



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة جيلالي ليابس - سيدي بلعباس  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية  
تخصص إدارة الأعمال  
بعنوان:

إشكالية الملائمة بين مراقبة التسيير و الإستراتيجية في المؤسسة العمومية الجزائرية  
دراسة حالة

المؤسسة الوطنية لصناعات الالكترونية ENIE

الاستاذ المشرف:

أ.د/ لبيق محمد البشير

من اعداد الباحثة:

بومسجد بدرة

لجنة المناقشة

رئيسا	جامعة سيدي بلعباس	أستاذ التعليم العالي	أ.د/ صالح الياس
مقررا	جامعة سيدي بلعباس	أستاذ التعليم العالي	أ.د/ لبيق محمد البشير
ممتحنا	جامعة سعيدة	أستاذ التعليم العالي	أ.د/ صوار يوسف
ممتحنا	جامعة معسكر	أستاذ محاضر أ	أ. غريسي العربي

السنة الجامعية : 2017/2016

## الإهداء

إلى من كان سببا في وجودي وكان لي سندا في جهودي إلى الوالدين الكريمين

إلى جميع أخوتي كل باسمه جعلهم الله عوناً لي وجميع الأهل والأقارب

إلى أصدقائي وأحبائي الأعزاء خاصة الاستاذة بن احمد سعدية و اتمنى لها التوفيق

إلى كل طالب علم أهدي هذا البحث المتواضع عرفانا ومحبة.

بومسجد بدرة

## شكر وتقدير

الحمد لله الذي أنار لنا درب العلم والمعرفة وأعاننا على أداء

هذا الواجب ووفقنا إلى إنجاز هذا العمل والصلاة والسلام على سيدنا محمد

وعلى آله وصحبه وسلم تسليما كثيرا

انه من العرفان بالجميل ان أتوجه في بداية هذا البحث بخالص الشكر والتقدير إلى أستاذي المشرف

الأستاذ الدكتور لبيق محمد البشير الذي كان تفضله بالإشراف على هذه الرسالة أكبر الأثر

في إثراءها بالأفكار النيرة ومعلوماته القيمة من علم ومعرفة وإرشاد وتوجيه مستمر

و أتقدم بوافر التقدير إلى أعضاء لجنة المناقشة الذين شرفوني بقبول مناقشة الرسالة

كما لا يفوتني في هذا المقام أن أتقدم بخالص الشكر والتقدير لكل من أسهم برأيه

وشجعتني ولو بكلمة طيبة لإخراج هذا البحث حيز الوجود من أساتذة

و زملاء وعاملين بالمؤسسة الوطنية لصناعة الالكترونية ENIE

## الملخص

بالنظر لأهمية نظام مراقبة التسيير في تحسين اداء المؤسسات من جهة , و اهمية المؤسسات العمومية الاقتصادية على الصعيدين الاقتصادي والاجتماعي من جهة اخرى , حاولت دراستنا هذه اظهار بديل عن خصوصية المؤسسات العمومية و ذلك من خلال البحث في الشروط الضرورية و الادوات الواجب توفيرها لضمان ارساء و تشغيل نظام فعال لمراقبة التسيير في هذه المؤسسات . فنظام مراقبة التسيير و متابعة الاداء في المؤسسة العمومية يتميز بخصوصيات اقتصادية و قانونية والرقابة لا تتعدى مجردا رقابة كلاسيكية تركز على مراقبة الموارد المالية و الاداء المطلوب هو على المستويين: الاول تميزه بالموارد العمومية التي تكون موضع تقدير عمومي قانوني , و الثاني يتعلق بالأداء المتوقع للمؤسسة في السوق التنافسية (اداء المؤسسة) فنحن خلال دراستنا النوعية على مستوى المؤسسة الوطنية لصناعة الالكترونية تبين لنا خصوصية المراقبة في هذه المؤسسة من خلال المخطط الاستراتيجي الى المخطط العملي و ايضا هيمنة الاداء العمومي على اداء المؤسسة .

### الكلمات المفتاحية :

الاستراتيجية, مراقبة التسيير , المؤسسة العمومية الاقتصادية, الاداء .

### Abstact

Given the importance of management contrôle system to contribute to improving the performance of the companies on the one hand, and the economic importance of public companies on the economic and social levels, on the other han,,This study attempted to show there is a real alternative to the privatization of public companies and through research in the necessary tools and conditions that must be provided to ensure the application of an effective system to contrôle these companies.

So, The system of managment contrôle and follow-up performance in public companies characterized the econmic and legal specificities.

They have classic control based on the control of financial resources, and performance required on the first level distinctiveness of public resources that are the subject of a legal public, and the second estimate terms of performance expected of the institution in the market competitive (performance of the institution)

Through qualitative field study on the National company for the electronic industry, we discover the privacy of this institution through the strategic plan to the practical plan and also the dominance of the public performance on the performance of the institution.

### Key words:

**Strategy ,pubic companies ,performance ,managment control.**

# فهرس المحتويات

I	الاهداء
II	التشكر
III	الملخص
V	فهرس المحتويات
XVI	قائمة الاشكال و الجداول

### المقدمة العامة

1	تمهيد
2	اشكالية الدراسة
3	اسباب اختيار الموضوع
3	اهداف الدراسة
3	منهجية البحث
3	ادوات الدراسة و التحليل
4	حدود الدراسة
4	الدراسات السابقة
5	مساهمة الباحث
5	صعوبات البحث
5	هيكل البحث

### الفصل الأول: المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية (المفهوم وواقع التسيير)

8	مقدمة الفصل
---	-------------

9	المبحث الاول مفهوم المؤسسة العمومية الاقتصادية في الجزائر
9	المطلب الأول : متطلبات نشأة وظهور المؤسسة العمومية الاقتصادية :
9	الدوافع المقدمة من طرف الدولة :
10	الدوافع المقدمة من طرف الباحثين :
10	دوافع تدخل الدولة الجزائرية في الحياة الاقتصادية.
10	المطلب الثاني : مهام المؤسسة العمومية الاقتصادية في الجزائر .
10	التشغيل وتلبية حاجيات المجتمع
11	توزيع المداخيل وضبط الأسعار :
11	المساهمة في الادخار العمومي وإنجاز الاستثمارات :
11	مطلب الثالث : تطور مفهوم المؤسسة العمومية الاقتصادية في الجزائر .
11	مفهوم المؤسسة العمومية الاقتصادية من التسيير الذاتي إلى الإصلاحات الهيكلية (اقتصاد موجه) :
13	مفهوم المؤسسة العمومية في مرحلة المؤسسة العامة :
15	المؤسسة العمومية الاقتصادية الاشتراكية ( مرحلة التسيير الاشتراكي) :
16	مرحلة إعادة الهيكلة وتطور مفهوم المؤسسة العمومية الجزائرية.
19	المطلب الرابع : استقلالية المؤسسات العمومية وتطور مفهومها في ظل اقتصاد السوق
20	استقلالية المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية
21	إعادة الهيكلة الصناعية ومفهوم المؤسسة العمومية الاقتصادية بعد 1995
22	مسار الخوصصة في الجزائر وتطور مفهوم المؤسسة العمومية الاقتصادية.
25	المبحث اثنائي : أساسيات الإدارة الإستراتيجية.
25	المطلب الأول : مفهوم الإستراتيجية ومستوياتها.

25.....	تعريف الإدارة الإستراتيجية :
26.....	نمذج عملية الإدارة الإستراتيجية :
26.....	مفهوم الإستراتيجية :
26.....	مستويات وضع الإستراتيجية :
28.....	أهمية الإستراتيجية :
29.....	المطلب الثاني : خطوات بناء الإستراتيجية (عمليات الإدارة الإستراتيجية) :
29.....	تحديد رسالة المنظمة :
29.....	تحديد الغايات والأهداف :
30.....	تحليل عناصر البيئة :
34.....	اختيار البديل الإستراتيجي المناسب :
34.....	تنفيذ الإستراتيجية :
35.....	الرقابة وتقييم الإستراتيجية :
37.....	المطلب الثالث : البدائل الإستراتيجية المتاحة للمؤسسة :
38.....	إستراتيجيات النمو :
39.....	إستراتيجيات الاستقرار :
41.....	إستراتيجيات الانكماش :
43.....	المطلب الرابع : تطبيق نماذج تحليل حقيبة الأعمال لتحديد الخيارات الإستراتيجية المتاحة :
43.....	نمذج مجموعة بوسطن الاستشارية :
44.....	نمذج جنرال إلكترريك GE :
44.....	طريقة هوفر Hofer :



45	المبحث الثالث : التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات العمومية الاقتصادية الجزائرية.
45	المطلب الأول : التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات العمومية الجزائرية في ظل الاقتصاد الموجه.
45	مضمون مخطط المؤسسة :
46	دور المؤسسة اتجاه التخطيط :
46	أهداف المخطط :
46	المطلب الثاني : التخطيط الإستراتيجي في المؤسسة الجزائرية في ظل اقتصاد السوق :
46	أهداف خطة التصحيح :
47	محتوى خطة التصحيح :
47	المبحث الرابع : واقع مراقبة التسيير في المؤسسة العمومية الجزائرية.
47	المطلب الأول : مفهوم مراقبة التسيير.
47	التطور التاريخي لمراقبة التسيير :
48	تعريف مراقبة التسيير :
49	المطلب الثاني : هيكل عملية مراقبة التسيير وشروط نجاحها في تحقيق أهدافها :
49	هيكل عملية مراقبة التسيير :
51	أهداف مراقبة التسيير :
52	وظائف مراقبة التسيير :
52	نظام المعلومات مراقبة التسيير
53	المطلب الثالث : أشكال تطور المراقبة على تسيير المؤسسات الجزائرية العمومية :
53	مراقبة المؤسسة المسيرة ذاتيا :
54	أنظمة مراقبة تسيير وإدارة المؤسسة الاشتراكية :

55.....	مراقبة تسيير المؤسسة العمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري :
56.....	آليات الرقابة على المؤسسة العمومية الاقتصادية (بعد استقلالها)
57 .....	<b>المطلب الرابع : واقع أداء المؤسسات العمومية في الجزائر :</b>
57 .....	معوقات المؤسسة العمومية في تحقيق أهدافها :
57.....	تعدد الأدوار المختلفة داخل المؤسسة ودورها في صنف أداء المؤسسات العمومية:
58.....	طبيعة أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية :
59.....	الأداء الاجتماعي والمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الاقتصادية :
60.....	مقومات تصميم نظام تقييم الأداء في المؤسسات العمومية :
60.....	محددات تقييم الأداء في المؤسسات العمومية :
61.....	شروط تحسين أداء المؤسسات العمومية في الجزائر :
63 .....	<b>خاتمة الفصل.....</b>

## الفصل الثاني: الاستراتيجية و مراقبة التسيير (العلاقة و الارتباطات )

65 .....	مقدمة الفصل.....
66 .....	المبحث الاول .دراسة تأثير الإستراتيجية على تصميم نظام مراقبة التسيير .
66 .....	المطلب الاول دراسة العوامل الخارجية المؤثرة في تصميم أنظمة مراقبة التسيير :
67 .....	المطلب الثاني دراسة العوامل الداخلية المؤثرة في تصميم أنظمة مراقبة التسيير :
67.....	التكنولوجيا :
69.....	نوع الارتباط (le type d'interdépendance) :
70 .....	المطلب الثالث : دراسة تأثير إستراتيجية المؤسسة على مراقبة التسيير :
70.....	النمط الكلاسيكي لميل وسناو (Miles & Snow) :

71.....	تأثير إستراتيجية المنتج على نظام مراقبة التسيير :
72.....	المبحث الثاني : دراسة نقدية للعلاقة الارتباطية بين أدوات مراقبة التسيير التقليدية و الاستراتيجية
72.....	المطلب الأول : نظام الموازنات التقديرية.
72.....	دور الموازنة في تنفيذ السياسة العامة للمؤسسة :
74.....	دور الموازنات في الرقابة الإستراتيجية :
75.....	دور الموازنات في التقييم الإستراتيجي :
76.....	المطلب الثاني : نظام محاسبة التكاليف.
76.....	تعريف وأهداف نظام محاسبة التكاليف
77.....	الطرق التقليدية لنظام محاسبة التكاليف.
80.....	المطلب الثالث : مؤشرات تقييم الأداء.
80.....	مفهوم تقييم الأداء :
81.....	أسس اختيار المعايير المناسبة لقياس الأداء لتلائم مع الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية :
81.....	تصميم مؤشرات الأداء :
82.....	تقسيمات مؤشرات الأداء
83.....	مدى الارتباط بين المؤشرات المالية لقياس الأداء بالإستراتيجية :
84.....	المبحث الثالث : تحليل الفجوة بين الإستراتيجية وأدوات مراقبة التسيير التقليدية.
84.....	المطلب الأول : مواطن الفجوة بين الإستراتيجية ونظام الموازنات التقديرية.
84.....	الاعتبار الكمي لنظام الموازنات التقديرية :
85.....	مبدأ الفصل بين الوظائف لنظام الموازنات :
85.....	فرضية ثبات النشاط وانعدام المرونة :

- 86..... المدى القصير وتعارضه مع المدى الطويل للإستراتيجية :
- المطلب الثاني : مواطن الفجوة بين نظام التكاليف التقليدي والإستراتيجية** 87.....
- 87..... حدود طريقة التكاليف الإجمالية : .....
- 88..... حدود طريقة التكاليف المتغيرة : .....
- 88..... انتقادات طريقة التكاليف المعيارية : .....
- المطلب الثالث : الفجوة بين المؤشرات المالية والإستراتيجية** 89.....
- 89..... إشكالية المدى القصير للمؤشرات المالية : .....
- 90..... التنبيه الآجل (التأخر) : .....
- 90..... المؤشرات المالية معطيات مجردة : .....
- المبحث الرابع : العلاقة الارتباطية بين مراقبة التسيير وإستراتيجية المؤسسة (دراسة تحليلية للأدوات الحديثة)** 91.....
- المطلب الاول : مراقبة التسيير والتحليل الإستراتيجي** 92.....
- 92..... التجزئة الإستراتيجية : .....
- 93..... تقييم الإغراءات والعوامل الأساسية للمنافسة : .....
- المطلب الثاني : دور مراقبة التسيير في تنفيذ إستراتيجية المؤسسة** 94.....
- 94..... دورها في تنفيذ الإستراتيجية : .....
- 96..... دورها في المراقبة الإستراتيجية. ....
- المطلب الثالث : الاتجاهات الحديثة لمراقبة التسيير في خدمة الإستراتيجية** 97.....
- 97..... الاتجاه الحديث للربط بين الإستراتيجية والموازنة عن طريق بطاقة الأداء المتوازن. ....
- 99..... المداخل الحديثة للتحليل الإستراتيجي للتكاليف. ....
- 105..... جداول القيادة منظور إستراتيجي لمراقبة التسيير : .....

106.....	التكامل بين المؤشرات المالية وغير المالية من خلال بطاقة الأداء المتوازن في ترجمة وتنفيذ الإستراتيجية :
110 .....	خاتمة الفصل.....
<b>الفصل الثالث: تقييم نظام مراقبة التسيير و تقديم تصور مقترح لتطبيق قياس الاداء المتوازن على مستوى المؤسسة الوطنية لصناعات الالكترونية</b>	
112 .....	مقدمة الفصل.....
113 .....	المبحث الأول : التشخيص الاستراتيجي لمؤسسة الوطنية لصناعة الالكترونية ENIE.....
113 .....	المطلب الأول : الإطار العام للإستراتيجية الصناعة الجديدة في الجزائر :
113.....	المقاربة العامة للإستراتيجية الصناعة في الجزائر :
113.....	المحاور الكبرى للإستراتيجية الصناعية في الجزائر :
114.....	الصناعة الإلكترونية في الجزائر :
115 .....	المطلب الثاني : تقديم المؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية و تحديد مسار الدراسة ENIE :
115.....	نشأة المؤسسة :
116.....	التعريف بالمؤسسة ENIE :
116.....	أهداف المؤسسة :
116 .....	المطلب الثالث :منهجية الدراسة الميدانية.....
116.....	مسار الدراسة :
117.....	محتوى الدراسة :
121 .....	المطلب الرابع : التشخيص الاستراتيجي و تحديد التوجه الاستراتيجي في مؤسسة ENIE :
122.....	العناصر الأساسية للتشخيص الإستراتيجي والتنظيمي لمؤسسة ENIE :
129.....	محاور المخطط الإستراتيجي للمؤسسة (2010-2015) :

129.....	: التوجهات الإستراتيجية لمؤسسة ENIE
131.....	: ميادين النشاط الإستراتيجي لمؤسسة ENIE في إطار برنامج التطوير الإستراتيجي (2010-2015)
133 .....	: <b>المطلب الخامس : هيكل مراقبة التسيير في مؤسسة ENIE</b>
133.....	: البنية التنظيمية لمراقبة التسيير في مؤسسة ENIE
136.....	: مسار تنفيذ الإستراتيجية في مؤسسة ENIE (Le déploiement stratégique)
139 .....	: <b>المبحث الثاني: تقييم نظام مراقبة التسيير للمؤسسة بهدف تحديد النموذج الملائم</b>
139 .....	: <b>المطلب الأول: أدوات تقييم ومتابعة وقياس الأداء في مؤسسة ENIE</b>
139.....	: جدول القيادة للتسيير Le Tableau de bord
142.....	: نظام محاسبة التسيير في المؤسسة
143.....	: نظام المجالات لإدارة الجودة وتقييم الأداء في مؤسسة ENIE
145.....	: التحليل المالي لأغراض مراقبة التسيير في مؤسسة ENIE
146 .....	: <b>المطلب الثاني: تقييم أدوات مراقبة التسيير المستعملة في مؤسسة ENIE</b>
146.....	: تقييم نظام محاسبة التكاليف
146.....	: تقييم نظام الموازنات التقديرية
146.....	: تقييم التحليل المالي
147.....	: تقييم لوحة القيادة
147.....	: تقييم نظام المجالات
148.....	: تقييم طبيعة مؤشرات قياس الأداء في مؤسسة ENIE
المطلب الثالث: دراسة العلاقة (مراقبة التسيير، الهيكل التنظيمي، الإستراتيجية) وتقديم تصور مقترح لتطبيق قياس	
152 .....	: <b>الاداء المتوازن في مؤسسة ENIE</b>
152.....	: دراسة الإدارة الإستراتيجية:

153.....	تقييم نظام المعلومات لمؤسسة ENIE :
154.....	تقديم تصور مقترح لتطبيق نظام مراقبة التسيير مبني على قياس الاداء المتوازن
<b>157 .....</b>	<b>المطلب الرابع: مراحل تصميم نظام قياس الأداء المتوازن في المؤسسة.....</b>
159.....	اختيار المؤشرات وفق ابعاد الاداء المتوازن
166.....	تحديد أوزان مؤشرات أبعاد قياس الأداء :
169.....	تحديد النسب المستهدفة لمؤشرات الأداء:
171.....	نتائج مؤشرات الاداء الشامل للمؤسسة.....
173.....	تحليل الاداء الكلي للمؤسسة.....
174.....	مقارنة الاداء الاقتصادي مع الاداء المستهدف.....
174.....	مقارنة الاداء الاجتماعي مع المستهدف.....
175.....	مقارنة الاداء البيئي بالاداء المستهدف.....
<b>176 .....</b>	<b>المطلب الخامس: نتائج الدراسة الميدانية وتقديم الاقتراحات للمؤسسة محل الدراسة :</b>
176.....	عرض نقاط القوة و الضعف في نظام قياس الاداء على مستوى المؤسسة.....
178.....	افاق تحسين الاداء الكلي وتحقيق الاستراتيجية لمؤسسة ENIE .....
<b>179 .....</b>	<b>خاتمة الفصل.....</b>
<b>181 .....</b>	<b>الخاتمة.....</b>
<b>185 .....</b>	<b>المراجع.....</b>
<b>203 .....</b>	<b>الملاحق.....</b>

# قائمة الأشكال والجداول



1- الأشكال:

- الشكل رقم (01-01) : مراحل عملية مراقبة التسيير ..... 50
- الشكل رقم (01-02) : مثلث مراقبة التسيير ..... 51
- الشكل رقم (01-03) : مكونات الاداء الاقتصادي للمؤسسة العمومية ..... 58
- الشكل رقم (01-04) : الارتباط بين الأداء الاقتصادي والأداء الاجتماعي في المؤسسة. .... 59
- الشكل رقم (01-05) : الركائز الأربع للأداء المستدام. .... 60
- الشكل رقم (02-01) : وظائف الموازنة التقديرية. .... 73
- الشكل رقم (02-02) : عملية الموازنة (الإطار العام) ..... 85
- الشكل رقم (02-03) : مبدأ السنوية للموازنة التقديرية ..... 86
- الشكل رقم (02-04) : المدى القصير للمؤشرات المالية ..... 90
- الشكل رقم (02-05) : حدود المؤشرات المالية في عملية التشخيص. .... 91
- الشكل رقم (02-06) : دور مراقبة التسيير في تنفيذ الإستراتيجية ومتابعتها ..... 95
- الشكل رقم (02-07) : مكانة مراقبة التسيير في المسار الإستراتيجي ..... 96
- الشكل رقم (02-08) : الانتقال التدريجي من الإستراتيجية إلى الموازنة. .... 97
- الشكل رقم (09-02) : دور نموذج الأداء المتوازن في تفعيل الوظيفة الرقابية للموازنة. .... 98
- الشكل رقم (10-02) : محاور بطاقة قياس الأداء المتوازن. .... 107
- الشكل رقم (03-01): منحني بياني يمثل تطور نتيجة المؤسسة و المتراكم من المنتيجة ..... 124
- الشكل رقم (03-02): تطور رقم اعمال المؤسسة ..... 125
- الشكل رقم (03-03): تطور رقم الاعمال و حجم التكاليف الكلية ..... 126
- الشكل رقم (03-04) تطور رقم الاعمال بالمقارنة مع القيمة المضافة ..... 127
- الشكل رقم (03-05) تطور الحصة السوقية ..... 128
- الشكل رقم (03-06) : يمثل الهيكل التنظيمي الحالي لمؤسسة ENIE ..... 134
- الشكل رقم (03-07) : طريقة عمل نظام المجالات لمؤسسة ENIE ..... 143
- الشكل رقم (03-08) : يوضح نظام الإدارة الإستراتيجية ومساره في مؤسسة ENIE ..... 153
- الشكل رقم (03-09) : العناصر الملائمة لصياغة نموذج مراقبة التسيير للمؤسسة ..... 156
- الشكل رقم (03-10) منحنى بياني يوضح تطور مؤشرات البعد المالي للمؤسسة ..... 159
- الشكل رقم (03-11) منحنى بياني يمثل تطور مؤشرات بعد الزبائن ..... 161
- الشكل رقم (03-12) تطور مؤشرات بعد العمليات الداخلية 2009-2013 ..... 162

- 164 ..... الشكل رقم (03-13) تطور مؤشرات بعد التعلم والنمو 2009-2013
- 165 ..... الشكل رقم (03-14) طور مؤشرات البعد البيئي 2009-2013
- 173 ..... الشكل رقم (03-15) مقارنة الاداء الكلي مع الاداء المستهدف
- 174 ..... الشكل رقم (03-16) مقارنة الاداء الاقتصادي مع الاداء المستهدف لمؤسسة
- 175 ..... الشكل رقم (03-17) مقارنة الاداء الاجتماعي مع المستهدف للمؤسسة
- 176..... الشكل رقم (03-18) مقارنة الاداء البيئي بالاداء المستهدف للمؤسسة

2- الجداول:

- الجدول رقم (01-01) : مستويات الإستراتيجية داخل المؤسسة. .... 28
- الجدول رقم (02-01) : تصنيف الإستراتيجيات الكلية. .... 42
- الجدول رقم (01-02) : تحليل سايمون انطلاقا من نمط Miles & Snow : ..... 71
- الجدول رقم (02-02) : دورة حياة المنتج، الإستراتيجيات، مراقبة التسيير. .... 72
- الجدول رقم (03-01) : قائمة المقابلات ..... 117
- الجدول رقم (03-02) : نقاط القوة ونقاط الضعف لشركة ..... 122
- الجدول رقم (03-03) : التهديدات والفرص لشركة ENIE ..... 123
- الجدول رقم (03-04) : يمثل نتيجة مؤسسة ENIE من 2008 إلى 2011 ..... 123
- الجدول رقم (03-05) : يمثل تطور حجم تطور رقم الأعمال لمؤسسة ENIE من 2008-2011. .... 124
- الجدول رقم (03-06) : يمثل تطور حجم التكاليف لمؤسسة ENIE من 2008-2011. .... 125
- الجدول رقم (03-07) : يمثل تطور القيمة المضافة المحققة في مؤسسة ENIE من (2008-2011). .... 126
- الجدول رقم (03-08) : يمثل تطور نسبة تكلفة (ح/61-ح/62) وأعباء المستخدمين. .... 127
- الجدول رقم (05-09) : يمثل تطور الحصة السوقية للمؤسسة خلال فترة (2008-2011) : ..... 128
- الجدول رقم (03-10) : جدول القيادة الشهرية لمؤسسة ENIE ..... 139
- الجدول رقم (03-11) : جدول القيادة الخاص رقم الأعمال. .... 140
- الجدول رقم (03-12) : نموذج للوحة القيادة للإنتاج المادي لمؤسسة ENIE. .... 140
- الجدول رقم (03-13) : نموذج للوحة القيادة لوضعية الخزينة في مؤسسة ENIE. .... 141
- الجدول رقم (03-14) : نموذج للوحة القيادة للعمالة في مؤسسة ENIE سنة 2015. .... 142
- الجدول رقم (03-15) : أهداف الجودة، مؤشرات القياس ..... 144
- الجدول رقم (03-16) : نموذج يبين طريقة تحليل المؤشرات عن طريق المجلة ..... 145
- الجدول رقم (03-17) : النظرة العامة حول تشخيص أدوات مراقبة التسيير لمؤسسة ENIE. .... 148
- الجدول رقم (03-18) : مؤشرات قياس الأداء لمؤسسة ENIE. .... 149
- الجدول رقم (03-19) : مقاييس الاداء المعتمدة في المؤسسة ..... 151
- الجدول رقم (03-20) : القيم المالية لمؤسسة الصناعية الالكترونية للفترة (2009-2013) ..... 151
- الجدول رقم (03-21) : تطور مؤشرات البعد المالي في مؤسسة ENIE 2009-2013 ..... 159
- الجدول رقم (03-22) : تطور مؤشرات بعد الزبائن 2009-2013 ..... 160
- الجدول رقم (03-23) : تطور مؤشرات بعد العمليات الداخلية 2009-2013 ..... 162

- الجدول رقم (03-24) : تطور مؤشرات بعد التعلم والنمو 2009-2013 ..... 163
- الجدول رقم (03-25) : تطور مؤشرات البعد البيئي 2009-2013 ..... 166
- الجدول رقم (03-26) : الاوزان النسبية لمؤشرات البعد المالي ..... 167
- الجدول رقم (03-27): الاوزان النسبية لمؤشرات بعد الزبائن ..... 167
- الجدول رقم (03-28) : لأوزان النسبية لمؤشرات بعد العمليات الداخلية ..... 168
- الجدول رقم (03-29) : الأوزان النسبية لمؤشرات بعد التعلم والنمو ..... 168
- الجدول رقم (03-30) : الأوزان النسبية لمؤشرات البعد البيئي ..... 169
- الجدول رقم (03-31) : تحديد النسب المستهدفة لمؤشرات الأداء في المؤسسة ..... 169
- الجدول رقم (03-32) : نتائج مؤشرات أبعاد الأداء الشامل للمؤسسة ..... 171



## الإهداء

إلى من كان سببا في وجودي وكان لي سنداً في جهودي إلى الوالدين الكريمين

إلى جميع أخوتي كل باسمه جعلهم الله عوناً لي وجميع الأهل والأقارب

إلى أصدقائي وأحبائي الأعزاء خاصة الاستاذة بن احمد سعدية و اتمنى لها التوفيق

إلى كل طالب علم أهدي هذا البحث المتواضع عرفانا ومحبة.

بومسجد بدرة



### شكر وتقدير

الحمد لله الذي أنار لنا درب العلم والمعرفة وأعاننا على أداء

هذا الواجب ووفقنا إلى إنجاز هذا العمل والصلاة والسلام على سيدنا محمد

وعلى آله وصحبه وسلم تسليما كثيرا

انه من العرفان بالجميل ان أتوجه في بداية هذا البحث بخالص الشكر والتقدير إلى أستاذي المشرف

الأستاذ الدكتور لبيق محمد البشير الذي كان تفضله بالإشراف على هذه الرسالة أكبر الأثر

في إثراءها بالأفكار النيرة ومعلوماته القيمة من علم ومعرفة وإرشاد وتوجيه مستمر

و أتقدم بوافر التقدير إلى أعضاء لجنة المناقشة الذين شرفوني بقبول مناقشة الرسالة

كما لا يفوتني في هذا المقام أن أتقدم بخالص الشكر والتقدير لكل من أسهم برأيه

وشجعتني ولو بكلمة طيبة لإخراج هذا البحث حيز الوجود من أساتذة

و زملاء وعاملين بالمؤسسة الوطنية لصناعة الالكترونية ENIE

## الملخص

بالنظر لأهمية نظام مراقبة التسيير في تحسين اداء المؤسسات من جهة , و اهمية المؤسسات العمومية الاقتصادية على الصعيدين الاقتصادي والاجتماعي من جهة اخرى , حاولت دراستنا هذه اظهار بديل عن خصوصية المؤسسات العمومية و ذلك من خلال البحث في الشروط الضرورية و الادوات الواجب توفيرها لضمان ارساء و تشغيل نظام فعال لمراقبة التسيير في هذه المؤسسات . فنظام مراقبة التسيير و متابعة الاداء في المؤسسة العمومية يتميز بخصوصيات اقتصادية و قانونية والرقابة لا تتعدى مجردا رقابة كلاسيكية تركز على مراقبة الموارد المالية و الاداء المطلوب هو على المستويين: الاول تميزه بالموارد العمومية التي تكون موضع تقدير عمومي قانوني , و الثاني يتعلق بالأداء المتوقع للمؤسسة في السوق التنافسية (اداء المؤسسة) فنحن خلال دراستنا النوعية على مستوى المؤسسة الوطنية لصناعة الالكترونية تبين لنا خصوصية المراقبة في هذه المؤسسة من خلال المخطط الاستراتيجي الى المخطط العملي و ايضا هيمنة الاداء العمومي على اداء المؤسسة .

### الكلمات المفتاحية :

الاستراتيجية, مراقبة التسيير , المؤسسة العمومية الاقتصادية, الاداء .

### Abstact

Given the importance of management contrôle system to contribute to improving the performance of the companies on the one hand, and the economic importance of public companies on the economic and social levels, on the other han,,This study attempted to show there is a real alternative to the privatization of public companies and through research in the necessary tools and conditions that must be provided to ensure the application of an effective system to contrôle these companies.

So, The system of managment contrôle and follow-up performance in public companies characterized the econmic and legal specificities.

They have classic control based on the control of financial resources, and performance required on the first level distinctiveness of public resources that are the subject of a legal public, and the second estimate terms of performance expected of the institution in the market competitive (performance of the institution)

Through qualitative field study on the National company for the electronic industry, we discover the privacy of this institution through the strategic plan to the practical plan and also the dominance of the public performance on the performance of the institution.

### Key words:

**Strategy ,pubic companies ,performance ,managment control.**

# فهرس المحتويات



I	الاهداء
II	التشكر
III	الملخص
V	فهرس المحتويات
XVI	قائمة الاشكال و الجداول

## المقدمة العامة

1	تمهيد
2	اشكالية الدراسة
3	اسباب اختيار الموضوع
3	اهداف الدراسة
3	منهجية البحث
3	ادوات الدراسة و التحليل
4	حدود الدراسة
4	الدراسات السابقة
5	مساهمة الباحث
5	صعوبات البحث
5	هيكل البحث

## الفصل الأول: المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية (المفهوم وواقع التسيير)

8	مقدمة الفصل
---	-------------

9	المبحث الاول مفهوم المؤسسة العمومية الاقتصادية في الجزائر
9	المطلب الأول : متطلبات نشأة وظهور المؤسسة العمومية الاقتصادية :
9	الدوافع المقدمة من طرف الدولة :
10	الدوافع المقدمة من طرف الباحثين :
10	دوافع تدخل الدولة الجزائرية في الحياة الاقتصادية.
10	المطلب الثاني : مهام المؤسسة العمومية الاقتصادية في الجزائر .
10	التشغيل وتلبية حاجيات المجتمع
11	توزيع المداخيل وضبط الأسعار :
11	المساهمة في الادخار العمومي وإنجاز الاستثمارات :
11	مطلب الثالث : تطور مفهوم المؤسسة العمومية الاقتصادية في الجزائر .
11	مفهوم المؤسسة العمومية الاقتصادية من التسيير الذاتي إلى الإصلاحات الهيكلية (اقتصاد موجه) :
13	مفهوم المؤسسة العمومية في مرحلة المؤسسة العامة :
15	المؤسسة العمومية الاقتصادية الاشتراكية ( مرحلة التسيير الاشتراكي) :
16	مرحلة إعادة الهيكلة وتطور مفهوم المؤسسة العمومية الجزائرية.
19	المطلب الرابع : استقلالية المؤسسات العمومية وتطور مفهومها في ظل اقتصاد السوق
20	استقلالية المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية
21	إعادة الهيكلة الصناعية ومفهوم المؤسسة العمومية الاقتصادية بعد 1995
22	مسار الخوصصة في الجزائر وتطور مفهوم المؤسسة العمومية الاقتصادية.
25	المبحث اثنائي : أساسيات الإدارة الإستراتيجية.
25	المطلب الأول : مفهوم الإستراتيجية ومستوياتها.

25.....	تعريف الإدارة الإستراتيجية :
26.....	نمذج عملية الإدارة الإستراتيجية :
26.....	مفهوم الإستراتيجية :
26.....	مستويات وضع الإستراتيجية :
28.....	أهمية الإستراتيجية :
29.....	المطلب الثاني : خطوات بناء الإستراتيجية (عمليات الإدارة الإستراتيجية) :
29.....	تحديد رسالة المنظمة :
29.....	تحديد الغايات والأهداف :
30.....	تحليل عناصر البيئة :
34.....	اختيار البديل الإستراتيجي المناسب :
34.....	تنفيذ الإستراتيجية :
35.....	الرقابة وتقييم الإستراتيجية :
37.....	المطلب الثالث : البدائل الإستراتيجية المتاحة للمؤسسة :
38.....	إستراتيجيات النمو :
39.....	إستراتيجيات الاستقرار :
41.....	إستراتيجيات الانكماش :
43.....	المطلب الرابع : تطبيق نماذج تحليل حقيبة الأعمال لتحديد الخيارات الإستراتيجية المتاحة :
43.....	نمذج مجموعة بوسطن الاستشارية :
44.....	نمذج جنرال إلكترريك GE :
44.....	طريقة هوفر Hofer :

45	المبحث الثالث : التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات العمومية الاقتصادية الجزائرية.
45	المطلب الأول : التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات العمومية الجزائرية في ظل الاقتصاد الموجه.
45	مضمون مخطط المؤسسة :
46	دور المؤسسة اتجاه التخطيط :
46	أهداف المخطط :
46	المطلب الثاني : التخطيط الإستراتيجي في المؤسسة الجزائرية في ظل اقتصاد السوق :
46	أهداف خطة التصحيح :
47	محتوى خطة التصحيح :
47	المبحث الرابع : واقع مراقبة التسيير في المؤسسة العمومية الجزائرية.
47	المطلب الأول : مفهوم مراقبة التسيير.
47	التطور التاريخي لمراقبة التسيير :
48	تعريف مراقبة التسيير :
49	المطلب الثاني : هيكل عملية مراقبة التسيير وشروط نجاحها في تحقيق أهدافها :
49	هيكل عملية مراقبة التسيير :
51	أهداف مراقبة التسيير :
52	وظائف مراقبة التسيير :
52	نظام المعلومات مراقبة التسيير
53	المطلب الثالث : أشكال تطور المراقبة على تسيير المؤسسات الجزائرية العمومية :
53	مراقبة المؤسسة المسيرة ذاتيا :
54	أنظمة مراقبة تسيير وإدارة المؤسسة الاشتراكية :

55.....	مراقبة تسيير المؤسسة العمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري :
56.....	آليات الرقابة على المؤسسة العمومية الاقتصادية (بعد استقلالها)
57 .....	المطلب الرابع : واقع أداء المؤسسات العمومية في الجزائر :
57 .....	معوقات المؤسسة العمومية في تحقيق أهدافها :
57.....	تعدد الأدوار المختلفة داخل المؤسسة ودورها في صنف أداء المؤسسات العمومية:
58.....	طبيعة أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية :
59.....	الأداء الاجتماعي والمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الاقتصادية :
60.....	مقومات تصميم نظام تقييم الأداء في المؤسسات العمومية :
60.....	محددات تقييم الأداء في المؤسسات العمومية :
61.....	شروط تحسين أداء المؤسسات العمومية في الجزائر :
63 .....	خاتمة الفصل.....

## الفصل الثاني: الاستراتيجية و مراقبة التسيير (العلاقة و الارتباطات )

65 .....	مقدمة الفصل.....
66 .....	المبحث الاول .دراسة تأثير الإستراتيجية على تصميم نظام مراقبة التسيير .
66 .....	المطلب الاول دراسة العوامل الخارجية المؤثرة في تصميم أنظمة مراقبة التسيير :
67 .....	المطلب الثاني دراسة العوامل الداخلية المؤثرة في تصميم أنظمة مراقبة التسيير :
67.....	التكنولوجيا :
69.....	نوع الارتباط (le type d'interdépendance) :
70 .....	المطلب الثالث : دراسة تأثير إستراتيجية المؤسسة على مراقبة التسيير :
70.....	النمط الكلاسيكي لميل وسناو (Miles & Snow) :

71.....	تأثير إستراتيجية المنتج على نظام مراقبة التسيير :
72.....	المبحث الثاني : دراسة نقدية للعلاقة الارتباطية بين أدوات مراقبة التسيير التقليدية و الاستراتيجية
72.....	المطلب الأول : نظام الموازنات التقديرية.
72.....	دور الموازنة في تنفيذ السياسة العامة للمؤسسة :
74.....	دور الموازنات في الرقابة الإستراتيجية :
75.....	دور الموازنات في التقييم الإستراتيجي :
76.....	المطلب الثاني : نظام محاسبة التكاليف.
76.....	تعريف وأهداف نظام محاسبة التكاليف
77.....	الطرق التقليدية لنظام محاسبة التكاليف.
80.....	المطلب الثالث : مؤشرات تقييم الأداء.
80.....	مفهوم تقييم الأداء :
81.....	أسس اختيار المعايير المناسبة لقياس الأداء لتلائم مع الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية :
81.....	تصميم مؤشرات الأداء :
82.....	تقسيمات مؤشرات الأداء
83.....	مدى الارتباط بين المؤشرات المالية لقياس الأداء بالإستراتيجية :
84.....	المبحث الثالث : تحليل الفجوة بين الإستراتيجية وأدوات مراقبة التسيير التقليدية.
84.....	المطلب الأول : مواطن الفجوة بين الإستراتيجية ونظام الموازنات التقديرية.
84.....	الاعتبار الكمي لنظام الموازنات التقديرية :
85.....	مبدأ الفصل بين الوظائف لنظام الموازنات :
85.....	فرضية ثبات النشاط وانعدام المرونة :

- 86..... المدى القصير وتعارضه مع المدى الطويل للإستراتيجية :
- المطلب الثاني : مواطن الفجوة بين نظام التكاليف التقليدي والإستراتيجية** 87.....
- 87..... حدود طريقة التكاليف الإجمالية : .....
- 88..... حدود طريقة التكاليف المتغيرة : .....
- 88..... انتقادات طريقة التكاليف المعيارية : .....
- المطلب الثالث : الفجوة بين المؤشرات المالية والإستراتيجية** 89.....
- 89..... إشكالية المدى القصير للمؤشرات المالية : .....
- 90..... التنبيه الآجل (التأخر) : .....
- 90..... المؤشرات المالية معطيات مجردة : .....
- المبحث الرابع : العلاقة الارتباطية بين مراقبة التسيير وإستراتيجية المؤسسة (دراسة تحليلية للأدوات الحديثة)** 91.....
- المطلب الاول : مراقبة التسيير والتحليل الإستراتيجي** 92.....
- 92..... التجزئة الإستراتيجية : .....
- 93..... تقييم الإغراءات والعوامل الأساسية للمنافسة : .....
- المطلب الثاني : دور مراقبة التسيير في تنفيذ إستراتيجية المؤسسة** 94.....
- 94..... دورها في تنفيذ الإستراتيجية : .....
- 96..... دورها في المراقبة الإستراتيجية. ....
- المطلب الثالث : الاتجاهات الحديثة لمراقبة التسيير في خدمة الإستراتيجية** 97.....
- 97..... الاتجاه الحديث للربط بين الإستراتيجية والموازنة عن طريق بطاقة الأداء المتوازن. ....
- 99..... المداخل الحديثة للتحليل الإستراتيجي للتكاليف. ....
- 105..... جداول القيادة منظور إستراتيجي لمراقبة التسيير : .....

106.....	التكامل بين المؤشرات المالية وغير المالية من خلال بطاقة الأداء المتوازن في ترجمة وتنفيذ الإستراتيجية :
110 .....	خاتمة الفصل.....
<b>الفصل الثالث: تقييم نظام مراقبة التسيير و تقديم تصور مقترح لتطبيق قياس الاداء المتوازن على مستوى المؤسسة الوطنية لصناعات الالكترونية</b>	
112 .....	مقدمة الفصل.....
113 .....	المبحث الأول : التشخيص الاستراتيجي لمؤسسة الوطنية لصناعة الالكترونية ENIE.....
113 .....	المطلب الأول : الإطار العام للإستراتيجية الصناعة الجديدة في الجزائر :
113.....	المقاربة العامة للإستراتيجية الصناعة في الجزائر :
113.....	المحاور الكبرى للإستراتيجية الصناعية في الجزائر :
114.....	الصناعة الإلكترونية في الجزائر :
115 .....	المطلب الثاني : تقديم المؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية و تحديد مسار الدراسة ENIE :
115.....	نشأة المؤسسة :
116.....	التعريف بالمؤسسة ENIE :
116.....	أهداف المؤسسة :
116 .....	المطلب الثالث :منهجية الدراسة الميدانية.....
116.....	مسار الدراسة :
117.....	محتوى الدراسة :
121 .....	المطلب الرابع : التشخيص الاستراتيجي و تحديد التوجه الاستراتيجي في مؤسسة ENIE :
122.....	العناصر الأساسية للتشخيص الإستراتيجي والتنظيمي لمؤسسة ENIE :
129.....	محاور المخطط الإستراتيجي للمؤسسة (2010-2015) :



129.....	: التوجهات الإستراتيجية لمؤسسة ENIE
131.....	: ميادين النشاط الإستراتيجي لمؤسسة ENIE في إطار برنامج التطوير الإستراتيجي (2010-2015)
133 .....	: <b>المطلب الخامس : هيكل مراقبة التسيير في مؤسسة ENIE</b>
133.....	: البنية التنظيمية لمراقبة التسيير في مؤسسة ENIE
136.....	: مسار تنفيذ الإستراتيجية في مؤسسة ENIE (Le déploiement stratégique)
139 .....	: <b>المبحث الثاني: تقييم نظام مراقبة التسيير للمؤسسة بهدف تحديد النموذج الملائم</b>
139 .....	: <b>المطلب الأول: أدوات تقييم ومتابعة وقياس الأداء في مؤسسة ENIE</b>
139.....	: جدول القيادة للتسيير Le Tableau de bord
142.....	: نظام محاسبة التسيير في المؤسسة
143.....	: نظام المجالات لإدارة الجودة وتقييم الأداء في مؤسسة ENIE
145.....	: التحليل المالي لأغراض مراقبة التسيير في مؤسسة ENIE
146 .....	: <b>المطلب الثاني: تقييم أدوات مراقبة التسيير المستعملة في مؤسسة ENIE</b>
146.....	: تقييم نظام محاسبة التكاليف
146.....	: تقييم نظام الموازنات التقديرية
146.....	: تقييم التحليل المالي
147.....	: تقييم لوحة القيادة
147.....	: تقييم نظام المجالات
148.....	: تقييم طبيعة مؤشرات قياس الأداء في مؤسسة ENIE
المطلب الثالث: دراسة العلاقة (مراقبة التسيير، الهيكل التنظيمي، الإستراتيجية) وتقديم تصور مقترح لتطبيق قياس	
152 .....	: <b>الاداء المتوازن في مؤسسة ENIE</b>
152.....	: دراسة الإدارة الإستراتيجية:

153.....	تقييم نظام المعلومات لمؤسسة ENIE :
154.....	تقديم تصور مقترح لتطبيق نظام مراقبة التسيير مبني على قياس الاداء المتوازن
<b>157 .....</b>	<b>المطلب الرابع: مراحل تصميم نظام قياس الأداء المتوازن في المؤسسة.....</b>
159.....	اختيار المؤشرات وفق ابعاد الاداء المتوازن
166.....	تحديد أوزان مؤشرات أبعاد قياس الأداء :
169.....	تحديد النسب المستهدفة لمؤشرات الأداء:
171.....	نتائج مؤشرات الاداء الشامل للمؤسسة.....
173.....	تحليل الاداء الكلي للمؤسسة.....
174.....	مقارنة الاداء الاقتصادي مع الاداء المستهدف.....
174.....	مقارنة الاداء الاجتماعي مع المستهدف.....
175.....	مقارنة الاداء البيئي بالاداء المستهدف.....
<b>176 .....</b>	<b>المطلب الخامس: نتائج الدراسة الميدانية وتقديم الاقتراحات للمؤسسة محل الدراسة :</b>
176.....	عرض نقاط القوة و الضعف في نظام قياس الاداء على مستوى المؤسسة.....
178.....	افاق تحسين الاداء الكلي وتحقيق الاستراتيجية لمؤسسة ENIE .....
<b>179 .....</b>	<b>خاتمة الفصل.....</b>
<b>181 .....</b>	<b>الخاتمة.....</b>
<b>185 .....</b>	<b>المراجع.....</b>
<b>203 .....</b>	<b>الملاحق.....</b>

# قائمة الأشكال والجداول

1- الأشكال:

- الشكل رقم (01-01) : مراحل عملية مراقبة التسيير ..... 50
- الشكل رقم (01-02) : مثلث مراقبة التسيير ..... 51
- الشكل رقم (01-03) : مكونات الاداء الاقتصادي للمؤسسة العمومية ..... 58
- الشكل رقم (01-04) : الارتباط بين الأداء الاقتصادي والأداء الاجتماعي في المؤسسة. .... 59
- الشكل رقم (01-05) : الركائز الأربع للأداء المستدام. .... 60
- الشكل رقم (02-01) : وظائف الموازنة التقديرية. .... 73
- الشكل رقم (02-02) : عملية الموازنة (الإطار العام) ..... 85
- الشكل رقم (02-03) : مبدأ السنوية للموازنة التقديرية ..... 86
- الشكل رقم (02-04) : المدى القصير للمؤشرات المالية ..... 90
- الشكل رقم (02-05) : حدود المؤشرات المالية في عملية التشخيص. .... 91
- الشكل رقم (02-06) : دور مراقبة التسيير في تنفيذ الإستراتيجية ومتابعتها ..... 95
- الشكل رقم (02-07) : مكانة مراقبة التسيير في المسار الإستراتيجي ..... 96
- الشكل رقم (02-08) : الانتقال التدريجي من الإستراتيجية إلى الموازنة. .... 97
- الشكل رقم (09-02) : دور نموذج الأداء المتوازن في تفعيل الوظيفة الرقابية للموازنة. .... 98
- الشكل رقم (10-02) : محاور بطاقة قياس الأداء المتوازن. .... 107
- الشكل رقم (03-01): منحني بياني يمثل تطور نتيجة المؤسسة و المتراكم من المنتيجة ..... 124
- الشكل رقم (03-02): تطور رقم اعمال المؤسسة ..... 125
- الشكل رقم (03-03): تطور رقم الاعمال و حجم التكاليف الكلية ..... 126
- الشكل رقم (03-04) تطور رقم الاعمال بالمقارنة مع القيمة المضافة ..... 127
- الشكل رقم (03-05) تطور الحصة السوقية ..... 128
- الشكل رقم (03-06) : يمثل الهيكل التنظيمي الحالي لمؤسسة ENIE ..... 134
- الشكل رقم (03-07) : طريقة عمل نظام المجالات لمؤسسة ENIE ..... 143
- الشكل رقم (03-08) : يوضح نظام الإدارة الإستراتيجية ومساره في مؤسسة ENIE. .... 153
- الشكل رقم (03-09) : العناصر الملائمة لصياغة نموذج مراقبة التسيير للمؤسسة ..... 156
- الشكل رقم (03-10) منحني بياني يوضح تطور مؤشرات البعد المالي للمؤسسة ..... 159
- الشكل رقم (03-11) منحني بياني يمثل تطور مؤشرات بعد الزبائن ..... 161
- الشكل رقم (03-12) تطور مؤشرات بعد العمليات الداخلية 2009-2013 ..... 162

- 164 ..... الشكل رقم (03-13) تطور مؤشرات بعد التعلم والنمو 2009-2013
- 165 ..... الشكل رقم (03-14) طور مؤشرات البعد البيئي 2009-2013
- 173 ..... الشكل رقم (03-15) مقارنة الاداء الكلي مع الاداء المستهدف
- 174 ..... الشكل رقم (03-16) مقارنة الاداء الاقتصادي مع الاداء المستهدف لمؤسسة
- 175 ..... الشكل رقم (03-17) مقارنة الاداء الاجتماعي مع المستهدف للمؤسسة
- 176..... الشكل رقم (03-18) مقارنة الاداء البيئي بالاداء المستهدف للمؤسسة

2- الجداول:

- الجدول رقم (01-01) : مستويات الإستراتيجية داخل المؤسسة. .... 28
- الجدول رقم (02-01) : تصنيف الإستراتيجيات الكلية. .... 42
- الجدول رقم (01-02) : تحليل سايمون انطلاقا من نمط Miles & Snow : ..... 71
- الجدول رقم (02-02) : دورة حياة المنتج، الإستراتيجيات، مراقبة التسيير. .... 72
- الجدول رقم (03-01) : قائمة المقابلات. .... 117
- الجدول رقم (03-02) : نقاط القوة ونقاط الضعف لشركة. .... 122
- الجدول رقم (03-03) : التهديدات والفرص لشركة ENIE. .... 123
- الجدول رقم (03-04) : يمثل نتيجة مؤسسة ENIE من 2008 إلى 2011. .... 123
- الجدول رقم (03-05) : يمثل تطور حجم تطور رقم الأعمال لمؤسسة ENIE من 2008-2011. .... 124
- الجدول رقم (03-06) : يمثل تطور حجم التكاليف لمؤسسة ENIE من 2008-2011. .... 125
- الجدول رقم (03-07) : يمثل تطور القيمة المضافة المحققة في مؤسسة ENIE من (2008-2011). .... 126
- الجدول رقم (03-08) : يمثل تطور نسبة تكلفة (ح/61-ح/62) وأعباء المستخدمين. .... 127
- الجدول رقم (05-09) : يمثل تطور الحصة السوقية للمؤسسة خلال فترة (2008-2011) : ..... 128
- الجدول رقم (03-10) : جدول القيادة الشهرية لمؤسسة ENIE. .... 139
- الجدول رقم (03-11) : جدول القيادة الخاص رقم الأعمال. .... 140
- الجدول رقم (03-12) : نموذج للوحة القيادة للإنتاج المادي لمؤسسة ENIE. .... 140
- الجدول رقم (03-13) : نموذج للوحة القيادة لوضع الخزينة في مؤسسة ENIE. .... 141
- الجدول رقم (03-14) : نموذج للوحة القيادة للعمالة في مؤسسة ENIE سنة 2015. .... 142
- الجدول رقم (03-15) : أهداف الجودة، مؤشرات القياس. .... 144
- الجدول رقم (03-16) : نموذج يبين طريقة تحليل المؤشرات عن طريق المجلة. .... 145
- الجدول رقم (03-17) : النظرة العامة حول تشخيص أدوات مراقبة التسيير لمؤسسة ENIE. .... 148
- الجدول رقم (03-18) : مؤشرات قياس الأداء لمؤسسة ENIE. .... 149
- الجدول رقم (03-19) : مقاييس الاداء المعتمدة في المؤسسة. .... 151
- الجدول رقم (03-20) : القيم المالية لمؤسسة الصناعية الالكترونية للفترة (2009-2013) ( ..... 151
- الجدول رقم (03-21) : تطور مؤشرات البعد المالي في مؤسسة ENIE 2009-2013. .... 159
- الجدول رقم (03-22) : تطور مؤشرات بعد الزبائن 2009-2013. .... 160
- الجدول رقم (03-23) : تطور مؤشرات بعد العمليات الداخلية 2009-2013. .... 162

- الجدول رقم (03-24) : تطور مؤشرات بعد التعلم والنمو 2009-2013 ..... 163
- الجدول رقم (03-25) : تطور مؤشرات البعد البيئي 2009-2013 ..... 166
- الجدول رقم (03-26) : الاوزان النسبية لمؤشرات البعد المالي ..... 167
- الجدول رقم (03-27): الاوزان النسبية لمؤشرات بعد الزبائن ..... 167
- الجدول رقم (03-28) : لأوزان النسبية لمؤشرات بعد العمليات الداخلية ..... 168
- الجدول رقم (03-29) : الأوزان النسبية لمؤشرات بعد التعلم والنمو ..... 168
- الجدول رقم (03-30) : الأوزان النسبية لمؤشرات البعد البيئي ..... 169
- الجدول رقم (03-31) : تحديد النسب المستهدفة لمؤشرات الأداء في المؤسسة ..... 169
- الجدول رقم (03-32) : نتائج مؤشرات أبعاد الأداء الشامل للمؤسسة ..... 171

# المقدمة العامة



### تمهيد

ان تدخل الدولة الجزائرية في الحياة الاقتصادية في بداية الاستقلال كان حتميا، واصبح اسلوب الاشتراكية في تنظيم و ادارة الاقتصاد الوطني خيارا طوعيا، و بالاعتماد على هذا النظام الاقتصادي و على ادواته كالتخطيط المركزي قامت الدولة في بادئ الامر بتأميم المؤسسات الاجنبية، ثم بعد ذلك بداية من سنوات السبعينات بإنشاء استثمارات ضخمة رغبة في بناء ركائز الاقتصاد الوطني و ذلك بالاعتماد اساسا على سياسة الصناعات المصنعة. واعتمدت الدولة لتسيير تلك المؤسسات المؤممة على انشاء مؤسسات عمومية التي بالإضافة الى مهمتها السالفة الذكر كلفت بمهمة تحقيق الاهداف المحددة في مختلف مخططات التنمية الاقتصادية و الاجتماعية .

بداية من منتصف الثمانينات من القرض الماضي و بالنظر لطبيعة هيكل الاقتصاد الوطني و اثر تدهور اسعار المحروقات و صعوبة الحصول على قروض من الهيئات العالمية التي اشترطت ضرورة القيام بإصلاحات جذرية في اساليب ادارة الاقتصاد بما في ذلك تسيير المؤسسات العمومية، لم يكن بالإمكان مواصلة تغطية عجز هذه الاخيرة الامر الذي ادى لضرورة التخلي عن الاسلوب المركزي في ادارة الاقتصاد بما في ذلك ابتعاد الدولة عن التسيير الاداري للمؤسسات العمومية الاقتصادية و بإعادة تهيئة المحيط الذي تتطور فيه و رغم ذلك فان ضعف الاداء مازال السمة الغالبة لجل هذه المؤسسات، لذا فان مسار الخوصصة في الجزائر لن ينتهي بالمدى المتوسط وهو ما يعنى بقاء المؤسسات العمومية الاقتصادية لسنوات عديدة اخرى وهذا ما يفرض على السلطات العمومية ضرورة اعادة تأهيلها خاصة الاستراتيجية منها بما يمكنها من الاندماج الايجابي في الاقتصاد العالمي الحالي المتميز بالعمولة وعدم الاستقرار .

ان تأهيل المؤسسات العمومية الاقتصادية خاصة تلك التي تملك مؤهلات حقيقية تمكنها من ان تصبح عوننا فعالا في الاقتصادي الوطني يجب ان يكون كليا من خلال ادراج الاساليب التسييرية الناجعة المتقاربة من تلك الموجودة في المؤسسات الخاصة و خاصة تلك التي تساعدنا في التحكم في تسييرها لاجل بلوغ اهدافها . و في هذا الصدد تعتبر مراقبة التسيير من الادوات المساهمة في تحسين اداء هذه المؤسسات اذ انه نظام يساعد على ضمان الاستعمال الامثل للموارد في تحقيق الاهداف و يضمن تجسيد الاستراتيجية على كل المستويات الهرمية في المؤسسة .

و عملية تصميم نظام مراقبة التسيير تقوم على اقامة مجموعة من الادوات والوسائل التي تعمل بصورة جيدة و متناسقة مع الاجراءات المحددة و التي تساعد على تحقيق الاهداف و اتخاذ القرارات و الرفع من كفاءة و فعالية المؤسسة . و طبيعة تقنيات مراقبة التسيير التي تتموضع بين التقني و العلمي و بين التسييري والقانوني مرتبطة بطبيعة النشاطات التي تستعمل التقنيات في توجيهها و تنظيمها، يضاف اليها اليوم التوجه نحو الجانب الادراكي و السلوكي نظرا لارتباطها بطبيعة الانسان و مكوناته هاته التي لا تحتويها الارقام الجامدة فقط .

وبناء على هذا فان مراقبة التسيير كموضوع وتقنيات و طرق اصبحت تتميز بالتعقيد و الاتساع الى العديد من الجوانب و اختلفت وجهات النظر لها و زاد ذلك مع تطورها في اتجاهين احدهما نحو المنظور المالي و الثاني نحو المنظور الشامل و الواسع و انتهى بما يدعى اليوم بنموذج كابلن و نورثن لقياس الاداء المتوازن .

### اشكالية الدراسة

منذ استقلالها في 1988 و المؤسسات العمومية الاقتصادية الجزائرية وجدت نفسها في مواجهة معضلة في نظام تسييرها فمن جهة هي تسيير ملكية عمومية مما يجعلها مازالت تخضع للمراقبة المباشرة للدولة ,فهي تتميز بخصوصيات و اختلافات بينها و بين المؤسسة الخاصة , و اكثر تلك الاختلافات بروزا تكمن في مسار اتخاذ القرار ;هذا الاخير يتعدى في المؤسسات العمومية حدودها الداخلية ليصل الى الاجهزة الحكومية , و هذه الهيئات الحكومية تستعمل المؤسسة العمومية كأداة لتطبيق المخططات التنموية و بالتالي فان الاهداف التي تكلف المؤسسة بتحقيقها لا تحمل بعدا ماليا فقط كما في المؤسسة الخاصة .ومن جهة اخرى فان اغلب هذه المؤسسات تعرف ضعفا في اداءها و تنشط في محيط اقتصادي داخلي و خارجي يتميز بالعملة و التغير الشديد .

و المشكل الذي يواجه المؤسسة العمومية هو المساهمة الكبيرة للأجهزة الحكومية في النتائج النهائية لاداءها و في اغلب الاحيان ,و لا تحمل هذه الاجهزة نظرة موحدة فيما يخص الاهداف الواجب تكليف المؤسسة بتحقيقها , الامر الذي يؤدي الى الغموض في تحديد الاهداف و في وسائل و سبل تحقيقها .وفقا لهذا و في اطار بحثنا هذا نطرح التساؤل الرئيسي التالي .

ما هي طبيعة نظام مراقبة التسيير و متابعة الاداء في المؤسسة العمومية الاقتصادية و كيف يمكن ادخال نظام مراقبة التسيير يستطيع خلق توافق بين اداء المؤسسة والأداء العمومي (la performance d'entreprise et la performance institutionnel) ؟ و للإجابة على هذا التساؤل وضعنا الفرضيات التالية كإجابة مسبقة و هي كالتالي :

**الفرضية الاولى** مراقبة التسيير على مستوى المؤسسة العمومية الاقتصادية لها هدفين من جهة ترشيد الملكية العمومية عن طريق البحث عن الاداء العمومي والذي يبرره الطابع العمومي للموارد و طرق التمويل, و من جهة اداء المؤسسة المرتبط بطابعها التجاري.

**الفرضية الثانية** تكثيف الرقابة الحكومية اي رقابة الدولة الممارسة على المؤسسات العمومية الاقتصادية يوجه نظامها نحو منطق التحقيق في العمليات الادارية على منطق القيادة بالإضافة الى ان الاداء المتوقع يهيم عليه المتغير المالي ما يصطلح عليه بالرقابة البعدية .

**الفرضية الثالثة** ادخال نظام مراقبة التسيير المرتكز على قياس الاداء المتوازن الاستراتيجي يسمح بخلق توافق بين الاداء العمومي وأداء المؤسسة عن طريق اعتماد الابعاد الستة للأداء مع ادماج متغيرات اخرى لها طابع اجتماعي عمومي .

### اسباب اختيار الموضوع

اولا التطورات والتحولت الكبيرة التي عرفها محيط الاعمال العام في الجزائر و الحاجة الى تكييف المؤسسات العمومية الاقتصادية الجزائرية عن طريق تقوية انظمتها الادارية و خاصة مراقبة التسيير و ايضا دور مراقب التسيير في التحكم في ادوات او طرق القيادة الاستراتيجية للأنشطة و العمليات في هذه المؤسسات .

ثانيا البحوث في مجال مراقبة التسيير و النشر الاستراتيجي في الجزائر و ادماجها كمتغير للأداء الشامل نادر نسبيا فهدفنا من خلال هذه الدراسة بعث رسالة لضرورة تفعيل انظمة مراقبة التسيير و الطرق الادارية الحديثة لتكييفها مع الوقائع الاقتصادية في الجزائر .

ثالثا منذ اول نموذج للوحة القيادة الاستراتيجية 1992 حافظت على تواجدها كأداة للمراقبة و قياس الاداء على مختلف المستويات و الجوانب بامتياز . هذا الايطار يسمح بإدماج مؤشرات مستقبلية وإستراتيجية بالإضافة لمؤشرات الاداء المالية.

### اهداف الدراسة

على المستوى النظري من جانب اول هو اجراء دراسة حول موضوع انظمة مراقبة التسيير ومتابعة الاداء خاصة الادوات الحديثة التي لها طابع استراتيجي و من جانب اخر اظهار خصوصية هذه الممارسة على الخريطة الاقتصادية الوطنية.

على مستوى التطبيقي الذي سيكون على مستوى المؤسسة الوطنية للصناعة الالكترونية من اجل تشخيص نظام مراقبة التسيير و متابعة الاداء المطبق و تقييم لوحة القيادة الاستراتيجية كبديل هام تعتمد عليه المؤسسة في تقييم الاداء .

### منهجية البحث

في ايطار دراستنا الميدانية اعتمدنا على المنهج النوعي او الدراسة الاستكشافية هذه الطريقة تسمح لنا بتأكيد فرضياتنا الموضوعية فمحتوى هذه الدراسة يركز على التشخيص النوعي لتطبيق مراقبة التسيير و متابعة الاداء المعتمد في المؤسسة محل الدراسة حيث اعتمدنا على دليل للمقابلات شبه منتظمة لعينة من المسؤولين في هذا المجال في المؤسسة .

### ادوات الدراسة والتحليل

بغرض الامام بالجانب النظري لمتغيرات البحث و العلاقة بينهم تم الاعتماد في جمع البيانات على الملاحظة الوثائقية لمختلف المصادر و المراجع المتمثلة في الكتب و المجلات و الرسائل و فيما يخص تجميع و تحليل البيانات المتعلقة بالجانب التطبيقي خاصة فيما يتعلق بتحليل ادوات مراقبة التسيير تم الاستعانة بالادوات التالية

\*تحليل الوثائق الداخلية للمؤسسة

\*احصائيات و بيانات المؤسسة عن مختلف المؤشرات المالية وغير المالية .

\*استبيان موجه لاطارات المؤسسة .

\*المقابلة الشخصية .

### حدود الدراسة

من اجل الاحاطة باشكالية البحث و فهم جوانبها المختلفة تم تحديد مجال الدراسة بما يلي

#### الحدود الموضوعية

يركز هذا البحث على توضيح مفاهيم المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية و التطرق الى ادوات مراقبة التسيير التقليدية و الحديثة و نبين التفاعل بين هذه الادوات و ادوات تسييرية هامة هي الهيكل التنظيمي و الاستراتيجية ونبين اهمية تكييف نظام مراقبة التسيير مع الخيار الاستراتيجي للمؤسسة .

#### الحدود المكانية

تمت الدراسة الميدانية و اسقاط متغيرات البحث على مؤسسة الصناعة الالكترونية لتحليل نظام مراقبة التسيير المتبع و مدى ملائمته مع التوجه الاستراتيجي للمؤسسة و اقتراح نموذج مراقبة التسيير مبني على لوحة القيادة المستقبلية للمؤسسة .

#### الحدود الزمانية

تم اجراء الدراسة الميدانية في الفترة بين ديسمبر و فيفري 2016 و تم الاعتماد على تقارير التسيير و التقارير المالية للمؤسسة للفترة 2009-2013 و ذلك لتحديد مدى تحسن مؤشرات اداءها الشامل عن طريق بناء و تحليل لوحة القيادة الاستراتيجية .

### الدراسات السابقة

الدراسة الاولى شرقي فاتح" واقع وافاق مراقبة التسيير في المؤسسات العمومية الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة الحجاز المنشآت الاساسية "مذكرة ماجستير فرع التحليل الاقتصادي كلية العلوم الاقتصادية جامعة الجزائر بن يوسف بن خدة 2009-2010 حيث قام الباحث بتشخيص الادوات مراقبة التسيير المستعملة في المؤسسة محل الدراسة عن طريق تقييم و تحديد نقاط القوة و الضعف الا انه لم يتم دراسة التفاعل بين نظام مراقبة التسيير و الادوات التسييرية الاخرى اهمها الاستراتيجية و الهيكل التنظيمي .

#### الدراسة الثانية

Solapie jacquet" **la mise en oeuvre de la strategie d'entreprise exemple de la banque fiducial** "25 feb 2015 . مذكرة ماستر تخصص تدقيق و مراقبة 2013-2014 حيث ركزت

الدراسة على دور الموازنات التقديرية في تنفيذ استراتيجية النمو التي يتبناها هذا البنك و اشار البحث الى ضرورة تكيف الادوات الحديثة و دور مراقبي التسيير في تنفيذ الاستراتيجية .

الدراسة الثالثة

Véronique zardet et henri savall "evolution des outils de contrôle de gestion de contrôle et des creteres de performance face aux défis des changement strategique d'entreprises" universite lumeire lyon 2 2011  
comunication حيث درس الباحث المحيط الاستراتيجي الجديد للمؤسسات و أكد على ضرورة تطوير ادوات مراقبة التسيير و معايير الاداء عن طريق التفاعل بين المعايير الاقتصادية و الاجتماعية مع الاخذ بعين الاعتبار القصير و الطويلة الاجل

### مساهمة الباحث

تعتبر المساهمة الاضافية في هذه الدراسة انها تدرس التفاعل و الملائمة بين عنصرين هامين اداريين هامين لم تدرس علاقتهما من قبل و في المؤسسات العمومية الجزائرية على الخصوص حيث انها تحلل مدى تاثير تبني استراتيجية معينة على نجاعة و طبيعة نظام مراقبة التسيير و انعكاس ذلك على تحسين الاداء الشامل المستدام كما انها في جانبها التطبيقي تقترح نموذجاً للوحة القيادة المستقبلية باعتبارها نظام حديثاً من انظمة مراقبة التسيير التي تسمح بترجمة الاستراتيجية لاحدى المؤسسات و هي المؤسسة الوطنية للصناعات الالكترونية .

### صعوبات البحث

ان الصعوبات التي تمت مواجهتها متعلقة خصوصا بدراسة حالة حيث تعثر الحصول على العديد من المعطيات و الاحصائيات المفصلة المتعلقة بالعديد من المؤشرات التي تفيد الدراسة خاصة في تصميم لوحة القيادة و رفض الكثير من الاطارات مقابلتنا اضافة الى التملص و التهرب من احراءات المقابلات كانت ستفيد الدراسة بشكل كبير و احجام بعضهم الاخر عن الادلاء بالكثير من المعلومات بحجة حساسيتها و السرية .

### هيكل البحث

تم تقسيم البحث الى جانبين نظري يتكون من فصلين و جانب تطبيقي يتكون من فصل واحد

الفصل الاول خاص بالمفاهيم العامة المرتبطة بالمؤسسة العمومية و بالتحديد المؤسسة العمومية الاقتصادية و الطابع التسييري لها و اهم المراحل التي مرت بها و عرض طبيعة التخطيط الاستراتيجي و طبيعة مراقبة التسيير التي تخص هذه المؤسسات .

الفصل الثاني تم عرض العلاقة بين الاستراتيجية و مراقبة التسيير و تحديد مدى مساهمة الادوات التقليدية لمراقبة التسيير في تنفيذ الاستراتيجية و متطلبات ظهور الادوات الحديثة التي تخدم الخيارات الاستراتيجية المتبناة داخل المؤسسات.

الفصل الثالث هو تطبيقي كان عبارة عن دراسة نوعية استكشافية نعرض فيها طبيعة انظمة مراقبة التسيير في المؤسسات العمومية الاقتصادية الجزائرية على سبيل الحالة المؤسسة الوطنية للصناعات الالكترونية و تحديد نقاط ضعفها و محاولة لتصميم نموذج لمراقبة التسيير استراتيجي يتلائم أكثر مع التغير الاستراتيجي في محيط هذه المؤسسة .

## الفصل الأول:

المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية (المفهوم وواقع  
التسيير)

## مقدمة الفصل

وفقا لمختلف المصادر و الكتابات الاقتصادية نستطيع القول ان المؤسسة الاقتصادية العمومية اكثر قدما من غيرها من المؤسسات لكونها من المؤسسات الاولى التي ظهرت في اوروبا في القرن 17 و قبل ذلك بمدة طويلة .

و في مختلف مراحل حياتها عملت المؤسسات العمومية على دعم السيادة و المساهمة في التنمية و توفير ما لا يمكن ان توفره المؤسسات الخاصة للمجتمع لاختلاف دور و اهداف كل من النوعين و رغم ذلك فالقاسم المشترك بينهما هو البحث عن الاستعمال الجيد للموارد المتاحة و الموضوعة تحت تصرفها وتحقيق قيمة من خلال مستوى الذي مازالت تبحث عنه في العديد من الدول التي تخرج من النظام المركزي لتوجيه الاقتصاد الى اقتصاد سوق كما في الجزائر .

و الواقع ان عجز المؤسسة العمومية مطروح حتى لدى الدول الرأسمالية ضرورة الاجتهاد في البحث عن سياسة فعالة مبنية على ضرورة التقييم و الرقابة بشكل دوري تفاديا للوقوع في مشاكل يصعب حلها مستقبلا و بالتالي على كل مؤسسة ان تبني استراتيجية تساعدها في الاستمرار والبقاء.



## المبحث الاول مفهوم المؤسسة العمومية الاقتصادية في الجزائر

### المطلب الأول : متطلبات نشأة وظهور المؤسسة العمومية الاقتصادية :

من أجل فهم أدق لأسباب ظهور هذه المؤسسات سوف نتعرض في هذا المطلب إلى استعراض مبررات التي كانت وراء إنشاء هذه المؤسسات.

فهناك نوعين من الدوافع كانت وراء إنشاء قطاع عمومي اقتصادي دوافع مقدمة من طرف الدولة وأخرى مقدمة من طرف الباحثين<sup>(1)</sup>.

### الدوافع المقدمة من طرف الدولة :

هي تلك الدوافع التي تقدمها الدولة تبريرا لتدخلها في الحياة الاقتصادية بإنشاء المؤسسات العمومية الاقتصادية ويمكن تصنيفها على الوجه التالي :

#### 1-1- الدوافع المرتبطة بالمراقبة الاقتصادية والجبائية :

تقوم الدولة عن طريق إنشاء المؤسسة العمومية الاقتصادية بسيط مراقبتها على بعض النشاطات الاقتصادية وذلك من خلال :

- أ- الاحتكارات الطبيعية : فلتفادي الاحتكارات الضخمة على بعض النشاطات ذات المردودية الضعيفة فإنه تقوم الدولة باحتكار هذا النشاط وخلق بالتالي مؤسسة عمومية تقوم بتسييره مثل توزيع الكهرباء والغاز.
- ب- الاحتكارات الجبائية : إن هناك من المنتجات الخطيرة على الصحة أو ذات مرونة طلب ضعيفة تشكل مردود كبير للحفاظ وبالتالي فالدولة تقوم بإخضاع إنتاج هذه السلع إلى مراقبة مباشرة وذلك بفرض رسوم جد ثقيلة على استهلاكها، مثل التبغ والكحول.
- ج- الاحتكار الكامل للبيع : يقصد بكلمة "احتكار كامل للبيع" وجود مشتري واحد في السوق فإذا كان هذا الزبون الوحيد هو الدولة فإن على هذه الأخيرة القيام بتوريد هذا المنتج أو الخدمة مثل صناعات الأسلحة والنووية... الخ.

#### 1-2- الدوافع المرتبطة بتحقيق التنمية والتوازن الاقتصادي :

- أ- عدم التوافق ما بين تكاليف وأرباح بعض النشاطات : فهناك بعض النشاطات ذات الأهمية الاجتماعية والإستراتيجية وبسبب عدم تغطية إيرادات هذه الأنشطة لتكاليفها لا يجذب اهتمام المقاولين الخواص وبالتالي تقوم الدولة بهذه النشاطات مثل البحث والتطوير، التنقيب عن البترول، الطاقة النووية... الخ<sup>(2)</sup>.
- ب- تحقيق التنمية الاقتصادية : وذلك عن طريق تدخل الدولة في النشاطات ذات الأهمية في تسريع وتيرة التنمية.
- ج- توازن الميزان التجاري : وذلك بإنشاء مؤسسات عمومية مهمتها اكتساح ميدان الواردات لمحاولة التحكم في حجمها تحقيقا للتوازن.

<sup>(1)</sup> Taib. HAFSI, Gérer l'entreprise publique, OPU Alger, 1990, p 32.

<sup>(2)</sup> Taib. HAFSI, Gérer l'entreprise publique, op.cit , p 33.

3-1- دوافع اجتماعية وسياسية : منها :

- أ- إعادة توزيع الثروات : وذلك عن طريق مساهمة الدولة في التقليل من حجم الفروقات بين المناطق في البلد الواحد.
- ب- التكفل بصناعة متدهورة : مثل صناعات الفولاذ بأوروبا والصناعة الميكانيكية في فرنسا<sup>(1)</sup>.
- ج- الحفاظ على السيادة الوطنية : وذلك بإنشاء مؤسسات عمومية في الصناعات المرتبطة بالدفاع الوطني أو ذات الأهمية الاقتصادية البالغة.

**الدوافع المقدمة من طرف الباحثين : حيث يحصرها الباحثون في :**

- 1-2- دوافع إيديولوجية : وذلك عن طريق إجراء التأميمات في الدول في الدول النامية نظرا لتأثرها بالإيديولوجيا الماركسية.
- 2-2- المراقبة التكنوقراطية : في حالة تلقي مؤسسة ما مساعدة مالية من طرف الدولة وممارسة المراقبة على هذه الموارد.
- 3-2- دوافع سياسية : وذلك بسبب الأهمية السياسية لبعض المؤسسات لا يمكن تركها خارج مراقبة الدولة.

**دوافع تدخل الدولة الجزائرية في الحياة الاقتصادية.**

لقد كانت أهم المبررات التي دفعت بالدولة الجزائرية إلى التدخل في النشاط الاقتصادي عن طريق المؤسسات الاقتصادية هي الظروف الاجتماعية والاقتصادية التي عاشتها الجزائر بعد الاستقلال<sup>(2)</sup>.

فأهم الأهداف التي كانت تسعى الدولة لتحقيقها هي كالتالي<sup>(3)</sup> :

- التحكم في النشاط الاقتصادي والتغيير عن طريق وجود الدولة في الحياة الاقتصادية.
- تدعيم الاستقلال الوطني.
- دعم الطبقة الكادحة.
- تطوير الشغل.
- تحقيق الاشتراكية.

**المطلب الثاني : مهام المؤسسة العمومية الاقتصادية في الجزائر.**

لقد خططت الدولة الجزائرية أثناء اعتمادها على المؤسسات العمومية لتحقيق أهداف والمهام التالية والمتمثلة في<sup>(4)</sup>

**1- التشغيل وتلبية حاجيات المجتمع :**

كان من أهم وظائف المؤسسات العمومية الاقتصادية، تلبية الطلب الاستهلاكي للمجتمع من السلع والخدمات وتوفير المواد الأولية للإنتاج وذلك للتقليل من الاستيراد والرغبة في خلق مناصب شغل لليد العاملة.

<sup>(1)</sup> Idem, p 34.

<sup>(2)</sup> أحمد هني، اقتصاد الجزائر المستقلة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1993، ص 22.

<sup>(3)</sup> عبد المجيد بادي، أثر الإصلاحات الاقتصادية على الهيكل المالي للمؤسسة العمومية الاقتصادية، دراسة حالة المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر، 2000، ص 25.

<sup>(4)</sup> المرجع نفسه ، ص 25.

## 2 : توزيع المداخيل وضبط الأسعار :

تمثلت مهمة المؤسسة العمومية الاقتصادية في إعادة توزيع المداخيل مثلا عبر تقديم الأجور دون ربطها بإنتاجية العمل أو توزيع الأرباح الخيالية. بالإضافة إلى مهمة تحديد الأسعار ومراقبتها.

## 3 : المساهمة في الادخار العمومي وإنجاز الاستثمارات :

لقد أسندت للمؤسسة العمومية الاقتصادية مهمة المساهمة في تمويل التنمية الوطنية وذلك أساسا بخضوعها لاقطاعات الجبائية من ضرائب واقتطاعات موجهة للخزينة كما أوكلت لها مهمة تحقيق الاستثمارات العمومية التنموية

## مطلب الثالث : تطور مفهوم المؤسسة العمومية الاقتصادية في الجزائر.

إن ظروف وأهداف إنشاء المؤسسة العمومية هي بدرجة كبيرة من الاختلاف من نظام اقتصادي إلى آخر وهذا ما يفسر اختلاف تعريف المؤسسة العمومية<sup>(1)</sup> ويمكن تعريف المؤسسة العمومية كما يلي :

" المؤسسة العمومية هي منظمة تقوم بتسيير نشاطات اقتصادية اجتماعية أو ثقافية والتي تراقب الدولة شكليا أدوات تسييرها"<sup>(2)</sup>. وعرفتها الأمم المتحدة على أنها : "المؤسسة التي تمتلك فيها الدولة جملة رأس المال أو أغلبيته"<sup>(3)</sup>.

تعريف المجلس الوطني الاقتصادي والاجتماعي عام 1969 "مؤسسة ملكية وسائلها عمومية وهي الدرجة القاعدية للتخطيط وأداة تنفيذ السياسة الاقتصادية الوضعية المجسدة في المخطط المركزي"<sup>(4)</sup>. ومن خلال التعاريف السابقة يمكننا

استنتاج خصائص المؤسسة العمومية الاقتصادية في الجزائر :

- 1- ملكية رأس المال للدولة أو جزء منه.
- 2- تخضع سيطرة ومراقبة الدولة.
- 3- الدولة هي من تقوم بتحديد الأهداف المؤسسة وذلك لخدمة أهداف التنمية الاقتصادية والاجتماعية ولو كان على حساب الربح.

## 1- مفهوم المؤسسة العمومية الاقتصادية من التسيير الذاتي إلى الإصلاحات الهيكلية (اقتصاد موجه) :

سنحاول من خلال هذا المطلب أن نبين المفهوم الذي أعطى للمؤسسة العمومية الاقتصادية تمت عنوان التسيير الذاتي ثم شكل العامة بصورتها المتمثلتين في الشركة الوطنية والمؤسسة العامة ذات الطابع الصناعي والتجاري ومن ثم مفهوم المؤسسة العمومية الاشتراكية.

## 1-1 : مفهوم المؤسسة العمومية الاقتصادية في مرحلة التسيير الذاتي :

\* ظهور المؤسسات المسيرة ذاتيا :

<sup>(1)</sup> Taib. HAFSI, *Gérer l'entreprise publique*, op.cit , p 17.

<sup>(2)</sup> Idem, p 20.

<sup>(3)</sup> على عبد الله، « اثر البيئة على اداء المؤسسة العمومية الاقتصادية اطروحة دكتوراه دولة في الاقتصاد كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة الجزائر 1999 ص 46.

<sup>(4)</sup> M. Boussoumah, *Pa motion d'entreprise publique en droit algérien*, Revue des sciences juridiques (RASJEP) vol XXVII- n°=1, 1989 p 40.

ما ميز هذه المرحلة أنها بدأت بقاعدة اقتصادية شبه معدومة تميزت بتخلف وتدهور في كافة المجالات<sup>(1)</sup> حيث كانت مبادرة العمال ملأ فراغ الفرنسيين هي ميلاد المؤسسات المسيرة ذاتيا ثم جاء المشروع الجزائري ووضع إطار قانونيا لها جسده بمرسوم رقم 63-95 المؤرخ في 18 ديسمبر 1963 والمتعلق بتنظيم وتسيير المؤسسات المسيرة ذاتيا<sup>(2)</sup> وتضم هذه المؤسسات من ناحيتين هما الناحية البشرية والمالية.

1- التنظيم البشري : حيث نص القانون على ضرورة تكوين مجلس للعمال يتم انتخابه من طرف الجمعية العامة لمدة 3 سنوات.

2- التنظيم المالي : حيث نص نفس القانون على وضع طبيعة الأموال في قائمة أملاك المجموعة الوطنية.

وعليه يمكن تعريف المؤسسة العمومية المسيرة ذاتيا كما يلي :

«مؤسسة مستقلة ولا مركزية، مسيرة من طرف المنتخبين وهذا طبقا لمبادئ الديمقراطية المباشرة وتعود ملكيتها للمجتمع»<sup>(3)</sup>.

\* تنظيم المؤسسة المسيرة ذاتيا : تماشيا مع الهدف المزدوج لأسلوب التسيير الذاتي فإن الهيكل الداخلي للمؤسسة مبني على مبدأ الفصل بين سلطات الأجهزة الجماعية للتسيير وإدارة أعمال المؤسسة<sup>(4)</sup> وهو يتكون مما يلي :

1- الأجهزة الجماعية للتسيير وهي تتكون من :

- الجمعية العامة للعمال (AGT) وهي الجهاز الأعلى في المخطط التنظيمي للمؤسسة ويقوم بالمهام التالية :

\* ينتخب مباشرة مجلس العمال وبصفة غير مباشرة لجنة التسيير.

\* تبني مخطط تطوير المؤسسة.

\* يحدد تنظيم العمل داخل المؤسسة.

\* يصادق على حسابات نهاية السنة<sup>(5)</sup>.

- مجلس العمال AT وهو المستوى الثاني من الهرم التنظيمي وله ثلاث مهام :

\* ينتخب لجنة التسيير.

\* يقرر شراء أو بيع معدات التجهيز في إطار المخطط السنوي.

\* يراقب لجنة التسيير ويفحص حسابات نهاية السنة قبل عرضها على الجمعية العامة<sup>(6)</sup>.

- لجنة التسيير : هي الجهاز التنفيذي للمؤسسة المسيرة ذاتيا وبصفة عامة يقوم بكل وظائف التسيير منها

\* ينتخب كل سنة رئيسا له.

\* يقوم بإعداد مخطط تطوير المؤسسة ويعد حسابات نهاية السنة.

<sup>(1)</sup> صالح مفتاح، تطور الاقتصاد الجزائري وسماته منذ الاستقلال إلى إصلاحات التحول نحو اقتصاد السوق، الملتقى الوطني حول الإصلاحات الاقتصادية في الجزائر، المركز الجامعي بشار، 20-21 أبريل 2004.

<sup>(2)</sup> المرسوم 63-95 / 18 ديسمبر 1963 يتعلق بتنظيم وتسيير المؤسسات المسيرة ذاتيا، ج. و عدد 15 صادر في 22 مارس 1963.

<sup>(3)</sup> نعيمة أوقاسيين، المؤسسة العمومية الجزائرية والخصوصية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2001، ص 66.

<sup>(4)</sup> M. Boussoumah, *Pa motion d'entreprise publique en droit algérien*, op.cit, 1982, p 142.

<sup>(5)</sup> A. Bouyacoub, *la notion d'entreprise publique en droit Algérien*, RASJEP, vol XXVII, n°= 01, 1989, p 33.

<sup>(6)</sup> M. Boussoumah, , op.cit, p 142.

\* يقرر الافتراضات القصيرة المدى<sup>(1)</sup>.

2- إدارة أعمال المؤسسة : حيث تم الاعتماد على الثنائية في إدارة المؤسسة ويقوم بذلك رئيس لجنة التسيير من جهة والمدير من جهة أخرى.

\* الرئيس : يقوم بالإمضاء على محاضر هيئات التسيير ووثائق الالتزامات المالية ويمثل المؤسسة أمام الغير<sup>(2)</sup>.

\* المدير : ويعتبر ممثل الدولة والمؤسسة في آن واحد يسهر على مشروعية العمليات الاقتصادية والمالية ويضمن تنسيق مخططات المؤسسة مع البرامج والمخططات الوطنية<sup>(3)</sup>.

## 2- مفهوم المؤسسة العمومية في مرحلة المؤسسة العامة :

سجلت هذه المرحلة بداية تدخل الدولة في الساحة الاقتصادية وتميزت بظهور مصطلحين أساسيين لكيانين مهمين في تاريخ المؤسسة العمومية الاقتصادية وهما الشركة الوطنية والمؤسسة العامة ذات الطابع الصناعي والتجاري.

2-1 الشركة الوطنية : ساهم في ظهور هذه المرحلة إلى جانب الظروف الاقتصادية تضافر العديد من الأسباب السياسية والاجتماعية فالشركة الوطنية هي مؤسسة عمومية تقوم بتسيير نشاطات اقتصادية تسييرا مستقلا نسبيا عن التسيير الذاتي وهي بالتالي تتمتع بالاستقلالية المالية وتخضع للمحاسبة التجارية فمن حيث المبدأ تقوم المؤسسة العمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري بمهمة تأطير وإدارة النشاطات الاقتصادية فإن المهمة الأساسية للشركة الوطنية إنتاج السلع الاستهلاكية وهو ما جعلها تحتل مكانة مرموقة في الاقتصاد الوطني بمدى ارتباط التنمية الاقتصادية والاجتماعية بهذه الشركات، كما أن من بين مهامها بناء الهياكل القاعدية الاقتصادية التي تسمح بتحقيق الاندماج ما ربين القطاعات الاقتصادية للوطن<sup>(4)</sup>.

### \*التنظيم الداخلي للشركة الوطنية :

تم تنظيم الشركة الوطنية بالاعتماد على أحادية الإدارة وعلى الطابع الاستشاري للجهاز المداول.

أ- جهاز المداولات : يشكل هذا الجهاز لجنة توجيه ومراقبة وأعضائه ممثلون عن مختلف الوزارات ذات الصلة بالشركة وسلطات هذا الجهاز استشارية أكثر منها تقريرية وانطلق هذا الجهاز في مباشرة نشاطه سنة 1966<sup>(5)</sup>.

ب- الجهاز التنفيذي : يمثل المدير العام للشركة الوطنية الجهاز التنفيذي ويتم تعيينه بموجب مرسوم رئاسي وباقتراح من الوزارة الوصية ويخضع للسلطة الرئاسية وله صلاحيات واسعة في تسيير الشركة والقيام بكافة التصرفات القانونية المتعلقة بها في مواجهة الغير.

ومما أخذ على أسلوب الشركة الوطنية أنه على الرغم من تبسيط مفهومها إلا أنه أقامها على تناقص قانوني من جهة تم تملك كل رأسمالها للدولة ومن جهة أخرى سميت شركة<sup>(6)</sup>.

<sup>(1)</sup>(M. Boussoumah, , op.cit, 1982, p 142.

<sup>(2)</sup>Ibid, p 143.

<sup>(3)</sup>(A. Bouyacoub, la notion d'entreprise publique en droit Algérien, op.cit, p 34.

<sup>(4)</sup> G. S. VLACHOS, le régime juridique de l'entreprise publique en Algérie, RASJEP, vol IX, n°2, 1972, pp 479-480.

<sup>(5)</sup> عمار عوايدي، مرجع سابق، ص 129.

<sup>(6)</sup> عجة الجليلي، المظاهر القانونية للإصلاحات الاقتصادية، أطروحة دكتوراه في القانون، معهد الحقوق والعلوم الإدارية، جامعة الجزائر، 2004، ص ص 18-19.

\* أشكال الرقابة على الشركة الوطنية :

خضعت الشركة الوطنية إلى مراقبة مالية تقنية اقتصادية ولغرض احترام استقلاليتها القانونية تم التقليل من بعض المراقبات كالمراقبة المالية التي اقتضت على مراقبة لاحقة، يقوم بها محافظ الحسابات الذي يوجد في كل شركة ومن بين مهامه مراقبة التسيير والمحاسبي للشركة، ومدى احترام وتطبيق القانون التجاري<sup>(1)</sup>.

ثم تم تعزيز هذه الرقابة بالمراقبة البنكية التي تتم عن طريق تركيز كل العمليات المصرفية في حساب وحيد لدى البنك الوطني الجزائري.

بداية من 1968 تعززت المراقبة بإنشاء المجلس الوطني الاقتصادي والاجتماعي حيث يقوم فرع المؤسسات بالرقابة حسابات المؤسسات العمومية ويرسل المجلس إلى الحكومة تقريراً عن حسابات المؤسسات التي راقبها يقدم رأيه فيما يخص تسيير المؤسسة سياستها الاجتماعية، تنظيمها، هيكلها وبرنامجهما الاستثماري<sup>(2)</sup>.

فالمراقبات التي خضعت لها الشركة الوطنية جعلها تابعة كلية للوصاية الأمر الذي أفقدها استقلاليتها المالية والتسييرية وساهم في عدم فعاليتها وعدم نجاعتها بالإضافة إلى مشاكل أخرى والتي نذكر منها ما يلي :

- التشتت الجغرافي للوحدات الإنتاجية.
- تباين المستويات التكنولوجية بين مختلف الوحدات.
- مشكلتي التمويل بالمواد الأولية وتصريف المنتجات.
- النظام المالي للشركة فأغلب الشركات تم إنشائها بدون رأسمال محدد.
- نقص وصعوبة الحصول على مصادر التمويل<sup>(3)</sup>.

## 2-2 المؤسسة العمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري (EPIC) :

بالرغم من الخلاف الحاد التي أثارته المؤسسة العمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري وسط التشريع الفرنسي إلا أن المشرع الجزائري لم يتولى اهتماماً لهذا الخلاف إذ كان الهدف الوحيد تنفيذ مخططات التنمية وإصلاح الاقتصاد.

أ- نشأة المؤسسة العمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري :

ورثت الجزائر هذا النوع من تنظيم القطاع العمومي من التنظيم الاستعماري ويسمح هذا الشكل القانوني للدولة بتسيير الخدمات العمومية بطريقة مرنة عن التسيير الإداري وجاءت للقيام بوظيفتين أساسيتين :

\* رسم وتنفيذ سياسة في قطاع معين وتسيير نشاط تحت رقابة الدولة فتم مثلاً إنشاء المؤسسات التالية : الصندوق

الجزائري للتأمين، وإعادة التأمين (CAAR) والمؤسسة الوطنية للتبغ والكبريت والوكالة الوطنية للأخبار.

\* تسيير وإدارة فرع أو وظيفة اقتصادية فتم مثلاً إنشاء المؤسسات التالية : الديوان الوطني للسياحة، البنك المركزي

الجزائري<sup>(4)</sup>.

(1) F. BORELLA, op.cit, p 784.

(2) M. Boussoumah, Pa motion d'entreprise publique en droit algérien, op.cit, pp 404-407.

(3) A. Bouyacoub, la notion d'entreprise publique en droit Algérien, op.cit, pp 55-64.

(4) A. Bouyacoub, la notion d'entreprise publique en droit Algérien, op.cit, p24.

ب- التنظيم الإداري لهذه المؤسسات : تم تنظيم المؤسسة العمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري من خلال جهازين أساسيين، مجلس الإدارة والمدير.

- \* مجلس الإدارة : فهو يحدد سياسة المؤسسة تبعا لتوجيهات وأوامر الوزارة الوصية<sup>(1)</sup>.
- \* المدير : يتم تعيينه من طرف الدولة بموجب مرسوم ويتميز تسيير هذه المؤسسة بتركيز كل صلاحيات الإدارة بيد الجهاز التنفيذي التابع للإدارة المركزية (يتجسد هذا الجهاز في شخص المدير العام).

### 3- : المؤسسة العمومية الاقتصادية الاشتراكية ( مرحلة التسيير الاشتراكي ) :

بعد أن استهدف المخطط الثلاثي الأول تحضير الوسائل المادية والبشرية لإنجاز المخططات المقبلة جاء المخطط الرباعي الأول ليحدد الاتجاه نحو التخطيط لإنشاء الصناعات الثقيلة والتركيز على قطاع المحروقات وإدخال إصلاحات عميقة على أشكال التمويل وإجبار المؤسسة العمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري على فتح حسابين واحد للاستغلال والآخر للاستثمار مع منع التداخل بينهما<sup>(2)</sup> وتم في ظل المخطط الرباعي (73-70) إنشاء العديد من المؤسسات العمومية الاقتصادية<sup>(3)</sup>.

1-3 تعريف المؤسسات الاشتراكية : على الرغم من الاهتمام الذي أولاه الأمر 71-74 للمؤسسات الاشتراكية إلا أننا نجد أنه يخلو من تعريف لها حيث اكتفت المادة الرابعة منه باعتبار المؤسسة الاشتراكية تنظيما يتكون من وحدة أو عدة وحدات اقتصادية<sup>(4)</sup>.

كما يمكن تعريف المؤسسة الاشتراكية كما يلي : " مؤسسة ملكيتها مكونة كلية من الأملاك العمومية، تتمتع بالشخصية المدنية والاستقلالية المالية وتمارس النشاط الاقتصادي... طبقا لأحكام الأمر المتضمن التسيير الاشتراكي للمؤسسات"<sup>(5)</sup>. فأهم ما يميز هذه المرحلة هو قيامها على أساس النظام الاشتراكي الذي من أهم مقوماته الملكية العامة لوسائل الإنتاج وإشراك العمال في تسيير المؤسسة ومراقبتها<sup>(6)</sup>.

وأهم المقومات التي تقوم عليها المؤسسة الاشتراكية هي كالتالي :

- أ- منح للعامل صفة المنتج والمسير في الوقت نفسه.
- ب- خضوعها لسلطة الوصاية الفريدة.
- ج- تأدية المهام متعددة في آن واحد على أساس التوجيه الاقتصادي المركز وحرية المبادرة للممارسين بانسجام وبتضامن من طرف مجلس العمال والمديرية<sup>(7)</sup>.

<sup>(1)</sup> Idem, p 26.

<sup>(2)</sup> صالح مفتاح، مرجع سابق، ص 02.

<sup>(3)</sup> الطيب داودي، تقييم إعادة هيكلة المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية، مجلة الفكر، بسكرة، العدد الثالث، فيفري 2004، ص 134.

<sup>(4)</sup> المادة الرابعة من الأمر 71-74 " المؤسسة الاشتراكية هي شخصية معنوية لها شخصية مدنية والاستقلال المالي وتتضمن وحدة أو عدة وحدات".

<sup>(5)</sup> G. S. VLACHOS, le régime juridique de l'entreprise publique en Algérie, op.cit, p 488.

<sup>(6)</sup> يومدين رحيمة حوالف، واقع التسيير في المؤسسات الجزائرية في ظل الوضعية الاقتصادية والاجتماعية الراهنة، الملتقى الوطني الأول حول الاقتصاد الجزائري، جامعة سعد دحلب، البليدة، 21-22 ماي 2002، ص ص 06-07.

<sup>(7)</sup> رغدون علي، المؤسسات الاشتراكية ذات الطابع الاقتصادي في الجزائر، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1987، ص ص 92-93.

3-2 التنظيم الإداري للمؤسسة الاشتراكية :

إن المؤسسة الاشتراكية تتكون من وحدة أو عدة وحدات لإنتاج السلع والخدمات تتمتع باستقلالية تسييرها المحاسبي ومساهمة وإشراك العمال في التسيير الذي يتحقق من خلال جمعية العمال بالإضافة إلى مساهمة المدير العام عن طريق مساعدة مجلس الإدارة<sup>(1)</sup>.

أ- جمعية العمال : حيث تمثل الجهاز القاعدي للتنظيم الاشتراكي وتجسيد المشاركة العمالية في تسيير المؤسسة بما في ذلك تسيير الوحدات التابعة. ويتمثل مهامه في :

- إعداد تقرير سنوي عن تسيير المؤسسة.

- تقديم آراء، اقتراحات وتوصيات إلى مجلس الإدارة فيما يخص (مشروع برنامج تطوير المؤسسة الحسابات التنبؤية للإيرادات والمصاريف، برنامج الاستثمار).

- فحص ودراسة مصداقية الوثائق التالية : ( الميزانية، حساب الاستغلال، جدول حسابات النتائج جدول الحقوق والديون، تقرير نشاط الدورة).

- مشاركة المديرية في سياسة المستخدمين والتكوين المهني وتتبعه لجان متخصصة تابعة له وهي :

● اللجنة الاقتصادية والمالية.

● لجنة الشؤون الاجتماعية والثقافية.

● لجنة شؤون المستخدمين والتكوين.

● لجنة الشؤون التأديبية.

● لجنة شؤون النظافة والأمن<sup>(2)</sup>.

ب- مجلس المديرية (C.D.E) : ويرأسه المدير العام للمؤسسة أو مدير الوحدة ويقوم بالمهام التالية :

- السهر على مطابقة قرارات المديرية مع كل من أهداف المخطط، القوانين والتنظيمات، وتوجيهات الوزارة الوصية.

- إعطاء رأيه في المسائل التالية (البرنامج الاستثماري والإنتاجي، الاقتراضات، القانون الأساسي للمستخدمين، المصادقة على الميزانية<sup>(3)</sup>).

4- : مرحلة إعادة الهيكلة وتطور مفهوم المؤسسة العمومية الجزائرية.

تعتبر مرحلة إعادة الهيكلة الأولى مراحل الإصلاحات التي مرت بها المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية والتي اعتبرت كمنقذ للمؤسسة الاشتراكية من الأزمة التي كانت تعاني منها.

4-1 بوادر مرحلة إعادة الهيكلة : بدأت بظهور أثر تقرير لجنة حزب جبهة التحرير عن الوضعية الاقتصادية والاجتماعية للدولة للفترة بين 1967-1978 حيث كشف عن مواطن ضعف يعاني منها الاقتصاد الوطني<sup>(4)</sup>.

<sup>(1)</sup> G. S. VLACHOS, le régime juridique de l'entreprise publique en Algérie, op.cit, p 488.

<sup>(2)</sup> A. Bouyacoub, la notion d'entreprise publique en droit Algérien, op.cit, pp 115-117-119.

<sup>(3)</sup> G. S. VLACHOS, le régime juridique de l'entreprise publique en Algérie, op.cit, p 488.

(4) عجة الجيلالي، ، ص 30.



وبذلك أظهر المخطط الخماسي الأول<sup>(1)</sup> تقرير لبرنامج إعادة الهيكلة الذي كان يهدف إلى تنظيم الاقتصاد من خلال إعادة هيكلة المؤسسات العمومية وهو الأمر الذي ترجمه المرسوم رقم 80-242<sup>(2)</sup> المتعلق بإعادة الهيكلة. وعرف المرسوم 80-242 إعادة الهيكلة بأنها : «إجراء يهدف إلى تلبية احتياجات الاقتصاد والسكان المتزايدة بواسطة تحسين شروط سير الاقتصاد والتحكم الأمثل في الجهاز الإنتاجي، وخلق تجانس بين نتائج المؤسسة والأهداف المستندة إليها وفقا للمخطط الوطني للتنمية ولا يأتي ذلك إلا بالتخفيف من الضغط الإداري على المؤسسات وتحرير إدارة المسيرين عند إعداد البرامج والمخطط الاستثمارية»<sup>(3)</sup>.

وذلك على اعتبار المؤسسة العمومية الاقتصادية أهم وسيلة لخدمة الاقتصاد وتحقيق أهداف التنمية وتجسدت إعادة الهيكلة على أرض الواقع على مرحلتين وهما إعادة الهيكلة العضوية وإعادة الهيكلة المالية.

#### 4-2 مراحل إعادة الهيكلة للمؤسسات العمومية الاقتصادية :

أولا : إعادة الهيكلة العضوية : وتمثلت في مجموعة من الإجراءات هدفت إلى تقسيم الشركات الكبرى إلى وحدات صغرى وأكثر تخصصا لمواجهة الصعوبات<sup>(4)</sup> بالإضافة إلى أهداف أخرى وسنعرض هذه الإجراءات فيما يلي :

أ- إجراءات مرتبطة بالمبادئ المنهجية : وتتمثل هذه المبادئ فيما يلي :

- مبدأ الشمولية : مفاده أن الهيكلة العضوية يجب أن تكون ذات بعد كلي وشامل لكل المؤسسات العمومية الاقتصادية مهما كانت درجة أهميتها<sup>(5)</sup>.
- مبدأ التنسيق : يقوم هذا المبدأ على تحقيق أكبر قدر من التناسق بين مختلف الوظائف داخل المؤسسة وبين الوحدات الاقتصادية وبين المؤسسة والمؤسسات الأخرى ويترتب على نجاحه التنفيذ التلقائي لمبدأ التخصص وتقسيم العمل وذلك لضمان نجاح خطط التنمية<sup>(6)</sup>.

ب- إجراءات مرتبطة بالمبادئ التقنية : أهمها :

- مبدأ التخصص : والذي أساسه وجوب تخصيص المؤسسة محل إعادة الهيكلة العضوية في نشاط معين بذاته وبصفاته دون أن يرخص لها بالنشاط في مجالات أخرى وساهم هذا المبدأ في تحديد الاختصاص الإقليمي للمؤسسات بحيث فصل المؤسسات العمومية الوطنية التي تمارس اختصاصات وطنية عبر كامل التراب الوطني والمؤسسات العمومية الجهوية التي تمارس اختصاصات محددة في نطاق جهة معينة والمؤسسات العمومية

(1) القانون 80-11 المؤرخ في 16 ديسمبر 1980، المضمن القانون الخماسي الأول ج.ر عدد 04 الصادرة 19 أبريل 1980.

(2) المرسوم رقم 80-242 المؤرخ في 1980/10/04 المتعلق بإعادة الهيكلة ج.ر الصادرة في 1980/10/04.

(3) أنظر المادة (02) من المرسوم 80-242 مرجع سابق.

(4) تواتي إدريس، التسويق والمؤسسات الجزائرية، الملتقى الوطني حول الإصلاحات الاقتصادية في الجزائر والممارسة التسويقية، بشار، 20-21 أبريل 2004، ص 144.

(5) عجة الجليلي، مرجع سابق، ص 79.

(6) سليمان أحمد، مكانة الوصاية الإدارية ودورها في العلاقات التعاقدية بين المؤسسات الاقتصادية، مجلة الفكر القانوني، الجزائر، العدد الرابع، نوفمبر 1987، ص 44.

ال محلية التي تمارس اختصاصات محددة بزواوية إقليمية معينة وتم استحداثها بموجب المرسوم رقم 83-201 المتعلق بشروط إنشاء وتنظيم وسير المؤسسات العمومية المحلية<sup>(1)</sup>.

• مبدأ الاستقلالية النسبية : ويقوم على تحميل المؤسسات المحلية مسؤولية الإنتاج ودعم اللامركزية<sup>(2)</sup>.

ج- أهداف إعادة الهيكلة العضوية : ويمكن حصرها في :

أ- دعم لامركزية التنمية : وتم تجسيد هذا الهدف من خلال المهمة الجديدة التي تبنتها السلطة العمومية في تسيير كافة الشؤون العامة التي مست المرافق العمومية المحلية.

ب- تفعيل الدور الاقتصادي للمؤسسات العمومية الاقتصادية : ويتم ذلك بالعمل على تحسين إنتاجية وإنتاج المؤسسات العمومية بهدف تلبية الاحتياجات المتزايدة وتحقيق الكفاءة الذاتية.

ثانيا : إعادة الهيكلة المالية : حيث بدأت بالظهور مع قانون المالية لسنة 1982 والذي أكد على ضرورة الفصل بين الذمة المالية للمؤسسة العمومية الاقتصادية والذمة المالية للدولة إضافة إلى حصر الدعم المالي للمؤسسات في إطار الأعباء المرفقية المكلفة بما من قبل الدولة فانطلقت بذلك فكرة إعادة الهيكلة المالية بداية سنة 1983<sup>(3)</sup> وكانت تهدف إلى التخلي عن المفاهيم القديمة وفتح السوق الوطنية على الأسواق العالمية وإعطاء مكانة للقطاع الخاص في التنمية الاقتصادية<sup>(4)</sup>.

1- إجراءات إعادة الهيكلة المالية : ويتم تنفيذها وفق نوعين من الإجراءات :

أ- الإجراءات الداخلية : تمثلت في ترشيد التسيير المالي للمؤسسات العمومية<sup>(5)</sup> من خلال التركيز على رفع الطاقة الإنتاجية والتقليص من المصاريف غير الضرورية والبحث عن التدابير الكفيلة بتشجيع الطاقات البشرية المتاحة في إطار ما يخدم المؤسسات العمومية.

ب- الإجراءات الخارجية : ومن أهمها إعادة هيكلة ديون المؤسسات العمومية الاقتصادية تجاه المؤسسات المالية وتصفية الديون فيها بين المؤسسات ومنح القروض ذات العجز لإعادة هيكلتها ماليا ومنع اعتمادات نهائية للمؤسسات الجديدة من طرف الخزينة العمومية<sup>(6)</sup>.

2- أهداف إعادة الهيكلة المالية : وكان من أهم الأهداف المرجو الوصول لها هي<sup>(7)</sup> :

- التطهير المالي لديون المؤسسات العمومية عن طريق إعادة هيكلة ديونها.

(1) المادة الثانية (02) من المرسوم رقم 83-201 المؤرخ في 19 مارس 1983 يتعلق بشروط إنشاء وتنظيم وسير المؤسسات العمومية المحلية ج.ر العدد 12 الصادرة في 22 مارس 1983.

(2) رشيد وضاح، المؤسسة في التشريع الجزائري بين النظرية والتطبيق، دار هومة، الجزائر، 2002، ص ص 82-83.

(3) عجة الجيلالي، مرجع سابق، ص 38.

(4) شرفاوي حاج عبو، الداء الاجتماعي للإصلاحات الاقتصادية، الملتقى الوطني حول الإصلاحات الاقتصادية في الجزائر، بشار، 20-21 أبريل 2004، ص 02.

(5) حسن بملول، الجزائر بين الأزمة الاقتصادية والأزمة السياسية، دار دحلب للنشر والتوزيع، الجزائر، 1993، ص 46.

(6) بوخودوني وهيبية، التطهير المالي وخصوصية المؤسسات العمومية الجزائرية، ملتقى وطني حول المؤسسة الجزائرية وتحديات المناخ الاقتصادي الجديد، ورقلة، 22-23 أبريل 2003، ص 31.

(7) الطيب داودي، ماتي عبد الحق، مرجع سابق، ص 139.

- تصفية الحسابات المالية بين المؤسسات.
  - التحقيق من حدة النقص في رؤوس الأموال عن تخصيصها.
  - إنعاش الاقتصاد الوطني.
  - وضع نظام أسعار متناسق.
  - التخلص من التبعية الاقتصادية.
- 3- نتائج إعادة الهيكلة : أدلت سياسة إعادة الهيكلة التي انطلقت سنة 1982 غلى تحقيق عدد من النتائج نذكر منها ما يلي :
- ارتفاع عدد المؤسسات حيث تم إنشاء من 70 مؤسسة أكثر من 400 مؤسسة مثلا شركة سونطراك تم تقسيمها إلى 09 مؤسسات وشركة سونلغاز إلى 06 مؤسسات وبالتالي تضاعف تقريبا ستة مرات.
  - تطور الوضعية المالية للمؤسسات التي تم إعادة هيكلتها مع ظهور مشاكل أخرى.
- ولكن بالرغم من هذه النتائج الايجابية، إلا أن سياسة إعادة الهيكلة لم تحقق الأهداف التي سطرتها ومن أهم فشلها :
- عدم وضوح وتحديد صلاحيات كل مؤسسة وخضوع إنشاء بعض المؤسسات للتقسيمات الإدارية دون مراعات شروط الانسجام الكلي<sup>(1)</sup>.
  - عدم المعرفة الدقيقة للأسباب الحقيقية للاختلالات التي تعرفها المؤسسات وإعطاء الأولوية للجانب المالي في محاولة تحسين وضعية المؤسسات<sup>(2)</sup>.
  - عدم تمتع المؤسسة باستقلالية في التسيير وبقاء خضوعها لتوجيهات ومراقبة الهيئة الوصية<sup>(3)</sup>.
- ورغم ذلك فإن سياسة إعادة الهيكلة كانت منعرجا هاما في مسار المؤسسة العمومية الاقتصادية وإعادة الاعتبار لها بمعاملة أساسي في التنمية الاقتصادية.

#### المطلب الرابع : استقلالية المؤسسات العمومية الاقتصادية وتطور مفهومها في ظل اقتصاد السوق.

جاءت مرحلة منح الاستقلالية للمؤسسات استجابة لظروف معينة عايشتها الجزائر بعد فشل إعادة الهيكلة التي تبنتها في الثمانينات كمرحلة أولى تبعتها إعادة الهيكلة الصناعية ثم ظهرت فكرة الخوصصة كنية واضحة للجزائر من أجل الدخول في اقتصاد السوق.

<sup>1)</sup> A. AMIROUCHE, B. Derkaoni, M.K. GHEGHAM, op.cit, p 78.

<sup>2)</sup> A. Benhmed, op cit, sans n° de page.

<sup>3)</sup> A. AMIROUCHE et autres , op.cit, p 10.

1- استقلالية المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية :

1-1 مفهوم استقلالية المؤسسة العمومية الاقتصادية :

حيث كانت المبادرة لهذه الفكرة من خلال الميثاق الوطني لسنة 1986 والذي أشار إلى ضرورة منح المزيد من الاستقلالية للمؤسسات العمومية قصد تحسين فعاليتها والجديد الذي جاء به المشروع من خلال قوانين سنة 1988 هي السعي إلى جعل مبدأ الاستقلالية أداة لتحقيق اللامركزية بكل أبعادها<sup>(1)</sup>.

فهناك من عرف الاستقلالية بأنها «منح المؤسسات مزيداً من المبادرة في إطار العمل على التجسيد الفعلي للامركزية من خلال إعادة القانون الأساسي للمؤسسة الذي يجعلها تأخذ فردية المبادرة والتسيير من أجل استغلال طاقتها الذاتية، كما تتيح الاستقلالية إمكانية التعاقد بحرية وفق القانون التجاري»<sup>(2)</sup>.

في حين عرفها آخرون بأنها «مجرد مظاهر شكلية جديدة تبنتها السلطة في إطار ما يسمى بإعادة توزيع الأدوار، دون أن يتم هذا التوزيع على مستوى سلطة القرار التي تبقى في كل الحالات بيد الدولة، حيث أن التوزيع الجديد للمؤسسة ليس إعادة تنظيم للقانوني لها اعتقاداً من السلطة ذاتها أن التنظيم الاشتراكي للمؤسسات لم يعد يتلائم وظروف المرحلة»<sup>(3)</sup>.

كما اختلف التعاريف الخاصة بالمؤسسة العمومية الاقتصادية المستقلة وسنقدم منها ما يلي :

إنها «مشروع أو تنظيم يتمتع بالشخصية المعنوية ويتولى القيام بنشاط اقتصادي صناعي أو تجاري مستعملاً في ذلك قواعد القانون الخاص»<sup>(4)</sup>.

وهناك من عرفها بأنها «شركة تجارية ذات رأسمال عمومي مملوك للدولة»<sup>(5)</sup>.

وأخذ مجال الاستقلالية القصد الأكبر في عملية الإصلاح هذه من حيث توفير العناصر الضرورية لمحيط هذه المؤسسات ويمكن حصر هذه المجالات فيما يلي :

- الاستقلالية في اتخاذ القرارات : فبعد أن كانت القرارات تتخذ على مستوى الوزارة الوصية أو السلطة التي ينص عليها القانون أصبحت المؤسسة مسؤولة عن قراراتها.
- التحكم في الأمور المالية : وهذا النوع من الاستقلالية يتطلب الكفاءة في التسيير ويجعل المسير يحمل على عاتقه المسؤولية الكاملة لعملية التمويل والتحكم في التكاليف الإنتاج.
- المراقبة وتقييم الأداء : يعتبر هذا المجال أحد أهم شروط تحقيق اللامركزية في اتخاذ القرار ويقوم على مراقبة تنفيذ القرارات المتخذة والأهداف المقدمة من طرف المؤسسة وبالتالي فالضرورة تلزم إقامة رقابة صارمة<sup>(6)</sup>.

<sup>(1)</sup> بن عنتر عبد الرحمان، مراحل تطور المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وآفاقها المستقبلية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد 02، جوان 2002، ص 109.

<sup>(2)</sup> الطيب داودي، ماتي عبد الحق، مرجع سابق، ص 142.

<sup>(3)</sup> DAHMANE AM, l'Algérie à l'entreprise des Reformes économique, Edition, Economica, paris, 1999, p 162.

<sup>(4)</sup> محمد الصغير بعلي، تطور القطاع العام (استقلالية المؤسسات)، ديوان المطبوعات الجزائرية 1992، ص 37.

<sup>(5)</sup> عجة الجليلي، مرجع سابق ص 19.

<sup>(6)</sup> محمود شحات، قانون الخصوصية في الجزائر، أطروحة لنيل الدكتوراه في القانون، جامعة منتوري قسنطينة، 2007، ص 44.

## 1-2 أسباب استقلالية المؤسسات العمومية الاقتصادية :

كان وراء المرور لاستقلالية المؤسسات العمومية عدة أسباب اختلفت بين مالية والاقتصادية، اجتماعية سياسية... إلخ، هما الفشل في سياسات الإصلاحات السابقة وعدم تحسن إنتاجية هذه المؤسسات بالإضافة إلى التدخل المفرط للدولة الذي عقد وأخر نشاط هذه المؤسسات<sup>(1)</sup>.

أما محمد الصادق<sup>(2)</sup> يرى أن الأسباب الحقيقية التي أدت إلى تبني مبدأ استقلالية المؤسسة العمومية هو استجابة للشروط التي أملها البنك العالمي للتمويل، برنامج إعادة تأهيل القطاع الصناعي العمومي، وذلك من خلال تطبيق سياسات جبائية والنقدية التي أوصى بها صندوق النقد الدولي، منح المؤسسة أثر مرونة واستقلالية وتوجيهها إلى مستوى عالي من الفعالية والربحية والتخلص من فائض العمالة وكان الهدف غير المفصوح عنه من منح الاستقلالية هو رغبة الحكومة في الانسحاب التدريجي من المؤسسات العمومية وتحويل ملكيتها الكلبة أو الجزئية للقطاع الخاص<sup>(2)</sup>.

وكخلاصة لما سبق يمكن القول أن الهدف الجوهرى لاستقلالية المؤسسات العمومية هو تحويل نمط تسييرها من التسيير البيروقراطي إلى التسيير الحقيقي بالمفهوم الاقتصادي أي أن تصبح المؤسسة العمومية تعمل كما تعمل المؤسسة الخاصة، وذلك بأقلمة تنظيم المؤسسة العمومية بما يسمح بتوضيح مختلف مهام وصلاحيات كل طرف داخل المؤسسة وخارجها تحضيرا لها للخصوصية.

## 2- : إعادة الهيكلة الصناعية ومفهوم المؤسسة العمومية الاقتصادية بعد 1995 :

قامت الدولة بمحاولة التقليل من آثار الصدمة البترولية لسنة 1986م دون اللجوء للهيئات المالية العالمية والتي من بينها تقرير استقلالية لمؤسسات العمومية إلا أن عدم نجاح تلك الإجراءات وسبب حدة الأزمة الاقتصادية وآثارها الاجتماعية كان لزاماً على الدولة قبول الشروط التي أملاها صندوق النقد الدولي والبنك العالمي والقيام ببرنامج التعديل الهيكلي والذي قامته بإنشاء الشركات القابضة.

### 2-1 تعريف إعادة الهيكلة :

حيث تعرف بأنها "مجموعة الإجراءات المتعلقة بإعادة تنظيم أدوات الإنتاج وتوزيعها وتحديثها، قصد رفع فعاليتها وقدراتها التنافسية ودمجها في التقييم الدولي للعمل"<sup>(3)</sup>. وللإشارة في تبني سياسة إعادة الهيكلة الصناعية في الجزائر جاءت كإطار للوفاء بالالتزامات المبرمة مع صندوق النقد الدولي<sup>(4)</sup>.

(1) الدودي الشيخ، الإصلاحات الاقتصادية في الجزائر وإشكالية البحث عن كفاءة المؤسسات العمومية، مجلة دمشق للعلوم الاقتصادية، العدد الثاني، 2009 دمشق، ص 264-261.

(2) Mohamed SADEG, Management des entreprises publiques les presses d'Alger, 1999, pp 41-42.

(3) الدودي الشيخ، مرجع سابق، ص 268.

(4) عمري عمار، الإصلاحات الاقتصادية وآثارها على القطاع الصناعي في الجزائر، الملتقى الدولي الأولى حول تأهيل المؤسسة الاقتصادية، سطيف، 2001/10/30-29، ص 106.

## 2-2 أهداف إعادة الهيكلة الصناعية : حيث هدفت إلى ما يلي :

- حصر اهتمام المؤسسات بالنشاطات الرئيسية المنتجة والتخلي عن النشاطات الثانوية غير المنتجة.
- إدخال ثقافة إدارية وتسييرية تركز على التطور والتحكم في التقنيات الحديثة للتسيير وضمان إدارة جيدة للموارد البشرية في المؤسسات العمومية<sup>(1)</sup>.
- إعادة الهيكلة كانت تهدف إلى إجراء عدة تغييرات في الاقتصاد الوطني ليتمكن من التكيف مع قواعد المنافسة العالمية.

## 2-3 نتائج إعادة الهيكلة الصناعية :

- حقق هذا البرنامج نتائج إيجابية على المستوى الكلي مثلا فقد سمح بتحقيق نتائج إيجابية على مستوى التوازنات الاقتصادية الكلية<sup>(2)</sup> حيث :
- انتقل رصيد الميزانية من عجز ب 9% من الناتج الداخلي الخام إلى رصيد إيجابي يقدر ب 3% سنة 1996 و 2.4% سنة 1997.
- انخفاض في معدل التضخم وصل 6% سنة 1997.
- ارتفاع الناتج الداخلي الخام بنسبة 1.2%.
- بينما كانت له نتائج سلبية حيث تضرر القطاع الصناعي عن تسريح العمال وحل المؤسسات واختلالات في السنة الاجتماعية وانخفاض الاستثمار الإنتاجي ب 50% وانخفاض نسبة استعمال القدرات الإنتاجية المتاحة إلى أقل من 50%<sup>(3)</sup>.
- وأمام هذه النتائج السلبية تم تبني أسلوب آخر للإدارة وتنظيم القطاع العمومي المعتمد على نظام الشركات القابضة<sup>(4)</sup> والذي كان تعبيرا عن نية الدولة الواضحة في خصخصة القطاع العمومي أو جزء منه على الأقل.

## 3 - مسار الخصخصة في الجزائر وتطور مفهوم المؤسسة الاقتصادية :

إن المحاولات الإصلاحية التي قامت بها الدولة منذ سنة 1988 كان الهدف منها المشترك هو تحقيق انسحاب الدولة من التسيير المباشر للمؤسسات الاقتصادية وذلك أساسا من خلال القيام بالخصخصة الكلية أو الجزئية لها، واعتبرت الخصخصة في الجزائر نقطة تحول في علاقة الدولة بمؤسساتها العمومية حيث تحولت الدولة إلى مالكة لرأس المال المؤسسات العمومية الاقتصادية عن طريق صناديق المساهمة، وليست مسيرة للمؤسسة، كما أصبحت العلاقة الدولة بالمؤسسة خاضعة لقواعد الفعالية والمردودية الاقتصادية.

وفي هذا الصدد تم خصخصة من سنة 2003 إلى ديسمبر 2007 حوالي 417 مؤسسة عمومية منها.

<sup>(1)</sup> sadi nacer eddine la privatisation des entreprises publiques en algerie OPU université pierre mendes France alger 2005, p 50.

<sup>(2)</sup> idem, p 50.

<sup>(3)</sup> Ibrid.

<sup>(4)</sup> للإطلاع أكثر أنظر :

Mohamed SADEG, Management des entreprise publiques les presses d'Alger, op.cit, pp 50-53.  
N.E, SADI, op.cit, p 56.

أوقاسين نعيمة، مرجع سابق، ص 102.

- 192 مؤسسة تم حوصصتها كليا (100%).
  - 33 مؤسسة تم حوصصتها أكثر من 50% من رأسمالها.
  - 11 مؤسسة تم حوصصتها أقل من 50% من رأسمالها.
  - 69 تم حوصصتها لصالح العمال.
  - 29 عمليات شراكة.
  - 83 مؤسسة تم التخلي عن أصولها لصالح الخواص<sup>(1)</sup>.
- ومن خلال القوانين الناظمة للخصوصية<sup>(2)</sup> نجد أن طرقها مختلفة فحسب الأمر 95-22 فإن للخصوصية طريقتين رئيسيتين وهما :

- 1- عن طريق معاملات قانونية تجارية تؤدي إلى تحويل ملكية كل الأصول المادية أو المعنوية في المؤسسة جزاء أو كلا لصالح أشخاص طبيعيين خاضعين للقانون الخاص.
- 2- عن طريق معاملات تؤدي إلى تحويل تسيير المؤسسة العمومية إلى أشخاص طبيعيين أو معنويين خاضعين للقانون الخاص.

وتبني سياسة الخصوصية حدث تغيير جذري في مفهوم المؤسسة الاقتصادية من حيث تعريفها أو من حيث خصائصها وحتى من حيث أهدافها.

#### أولا : من حيث مفهومها :

عرف الأمر 01-04 المؤسسة العمومية الاقتصادية بالقول "المؤسسات العمومية الاقتصادية هي شركات تجارية تحوز فيها الدولة أو أي شخص معنوي آخر خاضع للقانون العام أغلبية رأس المال الاجتماعي مباشرة أو غير مباشرة وهي تخضع للقانون العام"<sup>(3)</sup>.

فهذه المادة قد فصل المشرع في مفهوم المؤسسة الاقتصادية من حيث الطبيعة القانونية وطبيعة الأموال ومبدأ الاستقلالية.

#### ثانيا : من حيث خصائصها :

فمن خلال التعريف السابق يمكن استخلاص خصائص المؤسسة العمومية الاقتصادية في ظل التوجه الجديد وتتخلص في ثلاث نقاط أساسية خاصة العمومية وخاصة المتاجرة وخاصة الاستقلالية<sup>(4)</sup>.

<sup>(1)</sup> Bilan des privatisation 2003-2004, site de ministère de l'industrie et de la promotion des investissements :www.nippi, consulté le 22/03/2015.

<sup>(2)</sup> لتفاصيل حول طريق الخصوصية بدقة أنظر :

Lyazid kichvon, **privatization in Algerian : an intentional economic analysis of the Failed privatization process**, east, west journal of economic and business, voll 116, N°= 01, 2011, pp 109-135.

<sup>(3)</sup> الأمر 01-04 المؤرخ في 01 جمادى الثانية 1422 المتعلق بتنظيم المؤسسات العمومية الاقتصادية وتسييرها وخصائصها الجريدة الرسمية العدد 47.

<sup>(4)</sup> للإطلاع أكثر أنظر :

Republique algerienne democratique et populaire loi n88-01 du 12/01/1988 portant loi d'orientation sur les entreprises publique economique JORADP p18-23

المادة (05) من الأمر 01-04.

ثالثا : من حيث أهدافها : ويمكن حصر هذه الأهداف بالمجالات المتعلقة بالوظائف المفترض بالمؤسسة العمومية القيام بها وهي كالتالي<sup>(1)</sup> :

أ- أهداف اقتصادية : وتمثل في :

- تغطية المتطلبات الاقتصادية من خلال تحقيق كامل عناصر الإنتاج لتلبية الحاجات المتزايدة بهدف إتمام الإنتاج في وقته المحدد لتسليمه لطالبه وتحقيق مستوى في نوعيته.
- التكنيف المستمر لعملية إعادة الإنتاج عن طريق الاستعمال الفعال لموارد المؤسسة الاقتصادية عن طريق الاستعمال الفعال لموارد المؤسسة العمومية الاقتصادية، مما يضمن التفكير الجدي في السعي نحو الاستغلال الاقتصادي.
- التحسين المتزايد والمستمر للوضع الاقتصادي والاجتماعي للقوى العاملة في المؤسسة.
- تحقيق الهدف الأساسي والضروري لأي مؤسسة تنشط في المجال الاقتصادي وهو تحقيق الربح حتى تتمكن المؤسسة من تغطية احتياجاتها المالية.

ب- الأهداف الاجتماعية : وتمثل هذه الأهداف في :

- تطوير العاملين من الناحية النفسية والذهنية وخلق الوعي لديهم بأهمية المؤسسة من الناحية الاقتصادية والاجتماعية وضرورة المحافظة عليها.
- توطيد العلاقات بين العمال من أجل تطوير العمل الجماعي.
- ضمان مستوى معيشي مقبول للعمال من خلال تحسين ورفع سلم الأجور.
- الدعوة إلى التماسك في صفوف العمالية.
- تلبية الحاجات الاجتماعية للعمال على المستوى الواسع.

ج- الأهداف الثقافية : وتمثل هذه الأهداف في :

- تدريب العمال المبتدئين منهم والقدماء بشكل متجدد عن طريق فتح مجال واسع للدورات التكوينية.
- نشر الثقافة التكنولوجية والتقنية عن طريق إنشاء مراكز البحث والتنمية بهدف تحديث إمكانية الإنتاج والتخفيض من الأعباء التي تثقل كاهل المؤسسة العمومية الاقتصادية

<sup>(1)</sup> قمار خديجة، مكانة المؤسسة العمومية الاقتصادية في إطار الإصلاح المؤسساتي، مذكرة نيل الماجستير في الحقوق، جامعة يوسف بن خدة، الجزائر، 2009، ص 30-



## المبحث الثاني : أساسيات الإدارة الإستراتيجية.

### المطلب الأول : مفهوم الإستراتيجية ومستوياتها.

#### تعريف الإدارة الإستراتيجية :

يتصف هذا المفهوم بالتنوع والتعدد نتيجة اختلاف أهداف الكتاب والباحثين من استخدامها وتمايز المداخل الفكرية المعتمدة في دراستها وتحليلها.

إن الإدارة الإستراتيجية عملية اتخاذ قرارات إستراتيجية وتنفيذها وتقييمها ويمكن النظر إليها من منهج آخر على أنها عملية تغير إستراتيجي وعرفت بأنها : « فن وعلم تكوين القرارات الوظيفية المتقابلة وتنفيذها وتقييمها بما يمكن المنظمة من بلوغ أهدافها»<sup>(1)</sup>.

كما نحاول إظهار بعض المفاهيم الحديثة للإدارة الإستراتيجية :

1- تعريف توماس (1988 TOMAS) : « تمثل خطط وأنشطة المؤسسة التي يتم بطريقة تضمن خلق درجة من

التطابق بين رسالة المؤسسة وأهدافها وبين هذه الرسالة والبيئة التي تعمل بها بصورة فعالة وذات كفاءة»<sup>(2)</sup>.

2- تعريف طومسون واستريكلا (TOMPSON ET STRICKLAND) : « هي رسم للاتجاه المستقبلي

للمؤسسة وبيان غاياتها على المدى البعيد، واختيار النمط الإستراتيجي الملائم لذلك في ضوء العوامل والمتغيرات البيئية داخليا وخارجيا ثم الإستراتيجية وتقييمها»<sup>(3)</sup>.

ومن خلال التعاريف والمفاهيم السابقة فإنها كلها تشترك في خصائص تميز الإدارة الإستراتيجية :

- أن النواتج الرئيسية للإدارة الإستراتيجية هي إستراتيجيات وقرارات إستراتيجية.
- أهمية رسالة المؤسسة في تحقيق أهدافها وغاياتها.
- الإدارة الإستراتيجية هي استجابة للفرص والتهديدات الخارجية ونقاط القوة والضعف الداخلية لتحقيق ميزة تنافسية.
- هناك جانب من المخاطرة يكشف الإستراتيجية لأنها تبنى على قدرة المؤسسة على التنبؤ بالتهديدات والفرص النسبية.
- تتركز على إعادة تخصيص الموارد الخاصة بالمؤسسة، ذلك لأن شكل تخصيص الموارد الحالية يمكنه فقط من بقاء الشيء كما هو عليه بينما مواجهة التغيرات البيئية تتغير في هيكل الموارد الحالية واستخداماتها.

(1) نعمة عباس الخفاجي، الإدارة الإستراتيجية، المداخل، المفاهيم، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، ص 37.

(2) إسماعيل محمد السيد، الإدارة الإستراتيجية، مفاهيم وحالات تطبيقية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص 02.

(3) عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن 20، مجموعة النيل العربية، الطبعة الأولى، القاهرة، 1999، ص 32.

### نموذج عملية الإدارة الإستراتيجية :

يستند هذا النموذج على مدخل النظم الذي يتكون من مدخلات وعمليات ومخرجات وتغذية عكسية. مدخلات النظام تتضمن تحديد رسالة المنظمة، الأهداف الإستراتيجية، المعلومات التي تنتج عن تحليل بيئة المنظمة الداخلية والفرص والتهديدات في البيئة الخارجية، المفاضلة بين الإستراتيجيات البديلة واختيار الإستراتيجية الأفضل ومن ثم تطبيق الإستراتيجية، أما المخرجات فتشمل على عملية تقييم النتائج التي تمخضت عن تنفيذ الخطة الإستراتيجية، هذه النتائج وما تضم من معلومات تعود من خلال التغذية العكسية إلى عنصر المدخلات، وهذا العنصر " التغذية العكسية " هو الأكثر أهمية في النموذج<sup>(1)</sup>.

ومن الواضح أن هذا النموذج لا يصور الإدارة الإستراتيجية كنشاط سلوكي، نشاط يعتمد بالدرجة الأولى على خبرات وقدرات المدراء وصانعي القرار الذين يعكسون قدراتهم وخبراتهم وثقافتهم في كل خطوة أو نشاط أو قرار يتخذونه في مجال التخطيط الإستراتيجي<sup>(2)</sup>.

### مفهوم الإستراتيجية :

استخدم لفظ الإستراتيجية La Stratégie من عدة قرون في الميدان العسكري وهي كلمة مستمدة من العمليات العسكرية وهي مشتقة من الكلمة اليونانية (Strategos) وتعني : فن قيادة وتوجيه الجيوش كما تعني تكوين التشكيلات وتوزيع الموارد الحربية بصورة معينة<sup>(3)</sup>. ولا يختلف إذا انتقلت إلى مشروعات الأعمال فالعدو في هذا المجال هم المنافسون وفي هذا الصدد سنحاول إظهار بعض المفاهيم الحديثة للإستراتيجية في بداية الستينات من القرن الماضي عرف (Chandler 1962) الإستراتيجية بأنها : « تحديد الأهداف الأساسية طويلة الأمد للمنظمة واختيار طرق التصرف وتخصيص الموارد الضرورية لتحقيق تلك الأهداف »<sup>(4)</sup>.

أما الباحث (Stenier) فيعبر عن الإستراتيجية بكونها مفهوم يتعلق بما يقوم به المديرين لمواجهة التحركات الفعلية أو المتوقعة من جانب المنافسين الآخرين وأنها تشير إلى فكر وطرق وإجراءات عديدة ضرورية للنجاح في الأعمال<sup>(5)</sup>. ويؤكد "بوتر" أن لكل منظمة إستراتيجية تنافسية تتمثل خليطا من الأهداف المستخدمة من قبل المنظمة ووسائلها لتحقيق هذه الأهداف كما يؤكد بأن الإستراتيجية هي إيجاد الموازنة بين أنشطة المنظمة والبيئة<sup>(6)</sup>.

### مستويات وضع الإستراتيجية :

لا توضع الإستراتيجية فقط على مستوى الإدارة العليا، حيث كل المديرين في كل المستويات الإدارية يساهمون وضع الإستراتيجية كل في مستواه :

(1) السيد إسماعيل محمد، مرجع سابق، ص 36

(2) غسان مدحت خير الدين، مدخل إلى الفكر الإستراتيجي، دار الراية للنشر، عمان، الأردن، ص 33.

(3) Bernard garrette pierre dussauge, **Strategor**, 5 edition dunod, paris, 2009, p 05.

(4) خالد محمد بني حمدان، الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 167.

(5) محمد حسين منهل وهاشم فوزي العبادي، السيناريو الإستراتيجي، الرضوان للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص 173.

(6) مرجع نفسه، ص 174.

- استراتيجيات الإدارة العليا : كما يطلق عليها الإستراتيجيات الكلية وهي توضع بواسطة مجلس الإدارة، من أجل المساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة ككل وعليه تتأثر المؤسسة بها وعادة ما تنصب على طبيعة عمل المؤسسة من منتجات وعمليات وأسواق ومستهلكين كما تنصب على عمليات توزيع الموارد بصفة عامة والذي يهدف إلى إنجاز أهداف المؤسسة وبطبيعة الحال تكون غالبية هذه الإستراتيجيات طويلة الأجل<sup>(1)</sup>.
- استراتيجيات وحدات الأعمال : تتركز على بيان سبيل المنظمة في التنافس وتحقيق مكانة معينة في أحد مجالات العمال المحددة قطاع معين أو سوق معين أو منتجات معينة وتظهر هذه الإستراتيجية إذا كانت هناك وحدات رئيسية لها استقلالية في الموارد والأهداف وتغطي فترة متوسطة الأجل غالبا سنة إلى 3 سنوات<sup>(2)</sup>.
- الإستراتيجيات الوظيفية : تهتم لمجال وظيفي محدد يعمل على تنظيم استغلال مورد معين بالمؤسسة، مادي كان أو بشري ونجد بها الاهتمام الكبير بتحليل البيئة لتحديد نقاط الضعف والقوة<sup>(3)</sup>.
- الإستراتيجيات التشغيلية : تشير إلى عدد من المبادئ من منظور أضيق وكذلك التحركات التي ينتجها مديرو الوحدات الفرعية وكذلك مسيرو المناطق الجغرافية لإنجاز أهداف الأداء الخاصة بالإستراتيجية وعلى الرغم من مداها الضيق إلا أنها مهمة للغاية على سبيل المثال مدير أحد المناطق الجغرافية بتقديم إستراتيجية مفصلة حسب الظروف وكذلك بالنسبة لمدير المصنع<sup>(4)</sup>. وللتوضيح أكثر يوضح الجدول التالي مستويات الإستراتيجية، السلوكيات الإستراتيجية تختلف من مستوى إلى مستوى داخل المؤسسة

(1) أحمد ماهر وآخرون، الإدارة المبادئ والمهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص 241.

(2) شوشة فريد علي محمد، الإدارة الإستراتيجية، دار النهضة العربية، القاهرة، 1999، ص 139.

(3) عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سابق، ص 55.

(4) عبد الرحمان ابتهاج، البدائل الإستراتيجية التنفيذ والرقابة، الشركة العربية، القاهرة، 1995، ص 46.

الجدول رقم (01-01) : مستويات الإستراتيجية داخل المؤسسة.

المستوى	مسؤولية تطور الإستراتيجية	العناصر الأساسية
الكلية	الإدارة العليا للمؤسسة (مجلس الإدارة والمدير العام وفريقه)	- هيكلية محافظة الأعمال الكلية وإدارتها. -تنسيق الإستراتيجيات على مستوى وحدات الأعمال لغرض بناء ميزات تنافسية للمؤسسة. -الرقابة على نمط توزيع الموارد على وحدات الأعمال
الأعمال	رئيس وحدة الأعمال وفريقه بالتنسيق مع الإدارة العليا	-اختيار كيفية المنافسة. -تطوير الردود أو الإستجابات المناسبة على الظروف الصناعية. -تنسيق الأدوار الإستراتيجية. -الرقابة على نمط توزيع الموارد ضمن وحدات الأعمال.
الوظيفي	رؤساء المجالات الوظيفية المختلفة ومساعدتهم بالتنسيق مع إدارة وحدات الأعمال	-تطور الحطط الوظيفية ورفع الإنتاجية في المجال الوظيفي المحدد لغرض دعم ومساندة إستراتيجية وحدة الأعمال التابعة لها.

المصدر : نعيم إبراهيم الظاهر، الإدارة الإستراتيجية، علم الكتب الحديثة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2009، ص 46.

### أهمية الإستراتيجية :

- يمكن إدراج أهمية الإستراتيجية في النقاط التالية :
- تحقيق أفضل إنجاز ممكن من خلال معرفة اتجاهات المنظمة لفترة زمنية طويلة نسبيا.
- التعرف على العوامل الداخلية والخارجية المؤدية إلى إحداث تغيرات مهمة في المنظمة كإدخال منتجات جديدة أو التوسع في الأسواق أو البحث عن أسواق جديدة.
- تمكن الخطة الإستراتيجية متخذي القرارات من تحقيق الاتصال الكفاء أو التنسيق والتكامل والتفاعل مع كافة فعالية للمؤسسة.
- القدرة على التجاوب مع الظروف البيئية المختلفة.
- الاقتصاد في استخدام الموارد.
- تقليل من حالة المخاطرة وعدم التأكد.
- تفيد الإستراتيجية في إعداد كوادر للإدارة العليا حيث يساعد اشترك المديرين في إعداد الإستراتيجية على تنمية الفكر لديهم.
- تساعد على تخصيص الفائض من الموارد<sup>(1)</sup>.

(1) محمد الصبري، التخطيط الإستراتيجي، مؤسسة حورس الدولية، الطبعة الأولى، 2008، ص 58.

### المطلب الثاني : خطوات بناء الإستراتيجية (عمليات الإدارة الإستراتيجية) :

يقصد ببناء الإستراتيجية إعداد خطط طويلة الأجل لتحقيق الإدارة الفعالة الفرص والتحديات البيئية في ضوء ما تمتلكه المنظمة من نواحي قوة أو ضعف، وتشتمل عملية صياغة الإستراتيجية على<sup>(1)</sup> :

تحديد رسالة المنظمة، تحديد الغايات والأهداف، دراسة البيئة الداخلية، دراسة البيئة الخارجية، ثم تحديد البدائل الإستراتيجية واختيار البديل المناسب ثم التنفيذ والرقابة

#### تحديد رسالة المنظمة :

تعبر رسالة المنظمة عن سبب أو أسباب وجودها وهي لا تصف ناتج المؤسسة أو العملاء فحسب، بل تحتوي روح المنظمة<sup>(2)</sup>.

رسالة المنظمة هي إعداد وصف عام ومختصر يوضح للجهاز ذات العلاقة بمنظمة الأعمال لماذا وجدت المنظمة ؟ والفئات التي يخدمها وفلسفة وقيم العمل التي تلتزم بها وما يميزها عن غيرها في تقديم خدماتها وتعظيم خدمات الأطراف المعنية للمحافظة على مكانتها الاجتماعية في البيئة التي تعمل فيها<sup>(3)</sup>.

#### تحديد الغايات والأهداف :

تمثل الغايات النتائج النهائية العامة والتي تريد المؤسسة تحقيقها على المدى البعيد، لذلك فإنها أهدافا عامة توضع بصورة مجردة تحاول أغلب المؤسسات الاقتراب منها وتمثل في تعظيم الربح، النمو، التوسع والالتزام بالمسؤولية الاجتماعية والجوانب الأخلاقية فهي ترتبط بالإستراتيجية الشاملة والإدارة العليا هي المسؤولة عن تحديدها<sup>(4)</sup>.

كما يشير مفهوم الأهداف إلى النتائج المطلوب تحقيقها، وهي تمثل حالة مستقبلية مرغوبة تحاول المؤسسة تحقيقها ويجب أن تتميز هذه الأهداف بالدقة والقابلية للقياس، التوجه للأمور الأساسية، الاتساق بالتحدي والواقعية<sup>(5)</sup>.

تمثل الأهداف التنظيمية الغايات والنهيات التي تسعى الإدارة إلى الوصول إليها من خلال الاستثمار الأمثل للموارد الإنسانية والمادية المتاحة حاليا وفي المستقبل، وهي دليل لعمل الإدارة، ويقدر ما تكون الأهداف التنظيمية واقعية ومعبرة بصورة صحيحة عن قوى ومتغيرات البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة بنفس القدر تكون الإدارة أمام فرصة النجاح في تصميم وتطبيق إستراتيجية كفؤة وفعالة، وتوضع الأهداف في ضوء عدة عوامل مؤثرة منها<sup>(6)</sup> :

1. علاقات التأثير والتأثر بين البيئة الخارجية والبيئة الداخلية للمنظمة.

2. كمية ونوعية الموارد المتاحة.

3. القدرة على تحقيق الموازنة بين المنظمة والبيئة.

(1) حسن محمد أحمد مختار، الإدارة الإستراتيجية المفاهيم والنماذج، الشركة العربية، ص 42-43.

(2) Raymond Alain Kietart , la stratégie d'entreprise, Ediscience internationale, 2<sup>ème</sup> édition, France, Janvier 1996, P 16.

(3) محمد الصيرفي، التخطيط الإستراتيجي، مرجع سابق، ص 70.

(4) Michel Ghertman, le management stratégique de l'entreprise, Edition actualisée, 4<sup>ème</sup> édition, France, 1999, p 13.

(5) Jeanmeyer objectif et stratégique de l'entreprise dunod paris, 1972, p 42.

(6) زيد منير، الإدارة بالأهداف، دار كنوز المعرفة للنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2006، ص 51.

4. ثقافة وقيم الإدارة العليا.

5. علاقات السلطة والمسؤولية والصلاحيية بين أفراد التنظيم.

6. أسلوب اتخاذ القرارات الإدارية.

### تحليل عناصر البيئة :

إن تحليل كل من البيئة الداخلية والخارجية يلعب دورا هاما في عملية التخطيط الإستراتيجي وذلك من خلال التعرف على نقاط القوة الضعف داخل المؤسسة بعد تشخيص الوظيفة المالية والإنتاجية والتسويقية ووظيفة الموارد البشرية بالإضافة البحث والتطوير وكذلك فرص وتهديدات البيئة التي تؤثر على نشاط وحياة المؤسسة وذلك بتقييم ودراسة عوامل البيئة العامة وعوامل البيئة الخاصة للمؤسسة<sup>(1)</sup>.

### 3-1 دورة تحليل بيئة المنظمة :

تمر عمليات تحليل البيئة بعدة محطات لتستكمل دورتها وتصبح مهياة لأن توظف في البناء الإستراتيجي<sup>(2)</sup>.

#### 1- المسح البيئي :

يعتبر فحص بيئة المنظمة أولى الأفكار التي تتشكل لدى المنظمة عن قضاياها الإستراتيجية والتي يتعين أخذها بعين الاعتبار عند صياغة الخطة فمن خلال إجراء مسح شامل للمتغيرات التي تشكل عناصر القوة والضعف في داخلها والفرص والتهديدات في البيئة الخارجية تستطيعان تبني تصوراتها الأولى<sup>(3)</sup>.

#### 2- المراقبة والرصد :

وفي هذه المرحلة تبدأ المؤسسة بمراقبة التصورات الأولية التي اتخذت مواقف حدسية منها وجميع البيانات الكافية عن تلك التي تشوبها الغموض وتبدأ بتصنيف البيانات والمعلومات ذات الأهمية بالقضايا الرئيسية التي تتعلق بتوجيهاتها الإستراتيجية<sup>(4)</sup>.

#### 3- التحليل والتنبؤ :

وهنا تقوم المؤسسة بتوظيف البيانات والمعلومات التي جمعت وصنفت في دراسة المتغيرات التي حصلت عليها من خلال المراقبة والرصد والعمل على رسم اتجاهات هذه المتغيرات في المستقبل وتحديد مدتها وآثارها.

#### 4- التغذية العكسية :

حيث تقوم المؤسسة بتغذية جميع العمليات الإستراتيجية بالنتائج التي حصلت عليها لتعديل ما وضعته سابقا ومن ذلك تعديل الرؤية والرسالة والأهداف وغير ذلك.

(1) الطيب الداودي، أثر تحليل البيئة الداخلية والخارجية في صياغة الإستراتيجية، مجلة الباحث، العدد 05، 2007، ص 39.

(2) مجيد الكرجي، التخطيط الإستراتيجي عرض نظري تطبيقي، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 150.

(3) أكرم محسن الياسري وأحمد عبد الله الشمري، مفاهيم معاصرة في الإدارة الإستراتيجية ونظرية المنظمة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص 85.

(4) سعيد كرومي، التصد الإستراتيجي وسيلة لتحسين أداء المؤسسات، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 03، 2013، ص 12.

• تحليل البيئة الخارجية :

حيث يعرف تحليل البيئة الخارجية بأنه العملية التي يقوم بها الإستراتيجيون لمتابعة العوامل الاقتصادية والحكومية/القانونية والسوقية/التنافسية والخاصة بالموردين/التكنولوجية والسياسية والجغرافية/السكانية والاجتماعية لتحديد فرص أو مخاطر على المؤسسة<sup>(1)</sup>.

○ العوامل الاقتصادية :

يمكن أن تؤثر حالة الاقتصاد الحالية والمستقبلية على أداء المؤسسات وإستراتيجياتها وتتضمن قائمة العوامل

الاقتصادية التي تحللها معظم الشركات كالاتي :

- مرحلة تطور الاقتصاد فالاقتصاد يمر بمراحل كساد ورواج وازدهار.
- اتجاه الأسعار نحو التضخم أو الانكماش.
- السياسات النقدية للدولة، أسعار الفائدة، تخفيض قيمة العملة.
- السياسات المالية للدولة، ميزان المدفوعات.

وإن كل عامل من هذه العوامل يؤثر في رسم وصناعة إستراتيجية المؤسسة بما يفرض من فرص جديدة للاستثمار وتشجيع الأعمال وتعزيز دور القطاع الخاص أو ما ينتج عنه من تهديدات جديدة وتذبذب في أسعار السوق<sup>(2)</sup>.

○ العوامل الحكومية/القانونية :

تؤثر تصرفات الحكومات كذلك في الاختبارات الإستراتيجية للمنشآت فقد تزيد من الفرص المتاحة لها أو

تحد منها أو تمثل تهديدا لأعمالها في بعض الأحيان منها :

- حين تقديمها للإعانات وعن طريق حمايتها للمنتجين المحليين في منافساتهم<sup>(3)</sup>.

○ العوامل السوقية التنافسية : وتتضمن :

- عوامل الطلب الأولية من تغيرات في السكان أو تحولات في أعمارهم أو توزيع دخولهم أو مراحل نمو المنتج/الخدمة.

- عوامل المنافسة بين المنتجين الحاليين في السوق.

- عوامل المساومة مع الموردين.

- تهديد المنافسة مع القادمين الجدد للصناعة وعوامل موانع الدخول للصناعة.

- تهديد المنافسة مع المنتجات أو الخدمات البديلة<sup>(4)</sup>.

(1) كامل السيد عزاب، الإدارة الإستراتيجية، مطابع جامعة الملك سعود الرياض، الطبعة الأولى، 1995، ص 69.

(2) زيد منير العوي، الإدارة الإستراتيجية، مرجع سابق 2006، ص 78.

(3) نادية العارف، الإدارة الإستراتيجية، مرجع سابق، ص 84.

(4) الماضي محمد المحمدي، السياسات الإدارية، مركز جامعة القاهرة، 2003، ص 84-88-89.

○ العوامل الجغرافية : يهتم الإستراتيجيون أيضا بالعوامل الجغرافية التي قد تمثل فرصة للاستغلال أو خطرا للتحاشي وأهمها :

- عوامل تحديد موقع المؤسسة وسوقها.
- عوامل تحديد مواقع فروع المؤسسة<sup>(1)</sup>.

○ العوامل الاجتماعية : وتتضمن :

- التغير في حجم الأسرة.
- التغير في العادات والتقاليد.
- التغير في هيكل الأسرة.
- التغير في التعليم والإقبال على العمل والتعليم.
- التغير في تأثير العوامل الدينية والاجتماعية والأخلاقية في السلوك.

إن للعوامل الاجتماعية والثقافية تأثير هام في تحديد اتجاهات الإستراتيجيات الإدارية للمؤسسات العاملة في بيئتها الأصلية أو للمؤسسات التي ترغب بالتوطن في غير بيئتها الأصلية<sup>(2)</sup>.

### 3-2 تحليل البيئة الداخلية :

ويمكن تعريف تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة وتشخيصها على أنها العملية التي من خلالها يختبر الإستراتيجيون عوامل :

- التمويل/المحاسبة.
- التسويق/التوزيع.
- الإنتاج/العمليات.
- موارد المنشأة وأهدافها.

من أجل تحديد نواحي القوة الجوهرية (أو الضعف) في المؤسسة التي يمكن استخدامها بفاعلية لاستغلال الفرص المتاحة أو لمواجهة التهديدات المطروحة في البيئة الخارجية تقوم الإدارة بالتحليل والتشخيص الإستراتيجي للبيئة الداخلية لتحديد بوضوح نواحي القوة والضعف في المؤسسة<sup>(3)</sup>.

○ عوامل التمويل / المحاسبة :

- والهدف من تحديد هذه العوامل هو تحديد إن كانت النواحي المالية للمؤسسة أقوى من منافسيها :
- إجمالي الموارد والقدرات المالية.
- انخفاض تكلفة رأس المال عن الصناعة والمنافسين.

<sup>(1)</sup> جونز جارث وهيل شارلز، الإدارة الإستراتيجية، الجزء الأول، ترجمة رفاعي محمد رفاعي، الطبعة الرابعة، دار المريخ، الرياض، السعودية، ص ص 152-153.

<sup>(2)</sup> زيد منير العبوي، الإدارة الإستراتيجية، مرجع سابق، ص 79.

<sup>(3)</sup> القطامين أحمد عبد الله، الإدارة الإستراتيجية، دار المجلاوي، عمان، 2002، ص 24.



- توطد العلاقات بين المنشأة والمساهمين أو الملاك.
- إيجابية الوضع الضريبي للمؤسسة.
- فعالية نظم المحاسبة عن التكاليف وكفاءتها وتخطيط الربحية، الخلاصة أنه يمكن لمؤسسة معينة في وقت معين أن تصبح قوية (أو ضعيفة) ماليا مما يسمح لها أو لا يسمح لها باتخاذ قرارات وأوضاع إستراتيجية معينة<sup>(1)</sup>.

#### ○ عوامل التسويق (التوزيع) :

- والهدف من تحليل هذه العوامل هو البحث عن دعامة يمكن الاعتماد عليها في التغلب على المنافسين في انتهاز الفرص المتاحة والتغلب على التهديدات وأهمها :
- هيكل المنافسة وحصص المؤسسة السوقية : إلى أي حد استطاعت المؤسسة الاستحواذ على نصيب كبير من السوق أو من أقسام السوق.
- فاعلية نظام بحوث التسويق.
- فاعلية سياسة تسعير المنتج و منافذ التوزيع وخدمة المستهلك.

#### ○ عوامل الإنتاج (العمليات) :

- وأهم هذه العوامل :
- انخفاض تكلفة العمليات الكلية للمنشأة عن منافسيها.
- انخفاض تكلفة المواد الخام والأولية.
- كفاءة آلات الإنتاج وفعاليتها<sup>(2)</sup>.

#### ○ عوامل الأفراد / العلاقات : وأهمها :

- ارتفاع مصرة العاملين.
- كفاءة العلاقات مع النقابات العمالية.
- فاعلية سياسات العلاقات مع الأفراد وكفاءتها.
- انخفاض تكلفة العمل<sup>(3)</sup>.

#### ○ عوامل المنشأة ومواردها : وأهمها :

- سمعة المؤسسة ومركزها.
- فاعلية الهيكل التنظيمي.
- حجم المؤسسة بالنسبة للصناعة<sup>(1)</sup>.

(1) كامل السيد عزاب، الإدارة الإستراتيجية، مرجع سابق، ص 97.

(2) مرسي ونبل محمد، المدير الإستراتيجي، هل يمكن لشركتك النجاح بدون إعداد خطة إستراتيجية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2006، ص 114.

(3) القطامين أحمد عبد الله، الإدارة الإستراتيجية، مرجع سابق، ص 35.

**اختيار البديل الإستراتيجي المناسب :**

ويعرف الاختيار الإستراتيجي بأنه «القرار باختيار إستراتيجي بديلة معينة من بين إستراتيجيات تفضيلية ضمن إستراتيجية رئيسية معينة تتناسب مع تحقيق أهداف المؤسسة، ويتضمن ذلك باعتبار العوامل المؤثرة على اختيار البدائل الإستراتيجية في ضوء هذه العوامل والقيام بالاختيار الفعلي»<sup>(2)</sup>.  
وعلى هدفها الاختيار الإستراتيجي إلى عملية اتخاذ قرار يتعلق بتصفية البدائل المطروحة وتحديد بديل من بينها للتطبيق.

ويتم اختيار قرارات الاختيار الإستراتيجي في ضوء عوامل أربعة<sup>(3)</sup> :

- إدراك الإدارة لمدى تأثيرها بعوامل البيئة الخارجية.
- اتجاه الإدارة فيما يختص بتعاملها مع نواحي الخطر.
- مدى إلهام الإدارة بالإستراتيجيات السابقة.
- علاقات القوة الإدارية والهيكل التنظيمي.

**تنفيذ الإستراتيجية :**

يقصد بتنفيذ الإستراتيجية وضع الإستراتيجية موضع التنفيذ، من خلال وضع السياسات والبرامج والميزانيات والإجراءات وتعد مرحلة التنفيذ من أكثر المراحل صعوبة إذ تشمل على تهيئة المناخ التنظيمي تخصيص الموارد، بناء هيكل التنظيم المناسب، إعداد القوى البشرية وتنمية القيادات الإدارية. و يتضح من عرض مفهوم التنفيذ الإستراتيجي، أن الرؤية الفلسفية له تدور حول ترجمة الفكر الإستراتيجي إلى فعل منظمي<sup>(4)</sup>.

وعملية التنفيذ تتمحور حول ثلاثة أبعاد<sup>(5)</sup> :

- 1- البعد الأول : من يقوم بعملية التنفيذ ؟
- 2- البعد الثاني : ما الذي يجب عمله ؟
- 3- البعد الثالث : كيف سينفذ البديل الإستراتيجي ؟
- 4- البعد الرابع : ما محددات التنفيذ الإستراتيجي ؟

\* من يقوم بعملية التنفيذ ؟

عادة ما يقوم مدراء المؤسسة (الإدارة العليا) بإعداد الإستراتيجية بينما يقوم آخرون حل في موقعه بعملية التنفيذ، بحيث يقوم مدراء الفروع بوضع البرامج التنفيذية كل حسب تخصصه.

(1) الطيب الداودي، أثر تحليل البيئة الداخلية والخارجية في صياغة الإستراتيجية، ص 4

(2) كامل السيد عزاب، الإدارة الإستراتيجية، مرجع سابق، ص 197.

(3) حسن محمد أحمد مختار، الإدارة الإستراتيجية المفاهيم والنماذج، مرجع سابق، ص 239.

(4) نعمة عباس الخفاجي، الإدارة الإستراتيجية، مرجع سابق، ص 208.

(5) بن واضح الهاشمي، محاولة تشخيص البيئة الخارجية لبناء الإستراتيجية في مؤسسة اقتصادية Tindal، مرجع سابق، ص 18.

كامل السيد عزاب، الإدارة الإستراتيجية، مرجع سابق، ص 97.

\* ما الذي يجب عمله ؟

- 1- بعد تحديد البرامج التنفيذية التي تحدد الخطوات للنشاطات المطلوبة يتم وضع الميزانيات المالية.
- 2- تحديد الميزانيات المالية التي توضع بالتفصيل التكلفة المالية لكل البرامج.
- 3- تحديد الإجراءات لعملية التنفيذ التي توجه نشاط المؤسسة إلى الجهة الصحيحة

\* كيف سينفذ البديل الإستراتيجي :

على المؤسسة أن تتأكد أن التنظيم قد تم بالصورة المناسبة وأن الخطوات المناسبة قد جهزت من أجل إنجازها، وأن النشاطات توجه باتجاه تحقيق الأهداف (التنظيم هو تحديد البيئة الهيكلية للمؤسسة : تقسيم المؤسسة إلى أقسام، تحديد الوظائف، توزيع المهام والمسؤوليات، تحديد العلاقات).

\* ما محددات التنفيذ الإستراتيجي ؟

- 1- المحددات الهيكلية : أثبت كل من جالبرينونثاسون (Galbraith & Nathason) 1978 كون الهيكل التنظيمي لم يكن أمرا بديها وأكدت دراساتها كون الهيكل أولا ثم الإستراتيجية المهم أن يكون منسجما.
- 2- تنظيم الفعاليات والأنشطة : وذلك بالتحديد السليم للواجبات والمسؤوليات وتحويلات الصلاحيات اللازمة على الهيكل التنظيمي.
- 3- المحددات العملية : وهي السياسات والإجراءات التي تساعد على تنفيذ الإستراتيجية وتغيير هذه الأخيرة بملي بعض التغيرات في كيفية إدارة وقيادة الأنشطة الداخلية.
- 4- المحددات القيادية : القيادة عامل مهم من عوامل التغيير الذي يحول الأهداف من شكلها المخطط إلى إنجازات ملموسة ومحقة على المدى البعيد لذا يجب على القائد الإستراتيجي الإداري قيادة كل أوجه وجوانب الإستراتيجية.

**الرقابة وتقويم الإستراتيجية :**

حاول العديد من المفكرين إعطاء تعاريف للرقابة الإستراتيجية نذكر منهم :

لورانج وآل (Lorange et Al 1986) يقصد بالرقابة الإستراتيجية ذلك النظام الذي يساعد الإداريين على قيامهم بتقييم مدى التقدم الذي تحوزه المؤسسة في تحقيق أهدافها، وتحديد بعض مجالات التنفيذ التي تحتاج إلى عناية واهتمام أكبر<sup>(1)</sup>.

فالمديرون مسئولون عن نموذج الإستراتيجية والاهتمام بمجموعة من التساؤلات.

هل نحن نتحرك بالشكل الصحيح ؟

ما هي الأمور الأساسية التي ينبغي أخذها بالحسبان ؟

(1) نعمة عباس الخفاجي، الإدارة الإستراتيجية، مرجع سابق، ص 208.

وهل نحن يقوم بالأمر الحرجة التي تحتاج القيام بها ؟

وهل نقوم بتعديلها أو تعديل الإستراتيجية ؟

كيف يمكن تحقيق الأداء ؟ وهل أن مستواه يقابل الأهداف والجدولة ؟ وهل أن التكاليف والإيرادات والتدفقات

النقدية تقابل المشاريع ؟ وهل نحتاج إلى إجراء تغييرات في العمليات التشغيلية ؟

إن الغرض الأساسي للرقابة الإستراتيجية هو مساعدة الإدارة العليا لإنجاز أهداف المنظمة الأساسية من خلال

مراقبة وتقييم عمليات الإدارة الإستراتيجية<sup>(1)</sup>.

فالرقابة هي «العمل المكرس لتحقيق تطابق العمليات مع الأهداف والغايات التي سبق تحديدها هذا بالإضافة إلى

أن الرقابة تشتمل على عمليات قياس أداء المرؤوسين والمؤسسة، وتصحيحها للتأكد من الأهداف والخطط المرسومة قد نفذت

بشكل سليم»<sup>(2)</sup>.

### 7-1 أهمية الرقابة الإستراتيجية :

تبرز أهمية الرقابة لعدة اعتبارات أهمها :

- العمل يؤديه العنصر البشري وبالتالي معرض للخطأ والانحراف لذا يستوجب مراقبته لتفادي الخطأ وتفادي الانحرافات.

- اتساع حجم المؤسسة وتنوع أعمالها وتعدد العاملين فيها، يجب مراقبة أنشطتها للتأكد من أنها تسيير وفقا للخطط

الموضوعة، ومعرفة مشاكل التنفيذ والتصدي لها.

- وجود فاصل زمني.

- وجود فاصل زمني بين عملية التخطيط وتحديد الأهداف وعمليات التنفيذ والتصدي لها.

- وجود فاصل زمني بين عملية التخطيط وتحديد الأهداف وعمليات التنفيذ فقد تحدث تغييرات في البيئة الداخلية أو

الخارجية أو الاثنين معا، وبالتالي اختلاف بين الأداء المستهدف والأداء الفعلي، وهذا يتطلب تحديد أسباب هذه

الاختلافات وكيفية علاجها أو تصحيحها.

- وهو الدور الذي تقوم به الرقابة<sup>(3)</sup>.

ويمكن النظر إلى الرقابة الإستراتيجية كعملية تتوسط العديد من التفاعلات المستمرة بين المتغيرات البيئية والأبعاد الداخلية

للمنظمة فهي وسيلة مرشدة وناصحة وتحدد مجالات الإخفاق أو التصحيح المطلوب لنجاح مجمل أعمال الأنشطة

الإدارية وهي تقيم 3 مجالات رئيسية هي البيئة الكلية والبيئة الصناعية والعمليات الداخلية.

(1) طاهر محسن منصور الغالي ووائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل، ط2007، ص 468.

(2) شوقي ناجي جواد، إدارة الأعمال منظور كلي، دار الحامد للنشر، الطبعة الأولى، 2000، ص 384.

(3) ثابت عبد الرحمان إدريس وآخرون، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم ونماذج تطبيقية، الدار الجامعية، الإسكندرية، الطبعة الأولى، 2002، ص 429.

7-2 خطوات الرقابة الإستراتيجية :

وتمر عملية الرقابة بخمس خطوات :

1-تحديد ما يجب قياسه : أي ما هي المعايير التي تعتمدها المؤسسة كأساس للمقارنة وهي تلك المعدلات أو الأهداف

المطلوب تحقيقها فهناك معايير على مستوى المؤسسة ومعايير على مستوى الأقسام.

2-صياغة معايير لقياس الداء : الربح العائد، الإنتاجية، رقم الأعمال، دوران المخزون، حجم المبيعات معدل نمو

المبيعات، نسبة السيولة....

3-قياس الأداء الكلي : وهناك أربع مستويات لقياس الأداء الكلي :

- على مستوى الأفراد : ويطلق عليه قياس فاعلية أداء العاملين عن طريق تقارير الكفاءة.

- على مستوى الأقسام والإدارات : وذلك بأسلوب يتناسب مع طبيعة الهدف.

- على مستوى المبالغ المنفقة : من الميزانيات وعدد وحدات الإنتاج والمبيعات.

4-مقارنة الأداء بالمعايير : يقوم المديرون عبر المستويات التنظيمية بمقارنة الداء الفعلي بالمعايير، وتحديد الانحرافات

والفروق وتقييمها.

5-اتخاذ الإجراءات التصحيحية : تظهر المقارنة بين الأداء الفعلي ومعايير الأداء وتفاوت وانحراف في الأداء، الأمر

الذي قد يحتاج إلى اتخاذ بعض الإجراءات التصحيحية بواسطة المديرين<sup>(1)</sup>.

إن الإستراتيجيات التي لا تحقق المعايير المرغوبة تفقد المنظمة إلى أحد نوعين من الاستجابة والتصرف هنا :

الأول : يتمثل في مراجعة الإستراتيجيات مثل هذه المراجعة قد تتطلب تعديلا طفيفا للإستراتيجيات الحالية أو تغييرا

كاملا لها.

الثاني : ويتمثل في تغيير المعايير مسبقا فمن الممكن خاصة بالنسبة للإستراتيجيات الجديدة أن تكون النتائج المرغوبة

تفوق قدرات وإمكانات المؤسسة<sup>(2)</sup>.

إذا فالرقابة عملية مستمرة مع عملية التنفيذ وقد تكون يومية، شهرية، سنوية، وقد تؤدي عملية الرقابة إلى عملية

تغيير الأهداف والمهام الخاصة بالمؤسسة وتتلخص عملية إعداد الإستراتيجية .

### المطلب الثالث : البدائل الإستراتيجية المتاحة للمؤسسة :

بعد دراسة وتقييم عوامل ومتغيرات المحيط الداخلي والخارجي، يتضح أمام المؤسسة الفرص والتحديات المحيطة بها من جهة

ونواحي القوة والضعف من جهة أخرى ولهذا يمكن لها أن تطرح مجموعة من بدائل إستراتيجيات التي يمكن الاختيار فيما

بينها.

هذه البدائل يمكن تقسيمها إلى ثلاثة أنواع رئيسية هي : إستراتيجيات النمو، الاستقرار، الانكماش

(1) زكريا مطلق الدوري، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وعمليات، دار البازوري للنشر، عمان، الأردن، 2005، ص 320.

(2) مؤيد السعيد سالم، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر، ط 2005، ص ص 274-248.

## إستراتيجيات النمو :

## 1- 1 ماهية إستراتيجيات النمو :

تعتبر إستراتيجية النمو من أهم وأكثر الإستراتيجيات شيوعا في إتباعها من قبل المؤسسات وهذا الاعتقاد هو بأن الأكبر هو الأفضل، إضافة إلى أن المؤسسات النامية تتمكن من تغطي أخطاءها بشكل أيسر من المؤسسات المستقرة، وتتبعها لمؤسسات إحدى إستراتيجيات النمو إذا كانت ملكا لمقومات التالية :

- لديها سلعة جديدة أو سوق جديد.
- لديها ابتكار أو براءة اختراع جديدة.
- لديها فرص تود اقتناصها، وتمتاز بنقاط قوة في أدائها الداخلي ومتأكدة من فرص النجاح<sup>(1)</sup>، أما بالنسبة للأسباب التي من خلالها يتم اعتماد هذه الإستراتيجية، فإن العديد من كتاب الإدارة الإستراتيجية مثل : Gluek وThemas وHarvey وRue Halland يصرها :
- تحقيق ديمومة وبقاء للمؤسسة التي تعمل في صناعة ذات تقلبات حادة.
- تحقيق فاعلية للمؤسسة، ومحاولة إشباع حاجات الأسرة المؤسسة من خلال النمو وزيادة المبيعات مما ينعكس إيجابا على الأجرور والحوافز.
- الاعتقاد السائد بأن الكبير هو الأفضل.
- الضغوطات الخارجية التي تواجهها المؤسسة.
- تحقيق اقتصاديات الحجم.
- الاستفادة من الفروقات الجغرافية (عند التوسع إلى أعمال خارجية) مثلا الاستفادة من فروقات الأجرور والضرائب والتكاليف الأخرى بين الدولة والدول الأخرى<sup>(2)</sup>.

## 1-2 أشكال إستراتيجيات النمو :

## \* إستراتيجيات الهيمنة بالتكلفة :

تعرف على أنها تلك الخطة طويلة الأمد التي تهدف إلى كسب حصص سوقية بعرض منتجات بأسعار متدنية وذلك بالتركيز على تدنية التكلفة داخليا ومراقبة أسعار المنتجات المنافسة خارجيا ويتحقق ذلك بالبحث عن الحجم الأمثل الذي يمكن من امتصاص التكاليف الثابتة بتوزيعها على أكبر حجم ممكن من المنتجات<sup>(3)</sup>.

(1) فلاح حسين الحسني، الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان، 2000، ص 163.

(2) إلياس بن ساسي، الخيارات الإستراتيجية لنمو المؤسسة، دار وائل للنشر، الطبعة 2011، ص 57.

(3) g.bressy et c.konut, *economie d'entreprise*, 5<sup>ème</sup> edition, paris, 2000, p 283.

\*إستراتيجية التمييز :

هو إستراتيجية توسعية تعتمد على تقديم منتجات تختلف في قيمتها عن المنتجات المنافسة أو المنتجات البديلة في نفس السوق بحيث يجد المستهلك نفسه أمام منتج ذو خصائص يدرکہا بسهولة ولا يجدها في منتج غيره وتدفعه لاتخاذ قرار الشراء بقناعة<sup>(1)</sup>.

\*إستراتيجية التكامل Intégration :

وهو إضافة وحدات جديدة للمشروع وهو ينقسم إلى قسمين :

- التكامل الرأسي : وهو يعني إضافة وحدات جديدة مختلفة في نشاطها عن الوحدات القديمة، هذه الوحدات قد تكون سابقة في نشاطها عن نشاط الوحدات القديمة، وهو ما يسمى بالتكامل الرأسي الخلفي والهدف منها الدخول إلى مجال توريد بعض ما تحتاج إليه المؤسسة من مواد أولية، ومثال ذلك امتلاك شركة الصلب لمناجم الحديد بدلا من الحصول عليه من شركات خاصة<sup>(2)</sup>.

أما إذا كانت هذه الوحدات الجديدة تلي في نشاطها لنشاط الوحدات القديمة فيطلق على هذا النوع من التكامل الرأسي بالتكامل الرأسي الأمامي، وهو يهدف إلى الدخول في مجال توزيع المنتجات عن طريق السيطرة على منافذ التوزيع الموصلة إلى المستهلك النهائي وتنشر هذه الإستراتيجية في صناعة إطارات السيارات، حيث تقوم بعض المؤسسات الكبرى مثل : فيريستون Fireston و Good year بامتلاك وإدارة منافذ التوزيع الخاصة بها<sup>(3)</sup>.

- التكامل الأفقي : وهو شراء وحدة إنتاجية تقوم بتصنيع منتجات مشابهة لمنتجات المؤسسة، بحيث يؤدي ذلك إلى توسيع نطاق نشاطها وزيادة مبيعاتها وأرباحها وتغطية أسواق جديدة<sup>(4)</sup>.

4-التوسع :

يكون بغرض التوسع في حجم الإنتاج وذل بإضافة خطوط جديدة لزيادة مبيعاتها من نفس المنتج في السوق الحالي أو تقديم منتج جديد لنفس السوق، وتستخدمها المؤسسة عادة عندما يزداد حجم الطلب<sup>(5)</sup>.

إستراتيجيات الاستقرار.

إستراتيجية الاستقرار هي الهدف الذي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها من أجل السيطرة على المحيط الداخلي والخارجي والتي تسبب حالة التذبذب عدم الاستقرار في العمليات فعلى عكس ما يتصوره البعض فإن إستراتيجية الاستقرار تتناسب مع مؤسسات ناجحة تعمل في محيط يمكن التنبؤ به، ولا تتطلب هذه الإستراتيجيات تغيرات كبيرة، بحيث تركز المؤسسة كل مواردها في مجالات الأعمال الحالية بهدف تقوية وتحسين ما لديها من مزايا تنافسية فهي باختصار لا تعني

<sup>(1)</sup> (strategos, strategie structure decision, 5<sup>ème</sup> edition, paris, 1995, p 95.

<sup>(2)</sup> عبد الرحمان ابنهناج، البدائل الإستراتيجية التنفيذ والرقابة، الشركة العربية، القاهرة، 1995، ص 43.

<sup>(3)</sup> ثابت عبد الرحمان إدريس جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم ومناذج تطبيقية، الدار الجامعية، 2003، ص 280.

<sup>(4)</sup> مصطفى أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003-2004، ص 105.

<sup>(5)</sup> عبد السلام أبو قحف، الإدارة الإستراتيجية وإدارة الأزمات، الدار الجامعية الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002، ص 297.

- الجمود المطلق أو عدم القيام بأي تغيير أو اتخاذ أي قرار يرتبط بالسلع أو الخدمات المقدمة أو الأنشطة أو الأسواق<sup>(1)</sup> وتتبنى المؤسسة هذه الإستراتيجية في الحالات التالية :
- استمرارية المؤسسة في خدمة نفس السوق المستهلك بنفس السلعة أو نفس الخدمة.
  - تركز القرارات الإستراتيجية للمؤسسة على إجراء التحسينات الإضافية أو تطور أساليب الوظائف (الأنشطة الوظيفية كالتسويق والإنتاج.....).
  - قناعة المؤسسة بحصتها الحالية في السوق.
  - وصول السلعة التي تقدمها المؤسسة إلى مرحلة النضج.
  - إنتاج السلعة أو تقديم خدمة غير قابلة للتطور أو المنافسة من قبل السلع البديلة لمدة طويلة أو على الأقل في الأجل القصير<sup>(2)</sup>.

هناك عدة إستراتيجيات تعتبر كبدايات أمام المؤسسة التي تنتهج إستراتيجية الاستقرار نذكر أهمها :

#### \* إستراتيجية التوحيد أو التمرکز :

ويعني تجميع الأنشطة المبعثرة تحت إدارة واحدة قوية، حيث أن المؤسسات التي مرت فترة على إنشاءها أو التي ضمت جدية عبر عدة سنوات تواجه مشاكل تقادم الأداء فيها، أو تفتت الوحدات أو عدم التنسيق بينها، وعليه يلزم الأمر جميع وتوحيد هذه الوحدات تحت إدارة واحدة حتى يمكن وزيادة قوة المؤسسة ومواجهة المنافسة واستخدام ما يتوفر من تقدم في جديد، وفق هذه الإستراتيجية يتم تجميع وتوحيد الأعمال المتعددة في مركزة أكثر اتساقا، وغالبا ما تعتمد إستراتيجية التملك (الاكتساب) حيث تكون هناك حاجة لتوحيد العمل الكلي في إطار جديد من أجل زيادة كفاءة العمليات عن طريق التجميع والتي تؤدي إلى استغلال الآلات بشكل أفضل<sup>(3)</sup>.

#### \* إستراتيجية التجديد والإنعاش :

يعني إعادة تحديد حجم المواد المستخدمة بالمؤسسة، وإعادة توزيعها على الاستخدامات المختلفة بطريقة جديدة وذلك لعلاج أعراض هبوط في حجم الأعمال، وتدهور في الأداء الداخلي، وترجع المشكلة في جذورها إما إلى أحجام غير سليمة من الموارد أو استخدامات غير سليمة لهذه المواد.

والتجديد والإنعاش له صورة مختلفة بدءا من إعادة تحديد أهداف المؤسسة وإعادة تنظيمها للحصول على موارد جديدة وإعادة توزيع مواردها وتخفيض التكاليف، والقيام بحملات إعلانية لتغيير صورة منتجاتها، والهدف منها البقاء والابتعاد عن مرحلة الركود التي قد تصلها هذه المؤسسة<sup>(4)</sup>.

(1) شوشة فريد علي محمد، الإدارة الإستراتيجية، دار النهضة العربية، 1999، ص 139.

(2) عبد السلام أبو قحف، الإدارة الإستراتيجية وإدارة الأزمات، مرجع سابق، ص 282.

(3) عبد السلام أبو قحف، الإدارة الإستراتيجية وإدارة الأزمات، مرجع سابق، ص 283.

(4) phillipe mouillot, strategie de l'entreprise, gualino édition, paris, 2007, p p 88-95.



### إستراتيجيات الانكماش.

#### 3-1 ماهية إستراتيجية الانكماش :

هي اتجاه المؤسسة نحو تخفيض عدة الأنشطة أو العمال أو المنتجات التي تقدمها السوق، كما تفي أيضا تخفيض عدد الأسواق التي تخدمها المؤسسة أو عدد قنوات التوزيع التي تستخدمها... إلخ. وهي ليست شائعة لأنها تدل على الفشل أي هناك خطأ في الإستراتيجيات السابقة يؤدي تبنيتها إلى ضغوط مكثفة لتحسين الأداء.

ومن الأسباب التي تجعل المؤسسة تلجأ إلى مثل هذه الإستراتيجيات :

- إما الإفلاس أو سوء الإدارات والكساد.
- الضغوط التنافسية التي تواجهها والظروف الاقتصادية وضعف الكفاءة التشغيلية والإنتاجية<sup>(1)</sup>.

#### 3-2 أشكال إستراتيجية الانكماش :

##### \* إستراتيجية الانقباض :

أحيانا يصبح الحجم الكبير للمؤسسة عبئا عليها، فقد يتعقد النظام الإداري لها، وتتعدد العلاقة بين العمال والإدارة وتزداد تكاليف التسويق والمشاكل الفنية، وبعد حجم معين تصبح أي زيادة في الحجم مؤدية إلى وضع مزري، حيث تزداد التكاليف بمعدل أكبر من الإيرادات، لهذا السبب يجب على المؤسسة أن تدرس سلوك التكاليف، وإذا وجدت أن حجمها قد زاد عن المعدل المطلوب، وجب عليه أن تنقبض ويعني الانقباض تصغير حجم المؤسسة ويأتي في عدة صور منها :

- تخفيض حجم الإنتاج أو المبيعات.
- تخفيض عدد الخدمات المكلفة مثل البحوث، الصيانة، النقل، والخدمات الاجتماعية للعاملين وأيضا تخفيض الالتزامات الثابتة على المؤسسة مثل الإيجارات.... إلخ، المصروفات الإدارية<sup>(2)</sup>.

##### \* إستراتيجية التجرد :

من المناسب إتباع هذه الإستراتيجية إذا أمكن إرجاع مشكلات المؤسسة إلى تدني أداء إحدى الوحدات الإستراتيجية أو أحد خطوط الإنتاج، أو حالة عدم انسجام أحد القطاعات، مع باقي القطاعات فيها وإتباع المؤسسة لهذه الإستراتيجية فإنها تحقق أحد الهدفين التاليين : إما اختيار الجزء الذي تلقب على عاتقه كل متاعبها، وإما تحقيق سيولة مميزة من عملية البيع، واستخدام هذه الإيرادات في سداد الديون وكسب الوقت<sup>(3)</sup>.

##### \* إستراتيجية البيع :

(1) نادية العارف، الإدارة الإستراتيجية، مرجع سابق، ص 191.

(2) أحمد ماهر وآخرون، الإدارة المبادئ والمهارات، مرجع سابق، ص 15.

(3) توماس وهيلين دافيد هنجر، الإدارة الإستراتيجية، ترجمة محمود المرسي، معهد الصدارة العامة، السعودية، 1990، ص 288.

تعني خروج المؤسسة من السوق، وذلك بنقل ملكية المؤسسة كلياً إلى مؤسسة أخرى، ولا يجب أن تلجأ إلى البيع إلا في حالة العجز عن الاستمرار أو وفاة صاحب أو مدير المؤسسة، أو في حالة وجود فرص جديدة أنجح من الحالية أو المؤسسة القديمة بأسهم في مؤسسة جديدة<sup>(1)</sup>.

**\* إستراتيجية التصفية :**

تمثل إستراتيجية التصفية الملجأ الأخير عندما تفشل باقي إستراتيجيات الانكماش، وقد تكون التصفية المبكرة من وجهة نظر المساهمين أفضل من الإفلاس في النهاية، ويفسر قرار التصفية بأنه اعتراف بالفشل من قبل الإدارة العليا للمؤسسة مادامت هذه الإدارة في موقع القيادة.

ولا تلجأ المؤسسة إلى التصفية إلا إذا كانت هناك كارثة أو أزمة شديدة مثل الهبوط الشديد في الإنتاجية وعند القيام بما يجب تجزئة مواردها في صور قابلة للبيع مثل (سلع تامة الصنع، أجزاء نصف مصنعة خامات)، وكل جزء يباع على حدا في مرحلة التصفية وهناك صور عديدة لهذه الإستراتيجية منها : البيع بالمزاد العلني أو المناقصة، أو بإجراء تنزيلات، أو بالاتصال من خلال السماسرة بالمشتريين المحتملين أو دعوة المشتريين كل على حدا والتفاوض معهم، كما يجب أن يحدد أسلوب التسوية المناسب لأصحاب المشروع : هل تتم بعد نهاية كل مرحلة من مراحل التصفية، أو تتم في نهاية كل مراحل التصفية<sup>(2)</sup>.

**الجدول : (01-02) : تصنيف الإستراتيجيات الكلية.**

الإستراتيجيات	معدل الاستخدام %	الأهداف	حالات الاستخدام
إستراتيجيات النمو	54.2	زيادة المبيعات والعوائد	في الأسواق ذات النمو السريع
إستراتيجيات الاستقرار	9.2	زيادة الأرباح	في الصناعات في مرحلة النضوج في حالة الاستقرار الاقتصادي
الإستراتيجيات الانكماشية	7.5	البقاء تخفيض التكاليف تقليل الخسائر	في حالة الأزمات في حالات الخسائر والتدهور
الإستراتيجيات المختلطة	28.7	زيادة العوائد وتخفيض الخسائر	في حالات التحول الاقتصادي للمنظمات المتعددة الأقسام

المصدر : حسن محمد أحمد مختار، الإدارة الإستراتيجية المفاهيم والنماذج، مرجع سابق ص 157.

<sup>(1)</sup> توماس وهيلين دافيد هنجر، الإدارة الإستراتيجية، مرجع سابق، ص 289.

<sup>(2)</sup> أحمد ماهر وآخرون، الإدارة المبادئ والمهارات، مرجع سابق، ص 289.

يتوقف التحليل الإستراتيجي على تحليل متغيرات المحيط الداخلي والخارجي للمؤسسة وهذا كما سبق وأن أشرنا إليه سابقا ويتضح ذلك أيضا في تحليل SWOT حيث يتم من خلاله تنمية مجموعة من البدائل الإستراتيجية الممكنة، وذلك عن طريق الجمع بين الفرص والتحديات من جهة، ونقاط القوة والضعف من جهة أخرى<sup>(1)</sup>، وبعد ذلك تقوم المؤسسة بمرحلة حاسمة وصعبة، وهي عملية التقييم لهذه البدائل، واختيار أفضلها، والاختيار هنا لا يكون عشوائيا بل يكون استنادا إلى معايير.

### المطلب الرابع : تطبيق نماذج تحليل حقيقية الأعمال لتحديد الخيارات الإستراتيجية المتاحة.

يوجد مجموعة من أدوات وأساليب التحليل المتعارف عليها دوليا فيعلم الإدارة لتقييم البدائل الإستراتيجية المتاحة ويجب أن نكون قادرين على استخدام هذه الأدوات لتحديد أفضل البدائل الإستراتيجية لظروف المنظمة<sup>(2)</sup>.

### نموذج مجموعة بوسطن الاستشارية :

قدمت مجموعة بوسطن الاستشارية نموذجا يفيد في تحليل كل الأنشطة والاستثمارات ككل ويعتمد هذا التحليل على عنصرين : حصة السوق، معدل النمو. ويقوم هذا التحليل وفقا للخطوات التالية :

- حدد حصة النشاط (الاستثمار) بالنسبة لأكبر منافس، وحدد ما إذا كانت هذه الحصة عالية أم منخفضة.
- حدد معدل النمو في مبيعات الصناعة (إما عالي أو منخفض).
- أدمج الخطوتين السابقتين في شكل واحد.
- قم بالتعبير عن كل نشاط أو نوع من الأعمال في شكل واضح ويتم رسم الدائرة في المكان المناسب لها في التحليل وبحجم معين ويعبر حجم الدائرة عن حجم النشاط أو الأعمال بالنسبة للحجم الإجمالي في الاستثمارات بالشركة<sup>(3)</sup>.
- \* علامة الاستفهام : هي وحدات وأنشطة تمثل حصة سوقية منخفضة مع معدل نمو عالي وهذا الاستثمار يطرح تساؤل الإستراتيجية الملائمة غير محددة ويعتمد بالدرجة الأولى على الظروف المحيطة ويقع في هذا المربع غالبا المنتجات الجديدة التي تبدو أن لها أمل في السوق والاستثمار في هذه المنتجات يحتاج إلى تخصيص موارد أكبر لتحسينها وتطويرها وخلق طلب عليها وتحسين تسهيلات الإنتاج والتوزيع أما إذا كانت المنتجات الحالية تواجه ظروف سيئة إمكانيات النجاح الضعيفة فيفضل الانكماش والانسحاب من السوق وإذا كانت الظروف مختلفة فيجب أن تكون الإستراتيجية مختلفة.
- \* النجم الساطع : وهي وحدات وأنشطة لها حصة عالية في السوق ومعدل عالي للنمو في نشاط الأعمال والإستراتيجية الملائمة هنا هي التوسع والنمو في هذا الاستثمار حتى تحافظ على مركزها التنافسي القوي.
- \* البقرة الحلوب : وهي تشير إلى أنشطة ووحدات مدرة للنقدية ولها حصة سوقية ومعدل نمو منخفض وتدر دخلا وربحا ومركزها في السوق ثابت والإستراتيجية الملائمة هنا الاستقرار والتركيز وخلال هذه المرحلة تستطيع الشركة أن تجني ثمار

<sup>(1)</sup> Dean Pierre Vedrin, Sylvie Martin, **Marketing : les concepts clés**, Chihab Eyrolles, Alger, p 83.

<sup>(2)</sup> أبو ناعم عبد الحميد، الإدارة الإستراتيجية، إعداد المدير الإستراتيجي، دار الثقافة العربية، ط 2، القاهرة، 1993، ص 176.

<sup>(3)</sup> عابدة خطاب، الإدارة الإستراتيجية في القطاع الأعمال والخدمات، ط 1997، ص 287.

الاستثمار فإن الإستراتيجية الملائمة هي تعظيم التدفق النقدي الداخلى للشركة من خلال الاستقرار والتركيز فيه لأطول فترة ممكنة.

\* الكلب السعران : وهي أنشطة ووحداث في تدهور ذات حصة سوقية ضعيفة ومعدل نمو ضعيف وبقاء النشاط شبيه الكلب السعران الذي ينبج دون جدوى وعادة ما تكون هذه الأنشطة في نهاية دورة حياتها ويكون من الأفضل التخلص من النشاط أو تصفيته والإستراتيجية هنا هي الانكماش<sup>(1)</sup>.

### نموذج جنرال إلكتروك GE :

ابتكرت شركة جنرال إلكتروك هذه الطريقة لتحسين نموذج مجموعة بوسطن الاستشارية ويستخدم في هذا النموذج معيارين هما :

- قوة النشاط (الأعمال).
  - درجة جاذبية الصناعة.
- قوة النشاط : يدخل في ذلك الحجم، درجة النمو، الحصة السوقية، الربحية، مركز الشركة، هامش الربح، المركز التكنولوجي، سمعة الشركة، مدى تلويث عمليات الشركة للبيئة والعاملين.
- مدى جاذبية الصناعة : يدخل في ذلك الحجم، درجة النمو، الأسعار، درجة التنوع في السوق، مدى ربحية الصناعة، الدور الفني للصناعة، الهيكل التنافسي، العوامل الاجتماعية والبيئية والقانونية والإنسانية في الصناعة<sup>(2)</sup>.
- ويتم التقييم في كل عنصر كالآتي :

- قوة الشركة في أحد العناصر = أهمية العنصر X قيمته ووضعها الحالي.
- قوة الصناعة وجاذبيتها في أحد العناصر = أهمية العنصر X قيمته ووضعها الحالي
- كيفية حكم على قوة النشاط وقوة جاذبية الصناعة :
- 250 درجة فأكثر ← النشاط قوي والصناعة قوية وجذابة.
- 249-125 ← النشاط متوسط والصناعة متوسطة.
- أقل من 125 درجة ← النشاط ضعيف والصناعة ضعيفة.

### طريقة هوفر Hofer.

في هذه الطريقة يتوسع هوفر في طريقة GE وكذلك BGC وذلك بتحليل الأعمال والمنتجات حسب مركزها التنافسي ومراحل تطور المنتج/ السوق.

(1) بالاعتماد على :

الماضي محمد المهدي، السياسات الإدارية، مركز جامعة القاهرة للتعليم، 2003، ص 243.

جرنت، روبرت، كراج، الإدارة الإستراتيجية، مترجم، دار الفاروق، القاهرة، 2001، ص 525.

(2) ثابت عبد الرحمان إدريس جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم ونماذج تطبيقية، مرجع سابق، ص 303.

ومن الجدير بالذكر أن العديد من كتاب الإدارة الإستراتيجية يتفقون على ضرورة استخدام مراحل المنتج/السوق في تحليل نواحي امتياز المؤسسة وضعفها<sup>(1)</sup>.

### المبحث الثالث : التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات العمومية الاقتصادية الجزائرية.

#### المطلب الأول : التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات العمومية الجزائرية في ظل الاقتصاد الموجه.

إن المؤسسة العمومية الجزائرية في هذه المرحلة لا تبتعد عن التصور الحقيقي للتخطيط الذي تطرقنا له في الفصل الأول ولكن مع وجود الاختلاف في عملية التصنيف والتنفيذ حيث عملية وضع الأهداف وتحديد الموارد والوسائل ليست من صلاحيات المؤسسة فقط كوحدة مستقلة بل يشترك فيها جهاز التخطيط المركزي عن طريق المبالغ الممكن تخصيصها لكل فرع اقتصادي على المستوى الوطني وكذا التوجيهات والأهداف العامة قبل الانطلاق في إعداد الخطط من طرف المؤسسات<sup>(2)</sup>.  
والجهة المختصة بالتخطيط في المؤسسة العمومية لتلك الفترة هو مجلس الإدارة تحت رئاسة المدير العام كما رأينا في المبحث الثاني من هذا الفصل.

ثم مع صدور قوانين 1988 عرفت المؤسسة الاقتصادية نوعا من التغيير في مفهوم الخطة الإستراتيجية بإعداد مخططاتها متوسط الأجل وهذا المخطط كان يستجيب أكثر إلى أهداف اقتصادية وطنية.

#### 1 مضمون مخطط المؤسسة : حيث يتغير محتوى هذا المخطط طبقا لطبيعة نشاط المؤسسة وأهمية الإستراتيجية

وهو يشمل أهداف ومؤشرات التسيير وهو يلعب دورين متميزين الأول للربط وتنظيم العلاقات بين الدولة والمؤسسة والثاني كوسيلة للتسيير في المؤسسة وفي إطار تحديد واجبات الدولة تجاه المؤسسة وواجبات هذه الأخيرة تجاه الدولة فإنه يفضل الجوانب التالية للمؤسسة<sup>(3)</sup> :

- 1- إستراتيجية تطور المؤسسة وتنميتها بالتنسيق مع توجيهات المخطط ويتعلق ب :
  - أ- التذكير بالإستراتيجيات الوطنية والفرعية.
  - ب- تحديد جوانب إستراتيجية المؤسسة ومحاور تنميتها المقدره وخاصة تلبية الحاجات أو السوق الذي يدخل ضمن مجالها الاقتصادي.
  - ج- تفضيل طبيعة إعادة الهيكلة الضرورية أو المتوقعة.
  - د- إظهار كيفية الانسجام بين تطلعات المؤسسة والأهداف ذات المنفعة الوطنية.
- 2- مساهمة المؤسسة في تحقيق بعض الأهداف التي تراها الدولة الضرورية :
  - أ- تضيق وتطوير النشاط بالارتباط مع مرور العلاقات الاقتصادية.
  - ب- المشاركة في جهود إعادة الإنتاج والاندماج الوطني، اكتساب وتحكم وتطوير التكنولوجيا، المشاركة في جهود التطوير والبحث.

(1) كامل السيد عزاب، الإدارة الإستراتيجية، مرجع سابق، ص 120.

(2) Taib Hafsi, *gérer l'entreprise publique*, office des publications universitaires, 1990, p 95.

(3) ناصر دادي عدون، الإدارة والتخطيط الإستراتيجي، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الثانية، 2009، ص 150.

ج- المشاركة في تطوير المقاوله من الباطن والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة للقطاع العمومي والخاص.

د- المشاركة في أهداف التشغيل والتكوين المهني... إلخ.

3- علاقات توفير التمويل : علاقات التمويل من أجل تحديد واجبات الهيئات المالية، من أجل تطبيق مخطط المؤسسة للتمويل الاستثمارات والأشغال، تخصيص الموارد النادرة وخاصة المتعلقة بالعملة الصعبة ويتدخل من صناديق المساهمة.

**2 دور المؤسسة اتجاه التخطيط :** وعلى هذا الأساس يجب أن تلتزم المؤسسة ب :

1- عدد معين من الأهداف المجسدة في مؤشرات كمية للتسيير (نسب تطور مؤشرات الفعالية والإنتاجية نسب التمويل الذاتي والمردودية) من جهة.

2- تطبيق إجراءات معينة نتيجة ذلك وغير كمية، ضمن المخطط وموجهة إلى تحسين فعالية تسيير المؤسسة (فيما يخص التنظيم تطوير نظام التسيير المكتسب، محاسبة التسيير، إعلام آلي، سياسة تجارية... إلخ) من جهة أخرى.

**3 أهداف المخطط :** يهدف هذا المخطط أساسا إلى (1) :

1- وضع تنمية وإستراتيجية المؤسسة ضمن المخطط الوطني وضمان انسجامها فيه.

2- تحديد واجبات كل من الدولة والمؤسسة في تطبيق المخطط.

3- خدمة كإطار للعلاقات بين الدولة والمؤسسات وإطار مرجعي لمتابعة تقييم نشاطات هذه المؤسسة.

4- السماح بممارسة فعالية لاستقلالية التسيير في المؤسسات بتحديد الإطار والشروط.

**المطلب الثاني : التخطيط الإستراتيجي في المؤسسة الجزائرية في ظل اقتصاد السوق :**

يعتبر مخطط التصحيح أو خطة النجاعة التي تبنتها الدولة في مرحلة استقلالية المؤسسات العمومية تغيير مخطط كفاءات الإدارة في المؤسسة العمومية، يسمح لها بخلق ثقافة تسيير ضمن منطق استقلالية التي تكسب بالممارسة بواسطة القرارات المناسبة بما تظلم بأموورها وواجباتها الاقتصادية والاجتماعية ويمكن التمييز بين نوعين من خطط التصحيح أو إعادة الهيكلة التي تأخذ منحى إستراتيجي.

أ- خطة تصحيح للمؤسسات التي تعتبر ذات كفاءة وتنتج نتائج مقبولة ولكنها تتوقع مشاكل تستلزم تعديلات داخلية.

ب- خطة تصحيح للمؤسسات التي تكون في أزمة وهي التي تعتبر في أكثر حاجة إلى هذه الخطة(2).

**1- أهداف خطة التصحيح :** فهي تعبر عن مجموعة التدابير الموزعة في الزمن وتهدف إلى :

أ- القيام بتموقع إستراتيجي.

ب- مراجعة الإجراءات والأدوات العملية للتسيير.

ج- التكيف بأكثر فعالية مع المحيط الجديد وتطبيق في المستقبل تعديلات وقائية عوض التعرض للتدهور(1).

(1) Abdelhak lamiri, gérer l'entreprise Algérienne en économie de Marche, prest comm, éditions, Algérienne, 1993, pp 52-57.

(2) ibid, pp 5.

## 2- محتوى خطة التصحيح : وتشمل العناصر التالية :

- أ- التشخيص، النظرة، المراجعة الإستراتيجية، التدابير العملية الموزعة على عدة محاور :
  - مطاردة التكاليف الزائدة، وتخفيض العمال، تنازل عن الاستثمارات.
  - وسائل القيادة لخطة التصحيح، إعادة تنظيم، محاسبة تحليلية، لائحة القيادة، نظام معلومات التسيير وغيرها.
  - التسويق الجديد المختلط.
  - الثقافة الجديدة الواجب تجديدها.
  - الإجراءات الأخرى المساندة وشروط لها مراجعة خطة التصحيح<sup>(2)</sup>.
- ومن خلال ما سبق نلاحظ أن الخطة التصحيحية الداخلية للمؤسسة ما هي في الواقع إلا خطة إستراتيجية انتقالية لهذه الفترة وهي تستوجب القيام بكل مراحل التخطيط الإستراتيجي وتحديد الأهداف الإستراتيجية متوسطة أو طويلة قد تصل إلى 5 سنوات.

## المبحث الرابع : واقع مراقبة التسيير في المؤسسة العمومية الجزائرية

تحتل مراقبة التسيير في الوقت الراهن مكانة هامة داخل المؤسسات الاقتصادية نظرا لما تضيفها الرقابة على المؤسسات من خصائص ومميزات خاصة في الظروف الدولية التي أصبحت تعيشها، وذلك من خلال قدرة هذا النظام (مراقبة التسيير) على ترشيد وتوجيه المؤسسة من خلال كشف الانحرافات ومعرفة أسبابها واقتراح الحلول الممكنة لذلك وهذا من خلال عدة أدوات وتقنيات رياضية وإحصائية ومحاسبية وتكنولوجية .... إلخ، ومن أجل توضيح معنى مراقبة التسيير سنحاول في هذا المبحث إبراز أهم العناصر المتعلقة بهذه العملية مفهومها، هيكلها ومجالها.

### المطلب الأول : مفهوم مراقبة التسيير.

#### التطور التاريخي لمراقبة التسيير :

ظهرت مراقبة التسيير في بداية القرن العشرين في المؤسسات الأمريكية، هذه المؤسسات ومع تطور نشاطها وتعقد عملياتها وما سببته أزمة 1929 لها آنذاك وبسبب عجز الطرق الرقابية الكلاسيكية حاولت إيجاد أساليب وطرق رقابية جديدة من طرق محاسبية مثل المحاسبة التحليلية وبحوث العمليات... إلخ، ومن أبرز هذه المؤسسات "فورد" وشركة "جنرال إلكتريك" ولقد شهدت مسيرة مراقبة التسيير أربع مراحل<sup>(3)</sup> :

المرحلة الأولى : استعملت مراقبة التسيير المحاسبة العامة وإعلام المسيرين بالمعلومات اللازمة عن مردودية

النشاط والمنتجات المحققة والمبااعة من طرف المؤسسة وهكذا وصفت النقاط الأولى لاستعمال أنظمة النسب ومؤشرات الأداء وشاع نظام النسب خاصة في مؤسسة « Dupont » 1907.

<sup>(1)</sup>Abdelhak lamiri, gérer l'entreprise Algérienne en économe de Marche, op.cit, pp 52-57.

<sup>(2)</sup>Abdelhak lamiri, gérer l'entreprise Algérienne en économe de Marche, op.cit, pp 52-57.

<sup>(3)</sup> فورين الحاج قويدر، نظام مراقبة التسيير في المؤسسات الاقتصادية ودوره في تحسين الأداء، مجلة العلوم الإنسانية، السنة الخامسة، العدد 37، ص 32.

المرحلة الثانية : تعتبر هذه المرحلة بداية اللامركزية في المؤسسات وصفت من طرف SLOAM في عصر الطرق التقنية للتسيير والتنبؤ التقديري الذي وضع ميكانيزمات التنظيم وتقسيم هيكل المؤسسة إلى عدة وظائف داخل المقر المركزي مثل الخزينة المالية وحاول فرض نظام استقلالية الأقسام وإجراء مقارنة مع الأقسام الأخرى من أجل تحديد الموارد الضرورية للاستثمارات الجديدة وتطويرها.

المرحلة الثالثة : المرحلة التي تأسس فيها نظام مراقبة التسيير والتي جاءت بعد الحرب العالمية الثانية في عصر الطرق التقنية للتسيير والتنبؤ التقديري والتي طبقت في المؤسسات الخاصة، هذه الأخيرة خصت إستراتيجية تخطيط العمليات والموازنة عن طريق الأقسام التي تعتبر ذات أهمية في المستقبل للمسيرين ولكن ذلك في تخطيط عملياتهم وتسيير الميزانية الداخلية من أجل مطابقة الموارد من الاهتمامات الخاصة.

المرحلة الرابعة : تعتبر من أهم مراحل تطور مراقبة التسيير ظهرت مع الستينات مع انتشار أسس الإدارة بالأهداف والذي يعتمد على معالجة الأهداف ومقارنتها بالنتائج الموازنة والذي استدعى عن طريق مراقبة التسيير تصميم مراكز المسؤولية وبذلك رسمت مراقبة التسيير أولى المسؤوليات التسلسلية.

### تعريف مراقبة التسيير :

لقد تعددت التعاريف التي قدمت لنظام مراقبة التسيير والتي نذكر منها :

حيث يعرفها G. Piellot : "يمثل نظام مراقبة التسيير في العملية المراد بها ضمان توحيد الأهداف اللامركزية للنشاطات منسقة من أجل تحديد أهداف المؤسسة مع مراعاة معايير متفق عليها، حيث يشتمل نظام مراقبة التسيير على مجموعة من الأنشطة الداخلية والتي تحتوي بدورها على مجموعة من المهام، كما يعمل أيضا على تنمية الكفاءات الفردية وذلك عن طريق نظام تكوين وتأهيل للمهنة المتاحة للاكتساب مهارة في هذا الميدان"<sup>(1)</sup>.

ويعرفها Bouquin : على أنها : "سيرورة تهدف إلى تشخيص ونمذجة العلاقات بين الموارد وطرق استهلاكها وبين الغايات التي جمعت واستهلكت الموارد من أجلها"<sup>(2)</sup>.

R. Anthony يعرفه في سنة 1965 ب : "سيرورة التي بواسطتها يحصل المتاجر على ضمان الحصول على الموارد اللازمة واستعمالها بطريقة فعالة وفاعلية من أجل تحقيق أهداف المؤسسة"<sup>(3)</sup>.

يعرف C. Alazard : "إن رقابة التسيير تبحث عن إدراك ووضع وسائل معلومات موجهة لتمكين المسؤولين من التصرف وتحقيق التنسيق الاقتصادي العام بين الأهداف والوسائل وما هو محقق، لذا يجب اعتباره نظاما معلوماتيا لقيادة وتسيير المؤسسة كونه يراقب فعالية ونجاعة الأداء لبلوغ الأهداف"<sup>(4)</sup>.

(1) G. Piellot, **maitrise du contrôle de gestion**, édition sedifor, 1995, p 20.

(2) H. Bouquin, **le contrôle de gestion**, paris, PUF, 6<sup>eme</sup> édition, 2004, p 28.

(3) R. Antony, **planning and control systems : a frame work for anlysis**, Devison of Research, Graduate School of Business, Havard University, Boston, 1965, p 17.

(4) فورين الحاج قويدر، مرجع سابق، ص 33



يعرفه P. Bercherrou : "أنها تلك العملية التي تسمح للمسيرين بتقييم أدائهم وبمقارنة نتائجهم مع المخططات والأهداف المسطرة وبتخاذ الإجراءات التصحيحية لمعالجة الوضعيات غير الملائمة"<sup>(1)</sup>.

ومن خلال التعاريف يمكن ملاحظة عدة نقاط :

- أن مراقبة التسيير هي سيرورة مقسمة إلى أنشطة وعمليات مترابطة في المكان والزمان وتطبق داخل نظام هيكلي للمؤسسة الاقتصادية وبصفة أعم داخل المنظمة بجميع أشكالها، مؤسسة اقتصادية، إدارة عمومية، جمعية لا ربحية.
- مراقبة التسيير تتطلب تدخل نوعين من الأفراد المتاجر من جهة الذين يجب عليهم تحقيق الأهداف عن طريق نوع آخر من الأفراد هم باقي أفراد المنظمة، حيث يقوم المتاجر بوضع المخططات التي تسمح بتحقيق الإستراتيجية وذلك عن طريق جمع دراسة وتحليل المعلومات، وهنا تظهر الحاجة إلى توفير بعض الشروط في مراقب التسيير منها القدرة على الاتصال، الإقناع، التحفيز، الحث في بعض الأحيان، وكذا النقد من أجل التحسين.
- مراقبة التسيير مرتبطة بتحقيق الأهداف المسطرة، هذه الأهداف توضع وفق الإستراتيجية العامة وتعد هذه الأهداف بالمنارات والمعاليم التي توجه مراقبة التسيير إلى تحقيق الإستراتيجية المؤسسة.
- مراقبة التسيير هي مجموع العمليات والإجراءات التي تسمح للمسيرين بتقييم أدائهم ونتائجهم المحققة بالمقارنة مع ما كان مخطط وتحديد الانحرافات وتصحيحها أي مراقبة مدى نجاعة وفعالية الأداء داخل المؤسسة من أجل بلوغ أهدافها المسطرة.

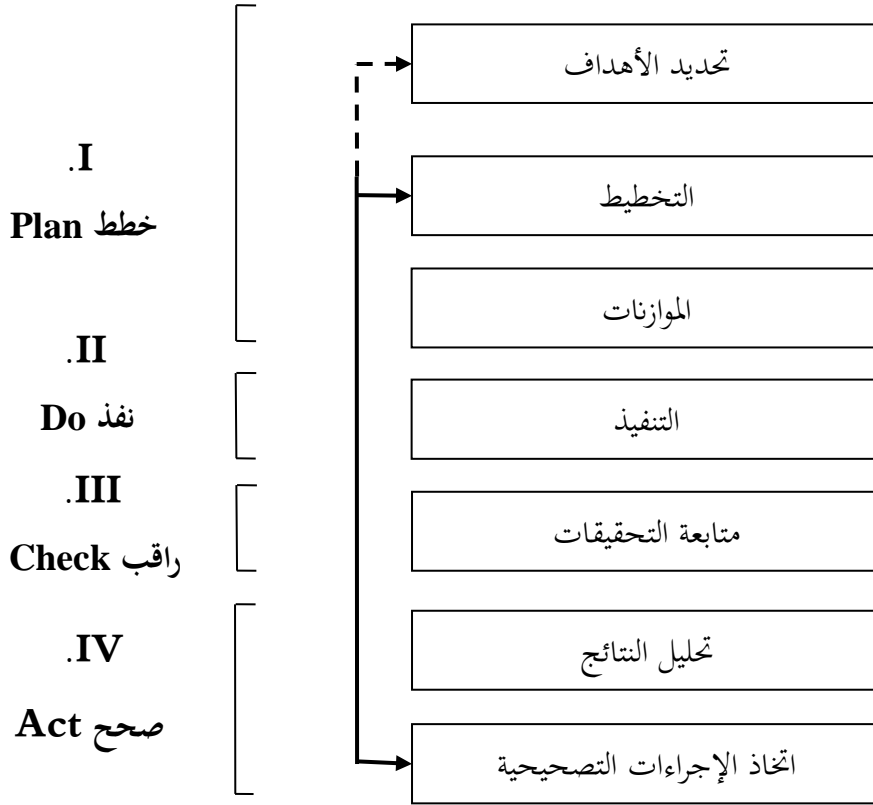
### المطلب الثاني : هيكل عملية مراقبة التسيير وشروط نجاحها في تحقيق أهدافها :

#### هيكل عملية مراقبة التسيير :

بما أن مراقبة التسيير جزء فرعي من عملية المراقبة التنظيمية للمؤسسة فإنها تضمن نفس المراحل الكبرى لهذه الأخيرة وهي : تحديد الغايات، التحكم والتقييم اللاحق وبما أنها كذلك حلقة الوصل بين المراقبة الإستراتيجية ومراقبة العمليات الإستراتيجية فإنها تعمل على زيادة الإثراء والتعلم بالمؤسسة والشكل التالي يمثل مراحل مراقبة التسيير :

(1) مرجع نفسه

الشكل رقم (01-01) : مراحل عملية مراقبة التسيير



Source : Hélène Loning, op. cit, p 103.

يشكل تحديد الأهداف التخطيط والتسيير التقديري (الموازنة) المرحلة الأولى من عملية مراقبة التسيير والتي تدخل ضمن إطار التخطيط، وتعتمد هذه المرحلة بشكل كبير على تشخيص وتحليل المعلومات الداخلية والخارجية للمؤسسة والتي يجب أن تكون على درجة كبيرة من الدقة والمصدقية لضمان سلامة القرارات التي تستخدمها هذه المرحلة. ثم تليه مرحلة التنفيذ حيث تتخذ المعلومات الواردة بالموازنات كدليل للعمل وكجهاز للإنذار في حالة الانحراف عن المسار المحدد فيها وفي مرحلة المتابعة التي هي جزء من مرحلة التنفيذ، تسجيل النتائج المحققة بشكل مفصل ودقيق. وبعد الانتهاء من التنفيذ تبدأ مرحلة التحليل التي تعتبر عنصر أساسي للتعلم، الإنراء، ومصدر العمال التصحيحية التي عادة ما تتعلق بالأعمال التي ستنجر والوسائل التي تستخدم في الدورة القادمة وفي حالات استثنائية قليلة تتعلق بالأهداف نفسها<sup>(1)</sup>.

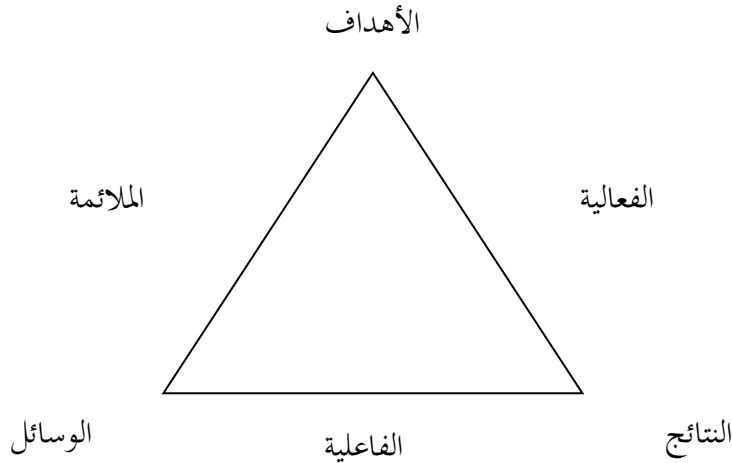
وجرت العادة على أن يتم تشخيص مختصر لعملية مراقبة التسيير للتأكد من أن جميع مراحلها تم احترامها ولم يتجاوز إحداهن وقد تلعب خصائص بعض المؤسسات دورا في هذا. على العموم إن إغفال أي مرحلة قد يعرض عملية مراقبة التسيير إلى الاعوجاج وعدم إمكانية التحكم في التسيير.

<sup>(1)</sup> langlois et autres, **contrôle de gestion**, copyright, berti édition, Alger, 2008, p103.

أهداف مراقبة التسيير :

- يمكن إجمال الأهداف التي تحققها مراقبة التسيير فيما يلي :
  - إبراز نتائج التنفيذ بدقة ووضوح والوقوف على مدى تناسب ما تم من إنجازات مع البرامج والخطط الموضوعة.
  - الوقوف على مسارات التنفيذ وكشف المشاكل والصعوبات المترتبة عليه أولاً بأول.
  - اكتشاف الأخطاء أو الانحرافات عن مقاييس الأداء والمحددة مسبقاً في مختلف مراحل التنفيذ.
  - المساهمة في تحديد أو كشف النواحي التي تتطلب ضرورة تغيير أو تعديل خطط وبرامج العمل في ضوء ظروف التشغيل الفعلية أو العوامل التي تؤثر بشكل فعال في تنفيذها أو ضرورة تعديل وتقييم أساليب وطرق التنفيذ بقصد بلوغ الداء المناسب<sup>(1)</sup>.
  - المساهمة في تحقيق نوع من عدالة المعاملة وتعزيز الحوافز بين العاملين أو محاسبة المقصرين بما يؤدي إلى المحافظة على مستوى الأداء أو العمل على زيادتها الأمر الذي يدفع العاملين إلى بذل أقصى جهد في تأدية الأعمال الموكلة إليهم تنفيذها مما يؤدي في النهاية إلى تحقيق إنتاجية عالية بأقل تكلفة ممكنة<sup>(2)</sup>.
- والشكل التالي يمثل أهم ثلاثة عناصر تهدف مراقبة التسيير إلى تحقيقها.

الشكل رقم (02-01) : مثلث مراقبة التسيير



Source : Loning, Het perqueux, Yet coll, le contrôle de gestion, édition Dunod, paris, 1998, p 06.

(1) أحمد محمد المصري، التخطيط والمراقبة الإدارية، مؤسسة شهاب، الإسكندرية، طبعة 2008، ص 151.

(2) مرجع نفسه، ص 152.

وظائف مراقبة التسيير :

لمراقبة التسيير وظائف عدة<sup>(1)</sup> :

- 1- التخطيط : يعمل نظام مراقبة التسيير على دعم عملية التخطيط في كل المستويات الإدارية وبكل أنواعه سواء التخطيط الإستراتيجي على مستوى الإدارة العليا أو التكتيكي في الإدارة الوسطى والتخطيط للعمليات على مستوى الإدارة التشغيلية.
- 2- اتخاذ القرار : يعمل نظام مراقبة التسيير على دعم القرارات في مختلف المستويات الإدارية من خلال ترشيد سلوك متخذ هذا القرار عن طريق المعلومات الجيدة التي يقدمها هذا النظام.
- 3- التنسيق والتنظيم : لابد على مراقب التسيير التنسيق بين جميع مراكز المسؤولية فيما يخص وضع الأهداف ووضع الميزانيات.
- 4- مراقبة الأداء : لتقييم جودة أداء التسيير وأنها تتضمن التقييم بواسطة الموظفين المناسبين عن طريق التقارير مثلا.
- 5- مراقبة الجودة : حيث تعمل مراقبة التسيير على قياس الجودة ومتابعتها.
- 6- إدارة الوقت : للوقت أهمية كبيرة في المؤسسة فكلما استطاعت المنظمة استغلاله بالشكل الحسن كلما كانت قادرة على التنافس، وذلك من خلال تخفيض تكلفة الوحدة الواحة والعكس صحيح.  
وعليه فمن الواجب استغلاله في مراقبة التسيير بالوسائل التالية :  
- تنفيذ الأهداف عن طريق جدول زمني باستخدام بحوث العمليات.  
- تحديد كيفية استخدام الوقت حسب خطة مدروسة مسبقا.

نظام المعلومات مراقبة التسيير

يمثل نظام المعلومات (خاصة معلومة التسيير) عامل النجاح للمؤسسة وحتى يستطيع تلبية الاحتياجات بشكل جيد يجب أن يتميز بالمرونة، للملائمة والسرعة، ولضمان ذلك يجب أن يعمل في إطار مجموعة شروط حددها N. R. King في تسعة نقاط هي<sup>(2)</sup> :

- فهم النظام عن طريق معرفة احتياجات المستعملين والتأكد من توافيقها مع النظام.
- توجيه النظام نحو المعلومة المناسبة وليس نحو كمية المعلومات.
- الأخذ بعين الاعتبار لتكلفة وإيراد نظام المعلومات.
- التعاون بين الإدارة والمستعملين لنظام المعلومات.
- التأكد من فهم الإدارة لنظام المعلومات.
- فهم نوع النشاط الذي تمارسه المؤسسة والكيفية التي يتدخل بها نظام المعلومات لتشغيله.

<sup>(1)</sup> تم الاعتماد على :

قورين الحاج قويدر، نظام مراقبة التسيير في المؤسسات الاقتصادية ودوره في تحسين الأداء، مرجع سابق، ص3.

Nobert Guedj et autres, le contrôle de gestion pour améliorer la performance des entreprises, édition d'organisation, 3<sup>ème</sup> édition, paris, p p 494-501.

<sup>(2)</sup> P. Lauzet et Teller, contrôle de gestion et budget, Edsirey, paris, 5<sup>ème</sup> édition, 1989, pp 51-52.

- توفير الجداول الوسيطة الضرورية لتكوين جدول القيادة.
  - التأكد من الإدماج الفعلي للأنظمة الفرعية.
  - لتسهيل نمو، تأقلم واستمرارية نظام المعلومات.
  - وتصنف المعلومات التي تستعملها مراقبة التسيير إلى (1) :
  - معلومة إستراتيجية وأخرى عملية.
  - معلومة صاعدة وأخرى نازلة.
  - معلومة تشغيل والتي تنقسم إلى معلومة خاصة بالقيادة ومعلومة خاصة بالمراقبة.
  - معلومة التأثير وهي أساس الترابط بين الأفراد والموارد.
  - معلومة التوقع وخاصة تلك المتعلقة بالقيادة.
- انطلاقاً من هذه الأنواع المختلفة للمعلومات نلاحظ وأن كل معلومات ضرورية ل :
- اتخاذ القرار : وتسمح معلومة القرار بقيادة منسقة للمؤسسة وبتقييم أداء عناصر هذه الأخيرة تسمح من جهة العاملين بالتنسيق فيما بينهم كما تسمح لهم بالتعرف على نقاط قوتهم وضعفهم، ومراقبة ومتابعة خياراتهم، وتنسيق أعمالهم مع المسؤولين الآخرين ومتابعة عناصر النجاح الأساسية بكيفية أحسن.

### المطلب الثالث : أشكال تطور المراقبة على تسيير المؤسسات الجزائرية العمومية :

#### مراقبة المؤسسة المسيرة ذاتيا :

إن حق الملكية يؤدي بالضرورة إلى حق المراقبة وبما أن ملكية المؤسسة المسيرة ذاتيا كانت عمومية فلقد خضعت إلى مراقبة الدولية لقد كانت المراقبات التي طبقت متعددة سواء مارسها الهيئات المالية أو الهيئات الوصية.

#### 1-1 رقابة الصندوق الوطني الخاص لعدم المؤسسات الشاغرة :

وقد كان هذا الصندوق مكلفا بالحفاظ على نشاطات تلك المؤسسات ومواصلة تشغيلها بالإضافة إلى إنشاء لجنة مركزية وثلاث لجان جهوية مكلفة بتوزيع الإعانات المالية من هذا الصندوق على مختلف لجان تسيير المؤسسات المستفيدة من الدعم (2).

ومع بداية 1965 تم تعزيز هذه المراقبة وذلك بإسنادها إلى البنك المركزي الجزائري والتي تنص على "المراقبة العملية والمالية على مؤسسات القطاع الاشتراكي وذلك لأجل مساعدتها على إنجاز مخططاتها وبرامجها ورفع من إنتاجيتها كما وكيفا والتأكد لمدى احترامها لقواعد التسيير المتوازن" (3).

كما كان يتدخل في كل مستويات تسيير المؤسسة وحتى أنه يساهم في إعداد وإنجاز مخططاتها.

#### 1-2 رقابة الهيئات الوصية : فوزير الاقتصاد الوطني ثم وزير الصناعة كلفا بمهمة مراقبة المؤسسات المسيرة ذاتيا

وذلك عن طريق :

(1) ibid, pp 51-52.

(2) M. Boussoumah, Pa motion d'entreprise publique en droit algérien, op.cit, p 209.

(3) ibid, p 210.

- مراقبة تنفيذ قرارات مفتشية العمل.
- الموافقة على علاوات المردودية ومراقبة مستوى التشغيل.
- مراقبة محاسبة المؤسسة والسهر على مدى مطابقتها للمخطط المحاسبي العام.
- استقبال محاضر اجتماعات هيئات التسيير الذاتي.
- مسك جرد استثمارات المؤسسات<sup>(1)</sup>.

### أنظمة مراقبة تسيير وإدارة المؤسسة الاشتراكية :

حاولت الدولة عبر مختلف الأجهزة ممارسة مراقبة شاملة على كل مستويات المؤسسة الاشتراكية وستتناول أهم تلك الأنظمة الرقابية :

#### 2-1 مراقبة الوصايا : تتمتع الهيئة الوصية (الوحيدة) على المؤسسة الاشتراكية بكل السلطات في توجيه ومراقبة

تسييرها والمتمثلة في :

- مراقبة التوجه العام للمؤسسة.
- مراقبة القرارات التي يتخذها مدير المؤسسة أو الوحدة وذلك ن طريق مراقبة مدى مطابقة القرارات التي تم اتخاذها مع ذلك المخطط الذي وافقت عليه<sup>(2)</sup>.

بالإضافة إلى المراقبتين تمارس الوزارة مراقبتين تقليديتين بالنسبة للمؤسسات هما المراقبة الموازية ومراقبة التسيير .

#### 2-2 مراقبة وزارة المالية : وذلك من خلال مراقبتين سابقة ولاحقة :

أ- إعطاء الموافقة الضرورية لحصول المؤسسة الاشتراكية على الاعتمادات المالية الخارجية (مراقبة سابقة).

ب- التدخل في تسيير المؤسسة (مراقبة لاحقة) فيما يخص :

- مدى مطابقة تنفيذ الميزانية للمخطط.
- دراسة ظروف تنفيذ القواعد التنظيمية والتشريعية ذات الآثار الاقتصادية والمالية.
- مشروعية ومصدقية الوثائق المحاسبية والمالية.
- دراسة جدول الإيرادات والنفقات التنبؤية.
- دراسة القرارات الخاصة بالتوظيف والأجور والتعويضات مراجعة الأسعار<sup>(3)</sup>.

بالإضافة إلى كل من هذين الجهازين فقد خضعت المؤسسة الاشتراكية إلى رقابة أجهزة أخرى هي المراقبة الدائمة لمحافظ الحسابات والذي كانت مهمته الأساسية مراجعة محاسبة المؤسسة وتطبيق القواعد التشريعية وبالإضافة إلى دوره الاستشاري في تقييم نوعية تسيير المؤسسة<sup>(4)</sup>.

<sup>(1)</sup>(M. Boussoumah, *Pa motion d'entreprise publique en droit algérien*, op.cit, p 211.

<sup>(2)</sup> T. Belloula, *de l'organisation socialiste des entreprises*, pitrairie – édition du parti, 4<sup>eme</sup> trimestre, 1977, pp 128-129.

<sup>(3)</sup> ibid, p 130.

<sup>(4)</sup> radjem necib l'entreprises publique algerienne socialism et participation OPU alger 1987 p 63

2-3 مراقبة المفتشية العامة للمالية : إن تدخلات هذه الهيئة تتعلق بهام مراقبة وإجراء التحقيقات فيما يخص:

- ظروف تطبيق التشريعات المالية والمحاسبية.
- التسيير والوضعية المالية للمصالح والهيئات المراقبة.
- دقة ومصداقية وانتظامية المحاسبات.
- مطابقة العمليات المراقبة مع تنبؤات الميزانية والبرامج الاستثمارية ولميزانيتي الاستغلال والتسيير<sup>(1)</sup>.

2-4 مراقبة مجلس المحاسبة :

حيث تم إنشاء هذه الهيئة سنة 1980 للقيام بمراقبة مالية الدولية بما في ذلك المؤسسات الاشتراكية من خلال مراقبة دقة انتظام ومصداقية محاسبات مختلف الهيئات، تقييم نجاعة التسيير بالرجوع إلى المعايير المحددة من خلال أهداف المخطط أو بالمقارنة مع معايير التسيير المحددة على إن على المستوى الوطني أو الدولي وتقديم كل الاقتراحات والتوصيات التي من شأنها تحسين التسيير المالي والمحاسبي ورفع مردودية وإنتاجية الهيئات الخاضعة لمراقبتها<sup>(2)</sup>. بالإضافة إلى المراقبات السالفة الذكر، خضعت المؤسسات العمومية إلى مراقبات أخرى تقوم بها أجهزة داخلية وأخرى خارجية كمراقبة جمعية العمال وذلك عن طريق :

- تقييم نشاط المؤسسة ومدى تحقيق الأهداف المسطرة.
- تقييم إنجاز المشاريع الجديدة من حيث الفترة وتكلفة الإنجاز.
- تقديم توصيات لتحسين أداء الجهاز الإنتاجي<sup>(3)</sup>.
- وممارسة كذلك المجلس الشعبي الوطني لوظيفة المراقبة تم من خلال :
- المراقبة السنوية لاستعمال قروض الميزانية المصادق عليها.
- إجراء تحقيقات حول القضايا ذات المصلحة العامة.
- مشروعية العمليات المالية والمحاسبية.
- طرق تحديد الأسعار وتوزيع وتسويق المنتوجات<sup>(4)</sup>.

**مراقبة تسيير المؤسسة العمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري :**

خضعت المؤسسة العمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري إلى مراقبات متعددة مالية تقنية واقتصادية حيث يقوم بوظيفة الرقابة المالية موظفون مختصون من وزارة المالية هم المراقبون الماليون الذين يقومون بثلاث مهمات رئيسية :

- المراقبة السابقة : وذلك أساسا بالموافقة على النفقات.
- المراقبة الدائمة والمتمثلة في المراجعة والمراقبة المتواصلة للمحاسبة.

<sup>(1)</sup> رئاسة الجمهورية وزارة المالية، مرسوم رقم 53-80 المؤرخ في 01 مارس 1980، المتعلق بخلق مفتشية العامة للمالية، الجريدة الرسمية 04 مارس 1980، ص 244.

<sup>(2)</sup> République Algérienne démocratique et populaire, loi n° 80-05 du 1<sup>er</sup> mars 1980, relative à l'exercice de la fonction de contrôle par la cour des comptes, JORADP, du 04/03/1980, pp 234-241.

<sup>(3)</sup> M. Boussoumah, Pa motion d'entreprise publique en droit algérien, op.cit, pp 554-556.

<sup>(4)</sup> République Algérienne démocratique et populaire, loi n° 80-04 du 1<sup>er</sup> mars 1980, relative à l'exercice de la fonction de contrôle par l'a semblée populaire nationale, JORADP, du 04/03/1980, pp 230-234.

• المراقبة اللاحقة التي تتم بإعداد تقرير عن نشاط المؤسسة.

كما تقدم المؤسسة كل سنة إلى وزارة المالية : الميزانية، حسابات الاستغلال، وحسابات التسيير<sup>(1)</sup>.

أما مراقبة الوصايا هي الأخرى كانت واسعة النطاق فبالإضافة إلى التقرير السنوي للنشاط الذي ترسله لها المؤسسة أو الوحدة فإن على المديرية كل ثلاثي أو سداسي إعلام الوزارة الوصية بالسير العام للمؤسسة أو الوحدة في بعض الحالات على المدير أن يبعث لها شهريا ميزان المراجعة مرفقا بكل المستندات والوثائق التبريرية<sup>(2)</sup>. كما يمكن أن تقوم وزارة المالية ومن طرف مختلف أجهزتها إجراء تفتيش في كل وقت للإطلاع على ظروف تسيير وسير المؤسسة، الأمر الذي قد يؤدي خضوع المؤسسة إلى نفس المراقبة تمارسها أجهزة مختلفة (مراقبة مزدوجة)<sup>(3)</sup>.

### آليات الرقابة على المؤسسة العمومية الاقتصادية (بعد استقلالها) :

إن منطق الإصلاح الجديد الذي يقضي باستقلالية المؤسسات يرمي إلى الحد من الأنظمة الرقابية الخارجية وبالمقابل تعزيز الرقابة الداخلية الخاصة بالمؤسسة.

إلا أنه بالنظر إلى الطابع العمومي للمؤسسات العمومية الاقتصادية لم يتم الإلغاء الكلي للمراقبة الخارجية وإنما تم ألقمتها ومعطيات الوضع الحالي فلم يعد للإدارة المركزية دور في المراقبة والإشراف المباشر على السير العام للمؤسسات العمومية الاقتصادية وأصبح دورها مجرد الإشراف والتنسيق العام وتم التنازل عن مهمة المراقبة لصالح صناديق المساهمة التي تقوم بمتابعة ومراقبة نتائج ومردودية المؤسسة العمومية الاقتصادية<sup>(4)</sup>.

كما يبقى الوزير المختص على إطلاع دائم بما يجري في المؤسسة العمومية الاقتصادية وذلك بواسطة ممثليه في مجلس الإدارة<sup>(5)</sup>.

كما تم التخفيض من رقابة الوزارة الوصية ووزارة التخطيط وإلغاء رقابة مجلس المحاسبة والرقابة البنكية.

أما المراقبة الداخلية التي تمارسها أجهزة المؤسسة العمومية الاقتصادية فيضمن القيام بها الأجهزة التالية :

1- الجمعية العامة : فهي لها سلطة واسعة في الإشراف على المؤسسة ومراقبتها فهي تقوم ب :

- تعيين وعزل أعضاء مجلس الإدارة أو أعضاء مجلس المراقبة.

- تعيين المسيرين ومحافظي الحسابات.

- ممارسة المراقبة الداخلية اللاحقة والسابقة<sup>(6)</sup>.

2- مجلس الإدارة : يقوم مجلس الإدارة بممارسة الرقابة على المؤسسات العمومية الاقتصادية من خلال :

- انتخاب الرئيس المدير العام أو المدير العام.

- المتابعة والمراقبة على مختلف أعمال جهاز التسيير.

<sup>(1)</sup> T. Belloula, de l'organisation socialiste des entreprises, op.cit, p 773.

<sup>(2)</sup> M. Boussoumah, Pa motion d'entreprise publique en droit algérien, op.cit, p 403.

<sup>(3)</sup> M. Boussoumah, Pa motion d'entreprise publique en droit algérien, op.cit, p 404.

<sup>(4)</sup> عليوات ياقوتة سعاد، مرجع سابق، ص 123.

<sup>(5)</sup> محمد الصغير بعلي، تطور القطاع العام (استقلالية المؤسسات)، مرجع سابق، ص 268-271.

<sup>(6)</sup> عليوات ياقوتة سعاد، الرقابة على المؤسسة العامة الاقتصادية رسالة ماجستير مع معهد الحقوق و العلوم الادارية جامعة الجزائر 1990 ص 113.



3- جهاز التسيير (المدير العام) : وذلك بالرقابة على كافة أعمال المؤسسة وعلى المسيرين<sup>(1)</sup>.

4- مراقبة محافظ الحسابات :

في مرحلة استقلالية المؤسسة العمومية فإن مهمة تعيين محافظ الحسابات أوكلت إلى للجمعية العامة مع ضرورة ضمان استقلاليته عن هيئات إدارة المؤسسة ومراقبة محافظ الحسابات هي مراقبة شاملة ودائمة لكل أوجه تسيير المؤسسة بما يضمن الحفاظ على حقوق كافة الشركاء في المؤسسة<sup>(2)</sup>.

### المطلب الرابع : واقع أداء المؤسسات العمومية في الجزائر :

سنحاول في هذا المطلب أن نبين معوقات المؤسسات العمومية في الجزائر في تحقيق أهدافها وعرض واقع أداءها الاقتصادي مع توضيح الشروط اللازمة لتحسين أداءها.

#### معوقات المؤسسة العمومية في تحقيق أهدافها :

لقد تعدد الأسباب التي وقفت أمام تحقيق المؤسسة العمومية لأهدافها المسطرة على مدار تطورها وأهمها<sup>(3)</sup> :

- 1- انعدام الحساب الاقتصادي : والمقصود بذلك انعدام أدوات التحليل والتقنيات الكمية وطرق التحليل الاقتصادي وهي تستعمل في نظام مراقبة التسيير.
- 2- طبيعة القطاع العام الاقتصادي : فهو يتميز بتسارع تغير السياسات الاقتصادية المتبعة والمركزية المفرطة.
- 3- انحراف المؤسسة عن وظيفتها الاقتصادية : عن طريق تداخل عوامل تاريخية وسوسولوجية وسياسية.
- 4- استنزاف الخبرات الإدارية : عن طريق هجرة العناصر الإدارية والعمالة المنتجة إلى قطاع الأعمال الخاص.

#### تعدد الأدوار المختلفة داخل المؤسسة ودورها في صنف أداء المؤسسات العمومية (4) :

إن قيام الحكومة بالدور الإستراتيجي وتدخلها في القرارات العملية أدى إلى تعويض التوجه الإستراتيجي والمراقبة الفعلية ب :

- توجيه غامض أو مقدم.

- مراقبة غير فعالة أو غير موجودة تماما.

- اتخاذ قرارات بطيئة وسياسوية.

ونتيجة لذلك تصبح العلاقات السياسية أكثر أهمية من الإنتاجية والمردودية المالية للمؤسسة وعليه فمن الصعب تسيير المؤسسات العمومية الصناعية بسبب تعدد الهيئات في مسار اتخاذ القرار فتداخل سلطات اتخاذ القرار أدى لسوء أداء المؤسسة العمومية كذلك من الضروري تحديد سلطات ومسؤوليات كل طرف بالشكل الذي يسمح لجمعية المساهمين التصرف كالمالك الوحيد للمؤسسة.

<sup>(1)</sup> محمد الصغير بعلي، تطور القطاع العام (استقلالية المؤسسات)، مرجع سابق، ص 302-303.

<sup>(2)</sup> T. Hadj sadouk, le commissaire aux comtes ; Rôle, diligences et responsabilité du commissaire aux comtes, Dahlab, 2007, p 23.

<sup>(3)</sup> ناصر دادي عدون، عبد الله قويدر الواحد، مراقبة التسيير والأداء في المؤسسة الاقتصادية.

<sup>(4)</sup> Mohamed SADEG, Management des entreprise publiques les presses d'Alger, op.cit, pp 45-49.

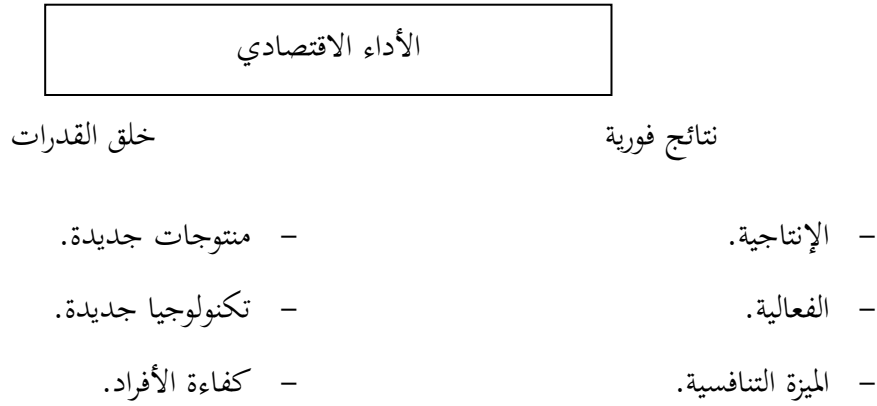
طبيعة أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية :

اختلف معظم الباحثين في تحديد وحصر أهم أنواع الأداء المؤسساتي فمنهم من ميز بين الأداء الاقتصادي والأداء الاجتماعي والبعض الآخر ميز بين الداخلي والخارجي، وفيما يلي سنعرض أهم أنواع أداء المؤسسة العمومية هما الأداء الاقتصادي والأداء الاجتماعي.

3-1 الأداء الاقتصادي للمؤسسة العمومية :

فيما يتعلق بالأداء الاقتصادي فهو يتكون بدورة من النتائج الفورية على المدى القصير وخلق القدرات على المدى الطويل وهذا ما يوضحه الشكل التالي :

الشكل رقم (01-03) : مكونات الاداء الاقتصادي للمؤسسة العمومية

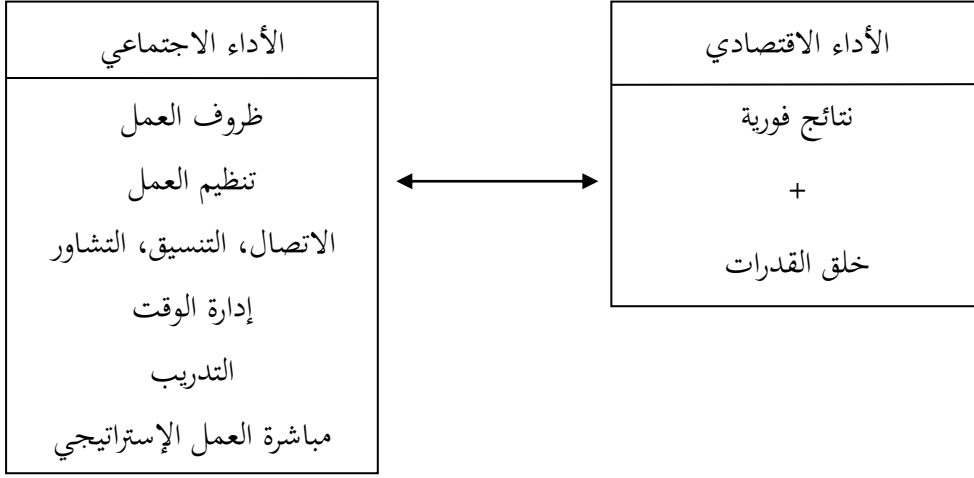


Source : Henri savalli, **véronique zardet "maitrisé les Coûts et les performances Cachés"**, édition economica, paris, 1995, p 78.

أما أداء المؤسسة الاجتماعي فهو يأتي من خلال اهتمامها بتحسين المجالات الستة المشكلة لظروف الحياة المهنية وهي ظروف العمل، تنظيم العمل، الاتصال، إدارة الوقت، التدريب ومباشرة العمل الإستراتيجي<sup>(1)</sup>. كما أن هناك علاقة تكامل وترابط بين كل من الأداء الاقتصادي والاجتماعي حيث أن الأداء الاقتصادي لن يأتي من خلال اهتمام المؤسسة بأداءها الاجتماعي وهذا ما يبينه الشكل التالي :

(1) مراد كواشي، آليات نجاح عملية تقييم أداء المؤسسة، مجلة العلوم الاقتصادية، العدد 33 / المجلد التاسع / 2013، ص 184.

الشكل رقم (04-01) : الارتباط بين الأداء الاقتصادي والاجتماعي، في المؤسسة.



Source : Henri savalli, véronique zardet "maitrisé les Coûts et les performances Cachés", op.cit, p 112.

لذلك فإن المقاربة الاجتماعية الاقتصادية التي جاء بها H. savalli ترى أن هناك تكاملا ما بين أداء المؤسسة الاقتصادية وأدائها الاجتماعي وهذا على خلفية أن النشاط الاقتصادي وأدائها الاجتماعي وهذا على خلفية أن النشاط الاقتصادي للمؤسسة وممارستها الاجتماعية يتواجدان داخل نسق مشترك من العلاقات، هذا النسق الذي سيحدد الأداء الإجمالي للمؤسسة.

أما P.PINOTO يرى أن الأداء المستدام هو أحسن نظام لتخصيص الموارد وتوزيعها ما بين الزبائن، العمال المساهمين فضلا عن أنه أكبر خيار مربح بالنسبة للمؤسسة وهو يقوم على أربعة ركائز أساسية تربطها علاقات تعاضدية جد قوية وهي القيم، الأسواق، الأفراد والحرف<sup>(1)</sup>.

#### الأداء الاجتماعي والمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الاقتصادية :

تجدر الإشارة إلى أنه في خصم دراستنا لمختلف أنواع الأداء في المؤسسة تبين لنا أن موضوع الأداء الاجتماعي قد أثار جدلا واسعا من طرف مختلف الباحثين وذلك بين مؤيد للمسؤولية الاجتماعية وبين معارض لها. إذ تعود جذور هذا النقاش إلى السبعينات من القرن الماضي حيث عرف Friedman أن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة هي تحقيق الأرباح وأن أي تفسير آخر لهذه المسؤولية خارج هذا المعنى سيؤثر سلبا في عوائد المساهمين وبالتالي في استمرارية النظام الرأسمالي ككل وعلى خلاف ذلك يرى Drucker أن تحقيق الأرباح لا يتعارض مع مسؤولية المؤسسة الاجتماعية وذلك لأنه بواسطة هذه الأرباح يمكن للمؤسسة توسيع استثماراتها وبالتالي خلق وظائف جديدة في حين يرى Caroll أنه ينبغي على المؤسسة إعطاء الأولوية إلى مسؤولياتها الاقتصادية من خلال تحقيق الأرباح

<sup>(1)</sup> paul pinto, la performance, duale éd, Dunod, paris, 2003, p 09.

ومسئولياتها القانونية من خلال احترام التشريعات والقوانين السارية فمتى انتهت من إنجاز هذه المسؤوليات أمكن لها التفكير في إتمام مسؤوليتها الاجتماعية خدمة للمجتمع.

**الشكل رقم (01-05) : الركائز الأربع للأداء المستدام.**



Source : paul pinto, **la performance**, op.cit, p 11.

كما يعد هذا الباحث أن أحسن مؤشر للتعبير عن الأداء المستدام هو رقم الأعمال والنتيجة التشغيلية للمؤسسة<sup>(1)</sup>.

**مقومات تصميم نظام تقييم الأداء في المؤسسات العمومية :**

لارسام نظام فعال لتقييم أداء هذه المؤسسات لابد من إتباع الخطوات التالية<sup>(2)</sup> :

1- تفعيل دور الدولة في الإشراف على النشاطات الاقتصادية عن طريق :

وضع الأدوات اللازمة لقياس الأداء الاقتصادي الإجمالي من جهة وتوفير الظروف الضرورية من خلال مختلف الآليات التي تسمح بإرساء نظام تقييم الأداء، وإنشاء هيئات للبحث في هذا الموضوع، إعداد مخططات تكوين ودراسة سبل إدماجها في مسار التكوين الجامعي والمهني....

2- تفعيل مساهمة المؤسسة في إرساء نظام تقييم الأداء على المستويين الجزئي والكلّي وذلك من خلال : إنشاء خلية

تفكير لإرساء نظام تقييم الأداء في المؤسسة واكتساب التقنيات الحديثة المستعملة في تقييم الأداء والتحكم فيها وإرساء نظام معلومات فعال في المؤسسة وتكوين العمال وإشراك كافة المستويات.

**محددات تقييم الأداء في المؤسسات العمومية :**

إن المشكل الذي يواجه المؤسسة العمومية هو المساهمة الكبيرة للأجهزة الحكومية في النتائج النهائية لأدائها وفي

أغلب الأحيان لا تحمل هذه الأجهزة نظرة موحدة فيما يخص الأهداف الواجب تكليف المؤسسة العمومية بتحقيقها الأمر

<sup>(1)</sup> paul pinto, **la performance**, op.cit, p 09.

<sup>(2)</sup> Aduoune la performance economique –pratique algerienne la reussite de léchec suivi des concepts theoriques et de sinstrumentes modernes de mesure el othmania alger 2005, pp 134-138.

الذي يؤدي إلى الغموض في تحديد الأهداف وفي وسائل وسبل تحقيقها نظرا للاعتبارات السالفة الذكر يجب وضع محددات أو شروط لتصميم نظام فعال لتقييم أداء المؤسسة العمومية وأهم تلك المحددات ما يلي :

1- ضرورة وجود نظام اتصال ناجح سواء داخل المؤسسة لإعلام العمال عن الأهداف الحقيقية للمؤسسة ومعايير التقييم المستعملة أو خارج المؤسسة للسماح بالهياكل الحكومية بإجراء تقييم على أسس موضوعية فالمؤسسة العمومية بحاجة بالإضافة إلى نظام المعلومات الداخلي الذي يسمح بتقييم ومراقبة المؤسسة إلى نظام معلومات حول الأداء الذي يقوم بإرسال المعلومات حول الأداء إلى المقيمين الخارجيين عن المؤسسة. وهو عبارة عن نظام معلومات معياري موجود تحت سلطة جهاز مكلف بمراقبة أداء المؤسسات العمومية للسماح بإمكانية تقييم المعايير التالية :

- أداء المؤسسة الحالي مقارنة بأدائها السابق.

- أداء المؤسسة بالنسبة لأداء المؤسسات التي تنشط في نفس القطاع.

- أداء المؤسسة بالنسبة للأهداف الاقتصادية والاجتماعية الكلية للوطن<sup>(1)</sup>.

2- ضرورة تحديد معايير التقييم وسلم يقيمها والذي يقوم أساسا على الضرورة الختمية للتخطيط التي يحدد أهداف المؤسسة وهذا ما يسهل عملية تقييم الأداء.

3- ضرورة التفرقة بين أداء المؤسسة وأداء مسيرتها لأن أداء المؤسسة تتحكم فيه عوامل خارجة عن تحكم مسيري المؤسسة كسياسة الأسعار مثلا.

4- ضرورة توفر إدارة سياسة من المسؤولين في الدولة لإرساء نظام تقييم الأداء في هذه المؤسسات<sup>(2)</sup>.

5- أهداف الأداء يجب أن تكون موضوع نقاشات مع مسيري المؤسسة العمومية في بداية السنة ولا يجب أبدا أن تحدد من جانب واحد فقط أي من الحكومة ثم يتم الاتفاق عليها وفي نهاية السنة يتم تقييم أداء المؤسسة تبعا للأهداف المسطرة والمتفق عليها. ولا يتم ذلك إلا عن طريق تبادل المعلومات بين المقيم والمؤسسة العمومية بدون أية عراقيل<sup>(3)</sup> ويجب الإشارة إلى أنه عن الاتفاق على وضع معايير الأداء يجب الأخذ بعين الاعتبار ما يلي :

- الطبيعة المتعددة لأهداف المؤسسة العمومية في كامل مسار تسييرها بما في ذلك عند تقييم الأداء وضرورة الحفاظ على التوازن بين بعديها (بعد المؤسسة والبعد العمومي) عند تحديد معايير التقييم.

- أخذ بعين الاعتبار الفرق الموجود بين الأهداف القصيرة الأجل والأهداف الاقتصادية والاجتماعية الطويلة الجمل كال تنمية الجهوية، تحسين المستوى المعيشي والتي يتطلب تحقيقها سنوات عديدة.

### - شروط تحسين أداء المؤسسات العمومية في الجزائر :

حتى تؤدي المؤسسة دورها لبلوغ أعلى درجة من الفعالية، عليها أن تحقق بعض الخصائص التي تسمح لها بذلك

انطلاقا من مكوناتها البشرية وأساليبها والاهتمام بمحيطها<sup>(4)</sup>.

<sup>(1)</sup> Mohamed SADEG, Management des entreprise publiques les presses d'Alger, op.cit, pp 112-115.

<sup>(2)</sup> Mohamed SADEG ibid, p 116.

<sup>(3)</sup> Mohamed SADEG, Management des entreprise publiques les presses d'Alger, op.cit, pp 124-128.

<sup>(4)</sup> ناصر دادي عدون، الإدارة والتخطيط الإستراتيجي، مرجع سبق ذكره، ص ص 114-108.

## 7-1 الشروط المتعلقة بالإدارة الداخلية : حيث يمكن التركيز على النقاط التالية :

أ- ضرورة انتقال المديرين من وضعية المسير والمتابع للظروف إلى وضعية أبعد من الإداري مع النقلة النوعية في مفهوم التسيير والأدوات المختلفة التي استعملت منذ السبعينات في القرن الماضي أين يكون فيها المدير مبدعا وخلاقا في ما يدعى بالقيادة.

ب- توفير وسط إداري جيد وقدرات عالية وتحكم في التكاليف عوامل الإنتاج، وأعضاء إداريين ذوي خبرة وقدرات عالية أحسن من القدامى.

ج- تحديد شروط تخضع للجانب العلمي والتقني والخبرة للعناصر التي تلتحق بإدارة المؤسسات ومختلف الهيئات التي لها علاقة بالتسيير الاقتصادي.

د- تحديد طرق تقييم القدرات لدى الأشخاص حتى يتم اختيار شكل علمي صحيح.

هـ- العمل على تغيير الطرق والوسائل الإدارية الماضية بإدخال وسائل التسيير الإستراتيجي والتخطيط ومحاسبة التسيير ذات العلاقة المباشرة بمتابعة النشاط والفعالية وغيرها مما نجد في دائرة مراقبة التسيير.

## 7-2 الشروط على مستوى علاقة المؤسسة بالمحيط : وهنا يمكن عرض النقاط التالية :

أ- تحقيق وعي المسيرين في المؤسسة بالنظرة الإستراتيجية وبضرورة الاعتماد على المعلومات الاقتصادية، المالية والاجتماعية خاصة عن المستهلكين... إلخ.

ب- اقتناع المسيرين والمسؤولين في المؤسسات الوطنية بفوائد ودور المعلومات وتبادلها بينها وبين المحيط.

ج- على المؤسسات أن ترسم إستراتيجية وسياسات دعاية وإشهار وإعلام خارجي تعتمد على جوانب حقيقية وتعود عليها بالنتائج الجيدة.

د- ضرورة ربط نظام المعلومات في المؤسسة بشقيه التسييري والإعلامي الداخلي والخارجي، بربط حتما بإستراتيجية محكمة في هذا المجال وبإمكانيات المؤسسة المالية والتقنية.

هـ- وضع برنامج خاص بإنشاء نظام معلومات فعال بمختلف مكوناته ويشترك فيه مختلف المستويات من العمال المؤطرين.

و- من الضروري أن تقوم المؤسسات الجزائرية بإعادة تقييم وتحديد نجاعة أجهزة وأنظمة الإعلام الآلي الموجودة فيه وذلك عن طريق دراسة وافية عن كل ماله علاقة بتكاليفها ونتائجها عن وضعية المؤسسة وعلى ما توفره لها مقابل ذلك على المدى القصير، المتوسط والبعيد كغيرها من الاستثمارات بل وأكثر من هذا باعتبارها استثمار من نوع خاص وحتى تتمكن المؤسسات العمومية من مواجهة المشاكل المتعددة التي تلتقاها أثناء متابعة مشوارها وأن تتأقلم مع البيئة المحيطة بها والتميزة بالتغير الدائم والمستمر والمرتبط بكفاءتها وبسرعة استجابتها وتكيفها لمختلف الأحداث الحاصلة سواء داخلها أو خارجها.

## خاتمة الفصل

ان قانون المالية لسنة 2016 من شأنه أن يؤدي إلى زوال المؤسسات العمومية الاقتصادية في الجزائر بحكم أن فتح رأس مال هذه المؤسسات أمام الشراكة الوطنية مع احتفاظ الدولة بحد أقصى من رأس المال قدره 34% سيؤدي حتما إلى زوال الطابع العمومي على المؤسسات العمومية الاقتصادية خاصة أن المادة 62 من قانون المالية لسنة 2016 تسمح للشريك الوطني المقيم بشراء الأسهم و الحصص المتبقية بعد خمس سنوات من الشراكة بشرط تقديم طلب إلى مجلس مساهمات الدولة و الذي لا يعتبر رفضه كافيا لوقف عملية الشراء بحكم الفقرة الأخيرة من هذه المادة قد نصت على أنه في حالة الرفض تتم عملية التنازل بالسعر المتفق عليه في ميثاق الشركاء أو بالسعر الذي يحدده المجلس.

إن هذه المبادئ الجديدة التي ستؤدي حتما إلى زوال المؤسسات العمومية الاقتصادية و إن كان ما يبررها هو التخلص من الأعباء الكثيرة التي تفرضها هذه المؤسسات على الخزينة العمومية و إعادة هيكلتها نحو إنتاجية أكثر إلا أنه لا ينبغي أن تهدد وجود المؤسسات العمومية الاقتصادية الاستراتيجية و المؤسسات العمومية الاقتصادية الناجحة، و هو الأمر الذي يمكن تداركه بموجب النصوص التنظيمية المتعلقة بكيفيات تطبيق المادة 62 من قانون المالية لسنة 2016

## الفصل الثاني:

الاستراتيجية ومراقبة التسيير ( العلاقة و الارتباطات )



## مقدمة الفصل

تقوم عملية تصميم نظام مراقبة التسيير على اقتراح اقامة مجموعة من الادوات و الوسائل التي تعمل بصورة جيدة و متناسقة مع الاجراءات و التي تساعد على تحقيق الاهداف و اتخاذ القرارات و بالتالي الرفع من كفاءة و فعالية المؤسسة الذي يصب في ادائها و هو ما يسعى الي تحقيقه المسيرين بمرافقة مراقب التسيير .

الادوات الكمية الكلاسيكية هي الادوات التي ارتبطت بظهور مراقبة التسيير و نخص بالذكر محاسبة التكاليف و الموازنات التقديرية و التحليل المالي حيث كانت من اهم الادوات التي استعملت في متابعة نشاط المؤسسة الاقتصادية و ظل هذا حتى العقد الاخير من القرن العشرين و بعد ازمة المحروقات الاولى ظهرت اتجاه الكتاب و المطبقين في التسيير الى تقنيات ووسائل كيفية مثل ثقافة المؤسسة و الميزانية الاجتماعية .

و من اهم اسباب هذا التطور في تقنيات مراقبة التسيير كان اجتماع عدة عوامل اصبحت تسمى بخصائص الاقتصاد الحديث كظاهرة العولمة في الانشطة و اقتصاد المعلومات و التطور التكنولوجي السريع الذي انتج مزيدا من التعقيد و عدم التأكد و التغير السريع في عالم الاقتصاد و الادارة و الاتجاه نحو الانفتاح الاقتصادي و الادارى .

### المبحث الاول. دراسة تأثير الإستراتيجية على تصميم نظام مراقبة التسيير.

باختلاف النظريات الكلاسيكية التي أسست معيار واحد (المعيار الأمثل "le bon" "One Best way" فإن منظري نظرية النظم (La théorie de contingence) 1980 يرون أن المؤسسة تخضع لمجموعة من العوامل أو العناصر التي تدخل في تصميم أنظمة مراقبة التسيير<sup>(1)</sup>.

فالفكرة الأساسية لهذه النظرية أنه لا يوجد نظام واحد لمراقبة التسيير بفضل هذه الإشكالية لا يمكن اعتبار نظام مراقبة التسيير كأداة ثابتة (معيار) لكل المؤسسات.

وتصميم نظام مراقبة التسيير واستعماله يختلف باختلاف خصائص المؤسسة «مراقبة التسيير يجب أن تتكيف مع حاجات المؤسسة ولا يجب أن تطبق بنفس الطريقة (plaqué) في جميع المؤسسات»<sup>(2)</sup>. تخضع مراقبة التسيير للتأثير مجموعة العوامل هي كالتالي :

- طبيعة النشاط.
- نموذج الإدارة.
- وضوح الأهداف.
- ثقافة المؤسسة.
- البيئة وطبيعة المنافسة الخارجية.

### المطلب الاول دراسة العوامل الخارجية المؤثرة في تصميم أنظمة مراقبة التسيير :

الدراسة المرجعية التي تتعلق بالمحيط الخارجي كانت لبيرنز وستوكر (Burns & Stalker) حول عشرين مؤسسة صناعية في بداية سنوات الستينات العالمان قاما بتميز وذكر خصائص محيط هذه المؤسسات واعتبر أن المحيط يتميز بمعدل التغيير لنوعين من المعطيات :

- التكنولوجيا العلمية.
- سوق المنتج.
- وميزا بين نوعين من البيئة :
- بيئة مستقرة : تتميز بدرجة قليلة من التغيير.
- بيئة نشيطة (دائمة التغيير).

<sup>(1)</sup> Frédéric Gautier, Anne Pezet, **contrôle de gestion**, DARIOUS, France, 2006, p 83.

<sup>(2)</sup> Claude Alazard Sabine Sépari, **contrôle de gestion manuel et application**, op.cit, p 35.

وعلى هذا الأساس يوجد نوعين من أنظمة مراقبة التسيير<sup>(1)</sup> :

• رقابة ميكانيكية (آلية) :

وهي ملائمة للمنشآت التي في بيئة مستقرة وهي مؤسسات متخصصة في نوع محدد من النشاطات والقائمة على نظام التسلسل ويتصف هيكلها التنظيمي بمركزية اتخاذ القرارات والقواعد والإجراءات البيروقراطية واللجوء بكثافة إلى إعداد وعرض جهد محدود للإجابة على الحالات الطارئة والجديدة<sup>(2)</sup>

مراقبة التسيير دقيقة، موجزة وواضحة : برامج العمل والموازنات تلعب دورا أوليا وجوهريا، وضع معايير ومراقبة تنفيذها ثم حساب الانحرافات فهي على ذلك (رقابة الفاعلية) (Contrôle d'efficience).

• رقابة عضوية :

وهي ملائمة للمؤسسات التي تعمل ببيئة دائمة التغير. الهياكل التنظيمية لهذه المؤسسات تؤكد على لامركزية القرارات ومرونة الإجراءات وتكيفها والمسؤوليات الواسعة والتأكيد على الخبرة أكثر من الموقع في الهيكل التنظيمي<sup>(3)</sup> في هذه الحالة دور مراقبة التسيير هو نقل المعلومات وضبط الأهداف بدلالة التطورات التي تحدث في المحيط (رقابة الفاعلية) (Contrôle d'efficience).

ملاحظة : كما أثبت لورنس ولورش (Lorence & Lorsh) انه باعتبار أن المنظمة هي مجموعة من النظم وكل قسم يختص بمميزات بدلالة البيئة الخاصة فنظام مراقبة التسيير يجب أن يتكيف مع خصائص النظم مثلا : قسم البحث والتطوير ليس كقسم التسويق، كل قسم له جدول قيادة مثلا.

المطلب الثاني دراسة العوامل الداخلية المؤثرة في تصميم أنظمة مراقبة التسيير :

التكنولوجيا : إن التكنولوجيا المستعملة من تقنيات ومعارف في المؤسسة تؤثر في استعمال أنظمة مراقبة التسيير<sup>(4)</sup>.

وقد قام Woodward بدراسة على مجموعة من الشركات الإنجليزية وفرق بين 3 فئات من التكنولوجيا.

- إنتاج بالوحدة أو مجموعات صغيرة (إنتاج التجهيزات الثقيلة).
- إنتاج بكمية كبيرة (خطوط التركيب).
- الإنتاج المستمر (المنتجات الكيماوية).

وقد توصل كل من براو وتومسون (Perow & Thompson) إلى وجود عاملين أساسيين لتمييز التكنولوجيا المستعملة.

- تنوع الأعمال والنشاطات : وذلك وفق عملية تحويل المدخلات إلى مخرجات.

<sup>(1)</sup> Frédéric Gautier, Anne Pezet, *contrôle de gestion*, op.cit, p 84.

<sup>(2)</sup> Ahmed koudri, *Economie d'entreprise*, ENAG édition, Alger, 1999, pp 56-57-85.

<sup>(3)</sup> Robert Teller, *le contrôle de gestion pour un pilotage intégrante stratégie et finance*, Edition Management et Sociétés, paris, 1999 p 32.

<sup>(4)</sup> Frédéric Gautier, Anne Pezet, *contrôle de gestion*, op.cit, p 84.

درجة فهم ووضوح عملية التحويل : كلما كانت مفهومة وواضحة والإجراءات آلية (مبرجة) تسمح بحل المشكلات التي تتلقاها منها (عمليات معالجة المعلومات، البرامج والمعايير).

أما إذا كانت عملية التحويل معقدة، العلاقات غير واضحة وصعوبة تلقي المشكلات الجديدة وتقتضي بحث يرتكز على الخبرات المجمع الحس (intuition) الأراء.

وانطلاقا من هذه الفئات التكنولوجية يكمن التمييز بين أنظمة مراقبة التسيير التالية :

### 1- خصائص التكنولوجيا النمطية والروتينية ونظام مراقبة التسيير الملائم معها :

- |   |                                       |   |  |
|---|---------------------------------------|---|--|
| ← | خصائص التكنولوجيا النمطية (الروتينية) | ← | خصائص نظام مراقبة التسيير                          |
| - | تنوع ضئيل في الأعمال.                 | - | الاعتماد على التقارير المفصلة (الموازنات التكاليف، |
| - | الإجراءات دقيقة ومحددة لحل المشكلات.  | - | الانحرافات).                                       |
| - | مستوى الخطر ضعيف.                     | - | التقارير مهمة بالدرجة الأولى لقياس ومتابعة الأداء. |
| - |                                       | - | الجوانب التخطيطية أقل أهمية.                       |
| - |                                       | - | الاعتماد على نظام المكافآت لتحسين الأداء.          |

### 2- التكنولوجيا الحرفية ونظام مراقبة التسيير الملائم معها : وتقتضي نظام مراقبة على أساس النتائج.

- |   |   |   |  |
|---|---|---|--|
| ← | خصائص التكنولوجيا الحرفية                           | ← | خصائص نظام مراقبة التسيير                    |
|   | (مثلا تسيير محل)                                    |   |  |
| - | مسار عملية تحويل المدخلات إلى مخرجات غير واضح كليا. | - | صعوبة في استعمال نظام المعايير لأن العملية   |
| - | لا يوجد إجراء أو تقنية في وقت المشكلات المفاجئة.    | - | والعلاقة بين المدخلات.                       |
| - | الأعمال تقتضي تمرن وخبرة .                          | - | مراقبة التكاليف مستعملة بقله لأن مخطط العمل  |
| - |   | - | غير معروف.                                   |
| - |   | - | مراقبة التسيير من أجل التخطيط والتنسيق وقياس |
| - |   | - | الأداء.                                      |
| - |   | - | مساهمة المسيرين في وضع الأهداف.              |

### 3- التكنولوجيا المهنية : تقتضي مراقبة التسيير مفصلة وواسعة.

- |   |                           |   |                           |
|---|---------------------------|---|---------------------------|
| ← | خصائص التكنولوجيا المهنية | ← | خصائص نظام مراقبة التسيير |
|---|---------------------------|---|---------------------------|

- دورة العمل واضحة.
- تنوع النشاطات المعقدة (مراقبة مفصلة وواسعة).
- حدوث مشاكل عدة خلال دوران العمل مثل : - تقارير التسيير متعددة.
- الهندسة، الطب.
- مساهمة المستخدمين في وضع الأهداف.
- جوانب التخطيط والتنسيق مهمة جدا.

#### 4- تكنولوجيا البحث : تقتضى مراقبة تسيير تهدف إلى التطور.

#### خصائص التكنولوجيا البحث ← خصائص نظام مراقبة التسيير

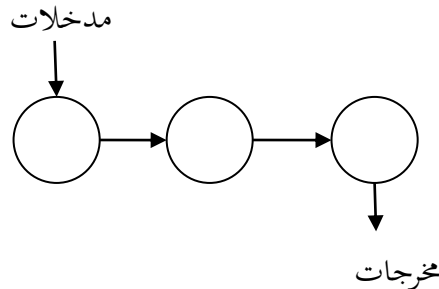
- الأنشطة تفوق عددا من الاستثناءات.
- عدم الاهتمام بأداء الأفراد.
- حلول المشاكل غير معرفة بإجراءات ومعارف.
- العمال يساهمون في إعداد الموازنات.
- مدة تحقيق العمل صعبة قليلا من ما هو متوقع.
- مراقبة التسيير تسمح بتحديد أخطاء التنبؤ والتقدير.
- التجريب والسلطة التقديرية للقرارات هي - مراقبة من أجل التخطيط والتنسيق أكثر من قياس المسيطرة.
- الأداء.

#### 2- نوع الارتباط (le type d'interdépendance) :

إن تصميم أنظمة مراقبة أيضا مرتبط بالمخطط العام والإجمالي لتدفقات العمل داخل المؤسسة والذي يبين نوعية الارتباطات بين الأقسام لتنفيذ نشاط معين وعلى هذا الأساس فرق تومسون بين 3 أنواع من مراقبة التسيير.

#### 1- الارتباط التسلسلي (التعاقبي) : Interdépendance Séquentielle :

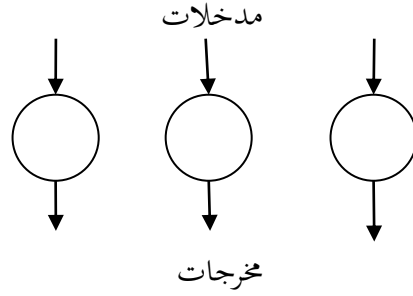
عمل كل موظف مرتبط بما قام به الذي قبله (سبقه). فنظام مراقبة التسيير هنا يعتمد على توحيد الإجراءات : الهدف منه التخطيط وقياس الأداء، استخدام نظام الموازنات والتقارير الإحصائية، التخطيط المفصل والدقيق، المعايير توضع من طرف الإدارة، الدراسة الدقيقة للانحرافات لقياس الأداء.



## 2- الأقسام المستقلة في عملها عن بعضها البعض Interdépendance de Pool :

العلاقة الوحيدة بين الأقسام هي اقتسام الموارد.

مراقبة التسيير تقوم على توحيد المقاييس : الوحدات موزعة لكن كل وحدة تعمل بطريقة معيارية القواعد البيروقراطية، لا يوجد تنسيق بين الوحدات. دور مراقبة التسيير ينخفض (مراقبة الكفاية) (Contrôle d'efficience).



## 3- الارتباط المتبادل Interdépendance Réciproque :

كل قسم يعمل مع الأقسام الأخرى لتحقيق نشاط معين.

أنظمة مراقبة التسيير مستعملة أكثر لتخطيط طويل الجمل من التنسيق أو قياس الفعالية (measure d'efficacité).

## المطلب الثالث : دراسة تأثير إستراتيجية المؤسسة على مراقبة التسيير :

انطلاقاً من النمط الكلاسيكي لميل وسناو (Miles & Snow) الذي فرق بين 4 سلوكيات إستراتيجية بدلالة البيئة، المنتج/السوق، فرق سيمون Simon بين 4 أنظمة مراقبة التسيير خاصة بكل سلوك إستراتيجي.

## النمط الكلاسيكي لميل وسناو (Miles & Snow) :

فرقا بين 4 سلوكيات إستراتيجية :

- المدافعون (defenders) : هذه المؤسسات تختص في الميادين المستقرة ومعينة ومقسمة إلى منتوجات ناضجة، المنافسة عن طريق التكاليف والجودة لا يوجد تقدم واضح للمنتوجات والأسواق الجديدة.
- المبدعين والمنقبين (prospectors) : هذه المؤسسات تتبع إستراتيجيات تجديد المنتوجات (l'innovation) هدفها هو عرض منتوجات جديدة قبل الآخرين.
- المحللين (analyzers) : تتبع إستراتيجية خلاسية (هجينة) معناه الدفاع من أجل الدفاع عن منتوجات محددة (ميادين مستقرة).
- المستجيبين (Reactors) : إتباع إستراتيجيات غير متجانسة مع البيئة ومحدودة في المستقبل.

وتحليل سيمون (Simon) يبين أن أنظمة مراقبة التسيير ( الموازنات، التكاليف، مؤشرات الأداء) تتأثر بطبيعة الخيارات الإستراتيجية المتبعة.

الجدول رقم (01-02) : تحليل سايمون انطلاقا من نمط Miles & Snow :

نمط الإستراتيجيات التنافسية	الخصائص الهيكلية	خصائص أنظمة مراقبة التسيير
دفاعية	- التنظيم الوظيفي <sup>(1)</sup> . - مركزية القرارات. - الإجراءات الجمعية رسمية.	- رقابة مركزية، رسمية، مفصلة. - أهداف التكاليف والموازنات محددة. - رقابة الفاعلية دقيقة ( contrôle d'efficience précis ) عن طريق تحليل الانحرافات. - لا تغيرات كبيرة في نظام المعلومات.
المبدعين والمبتكرين	- التنظيم البسيط <sup>(2)</sup> إستاتيكي - لا مركزية القرارات.	- أنظمة التخطيط والرقابة لتحقيق الفعالية على حساب الكفاءة. - استعمال النظام التنبؤي. - التقييم على كل المستويات. - المكافآت تركز على أساس النتائج.
المحللين	- مؤسسة مزدوجة التنظيم <sup>(3)</sup> . - هيكل ميكانيكي للميادين المستقرة. - هيكل عضوي للميادين الجديدة.	- نظام مراقبة تسيير مزدوج (الفاعلية والفاعلية) (Efficacité & Efficience).
نفاثين	- عدم التجانس بين الإستراتيجية والتكنولوجيا.	- دور مراقبة التسيير ينخفض إلى مجرد تسجيل محاسبي.

Source : Frédéric Gautier, Anne Pezet, **contrôle de gestion**, op.cit, p 88.

### تأثير إستراتيجية المنتج على نظام مراقبة التسيير :

كل منتج يمر على أربعة مراحل في دورة حياته والسلوكات الإستراتيجية تتغير بتنقل المنتج من مرحلة إلى أخرى. استعمال أنظمة التسيير يختلف باختلاف السلوكات الإستراتيجية المتبعة خلال كل مرحلة حياة المنتج.

(1) تنتقل المؤسسات كلما ازداد عدد العاملين بها من البسيط إلى الوظيفي.

(2) يتصف بمركزية القرارات والقواعد البيروقراطية.

(3) لا مركزية اتخاذ القرارات ومرونة الإجراءات.

الجدول رقم (02-02) : دورة حياة المنتج، الإستراتيجيات، مراقبة التسيير.

مراحل دورة حياة المنتج	الخصائص الإستراتيجية	خصائص مراقبة التسيير
التقدم	الإستراتيجية تركز على البحث والتطوير، إستراتيجية الاستثمار.	- رقابة تركز على تحديد الفرص وتقييمها. - رقابة على المردودية التقديرية للاستثمارات.
النمو	إستراتيجية تنوع المنتج	- رقابة على حصة السوق والأداء. - تقييم عوائد الاستثمارات بالتابع وقياس الحاجات.
النضج	إستراتيجية المحافظة على التدفقات وتوليدها تنظيم وعقلنة خطوط المنتجات.	- رقابة موجهة لقياس الكفاية ومتابعة التدفقات النقدية. - استخدام المعايير وتحليل الانحرافات. - حساب عوائد المنتجات.
التدهور	تسيير المستحقات	- الرقابة على التدفقات النقدية. - تحليل عوائد المستحقات.

المصدر : إعداد الطالبة.

## المبحث الثاني : دراسة نقدية للعلاقة الارتباطية بين أدوات مراقبة التسيير التقليدية و الاستراتيجية

يشمل نظام مراقبة التسيير على تحقيق الأهداف المسطرة من طرف الإدارة وذلك بمزج الفعاليات المتاحة والبشرية والمالية والمادية بهدف تنظيم المردودية وتنمية القدرة التنافسية والتوسع فهو يشمل مجموعة الطرق وأدوات التنؤ والمراقبة المستعملة في التسيير التقديري وهي الموازنات التقديرية ونظام التكاليف ومؤشرات الأداء.

### المطلب الأول : نظام الموازنات التقديرية.

إن الموازنات لا تشمل خطط تقديرات التكاليف والإيرادات بل تشمل أيضا معلومات حول العلاقات بين التكاليف والحجم والسعر والربح.

#### 1- دور الموازنة في تنفيذ السياسة العامة للمؤسسة :

تعرف الموازنة التقديرية (Budget)<sup>(1)</sup> أنها « عبارة عن تعبير كمي لخطة الأعمال وتساعد على تحقيق التنسيق والرقابة »<sup>(2)</sup> كما تعرف « خطة أو برنامج للعمل في فترة مستقبلية تهدف إلى تنظيم وتنسيق أوجه النشاط الاقتصادي

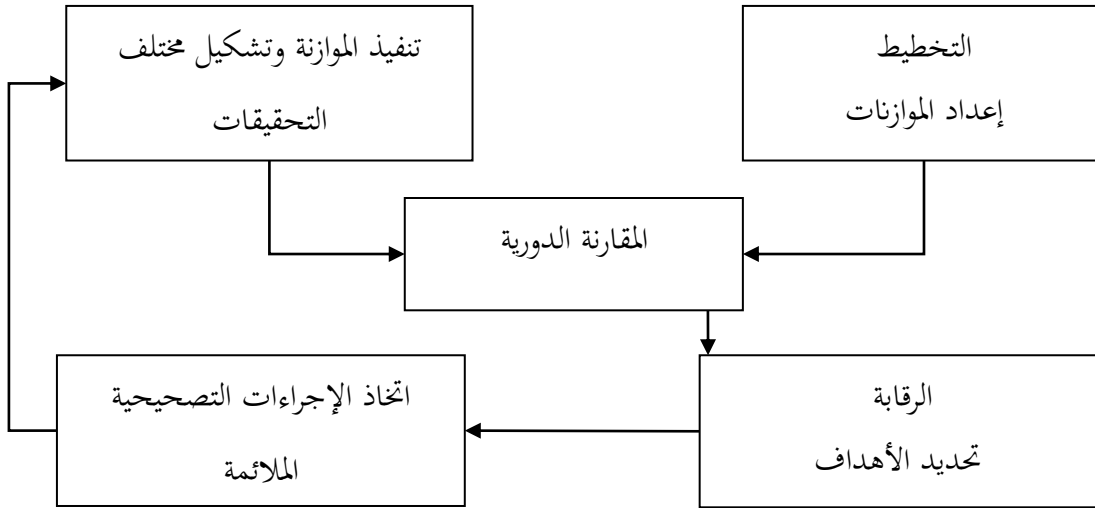
(1) أصل كلمة Budget هو Bougette وتعني الحقيقية.

(2) فركوس محمد، الموازنات التقديرية أداة فعالة للتسيير، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 2001، ص 04.



لمؤسسة معينة في حدود الموارد البشرية والمادية والمالية المتاحة بحيث يمكن تحقيق أفضل النتائج فيما يتعلق بتحقيق الأهداف المرغوبة والمحددة مقدما باستخدام أفضل الوسائل والأساليب والطرق التي توصل إلى هذه الأهداف<sup>(1)</sup>.  
ويجب أن تتلائم الموازنة التقديرية مع الأهداف الإستراتيجية ومخطط العمل الموضوع على المدى الطويل<sup>(2)</sup>.  
يتضح من هذه التعاريف أن أحد الخصائص الأساسية للموازنات يتمثل في اعتمادها على التنبؤ وارتباطها بفترة مستقبلية محددة بحيث تشمل على جميع أوجه نشاط المؤسسة ويمكن استخدام الموازنات بنجاح في عمليات التخطيط والرقابة والتنسيق والاتصال .  
فالموازنات التقديرية تساهم في وظائف المؤسسة منها التخطيط والرقابة واتخاذ القرار ويمكن تمثيل الوظائف الثلاثة في الشكل التالي :

الشكل رقم (01-02) : وظائف الموازنة التقديرية.



Source : Claud Alazard et Sabine Separi, contrôle de gestion, dunod, paris 5<sup>ème</sup> édition, p 275.

- في مجال التخطيط<sup>(3)</sup> : إن إعداد الموازنة يتيح للمسير فرصة التعرف على المشاكل.
- في مجال الرقابة : تعتبر الموازنة أداة تتأكد المؤسسة بمقتضاها من سير العمليات في الطريق المخطط لها وبالتالي فهي تساعد المستويات الإدارية على تحقيق الأهداف الموضوعية دون الخروج عن ما هو مرسوم وإن حدث ذلك لأنها لا تستطيع أن تكشفها.  
إن رقابة الموازنات مقارنة الأداء الفعلي لجميع المستويات مع ما هو مخطط بهدف التوصل إلى الكفاية عن طريق محاربة الانحرافات السالبة وتنمية الانحرافات الموجبة<sup>(4)</sup>.

(1) محمد سامي راضي، المدخل الحديث في إعداد واستخدام الموازنات، الإسكندرية، 2006، ص 12.

(2) caroline selmer, le budget comment l'améliorer, revue française de comptabilité, septembre, 2004, n° 369, p 01.

(3) شناف فريد، مدخل للموازنة التقديرية للإنتاج، دار المحمدية، الجزائر، 2002، ص 14.

(4) محمد عباس بدوي وآخرون، المحاسبة الإدارية ودراسة الجدوى الاقتصادية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2009، ص 164.

- في مجال اتخاذ القرار : كلما تحصلت المؤسسات على نتائج فعلية ترسم على أساسها السياسات المستقبلية وبالتالي فإن دور الموازنة يتحقق<sup>(1)</sup>.
- وبعد تعرضنا إلى تعريف الموازنات وأهم خصائصها ووظائفها يمكن الوصول إلى الدور الأساسي لها في تنفيذ السياسة العامة للمؤسسة.
- يوضح الشكل الأساسي رقم (05-02) عملية التخطيط داخل المؤسسة حيث نلاحظ أنه يمكن تقسيم هذه العملية إلى مرحلتين أساسيتين :
- المرحلة الإستراتيجية التي تركز على تحديد الأهداف العامة للمؤسسة والمرحلة التشغيلية التي تركز على تحديد المراحل والموارد الأساسية لتحقيق الأهداف المحددة مسبق
- المرحلة الإستراتيجية تشمل تحضير وتشكيل العلاقة، الأهداف، الإستراتيجيات، أي إعداد المخطط الإستراتيجي عن طريق<sup>(2)</sup> :
- تحديد الأهداف العامة (المردودية، الربح....).
- اختيار مختلف الإستراتيجيات التي تسمح بتحقيق الأهداف.
- إن الإستراتيجية هي التي تمثل الإطار العام الذي على أساسه يتم وضع مختلف مخططات العمل متوسطة وقصيرة الأجل وأيضا الموازنات.
- فهذه المخططات تمثل مستوى تنفيذ السياسة العامة والمرحلة التي قبلها هي مستوى إعداد وتشكيل هذه السياسة<sup>(3)</sup>.
- الموازنات تمثل الطريق الذي يقود إلى الأهداف وتحدد الوسائل المستعملة لذلك كذلك الفترة اللازمين لتحقيق هذه الأهداف<sup>(4)</sup>.

### دور الموازنات في الرقابة الإستراتيجية :

- يجب أن تتأكد الإدارة من أن الخطط والسياسات يجري تنفيذها والتأكد من أن الخطط جاري تنفيذها يتطلب الرقابة الفعالة وتكون الموازنات عند استخدامها بشكل جيد وسائل رئيسية للرقابة متاحة للمديرين وتصبح الموازنة أداة الرقابة عن طريق المساعدة في تفعيل وضع المعايير والانحرافات.
- فالموازنة تركز على أهم مبدأ ألا وهو مبدأ التقديرات والتقدير أو المعيار يعرف أنه موقف إداري وعلمي وجماعي لمقابلة ما يخفيه النشاط المستقبلي<sup>(5)</sup>.

(1) إسماعيل يحي التكريتي، محاسبة التكاليف المتقدمة (فضايا معاصرة)، دار حامد للنشر، عمان، ط2، 2008، ص 195.

(2) Paul Jubin, *pilotage économique de l'entreprise*, Mamy 12, Maulin. Paris, 1972, p 43.

(3) غالب العباسي ومحمد نور برهان، إدارة المشاريع، الشركة العربية المتحدة، القاهرة، 2009، ص 218.

(4) Paul Jubin, *pilotage économique de l'entreprise*, op.cit, p 44.

(5) ناصر دادي عدون، الإدارة والتخطيط الإستراتيجي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001، ص 27.

وعادة ما تكون المعايير مشتقة من أهداف المنظمة ومتوافقة معها تماما ومن الطبيعي أن تتفاوت معايير الرقابة من حيث التحديد التفضيلي لها اختلاف المستوى التنظيمي في المستوى الأعلى، تكون أكثر عمومية وتزداد درجة التحديد والتفصيل كلما اتجهنا هبوطاً<sup>(1)</sup>.

ويعتبر التنبؤ عنصر فعال لكل عملية التسيير وله دور أساسي في جميع مستويات المؤسسة سواء تعلق الأمر بالتسيير الإستراتيجي على المدى الطويل (كاختبار النشاطات مثلا) أو التسيير على المدى القصير (كقرارات إعادة التموين...)<sup>(2)</sup>.

أما الانحرافات فهي الفروق بين ما حدث وما كان متوقعا أن يحدث والإحقاق في تحقيق الموازنة أو التوقعات يمكن أن ينشأ من مشاكل مختلفة ولذلك يمكن النظر إلى الانحرافات على أنه أعراض تنبيه إلى مشاكل محتملة أو فعلية قد تؤثر على الإنتاج<sup>(3)</sup>، وبمتابعة هذه الأعراض يستطيع المديرون اتخاذ الإجراءات تصويبية ولا ينبغي أو لا يمكن متابعة كل فرق بل فقط تلك التي توجب بوجود مشكلة عظيمة الشأن.

إلا أن عملية المقارنة تكون صعبة جدا في أغلب الحالات فالعديد من المعايير الرقابية يصعب وضعها في صورة ملموسة مثل رضا العمال والعاملين...

ومن المشاكل الأخرى المرتبطة بعملية المقارنة أو التطابق التام بين المعايير ومستوى الأداء نادرا ما يحدث في الحياة العملية على سبيل المثال لو كان المعيار الموضوع 10% والأداء الحالي 9.7% فهل يعد لك معدلا مقبولا؟ الإجابة هي أن الأمر يتوفر على خبرة المدير ما إذا كان المعدل الموضوع لا بد من تحقيقه بالضبط أم لا.

### 3- دور الموازنات في التقويم الإستراتيجي :

يجب أن يصمم نظام مراقبة التسيير بحيث يكون جزءا من نظام التقارير المالية للمؤسسة وتوفر البيانات التي يتم الحصول عليها أساسا للخطوة الخيرة في دورة التخطيط الإستراتيجي وهي التغذية العكسية. إن التغذية العكسية تعتبر خطوة ذات أهمية بالغة لجعل كامل عملية التخطيط الإستراتيجي أداة إدارية مفيدة وليس مجموعة الوثائق والمستندات<sup>(4)</sup> وتعمل المؤسسات في سنة التغيير والطريقة الوحيدة لإبقاء الخطة محدثة ومسايرة للزمن والأحداث ومن ثم قابلة للاستخدام هي تعديلها باستمرار وفقا للتغذية المرتدة للنتائج الفعلية وتتوقف نوعية التعديلات المرحلة بالطبع على الفرق والاختلاف بين النتائج الفعلية والخطة فقد تتطلب الفروق الثانوية بعض التعديل في الجدول الزمني أو التسلسل الأعمال أما الفروق الرئيسية فتستدعي إعادة فحص الافتراضات المستخدمة في تحليل الموقف وربما حتى تغيير توجه المؤسسة<sup>(5)</sup>.

(1) ناصر دادي عدون، الإدارة والتخطيط الإستراتيجي، مرجع نفسه، ص 28.

(2) شريف علي وأحمد ماهر، اقتصاديات الإدارة، المكتبة الإدارية، 1987، ص 186.

علي شريف، الإدارة المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004-2005، ص 374.

(3) Pascal Charpentier, *Management et gestion des organisations*, Armond colui, paris, p 207.

(4) طارق عبد العال حماد، الموازنات التقديرية نظرة متكاملة، الدار الجامعية، الإسكندرية، طبعة 2005، ص 37.

(5) Jean Loclang, *la gestion budgétaire outil de pilotage des managers*, éditions d'organisation, paris, 1995, p 142.

### المطلب الثاني : نظام محاسبة التكاليف.

يعتبر نظام محاسبة التكاليف من بين أهم الأنشطة التي تستخدمها الإدارات العصرية في مراقبة التسيير من خلال مجموعة من الطرق التي تستعمل حسب حاجة المؤسسة ولهذا النظام قدرة على حل المشكل الأساسي الذي تواجه أي مؤسسة ألا وهو تسيير التكاليف

#### 1-تعريف وأهداف نظام محاسبة التكاليف :

##### 1-1- تعريف نظام محاسبة التكاليف :

هو نظام معالجة البيانات المتحصل عليها من نظام المحاسبة العامة بالإضافة إلى مصادر أخرى وتحليلها من أجل الوصول إلى نتائج يتخذ على ضوئها مسيرو المؤسسة القرارات المتعلقة بنشاطها ويسمح بدراسة ومراقبة المردودية وتحديد فعالية تنظيم المؤسسة، كما أنه يسمح بمراقبة المسؤوليات سواء على مستوى التنفيذ أو على مستوى الإدارة كما يعتبر أداة ضرورية لتسيير المؤسسات<sup>(1)</sup> وسنحاول عرض بعض المفاهيم المرتبطة بهذا النظام وأهمها :

**التكلفة :** هي مجموع الأعباء المتعلقة بمرحلة معينة أو منتج معين أو مجموع منتجات مقدمة قبل وصولها إلى البيع.

**سعر التكلفة :** مجموع التكاليف من انطلاق عملية إعداد المنتج (الخدمة) إلى المرحلة النهائية (أي تحسب فيها تكاليف البيع)<sup>(2)</sup>.

##### 1-2- أهداف نظام محاسبة التكاليف :

لهذا النظام عدة أهداف يسعى لتحقيقها في المؤسسة :

- ضبط ورقابة عناصر التكاليف : حيث تساعد محاسبة التكاليف على وضع الإجراءات التنظيمية لضبط ورقابة تداول واستخدام المواد واللوازم ومتابعة نشاط العمال وتحديد الأعباء غير المباشرة، كذلك يؤدي إلى الضغط على التكاليف عن طريق القضاء على التبذير والإسراف في المواد، متابعة وتنظيم الوقت لزيادة إنتاجية العمال وهذا يؤدي إلى زيادة الفعالية وقدرة المؤسسة على المنافسة.
- قياس تكلفة الإنتاج : تعد هذه المهمة المنطلق الذي أدى إلى ظهور محاسبة التكاليف بحيث تهدف إلى متابعة أعباء المنتج عبر المراحل المختلفة لنشاط المؤسسة وتخصيص مختلف الأعباء لكل منتج حسب ما تم استهلاكه واستغراقه من وقت وكذلك مدى استفادته من الخدمات واللوازم.
- توجيه القرارات الإدارية : عملية اتخاذ القرارات هي عصب الإدارة ولكي يكون القرار رشيدا فإنه من الضروري أن يكون البديل الذي وقع عليه الاختيار هو الأفضل البدائل التي تعمل على تحقيق أهداف المؤسسة بتكلفة اقتصادية<sup>(3)</sup>.

(1) ناصر دادي عدون، تقنيات مراقبة التسيير "محاسبة تحليلية"، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2000، ص 08.

(2) مؤيد محمد الفضل وآخرون، المحاسبة الإدارية، المسير للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص ص 61-73.

(3) صالح الرزق، عطا الله، خليل بن ورا، مبادئ محاسبة التكاليف الإطار النظري والعملي، دار زهران، عمان، 1998، ص 36.

2- الطرق التقليدية لنظام محاسبة التكاليف :

2-1- طريقة التكاليف المعيارية :

أ- مكونات النظام ومزاياه :

يقوم نظام التكاليف المعيارية على أساس استخدام معايير لكل عنصر من عناصر التكاليف ولذلك تعتبر معايير الترجمة المالية لمعدلات الإنتاج الهندسة ولقد نشأت فكرة استخدام معدلات الهندسية مع ظهور حركة الإدارة العلمية لتحقيق الهدفين التاليين :

- تخطيط العمليات الإنتاجية.

- الحكم على مدى الكفاية الإنتاجية للعمليات الصناعية المنفذة.

ويتكون هذا النظام من العناصر التالية<sup>(1)</sup> :

○ **المعيار** : وهو عبارة عن مقياس أو المعدل أو رقم يتم تحديده مقدما وفقا لمواصفات هندسية لتقدير كل من :

- المواد اللازمة لمنتج معين من حيث التحديد الأمثل للكمية والمعايير.

- العمالة اللازمة لمنتج معين من حيث العدد الأمثل والخبرة ومعدل الأجور.

- الأعباء الإضافية اللازمة لمنتج معين بحيث يصبح نموذجاً لما يجب أن تتعداه لتكلفة الفعلية في ظل توافر الظروف المناسبة التي تمكن من الوصول بمستوى الأداء إلى درجة الجودة.

○ **مقياس الأداء** : والتي تعبر عن ما يجب أن تكون عليه العلاقة المضلة بين خصائص المدخلات وخصائص المخرجات.

○ **معايير التكلفة** : فهي التكلفة التي تتحدد مقدما على أساس علمي بحيث تصبح نموذجاً لما يجب أن لا تتعداه التكلفة الفعلية في ظل الظروف المناسبة التي يمكن من خلالها التوصل بمستوى الأداء إلى درجة الجودة.

○ **التكلفة المعيارية** : هي التكلفة التي يتم قياسها على أساس المعايير لحجم معين من الإنتاج أو الإنجاز الذي قد يكون وحدة واحدة ويمكن أن تأخذ المعادلة التالية<sup>(2)</sup> :

$$\text{التكلفة المعيارية} = \text{معيار عيني (الكمية أو الوقت)} \times \text{معيار مالي (السعر)}$$

ومما سبق نلخص إلى حقيقة أن نظام التكاليف المعيارية هو نظام الذي يتم فيه تجميع واحتساب التكلفة المحددة مسبقا ومن بين مزايا هذه الطريقة نجد :

- العمل على تحسين شروط الاستغلال بناء على تحليل الانحرافات وتحديد المسؤوليات.

- إمكانية تقدير تكاليف أي حجم من الإنتاج والقيام بتحليل الفروق الخاصة به.

- تزويد الإشارة بتقارير دورية عن الوضعية ومستوى الأداء والانحرافات المسجلة.

- المساهمة في إعداد معايير دقيقة بالدراسة والمتابعة والتطوير والتعبير وهذا ما يؤدي إلى ضبط وتحسين الأداء.

(1) أحمد حلمي جمعة، عطا الله خليل، إبراهيم طراونة، محاسبة التكاليف المتقدمة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 1999، ص 43.

(2) علي أحمد أبو الحسن، المحاسبة الإدارية المتقدمة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1998، ص 233.

- الحصول على معلومات فورية عند الحاجة إليها وهذا ما يمكن إدارة المؤسسة من إعداد قوائم التكاليف ومراقبة تسيير النظام الإنتاجي وتطور الإنتاجية والعمل ملاحظة أي انحراف ورصد كل المؤشرات وتقديمها للمصالح المعنية للقيام بالإجراءات المناسبة<sup>(1)</sup>.

### ب- طريقة التكلفة المعيارية وعملية الرقابة وتحليل الانحرافات :

إن تحليل التكاليف بطريقة التكلفة المعيارية يفيد المؤسسة عند الكشف عن مواطن الضعف والقوة في سياستها التسييرية تجاه التكاليف من تكاليف يد عاملة وتكلفة المواد المستعملة خاصة هذه التكاليف التي لها أثر كبير على نشاط المؤسسة نظرا لارتفاعها نسبيا عن باقي التكاليف الأخرى، فمن يستطيع التحكم في مثل هذه التكاليف يستطيع التحكم إلى درجة كبيرة في تكلفة المنتج وبالتالي أسعار المنتج ومحاسبة التكاليف المعيارية ومن خلال كشف الانحرافات الاستخدامية تمكن المسيرين من كشف مواطن الضعف السلبية ومن ثم اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة ومواطن القوة والعمل على تعزيزها<sup>(2)</sup>.

إن المفهوم العلمي للتكاليف المعيارية يتكون من شقين أحدهما نظري والثاني إجرائي ولعل أفضل هذه التعاريف هو ما جاء بنشرة المصطلحات الصادرة عن معهد محاسبي للتكاليف بلندن عام 1966 الذي ينص على أنها<sup>(3)</sup> :  
«تحضير واستخدام التكاليف المعيارية ومقارنتها بالتكاليف الفعلية وتحليل الانحرافات وفقا لمسبباتها ومواطن وقوعها» ويمكن استخدامها كأساس لتحديد الأسعار والرقابة على التكاليف عن طريق تحليل الفروق.

### 2-2- طريقة التكلفة المتغيرة :

#### أ- مفهوم واستعمالات طريق التكلفة المتغيرة :

هي طريقة تعتمد أساسا على الفصل بين التكاليف الثابتة والمتغيرة وحساب سعر التكلفة فقط بالتكاليف المتغيرة لأغراض التسيير ويطرح إجمالي التكاليف المتغيرة من رقم الأعمال تحصل على هامش على التكلفة المتغيرة الذي يستعمل في اتخاذ القرارات الدورية<sup>(4)</sup>.

تهدف طريقة التكلفة المتغيرة إلى ما يلي :

- الفصل بين الأعباء الثابتة والمتغيرة باعتبار التكلفة المتغيرة يمكن التحكم فيها ولو نسبيا بحكم اعتمادها على حجم النشاط.
- محاولة تخفيض التكلفة للقدرة على التحكم فيها وإمكانية التقليل منها إلى أدنى مستوى.
- المساهمة في التخطيط والرقابة.
- تساعد على تحديد عتبة المردودية وهامش الربح<sup>(5)</sup>.

(1) حاج قويدر قورينة، نظام محاسبة التكاليف ودوره في مراقبة التسيير بالمؤسسات الاقتصادية، السنة الخامسة، العدد 35، خريف 2007.

(2) أحمد حسن ظاهر، المحاسبة الإدارية، دار وائل للنشر، الأردن، 2002، ص ص 119-120.

(3) أحمد حلمي جمعة، عطا الله خليل، إبراهيم طراونة، محاسبة التكاليف المتقدمة، مرجع سابق، ص ص 63-64.

(4) مؤيد محمد الفضل وآخرون، المحاسبة الإدارية، مرجع سابق، ص ص 131-132.

(5) M. gervais, *contrôle de gestion*, Economice, paris, 6<sup>ème</sup> édition, 1997, pp 80-81.

ب- تحليل التعادل (عتبة المردودية) :

يعتبر تحليل التعادل هو أب طريقة التكلفة المتغيرة والذي يفسر لنا طبيعة العلاقة بين التكاليف والإيرادات وخاصة المتغيرة

ويعتبر تحليل التعادل من بين الطرق الشائعة الاستعمال في عملي التخطيط والرقابة ومن بين هذه الاستعمالات نجد<sup>(1)</sup> :

- المساعدة في تحديد أدنى مستوى للنشاط : يفضل استخدام تحليل التعادل لأنه يساعد على معرفة أقل مستوى إنتاجي و/أو مستوى المبيعات التي يمكن للمشروع أن يستمر في السوق دون أن يقرر وقف الإنتاج والخروج من السوق. فالمسير أو المسؤول عن المراقبة يسهر على دراسة ومتابعة العوامل التي تتحكم في نتيجة المؤسسة ومراقبتها والتصرف فيها من خلال تحديد ما يسمى بحدود عتبة المردودية حتى يتسنى له اتخاذ القرارات اللازمة للإجراءات الضرورية في الوقت المناسب لتفادي الخسائر.
- التخطيط المستقبلي للنشاط : تستخدم نقطة التعادل في عملية التخطيط المستقبلي للنشاط والذي يعتبر في علم التسيير أولى خطوات الرقابة باعتباره يمثل الرقابة السابقة للتسيير من خلال معرفة ما يلي :
  - تسمح نقطة التعادل بالتعرف على المشاكل المحتملة حدوثها، خلال فترة النشاط مما يسمح بدراستها وتحليلها ووضع البدائل لمواجهتها في وقت مبكر.
  - يحقق التخطيط السليم لأنشطة المشروع الوصول بالمؤسسة إلى حالة التوازن الاقتصادي والمالي وتحقيق الكفاءة.
  - تظهر الفرص واضحة للإدارة لتدرس الخطط البديلة وتختار الأنسب منها بالنسبة إلى الوحدة وهكذا يتيح التخطيط اختيار أفضل البدائل المتاحة في ضوء البيانات المتوفرة خلال فترة التخطيط.
- تحديد هامش ومؤشر الأمان : من المعروف أن أحوال الاقتصادية تتصف بصفة عدم التأكد (رواج كساد، استقرار) فإذا كانت التغيرات الاقتصادية في غير صالح المؤسسة فإنها تؤدي بالضرورة إلى انخفاض في قيمة المبيعات تزيد عن قيمة المبيعات نقطة التعادل يساعد ذلك المؤسسة على مواجهة الانخفاض في قيمة المبيعات ويطلق عليه هامش الأمان.

هامش الأمان = رقم الأعمال - رقم أعمال نقطة التعادل<sup>(2)</sup>

وتقوم المؤسسة بحساب هذا المؤشر لمعرفة ما هو الهامش المسموح به ؟ وما هو المستوى الذي لا يجب أن ينزل تحته نشاط المؤسسة ؟ وبالتالي تتمكن المؤسسة من تقييم نشاطها ومدى بعدها عن منطقة الخطر واتخاذ الإجراءات.

<sup>(1)</sup> N. Guedj, le contrôle de gestion (pour améliorer la performance d'entreprise), édition d'organisation, paris, 3<sup>ème</sup> édition, 2000, p 161.

<sup>(2)</sup> ناصر دادي عدون، مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية، مرجع سابق، ص 39.

### المطلب الثالث : مؤشرات تقييم الأداء.

إن مفهوم الأداء اقتصر لدى الكثير من الباحثين على إسهامات المورد البشري دون غيره من الموارد في تحقيق أهداف المؤسسة، حيث يعتبر الأداء عن بعضهم قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يكون منها عمله. إلا أن أداء الفرد وإن كان جزءاً لا يتجزأ من أداء المؤسسة ككل إلا أنه لا يعبر لوحده ما دامت المؤسسة تحقق أهدافها من خلال تفاعل مختلف عناصرها ومواردها وغالبا ما كان يعبر عن أدائها بمقياس الكفاءة والفعالية ولقد أكد الكثير من الباحثين كل هذا المفهوم حيث عرفه البعض بأنه «القدرة على الإنتاج بفعالية بما يسمح بتحقيق فائض لتحريك النظام الاقتصادي»<sup>(1)</sup>.

ومن هذا المنظور فإن الأداء يتجسد بمستويات الكفاءة والفعالية التي حققتها المؤسسة. إذ لا يمكن الحكم على أداء المؤسسة التي بلغت أهدافها بأنه مرتفع أو جيد إذا كلفها ذلك الكثير من الموارد يفوق مثيلاتها وعلى المؤسسة التي تمكنت من استغلال مواردها بشكل كامل ولم تحقق أهدافها بأن أدائها دون المستوى المطلوب. بالإضافة إلى بعدي الكفاءة والفعالية هناك من يضيف البعد الإستراتيجي لمفهوم الأداء حيث يرى Angelier أن أداء المؤسسة يتجسد في قدرتها على تنفيذ إستراتيجياتها وتمكنها من مواجهة القوى المنافسة<sup>(2)</sup>. ومما سبق يمكن القول أن الأداء فعل يعكس نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها (الكفاءة) سواء على المستوى الإستراتيجي أو العملي باستغلال كامل وعقلاني للموارد (فعالية) المتاحة.

### 1- مفهوم تقييم الأداء :

يشكل تقييم الأداء جزءاً أو مرحلة من عملية مراقبة التسيير يتم من خلالها تقييم الإنجازات التي حققتها المؤسسة مقارنة بالمستويات التي كانت ترغب في الوصول إليها. تقييم الأداء هو «العملية التي يتم من خلالها التعرف على الجوانب الإيجابية والجوانب السلبية الخاصة بتحقيق الأهداف وإنجاز معدلات الأداء المستهدفة»<sup>(3)</sup>.

ويعتمد نجاح هذه العملية أو فشلها على المعلومات المستخدمة في عملية التقييم والتي يتم جمعها من مصادر عديدة في المؤسسة وحسب طريقة فإن تقييم الأداء يمر بأربع مراحل تبدأ بتشخيص المؤسسة ثم تمر لتحضير عملية التقييم فعملية التقييم وأخيرا تحليل النتائج من أجل الوصول إلى حكم عام. ومن المفاهيم السابقة للأداء وعملية تقييم الأداء نستنتج أن الأداء يرتبط بثلاث مفاهيم أساسية هي كالتالي<sup>(4)</sup> :

- الاقتصاد يركز على استغلال الموارد المتاحة بأقل التكاليف.
- النجاح في استعمال الموارد لتحقيق الأهداف المسطرة.
- الفعالية : درجة بلوغ الأهداف.

<sup>(1)</sup> AddeLatif khamakahn, **la dynamique du contrôle de gestion Bordar**, op.ct, p 310.

<sup>(2)</sup> J.P.Angelier, **Economie industrielle**, OPU, Alger, 1993, pp 41-44.

<sup>(3)</sup> سيد محمد جاب الرب، إستراتيجيات تطوير وتحسين الأداء - الأطر المنهجية والتطبيقات العلمية-، جامعة قناة السويس، 2009، ص 51.

<sup>(4)</sup> Brigitte Doriath, **contrôle de gestion**, 3<sup>ème</sup> édition, Dunod, paris, 2002, p 125.



### أسس اختيار المعايير المناسبة لقياس الأداء لتلائم مع الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية :

إن المؤشرات المستخدمة في تقييم الأداء كثيرة ومتنوعة إلى الدرجة التي تضع مقيم الأداء أمام خيارات عديدة لانتقاء المؤشرات المناسبة ما يأتي<sup>(1)</sup> :

- الوضوح والبساطة وسهولة التطبيق.
- قوة تعبيرها عن الحالة المراد قياسها وقدرتها على تقديم تصور عن الانحرافات والأخطاء الموجودة.
- احتواء مكوناتها على العناصر المؤثرة في نشاط الوحدة كالقيمة المضافة والموجودات والمبيعات...إلخ.
- سهولة التعرف على أسباب التغيرات التي تحدث فيها ومدى علاقة ذلك بالمؤشرات الأخرى.
- شمولها لكل أنشطة المؤسسة وعدم اقتصرها على جانب أو جوانب محددة منه كالإنتاج والتسويق والتمويل...إلخ.
- ملائمتها لقياس نشاط الوحدة.
- توفر البيانات والمعلومات الإحصائية اللازمة لحسابها إذ بدون ذلك لا يمكن عمليا الاستفادة من المؤشرات حتى ولو كان اختيار سليما.
- توفر مستوى مناسب من الوعي لدى العاملين بأهمية المؤشر ودوره في تقييم الأداء في مؤسستهم وانعكاس ذلك إيجابيا على نشاطهم من خلال ارتباطه بنظام الحوافز.

### 2-تصميم مؤشرات الأداء :

يعرض هذا الجزء نموذجا لتصميم مؤشرات الأداء فيمكن استخدام هذا النموذج لتطوير المقدم هنا لتطوير المؤشرات الجديدة أو تطوير صورة أكثر شمولا لمؤشرات الأداء القائمة.

- **الاسم :** إن أي مؤشر للأداء يحتاج إلى اسم والذي لا بد أن يوضح ما يعبر عنه هذا المؤشر بكل وضوح.
- **العنصر الإستراتيجي الذي يتم تقييمه :** يقوم مخطط إيجاد القيمة بتحديد العناصر الإستراتيجية المختلفة الموارد والكفاءات الأساسية والمنتجات وهذه العناصر التي يقوم المؤشر بالمساعدة في تقييمها قد تم توضيحها.
- **الغرض :** ما هو الغرض الأساسي من تقييم الأداء لهذا العنصر وما الأسباب وراء ذلك ولماذا تم تقدير هذا المؤشر. هل هناك أي أمر خاص قد تم ملاحظته أو يتطلب وجود هذه المؤشرات.
- **طريقة جمع البيانات :** لا بد أن يدمج مصمم المؤشر وصفا موجزا للأسلوب المتبع في جمع البيانات ويحدد كذلك المصدر الخاص بهذه البيانات والمدة التي يتم فيها جمع البيانات والمقياس الذي سوف يتم استخدامه لقياسها ومن هو الشخص المسؤول عن جمع وتحديث هذه البيانات.
- **الصيغة :** هنا يقوم مصمم المؤشر بتحديد كيفية الحصول على البيانات.
- **مصدر البيانات :** تتمثل مهمته في تحديد المصدر الذي يتم الحصول منه على هذه البيانات إن ذلك يؤكد على أن مصمم المؤشر يفكر في طرق الوصول إلى البيانات<sup>(1)</sup>.

<sup>(1)</sup> مجيد الكرخي، تقويم الأداء في الوحدات الاقتصادية باستخدام النسب المالية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 58.

- عدد مرات جمع البيانات : يجب تحديد عدد المرات التي يجب فيها جمع البيانات المتعلقة بالمؤشر، بعض المؤشرات يتم جمعها بشكل مستمر وبعضها كل ساعة أو يومياً أو شهرياً أو حتى سنوياً.
- إدخال البيانات : تتمثل هذه المهمة في تحديد الشخص والوظيفة والوكالة الخارجية المسؤولة عن جمع البيانات وتحديثها.
- الملكية : تحدد الأشخاص أو الوظائف المسؤولين عن إدارة العنصر الإستراتيجي المقرر تقييمه قد يكون المقصود بذلك موظفاً واحداً أو يمكن أن يكون قسماً بأكمله.
- الأهداف ومستويات الأداء : تحدد المستوى المرغوب للأداء في فترة محددة من الوقت.
- رفع التقارير : أي تحديد الأفراد ومنافذ التوزيع وتحديد عدد المرات التي يتم فيها كتابة تقرير عن المؤشر.
- تحديد تاريخ الانتهاء وتاريخ المراجعة.
- تقدير التكلفة : أي تقدير التكاليف الناتجة من تقديم هذا المؤشر والحفاظ عليه.
- مستوى الثقة : أي التقييم على سبيل المثال جيد أو مقبول أو غير جيد<sup>(2)</sup>.

### 3-تقسيمات مؤشرات الأداء

يمكن تقسيم مؤشرات الأداء إلى خمسة مجموعات رئيسية :

#### 1- مؤشرات الإنتاج<sup>(3)</sup> :

وتختص مؤشرات الإنتاج بالجوانب المتعلقة بالإنتاج حيث تركز على مدى النجاح المحرز في تحقيق الخطط الإنتاجية ومستوى التطور الحاصل في الإنتاج عبر السنوات ومستوى استغلال الطاقات الإنتاجية القائمة  
مؤشرات الإنتاجية<sup>(4)</sup> :

وهذه المؤشرات تعكس مدى كفاءة المؤسسة في استغلال الموارد الاقتصادية وهي تمثل العلاقة بين الإنتاج وبين كمية الموارد المستخدمة وهناك مقاييس للإنتاجية منها مقاييس كلية (تقيس العلاقة بين عوامل الإنتاج مجتمعة) ومنها مقاييس جزئية (تقيس العلاقة بين الإنتاج وبين كل واحد من عوامل الإنتاج منفردة)  
المؤشرات المالية<sup>(5)</sup> :

إن الغرض الأساسي من استخدام المؤشرات المالية هو لتقييم أداء الشركة تقيماً موضوعياً لجوانب عديدة من جوانب نشاطها مثل قوتها وقابليتها على تحقيق الأرباح والعوائد على استثماراتها وتصنف المؤشرات المالية إلى عدة أصناف أهمها الربحية والسيولة ومؤشرات النشاط وبكل تأكيد تلعب المؤشرات والمعايير المالية دوراً توعوياً وتثقيفياً مهماً ومحورياً لمستخدمي البيانات المالية وسيتم سرحها في العنصر التالي.

<sup>(1)</sup> برنارد مار، الإدارة الإستراتيجية لمستويات الأداء، إعداد قسم الترجمة بدار الفاروق، الطبعة الأولى، مصر، 2009، ص 122.

<sup>(2)</sup> برنارد مار، الإدارة الإستراتيجية لمستويات الأداء، مرجع سابق، ص 123.

<sup>(3)</sup> مدحت القريشي، دراسات الجدوى الاقتصادية وتقييم المشروعات، دار وائل للنشر، عمان، 2009، الطبعة الأولى، ص 201.

<sup>(4)</sup> مدحت القريشي، دراسات الجدوى الاقتصادية وتقييم المشروعات، مرجع سابق، ص 202.

<sup>(5)</sup> محمد محمود الخطيب، الأداء المالي وأثره على عوائد أسهم الشركات، دار الحامد للنشر، عمان، الطبعة الأولى، 2010، ص 53.

#### 4 مدى الارتباط بين المؤشرات المالية لقياس الأداء بالإستراتيجية :

عادة ما يرتبط تعريف مؤشر الأداء بمفهومين أساسيين : القياس والهدف فمدلول القياس يهدف إلى البحث عن المعلومة في حيث جاءت فكرة الهدف نتيجة لكل قياس يكون بالنسبة لهذا الهدف. فهو « الأداء والأسلوب الذي يعطي للمؤسسة وبين لها مدى النجاح المتحقق لإنجاز الأهداف وتنفيذ الإستراتيجية بفعالية»<sup>(1)</sup>...

وبالاستناد إلى التعريف السابق تتميز مؤشرات الأداء بالخصائص التالية :

- سهولة الفهم والقياس.
  - الشمولية.
  - تسمح بنقل ونشر واسع للمعلومات للأشخاص المعنيين فحسب.
  - إمكانية وضرة مقارنة بمعايير محدد مسبقا.
  - إعدادها يكون بالتنسيق مع الأهداف.
- وتعد المؤشرات المالية من أقدم وأكثر الأدوات استعمالا في التحليل المالي وتقييم أداء المؤسسات ويوجد عدد هائل منها أهمها معدل هامش الربح، معدل العائد على الاستثمار، والقيمة المضافة الاقتصادية. ويمكن تقسيم هذه المؤشرات إلى مؤشرات السيولة، الملائمة المالية والربحية.

#### 1- مؤشرات السيولة<sup>(2)</sup> :

وهي المؤشرات التي تتعلق بالأصول المتداولة والخصوم المتداولة وتعبر عن مدى قدرة المؤسسة على سداد الالتزامات قصيرة الأجل ومدى مقدرتها على تحويل الأصول المتداولة إلى سيولة نقدية.

#### 2- مؤشرات الملائمة المالية<sup>(3)</sup> :

يقصد بها مقدرة المؤسسة على سداد جميع الالتزامات قصيرة وطويلة الأجل وهي تركز على الديون طويلة الأجل مثل قرض سندات وأعباء خدمة القرض.

#### 3- مؤشرات الربحية<sup>(4)</sup> :

يقصد بها مقدرة المؤسسة على تحقيق إيرادات كافية لتغطية الالتزامات وتحقيق معدل مرضي للمساهمين أو الملاك وتهتم الإدارة العليا بمؤشرات الربحية لأنها تمثل مقاييس الكفاءة الأداء للمؤسسة أمام جميع الأطراف ذات المصلحة.

(1) وائل محمد صبيحي إدريس، طاهر محسن الغالي، المنظور الإستراتيجي لطاقة الأداء المتوازن، دار وائل للنشر، الأردن، الطبعة الأولى، ص 116.

(2) علي أحمد أبو الحسن، المحاسبة الإدارية المتقدمة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1998، ص 272.

Françoise Girand et autre, **contrôle de gestion et pilotage de performance**, Guolino éditeur, Paris, 2004, 2<sup>ème</sup> édition, pp76-77.

(3) علي أحمد أبو الحسن، المحاسبة الإدارية المتقدمة، مرجع سابق، ص 290.

(4) Françoise Girand et autre, **contrôle de gestion et pilotage de performance**, op.cit, p 77.

4- مؤشرات النشاط<sup>(1)</sup> :

وتقيس هذه المؤشرات كفاءة المؤسسة على إدارة الأصول أي قدرة الإدارة على توليد المبيعات استنادا إلى ما لديها من أصول.

2- المؤشرات الهيكلية<sup>(2)</sup> :

وتبين هذه المؤشرات هيكل الخصوم والأصول في المؤسسة وتعكس العلاقة بين المصادر المختلفة للتمويل ونمط استخدامها

3- مؤشرات المبيعات وكفاءة الإدارة<sup>(3)</sup> :

هناك عدة مؤشرات التي تعكس مستوى تطور المبيعات ومستوى كفاءة الإدارة في توسيع عمليات البيع ويستخدم هذا المؤشر للدلالة على مدى تراكم المخزون من الإنتاج التام ومدى وجود مشاكل تسويق في المنتجات.

**المبحث الثالث : تحليل الفجوة بين الإستراتيجية وأدوات مراقبة التسيير التقليدية.**

لعب المحيط دورا أساسيا في تحديد أساليب وأدوات مراقبة التسيير داخل المؤسسات فلقد عملت الأدوات التقليدية (التحليل المالي، التقارير، تسيير الموازنات التقديرية، التكاليف المعيارية....) بنجاح وساعدت هذه الأدوات إدارة المؤسسات على تحديد الأهداف، الموارد والأداء المستهدف وعملت على إيجاد الإجراءات التصحيحية واستعان المسيرون في تقييم أداء المؤسسة بعدة مؤشرات طغي عليها الطابع المالي والمدى القصير. وعندما أصبحت البنية أكثر تعقيدا لم تعد هذه الطرق كافية للتحكم وتحسين الأداء ولم تصبح ملائمة مع النظرة طويلة الجل للتسيير مما خلق فجوة بينها وبين إستراتيجية المؤسسة.

**المطلب الأول : مواطن الفجوة بين الإستراتيجية ونظام الموازنات التقديرية.**

إنه وفي معظم المؤسسات الموازنة ترتبط بعلاقة ضعيفة بإستراتيجية المؤسسة وعلى ذلك فإن اهتمامات الإدارة توجه نحو التفاصيل العملية خلال الأجل القصير وليس اتجاه الإستراتيجية التي تطبق على الأجل الطويل. فهذه الفجوة تظهر نظرا لما تتميز به الموازنات من خصائص تجعلها غير ملائمة مع الإستراتيجية وفيما يلي سنعرض مواطن التعارض بين النظام والتخطيط الإستراتيجي.

**1-الاعتبار الكمي لنظام الموازنات التقديرية :**

إن التركيز على الأهداف المالية للمدى القصير والتقييم على أساس محاسبي جعل المسيرين قلقين على احترام موازناتهم متناسين بذلك الأولويات الإستراتيجية ومحددات خلق القيمة في المدى الطويل.

(1) علي أحمد أبو الحسن، المحاسبة الإدارية المتقدمة، مرجع سابق، ص 296.

(2) مدحت القرشي، دراسات الجدوى الاقتصادية وتقييم المشروعات، مرجع سابق، ص 202.

(3) مدحت القرشي، دراسات الجدوى الاقتصادية وتقييم المشروعات، مرجع سابق، ص 220.

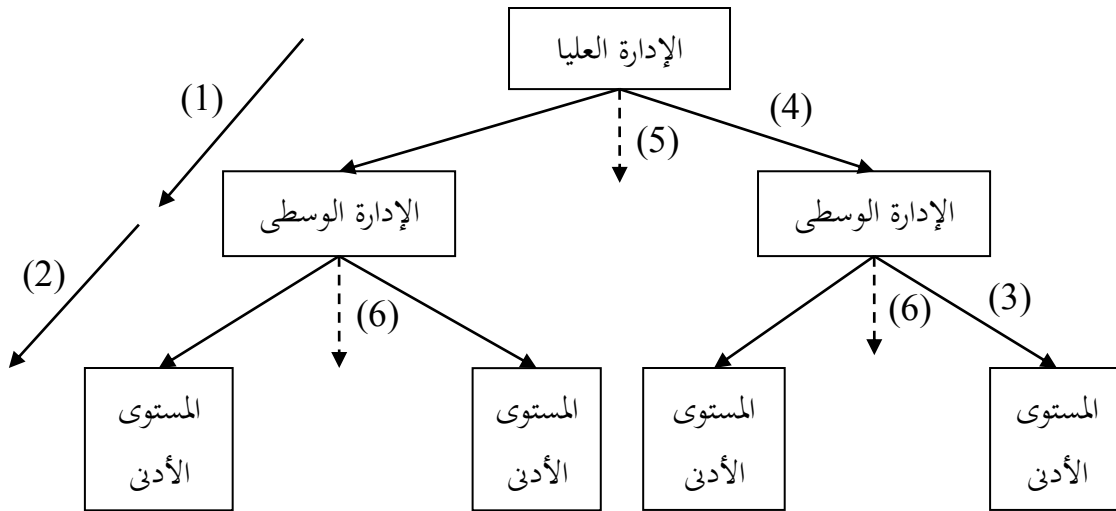
كما يمكن أن يصبح إعداد الموازنات لعبة الراح فيها المسير الذي يستطيع التلاعب في النظام من خلال تحديد الأهداف سهلة البلوغ. أن إعداد الموازنات يقوم على اعتبارات كمية ويهمل الاعتبارات النوعية التي من أهم خصائص التفكير الإستراتيجي.

كما نلاحظ تركيزها على تخفيض التكلفة وليس خلق القيمة الذي تحدف إليه إستراتيجية المؤسسة.

## 2-مبدأ الفصل بين الوظائف لنظام الموازنات :

تقوى عملية إعداد الموازنات مبدأ الفصل بين الوظائف إذ أن الإعداد يتم على مستوى مراكز المسؤوليات<sup>(1)</sup> وبالتالي يتم إلحاقها بنسبة قائمة على أساس وظيفي في حين أن التحسين يتطلب مقارنة على أساس أفقي وتحليل على أساس العمليات وهذا ما يبين في الشكل التالي :

الشكل (02-02) : عملية الموازنة (الإطار العام)



المصدر : علي شريف، الإدارة المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004-2005، ص 393.

## 3-فرضية ثبات النشاط وانعدام المرونة :

لقد فشل نظام الموازنات التقديرية على إدماج الإستراتيجية نظرا لكون المحيط غير أكيد وتزداد أخطاره ويسبب التعقيدات التي تحيط بالمنظمات مما أدى إلى غياب الربط بين الإستراتيجيات وأعمال العمال<sup>(2)</sup>.

ولقد وجد أن معظم المؤسسات تعاني بصورة كبيرة من عدم المرونة التي تتسم بها عملية الموازنة ولقد أوضحت

إحدى الدراسات ما يلي<sup>(1)</sup> :

<sup>(1)</sup> مركز المسؤولية في المؤسسة قد تكون عبارة عن فرع أو إدارة أو مصنع أو ورشة أو قسم.

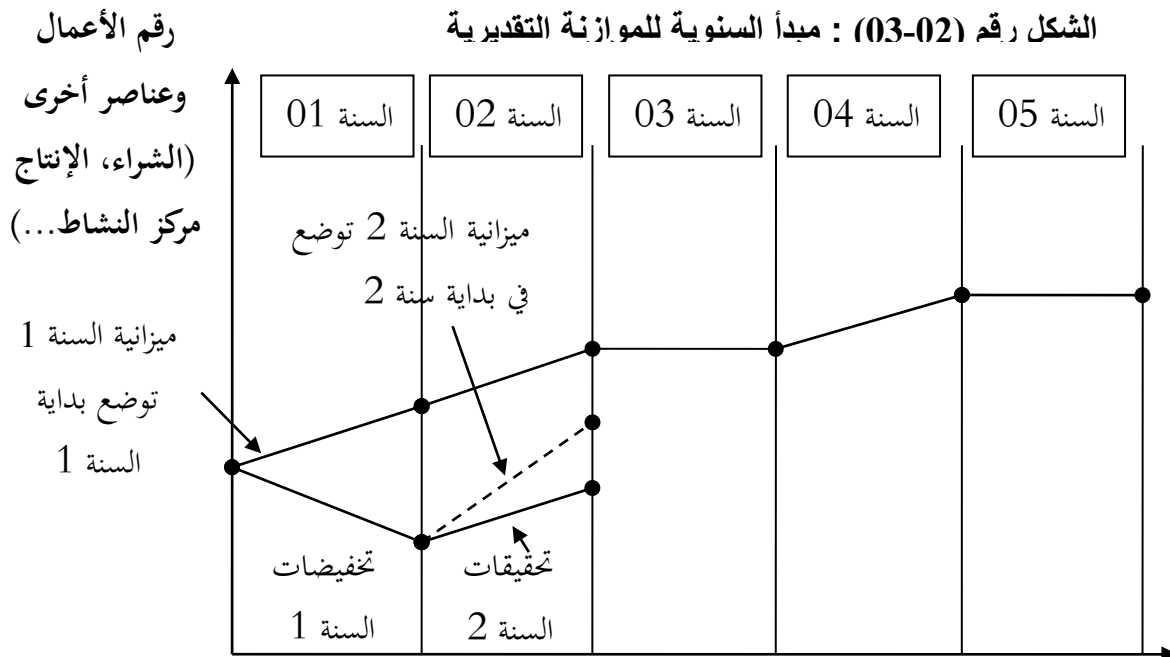
<sup>(2)</sup> Le rollingforecast, elaboration bugetaire, revue banque, mars 2006, n°678, p 01.

- 20% من المؤسسات تستغرق أكثر من ستة عشر أسبوعاً لإعداد الموازنة كما أن العديد من الموازنات الفرعية قد لا تكون اكتملت مع بدء السنة المالية.
- 78% من المؤسسات لا تغير موازنتها خلال الدورة المالية برغم تغير الظروف التي كانت سائدة وقت إعدادها.
- 60% من المؤسسات لا تربط بين الإستراتيجية والموازنة.
- 92% من المؤسسات لا تقوم بالتقرير عن المؤشرات القائدة للموازنة تستند إلى تقديرات تتعلق بالمستقبل غير يقين<sup>(2)</sup> وفي الظروف الحالية عادة ما يتم رفضها لأن غالبية المخططات والموازنات لا يتم احترامها.

#### 4- المدى القصير وتعارضه مع المدى الطويل للإستراتيجية :

يرى Kaplan & Northon أن «الموازنة تعمل كنظام للتخطيط والرقابة»<sup>(3)</sup> فهي تحدد الموارد كما تحدد الأداء المستهدف خلال السنة التالية وخلال تلك السنة يفحصون الأداء الفعلي في ضوءها هو مخطط الموازنة ويحددون الفروق والإجراءات التصحيحية.

فيلاحظ أن التخطيط الإستراتيجي القائم على تحديد الرسالة والمركز السوقي ثم وضع الأهداف لأربع أو خمس سنوات مستقبلاً، دراسة السوق، العملاء، المنافس.... يتعارض مع مبدأ السنوية الذي تبنى على أساسه الموازنة وهذا لا يوجد ربط مباشر بين الإستراتيجية والموازنة.



Source : Jean Loclang, la gestion budgétaire outil de pilotage des managers, op. cit, p 147.

<sup>(1)</sup> طارق عبد العال حماد، الموازنات التقديرية نظرة متكاملة، مرجع سابق، ص 281.

<sup>(2)</sup> N. Berland, Les rôles de contrôle budgétaire, un modèle d'interprétation, revue française de gestion 2001, Septembre, p 114.

<sup>(3)</sup> Kaplan R.S and Northon D.P, the strategy focused organization, Harvard Business School Press, Boston, 2001, p 273.

حيث نلاحظ من الشكل (10-02) أن إعداد الموازنة يعتمد على تحقيقات وتقديرات السنة الماضية ولا يسمح هذا بتحسين الأداء ويساهم في تطور منطق متابعة الموجود والحفاظ على الماضي، كما أن القصور الحاضر في السنة الماضية يتم نقله في موازنة العام.

### المطلب الثاني : مواطن الفجوة بين نظام التكاليف التقليدي والإستراتيجية

إن الأنظمة التقليدية صممت من أجل مسايرة الظروف التي وجدت من أجلها والتي تركزت على مشكلة تخصيص التكاليف على ضوء انخفاض التكنولوجيا وارتفاع كلفة المعلومات وفي السنوات الأخيرة وتزايدت المشاكل الناتجة عن الأنظمة كالتالي<sup>(1)</sup> :

- 1- إن الأنظمة التقليدية أصبحت عاجزة عن رقابة العمليات وقياس كلفة الإنتاج بدقة للأسباب التالية :
    - أ- تجميع الانحرافات بشكل إجمالي.
    - ب- التركيز على النتائج المالية الإجمالية وليس على الأنشطة الفعلية التي تسبب هذه النتائج.
  - 2- تعتمد الأنظمة التقليدية على بعض المقاييس المرتبطة بالحجم (مثل ساعات العمل).
  - 3- إن من أهم الأولويات التي ركزت عليها الإدارة في الآونة الأخيرة هي عملية التكاليف ولكن عملية التخفيض هذه لن تكون محاولة فاعلة إذا لم تدرك الشركات أساس لفهمها كما ينبغي.
- وبناء على ما تقدم فإنه يمكن القول أن الأنظمة التقليدية لم تعد ملائمة لمتطلبات المؤسسة وأهدافها ولهذا ظهرت الحاجة إلى وجود أنظمة بديلة.
- ولتحليل الفجوة بين نظام محاسبة التكاليف وإستراتيجية المؤسسة بصفة أكثر دقة وتفصيلا ارتأينا التطرق إلى عيوب وحدود كل طريقة من طرق تحليل التكاليف على حدى.

#### 1-حدود طريقة التكاليف الإجمالية :

- والانتقادات الموجهة لهذه الطريقة والتي تعتبر عيوباً لها جعلت منها في ظل ظروف التغير البيئي وغير مكيفة مع التفكير الإستراتيجي الذي يلائم أكثر هذه الظروف وهي<sup>(2)</sup> :
- 1- فشل هذه النظرية في تزويد الإدارة بالمعلومات اللازمة في اتخاذ القرارات ورسم السياسات والتخطيط للمستقبل.
  - 2- صعوبة تسعير المنتجات وخاصة في الأجل القصير حيث أن معظم عناصر التكاليف غير المباشرة تعتبر ثابتة وبذلك فإن نصيب الوحدة المنتجة من التكاليف الثابتة تتغير بتغير حجم الإنتاج فهي تقل بزيادة حجم الإنتاج وتزداد بنقصان حجم الإنتاج.

<sup>(1)</sup> تم الاعتماد على :

إسماعيل يحي التكري، محاسبة التكاليف المقدمة (قضايا معاصرة)، مرجع سابق، ص 156.

Yves de Range et Karine Cerrada, **contrôle de gestion**, synthèse de cours, Pearson éducation, France, 2005, p 37.

<sup>(2)</sup> محمد سامي راضي، مبادئ محاسبة التكاليف، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص 269.

- 3- تؤدي إلى تحميل تكاليف طاقة غير مستغلة في الإنتاج والمبيعات في حين أن هذه التكاليف تعتبر خسارة ولا تعتبر تكلفة.
- 4- تؤدي إلى نقل جزء من التكاليف الثابتة مع المخزون إلى الفترة التالية علما أن التكاليف الثابتة هي تكاليف فترة (زمنية) وهذا يخالف فرض استغلال الفترات المالية.
- وطبقا لنظرية التكاليف الإجمالية فإن قائمة التكاليف تظهر على الشكل التالي :

### 2- حدود طريقة التكاليف المتغيرة :

يسمى هذا المدخل بهذا الاسم لأنه يحمل وحدات الإنتاج بكافة تكاليف التصنيع المتغيرة فقط، كما يحمل الجزء المباع من هذا الإنتاج (الوحدات المباعة) بكافة تكاليف البيع المتغيرة فقط.

وعلى الرغم من المزايا التي تنتج عن استخدام نظرية التكاليف المتغيرة وإمكانية استعمالها في القرارات الإدارية فإن هذه النظرية لكشفها بعض العيوب أهمها<sup>(1)</sup> :

- 1- صعوبة الفصل بين التكاليف المتغيرة والثابتة حلت محل صعوبة تخصيص التكاليف الثابتة المشتركة لأوجه النشاط المختلفة، وترجع صعوبة الفصل بين التكاليف المتغيرة والثابتة إلى كون الكثير من عناصر التكاليف شبه متغيرة أو شبه ثابتة.
- 2- يقول معارضا نظرية التكلفة المتغيرة أن سعر البيع يجب أن يحدد على أساس التكلفة الكلية حتى يضمن تغطية كل التكاليف متغيرة وثابتة وأن سعر البيع إذا حدد على أساس التكلفة المتغيرة لوحدها فقد لا يكون كافيا لاسترداد التكاليف الثابتة وتحقيق صافي الربح.
- 3- يعترض بعض المحاسبين على استخدام نظرية التكاليف المتغيرة لأغراض القوائم المالية المنشورة ويفضلون استخدام التكاليف الكلية لذلك وذلك أن تكلفة الوحدات المنتجة والمباعة المتغيرة فقط لا تعبر عن التكلفة الحقيقية لإنتاج وبيع السلعة ومن ثم فإن نتيجة الأعمال كما تعبر عنها حسابات التشغيل والمتاجرة والأرباح والخسائر لا تمثل الحقيقة والواقع.

### 3- انتقادات طريقة التكاليف المعيارية :

- رغم أن نظام التكاليف المعيارية قد اعتبر لفترة أطول أحسن طريقة من طرف محاسبة التكاليف إلا أنه أيضا لا يخلو من انتقادات وهي كالتالي<sup>(2)</sup> :
- 1- لا يصلح تطبيق نظام التكاليف المعيارية عند إتباع نظام الأوامر الإنتاجية لعدم نمطية الإنتاج.
  - 2- أن نظام التكاليف المعيارية لا يمكن تطبيقه في الأنشطة التي يصعب فيها اختيار وحدة التكلفة على سبيل المثال إدارة الإعلان.

(1) خليل عواد أو حشيش، محاسبة التكاليف قياس وتحليل، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، ط1، 2005، ص 345.

(2) فورين الحاج قويدر، نظام مراقبة التسيير في المؤسسات الاقتصادية ودوره في تحسين الأداء، مرجع سابق، ص 12.



- 3- تعطي التكاليف المعيارية جزء من سياسات التخطيط والرقابة في الوحدات الاقتصادية وبالتالي عدم خضوع كل عمليات المؤسسة لهذا النظام.
- 4- يتطلب استخدام نظام التكاليف المعيارية مراعاة شعور الأفراد بالرضا عن هذه المعايير وهذا يمثل قيودا عند التطبيق بسبب اختلاف حاجات العاملين وتنوعها وتجددها.
- 5- قد يترتب على استخدام وتطبيق نظام التكاليف المعيارية وفي ظل ظروف معينة مثل التحول نحو النظم الإلكترونية إلى تغطية انحرافات سلبية.
- 6- تجاهل التكاليف المعيارية في ظل الدقة المتناهية إلى تباين عنصر الخبرة بين العاملين وكذلك جودة المواد الخام البديلة.
- 7- إذا لم تراعى الدقة المتناهية في وضع المعيار وتحليل الفروق ومسببات الانحرافات فإن القرارات المصححة قد تؤدي إلى نتائج مضللة وعكسية<sup>(1)</sup>.

### المطلب الثالث : الفجوة بين المؤشرات المالية والإستراتيجية

إن الأداء يبحث عن مدى خلق القيمة بالمؤسسة، هذه القيمة التي لم تعد حكرا على المساهمين وإنما أصبح الاستفادة منها يعود كذلك للعمال نظير مجهوداتهم، للموردين مقابل توريداتهم، للمسيرين لقاء تنظيمهم وللزبائن مقابل اقتنائهم لمنتجات المؤسسة ووفق لذلك فإن الأداء يجب أن يحقق نوعين من الأهداف : أهداف ترتبط بتعظيم القيمة المالية للمؤسسة وأهداف تتعلق بإرضاء الأطراف المتعاملة معها<sup>(2)</sup>.

والمؤشرات أصبحت لا تكفي للحكم ووجهت لها انتقادات في عدة نقاط سنتعرض لها بالتفصيل نقطة بنقطة في النقاط التالية :

#### 1- إشكالية المدى القصير للمؤشرات المالية :

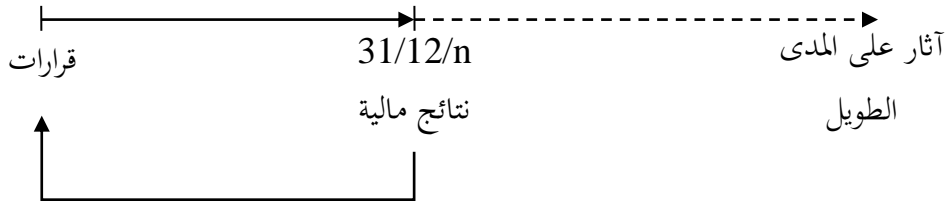
من بين الانتقادات الأكثر بروزا حول مؤشرات الأداء المالية وهي أنها تعطي نظرة قصيرة الأجل للأداء. إذا أخذنا بعين الاعتبار كل القرارات المتخذة خلال السنة الجارية ن فإن المؤشر المالي المقاس في نهاية السنة ن فيكشف بعض آثار هذه القرارات ويهمل الآثار المترتبة عن تلك القرارات على المدى الطويل وبالتالي النظرة حول الأداء ستكون خاطئة<sup>(3)</sup>.

(1) نعيم إبراهيم الظاهر، أساسيات إدارة الأعمال، عالم الكتب الحديثة، الأردن، الطبعة الأولى، 2010، ص315.

(2) هوارى سويسى، دراسة تحليلية لمؤشرات قياس أداء المؤسسات من منظور خلق القيمة، مجلة الباحث، العدد07، 2010، ص 01.

(3) Françoise Girand et autre, *contrôle de gestion et pilotage de performance*, op.cit, p 83.

الشكل رقم (02-04) : المدى القصير للمؤشرات المالية



Source : Françoise Girand et autre, **contrôle de gestion et pilotage de performance**, op.cit, p 83.

تتعلق المؤشرات المالية بالمدى القصير وتشجع على الاستثمار في النتائج المباشرة وتعزل الاستثمار في المشاريع التي تخلق القيمة في المدى الطويل خاصة في الأصول المعنوية والفكرية التي تغذي النمو المستقبلي على أساس أن ذلك سيؤدي إلى التراجع هذه المؤشرات في المدى القصير والتي على أساسها يتم التقييم.

**2-التنبه الأجل (المتأخر) :**

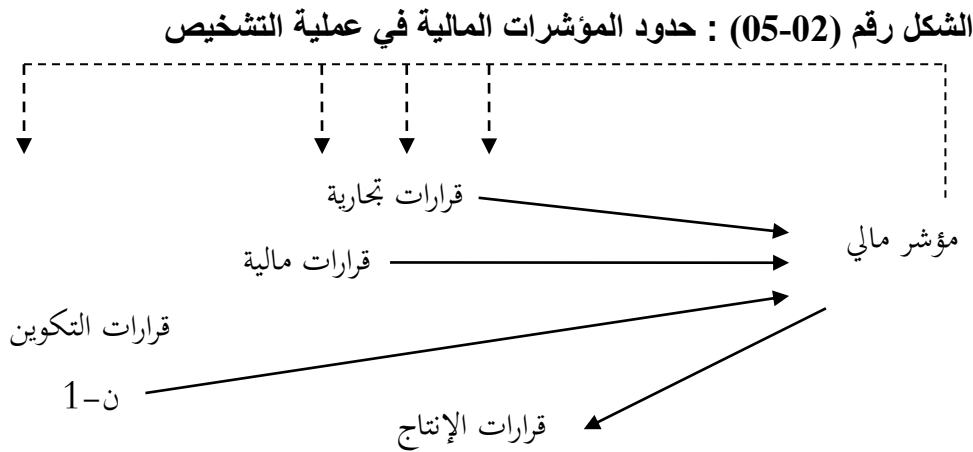
كانتقاد ثاني لمؤشرات المالية هو أن الفترة بين القرارات التسييرية وترجمتها إلى مؤشرات مالية غير مهمة. قرار التكوين لا يترجم إلى زيادة الهامش بصفة سريعة وهذا ما يؤدي إلى إعاقة في التسيير. ولا يتم التعرف على أثر القرار المتخذ إلا بعد فوات الأوان فمؤشرات الأداء تتعلق بالماضي حيث غالبا ما تعلن عن مشاكل قديمة وترجمتها بتراجع في الأداء المالي ولا تسمح بتوقع المستقبل<sup>(1)</sup>.

**3-المؤشرات المالية معطيات مجردة :**

كما رأينا سابقا فإن مراقبة التسيير تقوم على ثنائية والسبب أي أنها تهدف إلى حساب النتائج من أجل استخدامها في التشخيص أي حساب النتيجة وتحليلها ومعرفة السبب المؤدي لها واتخاذ القرارات الصائبة. غير أن المؤشرات المالية قد تبين وجود تحسين أو تراجع (النتيجة) لكنها لا تعني شيئا ملموسا ولا توضح الطريق الذي يجب إتباعه مثال : انخفاض المبيعات يمكن أن يكون نتيجة لضعف سياسة الاتصال وانخفاض المبيعات إلى الخارج مقارنة بما هو متوقع<sup>(2)</sup>. وعليه فالمؤشرات المالية لا تبين شيئا حول الأسباب التي تؤدي إلى النتائج.

<sup>(1)</sup> Françoise Girand et autre, **contrôle de gestion et pilotage de performance**, op.cit, p 55.

<sup>(2)</sup> خالص حسن يوسف الناصر، التكامل بين مقاييس الأداء المالي وغير المالي في تحقيق الرقابة على العمليات التشغيلية، مجلة تنمية الرافدين، جامعة الموصل، العراق، العدد 99، مجلد 32، 2010، ص ص 07-06.



Source : Françoise Girand et autre, **contrôle de gestion et pilotage de performance**, op.cit, p 55.

بما سبق يمكن القول أن أهم إشكالية تظهر في استخدام المؤشرات المالية هي إشكالية المفاضلة بين التقييم النقدي والعيني لأن الاعتماد على الأول وحده لا يسمح بالتعبير حقيقة عن تغيرات الأداء خاصة الظواهر النوعية أو غير النوعية أو غير القابلة للتقييم النقدي أما الاعتماد على الثاني فيطرح إشكالية عدم تجانس المدخلات والمخرجات فيما بينها مما يجعل الجمع بينها ككميات عينية أمرا غير منطقي وغير ممكن وفي الحقيقة لا يمكن اعتبار التقييمين بديلين عن بعضهما البعض، بل يكمل أحدهما الآخر كما يؤكد P.Lorino حيث يرى أن المعلومة المادية أو غير المادية أو غير النقدية تستخدم لتسيير العمليات الجارية بينما تستخدم المعلومة النقدية لتسيير الإستراتيجي ومنه فإن استخدام المعلومات العينية يغلب عليها الأجل القصير وتكون الحاجة إليها أكثر من المستويات الدنيا في الهيكل التنظيمي أما المعلومات النقدية فيغلب عليها الأجل الطويل ويكثر استخدامها في المستويات العليا من الهيكل التنظيمي<sup>(1)</sup>.

### المبحث الرابع : العلاقة الارتباطية بين مراقبة التسيير وإستراتيجية المؤسسة (دراسة تحليلية للأدوات الحديثة).

مراقبة التسيير والإستراتيجية، مجموعة من التقنيات والإجراءات موجهة لتحقيق المردودية وتطور المؤسسات وهذا يقتضي تحديد المسؤوليات ووجود محاسبة التسيير.

مراقبة التسيير تهدف أساسا إلى ضمان التجانس بين الإستراتيجية والعمليات اليومية فهي تضمن أن النشاطات اليومية تسمح بتنفيذ الإستراتيجيات المختارة.

وخصائص هذه الأخيرة يمكن أن يكون لها أثر مهم على تصميم أنظمة مراقبة التسيير.

<sup>(1)</sup> P.Lorino, *L'économiste et le manager*, édition, ENAG Alger, 1991, p 56.

### المطلب الاول : مراقبة التسيير والتحليل الإستراتيجي :

تبدأ عملية مراقبة التسيير من حيث انتهى التفكير الإستراتيجي أي بعد إيجاد وصياغة الإستراتيجية تمت صياغة هذه الخبرة لأول مرة في المؤسسات في بداية الستينات من طرف Ansoff و Chandler وهي تحاول الإجابة عن التساؤلات التالية :

- ماذا تريد المؤسسة أن تفعله ؟ (القيم، الغايات، الأهداف).
  - ماذا تستطيع المؤسسة أن تفعل ؟ (المؤهلات، الموارد).
  - ماذا لا تستطيع فعله ؟ (القيود، الفرص الخارجية).
- ولالإجابة عن هذه التساؤلات يحتاج المسير إلى معلومات محددة (داخلية، وخارجية) توفرها مراقبة التسيير التي تتولى ربط المدى الطويل بالمدى القصير عن طريق تحويل الاختبارات الإستراتيجية إلى التسيير الجاري للعمليات<sup>(1)</sup>.
- يعد التحليل الإستراتيجي مقدمة أساسية لعملية مراقبة التسيير يسمح بتحديد عوامل النجاح الأساسية.
- المؤهلات الخاصة للمؤسسة ولجميع نشاطها وأقسامها ويتم في ثلاثة مراحل أساسية وهي :
- التجزئة الإستراتيجية.
  - تقييم الإغراءات (attraits) الأجزاء بالنسبة للغايات والتعرف على عوامل النجاح الأساسية لكل جزء.
  - تقييم وتقدير فرص النجاح للمؤسسة بالنسبة للعوامل.

### 1-التجزئة الإستراتيجية :

تمثل التجزئة في « تقسيم نشاط المؤسسة إلى وحدات متميزة ومستقلة، تتم على أساسها مواجهة المنافسين ويخصص لكل وحدة موارد مستقلة عن ما تخصصه للباقي » وهذا يعني أنه على المؤسسة تحديد مجالات نشاطها، مجموعة المنتجات، الأسواق التي تتحدد بها مكائنها، وكذلك أساليب الحصول على مزايا تنافسية يمكنها من المنافسة في هذه المجالات.

ويوجد عدة معايير للتجزئة الإستراتيجية منها :

- تقنية معينة.
- منتج معين.
- نوع معين من الزبائن.
- منطقة جغرافية<sup>(2)</sup>.

<sup>(1)</sup> P. Ibecos et autre, **le contrôle de gestion et management**, édition montchrestien, paris, 1997, pp 47-49.

<sup>(2)</sup> H. Bouquin, **La segmentation stratégique**, Harvard Expansion, Printemos 1990, p 97.

## 2-تقييم الإغراءات والعوامل الأساسية للمنافسة :

يجب أن يتم تقييم انجذاب الجزء عن طريق الغايات التي تبحث عنها المؤسسة (مثل معدل النمو مستوى الأرباح، خطر المنافسين، الحدود الجغرافية، الزبائن، المبيعات، الاستقرار التكنولوجي، مصدر القيمة المضافة) وهذا بدوره ينطلق ويستند إلى تقييم عوامل النجاح أساسية (FCS) والتعرف على عوامل الخطر الإستراتيجي الرئيسي (FRS).

### أ- عوامل النجاح الأساسية :

يعد هذا المفهوم قديم<sup>(1)</sup> وبقي غير محدد إلى أن جاء R.N. Anthony وحدد خصائصه في خمسة مميزات

هي :

- عامل النجاح، عامل مفسر هام للنجاح أو فشل المؤسسة.
- سرعة تغيره بسبب عدم قدرة المسير على التحكم فيه.
- ردة فعل سريعة وبالتالي منذرة.
- تقوم عوامل النجاح على أساس أن التغير صعب التنبؤ به<sup>(2)</sup>.
- إمكانية قياس المتغير مباشرة أو عن طريق فارق البديل.

تعرف عوامل النجاح بأنها «الفرص التي تعتمد عليها المؤسسة لبلوغ أهدافها في المدى الطويل وذلك من خلال مقاومة القوى الخمسة ( الزبائن، الموردن، المنتجات التعويضية، المداخلات الدائمة للقطاع المنافسين) أو تمليها لقائدها»<sup>(3)</sup>.

ويمكن أن تتخذ المؤسسة أحد الشكلين :

- إما أن تكون عبارة عن حواجز تحمي القطاع أو تعطي المؤسسة ميزة تنافسية لا تتوفر لدى المنافسين ولا يمكن تقليدها.

- أو الالتزام بأداءات حاسمة تعطي المؤسسة ميزة خاصة وتسمح باقتراح عرض عام لتتائج المطابقة للأهداف.

تسمح عوامل النجاح بتحديد التوجيهات الأساسية لمراقبة التسيير ليس بالنسبة للمعطيات التي يجب أن يتميز بها نظام المعلومات بل كذلك من خلال تخفيض أخطاء التصميم مما يمنع خطر الانفصال بين الرقابة والإستراتيجية.

كما تسمح طبيعة عوامل النجاح بتقييم درجة الفصل بين الإستراتيجية والتسيير فهناك عوامل ذات مردودية حيث لا تدعو إلى أعمال رقابية على الإطلاق وهناك أخرى تتطلب الحذر الدائم وبالتالي ضرورة وضع مراقبة التسيير ضمن الرهانات الإستراتيجية<sup>(4)</sup>.

### ب- عوامل الخطر الإستراتيجية :

حيث يخضع تأسيس الإستراتيجية إلى نوعين من الأخطار :

(1) Jean louis magakianet, **marielle audrrey payaud**, breal édition, paris, 2007, p 29.

(2) R.N Anthony, **the management control function**, Harvard business, school press, Boston, 1998, p 93.

(3) H. Bouquin, **La segmentation stratégique**, op.cit, p 117.

(4) louis jacques et Christophe schitt, **le management dans un environnement dynamique de boeck**, 1 édition, 2014, p36.

- النوع الأول : نابع من كون الإستراتيجية مفهوم نظري يستند على فرضيات وبالتالي يجب على المستثمرين وضع أجهزة إنذار تسمح لهم بالتأكد من أن الفرضيات ليست متعارضة ويتم ذلك من خلال المراقبة الإستراتيجية في مرحلة التحكم.
- النوع الثاني : ناتج عن تنفيذ الإستراتيجية فهذه الأخيرة يتم إدماجها عن طريق ترجمتها إلى أعمال ملموسة في المدى القصير وهذا يظهر خطر التباعد بين المصالح المتبعة في البداية ومصالح المسير المحلي بتأكد وهذا يتطلب أجهزة مضادة للسلطة<sup>(1)</sup>.

### 1-1 تقدير فرص النجاح :

- يتم تقييم فرص النجاح في مرحلتين :
- مطابقة موارد ومهارات المؤسسة على عوامل النجاح الأساسية وعوامل الخطر الإستراتيجية للعمل المعترف.
- الفرص التنافسية الخاصة التي يمكن الحصول عليها بالنسبة للمنافسين الأساسيين ويمثل هذا التقييم المزدوج المصدر الثاني لنظام المراقبة الإستراتيجية<sup>(2)</sup>.
- وبعد تحديد عوامل النجاح الأساسية وعوامل الخطر الإستراتيجية إنه من المهم تنظيم النشاطات في مختلف الأقسام أو مراكز المسؤوليات وتحديد المهام ويجب إعداد معايير لقياس النتائج ويقي في الوقت الحالي أفضل تحليل ضروري لمراقبة التسيير هو التحليل الذي اقترحه M. Porter، والذي يربط بين مراقبة التسيير ومراكز المسؤولية وعوامل النجاح الأساسية مستعينا في ذلك بالامتيازات الإستراتيجية وسلسلة القيمة.
- لضمان تناسق عملية مراقبة التسيير يجب :
- أن تكون الإستراتيجية المعتمدة واضحة ومعلومة.
- أن تتركز الإستراتيجية على بعض عوامل النجاح الأساسية التي تسمح بتمييز الدوار الأساسية لمختلف العمليات التي تقوم بها المؤسسة والتي يطلق عليها M. Porter اسم سلسلة القيمة الداخلية.
- يجب ترجمة عوامل النجاح وأدوار العمليات إلى أعمال ملموسة حتى يتسنى هندسة واقعية لمراقبة التسيير.

### المطلب الثاني : دور مراقبة التسيير في تنفيذ إستراتيجية المؤسسة :

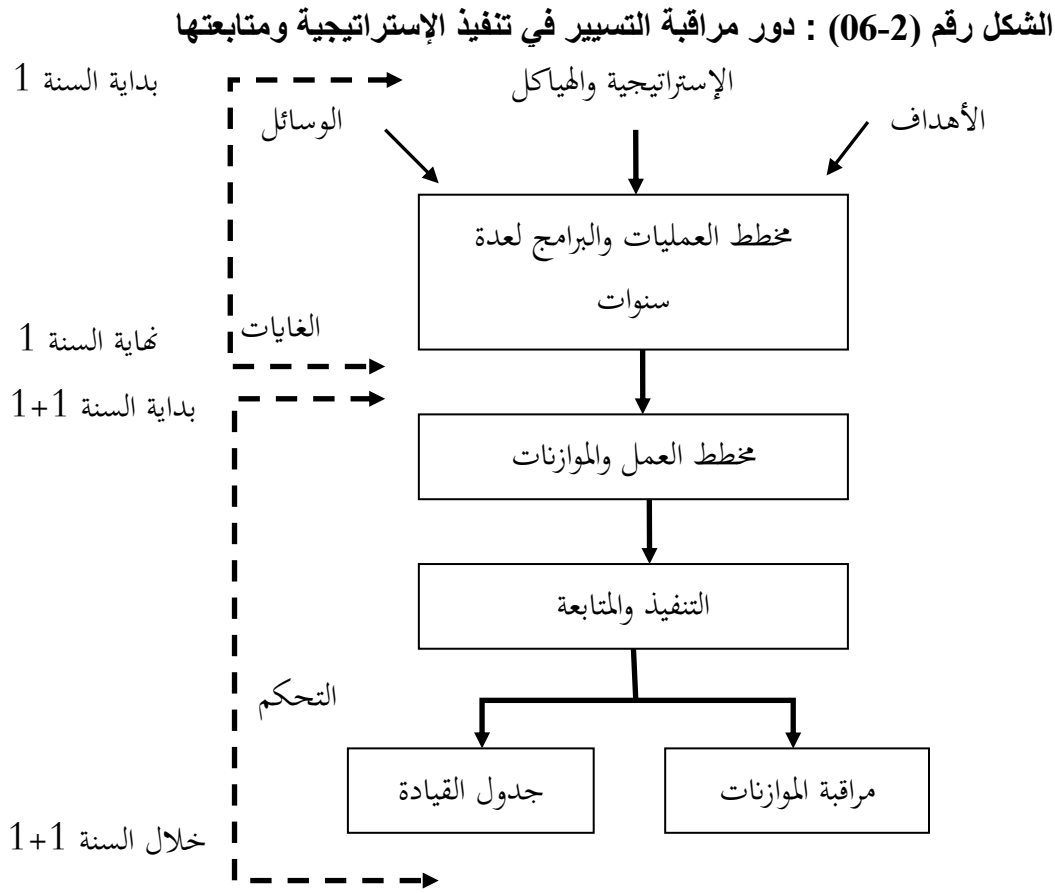
#### 1- دورها في تنفيذ الإستراتيجية :

- تضمن مراقبة التسيير الترابط بين الإستراتيجية والأعمال اليومية من خلال العلاقة التفاعلية التي تسمح ببناء نماذج لجمع العناصر والمقررين من أجل بلوغ الأهداف<sup>(3)</sup>.
- تعطي مراقبة التسيير التقليدية دورة سنوية لمخططات العمل وإعداد الموازنات، المتابعة والتصحيح، كما يبينه الشكل التالي.

<sup>(1)</sup> Gerry jonhon et hevan scholes, **stratégique**, publi unio édition, paris, 2000, p 413.

<sup>(2)</sup> I. langlois et autre, **contrôle de gestion**, berti édition, paris, 2008, p 18.

<sup>(3)</sup> Claude Alazard Sabine Sépari, **contrôle de gestion manuel et application**, 4<sup>ème</sup> édition, DEFC Apreuve, n°07, Dunod, paris, p 38.



Source : H. Bouquin, *La segmentation stratégique*, op.cit, p 96.

ترتبط هذه الدورة كذلك بعدة دورات ولعدة من السنوات الضرورية لتنفيذ الإستراتيجية ولتسيير الاستثمارات عبر البرامج.

لا يتوقف دور مراقبة التسيير عند ضبط العلاقة بين المسيرين الموجودين في العلى والمسيرين الموجودين في المستويات المتوسطة بل تعمل على التأكيد للمستويات العليا أن المهام الروتينية التي يرتبط تنفيذ الإستراتيجية بها والتي يؤديها غير المسيرين تتم بشكل جيد.

وهذا يعني أن مراقبة التسيير عبارة عن نقطة وصل بين الإستراتيجية والأعمال اليومية حيث يتوفر التفاعل الضروري من خلال ربط الأعمال اليومية بالإستراتيجية وحث المسيرين عن أن تعكسوا مقاربتهم الإستراتيجية بواسطة الأحداث التي يلاحظها في التسيير اليومي للمنظمة. ويعتبرها البعض الشعاع الذي يوجه سلوك العناصر من نماذج للعلاقات الموجودة بين النتائج والموارد التي يجب تعبئتها واستهلاكها لبلوغ هذه النتائج<sup>(1)</sup>.

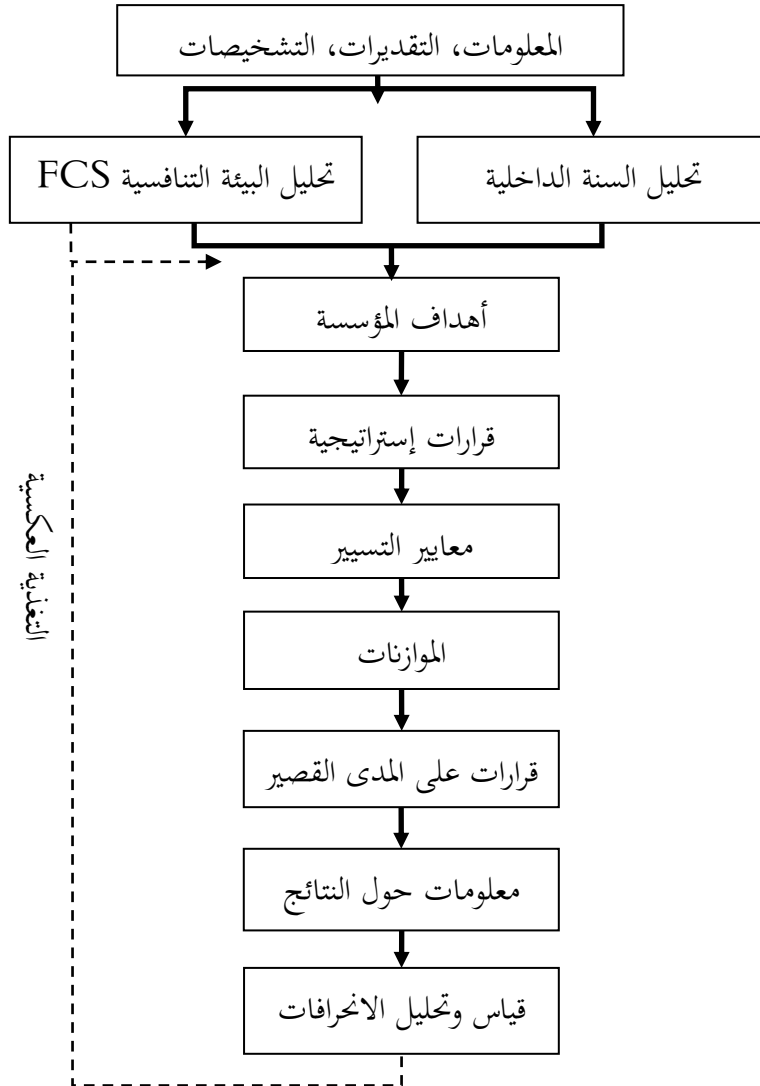
<sup>(1)</sup> Didier Leclère, *préiodicité des procédures de contrôle de gestion et architecture du système de gestion*, revue de l'institut Français des Experts comptables, 1982, p 26.

2- دورها في المراقبة الإستراتيجية.

تعتمد المراقبة الإستراتيجية على مراقبة التسيير لتوفير المواد الضرورية للحذر ولتحديد الغايات والتحكم في الاختبارات الإستراتيجية عن طريق مراقبة الموازنات مثلا.

ولضمان فعالية نظام المراقبة يجب أن يكون هناك تنسيق وتكامل فيما بين مستوياته المختلفة (مستوى الاستغلال، التسيير، التطور، المستوى الإستراتيجي) وأن تكون هناك علاقة مع إبداء تبادل الآراء بما لا يخالف مبادئ المراقبة وهذا ما تكلفه وتضمنه مراقبة التسيير عن طريق الإنذار والاستشارة والشكل التالي يوضح مكانة مراقبة التسيير في المسار الإستراتيجي.

الشكل رقم (07-02) : مكانة مراقبة التسيير في المسار الإستراتيجي



Source : Claude Alazard Sabine Sépari, **contrôle de gestion manuel et application**, 4<sup>ème</sup> édition, DEFC Epreuve n° 07, dunod, paris, p 38.



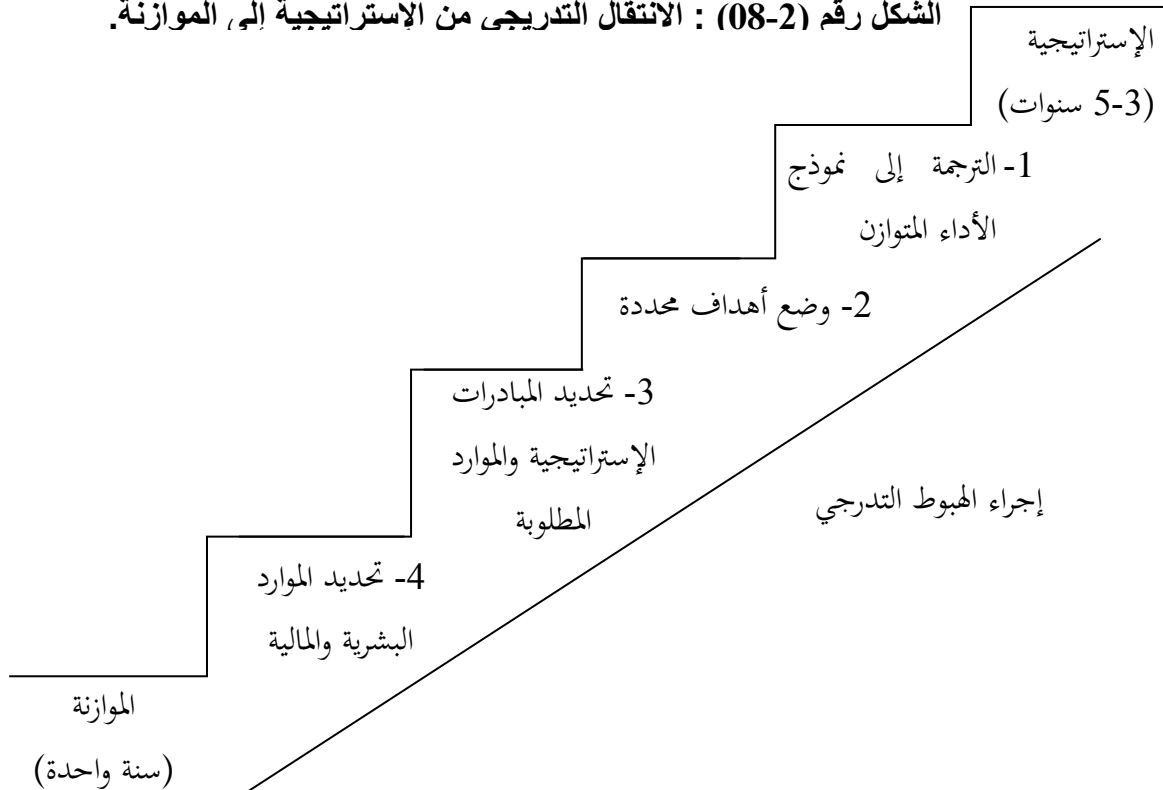
**المطلب الثالث : الاتجاهات الحديثة لمراقبة التسيير في خدمة الإستراتيجية.**

إن تطور المحيط وتحوله إلى كبير التعقيد شديد المنافسة، التغيير السريع للمنتجات كل هذه المتغيرات جعلت من النظام التقليدي لمراقبة التسيير غير قادرة على التنبؤ بما سيحدث غدا ونتيجة لذلك قامت أبحاث بتطويره بما يناسب مع الرؤية المستقبلية والبنية الجديدة للمؤسسة. وذلك عن طريق ترقية هذا النظام عن طريق ربطه بالإستراتيجية ومحاولة التكيف معها وذلك بظهور أدوات جديدة كنظام الموازنات على أساس الأنشطة والمؤشرات الغير المالية من أجل التقييم الصحيح للأداء وتوجيهه.

**1- الاتجاه الحديث للربط بين الإستراتيجية والموازنة عن طريق بطاقة الأداء المتوازن.**

أصبحت الإستراتيجية اليوم مهمة لإنجاح المؤسسات وقد ظهر (نموذج الأداء المتوازن)<sup>(1)</sup> كنظام جديد لإدارة الإستراتيجية وفي نفس الوقت فإن هذا النظام يجب أن يتم ربطه بنظام الموازنة من أجل نجاح الإدارة التكتيكية والتنفيذية ويلاحظ أن موضوع الربط بين الإستراتيجية والموازنة من خلال نموذج الأداء المتوازن يمكن من الانتقال الفعال والصحيح من المستوى الإستراتيجي الذي يغطي فترة زمنية طويلة الأجل إلى الموازنات التي تغطي فترة زمنية قصيرة الأجل وهذا ما يوضحه الشكل (03-03).

**الشكل رقم (2-08) : الانتقال التدريجي من الإستراتيجية إلى الموازنة.**



Source : Kaplan R.S and Northon D.P, the strategy focused organization op.cit, p 281.

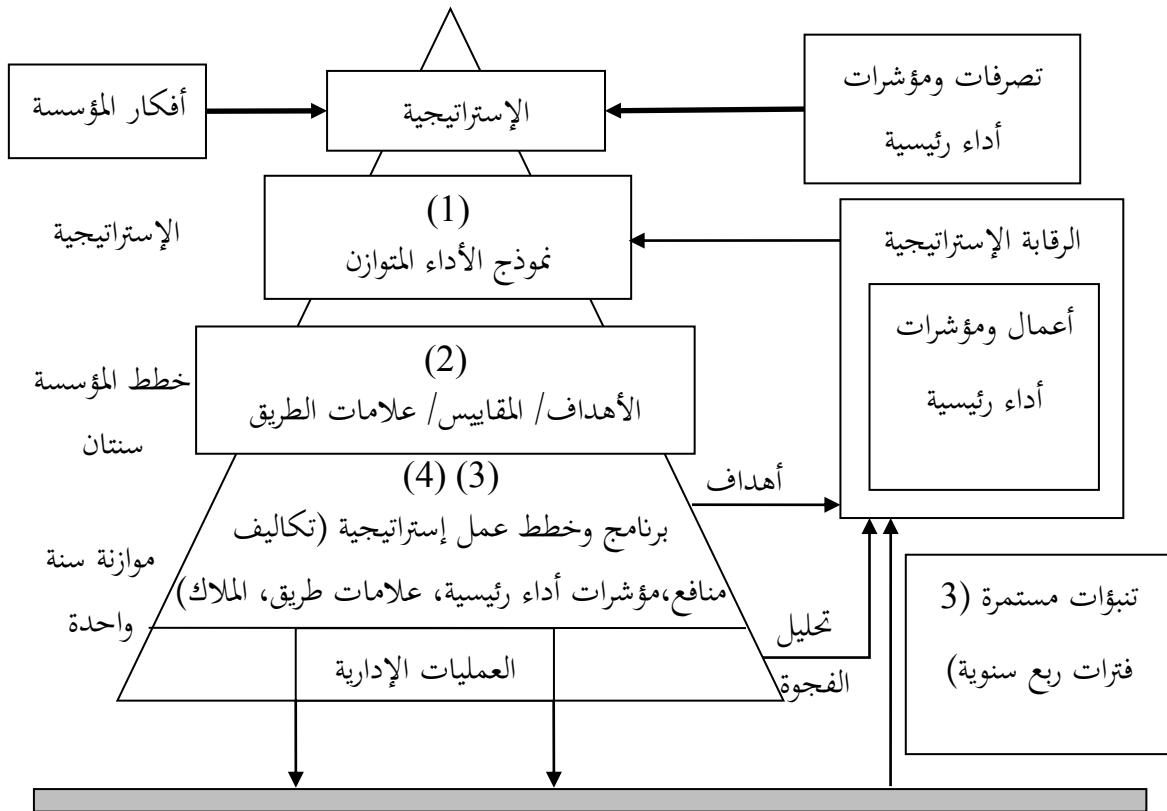
<sup>(1)</sup> سيتم التطرق بالتفصيل لهذا النموذج في المبحث الثالث من الفصل الثاني.

فالربط بين الإستراتيجية والموازنة يمر بالخطوات التالية<sup>(1)</sup> :

- 1- ترجمة الإستراتيجية إلى نموذج الأداء المتوازن وتحديد الأهداف والمقاييس الإستراتيجية.
- 2- وضع أهداف محددة قصيرة الأجل للفترات المقبلة وذلك لكل مقياس.
- 3- تحديد المتطلبات الإستراتيجية والموارد المطلوبة.
- 4- اعتماد الموارد البشرية والمالية اللازمة لتحقيق المبادرة الإستراتيجية وهذا يعني وضع تلك المتطلبات في صورة موازنة سنوية.

أما بالنسبة للموازنات كأداة لقياس ما تحقق من أداء يجب أن يتم إعدادها في ضوء الأهداف الواردة في نموذج الأداء المتوازن<sup>(2)</sup> وذلك من أجل ربط الخطة الإستراتيجية بخطة العمل (الموازنة) وبعبارة أخرى يمكن القول أن إدماج نموذج الأداء المتوازن ضمن منظومة المؤسسة، يعني تفعيل دور الموازنات في العمل على تحقيق أو تبيان مدى تحقيق الإستراتيجية والشكل التالي يوضح بصفة أكثر دور بطاقة الأداء المتوازن في تفعيل الوظيفة الرقابية للموازنة.

#### الشكل رقم (02-09) : دور نموذج الأداء المتوازن في تفعيل الوظيفة الرقابية للموازنة



Source : Kaplan R.S and Northon D.P, **the strategy focused organization** op.cit, p 285.

<sup>(1)</sup> طارق عبد العال حماد، الموازنات التقديرية نظرة متكاملة، مرجع سابق، ص ص 186-287.

<sup>(2)</sup> Jean Pierre Rodier, **les système de mesures de la performance**, édition d'organisation, paris, 1999, p 159.

ويمكن القول أنه بوجود هذا النموذج يمكن تحديد مدى تحقق الأهداف القصيرة الأجل التي تظهرها الموازنات والتي تتكامل فيما بينها للوصول إلى الأهداف طويلة الأجل التي تنطوي عليها الإستراتيجية<sup>(1)</sup>.

## 2-المدخل الحديثة للتحليل الإستراتيجي للتكاليف.

لقد فرضت ظروف المنافسة على المؤسسات تعديل إستراتيجياتها فيما يخص تحديد الأسعار على أساس أسعار التكلفة، هامش الربح لم يعد له معنى في عالم الأعمال الحديث وهذا لأن منطق السوق فرض نفسه.

### 3-1 طريقة التكلفة المستهدفة والتحليل الإستراتيجي للتكاليف :

يعتبر كلا من تحليل سلاسل القيمة والتكلفة المستهدفة هما من أهم الأساليب التي تستخدم سويا في مجال التخفيض الإستراتيجي للتكاليف حيث أن كلا منهما يلائم بيئة التصنيع الحديثة التي تستند فيها المنافسة ويضع متطلبات المستهلك في المقام الأول ويهتمان بالأطراف الخارجية من موردين وعملاء ومنافسين.

#### 1. تحليل سلاسل القيمة :

ويمكن تعريف سلسلة القيمة « بأنها مجموعة متتابعة من الأنشطة والعمليات التي تراوها المنشأة خلال دورة حياة المنتج »<sup>(2)</sup>.

أي أن سلسلة القيمة هي « مجموعة من الأنشطة المستقلة المؤداة داخل المؤسسة والمحققة للقيمة بدءا من مصادر الحصول على المواد الخام وحتى تسليم المنتج النهائي إلى أيدي المستهلك أو المستخدم النهائي وتقاس القيمة بإجمالي ما يدفعه المشترون للسلعة أو الخدمة وتحقق المنشأة ربحا إذا كانت القيمة تزيد عن تكلفة أداء أنشطة حلقة القيمة »<sup>(3)</sup>.

ويستخدم تحليل سلاسل القيمة في خدمة التحليل الإستراتيجي للتكاليف وفقا للخطوات التالية<sup>(4)</sup> :

#### الخطوة الأولى : تحليل الأنشطة المكونة لسلسلة القيمة.

ويمكن تصنيف الأنشطة التي يتم تأديتها داخل سلسلة القيمة بصفة عامة وفقا للتصنيف التالي :

#### 1- الأنشطة الأساسية :

1. الإمدادات الداخلة : وهي أنشطة مرتبطة باستلام وتخزين المدخلات اللازمة للمنتج مثل : مناولة المواد، الرقابة على المخازن...
2. العمليات : أنشطة مرتبطة بتحويل المدخلات إلى منتجات في شكل نهائي مثل تشغيل الآلات.
3. المخرجات من المنتجات : وهي أنشطة مرتبطة بجمع وتخزين والتوزيع المادي للمنتج إلى المشتريين مثل جدولة الطلبات.
4. التسويق والمبيعات : وهي أنشطة تزويد السائل بالمعلومات لشراء المنتج وهي الإعلان، الترويج...

<sup>(1)</sup> Chrle shorngen et autre, **contrôle de gestion et gestion budgétaire**, 3<sup>ème</sup> édition, Pearson éducation, France, 2003, p 05.

<sup>(2)</sup> Thierry Hougron, **le pilotage de valeur**, Dunod, paris, 2003, p 10.

<sup>(3)</sup> Thierry Hougron, **le pilotage de valeur**, Dunod, paris, 2003, p 10.

<sup>(4)</sup> Idem, pp 72-73.

5. الخدمة : وهي الأنشطة مرتبطة بتقديم الخدمة لدعم أو المحافظة على قيمة المنتج مثل خدمات الإصلاح والتدريب...

## 2- الأنشطة الداعمة :

1. البنية الأساسية للشركة : وتشمل أنشطة هذه الإدارة العامة، المحاسبة، التمويل...

2. إدارة الموارد البشرية : وهي الأنشطة الخاصة بالاختبار والتدريب وتنمية الأفراد.

3. تطوير التكنولوجيا : وهي أنشطة تتعلق بتصميم المنتج.

الخطوة الثانية : تحديد الأهمية النسبية للأنشطة وفقا لمدى مساهمتها في إجمالي التكاليف.

الخطوة الثالثة : تحديد مسببات التكلفة لكل نشاط من الأنشطة.

الخطوة الرابعة : تحديد علاقات الترابط بين الأنشطة حيث توجد مسببات تكلفة داعمة لبعضها البعض وأخرى معاكسة لبعضها البعض.

الخطوة الخامسة : بناء على الخطوات السابقة يتم تقديم التوصيات الخاصة بتخفيض التكلفة.

ويمكن القول بأن الأنشطة التي تحتوي عليها سلسلة القيمة إما أن تكون أنشطة إستراتيجية تضيف قيمة للمنتج وهذه يجب تنميتها وأنشطة أخرى غير إستراتيجية يجب التخلص منها لتحقيق زيادة التكلفة. وكذلك يمكن القول بأن تحليل سلسلة القيمة له علاقة مباشرة بالتحليل الإستراتيجي للتكاليف<sup>(1)</sup>.

وعلى هذا الأساس يمكن القول أن الهدف الرئيسي لتحليل سلاسل القيمة هو البحث عن المواطن الحقيقية لخفض التكلفة وتدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة من خلال تحليل سلاسل القيمة للمنافسين وتحديد التكلفة النسبية مع المنافسين ومصادر اختلاف تكاليفهم عن تكاليف المؤسسة<sup>(2)</sup>.

## 2. التكلفة المستهدفة :

إنه العلاقة بين سعر البيع وأسعار التكلفة ومع التطوير في البيئة الاقتصادية فإن العلاقة انعكست بفضل مفهوم التكلفة المستهدفة الذي ظهر خلال الثمانينات بالمؤسسة اليابانية فعوض العلاقة :

$$\text{سعر التكلفة} + \text{هامش الربح} = \text{سعر البيع}$$

أصبح :

$$\text{سعر البيع} - \text{هامش الربح} = \text{التكلفة المستهدفة}^{(3)}$$

(1) عبد الرحمان وعاطف عبد المجيد، مدخل التكلفة المستهدفة في مجال رقابة وخفض التكلفة كهدف إستراتيجي لتدعيم الفكرة التنافسية للشركات المصرية، المجلة العلمية لكلية التجارة، جامعة أسيوط، مصر، 2009، العدد 28، ص 1-42.

(2) عبد الدائم وصفاء محمد محمد، نحو إطار مقترح لإدارة التكلفة المستهدفة في بيئة التصنيع الحديثة، دراسة تطبيقية، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، جامعة الإسكندرية مصر، 2001، المجلد 98، ص 379.

(3) نضال محمد رضا الخلف وإنعام محسن حسن زويليف، التسعير باستخدام منهج التكلفة المستهدفة، دراسة ميدانية في قطاع صناعة الأدوية البيطرية الأردني، مجلة الاقتصاد والإدارة، 2008، العدد الأول، ص 200.

فيتم تحديد التكلفة انطلاقاً من سعر البيع المستهدف والذي غالباً ما يكون سعر البيع المطبق من قبل المنافسين أو يتم تحديده انطلاقاً من دراسة السوق وقيمة المنتج وقدرة الزبائن على دفع مقابل الوظائف التي يؤديها ذلك المنتج<sup>(1)</sup>. إن التكلفة المستهدفة ليست طريقة لحساب التكاليف وإنما هي إجراء شامل لتحسين عملية تنمية المنتج طيلة دورة حياته عن طريق استخدام تقنيات مختلفة للتسيير وهي تشكيل برنامج لتخفيض التكاليف والرفع من قيمة وظائف المنتج واستخدامها يدخل في إطار التسيير الإستراتيجي خاصة بالنسبة للمنتجات الجديدة عبر كامل المراحل من التصميم إلى الإنتاج والسوق من خلال الضغط على التكاليف وزيادة قيمة المنتجات إن أمكن ذلك<sup>(2)</sup> ويمكن توضيح سير العملية من خلال الشكل التالي :

لتطبيق مبدأ هذه العملية ينبغي إتباع المراحل التالية<sup>(3)</sup> :

### 1. تحديد سعر البيع المستهدف :

يعد المنطلق لهذه العملية ويتم ذلك بناء على دراسة السوق فيما يخص المنافسين من حيث الجودة والأسعار المطبقة والزبائن من حيث رغبتهم وتقييمهم للمنتجات وكذلك من حيث طبيعة المنتج والوظائف التي تؤديها ودورة حياته وكميات المبيعات المتوقعة بالإضافة إلى آفاق تطوير منتجات أخرى لها نفس الخصائص للمنتج المعني. وهناك العديد من العوامل التي تؤثر على سعر البيع المستهدف مثل : خصائص المنتج، خصائص العملاء المتوقعين، السوق المستهدف، دورة حياة المنتج، وأسعار السلع المنافسة وإستراتيجيات المنافسين.

### 2. تحديد الربح المستهدف :

يعد الخطوة الثانية بناء على إستراتيجية المؤسسة المتعلقة بالأرباح أي الربح الذي ترغب المؤسسة بتحقيقه من منتج معين.

### 3. تحديد التكلفة المستهدفة :

للحصول على التكلفة المستهدفة يتم استخدام العنصرين السابقين يطرح الربح المستهدف من سعر البيع المستهدف وعادة ما تكون هذه التكلفة أكبر من التكلفة المسموح بها وهذا ما تظهره المعالجات التالية :

$$\text{التكلفة المسموح بها} = \text{سعر البيع المستهدف} - \text{هامش الربح المستهدف}^{(4)}$$

$$\text{التكلفة المستهدفة} = \text{سعر البيع المستهدف} - \text{هامش الربح المستهدف}$$

وفي هذه الحالة يلجأ إلى إجراء البحث عن فرص تخفيض التكلفة وهذا على كامل المراحل والنشاطات ويطبق على هذه الإجراءات لهندسة القيمة<sup>(5)</sup> التي تعمل على تقييم منظم لكل النشاطات ضمن ما يسمى بتحليل سلاسل العلمية.

<sup>(1)</sup> Thierry Jacquot, Richard Milkoff, *comptabilité de gestion analyse et maîtrise des coûts*, édition pearson éducation, 2<sup>ème</sup> édition, p 293.

<sup>(2)</sup> François Meyssonier, *Le traquet costing un état de l'art*, Revne France, contrôle, stratégie, volume 4, n°04, décembre 2001, pp 113-138.

<sup>(3)</sup> Bernard classe, *Encyclopédie de cmptdoilité, contrôle de gestion et audit*, Editions Economica, paris, 2000, p 573.

<sup>(4)</sup> نساء القباني، إدارة التكلفة وتحليل الربحية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2010، ص 381.

<sup>(5)</sup> أحمد حسين علي حسين، المحاسبة الإدارية المتقدمة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1997، ص 96.

## 2-3 نظام التكاليف على أساس الأنشطة : نظرة إستراتيجية للتكاليف :

نظرا لبعض العيوب التي ظهرت على الطرق التقليدية لنظام محاسبة التكاليف، ظهرت طرق جديدة تعمل على عقلنة التكاليف ومن أهم هذه الطرق طريقة محاسبة التكاليف على أساس الأنشطة ABC<sup>(1)</sup>.  
فخلال العقدتين الأخيرين حدثت ثورة في تطبيقات وممارسات إدارة التكلفة فقد نشأت محاسبة التكاليف الأنشطة في الثمانينات كبديل لأنشطة التكاليف المعيارية التقليدية التي استمرت منذ بداية القرن العشرين دون أية تغيرات جوهرية وتتكامل محاسبة تكاليف الأنشطة مع التقنيات الأخرى لإدارة التكلفة مثل<sup>(2)</sup> :

- تكلفة التحسين والتطوير المستمر.
- التكلفة المستهدفة.
- إستراتيجية الإنتاج بدون عيوب.
- نظام الشراء والإنتاج في الوقت المناسب.
- تكلفة الجودة الشاملة.

وهو عبارة عن طريقة جديدة لتوزيع التكاليف تتفادى إلى حد كبير عيوب الطرق التقليدية وتساهم في توفير معلومات أكثر دقة الأمر الذي يساهم في تحقيق رقابة أفضل على الأنشطة والموارد الإنتاجية والطاقة المتاحة وكيفية استغلالها<sup>(3)</sup>.

### \*مراحل تطبيق النظام ABC :

يعكس أنظمة التكاليف التقليدية التي تدعى بأنظمة المرحلة الواحدة فإن نظام التكاليف المبني على الأنشطة يدعى بنظام المرحلتين حيث يقوم تصميم وتطبيق هذا النظام على مرحلتين أساسيتين هما<sup>(4)</sup> :

**المرحلة الأولى :** تتمثل في تحديد الأنشطة التي يتطلبها إنتاج المنتج أو تقديم الخدمة ومن ثم تحديد تكلفة كل نشاط أي أن التكاليف الصناعية غير المباشرة توزع أولا على الأنشطة.

والنشاط هو عبارة عن جزء من المرحلة، فالمرحلة الإنتاجية تمثل عدد من الأنشطة ويتوجب أن يسبق تحديد الأنشطة تحديد المراحل المختلفة لدى المؤسسة ففي أي منشأة على الأقل 5 مراحل رئيسية هي التخزين والإنتاج والتوزيع والبيع والإدارة وداخل كل مرحلة هناك مراحل فرعية والمراحل هي تقسيم أفقي في حين أن الأنشطة هي تقسيم عمودي لما يجري من عمليات داخل المؤسسة.

<sup>(1)</sup> Activity Basedcosting.

<sup>(2)</sup> أحمد صلاح عطية، محاسبة تكاليف النشاط ABC للاستخدامات الإدارية، الدار الجامعية، ط1، 2010، ص 381.

<sup>(3)</sup> محمد سامي راضي، مبادئ محاسبة التكاليف، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص 284.

<sup>(4)</sup> Luc Boyer et Noël Equiber, **Organisation : théories et application**, 2<sup>ème</sup> édition, Editions d'organisation, paris, 2003, pp 378-379.

محمد أبو نصار، محاسبة التكاليف، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ط1، 2008، ص 193.

بعد تحديد المراحل تأتي خطوة تحديد الأنشطة داخل كل مرحلة حيث يعد لكل مرحلة ما يسمى بخريطة المرحلة وهي عبارة عن خريطة تمثل كل خطوة تدخل في إنجاز المرحلة وهنا يتوجب تضمين جميع الخطوات وعدم الاقتصار فقط على الخطوات الرئيسية فقط وواضحة المعالم.

وبناء على ما سبق فإن المرحلة الأولى في نظام التكاليف المبني على الأنشطة هي تحديد الأنشطة في كل مرحلة من مراحل التصنيع أو تقديم الخدمة، مع ملاحظة إمكانية التوسع في عدد الأنشطة في عدد الأنشطة مما يعطي دقة أكبر في توزيع التكاليف الصناعية غير المباشرة إلا أن ذلك بالمقابل يزيد من أعباء وتكاليف تطبيق النظام بعد حصر الأنشطة الضرورية في كل مرحلة يتم تقدير التكاليف الصناعية غير المباشرة مع إمكانية دمج نشاطين أو أكثر في نشاط واحد إذا كانت الأهمية النسبية لتلك الأنشطة متدنية.

إن عملية تحميل الأنشطة بالتكاليف الصناعية غير المباشرة مبني على أساس أن الأنشطة هي التي تؤدي إلى وجود التكاليف أو حدوثها. وبالتالي لابد من تحديد تكلفة كل نشاط تقتضيه عملية الإنتاج أو تقديم الخدمة. المرحلة الثانية : توزيع تكاليف الأنشطة على المنتجات باستخدام محرك تكلفة لكل نشاط. ويتوجب هنا اختيار محرك ملائم لكل نشاط بحيث يعكس علاقة قوية بين التغير في تكلفة النشاط والتغير في مستوى المحرك.

ولابد من الإشارة إلى أن التكاليف على أساس الأنشطة والموازنات على أساس الأنشطة تسمح بالتوفيق بين نظام التسيير وإدارة الداء هذا التوفيق يتمحور في 3 نقاط هي (1) :

- تخفيض التكاليف.
- تنفيذ الإستراتيجية.
- دفع نظرة تحويلية إلى المستقبل

#### \* أهمية الطريقة في المساهمة في تنفيذ الإستراتيجية :

يوجد الكثير من الآراء التي ترى مزايا عديدة لاستخدام تكاليف الأنشطة(2) :

يعمل نظام التكاليف بالأنشطة على توفير معلومات تتصف بالدقة عن الكيفية التي تستخدم بها الموارد المرتبطة بالأنشطة المختلفة ومن خلال دقة هذه المعلومات تتحقق عملية الرقابة على التسيير ويمكن أن نلخص استخدامات هذه الطريقة في مراقبة التسيير كما يلي :

- توفير المؤشرات التي تساعد على تحديد أهمية الأنشطة معبرا عنها في شكل تكلفة وتحديد مجالات الوفرة أو الإسراف في هذه التكلفة ويمكن ذلك الإدارة من اتخاذ القرارات المرتبطة بتخصيص الموارد طبقا لأهداف كل نشاط.
- تحديد علاقة التكاليف بالأفراد وبالتالي تقييم مسؤولياتهم تجاه الأساليب استخدام الموارد المتاحة لهم ويساعد ذلك الإدارة على توجيه أسلوب الرقابة لتحقيق الكفاية في الأداء.
- يعتبر مدخل التكاليف على أساس الأنشطة مدخلا فعالا لتقييم الأداء على أساس القيمة المضافة.

(1)Xavier Bouin François, Xavier Simon, **les nouveaux visages du contrôle de gestion**, Dunod, paris, 2000, p 131.

(2) كمال خليفة الوزير، كمال الدين الدهراوي، محاسبة التكاليف لأغراض التخطيط والرقابة، دار الجامعة الجديدة، 2002، ص 97.

- تحديد الأنشطة الأكثر ارتباطا بالتكاليف ومن ثم إلغاء الأنشطة عديمة المنفعة مما يتيح للإدارة فرصة إعادة توزيع الموارد بصورة أفضل.
- تحديد المزيج المثلى للمنتجات والعملاء، حيث يساعد هذا النظام الإدارة على فهم أفضل للطريقة التي يتم توليد الأرباح بها وبالتالي يستطيع المديرون الاستفادة من هذا الفهم في زيادة الربحية من خلال التخلص من المنتجات والعملاء الأقل ربحية، أو إعادة النظر في المزيج الحالي إلى مزيج أكثر ربحية حيث أن إتباع نظام ABC سوق يقلل من احتمالية إتباع إستراتيجيات تشغيلية أو تسويقية ينجم عنها بيع بأقل من التكلفة المحسوبة على أساسه.
- تعمل على قياس الأداء بفعالية وبصورة أدق وتحديد مواطن الإسراف وكذلك يمثل آلية للرقابة على التكاليف وإدارتها على المدى الطويل أيضا، وتتم ذلك من خلال تركيز الإدارة على مسببات التكلفة وكذلك فإن هذا النظام يساهم في إدارة التكلفة، إعداد الموازنات، الرقابة وتقييم الأداء.
- زيادة القدرة التنافسية للمؤسسات، حيث أشارت بعض التجارب إلى أن السبب الرئيسي لتبني المؤسسات لنظام ABC هو عجز أنظمة التكاليف التقديرية عن توفير بيانات تكلفة دقيقة وملائمة تمكن المؤسسة من قياس نجاح البرامج التطويرية لديها وكذلك يعتبر نظام التكلفة حسب الأنشطة نموذج لقياس الطلب على استخدام الموارد وليس نموذجا لقياس الإنفاق.

### 3- جداول القيادة منظور إستراتيجي لمراقبة التسيير :

إن الاعتماد على إطار ملائم لقياس الأداء من منظور إستراتيجي يساعد إدارة المنظمات على توحيد جميع مبادراتها وأنشطتها ومشاريعها مع الأولويات الإستراتيجية وإزالة كل ما من شأنه لا يضيف قيمة إلى المتعاملين معها حيث أن الاعتماد على إطار لقياس من منظور إستراتيجي يوفر الهيكل الرسمي لأولويات المنظمة وكيفية تحقيقها وهذا ما جاءت به جداول القيادة للتسيير وبطاقة الداء المتوازن (جدول القيادة الإستراتيجي).

#### 1-4 الإستراتيجية في إطار جدول القيادة :

لقيادة المؤسسة في ظل بيئة تتسم بعدم التأكد والحركية يظهر دور ومكانة لوحة القيادة كوسيلة على مستوى المؤسسة بمختلف وظائفها ومستوياتها التنظيمية تسمح بالوقوف على مدى تحقق الأهداف وطبيعة الإجراءات التصحيحية التي يتخذها المسير من خلال تحليله للانحرافات وترجمة مسبباتها ومنه يمكن القول أن الفعالية التنظيمية تنعكس في صورة قيادة التسيير.

#### \*تعريف لوحة القيادة :

أعطيت للوحة القيادة عدة تعريفات أهمها :

**التعريف الأول :** نظام للمعلومات هدفه الأساسي تسهيل الحصول على المعلومات للمسؤول في المؤسسة وعرضها

بشكل واضح وتدرجي<sup>(1)</sup>.

<sup>(1)</sup> Gilbert Pillot, *Maitrise de contrôle de gestion*, op.cit, p 117.



**التعريف الثاني:** هي عبارة عن وثيقة تركيبية ملخصة وشاملة، توضع للمسير العناصر الأساسية الخاصة بحياة المؤسسة وتطور أداء العمليات فيها<sup>(1)</sup>.

ومنه يمكن القول أن لوحة القيادة هي عبارة عن نظام للمعلومات المحصلة من مصادر داخلية أو خارجية والمعروضة بشكل واضح، تحليلي وتركيبى تتعلق بجميع وظائف المؤسسة، ويكون هذا النظام شامل وسهل الاستعمال كما يسهل ممارسة المسؤوليات وكذلك اتخاذ الإجراءات.

**\* مبادئ لوحة القيادة :** تقوم لوحة القيادة على مبادئ أهمها أنها :

- تتضمن معلومات ومؤشرات تعرض بشكل واضح، تحليلي، سهل التفسير ويعكس سير المؤسسة في جميع المجالات (مالية، استغلال، توزيع).
- تحتوي مقاييس تسمح بالسيطرة على قرار المؤسسة ومحيطها
- تختلف لوحة القيادة باختلاف حجم المؤسسات، فإذا كانت المؤسسة صغيرة تكون لها في أغلب الأحيان لوحة قيادة واحدة أما إذا كانت كبيرة لها وحدات قيادة تحليلية تخص كل فرع وعموما يجب إعداد لوحة قيادة عامة على مستوى كافة المصالح والمديريات الفرعية كلوحة القيادة للإنتاج، للتسويق، للمالية... وحيث إذا قرر المسؤولون اتخاذ القرارات التصحيحية لمعرفة المشكلة فإنهم يلجؤون إلى لوحة قيادة جزئية لدراسة الداء العام في المؤسسة ومردوديتها، وهو ما يعني أن المدير العام لا يمكن إعطاؤه كل المعلومات والمؤشرات، إنما فقط التي تدله على الخطة العامة، فقراءة المعلومات من اللوحات الجزئية تسمح للمدير العام بتشخيص المشاكل وتحديد الأسباب<sup>(2)</sup>.
- لوحة القيادة للإدارة العامة تحتوي لوحات القيادة للمصالح الفرعية للمؤسسة، بالإضافة إلى أن المعلومات الخاصة بعملية مراقبة التسيير لا تدمج في لوحة القيادة للإدارة العامة بل تدمج في لوحات القيادة الخاصة بالمصالح<sup>(3)</sup>.

**\* أهمية لوحة القيادة :**

إن للوحة القيادة أهمية خاصة باعتبارها نظام للمعلومات يساعد في معرفة المعطيات الضرورية لمراقبة التسيير أداء المؤسسات فيه وكذلك تسهيل ممارسة المسؤوليات ويمكن إيضاح أهميتها في النقاط التالية<sup>(4)</sup> :

● عند وضع خطة المؤسسة :

- إلزام كل مسؤول بوضع خطط تتناسب مع خطط الأقسام الأخرى.
- إشراك جميع الإداريين في وضع الأهداف.
- المساعدة على وضع سياسات واضحة مقدما.
- تنظيم وتحديد المسؤولية لكل مستوى من المستويات الإدارية وكل فرد من أفرادها وكذلك تحديد مراكز المسؤولية تبعا لذلك.

<sup>(1)</sup> Jean Gerbier, **Organisation et fonctionnement de l'entreprise**, Corle imprimerie, France, 1993, p 827.

<sup>(2)</sup> Pierre Lanzel, Robert Teller, **contrôle de gestion et budgets**, Normandie, Roto, France, 6<sup>ème</sup> édition, 1997, p 249.

<sup>(3)</sup> Jean Paul Semeray, **le contrôle de gestion**, imprimerie Colet, France, Tome 2, 1998, p 89.

<sup>(4)</sup> Jean Yves Salou, **tableaux de bord pour décideurs qualité**, Editions AFNOR, paris, p 22.

• خلال سير نشاط المؤسسة :

- وضع كل العناصر اللازمة للرقابة وكشف الانحرافات والمساهمة في تقديم الإجراءات الصحيحة.
- تحديد نوعية المعطيات المستعملة في إرسالها إلى المستويات العليا.
- السماح بتحديد نقاط القوة والضعف للمؤسسة.
- السماح بتقديم سريع ودائم لنتيجة المؤسسة.

#### 4-التكامل بين المؤشرات المالية وغير المالية من خلال بطاقة الأداء المتوازن في ترجمة وتنفيذ الإستراتيجية :

اقترحت دراسة مدخل القياس المتوازن للأداء Balancedscorecard حيث أكدت الدراسة أن مقياس الداء التقليدية المالية أصبحت غير كافية لتقييم أداء مختلف المستويات الإدارية في البيعة الحديثة. وأن تلك المقاييس ينبغي تدعيمها بمقاييس أخرى غير مالية تعتمد على درجة رضا عملاء المؤسسة من ناحية كما تعتمد على درجة رضا وتعاون العاملين من ناحية وتعتمد على درجة نمو وتقدم المؤسسة من الناحية الثالثة .

#### 1-5 خطوات بناء نظام القياس المتوازن :

ويتم هذا النظام من خلال الخطوات التالية<sup>(1)</sup> :

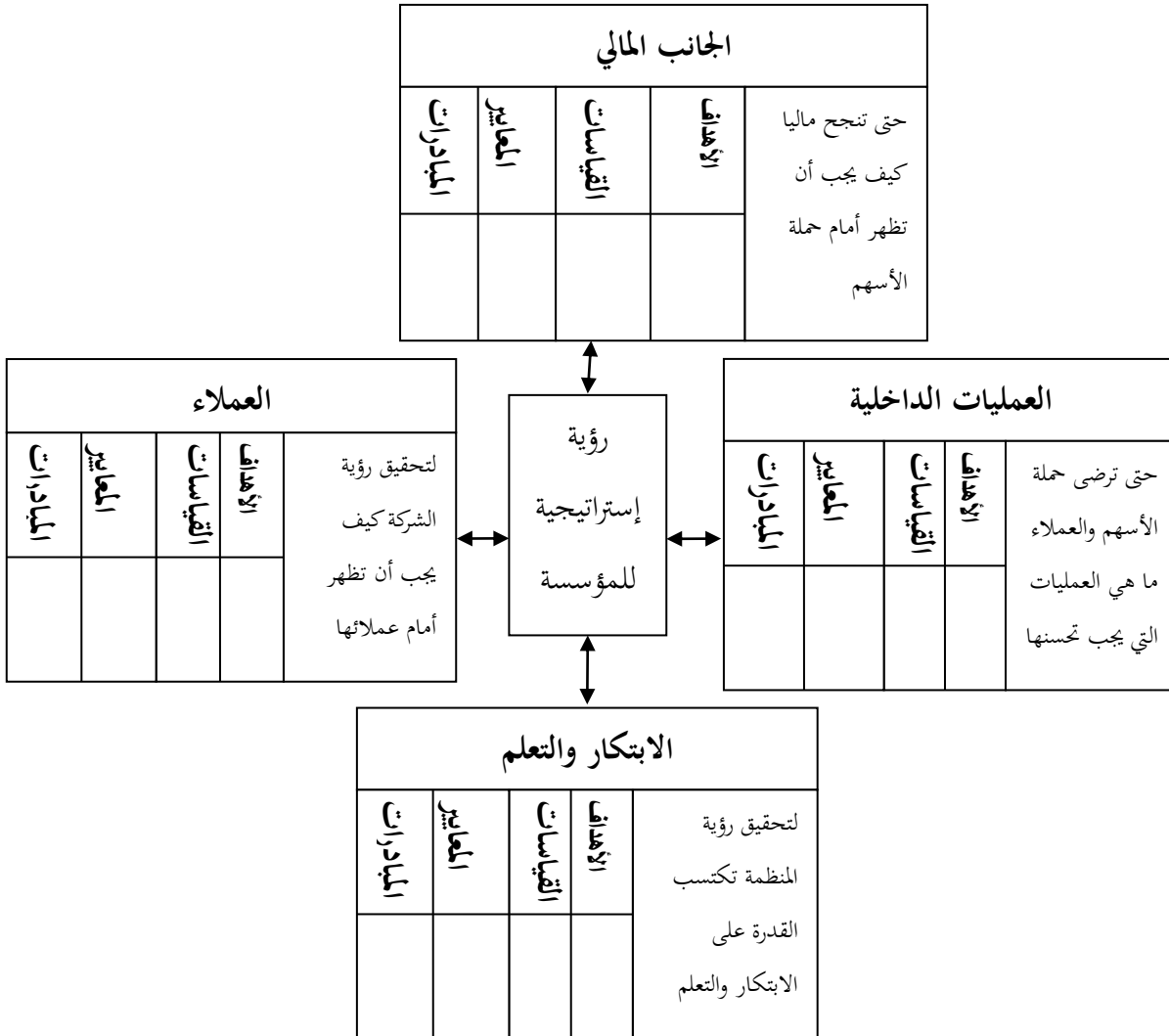
- 1- الاستعانة بفريق عمل من ذوي الخبرة في مجال تصميم النظم يضم كافة التخصصات من خارج وداخل المؤسسة لتجهيز قاعدة البيانات ونظم وبرامج التشغيل الملائمة.
- 2- تحديد الهداف الإستراتيجية للنظام.
- 3- تحديد الهداف التكتيكية وخطوات تنفيذ العمل بما يتفق مع الهداف الإستراتيجية للنظام.
- 4- تحديد مقياس الأداء الملائمة لمختلف جوانب النشاط.
- 5- تحديد مصادر البيانات الخاصة بمختلف جوانب النشاط واللازمة لتشغيل النظام.
- 6- تجميع مصادر البيانات السابقة في قاعدة بيانات النظام.
- 7- اختيار نظم وبرامج التشغيل الملائمة لبيانات النظام بما يكفل تحقيق أهدافه.
- 8- إعداد وتصميم بطاقة القياس المتوازن للأداء.
- 9- تجربة النظام والتحقق من قدرته على تنفيذ رؤية المؤسسة وأهدافها الإستراتيجية.
- 10- تقييم تجربة تنفيذ النظام وتعديلها إذا لزم الأمر.
- 11- توثيق النظام ونشر الوعي ومراعاة الجوانب والابتكارات السلوكية المتصلة بالنظم الجديدة عموماً.

(1) ناصر الدين عبد اللطيف، الاتجاهات الحديثة في المحاسبة الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، الدار الجامعية الإبراهيمية، الإسكندرية، 2004، ص 389.

5-2 محاور الرئيسية لقياس وتقييم الأداء المتوازن :

بصفة عامة يعمل نظام القياس المتوازن للأداء من خلال أربعة محاور نسبة ممثلة في الجوانب المالية والتخطيط الجيد للعمليات الداخلية والتركيز والاهتمام بالعملاء وتنمية مهارات وقدرات العاملين<sup>(1)</sup>.

الشكل رقم (10-02) : محاور بطاقة قياس الأداء المتوازن.



المصدر : عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، بطاقة الأداء المتوازن (المدخل المعاصر لقياس الأداء

الإستراتيجي)، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، دون ذكر سنة النشر، ص 87.

<sup>(1)</sup> ناصر الدين عبد اللطيف، الاتجاهات الحديثة في الحاسبة الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، مرجع سابق، ص 390.

1- المنظور المالي :

هنا نجد وصفا لما يتوقعه الملاك من المؤسسة فيما يتعلق بالنمو والربحية ومن الملائم أيضا وصف المخاطر المالية التي تكون مقبولة.

2- منظور العملاء :

يصف هذا المنظور الطرق التي سيتم بها خلق قيمة للعملاء وكيف سيتم تحقيق ذلك، وما هي الأسباب التي ستجعل العملاء على استعداد لدفع المقابل المالي لها.

3- منظور العمليات الداخلية :

ما هي العمليات التي تولد الأشكال المناسبة للقيمة بالنسبة للعملاء وتقود كذلك إلى الوفاء بتوقعات حملة الأسهم ؟ والإجابة على ذلك هي ما يشمله هذا المنظور.

وتتمثل أهم العمليات وصفها وتحليلها في العمليات التي تسهم في توسيع قاعدة العملاء وتلك التي تؤثر على ولاء العميل بشكل مباشر ومنها عمليات الإنتاج والتسليم...

4- منظور التعلم والنمو :

يمكن هذا المنظور المنشأة من ضمان قدرتها على التجديد كشرط أساسي لاستمرارها وبقائها على المدى الطويل وفي هذا المنظور ينبغي أن تدرس المنشأة ما يجب أن تفعله للاحتفاظ بالمعرفة التقنية المطلوبة لفهم وإشباع حاجيات العملاء وكذلك اهتمامها بالاحتفاظ بالكفاءة والإنتاجية الضرورية للعمليات. إن أفضل تنظيم لبطاقة قياس الأداء المتوازن هي الوحدات الإستراتيجية داخل منظمات الأعمال حيث يكون بها سلسلة متكاملة الأنشطة تقوم بتكوين سلسلة تحقيق القيمة في مراحل التطور، العمليات، التسويق، التوزيع، البيع، خدمة الزبائن<sup>(1)</sup>.

3-5 الوظائف الأساسية لبطاقة الأداء المتوازن ضمن المسار الإستراتيجي :

إن المنظمات تستخدم قياس الأداء المتوازن كأداة إستراتيجية للإدارة عن طريق<sup>(2)</sup> :

أولا : توضيح وترجمة رؤية وإستراتيجية المنظمة :

حيث يتم ترجمة إستراتيجية المنظمة إلى أهداف ويتم تحديد السوق وقطاع العملاء الذين ستقوم المنظمة بخدمتهم وذلك حتى تتحقق هذه الأهداف كما تحدد المنظمة أهداف وقياسات كل من العمليات الداخلية التعلم والتطور والعملاء النجاح المالي حيث في كل جانب ما المطلوب عمله على وجه التحديد.

ثانيا : توصيل وربط الأهداف الإستراتيجية والقياسات المطبقة :

يجب إعلام جميع العاملين بالأهداف الرئيسية التي يجب تنفيذها حتى تنجح الإستراتيجية، مما يتطلب توصيل وربط الأهداف الإستراتيجية والقياسات المختلفة.

(1) سعد صادق بحري محمد، إدارة توازن الأداء، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص ص 212-213.

(2) عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، بطاقة الأداء المتوازن (المدخل المعاصر لقياس الأداء الإستراتيجي)، مرجع سابق، ص 82.

فالتسليم السريع للعملاء (على سبيل المثال) يمكن ترجمته إلى أهداف خفض أوقات الإعداد أو سرعة تسليم الطلبات من العملية للعملية التالية لها.

بما يتيسر على العاملين فهم وإستعاب الدور المنتظر منهم القيام به حتى تتناغم أهدافهم الفرعية مع الهدف الإستراتيجي للمنظمة.

### ثالثا : التخطيط ووضع الأهداف وترتيب المبادرات الإستراتيجية :

يظهر أفضل تأثير لقياس الأداء عندما يتم توظيفه لإحداث تغيير ولذلك يجب أن يضع المديرين التنفيذيين الأهداف للقياس المتوازن للأداء من جوانبها الأربع.

إن عملية التخطيط ووضع الأهداف تمكن المنظمة من :

- تحديد كمية المخرجات طويلة الأجل المطلوب تحقيقها.
- تحديد كيفية تحقيق تلك المخرجات.
- تحقيق وتوفير مظاهر قصيرة الأجل للقياسات المالية وغير المالية.
- تحسين إستراتيجية التعلم والحصول على المعلومات المرتردة.

وهذا يمكن من التعلم على مستوى المديرين التنفيذيين حيث يمكنهم قياس المتوازن من المراقبة وتعديل أي قصور في تنفيذ الإستراتيجية وتصحيح أي خطأ في ذلك.

بعض المنظمات تعتمد فقط على المقاييس المالية وتحقق الأداء، إن قياس الأداء المتوازن يحتفظ بالقياسات المالية كمؤشر تلخص موقف العمل ولكنها تركز على مجموعة متكاملة التي تربط كل من الجوانب الأربعة.

ومن خلال دراستنا المتواضعة هذه وذكرنا للأدوات مراقبة التسيير يمكن القول أنه من الضروري خلق تكامل وتفاعل بين هذه الأدوات للوصول إلى مراقبة تسيير تحفظ إستراتيجية المؤسسة وتساهم في تنفيذها كذلك المساهمة في التغيير الإستراتيجي عن طريق اللجوء إلى إستراتيجية جديدة مما يضيف طابع المرونة والتكيف على نظام مراقبة التسيير وهذا ما يسانده العديد من الباحثين قاموا بتحليل التكاملات بين مختلف أنظمة مراقبة التسيير وبينوا الدور الأساسي لهذا التكامل في مواجهة في بيئة دائمة التغيير.

### خاتمة الفصل

ان مراقبة التسيير كموضوع وتقنيات و طرق اصبحت تتميز بالتعقيد والانتساع الى العديد من الجوانب و اختلفت وجهات النظر اليها و زاد ذلك مع تطورها في اتجاهين احدهما نحو المنظور المالي و الثاني نحو المنظور الشامل و الاوسع و انتهى باقتراح ما يدعى ببطاقة الاداء المتوازن التي تشمل مختلف الجوانب المتعلقة بمتابعة التسيير و اداء المؤسسات و في هذا الاتجاه كيفت و استعملت هذه الادوات ثم طورت لان تصبح اقرب الى العلوم من التقنيات و هي الميزة التي ارتبطت اليوم بمختلف الادوات .

## الفصل الثالث:

تقييم نظام مراقبة التسيير لمؤسسة صناعة الأجهزة الالكترونية  
ENIE وتقديم تصور مقترح مبني على قياس الأداء المتوازن

## مقدمة الفصل

خلصنا في الجزء النظري من هذا البحث ان اغلب المؤسسات العمومية الاقتصادية تعرف اداء ضعيفا راجع لأسباب داخلية للمؤسسة و لأسباب اخرى خارجية عنها وينا ضرورة ادماج وظيفة مراقبة التسيير للمساهمة في تقييم و تحسين اداءها مع توفير الشروط على المستويين الكلي و الجزئي لضمان فعالية ارساء نظام مراقبة التسيير في هذه المؤسسات اما في هذا الفصل سنحاول من خلال دراسة الحالة معاينة مدى توفر الشروط الضرورية لنظام مراقبة التسيير و تقييم مدى نجاعة هيكله و تشغيل ادواته لخدمة الاستراتيجية في مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي و تجاري و هي المؤسسة الوطنية لصناعات الالكترونية ENIE كانت رائدة في مجالها و لأسباب معينة تواجه الان مشاكل في اداءها و تسعى الان لاسترجاع حصتها السوقية وتبحث عن الريادة و الهيمنة على السوق الشاغلة فيه .



## المبحث الأول : التشخيص الاستراتيجي لمؤسسة الوطنية لصناعة الالكترونية ENIE

### المطلب الأول : الإطار العام للإستراتيجية الصناعية الجديدة في الجزائر :

لقد أولت الدولة الجزائرية في الآونة الأخيرة اهتماما خاص بقطاع الصناعة بالنظر إلى حالة الركود التي يعرفها هذا القطاع والذي يعتبر أحد المتغيرات الأساسية لتحسين معادلة الإنتاج الوطني، فتفعيل النشاط الصناعي من شأنه المساهمة في هيكلة بنية تحتية صلبة للاقتصاد الوطني وفتح المجال للولوج للأسواق العالمية، لكن تحقيق هذه الأهداف لن يتأتى إلا بالعمل على وضع إستراتيجية صناعية شاملة تضم وتأخذ بعين الاعتبار كافة معطيات المحيط الاقتصادي الجزائري.

### 1-المقاربة العامة للإستراتيجية الصناعية في الجزائر :

أصبحت الإستراتيجية الصناعية الجديدة إلزامية لإعادة إنعاش القطاع الصناعي أمرا حتميا في ظل مستجدات النظام الاقتصادي العالمي، ليأخذ هذا القطاع بدوره مكانة التي يجب أن يشغلها بالإضافة إلى القطاعات الأخرى في قيادة مسيرة التنمية الاقتصادية في جزائر اليوم والغد وعله يمكن تحديد الإطار العام للإستراتيجية الصناعية الجديدة في العناصر التالية<sup>(1)</sup> :

تبني نظرة جديدة للتنمية الصناعية.

تحديد مبادئ الإستراتيجية وتشكيل السياسات الصناعية.

ضرورة وضع سياسة لتحفيز الاستثمارات الأجنبية المباشرة.

ضرورة تغيير النظام الاقتصادي ومواصلة تطبيق سياسات الإصلاح الهيكلي التي تم الشروع فيها منذ بداية السبعينات وبالخصوص الإصلاح البنكي...

### 2- المحاور الكبرى للإستراتيجية الصناعية في الجزائر :

ترتكز الإستراتيجية الصناعية الجديدة في الجزائر على النقاط التالية<sup>(2)</sup> :

اختيار القطاعات الجاري ترقيتها وتشجيعها.

الانتشار القطاعي للصناعة.

انتشار وتوسيع حيز الصناعة.

سياسات الترقية الصناعية.

\*اختيار القطاعات الجاري ترقيتها وتشجيعها :

<sup>(1)</sup> عروب زينب، بوسعين تسعدت، أهمية التأهيل وتأمين الموارد المتاحة في تفعيل الإستراتيجيات الصناعية في الجزائر، مداخلة ضمن ملتقى وطني تحت عنوان الإستراتيجية الصناعية الجديدة في الجزائر، ص 07.

<sup>(2)</sup> عروب زينب، بوسعين تسعدت، أهمية التأهيل وتأمين الموارد المتاحة في تفعيل الإستراتيجيات الصناعية في الجزائر، مرجع سابق، ص 08.

حيث تم الاعتماد على الخطوات الآتية في تحديد القطاعات ذات الأولوية في التشجيع والدعم التعريف بالفروع التي تعرف بالاحتمال القوي للتطور وهي في متناول الأسواق الدولية، تحليل مستوى تنافسية القطاعات المعرفة وتقييم نقاط القوة والضعف للقطاعات المستهدفة وكذلك الأخطار والفرص المتوفرة في السوق الدولي ومن ثم عرض إستراتيجية الصناعة الملائمة من خلال هذه الخيارات المتابعة والمحيطة بعوامل تطبيقها.

\*الانتشار القطاعي للصناعة :

وسيتم الانتشار حسب الخيارات التي تم تحديدها في المحور الأول من قبل إستراتيجية الصناعة ويقوم النشاط في هذا المحور من خلال ثلاث برامج مكاملة : تثمين الموارد الطبيعية، تكثيف النسيج الصناعي، وترقية الصناعات الجديدة.

تثمين الموارد الطبيعية : الغاية المرجوة هي النهوض بالصناعات التي تسمح للجزائر بأحسن استغلال لمؤهلاتها الطبيعية والمرور من البلد المستورد للمواد الأولية إلى بلد مصدر للمواد المحولة، بتكنولوجيا أكثر تهماً وقيمة مضافة أقوى، القطاعات المعرفة على هذا المستوى تخص بوجه أدق البتروكيميا، الألياف الصناعية، المخصبات، صناعة الحديد...

كثيف النسيج الصناعي : ويتعلق بتشجيع الصناعات التي تساهم في إدماج النشاطات الحالية ضمن الخطوات الأخيرة لسلسلة الصناعة، الصناعات القادرة على تفعيل هذا الرفع للفروع هي تلك المتعلقة بالتجميع، الصناعة الكهربائية والإلكترونية، الصناعة الصيدلانية والبيطرية...

ترقية الصناعات الجديدة : اهتمام خاص سيقدم لترقية الصناعات التي تعتبر إما غير موجودة وإما التي تشهد تقصيرا أو تأخرا جهوي من قبل الجزائر مثلا صناعة السيارات.

\*سياسات الترقية الصناعية : وتغطي أربع مجالات كبيرة :

وضع المؤسسات في مستواها الحقيقي عن طريق عصرنتها.

الإبداع والصناعة تعتبر اليوم الأفكار المحركة للتطور.

تطوير الموارد البشرية والمؤهلات.

ترقية الاستثمار الأجنبي المباشر.

### 3-الصناعة الإلكترونية في الجزائر :

عرف قطاع الصناعة الإلكترونية في العالم نمو لم يسبق مثيلا له من حيث المبيعات والصادرات ويعد من القطاعات الهامة والناشئة في الجزائر خصوصا بعد ظهور مؤسسات كثيرة وبعلامات مختلفة ساهمت في تعزيز هذا القطاع وتغطية حاجة الزبون من حيث هذه المنتجات.

الصناعة الإلكترونية من بين الصناعات التي شهدت مع نهاية القرن الماضي تطورا ملحوظا بفضل مساعدة الدولة للقطاع العمومي وتشجيعها للقطاع الخاص أهم الشركات العمومية شركة تسيير مساهمات الدولة للصناعات الإلكترونية والكهرومنزلية والتي أعدت مؤخرا مخططا استثماريا لرفع حصصها السوقية من 20 إلى 25% في فرع الصناعة الكهرومنزلية

ومن 16% إلى 21% في الصناعة الإلكترونية الموجهة للجمهور الكبير بالإضافة إلى إنشاء مركز للبحث والتنمية في فرع الإلكترونيك ويتعلق هذا البرنامج بتحديث شركة تسيير مساهمات الدولة للصناعات الإلكترونية والكهرومنزلية وتصميم أجهزة التلفزيون Lcd وإنتاج البطاقات الإلكترونية والمودم وحلول طاقة جديدة (كهروضوئية) وأجهزة الضبط والحزمات... ومن بين أهم المؤسسات العمومية التي تنشط في هذا القطاع ENIE بسيدي بلعباس التي تسعى للعودة إلى منصب القيادة وتصبح صرحا صناعيا يختص في البحث والتطوير في المجال الإلكتروني.

### المطلب الثاني : تقديم المؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية و تحديد مسار الدراسة ENIE :

#### 1-نشأة المؤسسة :

أنشأت الشركة الوطنية للصناعات الكهربائية والإلكترونية في سنة 1969م بسيدي بلعباس طبقا للمرسوم رقم 86/68 الصادر بتاريخ 1969/10/21 وسميت ب SONELEC وكان إنشائها في إطار إستراتيجية التنمية التي اعتمدت منذ 1965 بقرار من وزارة التخطيط وشملت مهامها في :

صنع الأسلاك الإلكترونية.

صنع وتركيب أجهزة الهاتف.

صنع وتركيب الأجهزة الكهرومنزلية.

صنع المحركات الإلكترونية.

صنع المصابيح.

صنع أدوات الكهروميكانيكية.

وبتاريخ 08 جوان 1980 وبقرار من الإدارة العامة ل SONELEC تفرعت إلى هياكل منها :

قسم الأسلاك بسطيف.

قيم الكهرومنزلية بتيزي وزو.

قسم الإلكترونية بسيدي بلعباس.

قسم الهندسة وصنع المنتج بسيدي بلعباس.

وشملت شركة SONELEC عملية إعادة الهيكلة طبقا للمرسوم رقم (242/80) الصادر بتاريخ

1980/10/04 فتولدت عن نهاية 1982 مجموعة من المؤسسات : ENIEM، ENEL، ENGP، ENTC،

ENASC، EDIMEL، ENICAB

والمؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية (ENIE) والتي أنشأت بمقتضى المرسوم 82/320 في

1982/10/23.

**2- التعريف بالمؤسسة ENIE :**

بتاريخ 1982/10/23 تم تجميع أقسام الإلكترونيك والهندسة بسيدي بلعباس تحت اسم المؤسسة الوطنية للصناعة الإلكترونية ENIE وكانت وجهتها نحو التطور، الإنتاج والتوزيع، وإصلاح الأجهزة الإلكترونية. وفي إطار تجسيد مفهوم استقلالية المؤسسات كسياسة إصلاحية من أجل إعادة المؤسسات الاقتصادية العامة إلى مسارها الحقيقي المرتبط أساسا بوظائفها الإنتاجية والتي تمثل الهدف الجوهرى من وراء وجودها وفي إطار تجسيد وإرساء الآليات العلمية والتقنية للتسيير وتفعيلها في المؤسسات العامة بعد تطهيرها وتحريرها ماليا تحولت ENIE بقرار رقم 01/88 إلى مؤسسة عمومية اقتصادية في شكل مساهمة مختصة في تركيب الجهاز الإلكترونية حيث بلغ رأسمالها التأسيسي 1989م 500.000.000 دجوفي سنة 1996 تم إعادة رسملة رأس المال الاجتماعي حيث بلغ 1700 مليون دج وفي 2003 أصبحت مؤسسة ENIE تعمل تحت إشراف ووصاية شركة مساهمات الدولة "SGPIE" SPA. واستقر رأسمالها 2007 ليرتفع إلى قيمة 8322 مليون دج إلى غاية اليوم ويقع مقرها بالمنطقة الصناعية بولاية سيدي بلعباس توظف حاليا 1273 عاملا وتبلغ طاقتها الإنتاجية 650 وحدة في اليوم.

**3- أهداف المؤسسة :** تهدف المؤسسة كغيرها من المؤسسات إلى تلبية حاجات المستهلكين من خلال :

توليها بالبحث والتنمية والإنتاج، الاستراد، التركيب، الصيانة للمعدات والآلات والمركبات المصنعة لمختلف القطاعات الإلكترونية.

السهر على الاستغلال العقلاني لوحدة الموارد البشرية والإمكانات المالية.

العمل على تغطية السوق المحلي عبر كامل التراب الوطني بإتباع طرق التوزيع.

الحفاظ على مكانتها وزبائننها وهذا من خلال عرض منتجات وفق الشروط المطلوبة من حيث النوعية والسعر.

تقديم خدمات ما بعد البيع، صيانة الأجهزة الإلكترونية من كل عطب.

**المطلب الثالث : منهجية الدراسة الميدانية**

من أجل تقييم نظام مراقبة التسيير ومتابعة أداء المؤسسات العمومية الجزائرية، يجب الأخذ بعين الاعتبار عاملين أساسيين وأولهما محيط أعمال هذه المؤسسات التي تمارس نشاطها تحت صعوبات ومشاكل بينية الناجمة عن خصوصيتها العمومية وخضوعها لقانون التجاري أي الطبيعة التجارية، أما العامل الثاني فهو مرتبط بحاجة هذه المؤسسات إلى تقنيات جديدة للتسيير لمواجهة كل تلك التحديات.

**1- مسار الدراسة :** إن الدراسة كانت على مستوى المؤسسة العمومية للصناعة الإلكترونية ENIE بسيدي بلعباس كانت لسببين أساسيين الأول هو أن المؤسسة كانت من أهم المؤسسات الاقتصادية الصناعية التي عرفت إعادة هيكلة وبعدها عانت مشاكل مالية صعبة.

أما السبب الثاني هو أن هذه المؤسسة تعرف الآن حركة نوعية من أجل التوجه نحو تغيير المنتجات الذي يتطلب منها ضرورة تطوير نموذج تسييرها بعد أن حظيت بمخطط تنموي شامل (2017-2013) حيث تمت دراستها وفق مرحلتين :

1. ما قبل الدراسة في شهر ديسمبر 2015 حيث تمحور تحقيقنا حول دراسة الحالة العامة للمؤسسة ومقابلة مسؤول التخطيط المهني على مستوى المؤسسة للتعرف على التوجهات الكبرى للمؤسسة.

2. دراسة ميدانية لمدة 03 أشهر جانفي إلى مارس 2015 على مستوى الإدارة العامة للشركة ومختلف الوحدات على مستوى الشركة.

من أجل تحقيق هدفنا من الدراسة وهو تشخيص نظام مراقبة التسيير للشركة والتعرف عليه اعتمادنا على الدراسة النوعية والتي تركز على تحضير استبيانات ومقابلات منتظمة وتحليل الوثائق والمستندات.

الجدول رقم (01-03) : قائمة المقابلات

المسؤول	طبيعة المقابلة	المستوى الهرمي
مسؤول التخطيط المهني Planification professionnel	شبه منظمة	ن
المدير المالي والمحاسبي	//	ن-1
مدير وحدة الإنتاج	//	ن-1
مدير وحدة التجارة	//	ن-1
مراقب التسيير	//	ن-1
مدير إدارة الجودة	//	ن-1

2- محتوى الدراسة :

تتكون استبيانة المقابلة التي قمنا بتحضيرها من 3 عناصر أساسية وهي :

- 1- المعلومات الشخصية : أي الملف الشخصي للمسؤول الذي يتعلق بالتأهيل، السن، الخبرة... والهدف هو معرفة درجة التوافق بين مؤهلات المسؤول مع الكفاءات والمتطلبات في إطار مراقبة التسيير ومتابعة الأداء.
- 2- الصلاحيات وميادين التدخل : الهدف هو معرفة مكانة الشخص مهامه وأهدافه وعلاقته مع الموظفين وهذا يسمح لنا بفهم مسار تنفيذ الأهداف وميكانيزمات الربط بين مراكز المسؤولية وسلطة الرقابة والتوجيه وطبيعة نظام المعلومات للتسيير.

3- أدوات مراقبة التسيير ومتابعة الأداء : والهدف من هذا القسم هو معرفة مدى مصداقية وفعالية أدوات الرقابة والمتابعة أداء ومؤشرات الأداء.

إن اختيارنا للمسؤولين السبعة لم يكن عشوائيا بل عن دراسة مسبقة ونظرا للمناصب التي يمسكونها فكل واحد لديه مسؤولية في المسار الإستراتيجي.

1- المدير العام : المقابلة كانت لهدفين أساسيين أولا معرفة شاملة حول المؤسسة ووضعتها الحالي وعلاقتها مع الدولة وأجهزة الرقابة وثانيا التعرف على المخطط الإستراتيجي للمؤسسة (المهام، الأهداف، المشاريع...).

2- مراقب التسيير : المقابلة هدفها التعرف على أدوات مراقبة التسيير ومكانة مراقب التسيير في الشركة وعلاقته مع الأقسام الأخرى وطبيعة المعلومات على مستوى قسم مراقبة التسيير ومؤشرات الأداء...

3- مسؤول الجودة : الهدف من المقابلة هو معرفة الشهادات المحصل عليها من طرف الشركة بالإضافة إلى سياسة الجودة المتعلقة بالشركة وما تسعى إليه المؤسسة مستقبلا فيما يخص إدارة الجودة.

4- مسؤول المالية والإنتاج والتجارة والموارد البشرية : الهدف من المقابلة هو إجراء تشخيص يتعلق بتقييم الأداء على مستوى كل قسم باعتبار هذه الأقسام تعتبر أساسية في المسار الإستراتيجي للشركة.

كما تجدر الإشارة إلى أنه بالإضافة إلى المقابلات تم الاعتماد على دراسة المستندات المتحصل عليها والوثائق الدالة عن إجراءات تنفيذ المخطط الإستراتيجي وأدوات قياس ومتابعة تنفيذ الأهداف ومراقبة ومتابعة أداء المؤسسة. و فيما يلي سنعرض الدليل المقابلات مع العناصر المذكورة

#### دليل المقابلة الشبه منتظمة مع الرئيس المدير العام \*

1- ماهي مهامكم في هذا المنصب

.....

2- ماهي استراتيجيتكم و كيف يتم اعدادها

.....

3- ماهي اهدافكم على المدى الطويل والمتوسط

.....

4- على اي اساس اوكيف يتم اعلام هذه الاهداف على مستوى المديرية

.....

5- كيف تتابعون تحقيق تلك الاهداف

.....

6- ما هو دوركم في مجال مراقبة التسيير ومتابعة

الاداء.....

7- ماهي ميكانيزمات المراقبة المعتمدة

.....

8- ماهي طبيعة المؤشرات مستعملة

.....

9- ماهي وجهة تقاريركم

.....

10- ماهي طبيعة نظام معلزوماتكم الاستراتيجي

.....

دليل المقابلة الشبه المنتظمة مع مراقب التسيير

1- ماهي خبلارتكم في هذا المنصب

.....

2- ماهي مهامكم في هذا المنصب

.....

3- ماهي علاقتكم بالاستراتيجية

.....

4- ماهي الاهداف المسطرة لكم في هذا المنصب

.....

5- ماهي طبيعة علاقتكم بالرئيس المدير العام

.....

6- ماهي علاقتكم بالوظائف الاخرى

.....

7- ماهي علاقتكم بالقسم التشغيلية

.....

8- ماهي الميكانيزمات المعتمدة من طرفكم فيمراقبة التسيير

.....

10- طبعة المؤشرات المستعملة

.....

11- ماهي وجهة تقاريركم

.....

دليل المقابلة مع مسؤول ادارة الجودة

1- ماهي مهامكم في هذا المنصب

.....

2- علاقتكم مع الاستراتيجية

.....

3- ماهي اهدافكم المسطرة في هذا المنصب

.....

4- طبعة علاقتكم مع المدير العام

.....

5- طبعة علاقتكم مع الاقسام التشغيلية

.....

6- ماهو مجال تدخلكم في اطار مراقبة التسيير

.....

7- ماهي ميكانيزمات مراقبة الجودة المتبعة

.....

8- ماهي وجهة تقاريركم

.....



دليل المقابلة مع مسؤولي مديرية الانتاج و التجارية و المالية و الموارد البشرية

1- ماهي مهامكم في هذا المنصب

.....

2- كيف يتم تنفيذ النشر الاستراتيجي على مستوى المؤسسة

.....

3- ماهي اهدافكم في هذا المنصب على المدى الطويل و المتوسط

.....

4- كيف يتم متابعة تحقيق الاهداف

.....

5- طبيعة علاقتكم مع بقية الوظائف

.....

6- ما مجال تدخلكم في اطار مراقبة التسيير

.....

7- ماهي ميكانيزمات مراقبة التسيير على مستوى مديرتكم

.....

8- ماهي طبيعة المؤشرات المستعملة

.....

9- ماهي طبيعة نظام المعلومات على مستوى المديرية

.....

#### المطلب الرابع : التشخيص الاستراتيجي و تحديد التوجه الاستراتيجي في مؤسسة ENIE :

من أجل التعريف بنظام مراقبة التسيير ومتابعة الأداء لشركة ENIE، من المهم متابعة نظام تسيير من بداية الصياغة إلى التنفيذ والتقييم وللقيام بذلك في هذا المطلب قمنا بالتذكير بالمحاور الإستراتيجية الكبرى التي جاءت في مخطط التطوير (2011-2015) ودراسة البنية الهيكلية لنظام مراقبة التسيير وأيضاً قمنا بمتابعة مسار تنفيذ الأهداف على مستوى الأقسام التشغيلية.

1-العناصر الأساسية للتشخيص الإستراتيجي والتنظيمي لمؤسسة ENIE :

الدراسة على مستوى ENIE سمحت لنا بالتعرف على التزامات الشركة ل 5 سنوات في تحقيق العديد من المحاور الإستراتيجية التي تدخل في إطار إستراتيجية تنوع النشاط وتطوير منتجات جديدة. أما في إطار مراقبة التسيير ومتابعة الأداء للشركة إلى جانب إستراتيجية التنوع سخرت قسم مراقبة التسيير مكلف بمتابعة تنفيذ الهداف المرتبطة بالمحاور الإستراتيجية.

1-1-مخطط التطوير الإستراتيجي ل ENIE :

قبل التعرف على المخطط الإستراتيجي للشركة (2010-2015) سنحاول القيام بتشخيص إستراتيجي داخلي وخارجي للشركة لمعرفة المتطلبات الأساسية التي دفعت بالشركة لتبني إستراتيجية التخلي عن المنتجات ذات الهوامش الضعيفة و الدخول في خطوط انتاجية جديدة .

1-1-1- التشخيص الإستراتيجي :

التحليل الإستراتيجي للأسواق والمنافسة والموارد والكفاءات لشركة ENIE المحقق من طرف الشركة تبين أنه رغم الصعوبات المالية التي تواجه الشركة تملك المؤسسة فرصا في السوق المستهدفة نظرا لخبرة المؤسسة في نشاطها وأهم الخصائص الأساسية لهذا التشخيص ظاهرة في الجدول التالي :

الجدول رقم (02-03) : نقاط القوة ونقاط الضعف لشركة

نقاط القوة	نقاط الضعف
<ul style="list-style-type: none"> <li>- العلامة التجارية ل ENIE ذات سمعة قوية.</li> <li>- منتجات ذات نوعية جيدة ومعروفة بمكانتها وموثوقيتها.</li> <li>- مجمع صناعي مع سعة كبيرة.</li> <li>- انتشار شبكة تجارية على كامل التراب الوطني (أكثر من أربعين نقاط بيع وصلات عرض).</li> <li>- الخبرة الواضحة والمعرفة في مجال الإلكترونيك.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- خسائر منتظمة في الحصة السوقية.</li> <li>- الوضع المالي، الإفلاس غير المقوم دون إعادة هيكلة مالية ضخمة.</li> <li>- دورة الإنتاج غير النظامية بما في ذلك إمدادات عشوائية ناجمة عن صعوبات وصول اعتمادات التشغيل.</li> <li>- ضعف الفعالية التجارية.</li> <li>- حصر سلسلة المنتجات في التلفزة.</li> </ul>

المصدر: من اعداد الباحثة بناء على مقابلة مع مسؤول التخطيط

أما فيما يخص تحليل الفرص والتهديدات الدراسة تؤكد أن الشركة مهددة بخسارة حصصها السوقية إن لم تبني إستراتيجية تغيير لاسترجاع الحصص التي خسرتها وكسب أسواق جديدة والجدول التالي يوضح أهمها :

الجدول رقم (03-03) : التهديدات والفرص لشركة ENIE.

التهديدات	الفرص
<ul style="list-style-type: none"> <li>- فقدان خبرات عديدة الناتجة عن التقاعد النسبي.</li> <li>- وصول الشركات المتعددة الجنسيات.</li> <li>- صعود المنتجين المحليين بسرعة ديناميكية في ميادين EGP.</li> <li>- الحوافز الجمركية للخواص، الاختفاء، نهاية المطاف...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- سوق مهم.</li> <li>- هوامش تخفيض مهمة في التكاليف عن طريق رفع المستوى.</li> <li>- إمكانية تطوير شبكة التوزيع من خلال توسيع سلسلة المنتجات.</li> <li>- أفاق واعدة في مجالات أخرى من النشاط (الألواح الشمسية، الإلكترونيات المهنية...).</li> <li>- أحكام جديدة في قانون الصفقات العمومية وإعطاء هامش الأفضلية في الإنتاج القومي.</li> </ul>

المصدر : من اعداد الباحثة بناء على مقابلة مع مسؤول التخطيط

إن تحليل الوضعية الداخلية لشركة ENIE تبين أن المؤسسة أهم ما تواجهه المؤسسة هو خسارة حصة كبيرة من السوق مما استدعى تدخل السلطات العمومية إعادة الهيكلة المالية حيث حظيت المؤسسة من مخطط تنموي شامل (2013-2017) تضمن قرض بقيمة 24 مليار دينار جزائري.

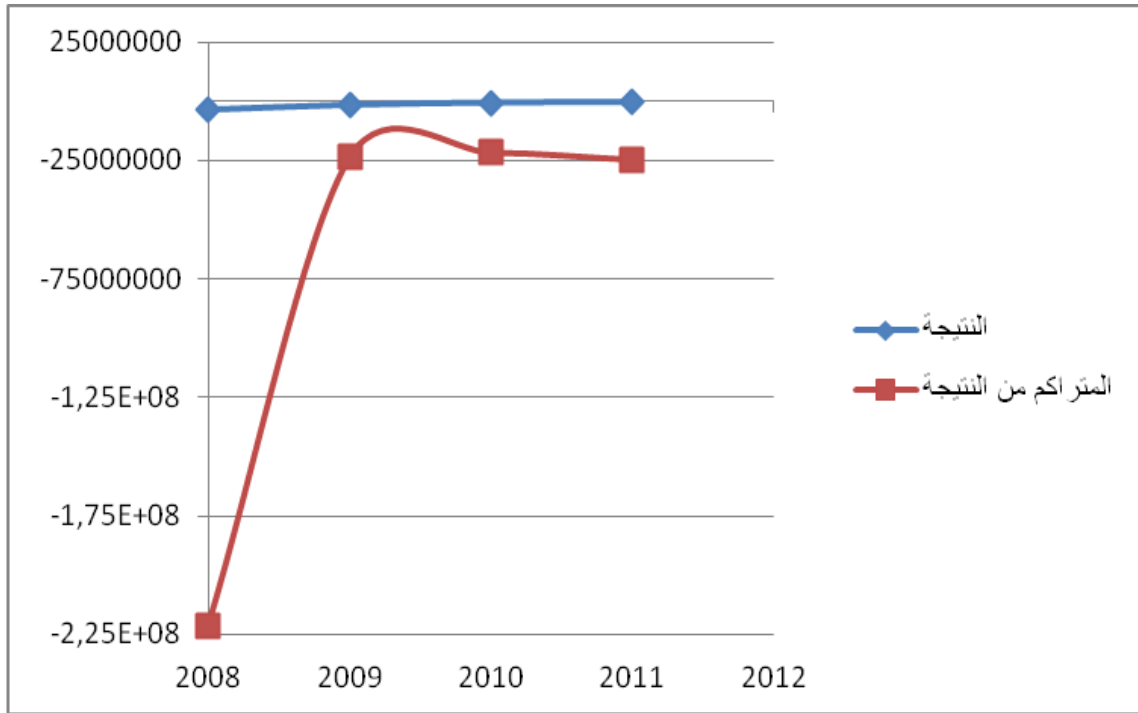
ونلاحظ من خلال الجدول والتمثيل البياني لنتيجة ورقم أعمال المؤسسة أن المؤسسة لغاية دورة 2011 لا تزال تتخبط في الخسارة من دورة لأخرى حيث في سنة 2008 تحملت أكبر خسارة مقارنة بسنة 2007 وعلى الرغم من رقم الأعمال الذي حققه في 2008 ويعتبر أعلى مستوى إلا أنها لم توفق في تحقيق نتائج إيجابية.

الجدول رقم (03-04) : يمثل نتيجة مؤسسة ENIE من 2008 إلى 2011. الوحدة (1000دج).

السنوات	2008	2009	2010	2011
النتيجة الصافية	-3574262	-1489636	-548756	-274712
المتراكم من النتيجة	-221711053	-23660690	-21479446	-24454158

المصدر : وثائق من قسم المالية

الشكل رقم (03-01) منحني بياني يمثل تطور نتيجة المؤسسة و المتراكم من المنتيجة



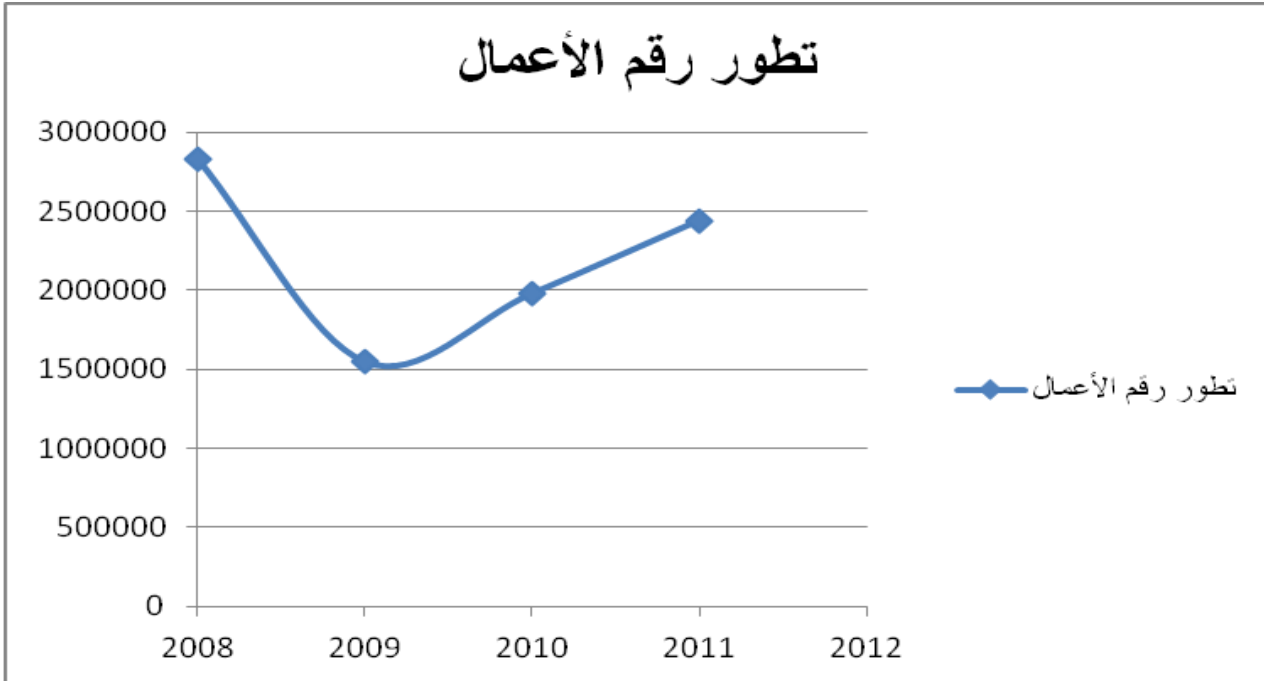
المصدر: بالاعتماد على برنامج احصائي

الجدول رقم (03-05) : يمثل تطور حجم تطور رقم الأعمال لمؤسسة ENIE من 2008-2011. الوحدة

(KDA).

السنوات	2008	2009	2010	2011
رقم الأعمال	2824831	1548123	1979346	2440502

الشكل (02-03) تطور رقم اعمال المؤسسة



المصدر: بالاعتماد على برنامج احصائي

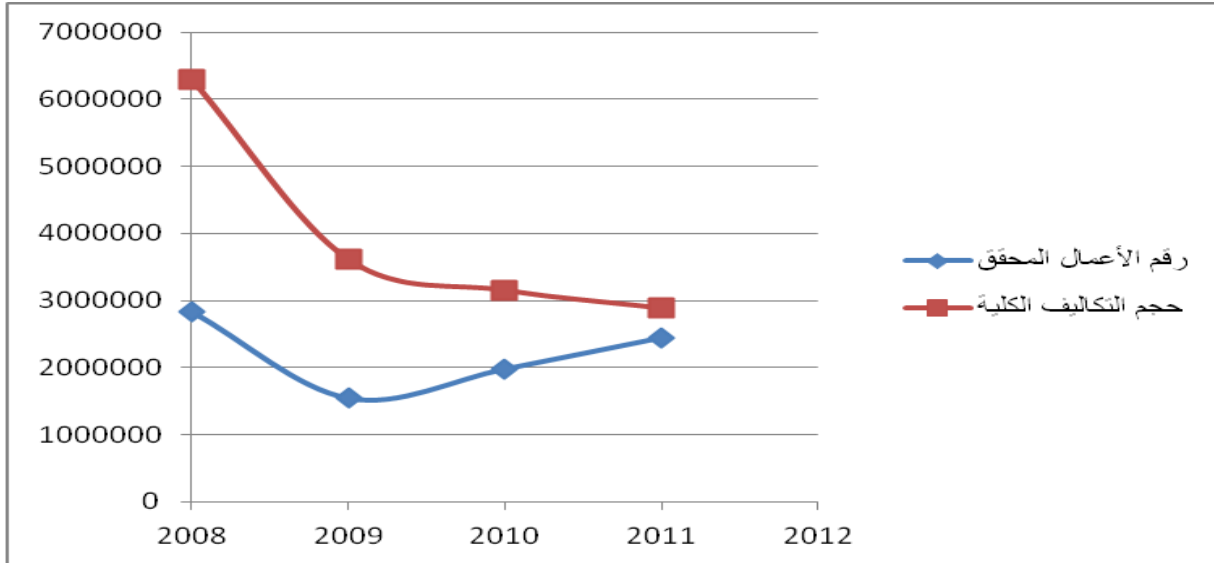
ووفق تصريح مسؤولي المصلحة التجارية ومسؤول المالية والمحاسبة فأهم الأسباب التي تجعل المؤسسة تتخبط في هذه المشاكل هي ارتفاع حجم التكاليف الذي تعاني منه المؤسسة خاصة في ظل المنافسة غير النزيهة التي تعرفها وغياب الرقابة المالية التي تسمح للمؤسسات الخاصة بإنتاج منتجات بأقل تكلفة باستخدام مكونات تفتقر لمعايير الجودة وضعف الثقافة التسويقية بالإضافة إلى التعريف الجمركية العالية... إلخ.

الجدول رقم (06-03): يمثل تطور حجم التكاليف لمؤسسة ENIE من 2008-2011.

2011	2010	2009	2008	السنوات
2440502	1979346	1548123	2824831	رقم الأعمال المحقق (1000 دج).
2887161	3151528	3612205	6297419	حجم التكاليف الكلية (1000 دج).

المصدر: وثائق من قسم المالية

الشكل رقم (03-03) تطور رقم الاعمال و حجم التكاليف الكلية



المصدر : بالاعتماد على برنامج احصائي

حيث نلاحظ من الجدول أن التكاليف الإجمالية للمؤسسة سجلت أعلى مستوى في 2008 نتيجة زيادة الإنتاج وحجم التعويضات المقدمة للعمال 626 عاملاً.

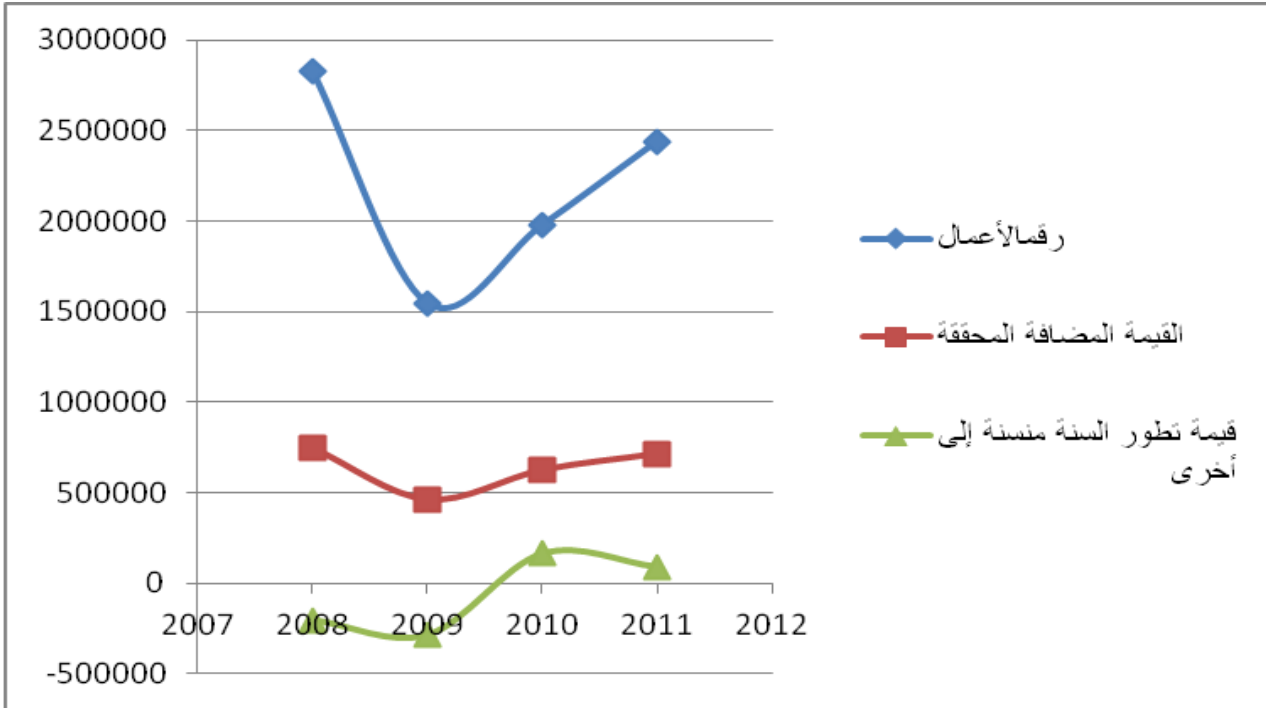
ولمعرفة المقياس الحقيقي للقيمة التي خلقتها المؤسسة سوف نعرض النتائج المرتبطة بالقيمة المضافة وتطورها في الفترة السالفة الذكر لفترة الدراسة، حيث تشكل القيمة المضافة المقياس أكثر دلالة من مقياس رقم الأعمال حيث نقد الأساس في حساب إنتاجية العمل والتعبير عن مساهمة كل فرد في العملية الإنتاجية وتعبير القيمة المضافة أهم معيار للحكم على مدى نجاح المؤسسة الصناعية والجدول التالي يوضح لنا القيمة المضافة لمؤسسة ENIE خلال الفترة السابقة لفترة الدراسة (2008-2011).

الجدول رقم (03-07) : يمثل تطور القيمة المضافة المحققة في مؤسسة ENIE من (2008-2011). الوحدة (1000ج).

السنوات	2008	2009	2010	2011
رقم الأعمال	2824831	1548123	1979346	2440502
القيمة المضافة المحققة	746571	460862	624696	715437
قيمة تطور السنة من سنة إلى أخرى.	-202844	-285709	163834	90741

المصدر : وثائق من قسم المالية

الشكل (04-03) تطور رقم الاعمال بالمقارنة مع القيمة المضافة



المصدر: بالاعتماد على برنامج احصائي

أول ما يلاحظ من خلال الجدول والشكل البياني أن أعلى رقم أعمال خلال سنوات الدراسة (2008) تقابله قيمة مضافة ناقصة لتزيد في التناقص حيث بلغت أدنى قيمة لها سنة 2009 ويرجع سبب انخفاضها لانخفاض رقم الأعمال وارتفاع تكلفة المواد الأولية واللوازم ومصاريف الخدمات وهذا ما يبين لنا أن أكبر نسبة من رقم الأعمال 70% تخصص لتغطية التكاليف.

الجدول رقم (08-03): يمثل تطور نسبة تكلفة (ح/61-ح/62) وأعباء المستخدمين.

السنوات	2011	2010	2009	2008
% تكلفة ح61+ح62 / رقم الأعمال.	%70.69	%68.44	%70.23	%73.57
أعباء المستخدمين.	722645	110423	784143	1377297

المصدر: وثائق من قسم المالية

إنه من خلال الجدول وبالنظر للنتيجة السلبية الأعلى التي حققتها المؤسسة سنة 2008 وبالرغم من سعيها لتحقيق أكبر حجم لمبيعاتها إلا أنها لم توفق في تحقيق تطور إيجابي في قيمتها المضافة سنة 2008 حيث تثبت النسب الظاهرة في الجدول أن

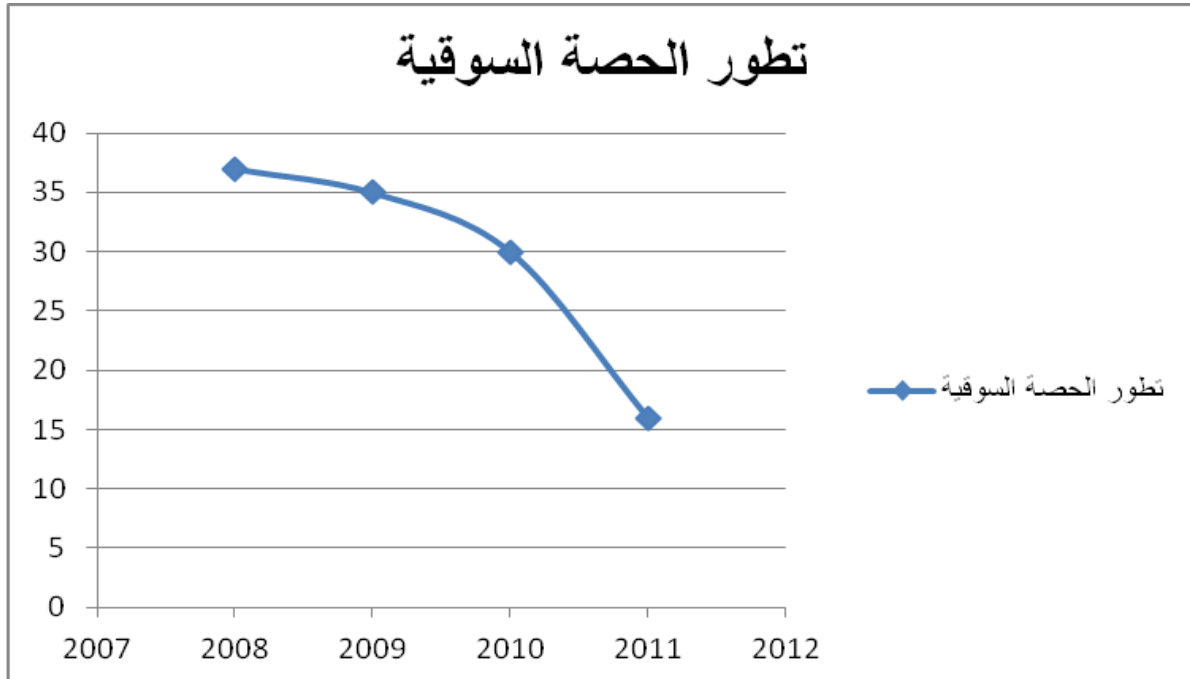
المؤسسة أنفقت ما قيمته 70.23% من رقم أعمالها لتغطية فقط تكاليفها من (ح60+61+62) سنة 2009 وهذا ما جعل رقم الأعمال للمؤسسة لسنة 2009 و2010 كان عاجزا عن تغطية مصاريف المستخدمين. وبالإضافة لكل هذا فالمؤسسة ENIE تواجه منافسة حادة في مجال الإلكترونيات ومن أهم منافسيها LG و SAMSUNG، cobra، Byaelectring، Gistor، Starsat، Steam system، Condor لكونهم ينتجون نفس المنتج (التلفزيون) أما المنافس الوطني القوي للمؤسسة يتمثل في مؤسسة المتحصل مرتين على شهادة ISO للجودة، فرغم كل الإجراءات التي قامت بها المؤسسة لإصلاح وعيها منذ 1997 لغاية 2005 إلا أنها لم تستطع الاحتفاظ بحصتها السوقية.

الجدول رقم (09-05) : يمثل تطور الحصة السوقية للمؤسسة خلال فترة (2008-2011) :

السنوات	2008	2009	2010	2011
الحصة السوقية ل ENIE	%37	%35	%30	%16

المصدر : وثائق من قسم التسويق

الشكل رقم (05-03) تطور الحصة السوقية



نلاحظ ان الحصة السوقية للمؤسسة في تناقص مستمر خلال السنوات المختارة ويرجع هذا التناقص لعدة أسباب منها :

1- التغيير السريع في أذواق المستهلكين بفعل زيادة الأعمال الترويجية والإشهار لمنتجات المؤسسة المنافسة.



2- حصر المؤسسة على تشكيلة واحدة من المنتجات أجهزة التلفاز فقط منذ 2008 بعد أن أغلقت بعض وحداتها. وبالرغم من تنوع وتحسين المؤسسة لسلسلة منتجاتها منذ 2009 من خلال إنتاج أنواع التلفاز Super slin 74cm، Exelence 556cm، TVC 37cm، وشروعها في تجميع لأول مرة تلفاز من نوع LED إلا أن حصتها السوقية تراجعت لسجل أدنى مؤشر لها منذ 2001.

ف نظرا لهذه الوضعية المالية الصعبة والتنافسية الكبيرة التي تواجهها المؤسسة حددت كهدف إستراتيجي لها من أجل الرفع من حصتها السوقية وجلب أكبر عدد من العملاء، بتجديد سلسلة منتجاتها والتخلي عن القديمة التي كانت تنتجها سابقا بالإضافة إلى تبني مشاريع أخرى للخروج من تهديد الإفلاس وهذا ما سوف نتطرق له في العنصر القادم المتعلق بالتوجيهات الإستراتيجية الكبرى من خلال دراسة مخطط العمل الإستراتيجي للمؤسسة (2010-2015).

## 2-محاور المخطط الإستراتيجي للمؤسسة (2010-2015) :

فمن خلال الاهتمام الذي أولته الدولة للصناعات الإلكترونية والإلكترومنزلية والذي تجسد في موافقة مجلس مساهمات الدولة في جوان 2011 على ملف التطهير والتأهيل كل المؤسسات التابعة لشركة تسيير المساهمات للصناعات الإلكترونية المنزلية SGPINELEC فقد استفادت مؤسسة ENIE من مخطط تنموي شامل (2013-2017) تضمن قرض بقيمة 24 مليار دينار جزائري لشراء الديون التي تجاوزت قيمتها ل 22.472 مليون دينار جزائري سنة 2010 والحصول على قروض في حدود 20 مليار دج تستحق على مدار 05 سنوات على أن يخصص مبلغ 14240 مليون دج من هذه القروض لتأهيل مشروع مصنع الاندماج الإلكتروني الممتد على 3 سنوات (2013-2015) بمقاييس دولية وعلى أرضية ذات مساحة 4000م<sup>2</sup> وبمخابر وورشات لتركيب الأجهزة الإلكترونية والذي وصلت نسبة الإنجاز به سنة 2015 90%، مما سيوسع مجال العمل الإلكتروني بتقنيات عالية.

كما وجهت حصة من القروض لصناعة ألواح توليد الطاقة الشمسية ومبلغ 750 مليون دج للتركيب وإعادة التأهيل بالإضافة إلى دراسة قابلية لمشاريع كاميرات الحراسة والعروض بتقنية " Led " للنهوض بالمؤسسة ورفع حصتها في سوق الصناعة الإلكترونية الموجهة للجمهور الكبير EGP من نسبة 16% إلى 25% نهاية 2015 ويطمح هذا البرنامج حسب السيد رئيس قسم التخطيط المهني بالمؤسسة إلى رفع رقم أعمال المؤسسة ب 18% سنويا والقيمة المضافة ب 47% وتأمين 650 منصب عمل.

## 3-التوجهات الإستراتيجية لمؤسسة ENIE :

تراهن مؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية بسيدي بلعباس على ميزتها 30 عاما لدخول المنافسة في السوق الوطنية والعالمية ورفع حصتها السوقية إلى نسبة 35% عوض 20% الحالية، خاصة بعد استفادتها من مشاريع إنجاز لأربع مصانع جديدة منها مصنع بالشراكة بين المؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية ومؤسسة صينية من أجل

صناعة البطاقة الإلكترونية والصفائح الضوئية وأجهزة المراقبة عن بعد والأمن، وأجهزة التلفزيون في المركب الصناعي لسيدي بلعباس ومصنع الصفائح الكهروضوئية (الفولطية) والصيانة والمعايرة الإلكترونية والمصنع الخامس سيكون متخصصا في صناعة تجهيزات الإعلام الآلي ومقره بوهران.

ومن خلال تجاربها السابقة في صناعة الصفائح الضوئية تطمح ENIE أن تكون المؤسسة الجزائرية الأولى التي تطرح في السوق الصفائح الشمسية ذات الجودة العالية وبالسعر المناسب خاصة بعد انطلاق المشروع سنة 2007 بكلفة قدرت ب 24 مليار دولار على أن يجسد خلال 5 سنوات على ثلاث مراحل وشرعت في عرض هذه الصفائح الشمسية ذات طاقة إنتاجية تعادل 500 كيلواط على أن يتم تحسين الإنتاجية ابتداء من سنة 2011 إلى 06 ميغاواط لتصل ل 35 ميغاواط سنة 2015 وحسب تصريح المقدم من طرف مديرية قسم المركبات الإلكترونية فقد تم انتقاء مؤسسة أمريكية لتوفير التجهيزات اللازمة وقامت مؤخرا هذه المؤسسة بتوفير هذه التجهيزات لمؤسسة ENIE. ومن المنتظر أن تحقق المؤسسة من مشروع الصفائح الضوئية نتيجة تقارب 15 مليون دولار أي 1200 مليون دج في السنة الأولى على أن تصل هذه النتيجة في السنة الخامسة للمشروع لقيمة 135 مليون دولار أي ما يقارب 10855 مليون دينار دج وعلى أن يحقق ما قيمته 6.8 مليون دولار أي (546 مليون دينار) كقيمة مضافة خلال السنة الأولى على أن تتضاعف هذه القيمة لتصل 47.6 مليون دولار أي 3822 مليون دج في السنة الخامسة للمشروع.

كما تسعى المؤسسة على إعادة بعث نشاط وحدة عين وسارة التابعة لها حيث تم الإعلان عن إعادة فتحها في سنة 2013 من أجل الرفع من قدرتها الإنتاجية لتصل آفاق 2017 لطاقة إنتاجية تساوي 28500 وحدة منتجة وأوكلت لها مستقبلا مهمة إنتاج التجهيزات الإلكترونية الطبية على أن تشرع في الوقت الحالي في إنتاج الأجزاء المعدنية المستخدمة في صناعة منتجاتها من أجهزة التلفاز والهياكل الحديدية المستخدمة للألواح الشمسية واللوحات الاشهارية... الخ.

وتحاول مؤسسة ENIE إعادة إنعاش نشاط وحدة تلاغ من خلال إطلاق مشروع خاص بإنشاء اللوحات الاشهارية وكذا لوحات الإشارة المرورية من خلال إبرام شراكة مع مؤسسة أجنبية رائدة في هذا المجال مما سيوفر 150 منصب عمل.

وبعد صدور المرسوم الرئاسي رقم 09-223 المؤرخ في 29 جوان 2009 الصادر في العدد 39 من الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الذي أمر باستحداث مؤسسة قاعدة المنظومة الإلكترونية بولاية سيدي بلعباس باسم الشركة الوطنية الجزائرية المشتركة لصناعة الأنظمة الإلكترونية والتي بموجبها تحويل الممتلكات المنقولة والعقارية التي كانت تشكل وحدة صناعة المركبات الإلكترونية (Unité des composantes) إلى وزارة الدفاع لكون تحت وصايتها.

ويتمحور نشاط المؤسسة التي تم إنشاؤها بتاريخ 18 جانفي 2012 بوحدة "Les composantes" في تصميم العتاد الإلكتروني والمجموعات الفرعية والمكونات الإلكترونية ودراستها وتطويرها واسترادها وتصديرها وصنعها وتسويقها على أن تملك في هذا المشروع وزارة الدفاع وشركة ENIE 51% من الحصص فيما تعود 49% للشركات الألمانية.

وتتطلع مؤسسة ENIE من خلال هذه الشراكة لتوسيع مجالات نشاطها، وتطوير امكانتها وتعميق معارفها والاستفادة من تجارب وتكنولوجيا المتقدمة للطرق الخارجي الأجنبي ودخول الأسواق الخارجية وتعزيز مكانتها في السوق الداخلي.

#### 4-ميادين النشاط الإستراتيجي لمؤسسة ENIE في إطار برنامج التطوير الإستراتيجي (2010-2015) :

إن لمؤسسة ENIE وفي إطار برنامج التطوير الإستراتيجي المعتمد الذي استفادت منه تسعى لمواجهة المنافسة الشديدة التي تواجهها وضمان الاستمرار والبقاء وتحسين الجودة والتنوع من المنتجات الجديدة والخروج تدرجيا من إنتاج التلفزيون وذلك من خلال تجسيد مجموعة من المشاريع.

1- مشروع الإدماج الإلكتروني L'intégration électronique : ويتمثل المشروع بعملية تصنيع البطاقة الإلكترونية التي تعتبر الخلية الأساسية لكل منتج إلكتروني وتم تخصيص غلاف مالي بقيمة 4400 مليون دينار للمشروع من هذا الاستثمار تحقيق رقم أعمال بقيمة 33687 مليون دج خلال خمس سنوات بطاقة إنتاجية 2 مليون منتج وتوظيف 1318 عامل.

2- مشروع الصفائح الضوئية الفولطية (Cellules photovoltaïques) : حيث أن المؤسسة تراهن على نشاط جديد هو الولوج في إنتاج الصفائح الضوئية الفولطية حيث ينتظر تحقيق رقم أعمال بقيمة 257882 مليون في خمس سنوات وتوظيف 80 عامل.

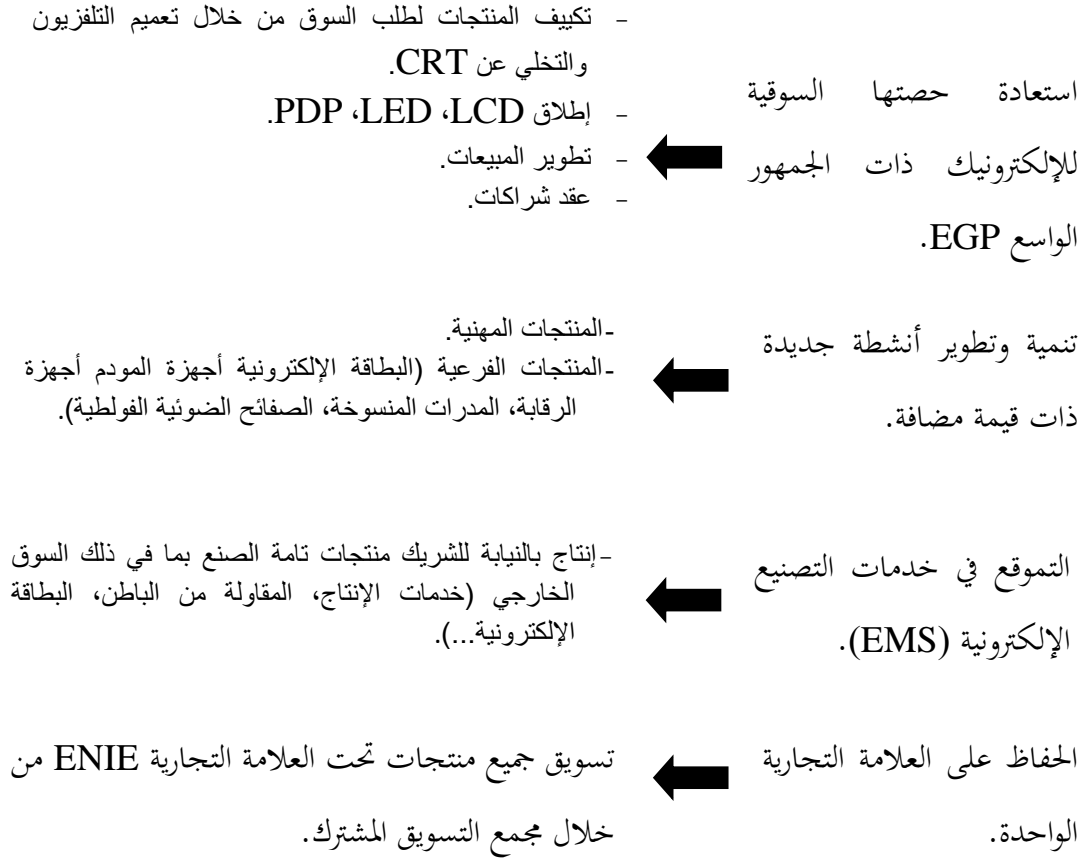
3- مشروع صناعة الألواح الشمسية (Panneaux solaires) : حيث دخل المشروع حيز التنفيذ 2014 بطاقة إنتاجية تعادل 6 ميغاواط وهذا من أجل استعادة حصصها السوقية الضائعة.

4- مشروع صناعة تجهيزات الإعلام الآلي (Informatique) : في ظل المخطط التنموي وبالإضافة إلى تركيب أجهزة الإعلام الآلي يتم أداء خدمات تنصيب وتركيب الأجهزة الداخلية الخاصة بالإعلام الآلي وينتظر من هذا المشروع تحقيق رقم أعمال 52060 مليون دج خلال خمس سنوات بطاقة إنتاجية 700000 منتج خلال 5 سنوات.

5- مشروع صناعة المدرات المنسوخة (Circuit imprimé multicouches) : عبارة عن لوح مسطح يستخدم لتوصيل المكونات الإلكترونية كهربائيا وتعتبر أساس الدوائر الإلكترونية تستخدم لتنصيب البطاقات الإلكترونية، طاقتها الإنتاجية 50000م<sup>2</sup> خلال 5 سنوات وتوفير 450 منصب شغل.

- 6- مشروع صناعة اللوحات الاشهارية بتقنية LED : تسعى المؤسسة إلى تصنيع لوحات إلكترونية المستخدمة للإشهار في الشوارع أو القاعات وشاشات العرض والدعاية بتقنية LED ويعتبر سوق جديد للمؤسسة بطاقة إنتاج 5000م<sup>2</sup> ودخلت حيز الإنتاج 2012.
- 7- مشروع صنع أجهزة المراقبة والأمن بتقنية LED (Solution de video surveillance) : حيث يمثل المشروع صناعة الأجهزة المستخدمة في صناعة أجهزة المراقبة (Les système de Télésurveillance) متمثلة في (Server, Micro ordinateur, Monitor...) بطاقة إنتاج 110000 منتج خلال 5 سنوات.
- 8- مشروع الكوابل الإلكترونية والألياف البصرية ( Faisceaux de câbles et fibres optiques ) : حيث يتم تصنيع ألياف الكوابل والألياف البصرية الموجهة للاستخدام في صناعة السيارات، الإلكترونيك، الطائرات... الخ، بطاقة إنتاج تساوي 200000م<sup>2</sup> منتج خلال 5 سنوات.
- 9- مشروع الصيانة والمعايرة الإلكترونية (Calibration et étalonnage) : تتمثل المشروع في صيانة وإصلاح ومعايرة الأجهزة الإلكترونية سواء المهنية أو الموجهة للجمهور الواسع على المستوى الوطني لضمان دقة أجهزة القياس الصناعية والتحكم وأجهزة الضغط وقياس الأبعاد والأطوال، على أن يحقق المشروع رقم أعمال بقيمة 813 مليون دج خلال 5 سنوات.
- 10- مشروع البحث والتطوير (Recherche et développement) : من أجل إدخال أحدث التكنولوجيا المتطورة في الإنتاج تسعى المؤسسة لتنمية وظيفة البحث والتطوير وتم تخصيص غلاف مالي 400 مليون دينار جزائري.
- من خلال ما سبق نلاحظ أنه تتمثل رؤية المؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية ENIE في تقديم منتجات عصرية تتمتع بدقة فائقة والتخلي من المنتجات القديمة والتي تخاطب كافة شرائح المستهلكين وتجسدت أهدافها الإستراتيجية أكثر فأكثر خلال سنة 2012 نتيجة اعتمادها على أحدث التطبيقات التكنولوجية التي باتت تتحكم فيها وقامت بإطلاق عروض حملات ترويجية وتنزيلات وفتح فضاءات تسويقية جديدة مجهزة بأحدث التجهيزات.
- فالدور الأساسي للتغيير في مؤسسة ENIE يتمثل في خلق أنشطة تسويقية جديدة ومتطورة تحقق من خلالها المؤسسة فرص تسويقية جديدة لتشكيلة من منتجات تعول عليها في الرفع من رقم أعمالها وتحقيق الأرباح على المدى الطويل وسعت المؤسسة من خلال تبنيتها لإستراتيجية التقليص للتقليل من حجم التكاليف حتى يتسنى لها أن تنتج منتجات بأقل تكلفة من منافسيها مع مراعاة الجودة والخدمة وتطوير خطوط إنتاج جديدة.
- ومما سبق يمكن تلخيص الخيارات الإستراتيجية للمؤسسة والتي تتمحور حول التوجيهات الظاهرة في الشكل التالي :

الشكل (06-03) الخيارات الاستراتيجية لمؤسسة ENIE



المصدر :معلومات مقدمة من قسم التخطيط

لتحقيق الآفاق الإستراتيجية التي سبق ذكرها مؤسسة ENIE سخرت خلية مراقبة التسيير ومتابعة الأداء وبنية هذه الخلية ستكون موضوع دراستها في العنصر القادم.

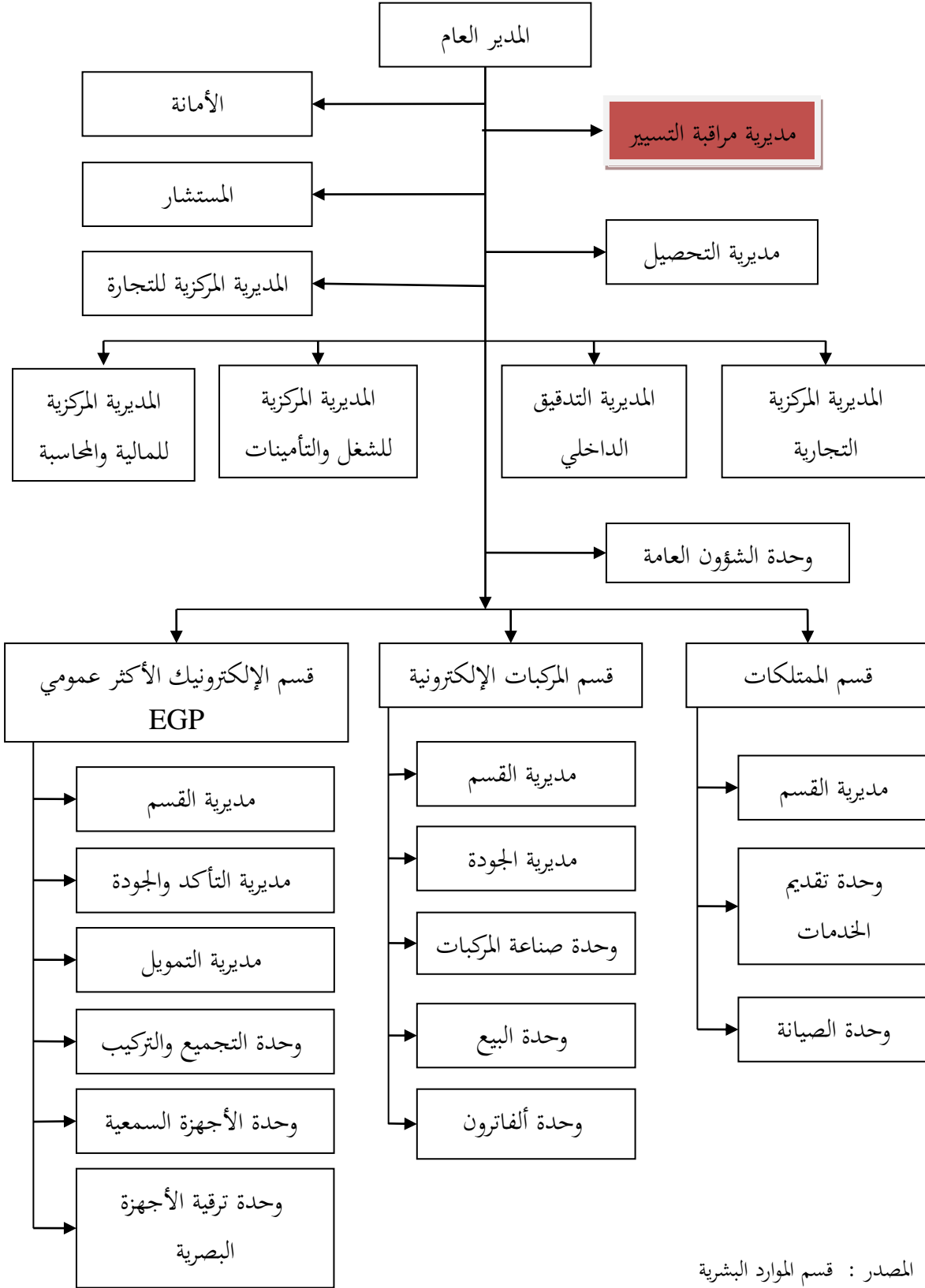
**المطلب الخامس : هيكل مراقبة التسيير في مؤسسة ENIE :**

هيكل الرقابة في معناه العام هو مجموعة الإجراءات المنفذة لعمل مسار مراقبة التسيير في إطار إستراتيجية الرقابة، وتحليل هذا الهيكل يتطلب قراءة الهيكل التنظيمي العام للمؤسسة ENIE من حيث التقييم والربط بين الأقسام وطبيعة مراكز المسؤولية ودور مراقب التسيير.

**1-البنية التنظيمية لمراقبة التسيير في مؤسسة ENIE :**

دراسة البنية العام ل ENIE تمت انطلاقا من الهيكل التنظيمي لمؤسسة ENIE والذي يصف الطريقة التي تم توزيع المهام والمسؤوليات بها والعلاقة بين مختلف الأقسام والمسؤولين.

الشكل رقم (03-06) : يمثل الهيكل التنظيمي الحالي لمؤسسة ENIE.



المصدر : قسم الموارد البشرية

يظهر الهيكل التنظيمي للمؤسسة في الشكل أن تنظيمها مركزي وظيفي (Staff and line) وهذا تحت إشراف المديرية العامة التي تتفرع إلى عدة مديريات وأقسام مما يضمن التوازن بين المسؤوليات وعدم التداخل بينها وبناءً عليه فالهيكل يتكون من مستويين هما :

1. المستوى الأول : يتكون من مديريات مختلفة مهمتها تنفيذ السياسة العامة للمؤسسة وكذا الإستراتيجيات المختلفة للإنتاج والتوزيع، كما تعمل على مراقبة النشاطات المختلفة لأقسام المؤسسة ومقارنتها بالأهداف المسطرة من طرف الإدارة العليا.

2. المستوى الثاني : مكون من الأقسام الوظيفية المختصة في إنتاج السلع والخدمات وتضم مجموعة من مديريات على مستوى الأقسام ومصالح ووحدات تضمن الاستغلال (الشراء، الإنتاج، البيع، التسيير) لهذه الأقسام في إطار نشاطاتهم الإستراتيجية.

ومن هذه القراءة يمكن استخراج النتائج التالية :

- اتخاذ القرار : عملية اتخاذ القرار على مستوى المديريات متفرقة مع العكس القرارات المرتبطة بتنفيذ الإستراتيجية يجب أن تكون أفقية من أعلى هرم إلى أسفله.

- تخطيط عملية الإنتاج تتم وفق مخطط سنوي الذي يبين أهداف كل مديرية، تخطيط الأهداف على مستوى كل المديريات يتم عن طريق تحديد الهدف على مستوى كل مديرية تبعا للطريقة المختارة من المدير وتحت مسؤوليته.

يجب تحليل مراكز المسؤولية ومكانة مراقب التسيير من أجل فهم البنية التنظيمية لمراقبة التسيير في هذه المؤسسة.

#### \*مراكز المسؤولية :

التشخيص السالف الذكر للهيكل التنظيمي يبين أن الشركة ENIE لها بنية ( bureaucratic mécanique) التي تتشكل من عدد من مراكز المسؤولية مركزين التكلفة (قسم التموين، قسم الإنتاج) ومركز ربح (قسم المبيعات) وهذه المراكز لها استقلالية وظيفية نسبية.

البيع مرتبط بالإنتاج والإنتاج مرتبط بتوفير المواد الأولية وبطاقة الجودة.

#### \*مراقب التسيير :

في إطار دقة المعلومات المحولة للإدارة العليا بصورة كاملة وكاشفة للمؤسسة فإن هناك مديرية مراقبة التسيير والتي تسهر على إعداد التقارير على شكل جداول قيادة ملمة بكل حقائق المؤسسة وتسهر هذه المديرية على تحليل الانحرافات الناجمة عن النشاطات الفعلية والنشاطات التقديرية للمؤسسة وإبراز الأسباب التي أدت إلى هذه الانحرافات باستعمال الموازنات التقديرية وجداول القيادة وتقارير التسيير ومنحته استقلالية فهي تابعة مباشرة للإدارة العليا.

## 2- مسار تنفيذ الإستراتيجية في مؤسسة ENIE (Le déploiement stratégique)

إن المبدأ الأساسي لتنفيذ المخطط الإستراتيجي في مؤسسة ENIE يتركز على مخطط المبيعات والموازنات التقديرية في هذا الصدد فإن نظام مراقبة التسيير لمؤسسة ENIE يتركز على مراقبة تحقيق الأهداف المحددة على مستوى كل مركز مسؤولية، من أجل شرح هذا المسار يجب أول التعريف بمقاييس الاداء التي يعمل بها كل مركز وبعدها متابعة مسار تنفيذ الأهداف العامة على مستوى الأقسام التشغيلية مع توضيح بتعلق بالأقسام الأربعة (المالية، التجارية، الموارد البشرية والإنتاج) مع تتبع مسار نظام الموازنات التقديرية كنظام وحيد وأساسي للتخطيط والرقابة في مؤسسة ENIE.

### 1-2 معايير الأداء :

إن أهداف الموضوع من طرف المسيرين يتم قياسها بوضع معايير للأداء هذه المعايير غير رقمية وغير قابلة للقياس ورغم أنها مظلمة إلا أننا استطعنا تحديد أهم هذه المعايير والأهداف ذات العلاقة وهذه الأهداف منظمة في مخططات ظاهرة كالآتي :

#### 1- المخطط التجاري (Plan commercial):

تحسين الحصة السوقية للمؤسسة وسعياً لكسب رضا الزبون هذا الهدف التجاري العام يتطلب القيام بأعمال وتطوير طرق تجارية جديدة. في المخطط العملي لسنة 2011، ENIE ترى ضرورة تحقيق توافق في مستوى ديون العملاء إلى شهرين والمخزونات إلى 3 أشهر وتوسيع شبكة التوزيع.

#### 2- مخطط الإنتاج (Plan de production):

فيما يتعلق بتحسين القدرة الإنتاجية وتحسين الجودة والصيانة مدير الإنتاج مسؤول على تحقيق النشاطات التالية :

1. تحسين علاقات العمل على مستوى وظيفة الإنتاج وعقلنة استهلاك المواد الولية والطاقة لتحقيق معيار (70%).
2. تحسين مستوى خدمة الصيانة لسنة 2011 أنه من المنتظر من مصلحة الإنتاج تحسين تكاليف الاستغلال عن طريق تخفيض مستوى نسبة المواد الضائعة Taux de reliant إلى ما دون 2.5% وتخفيض أوقات التوقف.

#### 3- المخطط المالي (Plan financier):

الوضع المالي لمؤسسة ENIE يفرض عليها في المخطط المالي تحديد هدف يحقق لها الاستقلالية المالية وهذا الهدف مقسم إلى أهداف تشغيلية التالية :

- تحسين مؤشر التوازن المالي.
- زيادة نسبة السيولة عن طريق التحكم في ديون الزبائن وديون المورد.
- تنفيذ النظام المحاسبي المالي IAS/IFRS على مستوى الشركة.

#### 4- مخطط تسيير الموارد البشرية:

في مخطط الموارد البشرية ENIE تسعى لتنظيم الأمثل للموظفين مع سلم أجور يتركز أساساً على تقييم الأداءات الفردية في هذا الإطار مصلحة الموارد البشرية تسعى لتحقيق الأهداف التالية :



- إعادة صياغة نظام الأجور وترتيب الموظفين وفق نظام الكفاءات.
- تطوير مفاهيم جديدة متطورة للموازنة وطلاقة الحركة للموظفين.
- تحسين أنظمة تقييم الأداءات الأفراد.

## 2-2- ترجمة الأهداف على المستوى التشغيلي :

تعتبر الخطة هي حجر الزاوية في كل إجراء تحديد الأهداف على مستوى شركة ENIE، يتم تحديد الأهداف بطريقة تصاعديّة أي من القمة إلى التشغيلي.

### 1- عملية تحديد الأهداف:

بعد تحضير مخطط عام سنوي من طرف الإدارة العامة، على مستوى المخطط التشغيلي، مسؤولي الإدارة عندهم استقلالية نسبية لتحقيق الهدف العام في إطار الأهداف هي أمر جماعي (من الإدارة، القسم المصلحة...) وأمر فردي محدد لرؤساء المصالح والإطارات، ويتم تقييم مراقبة الموظفين وفق معايير الأداء ثابتة .  
الأهداف هي مؤشرات الأداء عندما لا تكون مشفرة (رقمية) وعليه فأداء الفرد في مؤسسة ENIE لا يمكن قياسه؛ الأهداف لا ينبغي أن تحجز حسب الفئة المهنية ولكن حسب إمكانية قياس الأداء، ويتم التفاوض حول الأهداف خلال إعداد الموازنة.

إن عملية الإنتاج والتسويق في مؤسسة ENIE عملية مستمرة، والعنصر الأساس في هذه العملية هو قسم التموين الذي يمد قسم الإنتاج بالمدخلات الأساسية، أيضا أسلوب إدارة المؤسسة. انطلاقا من مختلف التقارير التسيير المحللة لا يعزز المساهمة الكاملة للإطارات في إنهاء مهامهم لتحديد الأهداف، وتخصيص الموارد.  
كما يجب الإشارة أيضا إلى أنه حتى تكون الأهداف منضبطة يجب أن تكون قابلة للتحقيق وقابلة للمراجعة والتصحيح خلال الدورة ومن أجل أن يكون جميع الأفراد جاهزين ومستعدين لتحقيق هذه الأهداف يجب منحهم الحد الأدنى من الموارد.

## 2- نظام الأجور :

إن نظام الأجور في مؤسسة ENIE يبدو ثابت جدا للأسباب التالية :

- لا يأخذ بعين الاعتبار مستوى تحقيق الأهداف.
  - لا يوجد أي معيار فيما يتعلق بالأهداف الاستثنائية (أي المتعلقة بتحقيق المشاريع).
- على المستوى العملي منحة كل 3 أشهر تضاف إلى الأجر القاعدي لكل الموظفين مع التمييز بين 3 مجموعات (الإطارات، إطار الرقابة، المنفذين)، خريطة الأجور فيما يخص الأجر القاعدي يتم تحديدها بناء على التفاوض بين الاتحاد والإدارة العامة.

## 3- الموازنات التقديرية :

يتم إعداد الميزانية من طرف مراقب التسيير بداية شهر أكتوبر بناء على النتائج الظاهرة في لوحات القيادة وتقارير التسيير الشهرية والثلاثية. عملية تحضير الموازنة تتم وفق الطريقة الكلاسيكية على 3 خطوات أساسية هي :

الخطوة الأولى : يتم إعداد ميزانية النشاط ل 10 أشهر للسنة الجارية من طرف المديرية المالية ويقدم لمجلس الإدارة، هذه الميزانية تظهر ما يلي :

- حجم المبيعات المحققة مقارنة مع الاهداف المسطرة.
- نمو رقم الأعمال وهامش الربح الخام مقارنة مع السنة السابقة.
- تطور رقم العمال وهامش الربح لخمس سنوات الأخيرة.
- جدول حسابات النتائج ل 5 سنوات الأخيرة.
- مستوى الديون للدورة الجارية مع مقارنة الدورة السابقة فهذه المرحلة تمثل تشخيصا عاما للمؤسسة.

الخطوة الثانية : مراقب التسيير مع المدير المالي يقومان بتحضير مخطط عملي الذي يحتوي الأهداف والمهام التي تقترحها الإدارة العليا لكل مركز مسؤولية ( الأهداف المرتبطة بالمبيعات مقترحة من طرف المدير المبيعات)، موازنة كل قسم ومخطط العمل والرزنامة تحول إلى مختلف المديريات والأقسام، الفترة المسموحة بالتنبؤ بمصاريف الاستثمار لا تقل عن شهر ولا يزيد عنه.

الخطوة الثالثة : مصلحة مراقب التسيير تقوم بتحضير المخطط العملي النهائي وفق الأهداف ويقوم بتجميع الموازنات لمختلف المديريات ولتحضير ميزانية الخزينة، الإيرادات تكون وفق المبيعات المتوقعة فرضيات إعدادها تكون على أساس نسبة تحقيق المبيعات 100%.

من خلال تحليلنا لعملية إعداد الموازنات لمؤسسة ENIE تبين مطابقتها مع الطريقة الكلاسيكية.

## المبحث الثاني تقييم نظام مراقبة التسيير للمؤسسة وعلاقته مع الاستراتيجية

المطلب الأول: أدوات تقييم ومتابعة وقياس الداء في مؤسسة *ENIE* :

إن الأداء في مؤسسة *ENIE* يتحدد بمتغيرين أساسيين الفعالية في تحقيق الاهداف المسطرة والفاعلية عن طريق الاستغلال الأمثل للموازنة الموضوعية، لمتابعة أداء الشركة، *ENIE* تستعمل فقط الأدوات التقليدية وإن كانت ليس كلها بواسطة مختلف لوحات القيادة التسييرية السنوية والثلاثية والشهرية وتقارير التسيير والمحاسبة العامة دون الاعتماد على المحاسبة التحليلية أو مراقبة الموازنات.

### 1-جدول القيادة للتسيير *Le Tableau de bord* :

يوجد نوعان من جداول القيادة على مستوى شركة *ENIE* الأول يكون على مستوى مسؤولي الأقسام الأربعة، المبيعات، المالية، الموارد البشرية، الإنتاج والثاني على مستوى مراقبة التسيير.

#### -جداول القيادة لمختلف المديريات :

من خلال بحثنا عن الكيفية التي يتم بها إعداد لوحات القيادة بالمؤسسة توصلنا إلى ما يلي :

- تقوم مديريةية التجارية بتقديم المعلومات اليومية المتعلقة بحالة المبيعات ورقم العمال والكميات الموزعة وحصتها.
- تقوم مديريةية الإنتاج بتقديم المعلومات اليومية المتعلقة بكميات الإنتاج المحققة والمواد المستعملة وساعات العمل والتوقعات والأعطال التي حدثت إلى مصلحة مراقبة التسيير.
- تقوم مديريةية المالية والمحاسبة بتقديم كل المعلومات الخاصة بالعمليات التي تتم على مستوى الخزينة ومختلف أرصدة الحسابات الرئيسية وحالات الحقوق على الزبائن والديون.
- تقوم مديريةية الموارد البشرية بتقديم كل المعلومات المتعلقة بعمليات التوظيف أو الرحيل ومردودية كل عامل.

#### \*جدول القيادة للمصلحة التجارية :

المديرية التجارية تقوم بإعداد نوعين من لوحات القيادة الأول شهري ويحتوي المعلومات التالية :

#### الجدول رقم (10-03) : جدول القيادة الشهرية لمؤسسة *ENIE*.

المنتجات	إنتاج مباع (1)	إنتاج مخزون (2)	إنتاج معاب (3)	مخزون (1+2)-3
سلسلة التلفزيون	*****	*****	*****	***

المصدر: قسم مراقبة التسيير

تقييم نظام مراقبة التسيير لمؤسسة صناعة الاجهزة الالكترونية  
وتقديم تصور مقترح مبني على قياس الاداء المتوازن

والثاني هو لوحة القيادة ثلاثية تركز على مسؤولية مؤشرات كمية مرتبطة برقم الأعمال الخاص بسلسلة المنتجات أما بالنسبة للمؤشرات النوعية ففي بعض الأحيان يتم اعتمادها وأحيانا لا.

الجدول رقم (11-03) : جدول القيادة الخاص رقم الأعمال.

المجموع	الجنوب	الشرق	الوسط	الغرب	
****	****	****	****	****	رقم الأعمال المحقق
****	****	****	****	****	تقديرات الشهر
****	****	****	****	****	نسبة التحقيق

المصدر : قسم مراقبة التسيير

\*جدول القيادة لمديرية الإنتاج :

من خلال تحليلنا للوحة القيادة السنوية لنشاط الإنتاج لمؤسسة ENIE تمكنا من معرفة محتوياته فهو يحتوي فقط

معلومات متعلقة ب :

1. الإنتاج المادي بالكمية والقيمة، مع عرض ما تم تحقيقه مقارنة بالتقديرات لكل سلسلة من المنتجات.
  2. ما تم استهلاكه من المواد الأولية.
  3. القيمة الشهرية لما تم استهلاكه من المواد الأولية.
- وفيما يلي نموذج للوحة قيادة لمديرية الإنتاج :

الجدول رقم (03-12) : نموذج للوحة القيادة للإنتاج المادي لمؤسسة ENIE.

الانجازات المتراكمة		الانجازات الشهرية		الأهداف الشهرية	الأهداف السنوية	الإنتاج
المعدل	الكمية	المعدل	الكمية			
***	***	**	*****	*****	*****	***

نستنتج أن لوحة القيادة للإنتاج لهذه المؤسسة تشمل فقط مؤشرات الحالة (النتيجة)، مؤشرات بأثر رجعي مؤشرات مقارنة وتنبؤية في ظل غياب مؤشرات القرار التي تسمح بالمتابعة واتخاذ الإجراءات التصحيحية.

\*لوحة القيادة لمديرية المالية :

مديرية المالية والمحاسبة لا تملك جدول قيادة منظم يحتوي مؤشرات مالية محددة فهي عبارة عن معلومات المديرية ملزمة بتقديمها كل شهر وهي تشمل معلومات خاصة بوضعية الخزينة، مجاميع التسيير ووضعية الديون وهي كالتالي :

- مؤشرات النتائج : يتم عرضها مقارنة مع الأهداف المسطرة.
- أهم مجاميع التسيير : يتم عرضها بالقيمة النقدية، تتعلق بتطور رقم الأعمال، المخزونات، الديون الخزينة ويتم مقارنة تحقيقات الدورة الجارية مع التقديرات (الأهداف) ومن جهة أخرى يتم مقارنة تحقيقات الدورة الجارية مع الدورة السابقة. من أجل معرفة تطورها.
- الخزينة (مخطط التمويل) : يحتوي مقارنة التحقيقات مع التقديرات الخاصة التحصيلات والمصروفات ورصيد بداية الدورة والهدف هو توضيح التدفقات النقدية خلال الدورة ومعرفة الرصيد النهائي

الجدول رقم (13-03) : نموذج للوحة القيادة لوضعية الخزينة في مؤسسة ENIE.

الرصيد النهائي	المصروفات		المقبوضات الشهرية	الرصيد الأولي
	توظيف	استثمار		
*****	***	***	***	*****

نستنتج أن المعلومات الظاهرة في جدول القيادة لمديرية المالية ليرتكز على دراسة الماضي بدون مؤشرات للمتابعة.  
\*لوحة القيادة للموارد البشرية : على مستوى مديريةية الموارد البشرية جدول القيادة يتكون من جداول قيادة متفرقة، وتشمل المعلومات التالية :

- عدد الموظفين حسب الفئات : الإطار، المنفذ وحسب الأقسام والمصالح.
- حركة الموظفين.
- الترقية أو تغيير المنصب.
- عدد الموظفين المستفيدين من برامج التدريب والتكوين وغير المستفيدين.
- مستوى الأجور.

ومن هذه المعلومات يقوم مسؤول مصلحة الموارد البشرية يقوم بتحضير التقرير الشهري لمراقب التسيير هذا الأخير يقوم بمقارنة القيم مع التقديرات وأهم المؤشرات التي يتم بعثها لمراقب التسيير وهي ظاهرة في الجدول التالي :

## الفصل الثالث تقييم نظام مراقبة التسيير لمؤسسة صناعة الاجهزة الالكترونية وتقديم تصور مقترح مبني على قياس الاداء المتوازن

الجدول رقم (14-03) : نموذج للوحة القيادة للعمال في مؤسسة ENIE سنة 2015.

المدل	المحقق	المقدر	الصف
-5	137	142	إطارات سامية
-12	369	381	إطارات
-29	452	481	تقنين
-39	257	296	المنفذين المؤقتين

المصدر : قسم الموارد البشرية

نستنتج أن مديرية الموارد البشرية تقوم برفع معلومات كمية ولا يوجد أي مؤشرات نوعية رغم أهميتها في هذا المجال.

### 4-1-2 جدول القيادة لمراقب التسيير :

إن جدول القيادة الذي يقوم مراقب التسيير بتحضيره ويتم رفعه إلى رئيس مجلس الإدارة سنويا يحتوي على

المعلومات التالية :

- تطور رقم العمال.
- نمو المبيعات.
- حجم الإنتاج.
- التغير في عدد العمال.

بالإضافة إلى لوحة قيادة شهرية يتم تحضيره اعتمادا على لوحات القيادة لمختلف المديرين ويتضمن المعلومات التالية :

- مؤشرات خاصة بتطور حجم الإنتاج، نمو المبيعات وتغير عدد العمال.
- مؤشرات بالقيمة الخاصة رقم العمال والقيمة المضافة.
- مؤشرات خاصة بتطور الحقوق وتدفع الخزينة.

لوحة القيادة هذه يتم إرسالها إلى المجمع قبل 6 من الشهر مارس، كما يقوم مراقب التسيير أيضا بإعداد تقرير النشاط حول المؤسسة كل ثلاث أشهر ويتم إرسالها للمجمع بعد مصادقة رئيس مجلس الإدارة بالإضافة إلى التقرير السنوي.

### 2-نظام محاسبة التسيير في المؤسسة :

يعتبر نظام محاسبة التسيير ل ENIE نظام محاسبة عامة أكثر منه نظام محاسبة تسيير فهو لا ينتج مخرجات مهمة للتسيير مثلا لا يمكن معرفة ساعات العمل المستغرقة لإنتاج تلفزيون أو تكلفة المتر المربع من التغليف... الخ.

- غياب حساب التكاليف المعيارية الضرورية للتقييم السريع لكلفة المشاريع.

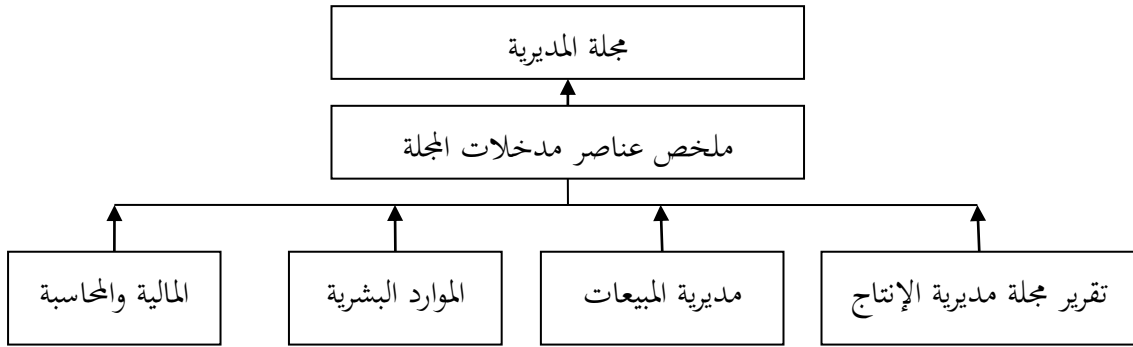
- غياب حساب تكاليف التخزين.
- كما أنه عبارة عن نظام يأخذ بالتكلفة المالية الحقيقية للسلع أو الخدمات المفوترة دون الأخذ بعين الاعتبار التفرقة بين التكاليف الثابتة والمتغيرة وتحملها لكل منتج.

### - 3 نظام المجالات لإدارة الجودة وتقييم الأداء في مؤسسة ENIE :

يتم تقييم الأداء أيضا في مؤسسة ENIE من خلال المراجعة الداخلية وذلك بإعداد برنامج سنوي للتدقيق بين أهداف ومجال العمل والنطاق والمجالات الدورية.

فنظام المجالات لمؤسسة ENIE مبني أساسا على نظام معلومات تصاعدي من المديرية نحو المديرية العامة وذلك تحت إشراف مدير إدارة الجودة والشكل التالي يوضح طريقة عمل هذا النظام.

#### الشكل رقم (07-03) : طريقة عمل نظام المجالات لمؤسسة ENIE.



المصدر: قسم إدارة الجودة و التدقيق الداخلي

حيث يقوم شهريا كل مدير بالإشراف على إعداد المجلة الخاصة بمديريته وإرسالها إلى مديرية إدارة الجودة تحتوي على معلومات تتعلق بالهوام والمهام الخاصة بالمديرية والمسماة بمجلة المسار (Revue processus) والتي يتم على أساسها إعداد مجلة المديرية (Revue de direction) فحسب الهيئة العالمية للقياسة (ISO) يجب على المديرية أن تقوم دوريا بإعادة النظر في نظام إدارة الجودة للتأكد من أنه ملائم وفعال، هذه المجلة يجب أن تضم تقييم إمكانات التحسين أو تغيير نظام إدارة الجودة.

في مؤسسة ENIE تقوم مديرية إدارة الجودة بإجراء تلخيص لأهم المؤشرات التي تتضمنها كل مجلة مديرية لتقييم مدى بلوغها للأهداف وذلك قبل العاشر من الشهر الموالي مسماة بملخص عناصر مدخلات المجلة ويتم دراسة واستغلال هذه الوثيقة في إطار اجتماع شهري لمسؤولي المديرية وبحضور الرئيس المدير العام ويتم إعداد محضر يسمى مجلة المديرية وتضم تقييم مدى تطبيق الإجراءات والتوصيات وتقييم مدى بلوغ الأهداف للمؤسسة.

والجدول التالي يمثل نظام الجودة الخاص بمؤسسة ENIE الذي يبين أهداف الجودة، مؤشرات القياس المستعملة المرتبطة بكل المسارات داخل المؤسسة كمثال الخاصة بتاريخ 15 جويلية 2015.

الجدول رقم (15-03) : أهداف الجودة، مؤشرات القياس.

المصدر	القيمة المستهدفة	القاعدة	الفترة	أهداف الخاصة بكل مسار
المحاسبة العامة مخطط العمل الظاهر في مجلة المديرية	$1 <$ $90\% \leq$	$\frac{ر.أ(ن) - ر.أ(ن-1)}{تكاليف(ن) - تكاليف(ن-1)}$ عدد الإجراءات المحققة عدد الإجراءات المقدره	سداسية سداسية	المديرية : - تحسين الأداء. - تحقيق مخطط العمل في الآجال المناسبة.
تقرير التشغيل	$70\% \leq$	الحقق/ القدر	ثلاثية	مديرية التخطيط المهني : -تحقيق المشاريع في الآجال
قياس رضا الزبون عن طريق رسائل الاتصال مع الزبون	$80\% \leq$ $85\% \leq$ $100\%$	$\frac{\text{عدد الإستبيانات التي تم تسويتها}}{\text{عدد الإستبيانات المحضرة}}$ $\frac{\text{عدد الزبائن الراضين}}{\text{عدد الأجوبة المعالجة}}$ $\frac{\text{عدد الشكاوي التي تمت معالجتها}}{\text{عدد الشكاوى المسجلة}}$	سداسية شهرية	قسم التسويق : - تحسين رضا الزبون. - تسوية شكاوي العملاء في الآجال المحددة.
البرنامج السنوي. ملفات الموردين.	$80\% \leq$ $90\% \leq$ $80\% \leq$	$\frac{\text{عدد طلبات الملغاة}}{\text{عدد طلبات المرسله}}$ $\frac{\text{البرنامج المحقق بالكمية}}{\text{البرنامج المقدر}}$ $\frac{\text{عدد الموردين المؤهلين}}{\text{عدد الموردين}}$	ثلاثية شهرية وسنوية سنوية	قسم التموين : - ضمان وفرة المنتجات والوسائل. - تنفيذ برامج التموين في الآجال. - اكتساب موردين ذو تأهيل عالي.
مخطط الإنتاج. تقرير التشغيل.	$80\% \leq$ $2.5\% \leq$	$\frac{\text{الإنتاج المحقق}}{\text{الإنتاج المقدر}}$	شهرية	قسم الإنتاج والتجميع : - تنفيذ برنامج الإنتاج.



		إنتاج معاب إنتاج المحقق	شهرية	- تحقيق جودة المنتجات.
--	--	----------------------------	-------	------------------------

المصدر : قسم ادارة الجودة و التدقيق الداخلي

أما الجدول التالي فهو يمثل مجلة المسار التموييني كمثال قمنا بتوضيحه لفهم محتوى نظام المجالات التي تعتمد مؤسسة ENIE في تقييم الأداء، الخاصة بالفترة من 1 جويلية إلى 30 سبتمبر 2015.

الجدول رقم (16-03): نموذج يبين طريقة تحليل المؤشرات عن طريق المجلة

التعليقات	العناصر المعالجة
الإنتاج المحقق / الإنتاج المقدر شهر جويلية $4000/4000 = 100\%$ شهر أوت $8000/5000 = 62.5\%$ (2000 تلفزيون Led و 3000 (Led49)) + 4080 آلة غسالة CBU. شهر سبتمبر $6000/3000 = 50\%$ عدم تحقيق الأهداف لشهر سبتمبر بسبب تأخر استلام المواد الأولية File CRd.	مؤشرات المستهدفة

المصدر : قسم التمويين و الانتاج

نظام المجالات يعتبر قاعدة بيانات معلوماتية يتم تعيينها واستغلالها بفضل شبكة معلومات داخلية فلاحظنا وجود جدية وعلى كل المستويات لإعداد هذه المجالات في الآجال المحددة وحرص الرئيس المدير العام على الانعقاد المنظم للاجتماع الدوري لمناقشة حصيلة النشاطات المختلفة للمؤسسة والبحث عن أسباب وحلول المشاكل.

#### 4 التحليل المالي لأغراض مراقبة التسيير في مؤسسة ENIE :

تقوم المؤسسة في نهاية السنة بإعداد جدول حسابات وذلك وفق ما ينص عليه النظام المحاسبي المالي ونظرا لكون القيم الموجودة في هذا الجدول هي قيم صماء ولا تعني كثيرا بأغراض مراقبة التسيير وتقييم الأداء، تقوم المؤسسة بتحليل القيم الواردة في الجدول من خلال مجموعة من النسب والمؤشرات المالية التي تساعد في المراقبة وفيما يلي سنعرض جدول حسابات النتائج لسنوات الدراسة :

فتقوم مؤسسة ENIE بتحليل جدول حسابات النتائج بالاعتماد على مجموعة من المؤشرات والنسب التي يفرزها نوعين من التحليل الديناميكي والساكن وذلك بإعداد جداول تضم القيم والنسب المحققة في السنة الحالية والقيم والنسب المحققة في السنتين الأخيرتين.

التحليل الديناميكي يساعد المؤسسة على عملية المقارنة ودراسة تغيرات عناصر حسابات النتائج عبر الزمن وبالتالى تقييم مدى التطور والتحسين المحقق من طرف المؤسسة في نشاطها، أما التحليل الأفقي فهو يساعد الإدارة من خلال مجموعة من النسب على المقارنة بين مختلف عناصر وبنود جدول حسابات النتائج ودراسة أوزان بعض البنود إلى بنود أخرى.

إن تشخيص نظام مراقبة التسيير ومتابعة الأداء الموجود على مستوى مؤسسة ENIE هو كلاسيكي جدا سواء في تصميمه أو في تطبيقه، فهو يعتمد على متابعة مراقب التسيير وشهريا لجميع المديرية بالإضافة إلى التقارير التي يتم رفعها من طرف هذه المديرية له، هذا التطبيق يعطي لمراقبة التسيير في مؤسسة ENIE طابع التحقيق والمتابعة أكثر منه التحكم في المسارات والسلوكيات، وأيضا عملية قياس الأداء يعتمد على مؤشرات مالية وعملية تنفيذ الإستراتيجية أو المحاور الإستراتيجية تركز على وضع أهداف في شكل موازنات سنوية وغياب مراقبة الموازنات تعزز عدم الفعالية والفاعلية في تحقيق الأهداف، كل هذه النتائج وأخرى سوف نقوم بتحليلها في المطلب الأخير من هذا الفصل والمتعلق بالدراسة النقدية لنظام مراقبة التسيير في مؤسسة ENIE.

### المطلب الثاني: تقييم أدوات مراقبة التسيير المستعملة في مؤسسة ENIE :

#### 1-تقييم نظام محاسبة التكاليف :

نظام محاسبة التكاليف في المؤسسة يشمل لمحاسبة العامة فقط والملاحظ أن المؤسسة ما زالت تعمل بالنظام اليدوي بحيث يتم تسجيل العمليات يدويا في مختلف الوثائق ثم يتم نقل تلك البيانات في برنامج خاص على جهاز الكمبيوتر ثم الاحتفاظ بالوثائق في الأرشيف في شكلها المادي.

#### 2-تقييم نظام الموازنات التقديرية :

إن الشيء الوحيد الذي يؤثر على فعالية نظام الموازنات التقديرية بالمؤسسة عدم الدقة في تحديد التكاليف ويرجع ذلك لغياب نظام محاسبة التكاليف في المؤسسة.

#### 3-تقييم التحليل المالي :

على الرغم من أن المؤسسة تستعمل أهم المؤشرات والنسب المالية في تحليل وضعيتها المالية سواء ديناميكيا أو ساكنا لكن ما يلاحظ عند بناء هذه المؤشرات على الميزانية المحاسبية وليس المالية مما يعطي مؤشرات تاريخية غير حقيقية لكون القيم الواردة في الميزانية المحاسبية قيم تاريخية لا تؤخذ بعين الاعتبار بعض المؤثرات مثل التضخم، التقادم التكنولوجي... الخ.

#### 4-تقييم لوحة القيادة :

نستطيع القول أن لوحة القيادة لا تلعب دورا فعالا في مراقبة التسيير بالرغم من أنها أسلوب فعال في الإدارة وهذا لاعتبارات أساسية هي :

- غياب لوحة قيادة للمديرية العامة.
- اعتماد المؤسسة على المؤشرات المالية.
- تحتوي على الانحرافات بين التحقيق والمقدر ولكن غياب التفسيرات من أجل اتخاذ الإجراءات التصحيحية مما يضعف دورها.

#### 5-تقييم نظام المجالات :

من النقص التي يتم ملاحظتها على هذا النظام :

- عدم وجود هيكل خاص، سواء على مستوى المشاريع أو المديريات مكلف بإعداد هذه المجالات وما لذلك من الأثر السلبي على مصداقية المعلومات وآجال إرسال هذه المجالات.
- عدم وجود نظام معلومات يمكن من تغذية هذه المجالات بمعطيات دقيقة وفي الآجال المحددة.
- غياب مؤشرات مستقبلية.

انطلاقا من هذا يمكن القول إستراتيجية التنوع في المنتجاتو التغيير التي تبنتها المؤسسة في إطار إستراتيجية الحكومة بما يسمى بالاندماج الصناعي فالمؤسسة تحتاج أدوات مراقبة تسيير ومتابعة الأداء، تركز على مؤشرات كمية ونوعية إن المؤسسة ENIE في إطار برنامجها الإستراتيجي (2011-2015) ملزمة بتحسين نظام الإدارة الإستراتيجية وتفعيل دور مراقب التسيير من أجل تحقيق النجاح في التنفيذ.

والجدول التالي يمثل النظرة العامة حول تشخيص أدوات مراقبة التسيير في مؤسسة ENIE.

الجدول رقم (17-03) : النظرة العامة حول تشخيص أدوات مراقبة التسيير لمؤسسة ENIE.

محاكاة التسيير	الميزانية التقديرية	نظام المعلومات	الإيجابيات
		<ul style="list-style-type: none"> <li>- يصف جميع الأنشطة خصوصا من حيث الموارد المخصصة.</li> <li>- يتم تحديد مصدر البيانات.</li> <li>- وجود عدد من مؤشرات الأداء والرقابة</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- مركزية.</li> <li>- لا تحدد تكاليف المشروع.</li> <li>- لا تستخدم كأساس لنظام مراقبة التسيير بصفة عامة وتسيير الموازنات بصفة خاصة.</li> <li>- قائم على أساس التكاليف الكلية الحقيقية.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- يركز على استهلاك الموارد دون الأخذ بعين الاعتبار الأهداف.</li> <li>- وضع التقديرات التنبؤات على أساس تاريخي.</li> <li>- غياب أي إجراء رسمي من أجل تحديد : <ul style="list-style-type: none"> <li>- الأدوار والمسؤوليات.</li> <li>- الوثائق المتقلة وتدققها.</li> <li>- التأخر في جمع التقديرات.</li> <li>- غياب مراقبة الموازنات.</li> </ul> </li> </ul>	غير رسمي وغير منظم.	نقاط الضعف

المصدر : من اعداد الباحثة بالاعتماد على تحليل المقابلات

#### 6-تقييم طبيعة مؤشرات قياس الأداء في مؤسسة ENIE :

سنحاول في هذا العنصر التعرف على أهم مؤشرات الأداء التي يعتمد عليها في مؤسسة ENIE في إطار مراقبة

التسيير ومتابعة الأداء والجدول الظاهر يمثل هذه المؤشرات:

الجدول رقم (18-03) : مؤشرات قياس الأداء لمؤسسة ENIE.

مؤشرات الأداء	مستعمل	غير مستعمل
المؤشرات المالية :	*	
-الدوران.	*	
-هامش الربح.	*	
-القيمة المضافة / (رأس المال).	*	
-القيمة المضافة/ عدد المستخدمين.	*	
-مصاريف المستخدمين/ القيمة المضافة.		
-مصاريف المستخدمين/ عدد المستخدمين.		
-رأس المال العامل.		
-الخزينة.		
-العائد على الاستثمار.		
-أداء الأسهم.	*	
-الدخل المتبقي.	*	
-القيمة المضافة الاقتصادية.	*	
الزبائن :		
- معدل دوران الزبائن.	*	
- آجال الدفع باليوم.	*	
- آجال التسليم في اليوم.	*	
- رضا الزبائن.	*	
- الاستحواذ على زبائن جدد بعدد الزبائن الجدد أي رقم الأعمال الخاص بالزبائن الجدد.	*	
- مدة الاحتفاظ بالزبائن.	*	
- مردودية كل جزء سوقي يقاس بالأرباح الصافية لكل زبون مقارنة بالتكاليف المقابلة.	*	
العمليات الداخلية :	*	

*	- الإنتاج / المعدات الإنتاجية.
*	- المعدات المستعملة / الإنتاج.
*	- معدل دوران المخزون في اليوم.
*	- وقت المعالجة.
*	- التسليم في الوقت المحدد.
*	- متوسط الوقت المنفق في اتخاذ القرارات.
*	مؤشرات التعلم والنمو :
*	- معدل دوران الموظفين.
*	- رضا العامل.
*	- نفقات التدريب / إجمالي الإيرادات.
*	- التغيب.
*	- حوادث العمل.
*	- البرامج التدريبية.

المصدر : من اعداد الباحثة بالاعتماد على المقابلات

وكذلك للتأكد من ملائمة مقاييس الاداء الموضوعة من طرف الشركة والتي يتم حسابها على مستوى مختلف مديريات الشركة مع الاهداف المحددة والتي لها علاقة بالرؤية الإستراتيجية للمؤسسة قمنا بإجراء استقصاء حول طبيعتها من أجل تحليلها بالشكل الظاهر في الجدول التالي :

الجدول رقم (19-03): جدول يوضح مقاييس الأداء المعتمدة في المؤسسة

دراسة طبيعة المقاييس المعتمدة		الأهداف الإستراتيجية لمؤسسة ENIE
غير مستعمل	مستعمل	
		تنمية وتحسين العائد
	*	- معدل نمو المبيعات.
*		- ربحية كل منتج.
*		- ربحية قطاعات العملاء.
		تخفيض التكاليف وتحسين الإنتاجية
*		- معدل تحقيق التكلفة المستهدفة.
*		- معدل تحسين التكلفة.
*		- نسبة تكلفة المنتج إلى تكلفة المنافسين.
*		- معدلات الإنتاجية.
*		- نسبة الأنشطة التي تضيف قيمة.
		رضا الزبائن
	*	- مواعيد التسليم.
	*	- نسبة المسترجعات.
	*	- الحصة من السوق.
	*	- تطور حجم المبيعات.
		تحسين العمليات الداخلية
*		- معدل الضياع في المواد.
*		- معدل الضياع في الوقت.
*		- عدد نقاط الاختناق في مركز الإنتاج.
*		- معدل دوران المخزون.
*		- تطور مهارات العاملين

المصدر : من اعداد الباحثة بالاعتماد على المقابلات

ومن خلال الجدولين يمكن استخلاص النتائج التالية التي تصف لنا طبيعة مؤشرات متابعة وقياس الأداء في مؤسسة ENIE

- كل مؤشرات الأداء هي مؤشرات مالية تركز على حساب حجم المبيعات والربح أو الخسارة والقيمة المضافة.

- بعض المؤشرات والنسب المالية يتم حسابها دون أي استعمال.

- المؤشرات غير المالية التي ترتبط بالأهداف الإستراتيجية غير موجودة ولا يتم حسابها إلا عند الحاجة فقط مثلا متطلبات

الحصول على شهادة ISO للجودة.

**المطلب الثالث: دراسة العلاقة (مراقبة التسيير، الهيكل التنظيمي، الإستراتيجية) وتقديم تصور مقترح لتطبيق قياس الاداء المتوازن .**

في هذا المطلب سنحاول تحليل العلاقة بين تنظيم المؤسسة محل الدراسة و نظام مراقبة التسيير المعتمد في ادارتها و مدى تفاعلها و ملائمتها مع التوجه الاستراتيجي الحديث للمؤسسة المبني على التغيير و التخلي عن منتجات للدخول في خطوط انتاجية جديدة .

**1-دراسة الإدارة الإستراتيجية:** إن رسالة مؤسسة ENIE تهدف لتحقيق دورين مهمين أحدهما اقتصادي والأخر اجتماعي:

الاجتماعي: يكمن في تحسين المستوى المعيشي لعمالها من جهة بفضل ما تقدمه لهم من أجور ورواتب ومنح وتعيضات... الخ، وما تصبوا إليه من تحقيق الرفاهية للمجتمع وتوفير مناصب شغل (مناصب مؤقتة بشكل خاص) وتريصات... الخ، وذلك كغيرها من المؤسسات العمومية.

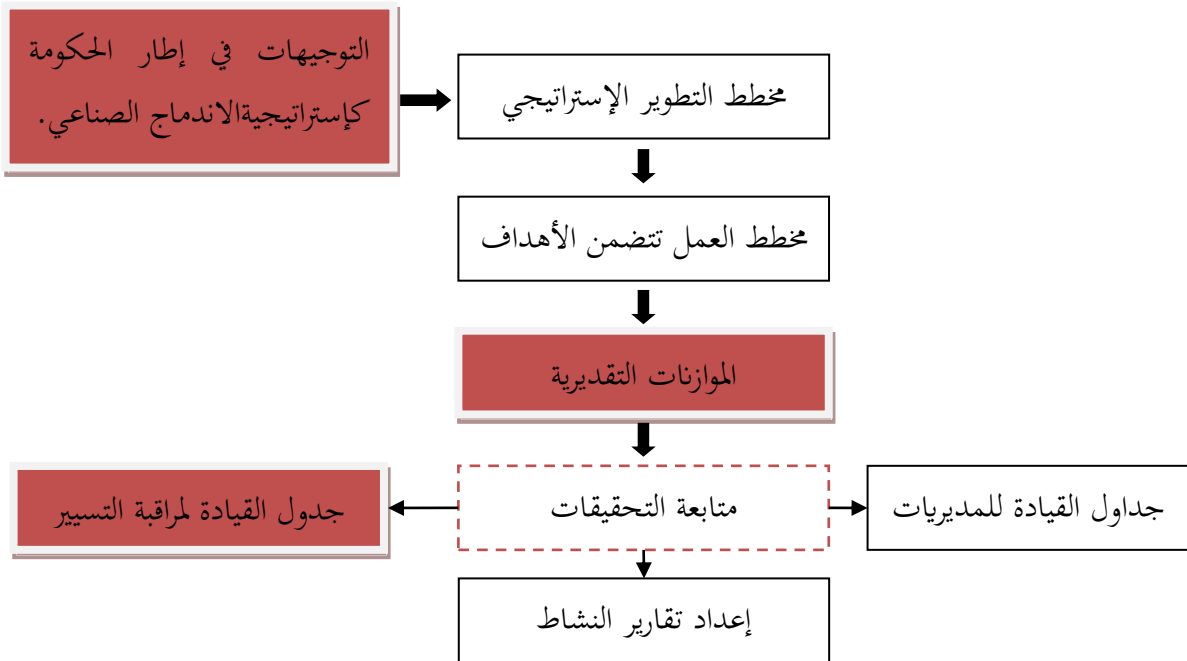
الاقتصادي: ويتمثل في :

- تحسين المنتج من خلال تطوير البحث في المجال الإلكتروني.
- تطوير شبكات التوزيع والعمل على تغطية السوق المحلية في سبيل القضاء على أي منافسة أجنبية.
- التكوين المستمر لإطارات الشركة قصد مواكبة الابتكارات والتطورات التكنولوجية الحديثة والتحكم في الإنتاج والتوسع في مجالات صناعة أخرى.
- المساهمة في تمويل خزانة الدولة من خلال ما تدفعه المؤسسة لها بالإضافة إلى تخفيض فاتورة الاستيراد عن طريق إحلال الواردات وما ينتج عنه من تقليص لخروج العملة الصعبة في مقابل تصدير الفائض الذي يدر على ميزانية الدولة بالعملة الصعبة. وعليه فمؤسسة ENIE كغيرها من المؤسسات العمومية خاضعة لرقابة الهيئات المركزية للرقابة كالمفتشية العامة للمالية ومجلس المحاسبة وفقا لإجراءات القانون التجاري، فمؤشرات الأداء والمتابعة فيها تتعلق بمؤشرات النتائج والمؤشرات الأخرى هي ملخصة جدا.
- مؤسسة ENIE لا تتحكم كليا في العملية الإدارية، الفريق الإداري يعاني من ضغوط عديدة لأسباب عديدة مثلا : مجلس الإدارة يحضر التوجيهات الكبرى بالاعتماد على توجهات الحكومة (الدولة) ومن جهة أخرى إستراتيجية التوسيع في المنتجات أو التنوع في مجال الإلكترونيات تعتبر أكبر تحدي تواجهه المؤسسة خاصة في ظل عدم توفر الشروط الأساسية لنجاح هذه الإستراتيجية التي تحتاج لشركاء من أجل تنفيذ تلك المشاريع وهذا أكبر مشكل تواجهه الشركة.
- الرقابة الإستراتيجية ل ENIE لها طابع سياسي أكثر منه اقتصادي وذلك لأن الشركة ملزمة بتنفيذ السياسة الصناعية في إطار ما يسمى الاندماج الصناعي أكثر من التوجه نحو تحقيق الرقي في كسب الزبائن الجدد.



أبضا مراقبة التسيير في مؤسسة ENIE هي العملية التي بواسطتها يتمكن المسؤولون من ضمان استغلال الموارد العمومية واستغلالها بكفاءة وفاعلية الأولى أي الكفاءة تعني تطبيق المخطط والموازنة والثانية ترشيد الأموال العامة بسبب الرقابة الحكومية، فالمسؤولية المدنية والجنائية التي ترافق الإدارة تجعلها عاجزة عن الإبداع والابتكار. في الأخير يمكن القول أن نظام مراقبة التسيير لمؤسسة ENIE ومتابعة الاداء يتم تحديده عن طريق المخطط والميزانية، حيث يتم وضع المخطط من طرف الإدارة العليا وأيضا تخطيط الأهداف وتحديد الأهداف على المستوى التشغيلي لا يندمج مع الآفاق والمشاريع المسطرة، إذن الموازنة التقديرية هي حجر الزاوية في عملية الإدارة الإستراتيجية.

### الشكل رقم (03-08) : يوضح نظام الإدارة الإستراتيجية ومساره في مؤسسة ENIE.



المصدر: من اعداد الباحثة

إن المهام الموكلة لمراقب التسيير في المؤسسة تركز أساسا على مراقبة مدى تطابق التحقيق مع الأهداف وقياس الأداء المالي فهو مركز على مراقبة النتائج ولا يبحث في الأسباب (contrôle de Résultat).

## 2-تقييم نظام المعلومات لمؤسسة ENIE :

ما لمسناه من خلال التبرص أن المؤسسة تملك نظام معلومات هش حيث هناك صعوبة في تداول المعلومات بين إدارات المديرية العامة من جهة ومديرية العمليات وهناك نقطة سلبية وهي عدم الربط بين شبكة المعلومات الموجودة على مستوى المديرية العامة فخاصة مراقب التسيير وشبكة المعلومات على مستوى مديريات العمليات مما يؤدي إلى عدم وصول المعلومات ويسبب تأخر اتخاذ القرارات المناسبة لذلك.

### 3-تقديم تصور مقترح لخلق التفاعل بين مراقبة التسيير و التنظيم و الاستراتيجية عن طريق قياس الاداء المتوازن

يهدف هذا العنصر الى وضع تصور مقترح لتطبيق قياس الاداء المتوازن في المؤسسة الوطنية للصناعة الالكترونية

**3-1 مفهوم التصور المقترح و اهدافه :** يقصد بالتصور المقترح وضع اطار عام يوضح امكانية تحسين الاداء باستعمال قياس الاداء المتوازن في المؤسسة محل الدراسة و يهدف هذا التصور الى تحقيق اهداف هي :

-وضع نموذج يراعى فيه كافة المتغيرات الثقافية و الاجتماعية و البيئية .

-توفير المناخ الداعم لاسلوب قياس الاداء المتوازن .

-عرض و تقديم المتغيرا الى تواجده المؤسسة محل الدراسة .

### 3-2 اسس التصور المقترح :

-مراجعة المؤشرات الخاصة بالاداء في جميع عملياتها .

-توافر ادارة جديدة قادرة على القيادة و المحافظة على معدلات النمو و مدرية على كل ماهو جديد في عالم الادارة و المعرفة

-الحاجة الى اقناع المسؤولين في المؤسسة باهمية قياس الاداء المتوازن .

### 3-3 اجراءات التصور:

 تتضمن اجراءات قياس و تحسين الاداء من خلال القياس المتوازن مايلي :

-التقييم الشامل للموقف الحالي للمؤسسة و بيئتها و تحديد اهم العوامل المؤثرة على اداء المؤسسة .

-القيام بعملية التخطيط الاستراتيجي عن طريق مشاركة جميع الاطراف .

-المتابعة و تقييم الاداء بصفة مستمرة بمهدف التاكيد من التقدم نحو تحقيق الاهداف .

-وضع معايير و مؤشرات بمهدف التاكيد من تحقيق الاهداف و قياسها .

### 3-4متطلبات تطبيق التصور المقترح:

 يتطلب تطبيق قياس الاداء المتوازن توفر مجموعة من المتطلبات :

-مساندة الادارة العليا لعمليات قياس الاداء المتوازن و سعيها الدائم الى تثقيف العمال باليات القياس.

-ضرورة تاهيل ادارة المؤسسة و توجيهها نحو تلبية احتياجات العملاء .

-تقديم وسائل التحفيز المادي و المعنوي لتشجيع العاملين على المشاركة في إيجاد الحلول .

-بناء قاعدة حديثة للمعلومات .

-تشكيل لجنة للاشراف على تطبيق القياس المتوازن و تحقيق القناعة الكاملة لدى اعضاء اللجنة باهمية تطوير الاداء .

وعليه وبناءا على الدراسة المرجعية التي تتعلق بالمحيط الخارجي وأثره على البنية التنظيمية ونظام مراقبة التسيير للاقتصاديين (بورنز وستوكر) ودراسة وود وورد (Woodward) التي تتعلق بأثر العوامل الداخلية كالتكنولوجيا ودرجة تنوع الأعمال داخل المؤسسة وأثرها كذلك في تصميم نظام مراقبة التسيير .

بالإضافة إلى دراسة كل سايمون (Simon) على أساس دراسة (ميل سناو) التي تقضى بتأثير الإستراتيجية ودورها في عملية تصميم نظام مراقبة التسيير .

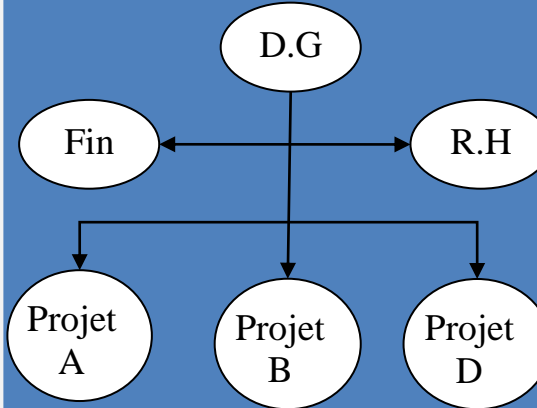
وكذلك تأثير الإستراتيجية على بناء الهيكل التنظيمي للمؤسسة يمكن القول أن النموذج المعتمد لمراقبة التسيير(الرقابة العضوية) في مؤسسة ENIE نموذج خاطئ لا يتلاءم مع طبيعة بيئتها الداخلية والخارجية كما أن الهيكل التنظيمي المعتمد (الوظيفي المركزي) كذلك لا يتلاءم مع الإستراتيجية المعتمدة وهي إستراتيجية التنوع في المنتجات وكذلك نظام مراقبة التسيير لا يتلاءم مع إستراتيجية المؤسسة (مراقبة الفعالية) وعليه يمكن صياغة النموذج المثالي لمراقبة التسيير في مؤسسة ENIE على الشكل التالي :

الشكل رقم (09-03) : العناصر الملائمة لتطبيق تصور مقترح لنظام مراقبة التسيير في المؤسسة

- رقابة حصة السوق.
- تقييم عوائد الاستثمارات بالتتابع.
- استعمال النظام التنبؤي.
- التقييم على أساس كل المستويات المالية وغير مالية.
- المكافآت تركز على أساس النتائج.
- ضرورة مساهمة المستخدمين في وضع الأهداف.
- يجب أن تكون مفصلة وواسعة.
- دور مراقبة التسيير هو نقل المعلومات وضبط الأهداف بدلالة التطورات التي تحدث في المحيط (رقابة الفعالية (contrôle d'efficience).
- مراقبة التسيير الإستراتيجية وهو الملائم للمؤسسات التي تحاول صناعة محفظة أعمال متوازنة مثل ENIE.

النموذج الملائم لمراقبة التسيير

الهيكل التقسيمي اللامركزي ( حسب تشاندر وودوارد) و(ميتنز بيرغ) (Metenzberg) فيجب أن يكون هيكل فعال والتركيز على الكفاءة والبحوث والتكنولوجيا.



- لا مركزية القرارات.

الهيكل التنظيمي الملائم

طبيعة البيئة الخارجية للمؤسسة ENIE. بيئة نشيطة دائمة التغيير وفق نموذج (Burns & stalker).

تكنولوجيا مهنية تعتمد على الإنتاج بالوحدة أو مجموعات صغيرة.

إستراتيجية الكلية للمؤسسة ENIE التنوع في المنتجات إستراتيجية وحدات الأعمال السيطرة بالتكنولوجيا ( Domination Technologique).

العوامل المؤثرة في تصميم نظام مراقبة التسيير.

يمكننا القول من خلال النموذج الذي أمامنا أن طبيعة نظام مراقبة التسيير يتم تحديدها بناء على الإستراتيجية المتاحة والهيكل التنظيمي فإذا كانت إستراتيجية المؤسسة هي إستراتيجية التخصص فعليها أن تتبنى الهيكل الوظيفي التقليدي ومراقبة التسيير التي تنبأها تعتمد على تخطيط الموازنات.

أما المؤسسة التي تعتمد إستراتيجية التنوع مثل المؤسسة محل الدراسة ENIE، فنظام مراقبة التسيير الإستراتيجي هو الملائم لها كنظام إدارة فعال باعتبارها مؤسسة تبحث عن تكوين محفظة أعمال متنوعة وتقييم المخاطر فالنموذج الكلاسيكي لمراقبة التسيير يلائم فقط المؤسسات ميادين النشاط (البقرة الحلوب) أو التي تتبنى إستراتيجية دفاعية أو المؤسسات المسيطرة على السوق.

### المطلب الرابع: مراحل تصميم نظام قياس الأداء المتوازن في المؤسسة

حيث و في هذا الجزء من الاطروحة نحاول ان نقدم تصور جديد قائم على قياس الاداء بمؤشرات مالية و اخرى غير كمية او غير مالية حتى نستطيع تحليل اداء المؤسسة الشامل و يتبن للمسير ماهي النقاط التي تشكل عثرة في طريق تحسين الاداء لهذه المؤسسة , هذا الاداء الذي اصبح في الوقت الحالي لا يتمثل فقط في معرفة نتيجة المؤسسة و مؤشرات المالية بل يتعداه الى مؤشرات تقيس المسؤولية الاجتماعية و البيئية للمؤسسة و خاصة و نحن نتحدث عن المؤسسة العمومية فحاولنا دراسة بعض المؤشرات الغيرمالية بالاضافة الى المؤشرات المالية و استندنا الى معلومات قدمت لنا من قسم المالية و نشير انها قيم تقريبية نظرا لرفض هذه الجهة تزويدنا بالوثائق الرسمية بحجة السرية و التخوف من تسريب المعلومات للمنافسين و هذه المعلومات ظاهرة في الجدول الاتي :

#### الجدول رقم (20-3): القيم المالية لمؤسسة الصناعة الالكترونية للفترة (2009-2013)

البيان	2009	2010	2011	2012	2013
النتيجة الصافية	-2871813551	-1102191923	-2060480316	196516051	-2658147327
اجمالي الاصول	231766684104	28251187963	27277970868	30021145495	30099573373
رقم الاعمال	12038305687	125101999866	13504270701	13895054473	11461847582
اجمالي الاستثمارات	8497999134	13212823632	11161030681	11454745445	11308793240
حقوق الملكية	8389491225	10683333525	11735002227	12781345061	14090288775
رقم الاعمال بمافيه الرسوم	12880987076	13385913856	144449569650	148677082886	12264176913

3830960856	46949579448	38581278447	4412510500	4269831281	الزبائن +اوراق القبض
3.20	3.17	3.74	3.03	3.02	معدل دوران الزبائن
74255739	914334047	905122461	914365388	943734235	قيمة الخدمات
12243878149	14124680917	12689519436	11571468990	14236516320	قيمة الانتاج
7947147149	7963460024	7084738682	5684351133	8090278537	القيمة المضافة
2946399282	2521790319	2624059985	1649967193	2921981749	النتيجة العملياتية
147696864	124338804	98857904	130355224	573684371	النتيجة المالية
384842866	3809104894	3342926583	3439806441	3078795082	مصاريف المستخدمين
13508739240	20550643	28549179	31977116	37284641	الاستثمارات الغير ملموسة
11308739240	1154745445	11161030681	13212823632	8497999134	اجمالي الاستثمارات
3555647561	52468868446	4699658293	4972752459	5202503548	قيمة المشتريات المستهلكة
4525499754	4583697151	4574051920	7208256510	2750188481	قيمة الاستثمارات في الاراضي
1909285170	2218566774	2207555195	26761194452	1550814289	قيمة الاستثمارات في المباني

المصدر: من اعداد الباحثة بناء على معلومات مقدمة من قسم المالية

1-اختيار المؤشرات وفق ابعاد الاداء المتوازن

حيث تشتمل على الأبعاد الخمسة لبطاقة الأداء المتوازن المستدام (مؤشرات البعد المالي، بعد العمليات الداخلية، الإبداع والنمو، البيئة).

\*مؤشرات البعد المالي :

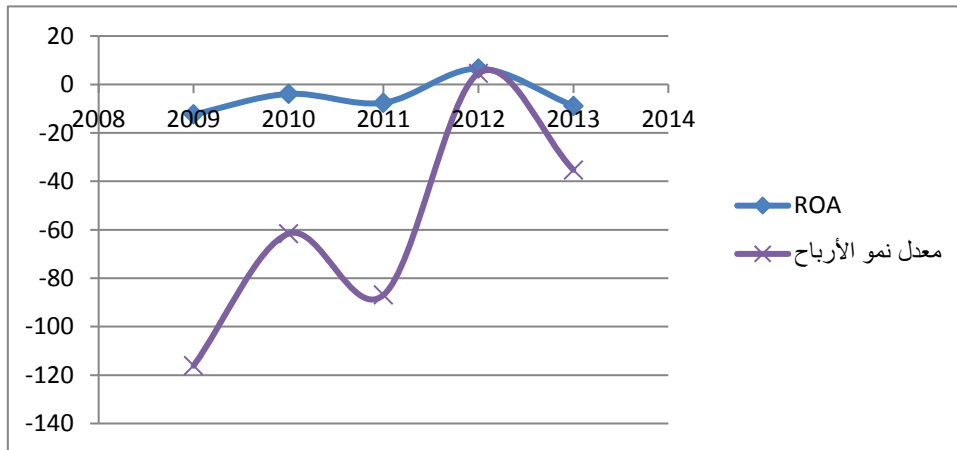
تعكس مؤشرات البعد المالي مستوى الأداء المالي للمؤسسة والذي يتماشى مع رغبتها في تقييد السوق وهو لا يمكن تحقيقه إلا من خلال تعظيم الربحية والمر دودية المالية فهي تقيس مدى نمو المبيعات ورقم الأعمال الذي يؤدي إلى توسع الحصة السوقية.

الجدول رقم (03- 21) : تطور مؤشرات البعد المالي في مؤسسة ENIE 2009-2013 بالنسبة المئوية

تطور المؤشر خلال الفترة (2009-2013)					المؤشر
-8.83	6.54	-7.55	-3.90	-12.39	ROA = $\frac{\text{النتيجة الصافية}}{\text{إجمالي الأصول}}$
-35.26	4.63	-86.94	-61.62	-116.15	معدل نمو الأرباح النتيجة الصافية (ن)-النتيجة الصافية الصافية (ن-1)/النتيجة الصافية ن-1

المصدر: من اعداد الباحثة بناء على القيم المالية الظاهرة في الجدول رقم (20-3)

الشكل رقم (03- 10)منحنى بياني يوضح تطور مؤشرات البعد المالي للمؤسسة



المصدر: بالاعتماد على برنامج احصائي exel

يتضح من الشكل النمو المنخفض لمؤشرات الاداء المالي من سنة 2009 حيث تعتبر السنة لمؤسسة الذي حققت فيها احسن النتائج المالية هي سنة 2012 نظرا لدعم الدولة تم انقاذ المؤسسة و استفادت من ميزانية مخطط التطوير وتنعش مؤشراته المالية ثم تراجعت 2013 بفعل المنافسة .

**\*مؤشرات بعد الزبائن :**

تهدف المؤسسة إلى تحقيق مستوى عالي من رضا زبائنها نظرا لانعكاسه المباشر على تحقيق أهدافها الإستراتيجية وهي توسيع الحصة السوقية والسيطرة على السوق المحلية واكتساب ميزة تنافسية قائمة على رضا الزبائن وهذا البعد له تأثير على البعد المالي وتتمثل في العناصر التالية .

**الجدول رقم (22-03) : تطور مؤشرات بعد الزبائن 2009-2013 بالنسبة المئوية**

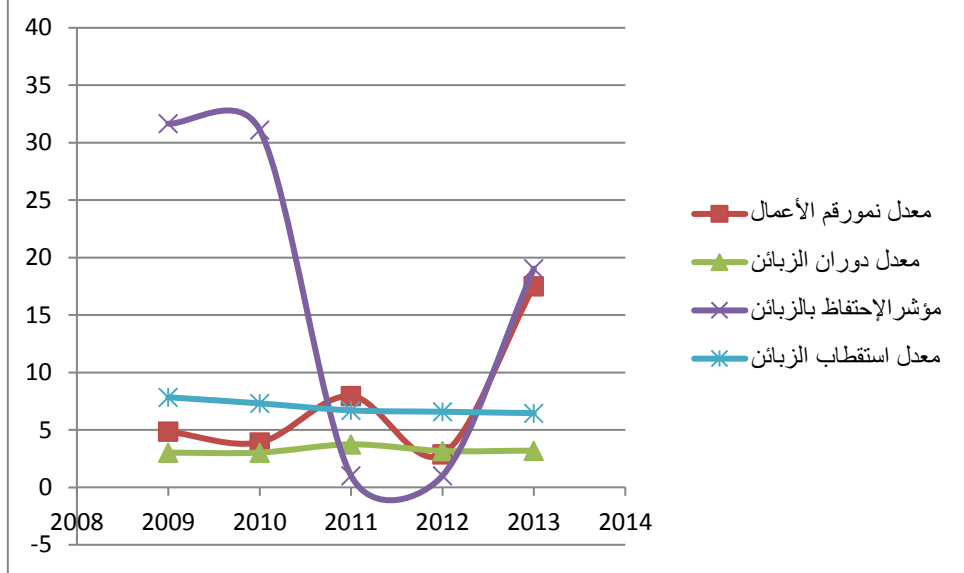
المؤشر	تطور المؤشر خلال الفترة (2009-2013)				
معدل نمو رقم الأعمال ران-ران/1-ران-1	17.51	2.89	7.95	3.92	4.85
معدل دوران الزبائن ر.ا. فيما فيه الرسوم /الزبائن+اوراق القبض	3.20	3.17	3.74	3.03	3.02
مؤشر الاحتفاظ بالزبائن قيمة الخدمات للسنة ن-1 /قيمة الخدمات لسنة ن-1	19.04	1.02	1.01	3.11	31.66
معدل استقطاب الزبائن قيمة الخدمات /رقم الاعمال	6.46	6.58	6.70	7.31	7.84

المصدر : من اعداد الباحثة بالاعتماد على القيم المحصل عليها من قسم المالية



ولتحليل البيانات قمنا بتحويلها الى الشكل البياني التالي :

الشكل رقم (03-11) منحى بياني يمثل تطور مؤشرات بعد الزبائن



المصدر: بالاعتماد على برنامج احصائي exel

من الشكل نلاحظ الزيادة الكبيرة في مؤشرات الزبائن سنة 2009 عن طريق الزيادة في الخدمات و الذي ينعكس ايجابا على تني الاهتمام بتسيخ العلاقة مع الزبائن و توطيد العلاقة الا ان الازمة التي مر بها من تراجع الاداء المالي و المبيعات سنة 2010 خفضت من قيمة الخدمات مما ادى الى تراجع حصته السوقية نتيجة لقطع بعض زبائنهم علاقتهم به و توجههم نحو التعامل مع منافسيها و هذا التذبذب يشير الى وجود خلل.

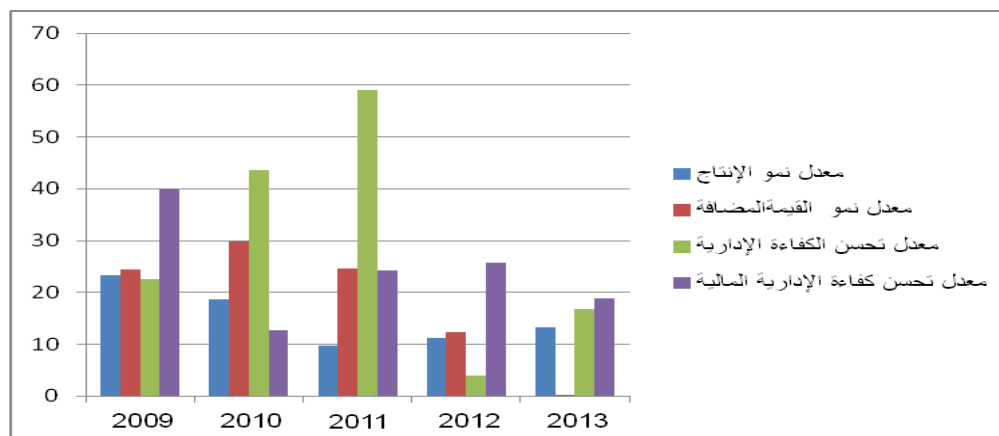
#### \*مؤشرات بعد العمليات الداخلية :

حيث يحدد هذا البعد العمليات والأنشطة التي هي بحاجة إلى تحسين وتطوير، يهدف الى إرضاء جميع الأطراف ويحدد كفاءة الإدارة في المؤسسة في تحقيق التميز وتشمل العناصر التالي

الجدول رقم (23-03) : تطور مؤشرات بعد العمليات الداخلية 2009-2013 بالنسبة المئوية

تطور المؤشر خلال الفترة (2009-2013)					المؤشر
13.32	11.31	9.66	18.72	23.23	معدل نمو الإنتاج قيمة الانتاج ن-قيمة الانتاج ن-1 / قيمة الانتاج ن-1
0.20	12.40	24.64	29.74	24.42	معدل نمو القيمة المضافة القيمة المضافة ن- قيمة المضافة ن-1/قيمة مضافة ن-1
16.84	3.90	59.04	43.53	22.66	معدل تحسن الكفاءة الإدارية النتيجة العملياتية ن- النتيجة العملياتية ن- 1 / النتيجة العملياتية ن-1
18.78	25.78	24.16	122.72	309.84	معدل تحسن كفاءة الإدارة المالية النتيجة المالية ن- النتيجة المالية ن-1/ النتيجة المالية ن-1

الشكل رقم (03-12) تطور مؤشرات بعد العمليات الداخلية 2009-2013 بالنسبة المئوية



المصدر: بالاعتماد على برنامج احصائي exel

ما نلاحظه من الشكل البياني تحسن مؤشرات العمليات الداخلية سنة 2009 و انحارت 2010 للتواصل المؤشرات في الانحار مما يشير الى عدم كفاءة الادارة المالية و الداخلية ووجود عديد نقاط الضعف في اساليب التسيير المالي لمختلف العمليات الداخلية .

**\* مؤشرات بعد التعلم والنمو:**

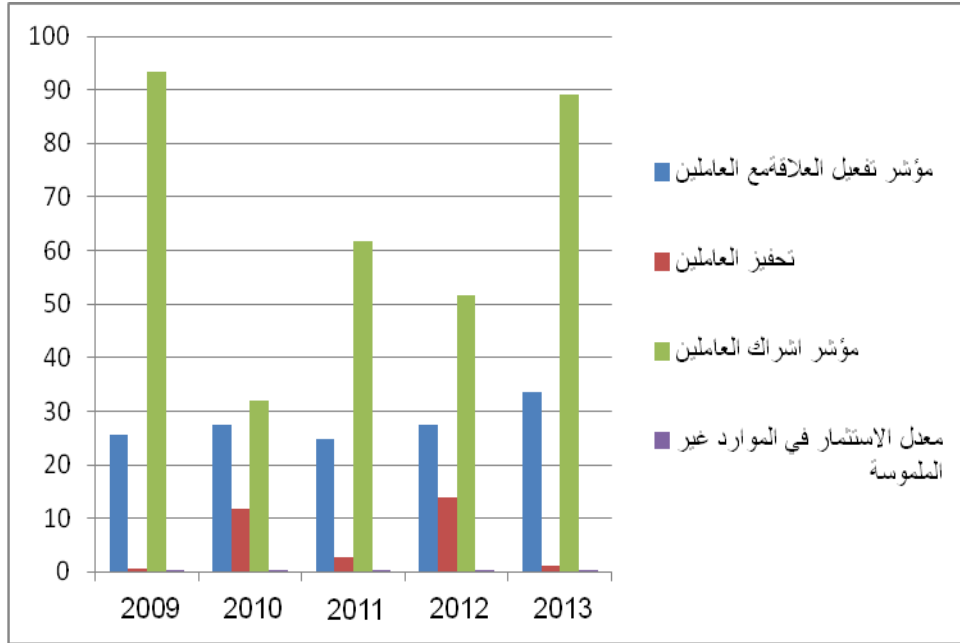
حيث من خلال قياس قدرة المؤسسة على دفع مواردها البشرية نحو الابتكار وبهذا الأخير تستطيع تحسين مختلف عملياتها الداخلية وأنشطتها لتحقيق رضا المساهم والزبون وأهم هذه المؤشرات ما يلي :

**الجدول رقم (24-03) : تطور مؤشرات بعد التعلم والنمو 2009-2013 بالنسبة المئوية**

المؤشر	تطور المؤشر خلال الفترة (2009-2013)				
مؤشر تفعيل العلاقة مع العاملين مصاريف المستخدمين /رقم الاعمال	33.58	27.41	24.75	27.50	25.58
تحفيز العاملين مصاريف المستخدمين ن- مصاريف المستخدمين ن-1 / مصاريف المستخدمين ن-1	1.03	13.94	2.82	11.72	0.56
مؤشر إشراك العاملين النتيجة الصافية / مصاريف المستخدمين	69.07	51.59	61.64	32.04	93.27
معدل الاستثمار في الموارد غير الملموسة الاستثمارات الغير ملموسة / الاستثمارات	0.12	0.18	0.26	0.24	0.44

المصدر : من اعداد الباحثة

الشكل رقم (03-13) تطور مؤشرات بعد التعلم والنمو 2009-2013 بالنسبة المئوية



المصدر: بالاعتماد على برنامج احصائي exel

ما نلاحظه من الشكل البياني انخفاض معدل الاستثمار في الاصول غير الملموسة و هذا دليل على اهمال المؤسسة و عدم تركيزها على تنمية مخزونها من المعارف و الابداعات و براءات الاختراع و هو ما يؤثر في الاداء الشامل و يضعفه هذا ما يفرض على المؤسسة مراجعة الاستراتيجية الاستثمارية بهذا الجانب و العمل على تطويرها.

#### \*البعد البيئي :

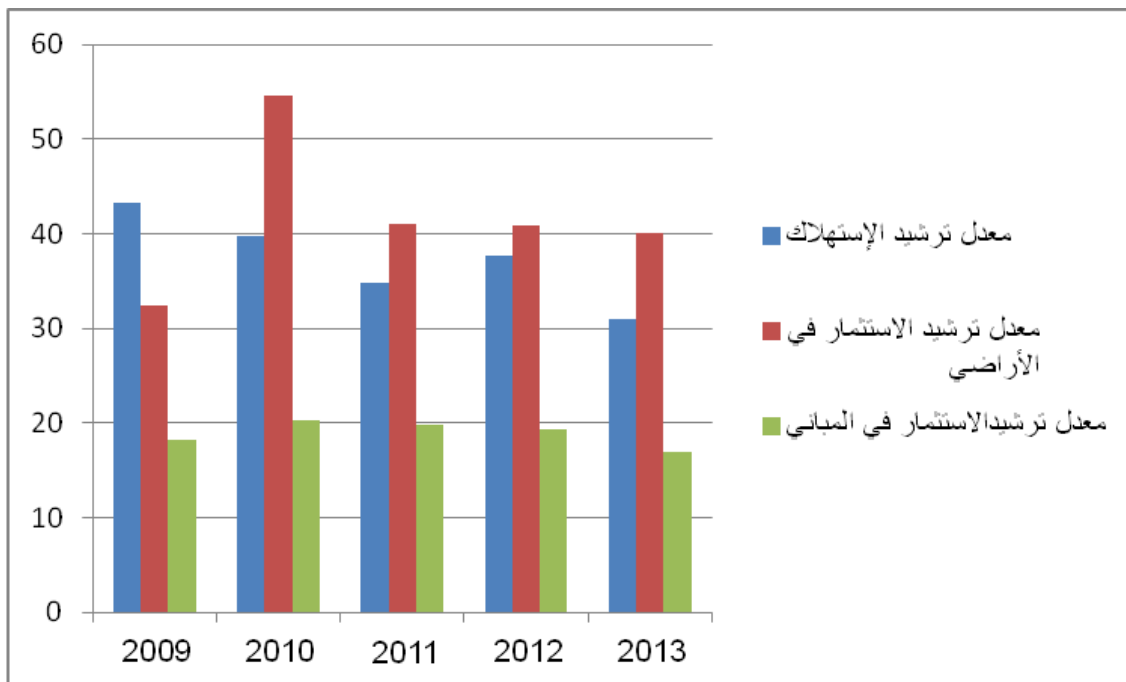
حيث يحدد هذا البعد مدى التزام المؤسسة لمسئوليتها البيئية ويؤثر تأثير غير مباشر على الزبائن باعتبارهم مواطنين تمهم بيئتهم وبالتالي فحفاظ المؤسسة على البيئة يحسن صورتها لديهم مما يرفع مبيعاتها وبالتالي تحسين حصتها السوقية وأهم مؤشرات قياس البعد البيئي للمؤسسة ما يلي

الجدول رقم (25-03) : تطور مؤشرات البعد البيئي 2009-2013 بالنسبة المئوية

تطور المؤشر خلال الفترة (2009-2013)					المؤشر
31.03	37.76	34.80	39.75	43.22	معدل ترشيد الاستهلاك قيمة المشتريات المستهلكة /رقم الاعمال
40.02	40.92	40.98	54.56	32.36	معدل ترشيد الاستثمار في الأراضي قيمة الاستثمارات في الاراضي /اجمالي الاستثمارات
16.88	19.37	19.78	20.25	18.25	معدل ترشيد الاستثمار في المباني قيمة الاستثمارات في المباني/ اجمالي الاستثمارات

المصدر: من اعداد الباحثة

الشكل رقم (03-14) تطور مؤشرات البعد البيئي 2009-2013 بالنسبة المئوية



المصدر: بالاعتماد على برنامج احصائي

نلاحظ من الشكل البياني تذبذب الاداء البيئي المرتبط بترشيد الاستهلاك و تركيزه على الجانب المالي على حساب البيئة .

## 2-تحديد أوزان مؤشرات أبعاد قياس الأداء :

من أجل تجسيد الرؤية الإستراتيجية للمؤسسة وتحقيق مختلف أهدافها يجب تحديد الأوزان النسبية لمؤشرات كل بعد وهذه الخطوة أساسية في نظام قياس الأداء المعمول به.

### \*الأوزان النسبية لمؤشرات البعد المالي :

كما ذكرنا سابقا فإن هذا البعد يحدد مدى تحسن النتائج المالية للمؤسسة وحرصا على إرضاء المساهمين وتحقيق الهدف الإستراتيجي في تقرير الحصة السوقية تم إعطائه أعلى وزن نسبي 40% من الأداء الشامل تم توزيعها كالتالي :

### الجدول رقم (03- 26 ) : الاوزان النسبية لمؤشرات البعد المالي

المؤشر	الوزن النسبي	أهمية المؤشر في تحقيق الرؤية الإستراتيجية
معدل العائد على الأصول ROA	10%	تحديد مردودية أصول المؤسسة ومدى إسهامها في تحقيق الأرباح.
معدل العائد على الاستثمارات ROI	10%	تحديد مدى نجاعة سياسة الاستثمار في المؤسسة ومساهمتها في تحقيق الأرباح.
معدل نمو الأرباح	10%	تحديد مستوى تطور ربحية المؤسسة ومدى تحسينها لأرباحها.

المصدر: من اعداد الباحثة

## الفصل الثالث

### تقييم نظام مراقبة التسيير و تقديم تصور لتطبيق قياس الاداء المتوازن في المؤسسة الوطنية للصناعة الالكترونية

\*الأوزان النسبية لمؤشرات بعد الزبائن :

ونظرا لموقعه الهام ضمن أبعاد الأداء الشامل تم تحديد وزنه النسبي ب 20% من الأداء الشامل موزعه كالتالي :

الجدول رقم (27-03) : الاوزان النسبية لمؤشرات بعد الزبائن

المؤشر	الوزن النسبي	أهمية المؤشر في تحقيق الرؤية الإستراتيجية
معدل المردودية التجارية	10%	تحديد مدى إسهام مبيعات المؤسسة في تحقيق الأرباح
معدل نمو رقم الأعمال	3%	قياس مدى تطور رقم أعمال المؤسسة من سنة لأخرى
تحسين معدل دوران المخزون	2%	تحليل مدى تسديد الزبائن لديونهم ما يعكس درجة رضاهم
الاحتفاظ بالزبائن	3%	تحديد مدى فعالية المؤسسة في الاحتفاظ بزبائنها من خلال ضمان رضاهم مما يزيد الحفاظ بالحصة السوقية
استقطاب الزبائن	2%	تحديد مستوى فاعلية المؤسسة في اجتذاب زبائن جدد مما يزيد حصته السوقية

المصدر: من اعداد الباحثة

\*الأوزان النسبية لمؤشرات بعد العمليات الداخلية :

حيث يحتل هذا البعد موقعا إستراتيجيا ضمن أبعاد الأداء الشامل حيث يحدد مدى كفاءة مسيري المؤسسة في تنفيذ الرؤية الإستراتيجية وتم تحديد وزنه النسبي ب 15% من الاداء الشامل وهي موزعة على مؤشرات الأربعة.

الجدول رقم (03- 28) : الأوزان النسبية لمؤشرات بعد العمليات الداخلية

المؤشر	الوزن النسبي	أهمية المؤشر في تحقيق الرؤية الإستراتيجية
معدل نمو الإنتاج	5%	قياس مدى كفاءة الإنتاجية للمؤسسة التي تمكنها من تلبية الطلب
معدل نمو القيمة المضافة	5%	قياس مدى كفاءة مختلف العمليات والنشاطات في خلق القيمة
معدل تحسن الكفاءة الإدارية	3%	تحديد مدى كفاءة مسيري المؤسسة في الإدارة
معدل تحسن كفاءة الإدارة المالية	2%	تحديد مدى كفاءة المسيرين الماليين للمؤسسة في إدارة العمليات المالية

المصدر: من اعداد الباحثة

\*الأوزان النسبية لمؤشرات بعد التعلم والنمو :

نظرا للدور الذي يلعبه الإبداع والابتكار مما يقود إلى التميز في مختلف الأنشطة أعطى هذا البعد 15% من وزن الأداء الشامل موزعة كالتالي :

الجدول رقم (03- 29) : الأوزان النسبية لمؤشرات بعد التعلم والنمو

المؤشر	الوزن النسبي	أهمية المؤشر في تحقيق الرؤية الإستراتيجية
مؤشر تفعيل العلاقة مع العاملين	5%	يحدد مدى اهتمام المؤسسة بتوطيد العلاقة مع العمال مما يؤدي إلى التميز والتفوق
تحفيز العاملين	5%	قياس مدى حرص المؤسسة على دفع العمال نحو تحسين الأداء من خلال تحفيزهم
معدل إشراك العاملين	3%	تحديد درجة مشاركة العمال في تعظيم الأرباح
الاستثمار في الموارد غير الملموسة	2%	تتمثل أهميته في قياس مستوى استثمار المؤسسة في مختلف الموارد غير الملموسة كالمعارف والكفاءات

المصدر: من اعداد الباحثة



\*الأوزان النسبية لمؤشرات البعد البيئي

حيث لا يمكن إهمال هذا البعد نظرا لأنه يكمل الأبعاد الأخرى ويضيف صفة الاستدامة على الأداء الشامل وتم إعطاؤه وزن 10% من الأداء الشامل موزعة كالتالي :

الجدول رقم (03- 30) : الأوزان النسبية لمؤشرات البعد البيئي

المؤشر	الوزن النسبي	أهمية المؤشر في تحقيق الرؤية الإستراتيجية
معدل ترشيد الاستهلاك	5%	تحديد مدى كفاءة المؤسسة في تسيير استهلاكاتها التي يمكن أن تضر البيئة .
معدل ترشيد الاستثمار في الأراضي	3%	تحديد مدى تقليص الزحف على الأراضي الزراعية .
معدل ترشيد الاستثمار في المباني	2%	تحليل مستوى ترشيد المؤسسة لسياساتها الاستثمارية بالمباني.

المصدر: من اعداد الباحثة

3-تحديد النسب المستهدفة لمؤشرات الأداء:

بعد مرحلة تحديد الأوزان النسبية لمؤشرات الاداء لابد من تحديد النسب المستهدفة لكل مؤشر وهذه النسب تمثل المعايير المرجعية التي تحدد مدى تحقيق المجمع لأهدافه.

الجدول رقم (03- 31) : تحديد النسب المستهدفة لمؤشرات الأداء في المؤسسة

المؤشر	النسب المستهدفة
معدل العائد على الأصول ROA	20%
معدل العائد على الاستثمارات ROI	30%
معدل العائد على حقوق الملكية	30%
معدل نمو الأرباح	20%

30%	معدل المردودية التجارية
20%	نمو رقم الأعمال
20%	تحسن معدل دوران الزبائن
20%	الاحتفاظ بالزبائن
20%	استقطاب الزبائن
20%	معدل نمو الإنتاج
20%	نمو القيمة المضافة
20%	تحسن الكفاءة الإدارية
20%	تحسن كفاءة الإدارة المالية
40%	مؤشر تفعيل العلاقة مع العاملين
20%	مؤشر تحفيز العاملين
60%	إشراك العاملين
1%	الاستثمار في الموارد غير الملموسة
10%	معدل ترشيد الاستهلاك
10%	ترشيد الاستثمار في الأراضي
10%	ترشيد الاستثمار في المباني

المصدر : من اعداد الباحثة

## الفصل الثالث تقييم نظام مراقبة التسيير و تقديم تصور لتطبيق قياس الاداء المتوازن في المؤسسة الوطنية للصناعة الالكترونية

### 4- نتائج مؤشرات الاداء الشامل للمؤسسة

انطلاقا من الجداول السابقة التي تم عرضها في العنصر الخاص لمؤشرات البعد الاداء والتي تبرز مستوى أدائها الفعلي في المحاور الخمسة سوف يتم حساب النتائج النهائية لمؤشرات جميع المحاور التي تؤخذ بعين الاعتبار الوزن النسبي والنسبة المستهدفة وتحسب النتيجة النهائية كالتالي :

النتيجة النهائية للمؤشر = النتيجة المحققة × الوزن النسبي للمؤشر / النسبة المستهدفة

وبما أن الأداء الشامل المستدام يشمل 3 أبعاد رئيسية هي البعد الاقتصادي والبعد الاجتماعي والبعد البيئي حيث أن البعد الاقتصادي يعتبر الأكثر أهمية يشمل الجانب المالي، التسويقي، الإنتاجي والإداري في حين البعد الاجتماعي يرتبط أساسا بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة تجاه مواردها البشرية وزبائنها ومجتمعها أما البعد البيئي يرتبط بالمسؤولية البيئية للمؤسسة تجاه المحيط والنتائج تظهر في الجدول التالي :

الجدول رقم (03-32) : نتائج مؤشرات أبعاد الاداء الشامل للمؤسسة

متوسط الاداء	النتائج النهائية					النسبة المستهدفة	الوزن النسبي	المقياس	الاداء
	2013	2012	2011	2010	2009				
2.61-	-4.42	3.27	-3.78	-1.95	-6.20	20%	10%	معدل العائد على الأصول	الاداء الاقتصادي
4.64-	-7.83	5.72	-6.15	-2.78	-11.26	30%	10%	معدل العائد على الاستثمارات	
4.37-	-6.29	5.13	-5.85	-3.44	-11.41	30%	10%	معدل العائد على حقوق الملكية	
-29.67	-17.63	2.32	-43.47	-30.81	-58.8	20%	10%	معدل نمو الأرباح	
5.68	7.73	4.71	5.09	2.94	7.95	30%	10%	معدل المردودية التجارية	
0.06	-2.63	0.45	1.19	0.59	0.73	20%	30%	معدل نمو رقم الأعمال	
0.54	0.11	1.54	2.35	0.06	1.76	20%	2%	تحسن معدل دوران الزبائن	
0.61	-3.33	2.83	2.42	-4.68	5.81	20%	5%	معدل نمو الإنتاج	
1.58	0.05	3.10	6.16	-7.44	6.10	20%	5%	معدل نمو القيمة المضافة	
1.53	2.53	0.58	8.86	-6.53	3.40	20%	3%	معدل تحسن الكفاءة الإدارية	
3.33	1.88	2.58	2.42	-12.27	30.98	20%	2%	معدل تحين كفاءة الإدارة المالية	

27.96-	27.83-	18.17	30.76-	66.31-	30.94-		%70	الأداء الاقتصادي	
3.47	40.20	3.44	3.09	3.44	3.20	%40	%5	تفعيل العلاقة مع العاملين	الأداء الاجتماعي
1.22	0.26	3.48	0.70	2.93	0.14	%20	%5	تحفيز العاملين	
3.08	3.45	2.58	3.08	1.63	4.66	%60	%3	إشراك العاملين	
0.50	0.24	0.36	0.52	0.45	0.88	%1	%2	معدل الاستثمار في الموارد غير الملموسة	
0.28	-2.86	0.15	-0.15	-0.47	4.75	%20	%3	الاحتفاظ بالزبائن	
0.70	0.65	0.66	0.67	0.66	0.75	%20	%2	استقطاب الزبائن	
9.25	5.94	10.67	6.51	8.71	14.41		%20	الأداء الاجتماعي	
2.18	8.92	-4.25	6.22	4.01	-4.00	%10	%5	معدل ترشيد الاستهلاك	الأداء البيئي
9.94	0.00	0.71	7.46	-20.57	-37.28	%10	%3	معدل ترشيد الاستثمار في الأراضي	
0.25	2.57	0.42	0.47	-2.20	0.00	%10	%2	معدل ترشيد الاستثمار في المباني	
-7.50	11.49	-3.12	14.15	-18.76	-41.28		%10	الأداء البيئي	
26.21-	10.40-	25.72	43.45-	76.36-	-57.81		%100		الأداء الشامل

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على المعطيات الظاهرة في الجداول السابقة

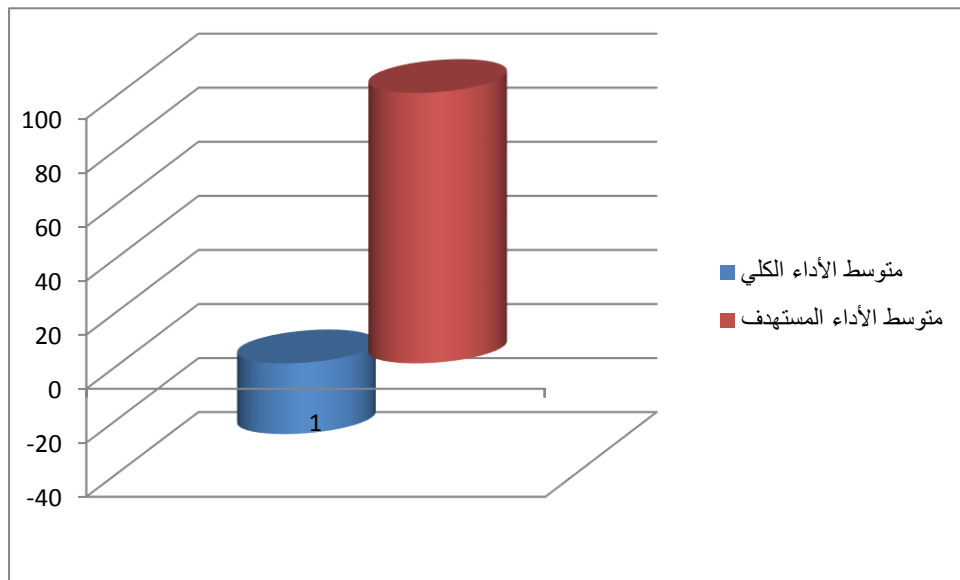
يبين الجدول أن المؤسسة حققت أداء اقتصاديا ضعيف حيث بلغ نسبة -27.96 و هو بعيد عن مستوى الأداء المستهدف المحدد بنسبة 70% في حين كان أدائها الاجتماعي أقل من الوسط حيث أحرزت نسبة أداء تفوق 9% إلا أنها أقل من 20% التي تمثل نصف مستوى الأداء المستهدف، بينما يعتبر الأداء البيئي سالب وضعيف جدا حيث حقق نتيجة سالبة تبلغ 7.50% في حين أن الأداء المستهدف حدد ب10% وهذه المستويات أدت إلى مستوى أداء شامل ضعيف -26.21 بعيد عن الاداء المستهدف .

فرغم حرص المؤسسة على ترجمة رؤيتها الإستراتيجية وتحقيق أهدافها إلا أنها لم تحقق نصف مستوى الأداء المستهدف على الأقل وهذا نظرا للعديد من نقاط الضعف التي تتخلل مختلف جوانب أداءها ولتحسين مستوى أداءها الشامل عليها التركيز على العديد من العناصر لمعالجتها.

### 5-تحليل الاداء الكلي للمؤسسة

توضح لوحة القيادة الاستراتيجية المبينة اعلاه ان المؤسسة لم تتمكن من تحقيق مستوى الاداء الشامل المستهدف حيث ان متوسط ادائها الشامل في الفترة المدروسة يساوي -26.21% من مستوى الاداء الشامل المطلوب و هو راجع اساسا الى ضعف ادائها في البعد الخامس أي الاداء البيئي الذي حقق نتيجة سالبة تشير الى اهمال المؤسسة لهذا الجانب من جوانب التنمية المستدامة و التركيز على الجانب الاقتصادي فقط رغم انها في هذا الجانب ايضا حققت اداء ضعيفا كما ان اداء المرتبط ببعد الزبائن بعيدا جدا عن المستوى المطلوب و هو دليل على ضعف ادائها التسويقي وعدم عمله على ارضاء الزبائن و حقق مستوى اداء اقل من المتوسط في بعد العمليات الداخلية ما يؤكد قصور كفاءة مسيريتها في ادارة مختلف عملياتها و انشطتها اضافة الى ضعف سياستها الانتاجية و المناهج الادارية المتبعة اما بعد التعلم و النمو فانه رغم تحقيقه لنتيجة تتجاوز مستوى الاداء المستهدف المقدر ب 15% و بلوغه نسبة 8% الا ان البرامج التكوينية و التحفيزية تبقى قاصرة لدفع موارد البشرية لتنمية كفاءتها و تطوير مهاراتها لتفعيل مسار الابداع و الابتكار في المؤسسة و هو ما يضعف من امكانية تفوقه و تحقيقه لميزة تنافسية اما فيما يخص البعد المالي فقط حققت فيه المؤسسة اداء ضعيف.

الشكل رقم (03-15) مقارنة الاداء الكلي مع الاداء المستهدف



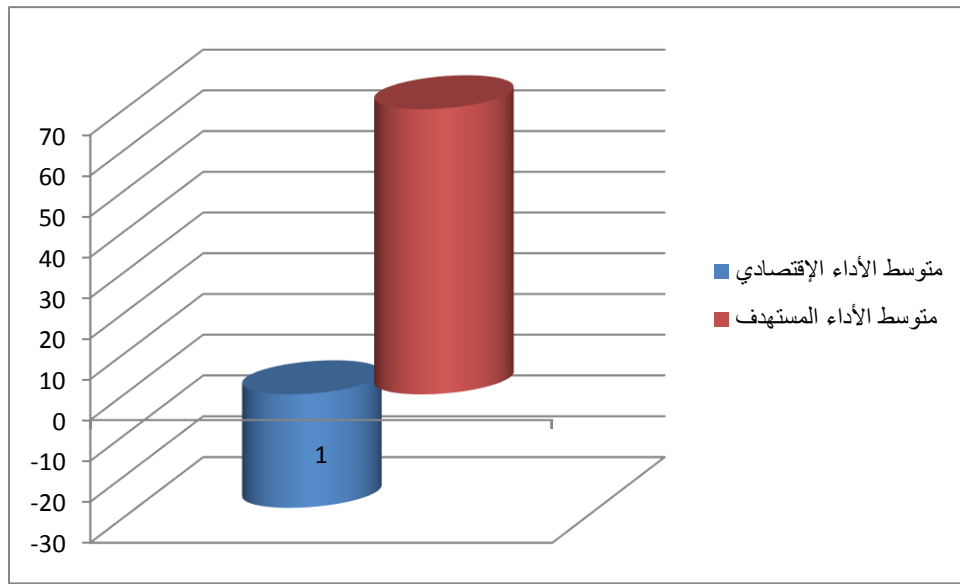
المصدر: بالاعتماد على برنامج احصائي exel

يتضح من الشكل ان المؤسسة لم تستطع تحقيق اهدافها الاستراتيجية في السيطرة على السوق المحلية و تحسين مختلف جوانب اداءها و ارضاء زبائنها و التميز في مختلف انشطتها و عملياتها و ضمان كفاءتها اضافة الى فشلها في تحسين اداءها الاجتماعي و تفعيل دور مواردها البشرية في الابداع والابتكار و عدم التزامها بمسئوليتها الاجتماعية و البيئية و هي العوامل المفسرة لهذا المستوى الضعيف نسبيا في الاداء الكلي .

#### 6-مقارنة الاداء الاقتصادي مع الاداء المستهدف

تعمل المؤسسة على تطوير الاداء الاقتصادي و هذا بتحسين اداء مختلف الجوانب المالية و التسويقية و الانتاجية و التنظيمية بغرض تحقيق اهدافها الاستراتيجية و على راسها تسيد السوق و تحسين النتائج المالية و تعظيم الارباح و تحقيق ميزة تنافسية مستدامة و هو ما يجعله اهم الابعاد الاداء الشامل لذا فانه من الضروري تحليله و مقارنته مع المستهدف .

#### الشكل رقم (03-16) مقارنة الاداء الاقتصادي مع الاداء المستهدف لمؤسسة



المصدر: بالاعتماد على برنامج احصائي exel

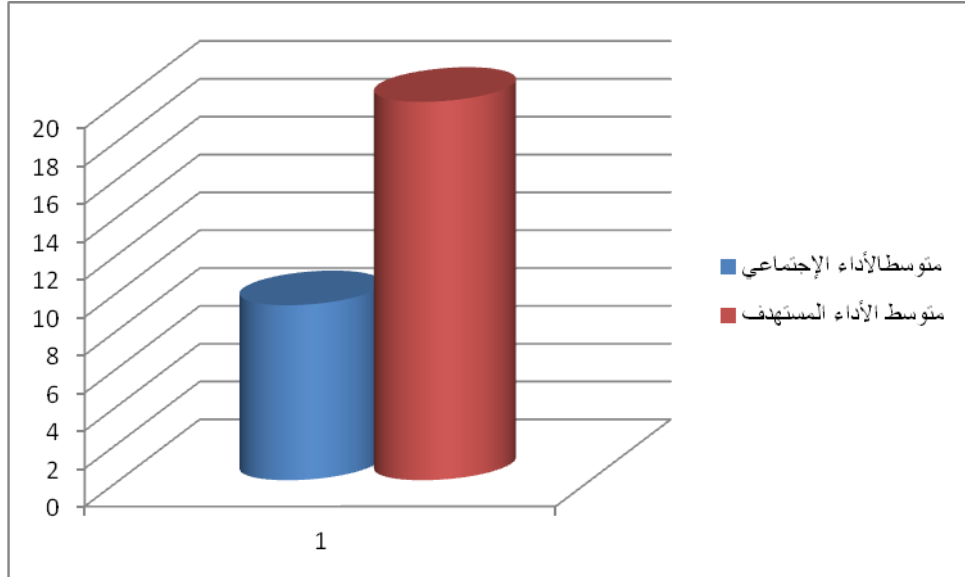
يتبين من الشكل عدم بلوغها مستوى الاداء المستهدف حيث ان من هذه النتيجة المحققة امامها الكثير لتحقيق اهدافها و ضمان تفوقها على منافسيها و تسيد السوق المحلية فعليها تحسين كل من اداء الانتاجي و اداء التسويق و تفعيل استراتيجيته التسويقية .

#### 7-مقارنة الاداء الاجتماعي مع المستهدف

تعمل المؤسسة على توطيد علاقتها بعمالها و تكوينهم و تحفيزهم و تمهينهم لتضمن تحسين الاداء و دفعهم للابداع و الابتكار اضافة الى التزامها بمسئوليتها الاجتماعية و اسهامها في التنمية المستدامة و تحقيق رضا الزبائن و العمال كجزء من المجتمع

الذي و هو ما يجعل من البعد الاجتماعي بعدا هاما يتكامل مع البعد الاقتصادي لتحديد مستوى الاداء الشامل للمؤسسة و الشكل التالي يوضح مقارنة الاداء الاجتماعي المحقق مع المستهدف .

الشكل رقم (03-17) مقارنة الاداء الاجتماعي مع المستهدف للمؤسسة



المصدر :بالاعتماد على برنامج احصائي exel

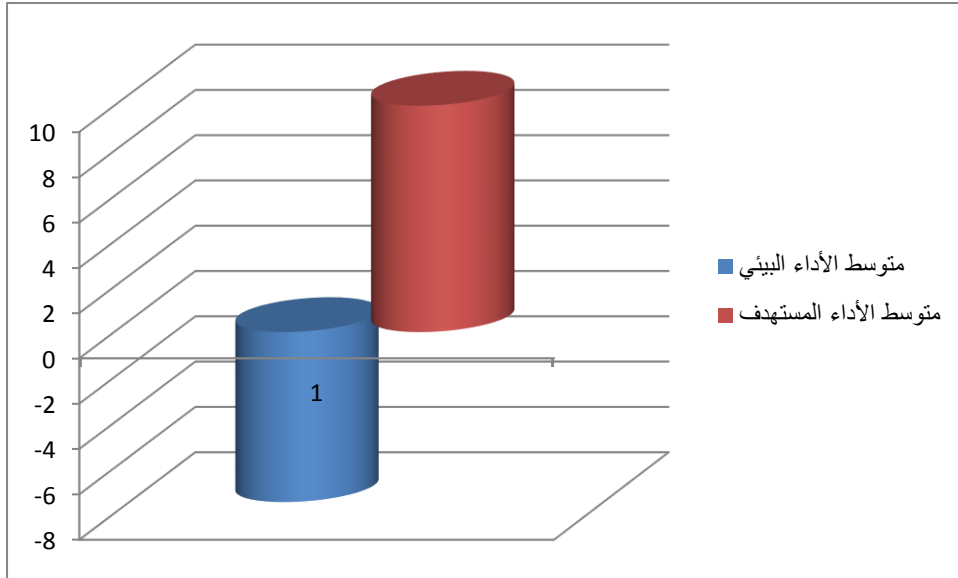
يتبين ان المؤسسة حققت اداء اجتماعيا ضعيفا نسبيا و هذا راجع الى اهمال النسبي لهذا البعد الهام و هذا رغم الفاعلية العالية لبرامجها التكوينية في اشراك عاملها في تحسين اداء المؤسسة و تفعيل علاقاتها نسبيا لموارده البشرية و تحقيق رضاهم الوظيفي الا انه فشلت في تفعيل سياسيتها التحفيزية .

لدفع عمالها نحو تحسين ادائهم و الابداع و الابتكار اضافة الى استقطابها الضعيف لزبائن جدد وعدم تمكنها من الحفاظ على زبائنها و تحقيق مستوى عالي من رضاهم و اهمالها للاستثمار في الموارد غير الملموسة و السبيل الوحيد لتطوير هذا البعد الهام للاداء الشامل هو تحسين كل النقاط الضعف هذه لرفع مستوى ادائها الاجتماعي الذي يحتل المركز الثاني بعد ادائه الاقتصادي بمستوى فعالية يعادل 46.25%.

### 8-مقارنة الاداء البيئي بالاداء المستهدف

يعتبر هذا البعد احدث ابعاد الاداء الشامل و يحدد مدى التزامها بمسؤوليتها البيئية و اسهامها في التنمية المستدامة و اتضح من نتائج مؤشرات البعد البيئي ان المؤسسة اهملت هذا البعد اهمالا كبيرا محققة نتائج سلبية فيه نتيجة ضعف كفاءة ترشيدها لاستهلاكها من المواد الاولية و بجمع كل من الاداء الاجتماعي و البيئي ينتج لنا الاداء المجتمعي و الذي حققت فيه المؤسسة مستوى اداء ضعيف بنسبة 9.25% في حين ان مستوى الاداء المستهدف 30% و هو ما يؤكد عدم التزامها بمسؤوليتها الاجتماعية .

الشكل رقم (03-18) مقارنة الاداء البيئي بالاداء المستهدف للمؤسسة



المصدر: بالاعتماد على برنامج احصائي exel

يتضح من الشكل ان المؤسسة اهملت هذا البعد اهمالا شديدا محققة نتائج سلبية نتيجة افراط استثمارها في الاراضي الزراعية و ضعف كفاءة ترشيدها لاستهلاكها من الموارد الاولية و عدم تقليصها لاستثمارها في المباني و عدم عملها على الحد من زحف الاسمنت على الاراضي الزراعية و هو اضعف الابعاد اداء.

### المطلب الخامس: نتائج الدراسة الميدانية وتقديم الاقتراحات للمؤسسة محل الدراسة

في هذه النقطة سنحاول فيها عرض بعض العوامل ودراستها من أجل التعرف على إمكانية تطبيق نظام مراقبة التسيير الإستراتيجي الذي يعتمد على متابعة مدى تحقيق الإستراتيجية العامة للمؤسسة باستخدام الأدوات الحديثة أهمها لوحة القيادة الإستراتيجية والتحليل الإستراتيجي للتكاليف والاعتماد على المؤشرات المالية في قياس الأداء.

#### 1- عرض نقاط القوة و الضعف في نظام قياس الاداء على مستوى المؤسسة

عندما تتحول في مؤسسة ENIE وتخطب الموظفين تلاحظ أنه بالنسبة لأغلبهم كلمة مراقبة هي مرادف للتحقيق أو التدقيق لهذا فجميع الموظفين ينظرون لمراقب التسيير كمحقق وهذا الشعور يولد نزاعات تنظيمية كما يؤدي إلى التأثير بالسلب على التعاون بين مختلف مراكز المسؤولية داخل الشركة.

كذلك نلاحظ هيمنة الطابع العمومي في تسيير الشركة أكثر من منطق المقاولاتية للأسباب الدور الرئيسي للنقابات في هذه المؤسسة ومن جهة أفدية الموظفين الذي يعتبرون المؤسسة جزءا من ملكيتهم ما يبرر تأثير العمال على أصحاب السلطة في هذا الإطار مراقبة التسيير ومتابعة الأداء ترتكز أساس على الرؤية القصيرة الأجل.

هذه العوامل تعطي طابعا خصوصا لنظام مراقبة التسيير في مؤسسة ENIE فهو يتميز بالخصوصيات التالية :



- مراقبة تسيير كلاسيكية لأنها تركز على متابعة التحقيقات ومقارنتها مع التقديرات.
- هيمنة الطابع المالي لمتغيرات الأداء.
- أثر الرقابة الحكومية (رقابة الدولة) على نظام مراقبة التسيير وطريقتها في تقييم الأداء.
- شركة ENIE تتوصل إلى تحديد جميع جوانب الأداء على مختلف المستويات لأن جوانب الزبائن، التعلم الإبداع، والعمليات الداخلية لا تأخذ بعين الاعتبار.
- عملية اتخاذ القرار غير متحكم فيها لأن الشركة موجهة من طرف الدولة في تحديد خياراتها الإستراتيجية.
- تصميم الأداء في مؤسسة ENIE يعرف فقط بمدى تحقيق الأهداف المحددة مسبقا، المسيرين يعتمدون على المؤشرات الكمية فقط ولا يعتمدون على المؤشرات النوعية إلا حالات خاصة إذن الأداء المالي القصير الأجل هو الأساس.
- مراكز المسؤولية لا تعمل بطريقة حسنة هذا نتيجة غياب شبكة معلومات (internet) التي تربط بين مختلف الوظائف فأغلبية مسؤولي المديرية يؤكدون عدم وجود علاقة بين المديرية والمديرية، فقط مراقب التسيير باعتباره يمارس رقابة مركزية وهذه المديرية ملزمة بتقديم له تقارير شهرية أو ثلاثية وهذه التقارير تشمل مؤشرات كمية وانحرافات لكن غير محللة.
- عملية تنفيذ المخطط الإستراتيجي أو ما يسمى بالنشر الإستراتيجي يركز على المخطط العملي والموازنات التقديرية هي عملية جامدة وأيضا إستراتيجية المؤسسة غير واضحة غير معلومة لدى الكثير من رؤساء المديرية وهذه الوضعية لا تسمح بتحقيق الالتقاء بين الأهداف العملية والأهداف الإستراتيجية (العامه).
- البنية التنظيمية للمؤسسة (bureaucratie mécanique) وهي المتواجدة في أغلب المؤسسات العمومية هي التي تفسر عم وجود حركية في إدارة هذه المؤسسات وبالتالي في نظام مراقبة التسيير.

<ul style="list-style-type: none"> <li>-استرجاع الحصة السوقية التي تم خسارتها عن طريق تنوع المنتجات.</li> <li>-تخفيض التكاليف.</li> <li>-إستراتيجية التوسع والنمو النابعة من إستراتيجية الاندماج أو التكامل الاقتصادي التي سطرها الدولة).</li> </ul>	<p>الأهداف الإستراتيجية</p>	<p>ENIE</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>-مؤشرات مالية كمية.</li> </ul>	<p>طبيعة المؤشرات</p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>-لوحة قيادة للتسيير شهرية وسنوية.</li> </ul>	<p>تكرار لوحات القيادة</p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>-غير ملائمة مع الأهداف المسطرة.</li> <li>-غياب مؤشرات لقياس درجة تخفيض التكاليف، قياس مناخ العمل، قياس الإبداع، قياس القيمة المضافة الاقتصادية، قياس الفعالية التسويقية.</li> </ul>	<p>هل المؤشرات مرتبطة بالأهداف الإستراتيجية</p>	

## 2- افاق تحسين الاداء الكلي وتحقيق الاستراتيجية لمؤسسة ENIE

رغم حرص المؤسسة على ترجمة الاستراتيجية و تحقيق اهدافها الا انها لم تحقق نصف مستوى الاداء المستهدف على الاقل و هذا نظرا للعديد من النقاط الضعف التي تتخلل مختلف جوانب الاداء و لتحسين مستوى ادائها الشامل عليها التركيز على العديد من العناصر لمعالجتها و تطويرها يتمثل اهمها فيما يلي.

- تفعيل السياسة التمويلية و الاستثمارية و العمل على الحفاظ على استقرار الربحية و تعظيمها باستمرار لضمان ادائها المالي متوازن و متطور باستمرار و الرفع من المرودية المالية و الاقتصادية بغرض تحقيق التميز الذي يمكنها من التفوق على منافسيها.

-مراجعة الاستراتيجيات التسويقية المتبعة و العمل على تفعيلها و تطويرها بما يرفع من الاداء التسويقي للمؤسسة و العمل على توسيع الحصة السوقية و تحقيق رضا الزبائن بما يحسن من القدرة التنافسية .

-العمل على تحسين و تفعيل ادائه الانتاجي و العمل على رفع مستواه الانتاجي و خلق القيمة المضافة.

-الاهتمام بتحسين الكفاءة الادارية للمسيرين و العمل على تحقيق الكفاءة المالية بما ينعكس على الاداء التنظيمي .

-التركيز على تنمية و تطوير كفاءات ومهارات و المعارف و ضمان رضا العمال و تكوينهم و تحفيزهم بما يحسن من الاداء الاجتماعي و يضمن الالتزام المؤسسة بالمسؤولية الاجتماعية .

-العمل على تحقيق رضا الزبائن باعتبارهم طرف اجتماعي هام لتحسين صورة المؤسسة كمؤسسة مواطنة .

-التركيز على تحسين الاداء البيئي و ترسيخ الثقافة البيئية بما يضمن النجاح المؤسسة في الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية .

### خاتمة الفصل

لقد سمحت لنا الدراسة النوعية في المؤسسة لعرض حدود نظام مراقبة التسيير في المؤسسة العمومية الاقتصادية و كذلك تبين لنا هيمنة الاداء العمومي على اداء المؤسسة ما يدفع الى ضرورة اجراء تعديلات على نظام مراقبة التسيير المستعمل لخلق توافق بين اداء المؤسسة و الاداء العمومي.

الخاتمة العامة

## الخاتمة

مازالت المؤسسات العمومية الاقتصادية في الجزائر تساهم بقسط كبير في الناتج الداخلي الخام و بالنظر للفترة الانتقالية التي يمر بها الاقتصاد الوطني فان تدخل الدولة اصبح حتميا لإنجاح مسار التوجه نحو اقتصاد السوق اذ ان اغلب قواعد هذا النظام لم يتم ارساءها بعد , كذلك و بالنظر الى فشل سياسة الخصخصة والى ضعف اداء المؤسسات العمومية الاقتصادية فان دور الدولة ضروري للسماح بارساء قواعد التسيير المبنية على نجاعة و فعالية نشاطات المؤسسة العمومية الاقتصادية بما يضمن الاندماج و تجنب الانصهار في الاقتصاد العالمي الذي يتميز بالعولة و اللاتبات.

وبالنظر لأهمية نظام مراقبة التسيير للمساهمة في تحسين اداء المؤسسات من جهة و اهمية المؤسسات العمومية الاقتصادية على الصعيدين الاقتصادي و الاجتماعي من جهة اخرى حاولت دراستنا هذه اظهار بديل عن خصوصية المؤسسات العمومية و ذلك من خلال البحث في الشروط الضرورية و الادوات الواجب توفيرها على المستويين المتكاملين الكلي و الجزئي لضمان ارساء و تشغيل نظام فعال لمراقبة التسيير في المؤسسات العمومية الاقتصادية ,لذا قامت دراستنا بالبحث في دور الدولة في توفير المحيط الملائم و تاطير علاقتها بالمؤسسات العمومية الاقتصادية التي تسمح لها بتحسين اداءها ,و كذلك الشروط و الادوات الواجب توفيرها من داخل المؤسسات العمومية نفسها تكاملا مع تلك الادوات المتبناة على المستوى الكلي في المؤسسات الاقتصادية العمومية . و عن طريق اسقاط المقاربة التعاقدية في التسيير نؤكد المعضلة الكبرى التي تواجهها هذه المؤسسات في طريقة تسييرها من جانب هي تسيير ملكية عمومية تخضع لرقابة حكومية مكثفة و من جانب اخر التميز بالطابع التجاري لها في السوق.

في هذه المؤسسات نظام مراقبة التسيير و متابعة الاداء يتميز بخصوصيات اقتصادية و قانونية ,الرقابة لا تتعدى مجردا رقابة كلاسيكية تركز على مراقبة الموارد المالية, والاداء المطلوب هو على المستويين الاول تميزه بالموارد العمومية التي تكون موضع تقدير عمومي قانوني و الثاني يتعلق بالأداء المتوقع للمؤسسة في السوق التنافسية (اداء المؤسسة).

ومن خلال دراستنا الميدانية النوعية تبين لنا خصوصية المراقبة في هذه المؤسسة من خلال المخطط الاستراتيجي الى المخطط العملي و ايضا هيمنة الاداء العمومي على اداء المؤسسة فحدود نظام مراقبة التسيير في اطار تقييم الاداء متعدد الجوانب .

بالاستعانة بدليل المقابلات مع مختلف الايطارات و المسؤولين في المؤسسات محل الدراسة يمكن ان نؤكد الفرضيات الثلاث المطروحة في الاشكال الرئيسي.

**الفرضية الاولى** تتعلق المراقبة في المؤسسات العمومية الاقتصادية بالسنتين الاساسيتين الاولى الفعالية الضرورية في السوق التنافسي و الفاعلية (اداء المؤسسة ) و الثانية ترشيد الملكية العمومية (الاداء العمومي).

**الفرضية الثانية** ان هيمنة طابع الاداء العمومي (المالي, قصير الاجل, البعدي ) على اداء المؤسسة يعطي للمراقبة طابع التحقيق و ليس القيادة .

الفرضية الثالثة تطبيق نظام القياس المتوازن في المؤسسات العمومية ينطوي حتما على عملية التنغيم لدمج كل محددات الاداء الشامل. هذه العملية تبدأ بتحديد بعد سادس لأبعاد الاداء المتوازن هو البعد العمومي ثم اجراء سلسلة من التعديلات التنظيمية و الاستراتيجية و المعلوماتية و الثقافية عند تنفيذها.

### النتائج و التوصيات

عند ارساء نظام تقييم الاداء في المؤسسات العمومية الاقتصادية يجب مراعاة خصوصيات هذه المؤسسات و الاختلافات الموجودة بينها و بين المؤسسة الخاصة , اكثر تلك الاختلافات بروزا تكمن في مسار اتخاذ القرار , هذا الاخير يتعدى في المؤسسة العمومية حدودها الداخلية ليصل الى الاجهزة الحكومية. هذه الهيئات الحكومية تستعمل المؤسسة العمومية كأداة لتطبيق المخططات التنموية الوطنية و بالتالي فان الاهداف التي تكلف المؤسسة بتحقيقها لا تحمل بعدا ماليا فقط كما في المؤسسة الخاصة. فالمشكل الذي يواجه المؤسسة العمومية هو المساهمة الكبيرة للأجهزة الحكومية في النتائج النهائية لاداءها و في اغلب الاحيان لا تحمل هذه الاجهزة نظرة موحدة فيما يخص هذه الاهداف الامر الذي يؤدي الى الغموض في تحديد الاهداف و في وسائل و سبل تحقيقها. ونظرا للاعتبارات السالفة الذكر يجب وضع محددات أو شروط لتصميم نظام فعال لتقييم أداء المؤسسة العمومية وأهم تلك المحددات ما يلي :

\* ضرورة وجود نظام اتصال ناجح سواء داخل المؤسسة لإعلام العمال عن الأهداف الحقيقية للمؤسسة ومعايير التقييم المستعملة, أو خارج المؤسسة من اجل السماح للهيئات الحكومية بإجراء تقييم على أسس موضوعية. فالمؤسسة العمومية بحاجة بالإضافة إلى نظام المعلومات الداخلي الذي يسمح بتقييم ومراقبة المؤسسة والذي يقوم بإرسال المعلومات حول الأداء إلى المقيمين الخارجيين عن المؤسسة. وهو عبارة عن نظام معلومات معياري موجود تحت سلطة جهاز مكلف بمراقبة أداء المؤسسات العمومية للسماح بإمكانية تقييم المعايير التالية :

- أداء المؤسسة الحالي مقارنة بأدائها السابق.

- أداء المؤسسة بالنسبة لأداء المؤسسات التي تنشط في نفس القطاع.

- أداء المؤسسة بالنسبة للأهداف الاقتصادية والاجتماعية الكلية للوطن.

\* ضرورة تحديد سلم معايير التقييم والذي يقوم أساسا على الضرورة الحتمية للتخطيط التي يحدد أهداف المؤسسة , وهذا ما يسهل عملية تقييم الأداء.

\* ضرورة التفرقة بين أداء المؤسسة وأداء مسيرتها لأن أداء المؤسسة تتحكم فيه عوامل خارجة عن تحكم مسيري المؤسسة كسياسة الأسعار مثلا.

\* ضرورة توفر ارادة سياسية من المسؤولين في الدولة لإرساء نظام تقييم الاداء في هذه المؤسسات.

\* أهداف الاداء يجب أن تكون موضوع نقاشات مع مسيري المؤسسة العمومية في بداية السنة ولا يجب أبدا أن تحدد من جانب واحد فقط أي من الحكومة ثم يتم الاتفاق عليها وفي نهاية السنة يتم تقييم أداء المؤسسة تبعا للأهداف المسطرة

والمتفق عليها. ولا يتم ذلك إلا عن طريق تبادل المعلومات بين المقيم والمؤسسة العمومية بدون أية عراقيل ويجب الإشارة إلى أنه عند الاتفاق على وضع معايير الأداء يجب الأخذ بعين الاعتبار ما يلي :

- 1- الطبيعة المتعددة لأهداف المؤسسة العمومية في كامل مسار تسييرها بما في ذلك عند تقييم الأداء وضرورة الحفاظ على التوازن بين بعديها (بعد المؤسسة والبعد العمومي) عند تحديد معايير التقييم.
- 2- أخذ بعين الاعتبار الفرق الموجود بين الأهداف القصيرة الأجل والأهداف الاقتصادية والاجتماعية الطويلة الأجل كالتممية الجهوية، تحسين المستوى المعيشي والتي يتطلب تحقيقها سنوات عديدة.
- 3- ضرورة انتقال المديرين من وضعية المسير والمتابع للظروف إلى وضعية أبعد من الإداري مع النقلة النوعية في مفهوم التسيير والأدوات المختلفة التي استعملت منذ السبعينات في القرن الماضي أين يكون فيها المدير مبدعا وخلاقا في ما يدعى بالقيادة.
- 4- توفير وسط إداري جيد وقدرات عالية وتحكم في التكاليف عوامل الإنتاج، وأعضاء إداريين ذوي خبرة وقدرات عالية أحسن من القدامى.
- 5- تحديد شروط تخضع للجانب العلمي والتقني والخبرة للعناصر التي تلتحق بإدارة المؤسسات ومختلف الهيئات التي لها علاقة بالتسيير الاقتصادي.
- 6- تحديد طرق تقييم القدرات لدى الأشخاص حتى يتم اختيار شكل علمي صحيح.

\* العمل على تغيير الطرق والوسائل الإدارية الماضية بإدخال وسائل التسيير الإستراتيجي والتخطيط ومحاسبة التسيير ذات العلاقة المباشرة بمتابعة النشاط والفعالية وغيرها مما نجد في دائرة مراقبة التسيير.

\* تحقيق وعي المسيرين في المؤسسة بالنظرة الإستراتيجية وبضرورة الاعتماد على المعلومات الاقتصادية، المالية والاجتماعية خاصة عن المستهلكين... إلخ.

\* اقتناع المسيرين والمسؤولين في المؤسسات الوطنية بفوائد ودور المعلومات وتبادلها بينها وبين المحيط.

\* على المؤسسات أن ترسم إستراتيجية وسياسات دعائية وإشهار وإعلام خارجي تعتمد على جوانب حقيقية وتعود عليها بالنتائج الجيدة.

\* ضرورة ربط نظام المعلومات في المؤسسة بشقيه التسييري والإعلامي الداخلي والخارجي، بربطه حتما بإستراتيجية محكمة في هذا المجال وبإمكانيات المؤسسة المالية والتقنية.

\* وضع برنامج خاص بإنشاء نظام معلومات فعال بمختلف مكوناته ويشترك فيه مختلف المستويات من العمال المؤطرين.

\* من الضروري أن تقوم المؤسسات الجزائرية بإعادة تقييم وتحديد نجاعة أجهزة وأنظمة الإعلام الآلي الموجودة وذلك عن طريق دراسة وافية عن كل ماله علاقة بتكالييفها ونتائجها عن وضعية المؤسسة وعلى ما توفره لها مقابل ذلك على المدى القصير،

المتوسط والبعيد كغيرها من الاستثمارات بل وأكثر من هذا باعتبارها استثمار من نوع خاص, وحتى تتمكن المؤسسات العمومية من مواجهة المشاكل المتعددة التي تتلقاها أثناء متابعة مشوارها وأن تتأقلم مع البيئة المحيطة بها والمتميزة بالتغير الدائم والمستمر والمرتبط بكفاءتها وبسرعة استجابتها وتكيفها مع مختلف الأحداث الحاصلة سواء داخلها أو خارجها.



# قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية

1-الكتب

1. أبو ناعم عبد الحميد، الإدارة الإستراتيجية، إعداد المدير الإستراتيجي، دار الثقافة العربية، ط 2، القاهرة، 1993، 176.
2. أحمد أبو الحسن، المحاسبة الإدارية المتقدمة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1998.
3. أحمد حسن ظاهر، المحاسبة الإدارية، دار وائل للنشر، الأردن، 2002.
4. أحمد حسين علي حسين، المحاسبة الإدارية المتقدمة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1997.
5. أحمد حلمي جمعة، عطا الله خليل، إبراهيم طراونة، محاسبة التكاليف المتقدمة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 1999.
6. أحمد ماهر وآخرون، الإدارة المبادئ والمهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
7. أحمد محمد المصري، التخطيط والمراقبة الإدارية، مؤسسة شهاب، الإسكندرية، طبعة 2008.
8. أحمد هني، اقتصاد الجزائر المستقلة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1993.
9. إسماعيل محمد السيد، الإدارة الإستراتيجية، مفاهيم وحالات تطبيقية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000.
10. إسماعيل يحيى التكريتي، محاسبة التكاليف المتقدمة (قضايا معاصرة)، دار حامد للنشر، عمان، ط2، 2008.
11. أكرم محسن الياسري وأحمد عبد الله الشمري، مفاهيم معاصرة في الإدارة الإستراتيجية ونظرية المنظمة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2015.
12. إلياس بن ساسي، الخيارات الإستراتيجية لنمو المؤسسة، دار وائل للنشر، الطبعة 2011.

13. احمد حسين منهل وهاشم فوزي العبادي، السيناريو الإستراتيجي، الرضوان للنشر والتوزيع، عمان، 2015.
14. برنارد مار، الإدارة الإستراتيجية لمستويات الأداء، إعداد قسم الترجمة بدار الفاروق، الطبعة الأولى، مصر، 2009.
15. توماس وهيلين دافيد هنجر، الإدارة الإستراتيجية، ترجمة محمود المرسي، معهد الصدارة العامة، السعودية، 1990.
16. ثابت عبد الرحمان إدريس جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم ونماذج تطبيقية، الدار الجامعية، 2003.
17. ثابت عبد الرحمان إدريس وآخرون، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم ونماذج تطبيقية، الدار الجامعية، الإسكندرية، الطبعة الأولى، 2002.
18. ثناء القباني، إدارة التكلفة وتحليل الربحية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2010.
19. جرننت، روبرت، كراج، الإدارة الإستراتيجية، مترجم، دار الفاروق، القاهرة، 2001.
20. جونز جاريت وهيل شارلز، الإدارة الإستراتيجية، الجزء الأول، ترجمة رفاعي محمد رفاعي، الطبعة الرابعة، دار المريخ، الرياض، السعودية، .
21. حسن بملول، الجزائر بين الأزمة الاقتصادية والأزمة السياسية، دار دحلب للنشر والتوزيع، الجزائر، 1993.
22. خالد محمد بني حمدان، الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
23. خليل عواد أو حشيش، محاسبة التكاليف قياس وتحليل، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، ط1، 2005.

24. رشيد وضاح، المؤسسة في التشريع الجزائري بين النظرية والتطبيق، دار هومة، الجزائر، 2002.
25. رغدون علي، المؤسسات الاشتراكية ذات الطابع الاقتصادي في الجزائر، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1987.
26. زكريا مطلق الدوري، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وعمليات، دار البازوري للنشر، عمان، الأردن، 2005.
27. زيد منير، الإدارة بالأهداف، دار كنوز المعرفة للنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2006.
28. سعد صادق بحري محمد، إدارة توازن الأداء، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.
29. السيد إسماعيل محمد، الإدارة الإستراتيجية، مفاهيم وحالات تطبيقية، الطبعة الثانية، الإسكندرية، 1998.
30. شريف علي وأحمد ماهر، اقتصاديات الإدارة، المكتبة الإدارية، 1987.
31. شناف فريد، مدخل للموازنة التقديرية للإنتاج، دار المحمدية، الجزائر، 2002.
32. شوشة فريد علي محمد، الإدارة الإستراتيجية، دار النهضة العربية، القاهرة، 1999.
33. شوقي ناجي جواد، إدارة الأعمال منظور كلي، دار الحامد للنشر، الطبعة الأولى، 2000.
34. طارق عبد العال حماد، الموازنات التقديرية نظرة متكاملة، الدار الجامعية، الإسكندرية، طبعة 2005.
35. طاهر محسن منصور الغالي ووائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل، ط 2007.
36. عايدة خطاب، الإدارة الإستراتيجية في القطاع الأعمال والخدمات، ط 1997.
37. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن 20، مجموعة النيل العربية، الطبعة الأولى، القاهرة 1999.

38. عبد الرحمان ابتهاج، البدائل الإستراتيجية التنفيذ والرقابة، الشركة العربية، القاهرة، 1995،
39. عبد الرحمان ابتهاج، البدائل الإستراتيجية التنفيذ والرقابة، الشركة العربية، القاهرة، 1995،
40. عبد السلام أبو قحف، الإدارة الإستراتيجية وإدارة الأزمات، الدار الجامعية الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002، .
41. عبد المجيد بادي، أثر الإصلاحات الاقتصادية على الهيكل المالي للمؤسسة العمومية الاقتصادية، دراسة حالة المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر، 2000.
42. عمجة الجيلالي، المظاهر القانونية للإصلاحات الاقتصادية، أطروحة دكتوراه في القانون، معهد الحقوق والعلوم الإدارية، جامعة الجزائر، 2004،
43. علي شريف، الإدارة المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004-2005،
44. غالب العباسي ومحمد نور برهان، إدارة المشاريع، الشركة العربية المتحدة، القاهرة، 2009، ناصر دادي عدون، الإدارة والتخطيط الإستراتيجي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001، .
45. غسان مدحت خير الدين، مدخل إلى الفكر الإستراتيجي، دار الراية للنشر، عمان، الأردن، دون ذكر السنة.
46. فركوس محمد، الموازنات التقديرية أداة فعالة للتسيير، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 2001،
47. فلاح حسين الحسني، الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان، 2000، .
48. القطامين أحمد عبد الله، الإدارة الإستراتيجية، دار المجلاوي، عمان، 2002،

49. قمار خديجة، مكانة المؤسسة العمومية الاقتصادية في إطار الإصلاح المؤسساتي، مذكرة نيل الماجستير في

الحقوق، جامعة يوسف بن خدة، الجزائر، 2009،

50. كامل السيد عزاب، الإدارة الإستراتيجية، مطابع جامعة الملك سعود الرياض، الطبعة الأولى، 1995،

51. كمال خليفة الوزير، كمال الدين الدهراوي، محاسبة التكاليف لأغراض التخطيط والرقابة، دار الجامعة الجديدة،

2002،

52. الماضي محمد المحمدي، السياسات الإدارية، مركز جامعة القاهرة، 2003، .

53. الماضي محمد المهدي، السياسات الإدارية، مركز جامعة القاهرة للتعليم، 2003،

54. مجيد الكرجي، التخطيط الإستراتيجي عرض نظري تطبيقي، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009،

55. مجيد الكرجي، تقويم الأداء في الوحدات الاقتصادية باستخدام النسب المالية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان،

2010.

56. محمد أبو نصار، محاسبة التكاليف، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ط1، 2008 .

57. محمد الصيرفي، التخطيط الإستراتيجي، مؤسسة حورس الدولية، الطبعة الأولى، 2008،

58. محمد سامي راضي، المدخل الحديث في إعداد واستخدام الموازنات، الإسكندرية، 2006،

59. محمد سامي راضي، مبادئ محاسبة التكاليف، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، .

60. محمد سامي راضي، مبادئ محاسبة التكاليف، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003،

61. محمد عباس بدوي وآخرون، المحاسبة الإدارية ودراسة الجدوى الاقتصادية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية،

2009،

62. محمد عبد الله محمود أبو رحمة، مدى توفر مقومات تطبيق نظام الموازنات على أساس الأنشطة (ABB) في

بلديات قطاع غزة، مذكرة ماجستير في المحاسبة والتمويل، الجامعة الإسلامية، غزة، 2008 .

63. محمد محمود الخطيب، الأداء المالي وأثره على عوائد أسهم الشركات، دار الحامد للنشر، عمان، الطبعة الأولى،

2010،

64. محمود شحماط، قانون الخصوصية في الجزائر، أطروحة لنيل الدكتوراه في القانون، جامعة منتوري قسنطينة،

2007.

65. مدحت القريشي، دراسات الجدوى الاقتصادية وتقييم المشروعات، دار وائل للنشر، عمان، 2009.

66. مرسي ونبيل محمد، المدير الإستراتيجي، هل يمكن لشركتك النجاح بدون إعداد خطة إستراتيجية، المكتب الجامعي

الحديث، الإسكندرية، 2006،

67. مصطفى أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003-

2004.

68. مؤيد السعيد سالم، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر، ط 2005.

69. مؤيد محمد الفضل وآخرون، المحاسبة الإدارية، المسير للنشر والتوزيع، عمان، 2007، صالح الرزق، عطا الله، خليل

بن ورا، مبادئ محاسبة التكاليف الإطار النظري والعملي، دار زهران، عمان، 1998، .

70. ناصر الدين عبد اللطيف، الاتجاهات الحديثة في المحاسبة الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، الدار الجامعية

الإبراهيمية، الإسكندرية، 2004،

71. ناصر دادي عدون، الإدارة والتخطيط الإستراتيجي، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الثانية، 2009،

72. ناصر دادي عدون، تقنيات مراقبة التسيير "محاسبة تحليلية"، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2000، .

73. ناصر دادي عدون، مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية، دار المحمدية، الجزائر، 2003،

74. نعمة عباس الخفاجي، الإدارة الإستراتيجية، المداخل، المفاهيم، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2009،

75. نعيم إبراهيم الظاهر، أساسيات إدارة الأعمال، عالم الكتب الحديثة، الأردن، الطبعة الأولى، 2010،

76. نعيمة أوقاسيين، المؤسسة العمومية الجزائرية والخصوصية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير،

جامعة الجزائر، 2001،

77. وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن الغالي، المنظور الإستراتيجي لبطاقة الأداء المتوازن، دار وائل للنشر،

الأردن، الطبعة الأولى، 2010.

## 2-المقالات

1. بن عنتر عبد الرحمان، مراحل تطور المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وآفاقها المستقبلية، مجلة العلوم الإنسانية،

جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد 02، جوان 2002، .

2. خالص حسن يوسف الناصر، التكامل بين مقاييس الأداء المالي وغير المالي في تحقيق الرقابة على العمليات

التشغيلية، مجلة تنمية الرافدين، جامعة الموصل، العراق، العدد 99، مجلد 32، 2010،



3. الدودي الشيخ، الإصلاحات الاقتصادية في الجزائر وإشكالية البحث عن كفاءة المؤسسات العمومية، مجلة دمشق للعلوم الاقتصادية، العدد الثاني، 2009 دمشق،
4. سعيد كرومي، التزهد الإستراتيجي وسيلة لتحسين أداء المؤسسات، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 03، 2013،
5. سليمان أحمد، مكانة الوصاية الإدارية ودورها في العلاقات التعاقدية بين المؤسسات الاقتصادية، مجلة الفكر القانوني، الجزائر، العدد الرابع، نوفمبر 1987،
6. الطيب الداودي، أثر تحليل البيئة الداخلية والخارجية في صياغة الإستراتيجية، مجلة الباحث، العدد 05، .
7. الطيب داودي، تقييم إعادة هيكلة المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية، مجلة المفكر، بسكرة، العدد الثالث، فيفري 2004، .
8. عبد الدايم وصفاء محمد محمد، نحو إطار مقترح لإدارة التكلفة المستهدفة في بيئة التصنيع الحديثة، دراسة تطبيقية، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، جامعة الإسكندرية مصر، 2001، المجلد 98،
9. عبد الرحمان وعاطف عبد المجيد، مدخل التكلفة المستهدفة في مجال رقابة وخفض التكلفة كهدف إستراتيجي لتدعيم الفكرة التنافسية للشركات المصرية، المجلة العلمية لكلية التجارة، جامعة أسيوط، مصر، 2009، العدد 28،
10. عبد المليك مزهودة، تطور الفكر الإستراتيجي من تحليل SWOT إلى نظرية الإستراتيجية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد الرابع، ماي 2003.

11. علي أحمد أبو الحسن، المحاسبة الإدارية المتقدمة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1998، حاج قويدر قورينة،

نظام محاسبة التكاليف ودوره في مراقبة التسيير بالمؤسسات الاقتصادية، السنة الخامسة، العدد 35، خريف

.2007

12. قورين الحاج قويدر، نظام مراقبة التسيير في المؤسسات الاقتصادية ودوره في تحسين الأداء، مجلة العلوم الإنسانية،

السنة الخامسة، العدد 37،

13. مراد كواشي، آليات نجاح عملية تقييم أداء المؤسسة، مجلة العلوم الاقتصادية، العدد 33 / المجلد التاسع /

. 2013، .

14. نضال محمد رضا الخلف وإنعام محسن حسن زويليف، التسعير باستخدام منهج التكلفة المستهدفة، دراسة ميدانية

في قطاع صناعة الأدوية البيطرية الأردني، مجلة الاقتصاد والإدارة، 2008، العدد الأول،

15. هوارى سويسي، دراسة تحليلية لمؤشرات قياس أداء المؤسسات من منظور خلق القيمة، مجلة الباحث، العدد 07،

.2010

### 3-المدخلات

1. بوخدوني وهيبية، التطهير المالي وخصوصية المؤسسات العمومية الجزائرية، ملتقى وطني حول المؤسسة الجزائرية

وتحديات المناخ الاقتصادي الجديد، ورقلة، 22-23 أفريل 2003، .

2. بومدين رحيمة حوالف، واقع التسيير في المؤسسات الجزائرية في ظل الوضعية الاقتصادية والاجتماعية الراهنة،

الملتقى الوطني الأول حول الاقتصاد الجزائري، جامعة سعد دحلب، البليدة، 21-22 ماي 2002، .

3. تواتي إدريس، التسويق والمؤسسات الجزائرية، الملتقى الوطني حول الإصلاحات الاقتصادية في الجزائر والممارسة

التسويقية، بشار، 20-21 أبريل 2004،

4. شرفاوي حاج عبو، الداء الاجتماعي للإصلاحات الاقتصادية، الملتقى الوطني حول الإصلاحات الاقتصادية في

الجزائر، بشار، 20-21 أبريل 2004،

5. صالح مفتاح، تطور الاقتصاد الجزائري وسماته منذ الاستقلال إلى إصلاحات التحول نحو اقتصاد السوق،

الملتقى الوطني حول الإصلاحات الاقتصادية في الجزائر، المركز الجامعي بشار، 20-21 أبريل 2004.

6. عماري عمار، الإصلاحات الاقتصادية وأثارها على القطاع الصناعي في الجزائر، الملتقى الدولي الأول حول

تأهيل المؤسسة الاقتصادية، سطيف، 29-30/10/2001

#### 4-المراسيم و القوانين

1. المرسوم رقم 63-95 / 18 ديسمبر 1963 يتعلق بتنظيم وتسيير المؤسسات المسيرة ذاتيا، ج. و عدد 15

صادر في 22 مارس 1963.

2. المرسوم رقم 80-242 المؤرخ في 04/10/1980 المتعلق بإعادة الهيكلة ج.ر الصادرة في 04/10/1980.

3. القانون رقم 80-11 المؤرخ في 16 ديسمبر 1980، المتضمن القانون الخماسي الأول ج.ر عدد 04 الصادرة 19

أفريل 1980.

4. المرسوم رقم 83-201 المؤرخ في 19 مارس 1983 يتعلق بشروط إنشاء وتنظيم وسير المؤسسات العمومية

الخليية ج.ر العدد 12 الصادرة في 22 مارس 1983.

5. رئاسة الجمهورية وزارة المالية، مرسوم رقم 80-53 المؤرخ في 01 مارس 1980، المتعلق بخلق مفتشية العامة

للمالية، الجريدة الرسمية 04 مارس 1980، .

6. الأمر 01-04 المؤرخ في 01 جمادى الثانية 1422 المتعلق بتنظيم المؤسسات العمومية الاقتصادية وتسييرها

وخصصتها الجريدة الرسمية العدد 47.

**Les livres**

- 1- Abdelhak lamiri, **gérer l'entreprise Algérienne en économe de Marche**, prestcomm, éditions, Algérienne, 1993.
- 2- Ahmed koudri, **Economie d'entreprise**, ENAG édition, Alger, 1999.
- 3- berardgumb, **les outils du contrôle de gestion au service de votre stratégie**, édition d'organisation, paris, 2000,
- 4- Bernard classe, **Encyclopédie de cmptdoilité, contrôle de gestion et audit**, Editions Economica, paris, 2000, .
- 5- Bernard garrette pierre dussauge, **Strategor**, 5 editiondunod, paris, 2009
- 6- Brigitte Doriath, **contrôle de gestion**, 3<sup>ème</sup>édition, Dunod, paris, 2002, p 125.
- 7- caroline selmer, **le budget comment l'amiliorer**, revue francaise de comptabilité, septembre, 2004, n° 369, .
- 8- Chrle shorngen et autre, **contrôle de gestion et gestion budgétaire**, 3<sup>ème</sup> édition, Pearson éducation, France, 2003.
- 9- Clande Alazard Sabine Sépari, **contrôle de gestion manuel et application**, 4<sup>ème</sup> édition, DEFC Apreuve, n°07, Dunod, paris, .
- 10- DAHMANE AM, **l'Algérie à l'entreprise des Reformes économique**, Edition, Economica, paris, 1999,
- 11- Dean Pierre Vedrin, Sylvie Martin, **Marketing : les concepts clés**, Chihab Eyrolles, Alger

- 12- Didier Leclère, **préiodicité des procédures de contrôle de gestion et architecture du système de gestion**, revue de l'institut François des Experts comptables, 1982,
- 13- Françoise Girand et autre, **contrôle de gestion et pilotage de performance**, Guolino éditeur, Paris, 2004, 2<sup>ème</sup> édition,.
- 14- Frédéric Gautier, Anne Pezet, **contrôle de gestion**, DARIOUS, France, 2006, .
- 15- G. Piellot, **maitrise du contrôle de gestion**, édition sedifor, 1995,
- 16- G.bressy et c.konut, **economie d'entreprise**, 5<sup>ème</sup> edition, paris, 2000.
- 17- Gerry jonhon et hevan scholes, **stratégique**, publi unio édition, paris, 2000, langlois et autre, **contrôle de gestion**, berti édition, paris, 2008,
- 18- H. Bouquin, **La segmentation stratégique**, Harvard Expansion, Printemos 1990,
- 19- H. Bouquin, **le contrôle de gestion** , paris, PUF, 6<sup>ème</sup> édition, 2004,
- 20- J.P.Angelier, **Economie industrielle**, OPU, Alger, 1993, .
- 21- Jean Gerbier, **Organisation et fonctionnement de l'entreprise**, Corle imprimerie, France, 1993, .
- 22- Jean Locland, **la gestion budgétaire outil de pilotage des managers**, éditions d'organisation, paris, 1995,
- 23- Jean louis magakianet, **marielle audrey payaud**, breal édition, paris, 2007,
- 24- Jean meyer **.objectif et stratégique de l'entreprise** dunod paris, 1972

- 25- Jean Paul Semeray, **le contrôle de gestion**, imprimerie Colet, France, Tome 2, 1998, .
- 26- Jean Pierre Rodier, **les système de mesures de la performance**, édition d'organisation, paris, 1999,
- 27- Jean Yves Salou, **tableaux de bord pour décideurs qualité**, Editions AFNOR, paris,
- 28- Kaplan R.S and Northon D.P, **the strategy focused organization**, Harvard Business School Press, Boston, 2001, .
- 29- langlois et autres, **contrôle de gestion**, copyright, berti édition, Alger, 2008,
- 30- louis jacques et Christophe schitt, **le management dans un environnement dynamique de boeck**, 1 édition, 2014,
- 31- Luc Boyer et Noël Equiber, **Organisation : théories et application**, 2<sup>ème</sup>édition, Editions d'organisation, paris, 2003.
- 32- M. Boussoumah, **Pa motion d'entreprise publique en droit algérien**, op.cit, .
- 33- Michel Ghertman, **le management stratégique de l'entreprise**, Edition actualisée, 4<sup>ème</sup> édition, France, 1999,
- 34- Mohamed SADEG, **Management des entreprise publiques les presses d'Alger**, 1999,
- 35- N. Guedj, **le contrôle de gestion (pour amilliorer la perfomance d'entreprise)**, édition d'organisation, paris, 3<sup>ème</sup>édition, 2000, .
- 36- P. Lauzet et Teller, **contrôle de gestion et budget**, Edsirey, paris, 5<sup>ème</sup> édition, 1989, .

- 37- P.Lorino, **L'économiste et le manager**, édition, ENAG Alger, 1991, P. Ibecos et autre, **le contrôle de gestion et management**, édition montchrestien, paris, 1997,
- 38- Pascal Charpentier, **Management et gestion des organisation**, Armond colui, paris,
- 39- Paul Jubin, **pilotage économique de l'entreprise**, Mamy 12, Maulin. Paris, 1972,
- 40- paul pinto, **la performance**, duale éd, Dunod, paris, 2003,
- 41- Phillipe mouillot, **strategie de l'entreprise**, gualino édition, paris, 2007
- 42- Pierre Lanzel, Robert Teller, **contrôle de gestion et budgets**, Normandie, Roto, France, 6<sup>ème</sup> édition, 1997, .
- 43- R. Antony, **planing and control systèmes : a frame work for analysis**, Devison of Research, Graduate School of Business, Havard University, Boston, 1965,
- 44- R.N Anthony, **the management control function**, Harvard business, school press, Boston, 1998
- 45- Raymond Alain Kietart , **la stratégie d'entreprise**, Ediscience international, 2<sup>ème</sup> édition, France, Janvier 1996,
- 46- Robert Teller, **le contrôle de gestion pour un pilotage intégrante stratégie et finance**, Edition Management et Sociétés, paris, 1999
- 47- T. Belloula, **de l'organisation socialiste des entreprises**, pitrrairie – édition du parti, 4<sup>ème</sup> trimestre, 1977, .



- 48- T. Hadj sadouk, **le commissaire aux comtes ; Rôle, diligences et responsabilité du commissaire aux comtes**, Dahlab, 2007,
- 49- Taib Hafsi, **gérer l'entreprise publique**, office des publications universitaires, 1990
- 50- Taib. HAFSI, **Gérer l'entreprise publique**, OPU Alger, 1990,
- 51- Thierry Jacquot, Richard Milkoff, **comptabilité de gestion analyse et maîtrise des coûts**, édition pearson éducation, 2<sup>ème</sup>édition,
- 52- Thiery Hougron, **le pilotage de valeur**, Dunod, paris, 2003,
- 53- Xavier Bouin François, Xavier Simon, **les nouveaux visages du contrôle de gestion**, Dunod, paris, 2000,
- 54- Yves de Range et Karine Cerrada, **contrôle de gestion**, synthèse de cours, Pearson éducation, France, 2005,

#### Les revues

1. Bouyacoub, **la notion d'entreprise publique en droit Algérien**, RASJEP, vol XXVII, n°= 01, 1989,
2. Didier Leclère, **préiodicité des procédures de contrôle de gestion et architecture du système de gestion**, revue de l'institut François des Experts comptables, 1982, p 26.
3. François Meyssonier, **Le trajet costing un état de l'art**, Revne France, contrôle, stratégie, volume 4, n°04, décembre 2001, .
4. G. S. VLACHOS, **le régime juridique de l'entreprise publique en Algérie**, RASJEP, vol IX, n°2, 1972, .

5. Lyazid kichvon, **privatization in Algerian : an intentional economic analysis of the Failed privatization process**, east, west journal of economic and business, voll 116, N°= 01, 2011, .
6. M. Boussoumah, **la notion d'entreprise publique en droit algérien**, Revue des sciences juridiques (RASJEP) vol XXVII- n°=1, 1989
7. N. Berland, **Les rôles de contrôle budgétaire**, un modèle d'interprétation, revue française de gestion 2001, Septembre, p 114

### Les lois

1. République algérienne démocratique et populaire loi n88-01 du 12/01/1988 portant loi d'orientation sur les entreprises publique économique JORADP.
2. République Algérienne démocratique et populaire, **loi n° 80-04 du 1<sup>er</sup> mars 1980**, relative à l'exercice de la fonction de contrôle par l'assemblée populaire nationale, JORADP, du 04/03/1980.
3. République Algérienne démocratique et populaire, **loi n° 80-05 du 1<sup>er</sup> mars 1980**, relative à l'exercice de la fonction de contrôle par la cour des comptes, JORADP, du 04/03/1980,

الملاحق