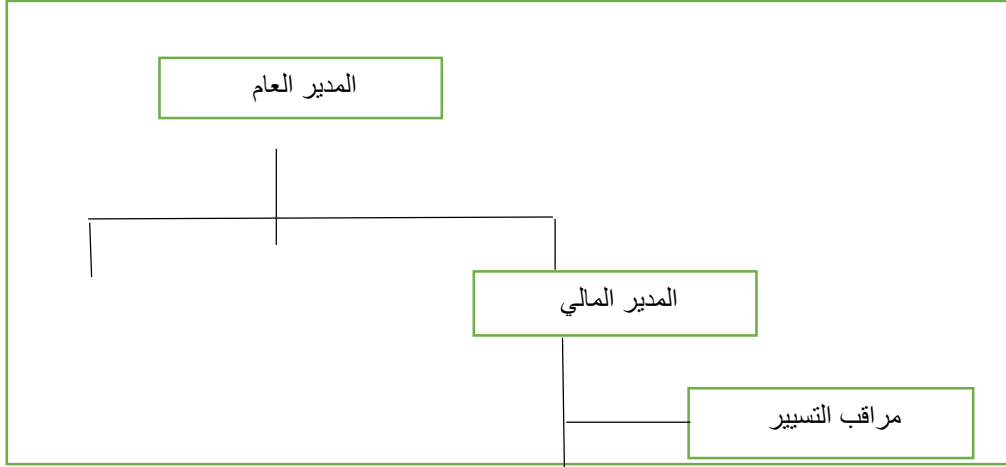
- يحمل مراقب التسيير في هذه الحالة شعار " المديرية المالية " وهذا ما يصعب علاقاته مع المنفذين و مسؤوليهم لأنه سيكون طرفا وحكما في نفس الوقت .

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

¹ - J. Orsoni, Contrôle de gestion, Paris, Vuibert, 1998, P 194.

²- Xavier Bouin, François Xavier Simon, Opcit, P 54

الشكل رقم (2-6) تابعة مراقب التسيير للمدير المالي

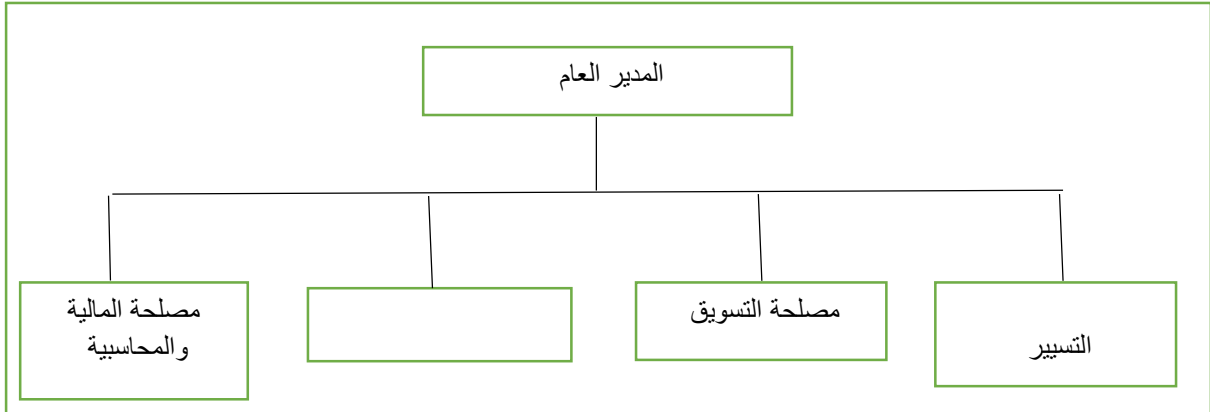


المصدر Xavier Bouin, François Xavier Simon, Opcit, P 54

ب- تابعة مراقب التسيير للمواقع الأخرى :

تضع بعض المؤسسات منصب مراقب التسيير في نفس مستوى المسؤولين الرئيسيين للشركة وذلك بهدف تسهيل الاتصالات بين مختلف المصالح .

الشكل رقم (2-7) الاتصال على هيئة اسنان المشط

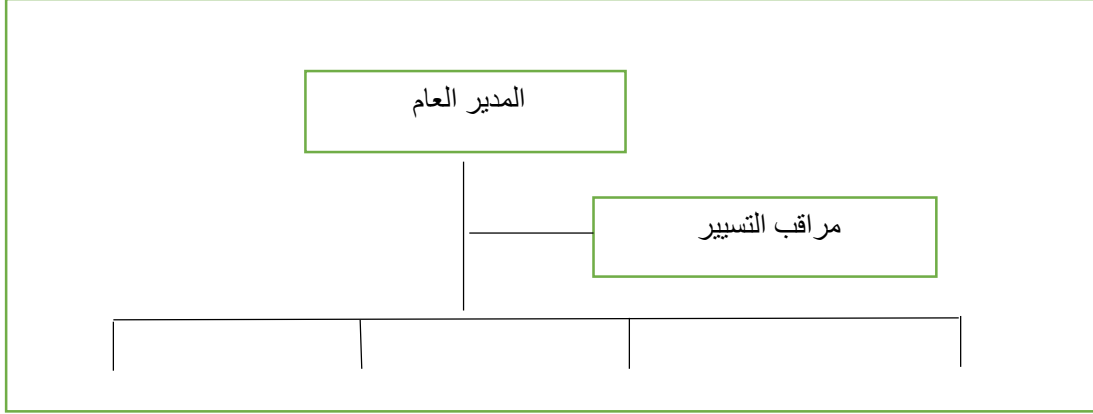


المصدر Xavier Bouin, François Xavier Simon, Opcit, P 54

ج- تابعة مراقب التسيير للمدير العام

تميل التوجهات الحديثة الى الحاق مراقب التسيير مباشرة بالمدير العام وهذه الوضعية تدعم مراقب التسيير اكثر وتمنحه استقلالية وقدرة على التدخل بصورة اكثر اهمية

الشكل رقم (8-2) تابعة مراقب التسيير للمدير العام



المصدر Xavier Bouin, François Xavier Simon, Opcit, P 54

الفرع الثالث: الصعوبات التي يواجهها مراقب التسيير

بالرغم من المزايا التي يتمتع بها نظام مراقبة التسيير من خلال الأهداف التي يسعى لتحقيقها وأيضا مساره الذي يضمن تحليل الانحرافات وتصحيحها للتحكم في الأداء التسييري ككل, لكن هذا لاينفي وجود صعوبات وحدود تحول دون إمكانية التطبيق الفعلي لأسس هذا النظام نذكر من بينها ما يلي

1:

- تعدد مهارات مراقب التسيير والمتعلقة بكثرة الاختصاصات والكفاءات المطلوبة فيه والتي يتوجب عليه أن يتحكم فيها كتقنيات التخطيط الخبرة المرتبطة بالتسيير المالي القدرة على التنسيق والاتصال, حصر المعطيات المتعددة...إلخ. هذا ما يجعل من مراقب التسيير إنسانا نادرا يصعب إيجاداه .

- المشكل الثاني هو الوضعيات الغامضة جزئيا التي تتعرض المؤسسات والتي تزداد أكثر فأكثر مع التغير السريع للمحيط, فلم يعد المهم في الوقت الراهن تحديد الفروقات بفضل أداة (محاسبية)

¹ - Isabelle de kerviler, Loic de kerviler, Le contrôle de gestion à la portée de tous, 3^{ème} Edition, Paris, EditionEconomisa, 2000, P12.

متطورة بل المهم هو البحث عن المؤثرات الممكنة مستقبلا والتشخيص الذي ينبغي استخلاصه والتعديلات التي ينبغي إدخالها على مخططات النشاط .

إن مثل هذه النظرة تؤدي إلى إعادة في التصور التقليدي لمراقبة التسيير وفي مجال تطبيقه، فلم يعد المطلوب بالنسبة لمراقب التسيير مجرد التأكد من أن الموارد مستعملة بصورة جيدة وفي اتجاه تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة، ولكن أيضا توفير وسيلة لمتخذي القرارات لتسيير المخاطر المختلفة والناجمة عن انتشار واتساع حالة الغموض.

وبالتالي فإن التعقيدات المتزايدة للمؤسسات ولنشاطاتها والمرتبطة بعدم استقرار الظروف والمحيط تجعل من عملية صياغة مسار للمراقبة أمرا يصعب تحقيقه ببساطة¹.

- تشكل المعلومات عاتقا آخر بالنسبة لعمل مراقب التسيير وهذا راجع إلى فائض وحجم المعلومات التي تتلقاها المؤسسة ومدى ملاءمتها لاحتياجات المستخدمين لها، ما يستدعي إمام مراقب التسيير بالأوجه الحقيقية للنشاط حتى يتمكن من تنظيم حركة المعلومات في المؤسسة لتحسين عملية الاتصال بما يتلاءم مع احتياجات المؤسسة.

- وتعتبر عملية تقييم الأثر بدورها مشكلا أساسيا لعمل مراقب التسيير فبالرغم من إمكانية تحديد الأهداف التي سيتم على أساسها تقييم النتائج وقياس الانحرافات يبقى السؤال المطروح هو:

كيف يمكن معرفة الانحرافات التي تستدعي اتخاذ إجراءات تصحيحية؟

بصورة عامة يمكن التمييز بين نوعين من الانحرافات : انحرافات عميقة خارجة عن المجال المقبول للعمل التنبئي لا يمكن غض النظر عنها وتتطلب اتخاذ تدابير تصحيحية فورية وانحرافات بسيطة تكون ضمن المجال المقبول للعمل التنبئي يمكن غض البصر عنها ولا تتطلب تدابير تصحيحية لأنها تؤدي إلى تكاليف غير ضرورية .

- هناك مشكل آخر يتعلق بصعوبة قياس مردودية نظام مراقبة التسيير أي تحديد الأرباح الناتجة عنه والتكاليف التي يسببها فالمعروف أن هذا النظام يهدف إلى الاستغلال الأمثل للموارد وإلى الاقتصاد في النفقات لكن تبقى مسألة قياس الأرباح أو النتائج المحققة منه أمر صعب فهل تقاس

¹ Robert Teller, Le contrôle de gestion « pour un pilotage intégré stratégie et finance », Paris, Management société, 1999, P8.

هذه الأخيرة بتكلفة الأخطاء التسييرية التي تم تفاديها (كيف يمكن قياس ذلك) ، ترتبط بتحسين عملية اتخاذ القرار أو بدرجة تحسين الأهداف، أو بتحسين الجو الاجتماعي.

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

: أدوات مراقبة التسيير

: الأدوات التقليدية

يمكن القول أن الواجهة أو الركيزة الأساسية لمراقبة التسيير هي المحاسبة لاسيما المالية منها باعتبارها الأداة الأقرب للقيام بمتابعة ورصد التدفقات المجسدة لحركة أداء المؤسسة على داف وسياسات المؤسسة من طرف المسؤولين المكلفين بتطبيقها .

المستوى الداخلي (إنتاج، صيانة، تخزين، متابعة... الخ)، أو على المستوى الخارجي (شراء، بيع ، تفاوض، عقد صفقات، ... الخ)

و فيما يلي سنتطرق إلى دور المحاسبة المالية والتحليلية في مراقبة التسيير.

الفرع الأول : المحاسبة المالية

تعتبر المحاسبة المالية من التقنيات العريقة حيث وجدت منذ و الحضارات الرئيسية الأولى، وتطورت فيما بعد لتصبح اليوم من أهم وأساس مختلف التقنيات الأخرى، بما توفر من معلومات ومعطيات في المؤسسة وعلى المستوى الوطني، حيث تقدم المجامع الوطنية من الاستثمار، قيمة مضافة، ديون، وهي العناصر المستعملة في المحاسبة الوطنية.¹

• المحاسبة نظام إعلامي يهتم بالعمليات التي يقوم بها مختلف الأعوان الاقتصاديين والتي يمكن التعبير عنها بالنقود.²

• المحاسبة تقنية من التقنيات الكمية لمعالجة البيانات مثل: الإحصاء ، الاقتصاد ، القياسي

1- ناصر دادي عدون، الإدارة و التخطيط الإستراتيجي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001، 178.

2- محمد بوتين، المحاسبة العامة للمؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1998، 1.

• وبحوث العمليات و تتميز عنها في أنها مطبقة منذ القدم في مختلف نواع التنظيمات (المؤسسات و الادرات) ، مما ساعد كثيرا على تطورها.

أهداف المحاسبة المالية :

تهدف المحاسبة المالية إلى: " تسجيل كل النشاطات التجارية والمالية للمؤسسة وحساب النتيجة العامة للنشاط وكذلك تبيان الذمة المالية للمؤسسة عن طريق الميزانية"¹

ولها أهداف أخرى تتمثل أساسا فيما يلي:²

1- تأمين مختلف المعلومات المالية المتعلقة بتبيان الوضع المالي للمؤسسة في وقت محدد بشكل يمكن مختلف الأطراف ذوي العلاقة بالمؤسسة من التعرف على مركزها المالي، إضافة إلى تحديد نتائج أعمال المؤسسة في فترة زمنية محددة .

2- قياس تطورات الوضع الاقتصادي للمؤسسة من خلال فترة محددة من الزمن نتيجة ممارستها للنشاط التي أنشأت من أجله .

3- الحفاظ على ممتلكات المؤسسة وذلك لأن المحاسبة تعتبر من وسائل الرقابة في المؤسسة.

4- توفير المعلومات التي تخدم المستخدمين الخارجيين عن المؤسسة مثل المساهمين، المقرضين، المحللين الماليين، الجهات والهيئات الحكومية وغيرها ذات المصلحة بالمشروع، كذلك يمكن للمعلومات المحاسبية أن تخدم هذه الأطراف في اتخاذ القرارات المالية في مجالات الاستثمار والتمويل .

5- توفير المعلومات التي تخدم أغراض المستخدمين الداخلية وتشمل بشكل أساسي .

مدخلات التقارير المالية الداخلية التي تخدم الأغراض الإدارية في مجالات التخطيط، الرقابة التنسيق وتقييم الأخط.

ورغم كل المعلومات التي توفرها المحاسبة العامة، وبالرغم من أهميتها وضرورتها فإنها تبقى غير كافية للتعرف على خبايا النشاط، والإلمام بها جيدا وهذا راجع إلى عدة أسباب من بينها:¹

¹- HAMADOUCHE MALIKA, controle de gestión d'un Enterprise publique économique, Mémoire de Magister , L'ESC, Algérie, 2000, p 51.

1 بو يعقوب عبد الكريم, أصول المحاسبة العامة, ديوان المطبوعات الجامعية, الجزائر, 1999 , 12-.

- 1- المحاسبة العامة مجبرة على مراعاة واحترام قواعد التقويم والتسجيل.
- 2- تستخدم المعطيات الفعلية (المتحققة في الماضي).
- 3- تبتعد في بعض الأحيان عن الأسباب الاقتصادية بسبب الضرورات القانونية والجبائية.
- 4- لا تجمع الحقائق إلا في شكلها القيمي (النقدي) على الرغم من أن أبعاد فيزيائية كبيرة تشكل مقاييس محددة للنتيجة.
- 5- " كذلك أنها تعطي نتائج إجمالية لفترة محددة ولا تعطي التفاصيل حول مختلف التكاليف وحول أسباب تغيرات هذه التكاليف."

في ظل كل هذه الأسباب التي تجعل المحاسبة أداة ضرورية وغير كافية في مراقبة التسيير، فبقدر ما تبرر سعي المسؤولين على المؤسسة للحصول على أداة أخرى تمكنهم من الاطلاع على شروط التشغيل الداخلي بصفة أفضل وأنجع، وهذه الأداة تتمثل في المحاسبة التحليلية والتي تستقي معلوماتها من المحاسبة العامة أصلاً، فمخرجات المحاسبة العامة تعتبر مدخلات المحاسبة التحليلية، و فيما يلي نتطرق إلى دور المحاسبة التحليلية في مراقبة التسيير.

الفرع الثاني: المحاسبة التحليلية .

لقد مرت المحاسبة التحليلية بعدة مراحل منذ نشأتها في أوائل القرن العشرين وتحولت الأدوار التي أسندت لها إلى أن أصبحت أداة للتسيير ومساعدة على اتخاذ القرارات ورغم اختلاف الطرق والأساليب التي تستعمل لتجسيدها في الميدان إلا أن ذلك لايعتبر من نقائص هذه المحاسبة وإنما تطوراً تاريخياً متماشياً مع تطور وتنوع النشاطات الاقتصادية .

1-تعريف المحاسبة التحليلية :

لقد تعددت التعريف حول مفهوم المحاسبة التحليلية واختلفت حيث نجد التعاريف التالية :

التعريف الأول :

حيث يعرف المحاسبة التحليلية " بأنها نظام معلومات داخلي خاص بهيكل المؤسسة وطبيعة محيطها الذي يسمح لمسيرى المؤسسة"¹:

*بمتابعة تطور التكاليف الوسطية والتكاليف.

* باتخاذ مجموعة من قرارات التسيير.

التعريف الثاني: المحاسبة التحليلية هي عبارة عن مجموعة تقنيات لتخصيص وتحميل الأعباء للمنتجات بهدف إدماج النفقات في التكاليف.²

التعريف الثالث : المحاسبة التحليلية هي تقنية معالجة المعلومات المتحصل عليها من المحاسبة العامة (بإضافة إلى مصادر أخرى) وتحليلها من أجل الوصول إلى نتائج يتخذ على ضوءها مسير المؤسسة القرارات المتعلقة بالنشاطات ، وتسمح بدراسة ومراقبة

المرودية وتحديد الفعالية تنظيم المؤسسة، كما أنها تسمح بمراقبة المسؤوليات سواء على المستوى التنفيذي أو مستوى الإدارة وتعتبر المحاسبة التحليلية أداة ضرورية لتسيير المؤسسات.³

من خلال هذه التعريف يمكن استنتاج تعريف شامل حيث يمكن القول بأن المحاسبة التحليلية هي عبارة عن نظام معلومات داخلي يعتمد على تقنيات لتخصيص وتحميل التكاليف و الأعباء وتحليلها بشكل يساعد المسيرين باتخاذ القرارات اللازمة فيها إذن أداة التسيير حيث تسمح بالكشف عن نقاط القوة ونقاط الضعف.

- أهداف المحاسبة التحليلية

هناك من يعتبر أهداف المحاسبة التحليلية هي نفسها المهام التي ترمي إليها، ومن يعتبر أن الأهداف هي المبادئ التي يركز عليها نظام المحاسبة التحليلية ولكن مهما كانت الأغراض المنتظرة من هذه المحاسبة فهي تبقى عبارة عن نظام يهتم به أصحاب القرار لأنه يسمح بالإجابة عن التساؤلات التالية:⁴

* ما هي وضعية المؤسسة ؟

1- ناصر دادي عدون ، المحاسبة التحليلية ، دار المحمدية الجامعية ، الجزائر ، 1999 ، 8.

2- 8 9

* لماذا هي في هذه الوضعية ؟

* كيف يمكن تحسين هذه الوضعية ؟

وللإجابة عن هذه الأسئلة فقد حددت الأهداف المتعلقة بالمحاسبة التحليلية منذ 1923 عام من طرف الاقتصادي الأمريكي J .m .Clark .

حيث أسند إليها عشر أهداف كالتالي:

* المساعدة في تحديد سعر عادي أو مرضي فيما يخص السلع المباعة من طرف المؤسسة؛

* المساعدة في تحديد الحد الأدنى لتخفيض الأسعار؛

* تحديد ما هي المنتجات التي تعود على المؤسسة بالربح والتي تخلق خسارة ؛

* مراقبة المخزونات ؛

* تحديد قيمة المخزونات ؛

* اختيار فعالية مختلف المسارات ؛

* اختيار فعالية مختلف الدوائر؛

* الكشف عن الضياع التبذير و الاختلاسات ؛

* الفصل بين تكلفة النشاط LA SOUS QCTIVITE وتكلفة الإنتاج؛

* ضمان الترابط بين الحسابات المالية؛

ولازال هذا النظام يحقق نفس الاهداف إلى يومنا هذا، حيث نجد أن المخطط المحاسبي العام (الفرنسي) لعام 1982 م قد عرض نفس هذه الأهداف .

3- أهمية نظام المحاسبة التحليلية :

- تعتبر المحاسبة التحليلية نظام معلومات يسمح لكل لمسؤول في المؤسسة سوا كانت كبيرة أو صغيرة بمعرفة قيمة التدفقات و الأحداث وبالقدرة على تحليل النتائج قراراته والتزاماته في إطار

صياغته للتقديرات الموازية ويعتمد هذا النظام على سرعة المعلومات التي يوفرها أكثر مما يعتمد على دقتها.

- المحاسبة التحليلية كوظيفة وسيطة حيث تقدم المحاسبة التحليلية معلومات اقتصادية حول الماضي القريب، الحاضر، المستقبل، فهي مدمجة ضمن نظام تسيير شامل وجد مرتبط بالمراقبة الموازية، كما يجب على المحاسبة التحليلية أن تستجيب للاحتياجات للذين لديهم مسؤولية اتخاذ القرارات مهما كان مستوى مسؤوليتهم .

- يمكننا توضيح مكانة المحاسبة التحليلية ضمن نظام معلومات المؤسسة مع توضيح علاقتها مع الوظائف الأخرى وخاصة التسيير الموازن.

إن المحاسبة التحليلية هي عملية تصميمية تعتمد على قواعد مرنة وبسيطة وخاصة بكل مؤسسة حسب طبيعة نشاطها أو طريقة تركيبها فهي عملية ترتبط بتنظيم المؤسسة حيث تتركز على قواعد واضحة من طرف جميع المسؤولين كما أن المحاسبة التحليلية محكوم عليها بالاستمرارية ولا يمكن أن تكون مجمدة خاصة في المؤسسات التي تعتمد على سرعة التكنولوجيا وحتى يكون كذلك يجب أن يساهم الجميع في إحيائها خاصة مسؤولي المؤسسة حتى إن استلزم الأمر القيام بتكوين اقتصادي لإبراز أهميتها لجميع عمال المؤسسة، و إذ كانت المحاسبة التحليلية مهمة وضرورية في جميع المؤسسات فأهميتها تبدو أكبر في المؤسسات الإنتاجية التي تتطلب وضع آليات رقابية على كل المستويات خاصة تلك المسؤول عن تتبع المسار الإنتاجي منذ تحويل المواد الأولية إلى الحصول على منتجات نهائية جاهزة للبيع فمجال الحاسبة في هذا النوع من المؤسسات يمكن أن يشمل كل المراحل دون استثناء حتى تتمكن من تشخيص نقاط الضعف والقوة من خلال تحليل تكاليف والنتائج بما يسمح القيام بالتصحيات اللازمة فيما يتعلق بإعداد الموازنات المستقبلية .

المطلب الثاني: الأدوات الحديثة

الفرع الأول: التحليل المالي

يتضمن التحليل المالي إيجاد العلاقات المالية ذات الدلالة بين أرصدة القوائم، فهو يشمل كل أنواع التحليل التفصيلي للبيانات المالية التاريخية قبل التخطيط للمستقبل أي قراءة الماضي للتنبؤ بالمستقبل

1- تعريف التحليل المالي :

التحليل المالي يعرف بأنه: "عبارة عن عملية منظمة تهدف إلى التعرف على مواطن القوة في وضع المؤسسة لتعزيزها، وعلى مواطن الضعف لوضع العلاج اللازم لها".¹

ويكون ذلك عن طريق ما يلي :

- القرظة الواعية للقوائم المالية المنشورة .

- الاستعانة بالمعلومات المتاحة وذات العلاقة، مثل أسعار الأسهم، والمؤشرات الاقتصادية العامة .

2- أهداف التحليل المالي:

يهدف التحليل المالي إلى ما يلي:²

* التعرف على حقيقة المركز المالي للمؤسسة .

* تحديد المركز الائتماني للمؤسسة .

* تعظيم القيمة الاستثمارية للمؤسسة .

* اختيار مدى كفاءة وفعالية العمليات المختلفة .

* معرفة المركز القطاعي للمؤسسة.

* تحديد مدى صلاحية السياسات المالية المتبعة .

* التخطيط المالي للمؤسسة .

* تحديد مدى كفاءة إدارة المؤسسة.

من خلال الأهداف يتضح لنا أهمية التحليل المالي للمستثمرين والمساهمين والعاملين والدائنين والمصارف، المجتمع فهو يمثل أداة هامة لمراقبة وتقييم القرارات المالية.

3- طبيعة التحليل المالي:

للتحليل المالي أسس عامة تتمثل فيما ¹:

- تحديد الهدف الذي يسعى إليه.
- تحديد الفترة التي سيشملها تحليل القوائم المالية .
- تحديد المعلومات التي يحتاجها المحلل للوصول على غايته .
- اختيار أسلوب وأداة التحليل الأنسب وقدرة التعامل مع مشكلة موضع البحث .
- استعمال المعلومات والمقاييس التي تجمعت لدى المحلل لاتخاذ القرار أو الإجراءات المطلوبة .
- اختيار المعيار المناسب لقياس النتائج عليه، ولإمناع من استعمال أكثر من معيار .
- تحديد الانحراف على المعيار المقاس عليه للوقوف على أهمية الانحراف بالأرقام المطلقة والنسبية .
- تحليل أسباب الانحراف
- وضع التوصية المناسبة بشأن نتائج التحليل .
- وعند كتابة المحلل لتقريره يجب أن يراعي ترتيب أفكاره وتسلسل منطقته .

4 - معايير التحليل المالي وخصائصه :

- نتعرض لتعريف معايير التحليل المالي وخصائص التي تتصف بها هذه الخصائص فيما يلي:²
- الواقعية:** أي إمكانية تنفيذه، وأن لا يتصف بالمثالية فيتعذر تحقيقه، ولا يتصف بالتواضع فيمكن الوصول إليه بسهولة .
- الاستقرار النسبي :** او لإمناع من إدخال تعديلات عليه إذ ادعت لظروف إلى ذلك بعد الدراسات .
- البساطة والوضوح وسهولة التركيب :** و أيضا لا يحتل أكثر من معنى .
- وتستخدم هذه المعايير فيما يلي :

2- ايمن الشنطي وعامر شقر، مرجع سابق، ص130
1 - ايمن الشنطي وعامر شقر، مرجع سابق، ص132.

* إعطى نسبة مطلقة أو رقم مطلق معنى ومغزى يمكن تفسيرهما في ضوءه

* يستعمل أداة للمقارنة مع النسب الفعلية مما يؤدي إلى إبراز الانحرافات التي تدفع المحلل إلى البحث عن الأسباب المؤدية لهذه الانحرافات .

الفرع الثاني : الموازنات التقديرية.

تعتبر الموازنات التقديرية من أهم الوسائل التخطيطية التي تستخدم في مراقبة التسيير لأنها تساعد إدارة المؤسسة على إنجاز مهامها الوظيفية على الوجه المطلوب عن طريق تمكينها من اتخاذ القرارات اللازمة، والتي تضمن التسيير الحسن للمؤسسة بالاعتماد على التخطيط لأعمال و أنشطة المؤسسة، ولغرض إعدادها يفترض القيام بدراسة كافة الظروف

والعوامل المحيطة بالمؤسسة، كالوضع المالي كفاءة الإطارات والعاملين والطاقات الإنتاجية المتاحة، علاقة المؤسسة مع الموردين والزبائن... الخ .

1- التطور التاريخي للموازنة التقديرية:

من خلال تتبع مراحل تطور الموازنة نجد أنه في بداية الأمر اقتصر على ممارسة العمل الرقابي من خلال الملاحظة المادية الفعلية بمعنى المدير هو المشرف المباشر على العاملين، حيث كان يسمع ويرى ويلمس العلاقات بين المدخلات والمخرجات ونظر للتطور الذي شهدته المؤسسة أصبح من الضروري توفير السجلات التاريخية التي تعكس الألف الماضي لها، ولقد استعملت هذه السجلات في مقارنة الأداة من عام إلى آخر مثل مقارنة ألف العاملين خلال عام 2002م ، بأدائهم عام 1999 ، وهذه المقارنة كانت تهدف الي تحسين الألف في المستقبل ثم جلت مرحلة من مراحل التطور حيث استخدمت الموازنات ذلك لأن 2002 الإدارة وجدت أنه من الأفضل مقارنة ألف عام 2002 م بخطط عام ويمكن لأي مؤسسة مهما صغر حجمها تطبيق نظام الموازنات التقديرية فبائع الخبز مثلا لا يمكن أن يحدد حاجته اليومية من الأنواع المختلفة من الخبز قبل تقدير مبيعاته المستقبلية وهذه هي فكرة الميزانية التقديرية في أبسط صورها .

ولقد ظهرت الميزانية التقديرية في الولايات المتحدة الأمريكية إثر الأزمة الاقتصادية ثم انتشرت في أوروبا بعد الحرب العالمية الثانية خاصة في فرنسا التي ظهر فيها النظام في بداية الخمسينيات¹.

2- تعريف: الموازنة التقديرية وخصائصها

أ- تعريف الموازنة التقديرية: تعددت التعارف المتعلقة بالموازنة التقديرية اختلفت من مؤلف لآخر حسب وجهة نظر كل واحد وبذلك :

التعريف الأول:

يعرفها معهد التكلفة والمحاسبين الإداريين بإنجلترا بأنها: " خطة كمية و قيمية يتم تحضيرها ومراقبتها عليها قبل فترة محددة تبين عادة الإيراد المخطط المنتظر تحقيقه والنفقات المنتظرة تحميلها خلال هذه الفترة و الأموال التي تستعمل لتحقيق هدف معين .²

التعريف الثاني :

حسب الدليل الفرنسي للمحاسبة فيعرف الموازنة: بأنها تقدير كمي قيمى لكل العناصر الموافقة لبرامج محددة فموازنة الاستغلال معينة لفترة محددة³.
ومن خلال التعاريف السابقة نستنتج الخصائص التالية :

2- خصائص الموازنة التقديرية :

تتميز الموازنة التقديرية بجملة من الخصائص مستمدة من كونها تعبير كمي ومالي لبرامج عمل محدد لفترة معينة ومن بين هذه الخصائص نجد⁴.

أ- أنها تعبير كمي : إذ أن تحقيق البرامج قصيرة الأجل يستدعي ترجمة الأهداف إلى كميات وكذا تخصيص الموارد الضرورية لتحقيقها بحيث لا تكون هذه الموارد الأشكال كمية ومالية.

1- محمد فركوس، الموازنات التقديرية أداة فعالة للتسيير، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر، 2001، 10.

1- 05.

2- 05.

3- عثمان احادان، مدى ملائمة مراقبة التسيير لقطاع البريد والمواصلات ، رسالة لنيل شهادة الماجستير، فرع مالية ، المدرسة العليا لتج

1994 32.

ب- أنها تحدد في شكل برنامج عمل: إن الموازنة ليست فقط تقدير للأهداف والموارد الضرورية لتحقيقها وإنما لابد من أن ترفق بقرارات عملية فيما تهدف إلى تحقيق الأهداف المسطرة وليس المعرفة و التنبؤ بالمستقبل من أجل المعرفة فقط.

ت- أنها تحدد لفترة معينة: إن الموازنة تحدد لفترة معينة وقد تكون سنة واحدة أو أقل وهذا وفق لنشاط المؤسسة وأهدافها فالموازنة إذن هي ترجمة كمية لبرامج العمل المحدد والتي هي امتداد للمخططات المتوسطة والطويلة الأجل، كما أنها تعتبر من بين المعايير التي على أساسها تتم مقارنة النتائج المحققة و استخلاص الفروقات ومن ثمة اتخاذ التدابير الملائمة لتحسين التسيير

3- أهداف الموازنة التقديرية.

تتمثل أهداف الموازنات التقديرية فيما يلي :

- مراقبة الأنشطة وذلك لاستخراج الفروقات بين التقديرات و الواقع .

- تساعد على تخطيط العمليات المبرمجة في السنة.

- إيصال الأهداف العامة لكل المسؤولين .

- دفع مسؤولي المؤسسة إلى تحمل مسؤولياتهم .

-تقدير كفاءات المسؤولين .

-تحسين الإيرادات وذلك بزيادة الأرباح .

4-أنواع الموازنات التقديرية:

تتنوع الموازنات التقديرية وتتنوع حسب المنظور الذي ينظر فيه إلى الموازنة فإذا نظرنا إلى الموازنة التقديرية من حيث الفترة التي شملتها، فهناك الموازنة التقديرية الطويلة الأجل والتي تغطي فترة تزيد عن خمس سنوات وهي في الغالب تهتم وتخطط الاستثمارات الرأسمالية، أما الموازنة التقديرية قصيرة الأجل أو ما يسمى بالموازنة التقديرية السنوية أو العملية فهي تخطط للأنشطة التي تمارسها المؤسسة من خلال الدورة المالية القادمة .

يتعلق بالموارد والمصروفات والخسائر والأرباح والمتوقع أن تنتج خلالها وتحت هذا الباب نجد الموازنات التقديرية التالية :

1- موازنة المبيعات : أثبتت التجارب أن نجاح نظام الموازنات التقديرية يتوقف الى حد كبير على مدى الدقة في التنبؤ بالمبيعات المستقبلية، و يلاحظ أن الموازنة التقديرية للمبيعات هي أول التقديرات التي يجب إعدادها عند إتباع نظام الموازنات إذ تعتبر أساسا لإعداد باقي الموازنات.

أ- إعداد موازنة المبيعات : تعدد طرق التنبؤ بالمبيعات ونظر الأهمية موازنة المبيعات فإنه ينبغي توخي الدقة في إعداد تقديراتها ومن الخطأ أن نذهب في تقدير المبيعات المستقبلية على أساس المبيعات السابقة مضاف إليه نسبة محددة إذ أن إعداد الموازنة على هذا يؤدي إلى تجاهل أحوال السوق أو التغيرات التوقعة الأخرى .

وتحسب كالتالي :

مبيعات السنة الحالية

مبيعات السنة المقبلة = مبيعات السنة الحالية ×

مبيعات السنة الماضية

ب- تحليل انحراف على المبيعات (رقم الاعمال) :

الانحراف الإجمالي EC1/CA = رقم الأعمال الحقيقي - رقم الأعمال لرقم الأعمال التقديري.

ويعمل مراقب التسيير على تحليل الانحرافات غير مسموح بها وذلك بتحليل أسبابها اتخاذ والإجراءات التصحيحية اللازمة .

2- موازنة الإنتاج : إن الموازنة التقديرية للإنتاج لا تهدف إلى التنبؤ بدقة بالغة بكمية الإنتاج وإنما تهدف إلى تخطيط الكميات المنتجة والطاقت الإنتاجية المتاحة والاحتياجات من المواد الأولية وأوقات شرائها وكذلك الاحتياجات اليد العاملة بشكل منسق مع التقديرات الواردة في الموازنة التقديرية للمبيعات.

طريقة إعداد موازنة الإنتاج : وذلك باستعمال التالية العلاقة :

موازنة الإنتاج = كمية المبيعات + المخزون الواجب الاحتفاظ به في نهاية فترة الموازنة - المخزون من المنتجات الموجودة في أول فترة الموازنة.

ويعمل مراقب التسيير على المتابعة المستمرة لعملية الإنتاج ويقترح إجراءات تسمح بالاستغلال الأحسن و الاستفادة أكثر من العملية الإنتاجية وذلك من خلال :

- المشاركة في إعداد برنامج الإنتاج والموازنة وكذلك مراقبة التنفيذ والتقديم .

- مراقبة الجودة بهدف تحسين المستثمر للمنتج .

- تحليل التكاليف ومتابعتها .

- الإنتاجية تحسين : تحسين مردودية عوامل الإنتاج وبالتالي تحسين الأرباح .

3- الموازنة التقديرية للتمويل :

هذه الموازنة تحدد الاحتياجات من المواد الأولية الداخلية في الإنتاج مما يتطلب تقديم مشتريات المواد الأولية ومخزونها أي إعداد الموازنات التالية:

أ- موازنة الاجتياحات اللازمة من المواد الاولية :

يجب معرفة ألاحجم الإنتاج ثم معرفة الكمية اللازمة من المواد الأولية لإنتاج وحدة واحدة من المنتج وأخيرا حساب كمية اللازمة لتنفيذ برامج الإنتاج

ب- موازنة المشتريات من المواد الأولية ومخزونها : و ذلك بتحديد المواد الأولية اللازمة للإنتاج وقيمتها مع الأخذ بعين الاعتبار المخزون منه هذه المواد وتحسين من خلال القاعدة التالية :

مشتريات المواد الأولية = المواد الأولية اللازمة للإنتاج - مخ1 + مخ2

4- موازنة الأجور: يعتبر العمل من أهم عوامل الإنتاج والغرض من أعداد الموازنة التقديرية للعمل و الأجور هو تحديد مقدار العمل المباشر اللازم للإنتاج معبر عنه بساعات العمل وتحسب عدد الساعات العمل التقديرية من خلال العلاقة التالية :

عدد ساعات العمل اللازمة لتنفيذ برنامج الإنتاج = عدد ساعات العمل اللازمة لانتاج وحدة × كمية الإنتاج اللازمة .

تكلفة الأجر المباشرة التقديرية = عدد ساعات العمل المباشرة × معدل الأجر .

تكاليف الأجر

حيث معدل الأجر =

عدد ساعات العمل

5- مراحل اعداد الموازنات التقديرية :

يمكننا أن نلخص المراحل التي يمر بها إعداد الموازنة كما يلي :

1- توضيح وتحديد الأجر الاقتصادي والاجتماعي للمؤسسة .

2- جرد الموارد المالية والفنية والبشرية للمؤسسة.

3- توضيح العوامل الخارجية للمؤسسة .

* الظروف الأمنية الاقتصادية والسياسية والاجتماعية للمؤسسة .

* المنافسة المحلية والدولية.

* معدل التضخم.

4- تشكيل الأهداف الطويلة الأجل للمؤسسة

5- إعداد السياسات والوسائل من أجل تحقيق الأهداف قصيرة الأجل وطويلة الأجل مثال :

- سياسة التسعير .

- سياسة القروض، الأجر، الأتمان .

- سياسة البحث والتنمية .

6- سياسة التوسيع : الاقتناء، فتح أقسام جديدة... إلخ .

- 7- تحديد المسؤوليات داخل المؤسسة مع الوصف الدقيق لكل مهام
- 8- تعيين لجنة الموازنة: يجب أن يكون دورها وظيفيا فقط ومتكونة من أشخاص ذوي المستويات الإدارية العليا ويجب أن يتكون من بينها المراقب المالي كما يجب أن يكون كل المصالح ممثلة في هذه اللجنة .
- 9- إشعار كل الأشخاص الذين لهم مسؤولية على مركز تكلفة أو مركز ربح سياسات المؤسسة
- 10- قبول أهداف وسياسات المؤسسة من طرف المسؤولين و المكلفين بتطبيقها

خلاصة الفصل :

من خلال ما سبق يمكن استخلاص أن مراقبة التسيير هي عمليات و إجراءات القصد منها التحكم في النسبي، تأثير علي سلوك الأفراد من أجل تحقيق الأهداف المستخلصة منى إستراتيجية المؤسسة ، وذلك بإيجاد الصيغة المثلى للتوفيق بين موارد المؤسسة المالية والبشرية و الأهداف المسطرة وذلك لضمان الملائمة وكذا التمكن من بلوغ الأهداف المسطرة لتحقيق الفعالية ، و استخدام موارد أقل مما حدد لتحقيق الكفاءة .

ولهذا يعمل مراقب التسيير على إيجاد علاقة دائمة بين ثلاث عناصر للأداء هي :الأهداف المنتظرة، الموارد المتاحة ، والنتائج المحققة ومن ثم تحقيق المعايير الثلاثة التي ترتكز عليها مراقبة التسيير .

تمهيد

لقد تناولنا في الجانب النظري التنمية المستدامة ومراقبة التسيير، باعتبار هذه الأخيرة من أهم الأدوات الإدارية لتقديم المعلومات عن مدى تحكم المؤسسة في عملياتها، التي تقوم بها ومدى الالتزام بالتعليمات والإجراءات الموضوعة من طرفها.

ورغبة منا في إسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي، حاولنا القيام بدراسة تطبيقية في " مؤسسة مطاحن الحضنة " بولاية المسيلة، نظرا لأهميتها البالغة في الاقتصاد الوطني.

إن الاستعانة بخدمات وظيفة مراقبة التسيير في هذه المؤسسة ضروري جدا، نظرا لكبر حجمها وكبر حجم تعاملاتها والعمليات التي تقوم بها، و بما أن تقييم نظام مراقبة التسيير، هو من أهم المهام المنوطة للتنمية المستدامة، كان لابد علينا أن نقوم بهمة تهدف إلى تقييم نظام مراقبة التسيير لمحاولة إسقاط الجانب النظري مستعينين بطريقة المقابلة وهي طرح بعض الاسئلة علي بعض المسؤولين في المؤسسة بغرض معرفة مدى فاعلية هذا النظام في المساهمة ي تحقيق التنمية المستدامة داخل المؤسسة .

وقسم الفصل إلى مبحثين كالتالي:

المبحث الأول : تقديم عام لمؤسسة مطاحن الحضنة .

المبحث الثاني : مساهمة وظيفة مراقبة التسيير في التنمية المستدامة بمؤسسة مطاحن الحضنة .

المبحث الأول : التعريف بميدان التريص .

المطلب الأول: لمحة تاريخية عن مؤسسة الصناعة و الحبوب و مشتقاتها بسطيف

بعد أن تحصلت الجزائر على استقلالها بدأت في تأميم المؤسسات ففي سنة 1965 وبالضبط في 25 مارس تم تأميم جميع القطاعات الخاصة بالطحن و أصبحت تسمى المؤسسة الوطنية للدقيق و الطحن غير أن دورها آنذاك كان مقتصرًا على صلاحيات الإدارة العامة الذي عهدته كذلك وضع خطة لتجديد المصانع الضرورية و وضع وحدات أخرى في بعض المناطق، ففي سنة 1982 قامت المؤسسة الوطنية للدقيق و الطحن بإنشاء خمس مؤسسات مماثلة للصناعة الغذائية من الحبوب و مشتقاتها بسطيف ، فقد أنشئت بمرسوم تنفيذي رقم: 367/82 بتاريخ 27 نوفمبر 1982 و ابتداء من 2 أبريل 1990 تحولت إلى شركة مساهمة في إطار الإصلاحات الاقتصادية رأسمالها في 1997 قدر بـ: 2.525.000.000 دج، وتمتلك المؤسسة عدة وحدات موزعة على عدة ولايات منها: (سطيف، المسيلة ، برج بوعريرج ، بجاية، بسكرة، ورقلة).

كما تجدر الإشارة إلى أنه بعد أن تحولت المؤسسة إلى شركة مساهمة في سنة 1995 حققت الرياض سطيف أرباحا معتبرة فقد تطورت أرباحها الصافية بنسبة 68.51 % خلال ثلاث سنوات الأخيرة و التي قدرت بـ: 21.032.231.000 دج في سنة 1997 مقابل 13.866.198.000 دج سنة 1995.

كما يمكن الإشارة إلى أنه تم زيادة رأس المال مرتين سنة 1997/1993 وذلك عن طريق إصدار أسهم نقدية و إدماج الاحتياطات.

ملاحظة: إن الزيادة في رأس المال في سنة 1997 يطابق إصدار 3.150.000 سهم بقيمة ألف دينار للسهم . إن رأس المال الإجمالي للشركة موزع كالتالي:

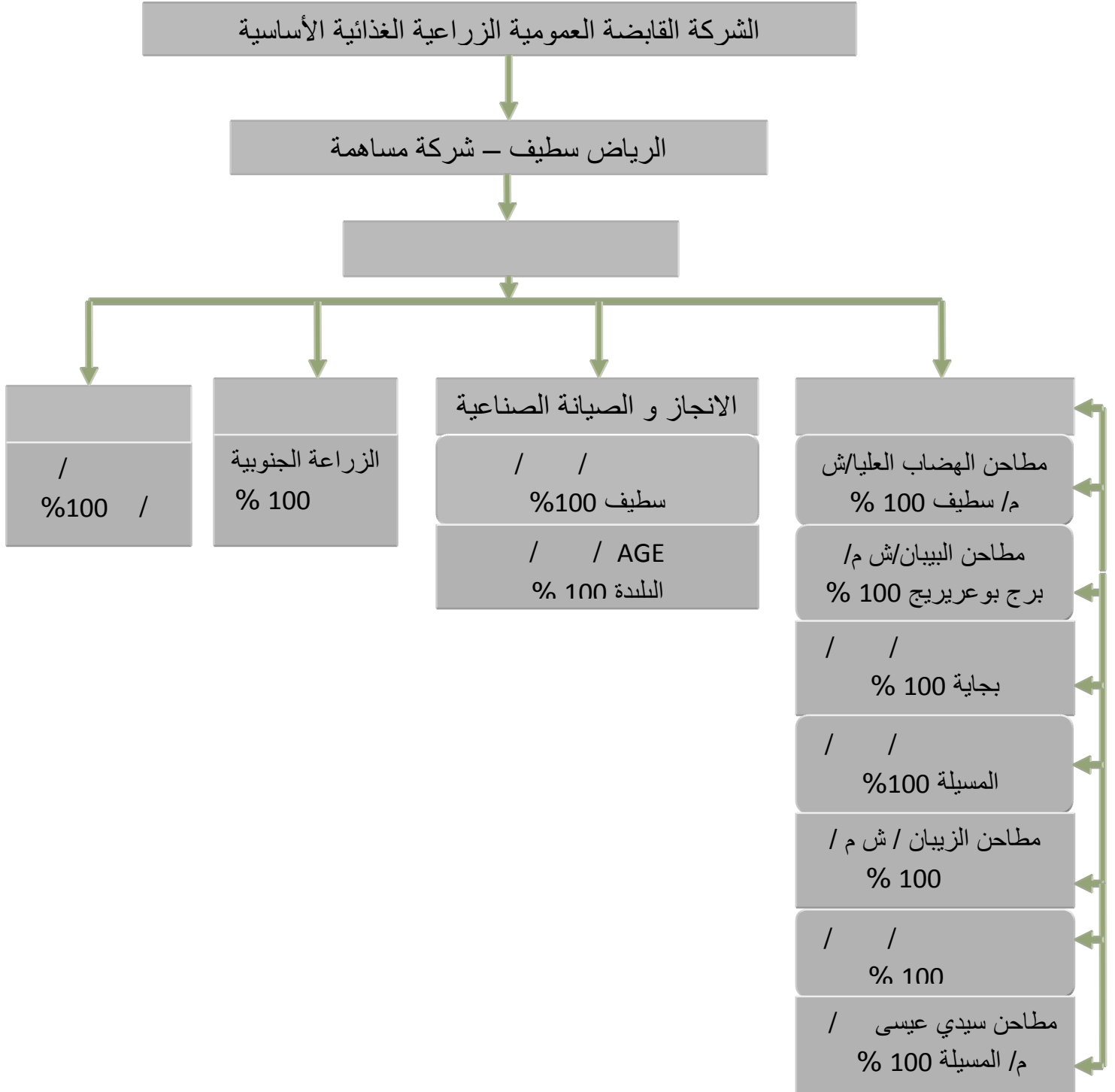
- 1 - مطاحن الصومام / ش م / سيدي عيش: 628.000.000 دج
- 2 - مطاحن البيبان / ش م / برج بوعريرج: 627.000.000 دج
- 3 - مطاحن الحضنة / ش م / المسيلة: 479.000.000 دج
- 4 - مطاحن الهضاب العليا / ش م / سطيف: 265.000.000 دج
- 5 - مطاحن الواحات / ش م / تقرت: 261.000.000 دج
- 6 - مطاحن الزيبان / ش م / القنطرة: 235.000.000 دج
- 7 - مطاحن سيدي عيسى / ش م / : 81.000.000 دج
- 8 - نقل الفوارة / ش م / : 42.000.000 دج

9 - الفلاحة الجنوبية : 4.000.000 دج

10 - صور مي / ش م / سطيف: 3.500.000 دج

ملاحظة: يقدر رأس مال رياض سطيف الحالي 5.000.000.000

الشكل رقم (1-3): الهيكل التنظيمي لرياض سطيف.



المصدر: المصلحة التجارية

المطلب الثاني: بطاقة فنية حول مطاحن الحضنة بالمسيلة

1 - نشأة مطاحن الحضنة بالمسيلة:

الشركة التابعة لمطاحن " الحضنة " بالمسيلة، أنشأت في الثاني من شهر أكتوبر 1997 (ملخص من محضر اجتماع رقم 6 لمجلس الإدارة بتاريخ 1997/09/27) في إطار إعادة هيكلة مؤسسة الصناعات الغذائية من الحبوب و مشتقاتها بسطيف إلى مجمع "الرياض سطيف" تحولت إلى شركة مساهمة رأس مالها إلى 497.000.000 دج سنة 2005.

2 - المقر الاجتماعي:

Route de B.B.A M'sila

طريق برج بوعريريج

3- الممتلكات:

تمتلك الشركة التابعة لمطاحن الحضنة مسمدتين و مطحنة واحدة علماً أن:

- مطحنة السميد والدقيق أنجزت من طرف الشركة السويسرية Buhler قدرتها الإنتاجية 2000 قنطار يومياً (1000 قنطار قمح صلب و 1000 قنطار قمح لين)

- تكلفة المشروع 220.915.480.55 دج

- تاريخ الانطلاق في الإنتاج سنة 1981

- ارتفعت القدرة الإنتاجية إلى 3000 قنطار يومياً سنة 1999 بزيادة (500 قنطار صلب 500 قنطار لين).

- تكلفة لرفع القدرة الإنتاجية قدرت ب: 242.202.253.51 دج

- مطحنة سميد من انجاز شركة ايطالية Golfetto قدرة إنتاجها 4000 قنطار يومياً و قدرة تكلفة المشروع 563.986.101.84 دج و كان تاريخ الانطلاق في الإنتاج سنة 1993.

4 - قدرة الطحن:

القمح الصلب : J / Qx / 5.500

القمح اللين : J / Qx / 1.500

حيث (Qx/J): تمثل قنطار/يوم .

القدرة الإنتاجية: السميد 3630 قنطار يومياً (سميد ممتاز بنسبة استخراج 66 %)

الدقيق 1080 قنطار يومياً (دقيق المخابز بنسبة استخراج تقدر ب 72 %).

جدول رقم (3-1): يبين قدرة تخزين المادة الأولية

القمح الصلب	62.500 قنطار
القمح اللين	62.500 قنطار
المجموع	125.000 قنطار

جدول رقم (3-2): يبين قدرة نقل المادة الأولية

عدد الشاحنات	12 unités
الحمولة الإجمالية	193 tonnes

المصدر: المصلحة التجارية.

5- الهيكل التنظيمي لمطاحن الحنونة:

إنَّ الهيكل التنظيمي للوحدة ما هو إلا وسيلة للإعلام يمكننا من خلاله معرفة تقسيم العمل والتركييب السلمي والإداري لدوائر ومصالح وفروع الشركة وهو ما يساعدنا على تحديد الاختصاصات و المسؤوليات و مهام كل دائرة من هذه الدوائر حتى تستخلص فكرة عامة على هذه المؤسسة.

المطلب الثالث: مهام مصالح المؤسسة

- رئيس المدير العام: مكلف بإدارة جميع شؤون الوحدة والتنسيق بين مختلف المصالح المتواجدة بالوحدة وكذلك التنسيق بين الوحدة ومثيلاتها من نفس القطاع والاتصال بجميع السلطات المعنية بنشاط الوحدة و لهذا توكل له عدة مهام أهمها:

- 1- الإتصال بكل السلطات المعنية بنشاط المؤسسة.
 - 2- يعتبر الواجهة الأولى للوحدة.
 - 3- التنسيق بين الوحدة ومثيلاتها من نفس القطاع.
 - 4- يقوم بالربط بين جميع الدوائر.
 - 5- يقوم بإعلام الرئيس المدير العام برياض سطيف بالحالة اليومية للمؤسسة.
- تنقسم المصالح التي تعمل مباشرة مع المدير العام إلى قسمين هما:
- قسم مهمته التنظيم والتسيير الداخلي " الهيكلي " للوحدة وتتنوع مهامه إلى النواحي التالية :

أولاً: قسم التنظيم والتسيير الداخلي - الهيكلي - للوحدة

- 1 - الأمانة العامة: تابعة للمديرية العامة ومكلف بتسجيل البريد الصادر والوارد وطبع المراسلات الصادرة عن المديرية العامة.
 - 2 - مسؤول ضمان النوعية: مكلف بنوعية الإنتاج وفقاً للمعايير المحددة سواءاً كانت هذه المعايير قانونية متمثلة في الكمية، تغليف أو معايير إنتاجية متمثلة في الجودة ومقدار المنافسة.
 - 3 - المحاسب: يقوم بمساعدة المدير العام في الحسابات التي يقوم بها.
 - 4 - المستشار القانوني: يقوم المدير العام باستشارته أو بمناقشته في القرارات التي سوف تصدرها المؤسسة و ذلك لتفادي الوقوع في خطأ قانوني وهو المحامي لدى الشركة والمكلف بالمنازعات التي تدخل فيها الشركة سواء كانت بين الشركة ومورديها أو زبائنها أو داخل الوحدة.
 - 5 - مكتب مساعد الأمن والوقاية: ومهمته حماية الشركة داخلياً وكذا الوقاية خاصة من ناحية الحرائق، السرقة و حركة مختلف وسائل النقل في الوحدة وحمايتها من مختلف الأخطار.
- ثانياً: قسم الإشراف على العمال و التسيير الإداري و المالي و المبيعات.
- وينقسم هذا القسم إلى ثلاث مديريات أساسية هي:
- 1 - دائرة الاستغلال: وتنقسم بدورها إلى أربعة مصالح هي:

أ- مصلحة التموين: ومن مهامها ما يلي:

- شراء الحبوب والمواد الأولية التي تدخل في عملية الإنتاج.

- تزويد مختلف المصالح والمديريات بالتجهيزات الخاصة بالتنظيم والإنتاج.

ب - مصلحة الإنتاج: مهمتها خاصة بالعملية الإنتاجية الكاملة أي من دخول المادة الأولية إلى خروجها كمادة مصنعة مروراً بكل دورات العملية الإنتاجية وتهتم برسم و تنظيم مخطط الإنتاج وعمليات تنفيذه في ورشات الإنتاج والعمل على احترام كل مراحل الإنتاج وطرق تنفيذها محددة علمياً وتنقسم هذه المصلحة إلى مصنعين هما:

1-مصنع التحويل رقم (1): يضم آلات تحويل القمح الصلب إلى سميد بطاقة إنتاجية قدرها 5000 قنطار خلال 24 ساعة.

2-مصنع التحويل رقم (2): يضم آلات تحويل القمح الصلب واللين إلى دقيق وفريزة على الترتيب بطاقة إنتاجية 1500 قنطار من القمح الصلب و1500 قنطار من القمح اللين خلال 24 ساعة.

كما أن هذه المصلحة تتفرع إلى ثلاث فروع:

- فرع محاسبة المواد.

- فرع الطحن والإنتاج.

- فرع الشحن والتوظيف.

ويوجد تحت تصرف هذه المصلحة مخبر يعمل على متابعة النوعية المنتجة و كذا متابعة الوزن تبعاً للقانون كما تعمل على استمرارية الإنتاج وذلك بتخصيص أفواج عمل تعمل بالتناوب طيلة 24 ساعة ولهذا تعتبر من أهم المصالح.

ت - مصلحة الصيانة: ويشغلها رئيس المصلحة ومهمته إصلاح العطب الخاص بالآلات الإنتاج و تشغيل هذه الأجهزة 24 سا / 24 سا وتتفرع هذه المصلحة إلى:

فرع الإلكترونيات والكهرباء: ومهمته صيانة التجهيزات الكهربائية كالثلاجات والمكيفات.

فرع الميكانيك العام: وهو فرع خاص بصيانة الآلات الطاحن و الشاحنات.

ث- مصلحة تسيير المخزونات: تتكفل بتخزين المواد الأولية والمنتجات ودورها الرئيسي هو تسجيل تحركة المخزون والقيام بعمليات الجرد الشهرية والسنوية، و تتفرع إلى ثلاثة فروع متمثلة في: - فرع استقبال وتخزين الحبوب.

- فرع تسيير مخزونات الأكياس.

- فرع تسيير قطع الغيار والتجهيزات.

2- دائرة التسويق: وهي مديرية حديثة النشأة بعدما كانت مصلحة تابعة لمديرية الاستغلال وتشرف هذه المديرية على توزيع جميع المواد المنتجة عبر المراكز الموجودة تحت تصرفها (المسيلة، بوسعادة، عين الملح) كما لها نقاط بيع محلية.

3 -دائرة الإدارة و المالية: وتنقسم إلى ثلاث مصالح و هي:

أ - مصلحة المحاسبة والمالية: تعتبر من أهم النشاطات حيث أنّ لها علاقة مع جميع المصالح الأخرى ويقع على عاتقها تسجيل كل العمليات المتعلقة بالنشاط التجاري مع الوحدات وتتفرع هذه المصلحة إلى:- فرع المالية والصندوق وفرع المحاسبة العامة، وفرع محاسبة المبيعات.

ب - مصلحة الموارد البشرية: لها علاقة مباشرة مع العمال حيث تهتم بالشؤون الإدارية للعمال و كيفية تنظيم الموارد البشرية داخل الوحدة بكيفية تتماشى مع متطلبات العمل من أجل تكييف الوسط العمالي وذلك لإعطاء أكبر كفاءة ، تتفرع هذه المصلحة إلى:

- فرع تسيير المستخدمين وفرع الخدمات الاجتماعية.

ت- مصلحة الوسائل العامة: ومن مهامها:

- متابعة جميع الأشغال والترميمات التابعة للوحدة والمتابعة الميدانية للاستثمارات.

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

المطلب الرابع: أهداف المؤسسة و آفاقها المستقبلية

تنشط المؤسسة مطاحن الحضنة في بيئة تسودها منافسة قوية و شديدة من بين 24 منافس لها داخل

تراب الولاية و لهذا فإن المؤسسة مطاحن الحضنة تسعى إلى تحقيق أهداف وآفاق مستقبلية أهمها:

1- تعظيم الربح الناتج عن الفرق بين سعر البيع و التكلفة النهائية.

2- زيادة الإنتاجية عن طريق الاستعمال الأمثل لوسائل الإنتاج و تحسين نوعيته.

3- محاولة تقديم سلع ذات جودة عالية.

4- التسيير الأحسن للموارد البشرية في المؤسسة.

5- تمويل السوق المحلية بالمنتجات الوطنية.

6- سد حاجيات المستهلك بمادتي السميد والفريضة.

7- المساهمة في بناء و تطوير الاقتصاد الوطني.

8- خلق جو تنافسي على مستوى الوحدة.

- 9- الطموح إلى خلق جو تنافسي خارجي لزيادة كمية الإنتاج و تسويقه.
 10- محاولة كسب رضا الزبائن و الحصول على ولائهم بأقل تكلفة و بجودة عالية.
 11- محاولة القضاء على المشاكل السائدة داخل المؤسسة مثلا: مشاكل الإنتاج التوزيع والاتصال... إلخ.
 12- الحصول على أفضل نقاط بيع داخل الولاية وخارجها.

المبحث الثاني : مساهمة مراقبة التسيير في التنمية المستدامة في مؤسسة رياض -مطاحن الحضنة -بالمسيلة

المطلب الأول: منهجية الدراسة

من أجل إنجاز هذه الدراسة التطبيقية وبلوغ الأهداف فقد تم إعتقاد منهجية معينة يمكن إنجازها فيما يلي:

1_ فترة الدراسة: 2016/05/04 / الى 2016/05/12

2_ طرق جمع المعلومات: لقد تم الإعتقاد أساسا على أسلوب المقابلة في جمع المعطيات والمعلومات متعلقة بمؤسسة الرياض - مطاحن الحضنة - بالمسيلة ونشاطها، وأساليب أخرى :

- الزيارة الميدانية للمؤسسة

3_ الأطراف المعنيون بالمقابلات : الجدول الموالي يوضح أماكن إجراءات المقابلات وطبيعة الأشخاص اللذين تمت معهم :

الجدول رقم (3-3) الأطراف المعنيون بالمقابلة

المديرية والمصالح	طبيعة الأشخاص المستجوبون
مديرية المحاسبة والمالية	المحاسب المالي
مصلحة التعاون	الموظف في المصلحة

المصدر: من إعداد الطالب

3_ صيرورة المقابلات : الجدول الموالي يبين كيفية سير المقابلات في ما يخص عددها والزمن المخصص لها :

الجدول رقم (4-3) كيفية سير المقابلات

المدة الزمنية (د)	عدد المقابلات	مستويات إجراء المقابلات
45 - 15	02	مديرية المحاسبة والمالية
30 - 15	03	مصلحة التعاون

المصدر: من إعداد الطالب

5- محاور المقابلات : كانت الأسئلة المقبلات موجهة نحو معرفة واقع مراقبة التسيير في المؤسسة ومساهمته في التنمية المستدامة ولذلك فقد تم تقسيم محاورين .

المطلب الثاني : عرض وتحليل نتائج المقابلة

من خلال المقابلات التي قمنا بها مع بعض المسؤولين في مؤسسة الرياض - مطاحن الحضنة - بالمسيلة طرحنا بعض الأسئلة وقمنا بتحليلها كالتالي :

السؤال الأول:

هل حادثة موضوع مراقبة التسيير يؤثر عليها في المساهمة في التنمية المستدامة كونها موضوع حديث أيضا ؟

جواب المحاسب المالي: حادثة موضوع التنمية المستدامة وعدم اعتماد بعض المؤسسات الاقتصادية عليها قد يؤثر في مساهمة مراقبة التسيير في الاستفادة من الخبرات السابقة، لكونه وظيفة حديثة.

جواب الموظف: الحادثة لها تأثير كبير على مراقبة التسيير في مساهمتها في التنمية المستدامة لأنها حديثة ومرت على عدة أشكال ومراحل.

الملاحظة و التحليل:

لاحظ من خلال الأجوبة التي قدمها كل من المحاسب المالي والموظف على هذا السؤال تبين لأنهما ينفقان على ان حداثة الموضوعين لها تأثير على المساهمة، لأن مراقبة التسيير وظيفه حديثة في المؤسسات الجزائرية ويعتمدها عدد قليل من المؤسسات، فخيرات مراقب التسيير القليلة تؤثر على مساهمته في التنمية المستدامة.

السؤال الثاني:

هل التطورات التي مرت بها مراقبة التسيير داخل مؤسساتكم تتماشى مع التطورات التي مرت بها التنمية المستدامة ؟

جواب المحاسب المالي: التنمية المستدامة ومراقبة التسيير مروا بنفس التطورات داخل المؤسسات الاقتصادية

جواب الموظف: نعم، تتماشى التطورات التي مرت بمراقبة التسيير مع التطورات التي مرت بها التنمية المستدامة.

الملاحظة و التحليل: نلاحظ من خلال أجوبة المحاسب المالي والموظف أنهم ينفقان على أن التطورات التي مرت بها مراقبة التسيير تتماشى مع التطورات التي مرت بها التنمية المستدامة وذلك لتداولهما في المؤسسات الاقتصادية في وقت واحد

السؤال الثالث:

ما هي الخصائص المشتركة بين مراقبة التسيير والتنمية المستدامة ؟

جواب المحاسب المالي: الخصائص المشتركة بين مراقبة التسيير والتنمية المستدامة هي التنبؤ ، تحديد الاستراتيجيات ، ووضع الأهداف .

جواب الموظف: الخصائص المشتركة بين مراقبة التسيير والتنمية المستدامة هي تحديد الأهداف، التحليل الاستراتيجي، إتخاذ القرار، الغاية، الاتجاه المستقبلي.

الملاحظة و التحليل: نلاحظ من خلال إجابة كل من الموظف المحاسب المالي أنهما ينفقان على أن مراقبة التسيير و التنمية المستدامة يشتركان في اغلب الخصائص و ذلك يتضح في الكفاءة والملائمة و الحرص على تلبية حاجيات المؤسسة بتحقيق الأهداف المرجوة بأقل تكلفة و بدقة والمحافظة على الموارد .

السؤال الرابع:

هل مراقبة التسيير لها نفس أهداف التنمية المستدامة داخل المؤسسة ؟

جواب المحاسب المالي: أهداف التنمية المستدامة هي التسيير العقلاني للموارد والمحافظة عليها، وضع أهداف على المدى القريب والبعيد وهذا ما تهدف اليه مراقبة التسيير ايضا.

جواب الموظف: لهما نفس الأهداف وتتمثل في تحقيق الإستغلال والاستخدام العقلاني للمواد.

الملاحظة و التحليل: نلاحظ من خلال إجابات كل من المحاسب المالي و الموظف أنهما يتفقان على أن التنمية المستدامة لها نفس اهداف مراقبة التسيير في المؤسسات الإقتصادية و يتجسد ذلك في الإستغلال و الإستخدام العقلاني للموارد والمحافظة عليها.

السؤال الخامس:

ماهي المواصفات المطلوبة في مراقب التسيير والتي تتناسب مع مبادئ التنمية المستدامة ؟

جواب المحاسب المالي: المواصفات هي التنبؤ، الكفاءة، الفاعلية، الخبرة في وضع الخطط والاستراتيجيات.

جواب الموظف: المواصفات المطلوبة في مراقبة التسيير هي: - يجب ان تكون له خاصية التنبؤ، الخبرة، وضع الخطط المستقبلية.

الملاحظة و التحليل: من خلال الإجابة نلاحظ ان المحاسب المالي والموظف يتفقان على المواصفات التالية : التنبؤ، الخبرة، وضع الخطط المستقبلية وذلك لأن المواصفات المطلوبة في مراقب التسيير المتمثلة في وضع الخطط المستقبلية بكفاءة والتنبؤ بمستقبل المؤسسة هو ما تقوم عليه التنمية المستدامة.

السؤال السادس:

هل صلاحيات مراقب التسيير تسمح له بتحديد أبعاد التنمية المستدامة في المؤسسة ؟

جواب المحاسب المالي: نعم مراقب التسيير له أكثر من صلاحية في تحديد أبعاد التنمية المستدامة الاقتصادية، البيئية، الاجتماعية، التكنولوجية.

جواب الموظف: الأهداف المشتركة لمراقبة التسيير والتنمية المستدامة تعطي لمراقب التسيير صلاحيات لتحديد أبعاد التنمية المستدامة.

الملاحظة و التحليل: نلاحظ من خلال الأجوبة التي أفاد بها المحاسب المالي والموظف على أن صلاحيات مراقب التسيير تسمح له بتحديد أبعاد التنمية المستدام قداخل المؤسسة، وذلك لأن مراقب التسيير مسؤل عن المراقبة الداخلية والخارجية وذلك يحوي الأبعاد الإقتصادية، البيئية، الإجتماعية، التكنولوجية، وهي نفسها أبعاد التنمية المستدامة.

السؤال السابع:

هل الصعوبات التي تواجه مراقب التسيير تعيقه في إيجاد حلول لمعوقات التنمية المستدامة ؟

جواب المحاسب المالي: أكثر الصعوبات التي تواجه مراقب التسيير في إيجاد حلول لمعوقات التنمية المستدامة هي: عدم الاستقرار والأمن، الظواهر الطبيعية، الفقر، غياب الديمقراطية.

جواب الموظف: الصعوبات التي تواجه مراقبة التسيير تقريبا هي نفس الصعوبات التي تواجه التنمية المستدامة

الملاحظة و التحليل: من خلال إجابة كل من المحاسب المالي والموظف نلاحظ أنهما يتفقان على أن الصعوبات التي تواجه مراقب التسيير قد تعيقه في إيجاد حلول لمعوقات التنمية المستدامة وذلك في ظل عدم الإستقرار والأمن والظواهر الطبيعية، الفقر، غياب الديمقراطية، ثقافة المجتمع.

السؤال الثامن: هل مراقب التسيير يحدد المسؤوليات الاجتماعية للمؤسسة أو يساعد في تحديدها ؟

جواب المحاسب المالي: نعم مراقب التسيير هو من يحدد المسؤوليات الاجتماعية للمؤسسة.

جواب الموظف: مراقب التسيير يحدد المسؤوليات الاجتماعية للمؤسسة (المسؤوليات الاقتصادية، الاخلاقية، القانونية...).

الملاحظة و التحليل: نلاحظ من خلال إجابة كل من المحاسب المالي والموظف أنهما يتفقان على أن مراقب التسيير هو من يحدد المسؤوليات الاجتماعية للمؤسسة وذلك من خلال المراقبة الخاجية والداخلية وترجمة إنشغالات المؤسسة الإجتماعية والبيئية.

السؤال التاسع:

أي أدوات مراقبة التسيير الأفضل في تحقيق التنمية المستدامة ؟

جواب المحاسب المالي: أفضل أدوات مراقبة التسيير لتحقيق التنمية المستدامة هي الأدوات الحديثة (الموازانات التقديرية).

جواب الموظف: الأدوات الأفضل هي: اجراء الدراسات الاقتصادية، تحديد الرؤية، التحفيز على إدخال ثقافة التغيير.

الملاحظة و التحليل: نلاحظ من خلال إجابة المحاسب المالي أنه أعتبر الأدوات التقليدية والمحاسبة العامة وذلك لما توفره من معلومات ومعطيات في المؤسسة وعلى المستوى الوطني.

أما من خلال إجابة الموظف فأعتبر أن المحاسبة التحليلية هي أفضل أداة في تحقيق التنمية المستدامة وذلك أنها تعتبر نظام معلوماتي داخلي خاص بهيكل المؤسسة الذي يسمح لمسيير المؤسسة بمتابعة تطور التكاليف وإتخاذ مجموعة من القرارات التسييرية.

السؤال العاشر:

هل تعتمد المؤسسات الاقتصادية على نظام مراقبة التسيير في تحقيق التنمية المستدامة؟

جواب المحاسب المالي: نعم نظام مراقبة التسيير تعتمد عليها المؤسسات الاقتصادية في التنمية المستدامة.

جواب الموظف: نعم تعتمد المؤسسات الاقتصادية على نظام مراقبة التسيير في تطبيق التنمية المستدامة.

الملاحظة و التحليل: نلاحظ من خلال إجابة كل من المحاسب المالي والموظف أنهما يتفقان على أن المؤسسات الاقتصادية تعتمد على نظام مراقبة التسيير في تطبيق التنمية المستدامة وذلك لأن المؤسسات الاقتصادية تلجأ إلى الإستعانة بجملة من الأدوات والتي تشمل نظام مراقبة التسيير.

خلاصة الفصل:

في ظل هذا المحيط الاقتصادي و الاجتماعي المتغلب باستمرار نجد إن الوسيلة الوحيدة لضمان استمرار المؤسسات الاقتصادية العالمية بصفة عامة والمؤسسات الجزائرية بصفة خاصة على الأقل تتوقف بالدرجة الأولى على التحكم في التسيير و مراقبته ، ومن هذا تظهر أهمية مراقبة التسيير فقد أصبح من بين أدوات التسيير الفعالة في المؤسسات الحالية وان كان غير إجباري بحكم القانون ، فهو يسمح للمسيرين بالتعرف على وضعية المؤسسة بدقة للوقوف على الأخطاء و الانحرافات الناتجة عن تنفيذ النشاطات و بتالي يساهم في اتخاذ القرارات اللازمة في الأوقات المناسبة قبل تفاقم الأوضاع .

إما التنمية المستدامة فلم تعد خيار يطح على المؤسسات الاقتصادية بل أصبحت حتمية تفرضها مستجدات الواقع و كذا المعاهدات و الموثيق بين الدول، وأصبح مفهوم التنمية المستدامة يعد من المبادئ الأساسية في تطبيق سياسة اقتصادية تنموية .

الخاتمة

منذ أن ألقت التنمية المستدامة بظلالها على المؤسسات الاقتصادية وهذه الأخيرة تعمل جاهدة وتسعى من أجل بناء مراحل وإيجاد أدوات تسعى من خلالها إلى إدماج متطلبات الاستدامة في توجهاتها الإستراتيجية واهتماماتها التسييرية، فأصبحت مراقبة التسيير واحدة من أهم المكونات الرئيسية لإدارة أعمال المؤسسات الاقتصادية، وتبادرت تدريجيا على إجراءات طوعية في مجال إدارة نظام مراقبة التسيير وذلك لضمان فعالية اقتصادية أكثر دقة وكفاءة .

وبالتالي فإن إدماج التنمية المستدامة في المؤسسة سيمس ويخترق الوظائف الرئيسية التي تقوم بها لاسيما أن هذه الأخيرة في تضرر من البيئة والإنسان بشكل مباشر من خلال نشاطاتها الإنتاجية حيث أن نوعية المنتجات، تكلفتها، تقنيات الأداء، حاجات ورغبات المستهلكين هي معايير كلاسيكية لتصميم وتحسين المنتج، هذه المعايير يجب أن ترتبط ارتباطا وثيقا بالمعايير البيئية التي تسعى الى تحقيق العدل في توزيع الموارد المتاحة بين الأجيال.

فالمراقبة تتواجد في مختلف مستويات المؤسسة فهي رقابة استراتيجية ومراقبة عملية (مراقبة التسيير)، أما في المستوى التشغيلي فهي مراقبة تنفيذية وهذا التنوع للمراقبة يكون تسلسل هرمي. مراقبة التسيير عملية أو مسار يتأكد من خلاله المسيرين من أنه تم الحصول على الموارد واستغلالها بفعالية وفعالية لتحقيق الأهداف المسطرة.

التنمية المستدامة تعمل على إدماج المعايير الاقتصادية والبيئية على طول مسار عملية تصميم المنتج ودورة حياته، وانتهاج هذا التصميم البيئي يمكن من التحسين المستمر المؤسسة ويضمن لنا تحقيق الفعالية الاقتصادية للمؤسسة.

وعليه تشترك مراقبة التسيير والتنمية المستدامة في تعريف واحد داخل المؤسسة مكون بذلك نظاما يعرف بأنه مجموعة الأعمال والإجراءات الهادفة على مساعدة و استغلال الموارد المتاحة بفاعلية وفعالية لتحقيق الأهداف المرجوة.

ومنه مراقبة التسيير لا ترمي فقط على اكتشاف الأخطاء ومحاسبة المقصرين إنما هي أيضا أداة بيد المسؤولين تستعمل بغرض تعبئة الطاقات والموارد المتاحة و اتخاذ الإجراءات الكفيلة بتأمين السير الحسن والأداء الفعال والمستمر .

نتائج اختبار الفرضيات:

مما سبق يمكن اختبار مدى صحة أو خطأ الفرضيات المتبعة في بحثنا هذا في النقاط التالية:

مفهوم التنمية المستدامة يعبر عن أهمية التنمية الاقتصادية والاجتماعية للأجيال القادمة دون رهن الأجيال القادمة في تحقيق تنميتها، وبذلك فهو مفهوم يربط الحق بين الأجيال في التنمية، وهي تجمع بين الأبعاد الثلاثة الاقتصادي و الاجتماعي والبيئي، كما أنه يوجد بعض المؤلفين والمفكرين يولون أهمية إلى جوانب أخرى أو أبعاد أخرى، من أهمها الجانب التكنولوجي والسياسي.

_ تخدع عملية إدماج نظام مراقبة التسيير بالمؤسسة الى إقامة مجموعة من الأدوات كالمحاسبة العامة، لوحات القيادة، نظام الموازنات، نظام التكاليف المعيارية ولكن أيضا للتنظيم وفق مراكز المسؤولية باختلاف أنواعها وإتباع منهجية معينة بخصوص الأدوات الأكثر أهمية

نتائج الدراسة

من خلال دراستنا التي أجريناها خلصنا الى النتائج التالية :

_ أدى ظهور مراقبة التسيير إلى إدخال إستراتيجيات وخطط تنموية تساعد المؤسسات في استغلال الموارد بأقل تكلفة، بعدما كانت تقتصر فقط على البحث في تحقيق أكبر منفعة بأقل تكلفة.

_ انعدام مراقبة التسيير بالمؤسسة بالرغم من تواجد المصلحة الخاصة بها هذا راجع في نظرنا لعدم إحاطة العاملين بهذه المصلحة بالطرق والكيفيات التي تتم بها عملية مراقبة التسيير وكذلك بسبب نقص تكوينه في هذا المجال.

_ عدم معرفة معظم المسؤولين والأفراد بأدوار وأهداف مراقبة التسيير وعدم اشتراكهم في عملية تخطيط الأهداف .

_ التنمية المستدامة عبارة عن عملية تنموية شاملة ومتواصلة في جميع الجوانب القائمة بين النشاطات الإنسانية وبين المحيط الطبيعي لرفع مستوى المعيشة وتنظيم الموارد البيئية والمجتمعات في الحاضر والمستقبل.

_ تتسم التنمية المستدامة عندما تكون سليمة إيكولوجيا، وقابلة للتطبيق من الناحية الاقتصادية.

_ إن التوازن بين مراقبة التسيير والتنمية المستدامة يكمن في الأخذ بإعبارات البيئية ضمن الحسابات الاقتصادية .

_ مراقبة التسيير والتنمية المستدامة ليسا حدين منفصلين ، في المؤسسات الاقتصادية بل إنهما أمران مرتبطان ومتلازمان _ ضعف نظام التحفيز إن لم تقل انعدام، في بالرغم من أن زيادة نشاطات المؤسسة وتحسين نتائجها .

_ تقصير المسؤولين في التعرف بأهداف مراقبة التسيير وأهميتها.

الاقتراحات و توصيات الدراسة

- وبناء على هذا حاولنا تقديم جملة من الاقتراحات والتوصيات كما هو موضح :
- _ إعادة تنظيم المؤسسة بصورة تتلاءم مع مستجدات والتغيرات الحاصلة في المحيط الذي تعمل فيه و ذلك يعني إعادة هيكله المؤسسة كلما تطلب الأمر بما يتناسب مع مهامها و الوظائف الجديدة حيث يتوسع هيكلها التنظيمي ليشمل كافة المهام والوظائف الجديدة التي لم تكن ضمن الهيكله السابقة.
 - _ العمل على إشراك الأفراد في عملية اتخاذ القرارات و تحديد الأهداف حتى تكون لديهم محفزات أكبر لتحقيقهم.
 - _ النظر الى مراقبة التسيير على أنها عملية مستمرة تتطلب المتابعة والتجديد كلما أستدع الامر ذلك.
 - _ يجب النظر الى أن مراقبة التسيير على أنها وسيلة وليست غاية .
 - _ ضرورة دمج مراقبة التسيير في المؤسسات الاقتصادية وتشجيع التنمية المستدامة.
 - _ تدخل الحكومة بسن قانون صارم بالتطبيق الإلزامي للتنمية المستدامة على جميع المؤسسات الاقتصادية للمحافظة على الثروات الطبيعية وخلق التوازن.
 - _ ضرورة توعية الأفراد بأهمية نظام مراقبة التسيير و بأهدافه حتى يساهم في إقامته بأسرع ما يمكن.
 - _ الإسراع في وضع نظام المحاسبة التحليلية باعتبارها من أهم أدوات مراقبة التسيير.

أفاق البحث :

- وفي ختام هذا البحث نقترح بعض المواضيع التي تستدعي فتح أفاق علمية جديدة، والتي تعتبر كبحوث مستقبلية تتطلب إثراء وتجديد ونذكرها على سبيل المثال:
- واقع مراقبة التسيير في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية .
 - ما مدى تبني فكرة التنمية المستدامة في الجزائر.

مقدمة عامة

فهرس المحتويات

الفصل الأول

الفصل الثاني

الفصل الثالث

الدراسة التطبيقية

الملاحق

خاتمة

قائمة المراجع

أولاً: الكتب

- 1- أبو يعقوب عبد الكريم، أصول المحاسبة العامة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1999.
- 2 - أحمد طرطار، تقنيات المحاسبة العامة في المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
- 3 - أحمد عبد الرؤوف درويش، قضايا التنمية في الدول النامية مقدمة في سيوسيو لحيا التنمية، دار وفاء الدنيا للطباعة و النشر _ط_ الاسكندرية مصر 2013.
- 4- أيمن الشنطي وعامر شقر، مقدمة في الإدارة والتحليل المالي، دار البداية، الأردن، 2007،
- 5- د. خبابة عبد الله، د. بوقرة رباح، الوقائع الاقتصادية العولمة الاقتصادية - التنمية المستدامة، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2009.
- 6- د. خالد مصطفى قاسم، إدارة البيئة و التنمية المستدامة في ظل العولمة المعاصرة _الدار الجامعية ط2 الإسكندرية، 2010.
- 7- الطيب الداودي، الإستراتيجيات الذاتية لتمويل التنمية الاقتصادية _دار الفجر للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- 8- محمد عباس يدوي، يسرى أحمد البلناجي، المحاسبة في مجال التنمية المستدامة بين النظرية و التطبيق، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2013.
- 9- محمد فركوس، الموزانات التقديرية أداة فعالة للتسيير، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001،
- 10- مدحت القريشي، التنمية الاقتصادية نظرياً وسياسياً و موضوعياً _دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2007.
- 11- محمد بوتين، المحاسبة العامة للمؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1998.

- 12- راوي زكي يونس الطويل، التنمية المستدامة و الأمن الإقتصادي في ظل الديمقراطية وحقوق الإنسان، دار تهوان للنشر، ط، عمان، الأردن 2010.
- 13- ناصر دادي عدون، إقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، الجزائر 1998.
- 14- ناصر دادي عدون، المحاسبة التحليلية، دار المحمدية الجامعية، الجزائر، 1999.
- 15- عبد القادر محمد، عبد القادر عطية، إتجاهات حديثة في التنمية المستدامة_الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003.
- 16- عبد القادر رزيق المخادمي، التلوث البيئي، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون الجزائر 2000.
- 17- عبد الرحمان محمد العيموي، سيكولوجيا التنمية و الإنتاج، دار راتب الجامعية ط1 بيروت 2001.
- 18- عبد العزيز قاسم محارب، التنمية المستدامة في ظل تحديات الواقع من منظور إسلامي، دار الجامعة الحدية، الإسكندرية، 2001.

ثانيا: المجالات و الملتقيات

1- برني لطيفة, دور الإدارة البيئية في تحقيق مزايا تنافسية للمؤسسة الصناعية, دراسة حالة مؤسسة EN.I.CA.BISKRA, رسالة ماجستير في العلوم الإقتصادية, جامعة محمد خيضر, بسكرة 2006.

2- العايب عبد الرحمان, وظيفة التنمية المستدامة في المؤسسات الإقتصادية الجزائرية, مجلة العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير, جامعة فرحات عباس, سطيف, العدد 11 لسنة 2011.
3- بقة الشريف, العايب عبد الرحمان, التنمية المستدامة والتحديات الجديدة المطروحة أمام المؤسسات الإقتصادية مع الإشارة للوضع الراهن للجزائر, مداخلة في المؤتمر الدولي حول التنمية المستدامة والكفاءة الإستخدامية للموارد المتاحة, جامعة فرحات عباس, سطيف, أيام 07-08-أبريل 2008.

4- خباية عبد الله, التنمية المستدامة, المبادئ و التنفيذ المؤتمر العالمي الدولي حول التنمية المستدامة الاستخدامية للموارد المتاحة, جامعة, اسطيف, أيام 07.08 ابريل 2008.

5- ريمة خلوط, سلمى قطاف, مساهمة التنمية البشرية في تحقيق التنمية المستدامة, مداخلة في المؤتمر الدولي حول التنمية المستدامة و الكفاءات الاستخدامية للموارد المتاحة, جامعة فرحات عباس, سطيف أيام 07.08 افريل 2008.

6- أبو عشير مريم, دور و اهمية الطاقة المتجددة في تحقيق التنمية المستدامة, رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية, جامعة منتوري, قسنطينة, 2010.

7- راشي طارق, الاستخدام المتكامل للمواصفات العالمية (الايزو) في المؤسسة الاقتصادية لتحقيق التنمية المستدامة-دراسة حالة شركة مناجم الفوسفات.

8- ذبيحي عقيلي, الطاقة في ظل التنمية المستدامة, دراسة حالة الطاقة المستدامة في الجزائر, رسالة ماجستير في العلوم الإقتصادية, جامعة, منتوري, قسنطينة, 2008.

9- مقيح صبري, بوعنان نور الدين, دور اسلوب الإنتاج الأنظف في تحقيق التنمية المستدامة بالمؤسسة الصناعية دراسة حالة مؤسسة سونا طراك, الملتقى الوطني الخاص حول

اقتصاد البيئة و التنمية المستدامة، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، أيام 11، 12 نوفمبر 2008.

10- كعوان سليمان، لخضاري صالح، دور اقتصاد البيئة في تحقيق التنمية المستدامة، الملتقى الوطني الخامس حول اقتصاد البيئة و التنمية المستدامة جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة أيام 11، 12 نوفمبر 2008.

11- سعيدة بورديمة، سليمة طابية، التنمية المستدامة و مؤشرات قياسها، الملتقى الوطني حول اقامة التنمية المستدامة في الجزائر و متطلبات التأهيل للمؤسسات الاقتصادية، جامعة 8 ماي 1945 قالمة، أيام 6-7 نوفمبر 2010.

12- أشرف إبراهيمي، التنمية المستدامة من منظور بيئي و المؤشرات الحركية لقياسها، مع الإشارة إلى حالة الدول العربية، الملتقى الخامس حول اقتصاد البيئة و التنمية المستدامة جامعة 20 أوت 1955 أيام 11-12 نوفمبر 2008.

13- قويدري الواحد عبد الله، مراقبة التسيير ودورها في تحسين الأداء بالمؤسسات الاقتصادية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة الشلف كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2007.

14- عمر قيرات، التنقيط المجتمعي كمؤشر لقياس أداء مؤسسات الأعمال من الناحية الاجتماعية، المسؤولية الاجتماعية، مداخلة في المؤتمر الدولي حول التنمية المستدامة والكفاءة الاستخدامية للموارد المتاحة، جامعة فرحات عباس، سطيف، أيام 07-08 ابريل 2008.

15- سعاد عفون، "نظام مراقبة التسيير: أدواته ومراحل إقامته في المؤسسة الاقتصادية"، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر.

16- عثمان احdden، مدى ملائمة مراقبة التسيير لقطاع البريد والمواصلات ، رسالة لنيل شهادة الماجستير، فرع مالية، المدرسة العليا لتجارة، دفعة 1994.

ثالثاً: كتب باللغة الأجنبية

- 1-Ann_marie, controle de gestión, édition ESKA ,2^{eme}édition ,paris, 2000.
- 2-CMichel Rouch ,le contrôle de gestion bancaire et financier ,4^{eme}édition ,Paris,2002.
- 3-Claude Alazard,le contrôle de gestion Manuel et application ,3^{eme}édition ,paris.
- 4-Michel Gervais, contrôle de gestion, 7^{eme} édition, ECONOMICA, 2000.
- 5-Norbert Guedj, le controle de gestión pour améliorer la performance de l'Enterprise, op. cit.
- 6-Michel Gervais, controle de gestión, édition Dund, paris, 1976.
- 7-Helene LONING, Le contrôle de gestion Paris, Dunod, 2003.
- 8- P.L Bescos et autres, Contrôle de gestion et management, 4^{ème} Edition, Paris, Edition Montchréstien, 1997.
- 9-Xavier Bouin, François Xavier Simon, les nouveaux visages du contrôle de gestion, Paris, Dunod, 2000.
- 10- J. Orsoni, Contrôle de gestion, Paris, Vuibert, 1998, P 194.
- 11-Isabelle de kerviler, Loic de kerviler, Le contrôle de gestion à la portée de tous, 3^{ème} Edition, Paris, EditionEconomisa, 2000.
- 12-Robert Teller, Le contrôle de gestion « pour un pilotage intégrant stratégie et finance », Paris, Management société.

ربعا: المجالات و الملتقيات

1-HAMADOUCHE MALIKA, controle de gestión d'un Enterprise publique économique, Mémoire de Magister , L'ESC, Algérie, 2000.

أسئلة المقابلة

1- هل حداثة موضوع مراقبة التسيير يؤثر عليها في المساهمة في التنمية المستدامة كونها موضوع حديث أيضا

-المحاسب

.....
.....
.....

-الموظف :

.....
.....
.....

2- هل التطورات التي مرت بها مراقبة التسيير داخل مؤسساتكم تتماشى مع التطورات التي مرت بها التنمية المستدامة ؟

- المحاسب :

.....
.....
.....

- الموظف :

.....
.....
.....

3- ما هي الخصائص المشتركة بين مراقبة التسيير والتنمية المستدامة ؟

-المحاسب :

.....
.....

-الموظف :

.....
.....

4- هل مراقبة التسيير لها نفس أهداف التنمية المستدامة داخل المؤسسة ؟

-المحاسب :

.....
.....

-الموظف :

.....
.....

5- ماهي المواصفات المطلوبة في مراقب التسيير والتي تتناسب مع مبادئ التنمية المستدامة ؟

-المحاسب :

.....
.....

-الموظف :

.....
.....

6- هل صلاحيات مراقب التسيير تسمح له بتحديد أبعاد التنمية المستدامة في المؤسسة ؟

-المحاسب :

.....
.....

-الموظف :

.....
.....

7- هل الصعوبات التي تواجه مراقب التسيير تعيقه في إيجاد حلول لمعوقات التنمية المستدامة ؟

-المحاسب :

.....
.....

-الموظف :

.....
.....

8-: هل مراقب التسيير يحدد المسؤوليات الاجتماعية للمؤسسة أو يساعد في تحديدها ؟

-المحاسب :

.....
.....

.....

-الموظف :

.....

.....
.....

9- أي أدوات مراقبة التسيير الأفضل في تحقيق التنمية المستدامة ؟

-المحاسب :

.....
.....
.....

- الموظف :

.....
.....
.....

10- هل تعتمد المؤسسات الاقتصادية على نظام مراقبة التسيير في تحقيق التنمية المستدامة؟

-المحاسب :

.....
.....
.....

- الموظف :

.....
.....
.....