



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة مصطفى اسطمبولي-معسكر-  
كلية العلوم الاقتصادية، التجارية والتسيير



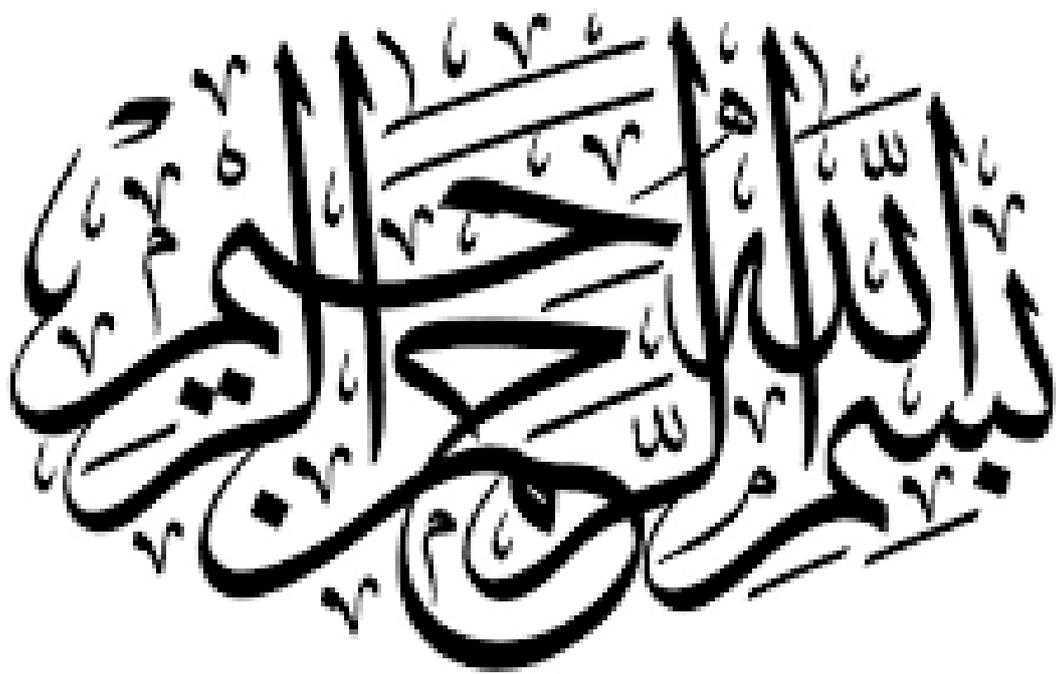
## مطبوعة محاضرات المناجمنت ومراقبة التسيير

للسنة الثانية ماستر تخصص مراجعة ومراقبة التسيير

د. بن زكورة العونية

أستاذة محاضرة

السنة الجامعية 2020-2021



# الفهرس

5	أهداف المطبوعة
6	مقدمة عامة

## المحاضرة الأولى: الإطار النظري لإدارة الأعمال

7	1 - ماهية الإدارة
9	2- أبعاد المناجمنت
10	3- وظائف المناجمنت
11	4- أهداف المناجمنت

## المحاضرة الثانية: تطور مدارس الفكر الإداري

13	1 - الفكر الإداري الكلاسيكي
16	2- الفكر الإداري السلوكي
19	3- المدارس الحديثة في الفكر الإداري

## المحاضرة الثالثة: وظائف المناجمنت ودورها في تحقيق

24	1 -تقسيمات ووظائف المناجمنت
27	2- دور نظام المعلومات في تحقيق وظائف المناجمنت
29	3- عجلة المناجمنت وعلاقتها بالأداء

## المحاضرة الرابعة : مدخل عام لمراقبة التسيير

31	1- ماهية مراقبة التسيير
35	2- أنواع مراقبة التسيير
37	3- أهداف ومهام مراقبة التسيير
39	4- علاقة مراقبة التسيير بالمنظمة

## المحاضرة الخامسة: أدوات وأساليب مراقبة التسيير

42	1 -أدوات مراقبة التسيير
47	2- النظرة الحديثة لمراقبة التسيير
48	3- آليات وأساليب مراقبة التسيير في المؤسسة

## المحاضرة السادسة: مراقبة التسيير في المنظمة

- 1- مسار مراقبة التسيير في المنظمة 53
- 2- المراقبة والمنظمة 55

## المحاضرة السابعة: المناجنت الاستراتيجي ومراقبة التسيير

- 1- مدخل نظري للمناجنت الاستراتيجي 61
- 2- علاقة المناجنت الاستراتيجي بمراقبة التسيير 66

## المحاضرة الثامنة: مراقبة التسيير ومساهمتها في المناجنت داخل المنظمة

- 1- تحليل ارتباط المناجنت بمراقبة التسيير 74
- 2- تطور موقع مراقبة التسيير في المؤسسة 76

## المحاضرة التاسعة: مراقبة التسيير والمناجنت الوظيفي

- 1- مفهوم إدارة الموارد البشرية 81
- 2- أهداف وأهمية إدارة الموارد البشرية 83
- 3- مكونات إدارة الموارد البشرية 86
- 4- مناجنت الموارد البشرية ومراقبة التسيير 88

## المحاضرة العاشرة: مراقبة التسيير وإدارة التغيير

- 1- مدخل عام لإدارة التغيير في المؤسسة 91
- 2- مراحل واستراتيجيات التغيير 96
- 3- أهمية مراقبة التسيير في إحداث التغيير في المؤسسة 98

## المراجع

- 1- الكتب باللغة العربية 103
- 2- الكتب باللغة الأجنبية 105
- 3- المجلات والرسائل 106
- 4- المراجع الالكترونية 107

## أهداف المطبوعة :

بسم الله الرحمن الرحيم والصلاة والسلام على أشرف خلق الله سيدنا محمد خاتم الأنبياء والمرسلين وعلى آله وصحبه أجمعين

يمعتبر مقياس المناجمنت ومراقبة التسيير من أهم المقاييس لتخصص المراجعة ومراقبة التسيير وذلك لما يكتسبه من أهمية بالنسبة للتخصص، كونه يسمح بالربط بين أحد أهم المتغيرات في المؤسسة الاقتصادية، ويتعلق الأمر بالمناجمنت كمفهوم المناجمنت يركز على مجموعة واسعة وهامة من الوظائف والتي تسمح للمؤسسة بالوصول لأهدافها، وذلك من خلال تواجدها في مستويات مختلفة داخل المنظمة، أين يتم تحديد الأهداف، توجيه المهام، تنظيم العمل من خلال التنسيق بين مختلف الوظائف. أما فيما يتعلق بالمتغير الثاني فهو مراقبة التسيير كوظيفة تسمح بتوفير مجموعة من الأدوات والأساليب تساهم بشكل مباشر في تحقيق أهداف المناجمنت.

سنحاول من خلال هذه المطبوعة، تسليط الضوء على:

-ادارة الأعمال من خلال التعريف بوظائفها وتطورها ضمن مختلف مدارس الفكر الاداري  
-تقييم عام لمراقبة التسيير كأحد أهم الوظائف لما تمتلكه من أدوات تساهم في تحقيق الأهداف المرسومة ضمن استراتيجية المؤسسة.

-تحديد العلاقة بين المناجمنت ومراقبة التسيير من خلال ابراز معالمها وتحديد أهميتها.

-التعريف بمراقبة التسيير كأداة لتحقيق المناجمنت الاستراتيجي

-مراقبة التسيير كأداة لتحقيق المناجمنت الوظيفي

-مراقبة التسيير كأداة لتحقيق التغيير في المنظمة.

تهدف المطبوعة في مجملها إلى تنمية مكتسبات الطالب من خلال التطرق إلى:

- التعرف على المفاهيم الأساسية حول ادارة الأعمال أو مايسمى بالمناجمنت
- ربط المفاهيم الأساسية حول مراقبة التسيير بالمناجمنت وتبيان أهمية ذلك في ترشيد القرار في المؤسسة،
- محاولة خلق الكفاءات القادرة على تحليل أداء المؤسسة وفهم العلاقة بين مختلف متغيراته.
- محاولة توفير المادة العلمية فيما يتعلق بأساسيات المناجمنت وعلاقته بمراقبة التسيير، من خلال توضيح معالم العلاقة وابراز أهميتها بالنسبة للمؤسسة ضمن مطبوعة محاضرات،

يعتمد بقاء واستمرار المؤسسة في ظل محيط تنافسي على مخطط استراتيجي ، يحدد من خلاله

مجموع الأهداف المراد تحقيقها وفق سلم زمني محدد مع مراعاة متغيرات البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة. يبرز دور ادارة الأعمال كونها الوظيفة التي تسمح بالتخطيط، التنظيم والتوجيه والرقابة لمختلف أنشطة المؤسسة بالاعتماد على تقييم عناصر البيئة الداخلية والخارجية لها بهدف تشكيل رؤية استراتيجية لتحديد الأهداف ومن ثم صياغة الأساليب اللازمة لتحقيقها.

أما فيما يتعلق بمراقبة التسيير فهي أحد أهم الأدوات على مستوى المؤسسة الاقتصادية والتي تسمح بتحديد الأهداف والموارد اللازمة لتحقيقها، من خلال تحديد المسؤوليات ومتابعة الأداء وتقييم النتائج لتتعرف على مواطن الخلل ومن ثم اتخاذ التدابير اللازمة للتصحيح. تعتمد مراقبة التسيير في أداء مهامها على مجموعة من الأدوات والمتمثلة في المحاسبة والتحليل والتسيير المالي، الموازنات التقديرية، الاحصاء وعمليات التنبؤ والتقدير.

تساعد هذه الأدوات في رسم ما يسمى بلوحة القيادة وبطاقة الأداء المتوازن للمؤسسة، والتي تسمح بمتابعة العمليات ومراقبتها من خلال تقنية التغذية العكسية لاستخراج نقاط الضعف والقوة في الأداء وكذا محاولة اعتماد الاجراءات التصحيحية اللازمة. من جانب آخر، فمراقبة التسيير هي أحد أهم الأدوات التي تعتمد عليها ادارة الأعمال في تحقيق ما يسمى بعجلة المناجمنت (التخطيط، التنفيذ، القيادة والرقابة). حاولنا من خلال هذه المطبوعة ربط العلاقة بين المناجمنت ومراقبة التسيير، أين تم تحديد المفاهيم وضبط المصطلحات فيما يتعلق بالمناجمنت وكذا مراقبة التسيير، ومن ثم شرح أدوات مراقبة التسيير ودورها في تحقيق وظائف المناجمنت.

بناء على ذلك، تم الإشارة إلى محاور تأثير أدوات مراقبة التسيير في تحقيق أهداف المناجمنت من

خلال الإشارة إلى دوره في:

➔ رسم الإستراتيجية

➔ تحقيق أهداف المناجمنت الاستراتيجي

➔ تحقيق أهداف المناجمنت الوظيفي

➔ المساهمة في إدارة التغيير.

استعنا في ذلك بقائمة واسعة من المراجع سواء الورقية أو الالكترونية، ضمت مجموعة كتب، مقالات

أكاديمية، رسائل دكتوراه، وكذا المراجع الالكترونية.

أصبحت الإدارة أو ما يطلق عليه مسمى فن الإدارة أحد أهم التقنيات على مستوى المنظمة والتي تسمح لها بممارسة أعمالها ضمن بيئة تنافسية، وذلك من خلال قدرتها على التحكم في معطيات وتغيرات النشاط بالاعتماد على مجموعة من الوسائل ولأدوات.

## 1 - ماهية الإدارة

تعدد المفاهيم المرتبطة بمصطلح الإدارة بتعدد آراء المختصين وكذا الكتابات في هذا المجال، حيث يمكن تعريف الإدارة على أنها<sup>1</sup>:

✍ عرفها Koontz & ODronnell على أنها تنفيذ الأشياء عن طريق الآخرين.

✍ عرفها Fredrick Taylor على أنها أن تعرف بالضبط ما تريد، ثم تتأكد من أن الأفراد يؤدونه بأحسن طريقة ممكنة وأرخصها.

✍ بأنها عملية التخطيط واتخاذ القرار، والتنظيم، والقيادة والتحفيز، والرقابة التي تمارس في حصول المنظمة على الموارد المالية والمعلوماتية والبشرية ومزجها وتوحيدها وتحويلها إلى مخرجات بكفاءة لغرض تحقيق أهدافها والتكيف مع بيئتها (الفاعلية).

-المنظمة:وحدة اجتماعية هادفة

-منشأة الأعمال: من أنواع المنظمات تهدف بشكل أساسي لتحقيق مردود اقتصادي متمثل بالربح

✍ مجموعة متشابكة من الوظائف أو العمليات (تخطيط، تنظيم، توجيه، قيادة، متابعة ورقابة) تسعى إلى تحقيق أهداف معينة عن طريق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة.

✍ تحقيق الأهداف المنتظرة بتنظيم استخدام الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة مع المحافظة على العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة.

✍ الإدارة هي عملية إنسانية اجتماعية تتناسق فيها جهود العاملين في المنظمة أو المؤسسة كأفراد وجماعات لتحقيق الأهداف التي أنشئت المؤسسة من أجل تحقيقها، متوخين في ذلك أفضل استخدام ممكن للإمكانيات المادية والبشرية والعينية المتاحة للمنظمة.

<sup>1</sup> انظر في ذلك:

- أحمد بن عبد الرحمن الشميمري & عبد الرحمن بن أحمد هيجان & بشرى بنت بدير المرسي غنام، مبادئ إدارة الأعمال (الأساسيات والاتجاهات الحديثة)، مكتبة العبيكان الوطنية للنشر والتوزيع، الرياض، 2014، ص 20.

- خليل الشماغ، مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال، عبدالرابط:

[https://drive.google.com/file/d/1HoNBr\\_Gc8ycoDrGPPtcc\\_vgB8hjkUPdv/view](https://drive.google.com/file/d/1HoNBr_Gc8ycoDrGPPtcc_vgB8hjkUPdv/view)

- شوقي عبد الله، إدارة الوقت ومدارس القيادة الإدارية، دار المشرق الثقافي للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص 10

عموما، تعرف الإدارة على أنها مجموع العمليات التي تسعى المنظمة من خلالها تحقيق أهدافها بالاستخدام الأمثل للموارد المتاحة لديها وبأقل التكاليف.

أما فيما يتعلق بمفهوم إدارة الأعمال، فهو يرتبط بمجموع المعارف المتعلقة بالمنظمة وكيفية إدارتها<sup>2</sup>، وهي تكاتف الجهود الفردية لتحقيق هدف المنظمة. كما يمكن تعريفها على أنها التنسيق بين جميع عوامل الإنتاج البشرية وغير البشرية باستعمال الوظائف الإدارية (التخطيط، التنظيم، القيادة، الإشراف والرقابة) لتحقيق الأهداف المسطرة بأقصى كفاءة ممكنة<sup>3</sup>. اشتقت كلمة إدارة الأعمال أو المناجمنت من الكلمة الانجليزية (to menage) والتي تعني باللغة الفرنسية:

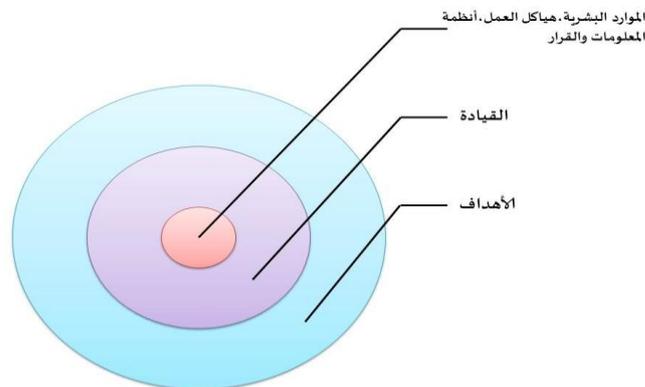
- تسيير gérer
- توجيه diriger
- قيادة conduire
- تحفيز motiver

آخرون يقولون أنه مأخوذ من اللفظ اللاتيني Manus والذي يعني بالفرنسية main بمعنى اليد ويعني قيام الأعمال يدويا. يعبر المناجمنت على نقطة التقاء بين العديد من العلوم، كعلم الاجتماع، علم النفس، العلوم السياسية، العلوم الاقتصادية وغيرها. يعرف المناجمنت على أنه:

- ❖ التعرف على ما أريد بالضبط، ثم التأكد من تأدية الأفراد له بأفضل طريقة (فريدريك تايلور)
- ❖ أن تدير هو أن تتنبأ، تخطط، تنظم وتراقب (هنري فايور)
- ❖ التنسيق الفعال للموارد المتاحة من خلال العمليات المتكاملة، التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة وذلك لتحقيق أهداف العمل الجماعي.

عموما، فالمناجمنت هو دراسة سلوك الأفراد في المنظمة بالنظر إلى تفاعلها مع بيئة الأعمال، وهو فن وعلم قيادة الأفراد داخل المنظمة لتحقيق أهداف المنظمة وذلك بالاستعمال الأمثل للموارد المتاحة وكذا علاقة التأثير والتأثر بين الفرد والمنظمة والبيئة.

### الشكل رقم 1: مركز المناجمنت داخل المنظمة



<sup>2</sup> محمد سرور الحريري، ادارة الأعمال الدولية والعالمية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص 37

<sup>3</sup> محمد سرور الحريري، مرجع سابق

إذا يعتمد المناجمت على تحقيق الأهداف، أين يمثل الهدف وسيلة للقيادة وبما أن المناجمت هو فن القيادة، فهذا يعني أن الهدف هو ركيزة المناجمت. يعبر الهدف عن، خطة عمل مع الالتزام وهو ما يوضحه الشكل أدناه.

### الشكل رقم 3: تحديد الهدف وفق فن المناجمت



اعداد الباحثة بالاعتماد على معطيات الدراسة.

### 2- أبعاد المناجمت:

- البعد الاستراتيجي والبعد العقلاني: فبالاعتماد على البعد الاستراتيجي، يمكن تنظيم الوظائف المتمثلة في القيادة، التنظيم والرقابة، أين يتم تحليل الوضع وتحديد الأهداف مع توفير الوسائل اللازمة لذلك من خلال كل عمل قيادي، والذي يركز في الأساس على معنى الترابط. أما البعد العقلاني، فيخص وظيفة النشاط ويتمثل في إدماج الأفراد التي تسمح بإنتاج الطاقة لتحقيق وإتمام العمل.
- البعد الشخصي والتقني: يترجم المناجمت النشاطات من أجل العمل بمعنى الاختصاصات، أي البعد التقني، وهنا تجد ترابط بين المعرفة واللياقة والمظهر. أما البعد الشخصي، فيتمثل في السلوك والاستعداد، فقد يرى البعض أن انجاز العمل يعتمد على الاختصاص التقني ومن ثم التسيير المالي والمراقبة، في حين يرى البعض الآخر، أنه يركز على الكفاءة الشخصية للقائد (القيادة والاتصال).

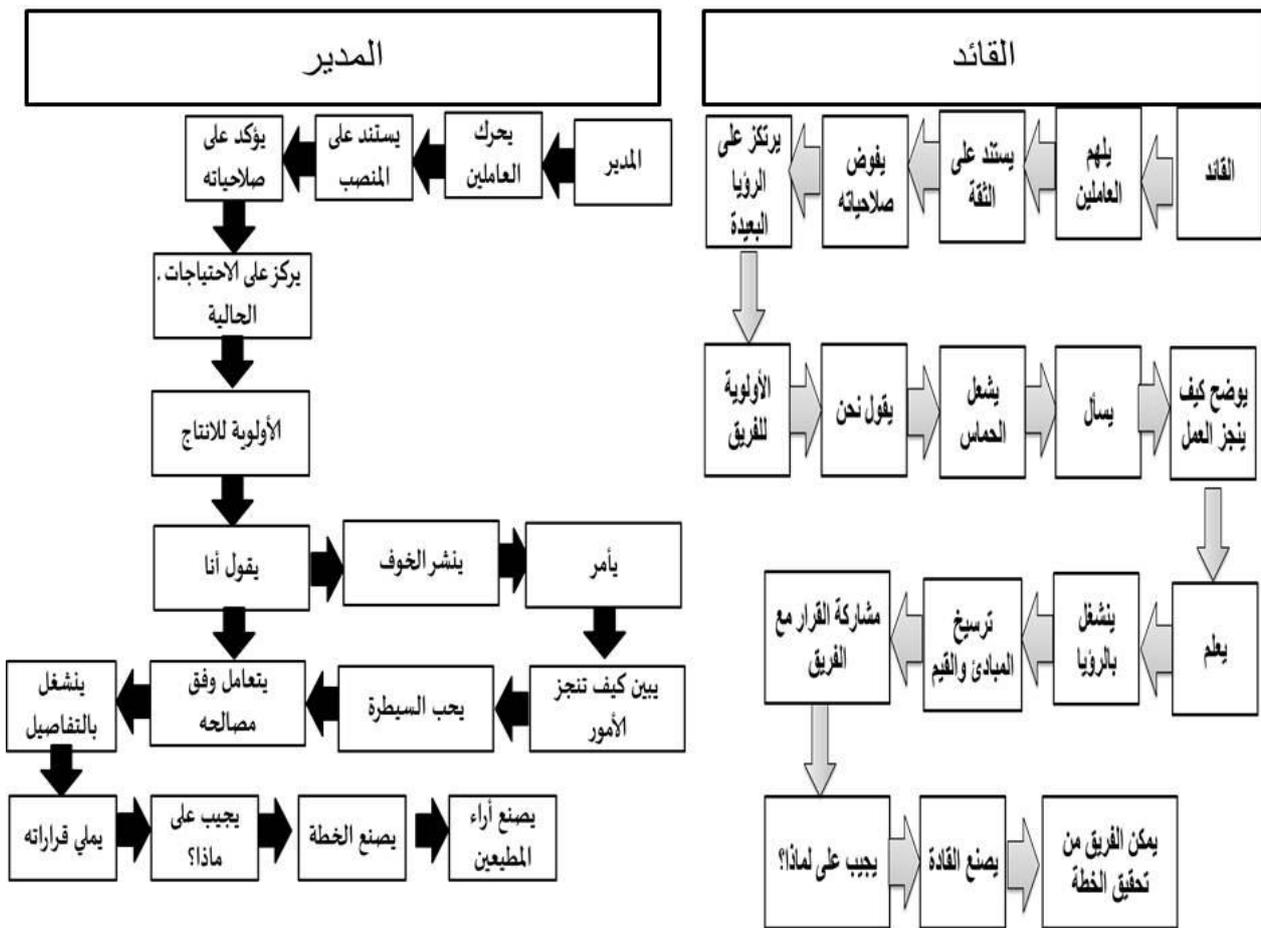
### 3- وظائف المناجمت:

تختلف ممارسة وظائف المناجمت باختلاف وضعية ومكانة المسير، أي المستوى الاستراتيجي للمسير في المنظمة، حيث يعتمد المناجمت على خمسة وظائف أساسية وهي:

- القيادة: تحديد الأهداف، اتخاذ القرار والتطور.
- التنظيم: التنسيق، التفويض، تسيير الهيكل، التخطيط، حل المشاكل، تحديد قواعد اللعبة، وتخصيص الوسائل.
- المراقبة: تقييم وتشخيص الوضعية.
- التنشيط: المكافأة، العقاب، التكوين، الإعلام، الاستماع، تسيير النزاعات، المشاركة، إدارة الاجتماعات، القيادة.
- التمثيل: التفاوض، الدفاع.

ففي المستوى الاستراتيجي (رئيس المصلحة) تمارس الوظائف الخمسة، أما المستوى التنفيذي فيتم التركيز على وظيفة التنشيط. يمكن إظهار الفرق بين المدير والقائد من خلال الشكلين أدناه:

الشكل رقم 4: الفرق بين القائد والمدير



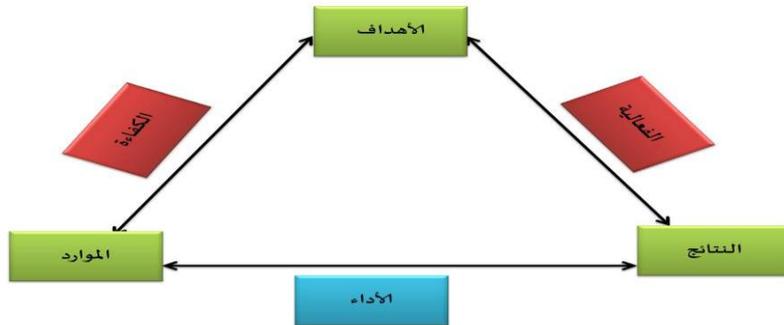
#### 4- أهداف المناجمت:

حالياً، أصبح المناجمت يغطي مجموعة واسعة من الإجراءات بالنظر إلى اختلاف مستوياته ومساهمته في صنع القرار، حيث تبرز أهميته من خلال قيادة قرارات المؤسسة من أجل تحقيق أهدافها وذلك وفقاً للاستخدام الأمثل لمواردها، حيث يظهر المناجمت الاستراتيجي كأداة تسعى المؤسسة من خلاله إلى التوصل إلى حصة سوقية معتبرة ضمن قطاع نشاطها، ويظهر المناجمت التنظيمي ليهتم بتسيير هيكل وإجراءات وعمليات المؤسسة، في حين يهتم المناجمت الوظيفي بجميع أنشطة وظائف المؤسسة<sup>4</sup>.

ومن الأهداف الموكلة للمناجمت هي تحقيق الأداء، أي الفعالية (تحقيق الأهداف) والكفاءة في استخدام موارد المؤسسة على المستوى الاقتصادي، الاجتماعي والبيئي وذلك بالتعرف على مجموع التحديات: -التحديات فيما يتعلق بتناقضات المرتبطة بالأهداف الاقتصادية، المالية، الاجتماعية والبيئية. -التحديات المرتبطة بالحدود الزمنية و الحدود المكانية. -التحديات المرتبطة بالإنتاج الحقيقي والتقديري وضرورة تبني التصحيحات اللازمة.

فالفعالية (efficiency)، تعبر عن العلاقة بين النتائج المحققة والنتائج المقدرة وهي بهذا تربط بين النتائج والأهداف وتمثل مؤشر البقاء. أما الكفاءة وهي ما تسمى بالفاعلية (efficacité) وتعبر عن الكيفية المثلى في استخدام الموارد المتاحة لتحقيق الأهداف، أي أنها تربط بين الأهداف والوسائل وهي مؤشر متابعة الأعمال. الأداء = الفعالية + الكفاءة وهي تعبر عن العلاقة بين الموارد المتاحة والنتائج المحققة.

الشكل رقم 5: مثلث الأداء



عموماً، تهدف عملية إدارة الأعمال إلى<sup>5</sup>:

- الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية وكذا التقنيات.
- تنمية القدرات والكفاءات البشرية التي تعمل على تنفيذ الخطط من أجل تحقيق الأهداف.
- الارتقاء بمستويات المعيشة للأفراد العاملين في المشروع من خلال التحفيز.
- تطوير وتنمية مستوى الأداء من خلال المشاركة والتفاعل مع أهداف المشروع.
- تحقيق الفعالية من خلال القدرة على تجسيد وظائف إدارة الأعمال.

<sup>4</sup> Sabine SÉPARI & Florian BONNET & et autre, Management et contrôle de gestion, Dunod, 2017, p 14

<sup>5</sup> الإدارة العامة لتصميم وتطوير المناهج، مبادئ إدارة الأعمال، المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني، المملكة العربية السعودية، 1429، ص 2

## المحاضرة الثانية: تطور مدارس الفكر الإداري

ارتكز تطور الفكر الإداري، أو ما يعرف بالنظريات الإدارية على معطيات كل مرحلة زمنية، الأمر الذي سمح بوجود أكثر من نموذج أو مدخل في مجال الإدارة. لكن الجدير بالذكر أن جميع المناهج ساهمت بشكل كبير في الإجابة على العديد من الأسئلة المتعلقة بكيفية تسيير الإدارة، وما هي أنجع وسيلة لتحقيق أهداف المنظمة؟.

الفكر الإداري بالإنجليزية Management Thought ، هو عبارة عن مجموعة من الموضوعات التي تهتم بدراسة إدارة الأفراد وتنظيم العمل الإداري، وارتبط وجود هذا الفرع مع ظهور مدارس فكري إدارية اعتمدت على معالجة العلاقات الإنسانية، والاهتمام في الإدارة العلمية عن طريق دراسة أساليب العمل والتنظيم. مدارس الفكر الإداري بالإنجليزية Schools of Administrative Thought ، هي مجموعة من المدارس التي تعتمد على استخدام فرضيات متنوعة، تهدف إلى دراسة الأفراد والمنظمات. فمع بدأ الاهتمام بدراسة الإدارة بشكل رسمي في نهاية القرن التاسع عشر للميلاد شهد علم الإدارة تطورا من خلال مجموعة من المدارس التي اهتم العلماء والمفكرون بدراستها، ولكنهم لم يفهموا على وضع عدد محدود لها، مما أدى إلى ظهور اختلاف واضح في الآراء حول عددها.

## 1 - الفكر الإداري الكلاسيكي (التقليدي):

تعتبر من أقدم مدارس الفكر الإداري، تركز نظرة المدرسة على أن الإنسان شبيه الآلة ويتم تحفيزه فقط بالمكاسب المادية فقط. ينقسم الفكر الإداري الكلاسيكي إلى ثلاثة فروع:

### أ - الفكر الإداري البيروقراطي:

يمثل هذا الأخير البداية للفكر الإداري العلمي، تأسست على يد العام الألماني ماكس فيبر. أين اعتمد على وصف الجهاز الإداري للتنظيم وكيف يؤثر على الأداء والسلوك التنظيمي. تتكون كلمة البيروقراطية من مقطعين هما bureau وتعني مكتب والأعمال والأنشطة التي يتضمنها المكتب cracy وتعني السلطة أو حكم . وبالتالي يصبح معنى البيروقراطية سلطة المكتب أو حكم المكتب أو نفوذ أو أسلوب العمل المكتبي<sup>6</sup>.

يقصد بالبيروقراطية هنا حسب فيبر، على أنها ذلك التنظيم الإداري الذي يسمح بتحقيق أعلى قدر ممكن من الكفاءة الإدارية ومن خصائصه:

-تحديد مجالات التخصص الوظيفي.

-توزيع الأعمال على الموظفين باعتبارها واجبات وظيفية.

-توزيع السلطات اللازمة على الموظفين التي تمكنهم من أداء واجباتهم.

-تحديد طرق وأساليب العمل.

-التسلسل الهرمي للسلطة لأداء العمل.

-تعتمد الترقية على الأقدمية أو الانجاز أو الاثنين معا.

-خضوع أداء الموظف لرقابة المنظمة.

-يتمثل حق الموظف في حصوله على الراتب المجزي والعلاوة.

### ب -نظرية الإدارة العلمية:

نشأت في الولايات المتحدة الأمريكية 1900-1925 على يد مجموعة من الرواد ، على رأسهم فريدريك

تايلور. اعتمدت المدرسة على محاولة تحقيق الكفاءة الإنتاجية من خلال الاستخدام الأمثل للقوى البشرية

والموارد المادية، ومن ثم تقرير الحركات الضرورية للعامل كي يؤدي عمله في أقصر وقت وبأقل جهد، ثم يدرب

بقية العاملين على هذه الحركات(العلاقة بين العامل والآلة باتخاذ الأسلوب العلمي في اتخاذ القرار).

ركز تايلور لتحقيق أهداف الأسلوب العلمي على دراسة الوقت والزمن، وأكد أن لكل عمل طريقة واحدة

مثلى للأداء، ويقع على عاتق المديرين اكتشاف الطريقة المثلى للأداء من خلال:

- اعتماد الأسلوب العلمي في اختيار الطريقة المثلى للأداء.

<sup>6</sup> التطور التاريخي للفكر الإداري (المحاضرة 3)، على الموقع: <http://www.du.edu.eg/upFilesCenter/edu/1584973124.pdf>

- اختيار العمال وتدريبهم على الطريقة المثلى للأداء بوضع كل شخص في المكان المناسب لتأدية العمل بكفاءة.

- استخدام الحوافز المادية لحث العمال على تأدية العمل بالطريقة المطلوبة وبالسعة والمعدل المطلوبين.  
- الإشراف الدقيق على العاملين لانجاز الأعمال والقضاء على الإسراف وانخفاض الإنتاجية.

ت- نظرية التقسيم الإداري ( المدرسة الوظيفية):

بقيادة الفرنسي هنري فايول، الذي ركز على كيفية الوصول إلى مبادئ إدارية تكون أساساً لعمليات التصميم والتنظيم الإداري. حيث حاول فايول من خلال تطوير نظرية الإدارة من خلال تحديد الوظائف في مختلف المستويات الإدارية مع بناء أسس علمية لدراسة الفكر الإداري<sup>7</sup>.  
ركز فايول في فكره على:

- صفات الإداريين وتدريبهم

- الأسس العامة للإدارة

- وظائف الإدارة المطلوب تعلمها وتطبيقها والمتمثلة في التخطيط، التنظيم، التوجيه والتنسيق والرقابة.

اعتمد فايول في تحليله على تقسيم أنشطة المنظمة إلى: أنشطة فنية، تجارية، مالية، الضمان

والوقاية، المحاسبة، الإدارة، من خلال تبني أسس للإدارة، سماها حكومة المنظمة والتي تركز على:

- تقسيم العمل: بهدف تحقيق الكفاءة ولقد طبق هذا الكلام على كل أنواع العمل سواء الإداري أو الفني.

- السلطة والمسؤولية: فالمسؤولية هي نتيجة السلطة، وتكون السلطة عبارة عن مزيج من السلطة الرسمية

والتي ترتبط بالعمل أو الوظيفية التي يتولاها الأفراد، وسلطة شخصية ترتبط بالشركاء والاستعداد والخبرة.

- النظام: يعبر عن مجموع القواعد والإجراءات المتفق عليها لإدارة المنظمة بهدف تحقيق الاستقرار.

- وحدة الرئاسة: يعني خضوع العاملين لأوامر وتعليمات رئيس واحد.

- وحدة التوجيه: خضوع مجموعات الأنشطة إلى تسيير جهة محددة لضبط علاقة الأفراد داخل المنظمة.

- التوفيق بين المصلحة الشخصية والمصلحة العامة: بهدف بلوغ الأهداف.

- التعويض وطرق الدفع: يجب أن تكون عادلة وتحقق أقصى إشباع وارتياح ممكن وبالنسبة للعاملين

وكذلك أصحاب العمل.

- المركزية: ويرمز فايول بالمركزية، إلى مدى تركيز السلطة أو توزيعها مع تحديد المستوى المناسب من

المركزية أو اللامركزية.

- تدرج السلطة: من قمة التنظيم إلى القاعدة وهذا يعني تدرج السلطة من الأعلى إلى الأسفل

<sup>7</sup> محمد اليميني، ماهي مدارس الفكر الإداري المعاصر (مفهومها، أهدافها، مبادئها النظرية...)، بتاريخ 2017/03/14، على الموقع:

<https://specialties.bayt.com/ar/specialties/q/348427>

- الترتيب والتنظيم : وهذا يعني وضع كل شيء في المكان الصحيح وعلى وجه التحديد الاهتمام بوضع الرجل المناسب في المكان المناسب.
- العدالة والمساواة في معاملة المرؤوسين: أي المساواة بين مختلف العاملين.
- الاستقرار في المعاملة : حيث يمثل ارتفاع معدل دوران العمل سبباً ونتيجة للإدارة السيئة ويشير إلى خطورتها ونفقاتها.
- المبادرة: بالاشتراك في وضع الخطة وتنفيذها.
- التعاون: على أساس الاتحاد فيه القوة ويناشد العمل الجماعي من خلال تدعيم الاتصال.

### من أهم الانتقادات الموجهة للنظرية هي:

- النظر للإنسان أنه مجرد آلة لتنفيذ الأعمال بصورة نمطية.
- التركيز على المحفزات المادية دون المعنوية، باعتبار أن الإنسان يهتم بتحقيق المكاسب المالية إلى أقصى درجة.
- نظرت إلى التنظيم على أنه نظام مغلق لا يؤثر ولا يتأثر بالبيئة أي بالظروف بمجموع الظروف الاقتصادية والاجتماعية والسياسية التي يعمل في إطارها.

## 2 - الفكر الإداري السلوكي (العلاقات الإنسانية):

ظهرت هذه الأخيرة كردة فعل على المدرسة التقليدية والتي اهتمت بالكفاية الإدارية والنظرة غير الإنسانية للعامل. من أهم قادتها الاسترالي جون التون مايو وهو ذو جنسية أمريكية، حيث تم بناء الفكر الإداري لمدرسة العلاقات الإنسانية نتيجة للدراسات التي أنجزت على شركة وسترن الكترينك في الفترة 1927-1932، أين تم الاعتماد على الإنسان كأحد أهم العناصر للإدارة جميع وأن العمل هو عبارة عن نشاط اجتماعي. ويمكن تقسيم الفكر الإداري حسب هذه النظرية وفقاً لأفكار روادها إلى ثلاثة<sup>8</sup>:

أ - مدرسة العلاقات الإنسانية:

بقيادة التون مايو، ركزت على دور الجوانب الاجتماعية والإنسانية في تحسين الإنتاجية، أين ي قصد بالعلاقات الإنسانية هو كيفية التنسيق بين جهود الأفراد المختلفين ليلجأوا جو عمل يحفز على الأداء الجيد والتعاون بين الأفراد بهدف الوصول إلى نتائج أفضل بما يضمن إشباع رغبات الأفراد الاقتصادية والنفسية والاجتماعية. فقد أكد رواد المدرسة على:

- يتعدى تحفيز العمال الجانب المادي ليتخطاه إلى الجانب المعنوي مع تعزيز مبدأ الاحترام.
- يجب الاعتماد على تحفيز العامل ضمن فريق عمله ليشعر بالطمأنينة والانتماء والالتزام.
- إشعار العامل والمجموعة التي ينتمي إليها بدورهم الايجابي لرفع روحهم المعنوية للتأثير على عامل الإنتاجية بالاجابية.

- التعامل مع الإدارة لحل مشاكل العمال بشكل جماعي وليس فردي وهنا تم التأكيد على دور سلوك العاملين ودور القيادة في إطار العلاقات الإنسانية في تذليل المشاكل والنزاعات.

### ب - نظرية الحاجات الإنسانية:

تمثل هذه النظرية نقلة نوعية في علم الإدارة، حيث اهتمت بجانب الحاجة لدى العامل والتي تولد ضغوطاً تؤثر في عمل وسلوكيات العاملين، من روادها ابراهام ماسلو، أين أشار إلى مبدأين أساسيين في نظريته، حيث يرتبط الأول بمبدأ الحرمان من الإشباع والذي يولد سلوك معين لدى العامل. أما المبدأ الثاني فقد ارتبط بالتدرج في إشباع الحاجات وعليه حث ماسلو على ضرورة توجه المدراء نحو إشباع حاجيات العاملين بهدف تحسين إنتاجيتهم.

<sup>8</sup> حامد العطية، العملية الإدارية معارف نظرية ومهارات تطبيقية، لم تذكر، ص 31

## هرمية الحاجات لماسلو



المصدر: إسماعيل المصلح، مدارس الفكر الإداري وانعكاساتها التربوية- دراسة تحليلية نقدية-، مجلة حولية كلية التربية، جامعة قطر 1994، العدد 10، ص 197

### ت -المدرسة الدفاعية ( نظرية X ونظرية Y):

من أهم قاداتها دوجلاس ماكريجور، حيث تركز هذه النظرية على نظرة المديرين واعتقاداتهم حول سلوك العاملين، وتنقسم هذه النظرية إلى مجموعتين<sup>9</sup>:

■ نظرية X: فحسب رواد هذه النظرية، ينظر المدير إلى العامل على أنه شخص سلبي غير جدير بالثقة كونه يكره العمل وبناء على هذا فهو يركز على سلطة اتخاذ القرار ويؤمن بضرورة تشديد الرقابة على العاملين باستخدام أسلوب التهديد والوعيد لدفعهم للعمل.

■ نظرية Y: يعتمد رواد هذه النظرية على اعتقاد المدير بجدارة العامل وضرورة الثقة فيه كونه يحب العمل وبإمكانه أدائه من خلال المراقبة الذاتية. بناء على ذلك فهو يشارك العاملين عملية اتخاذ القرار وحل المشكلات، مع استخدام الحوافز المعنوية لدفعهم للعمل.

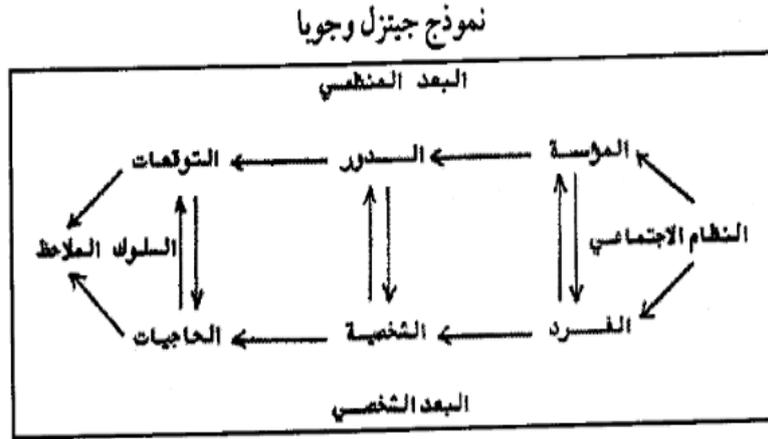
ركز أصحاب هذه المدرسة على الجانب العملي من الإدارة أكثر من تركيزهم على الجانب النظري، وتبعاً لذلك فهم يرون أن الإدارة يمكن تعلمها عن طريق الممارسة العملية أكثر من الاعتماد على الخبرة النظرية المجردة. برزت هذه المدرسة من خلال التركيز على مفهوم مهنية الإدارة، أين يعتقد روادها أنه يمكن الوصول بالإدارة إلى ما شبه المهنة المستقلة عن باقي المهن الأخرى.

<sup>9</sup> رشيد سعيدان، مدارس علم الإدارة: نظرياتها وأثرها في تطور الفكر الإداري، بتاريخ 2020/06/21، على الموقع:

<https://www.politics-dz.com>

كما يرون أن نجاح المدير، يرتكز على مدى إتقانهم لعملهم الإداري ومهارتهم الإدارية في قيادة مجموعة العمل، وذلك من خلال:

- تحديد المسؤوليات والواجبات لكل إدارة أو قسم.
- العمل على تضييق نطاق إشراف المديرين على المسؤولين (من 5 إلى 8 مسؤولين)
- التأكيد على ضرورة تفويض المسؤوليات مع وجود ضوابط رقابية.



المصدر: إسماعيل المصلح، مدارس الفكر الإداري وانعكاساتها التربوية- دراسة تحليلية نقدية-، مجلة حولية كلية التربية، جامعة قطر 1994، العدد 10 ص 208

### من الانتقادات التي وجهت للمدرسة ما يلي:

- توصلت إلى الكثير من التعميمات بالاعتماد على عدد محدد من البحوث التي لا توفر أساسا لبناء نظرية علمية في الإدارة.

- ركزت على المتغيرات الداخلية لبيئة العمل وأهمت المتغيرات الخارجية.
- بالغت بالاهتمام بالعنصر الإنساني على حساب العمل.

### في حين تكمن الانتقادات الموجهة للمدارس السابقة في:

- تركيز المدرسة التقليدية على البنية التنظيمية والمخرجات أو العمل في إدارة المنظمات.
- ركزت مدرسة العلاقات الإنسانية على العنصر البشري
- دمجت المدرسة السلوكية بين الاهتمام بالعمل والعامل معا.
- ركزت جميع المدارس على موضوع الإدارة من خلال التركيز على أحداث وسلوكيات داخل المنظمة دون التطرق إلى تأثير السلوك التنظيمي كطبيعة الأهداف المراد تحقيقها، نوع العمل الذي يتم ممارسته، نوع التكنولوجيا المستخدمة، استقرار البيئة.... إلخ

### 3- المدارس الحديثة في الفكر الإداري:

ظهرت المدارس الحديثة استنادا إلى فرضيات ومناقشات النظريات السابقة، حيث برزت النظريات التالية:

#### أ - مدرسة بحوث العمليات (المدخل الموقفي):

يستند تحليل هذا المدخل على التعقيد في مستوى الإدارة و التعقيد في العملية الإدارية والتغيير المستمر في البيئة والظروف والموارد، مما يصعب عملية اتخاذ القرار وعليه يبني المدير قراره ورأيه على أساس الظروف والمواقف المحيطة به وتسمى أيضا مدرسة علم الإدارة. يرتكز مدخل نظم الإدارة على قدرة المدير في الإلمام بالمشاكل الإدارية وإبداء الرأي واتخاذ القرار وذلك وفقا لمدخلين<sup>10</sup>:

#### ■ المدخل الكيفي : يتم الاعتماد فيه على خبرته وذلك في الحالات التالية:

- بساطة الموقف وعدم تعقيده

- تكرر الموقف و ألفته والتعرف عليه.

- قلة التكاليف نسبيا

- ضرورة اتخاذ قرار سريع لتجاوز المشاكل والعقبات.

#### ■ المدخل الكمي: يعتمد على ترجمة العمليات بصورة كمية على شكل نماذج ومعادلات رياضية، كان أول

استخدام له أثناء الحرب العالمية من طرف الإدارة العسكرية البريطانية، كان يهدف إلى بناء خطة يحدد فيها الهدف وفقا للموارد المتاحة مع توزيعها على المجهود الحربي. انتقلت التجربة إلى الولايات المتحدة الأمريكية ثم إلى القطاع الخاص للمساعدة في اتخاذ القرارات الرشيدة والأكثر موضوعية( أسلوب مراجعة وتقييم البرامج، نقطة التعادل، شجرة القرارات...إلخ).

ب- نظرية النظم: تركز على مفهوم المنظمة على أنها نظام يشمل مجموعة من العناصر التي تتفاعل مع بعضها البعض باستمرار بحيث تؤثر وتتأثر به<sup>11</sup>. لمنظمة هي نظام يحصل على مقومات استمراره من البيئة الخارجية التي تستقبل أيضا مخرجاتها من سلع وخدمات ومن المهم التعرف على طبيعة النظام الذي تنتهي إليه وأن لكل نظام مدخلات ومخرجات.

<sup>10</sup> ولاء غصبيات، المدارس الإدارية، بتاريخ 2019/12/10، تصفح بتاريخ 2021/01/10، على الموقع: <https://e3arabi.com>

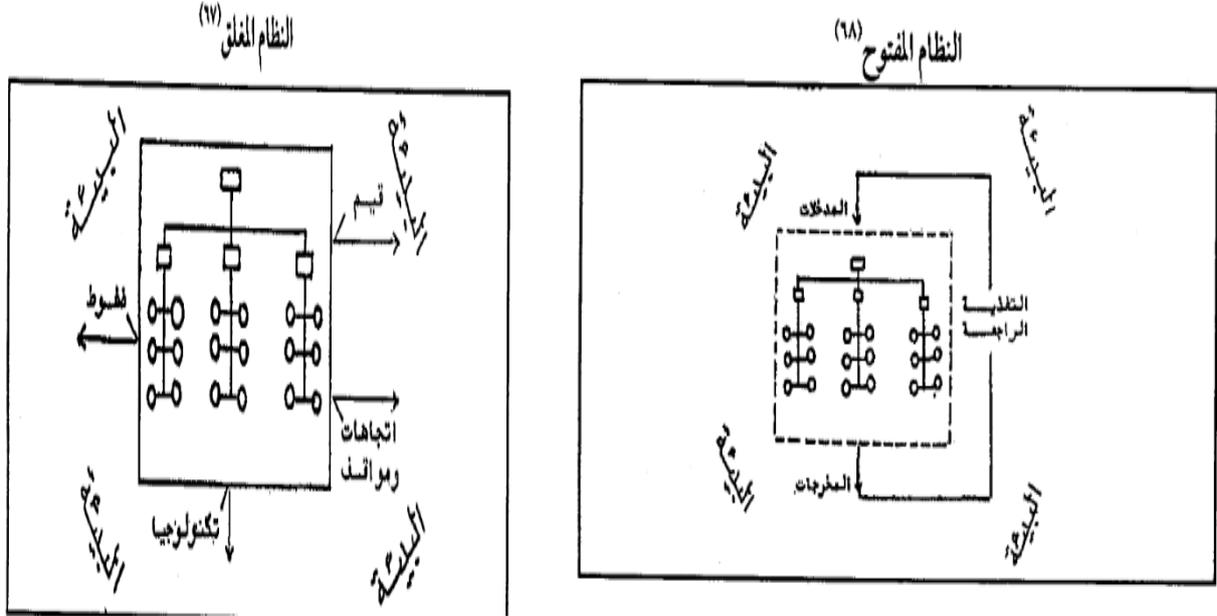
<sup>11</sup> سراب فضيل، التطور التاريخي للإدارة، على الموقع :

<https://ihcoedu.uobaghdad.edu.iq/wp-content/uploads/sites/27/2018/12/1.pdf>

فالمنظمة يمكن النظر إليها كنظام مكون من أجزاء ، كما أنها تكون جزءا من نظام أكبر وهو القطاع الذي تنتهي إليه، فكما أشارت إلى أهمية سلوك الأفراد بالتنظيمين الرسمي وغير الرسمي، أشارت كذلك إلى أهمية الاهتمام بالتكنولوجيا والآلات. يمكن تقسيم النظم بحسب آراء الباحثين إلى نوعين من الأنظمة:

- النظام المغلق: وهو الذي لا يتفاعل مع البيئة.
- النظام المفتوح: هو النظام الذي يتفاعل مع البيئة بعلاقة تبادلية توافقية تربط بين مختلف مكوناته.

الشكل رقم 2: أنواع النظم



المصدر: إسماعيل المصلح، مدارس الفكر الإداري وانعكاساتها التربوية- دراسة تحليلية نقدية-، مجلة حولية كلية التربية، جامعة قطر، العدد 10، ص 211

ت -مدخل الإدارة بالأهداف:

تنسب هذه النظرية إلى بيتر دوكر، تعبر عن أسلوب التخطيط بالتوفيق بين الرؤساء والمرؤوسين عن

طريق لقاء بينهم، يتم فيه تحديد الأهداف، مما يسمح بـ<sup>12</sup>:

- تحفيز المرؤوسين على العمل وزيادة الإنتاجية
- تنمية قدرات المرؤوسين المعرفية والعلمية
- مراقبة الأعمال والأداء بشكل ايجابي لتحقيق أقصى ربح ممكن.
- تقييم الأعمال وإدخال التصحيحات اللازمة.
- القدرة على مواجهة التحديات من خلال التعاون القائم بين المرؤوسين والرؤساء.

<sup>12</sup> محمد سرور الحري، إدارة الأعمال الدولية والعالمية، دار الحامد للنشر والتوزيع، ص 58

## ث مدخل إدارة التغيير:

يمثل المنهج الإداري الذي يعنى برصد مؤشرات التغيير في بيئة منظمة الأعمال، مع فرز تلك المؤشرات التي لها علاقة بنشاط المنظمة ضمن أولويات أمام إدارتها بهدف التأقلم مع المتغيرات لتحسين السلوك والأداء. ومن الأسباب التي ساهمت في تطور هذا النهج، نذكر:

- الثورة المعلوماتية
- انفتاح البيئات وازدياد تفاعلاتها.
- زيادة حدة المنافسة بين المنظمات.
- تطور سلوك المستهلك.
- الترشيد في استخدام عناصر الإنتاج لتخفيض التكلفة.

## ج - مدخل إدارة الوقت:

يرتكز هذا المفهوم على دراسة إدارة الوقت للمدير باعتباره مركز السلطة وهو يؤثر على بقية الأفراد في التسلسل الهرمي لغاية الوصول إلى العامل. بحيث يرتبط مفهوم إدارة الوقت بالنسبة للعامل بالعنصر الرقابي، من خلال اعتماد معايير محددة لوقت العمل وزمن ابتدائه ونهايته وفق ما ورد في خطة العمل. ومن العوامل المؤثرة على تآكل جهود تنظيم الوقت هي، النشاطات غير المتوقعة التي تتعرض للعمل وأولويات الأشخاص الذين يشكلون طرفاً في عملنا.

## ح مدخل اتخاذ القرار:

يعتمد على فكرة أن الإدارة هي اتخاذ القرار، وهنا يتم تصنيف القرارات إلى قرارات روتينية (مبرمجة) وقرارات إبداعية أو قرارات متجمدة. يتم اتخاذ القرار بناءً على منهج علمي، يكون بداية من:

- تحديد المشكل
- جمع المعلومات
- تحليل المعلومات
- وضع البدائل الحل
- مقارنة البدائل
- اختيار الحل الأنسب (القرار الأكثر ملائمة لمجموع العوامل المحيطة بصنعه)

## خ- المدرسة اليابانية:

- تعتمد على العمل الجماعي وليس الفردي، ظهرت هذه الأخيرة نتيجة النتائج المذهلة والتي حققتها المؤسسات اليابانية بعد الحرب العالمية من حيث جودة المنتجات، حجم المؤسسات، إنتاجية الأفراد مما يسمح بزيادة غزو الأسواق العالمية. ومن أهم عناصرها<sup>13</sup>:
- الأسلوب المميز في إدارة العنصر البشري في المنظمات اليابانية من حيث اختياره وتدريبه والمحافظة عليه مدى الحياة والعناية به بعد سن التقاعد.
  - أسلوب عمل الفريق حيث يشعر العامل انه عضو في الفريق أولاً وأن دوره ووظيفته من خلال فريق العمل.
  - أسلوب المشاركة في اتخاذ القرار وبالتحديد اتخاذ القرارات على المستويات الدنيا ثم رفعها إلى المستويات العليا ليقوم بالتدقيق والرقابة عليها.
  - توفر المعلومات والمشاركة في استخدامها بين جميع أفراد المنظمة وعدم الاحتفاظ بها أو احتكارها من قبل أي فرد أو مجموعه.
  - الشعور الجماعي بالمسؤولية عن العمل الذي يقوم به الفرد وهذا نابع من النظام القيم السائد في المجتمع الياباني.

<sup>13</sup> رضا حسان، المدارس الإدارية، على الموقع: <https://reda9.wordpress.com/51-2/>

برز مفهوم المناجمنت كتوجه يعنى بدراسة سلوك الفرد داخل المنظمة مع الأخذ بعين الاعتبار تفاعلها مع بيئة الأعمال المتغيرة، فهو يمثل فن للقيادة، حيث أصبح يغطي مجموعة واسعة من الإجراءات فضلا عن المستويات المتباينة في عملية صنع القرار.

فبالنسبة للمنظمة، أصبحت عملية القرار بشأن تحقيق الأهداف<sup>14</sup> مرتبطة بتوجيه النشاط، تنظيم العمل، تنسيق المهام وتخصيص الموارد، وتقييم الإجراءات ورصدها عي جميع المستويات الهرمية في ظل حالة عدم التأكد واليقين. فالمناجمنت هو الوظيفة التي يمكن لها تحقيق التوازن المستمر بين المتغيرات المتضاربة على الصعيدين الاستراتيجي والتنظيمي.

بناء على هذا، يمكن وصف المناجمنت على أنه الوظيفة التي تجمع بين القرارات والإجراءات، فهو يمثل الإدارة الإستراتيجية للشركة في أسواقها، والإدارة التنظيمية لإدارة الهياكل والإجراءات والجهات الفاعلة، كما يمثل الادارة التنفيذية لأنشطة جميع وظائف الشركة. بهذا فإن المناجمنت هو الأداة التي تسمح للمنظمة بإدارة الأداء العام من حيث الفعالية (تحقيق الأهداف) ومن حيث الكفاءة (الاستخدام الأمثل للموارد) على الأبعاد الثلاثة: الاقتصادية، الاجتماعية والبيئية.

بهذا يسهر المناجمنت على تسيير التحديات التي تواجه نشاط المؤسسة مع تحديد هوامش القبول المرتبطة بكل تحدي، ويتعلق الأمر ب<sup>15</sup>:

- التحديات المرتبطة بالأهداف الاقتصادية، المالية، الاجتماعية والبيئية
- التحديات المرتبطة بالزمن(الوقت المحدد للانجاز) و الفضاء المقرر(الحدود المكانية لتنفيذ المهام)
- التحديات المرتبطة بالإنتاج الحقيقي(المادي) والافتراضي(إزالة الطابع المادي للوظائف والخدمات)

<sup>14</sup> Sabine SÉPARI & Florian BONNET & autres, Management et contrôle de gestion,Dunod,4<sup>ème</sup> édition,2017,p4

<sup>15</sup> Sabine SÉPARI & Florian BONNET & autres,opcite,p5

## 1- تقسيمات وظائف المناجمنت:

يتم ترتيب وظائف المناجمنت بالاعتماد على التطور التاريخي لأساسيات ومبادئ الإدارة بحسب مدارس النظم الإدارية، حيث اعتمدت النظرة التقليدية للإدارة على الإدارة العملية، كونها تسلسل لمهام التخطيط، التنفيذ والتحقيق، غير أنه وبالاعتماد على تطوير الرؤية الإدارية الكلاسيكية، فقد تم نسخ نموذج أكثر حداثة والمعروف بـ (PDCA (plan-do-check-act).

يعتمد تنظيم وتقسيم وظائف المناجمنت على التعريف الاستراتيجي<sup>16</sup>، المكون من مجموع المعلومات المرتبطة ببيئة المنظمة، مع تحليلها، ربطها بعوامل النجاح، تكييف وسائل الإنتاج والأهداف وفقا لذلك. في هذا الإطار، يسهر المدير على انجاز العمل أو تفويضه لمؤوسيه، كما يتم تقديم تقرير مفصل لأداء النشاط والظروف المحيطة به مع توضيح النتائج المحققة ضمن ذلك في ظل تطابق الأدوار المرتبطة بمراقبة الإدارة. تساهم إجراءات الرقابة المطبقة من طرف الإدارة في اتخاذ القرار، وتوجيه الإجراءات بما يضمن تصحيح الخلل في الوقت الحقيقي، أين يمكن تحديد النتائج واستخلاص الاستنتاجات اللازمة، إما بالتأثير على الإستراتيجية أو بتغيير طريقة تحقيق الأهداف.

يعتمد تقسيم وظائف المناجمنت على مجموع العمليات المعبر عنها بنظام الأنشطة التي يتم من خلالها تحويل المدخلات إلى مخرجات تسمح بخلق القيمة المضافة في المنظمة، أين تتطابق هذه العمليات مع مساهمات الأفراد داخل هذه الأخيرة وفقا للتقسيم الهرمي للمسؤوليات. بناء على ذلك، يمكن تقسيم نظام العمليات أو الوظائف إلى ثلاثة مجموعات رئيسية<sup>17</sup>:

- نظم العمليات الإدارية: ترتبط في الأساس برسم مسار الإستراتيجية للمنظمة من خلال تحديد الأهداف وإدارة نهج الجودة مع ضمان التحسين المستمر لها، ويتعلق الأمر بعمليات التخطيط، التوجيه، رصد الأهداف وتحديدها.

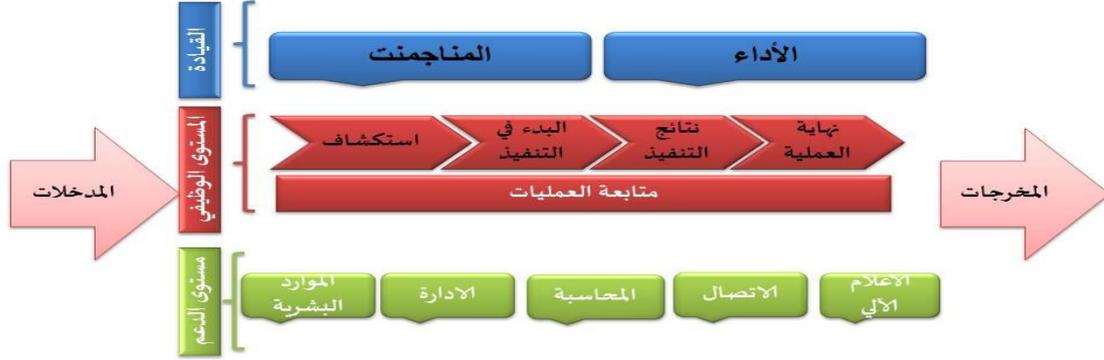
- نظم التنفيذ (التحقيق): يتعلق الأمر بالعمليات أو الوظائف التي تساهم بشكل مباشر في تحقيق المنتج أو الخدمة، من خلال اكتشاف حاجة العميل إلى الإشباع وتمثل العمل الأساسي للمنظمة، ويتعلق الأمر هنا بعمليات التطوير، التصميم، التصنيع، الانجاز، الصيانة والتدريب وغيرها.

- نظام الدعم (الإجراءات): يسهر على متابعة السير الحسن للنظم السابقة من خلال تسيير العمليات بسلاسة وتزويدها بالموارد اللازمة (المادية وغير المادية)، ويتعلق الأمر بمجموع عمليات الإدارة، توفير المعدات، الموارد البشرية، مراقبة الوثائق، الاتصال والقياس.

<sup>16</sup> Nicolas Berland, Le contrôle de gestion, Presses Universitaires de France, 2014, p15-31

<sup>17</sup> L'équipe Focus Performance, Les 3 grandes familles de processus : management, réalisation et support, 18/5/2020, sur le site : <https://www.pyx4.com/blog/3-familles-processus-management-realisation-support/>

## الشكل رقم:1: تسلسل وظائف المناجمت بالمؤسسة



Source : La cartographie des processus de l'entreprise : un prérequis au management par les processus, sur le site :

<https://www.advaloris.ch/nos-services/intelligence-organisationnelle/amelioration-de-performance-operationnelle-organisationnelle-dune-entreprise/cartographie-processus-de-lentreprise-prerequis-management-processus>

تسعى كل مؤسسة من خلال تقسيمها لمجموع وظائفها إلى ترجمة كل عملية إلى بطاقة هوية تشمل

العناصر التالية:

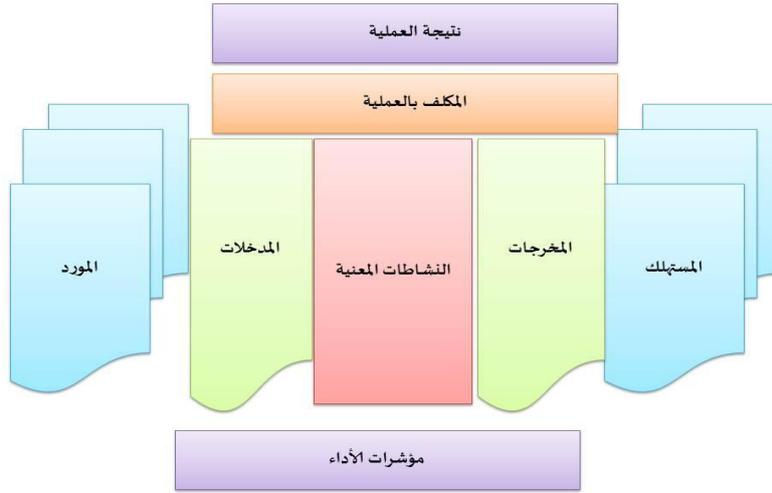
-المكلف بالعملية: يمثل الشخص المسؤول عن تسيير العملية بشكل سلس والمكلف بتسليم المعلومات ذات النوعية العالية من خلال التنسيق بين مختلف المستويات مع التأكد من فعالية العملية.

-نتيجة العملية: يتعلق الأمر بالتعرف على الغرض من العملية؟ مهمتها؟ وما القيمة المضافة للمؤسسة من خلال تنفيذها؟

-المدخلات والمخرجات: وذلك بتحليل المدخلات اللازمة للعملية (مواد أولية، إدارة، موارد بشرية... إلخ) بهدف التعرف على مخرجاتها، زيادة إلى تحديد قائمة موردي العملية ومختلف مؤشرات الأداء.

-الأنشطة: تحديد مجموع الأنشطة المتسلسلة اللازمة لمعالجة المدخلات بهدف الحصول على مخرجات.

## الشكل رقم2: هوية العملية في المؤسسة



Source : La cartographie des processus de l'entreprise : un prérequis au management par les processus,op cite

يتم التحكم وتقييم عناصر هوية العملية في المؤسسة بناء على:

- المستوى الأول: حالة اعتماد تنفيذ العملية على مجموع الممارسات غير الرسمية والتي تعتمد على المعارف والجهود الفردية.
- المستوى الثاني: حالة اعتماد العملية بشكل جيد على مجموع الوثائق والسندات التي يتم تطبيقها وفحصها بناء على مجموعة من المؤشرات.
- المستوى الثالث: تعتمد العملية بشكل دقيق على عملية الرقابة الكمية من خلال مقاييس الأداء ووفقا للمحاور الأربعة الأساسية الجودة، التكاليف، المواعيد النهائية و الموارد البشرية.
- المستوى الرابع: تعتمد العملية على التحسين المستمر من خلال مجموعة من الأساليب والتقنيات التي تسمح بتحقيق أقصى قدر لها.

## 2 - دور نظام المعلومات في تحقيق وظائف المناجمنت:

يمثل نظام المعلومات الوسيلة التي تربط المؤسسة بمحيطها، سواء الداخلي أو الخارجي، وعلى هذا الأساس فهو يساهم بشكل مباشر وغير مباشر في تحديد إستراتيجية المؤسسة من خلال التعرف على مجموع المتغيرات التي تؤثر وتتأثر بها. يعتبر أداة اتصال داخلية من خلال التنسيق بين مختلف المستويات الإدارية داخل المنظمة، ومن جهة أخرى، فهو أداة اتصال خارجية تمكن المؤسسة من التواصل مع محيطها الاقتصادي والاجتماعي والبيئي. بناء على هذا، يحدد نظام المعلومات وفقاً لـ:

أ - خصائص المعلومة:

الذي يرتبط في الأساس بالمعلومة، أين تشكل هذه الأخيرة أهم المصادر التي تمكن الإدارة من رسم مسارها وتساعد في مواجهة التحديات المطروحة في الزمن والوقت المحدد. تتسم المعلومة بمجموعة من الخصائص:

- من حيث الشكل، فهي تعبر عن المعلومة المتحصل عليها من مصدرها والتي يمكن معالجتها بطريقة تسمح باستخدامها في العملية التسييرية.
- من حيث المحتوى الدلالي، فهي تعبر عن معلومة منتقاة من مجموعة من المعارف المعبرة عن نشاط معين، أي ذات دلالة.
- من حيث التكلفة والقيمة، حيث ترتبط تكلفة المعلومة بأسلوب معالجتها، تخزينها، ضبطها... إلخ، أما قيمتها فتحدد بمقدار قدرتها في المساهمة في اتخاذ القرار.

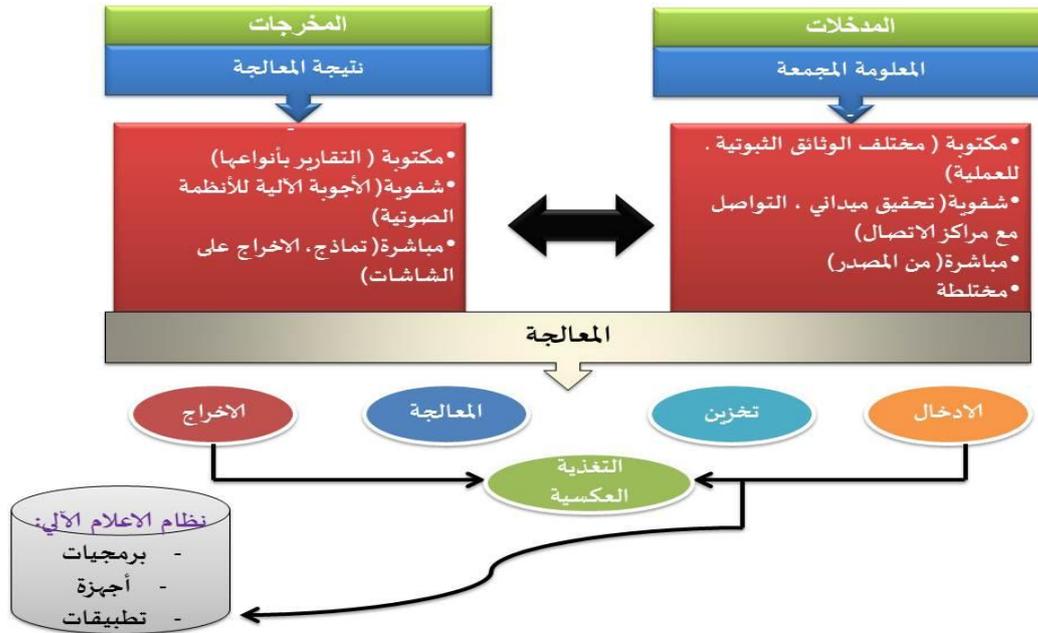
### ب - نوعية المعلومة:

- بحيث تؤثر نوعية المعلومة على عمل النظام كونها امثل المخلات التي تساهم في الحصول على نوع معين من المخرجات تساعد في اتخاذ القرار المناسب، وعليه هناك ثلاثة مؤشرات للتعرف على نوعية المعلومة<sup>18</sup>:
- درجة الموثوقية، معيارها للتأكد من صلاحية المعلومة.
  - شاملة وملاءمة، تضم جميع المعطيات الي تسمح بتحقيق رغبة المستفيد.
  - الدقة، تكون في صورة صحيحة خالية من الأخطاء وبدقة كبيرة بهدف استعمالها للتخطيط المستقبلي.
  - الفترة الزمنية، بحيث تكون مناسبة من حيث زمن الحصول عليها للتمكن من استعمالها بصورة جيدة.
  - الوضوح، حيث تكون مستقلة فيما بينها وتكون قابلة للاستعمال دون غموض.
  - المرنة والتأكيد، أي قابلية استخدامها من طرف أكثر من مستفيد، مع التأكد من مصدر حصولها.
  - إمكانية الحصول عليها مع عدم التميز، أي قدرة الحصول عليها بسهولة وسرعة مع إمكانية الاستفادة منها دون تغيير محتواها.

<sup>18</sup> يحي مصطفى حلبي، أساسيات نظم المعلومات، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1989، ص 77

عموماً، يمكن تعريف نظام المعلومات على أنه مجموعة من العناصر المترابطة فيما بينها بهدف دعم عملية صنع القرار والرقابة في المنظمة<sup>19</sup>، كما يمكن تعريفه على أنه: تشكيلة منظمة من الأفراد، المعدات، البرمجيات، البيانات، الاتصال، السياسات والإجراءات التي تسهر على تخزين، استرجاع، تحويل ونشر المعلومة في المؤسسة<sup>20</sup>.

الشكل رقم 3: أسس عمل نظم المعلومات



المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على معطيات الدراسة

تعمل المؤسسة في ظل محيط اقتصادي مستقل، تتمتع بالاستقلالية في ممارسة النشاط من خلال

الجمع بين مختلف عوامل الإنتاج بهدف إنتاج السلع والخدمات المختلفة الموجهة للسوق، وعلى هذا الأساس، فهي تعتمد على مجموعة من الأنظمة لذلك:

- نظام التشغيل: يسهل إنتاج السلع والخدمات وتحقيق المنتجات المادية، مراقب من طرف نظام القرار ومرتبطة بالمحيط من خلال تدفقات خارجية وأخرى داخلية.

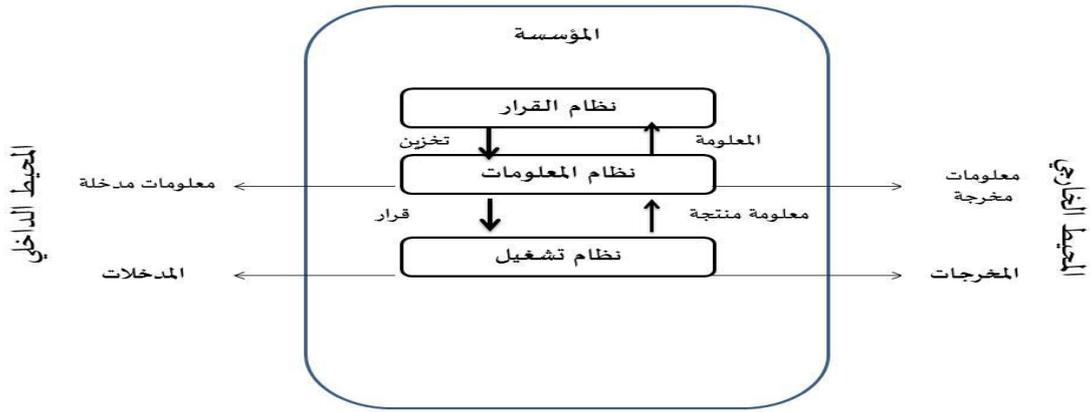
- نظام اتخاذ القرار: يسهل أيضا نظام التوجيه أو نظام الإدارة، يسمح للمؤسسة إلى صيغتها النهائية من خلال تحديد أهدافها وتحليل بيئتها الداخلية والخارجية وهو يهتم بمراقبة المهام ويكفل السيطرة على النظام وهو متصل بالنظم الأخرى عن التدفقات الداخلية.

- نظام المعلومات: يلعب دور مركزي في تزويد المنظمة بمختلف المعلومات التي تعمل على تخزينها ومعالجتها وتوصيلها إلى النظامين الفرعيين.

<sup>19</sup> Kenneth C. LAUDON, Jane P. LAUDON, Management Information Systems: Managing the Digital Firm, 12th Edition, Pearson Education, 2012, P15.

<sup>20</sup> James A. O'BRIEN, George M. MARAKAS, Introduction to Information Systems, Fifteenth Edition, McGraw-Hill, 2010, P4.

### الشكل رقم4: ترابط الأنظمة داخل المؤسسة



### 3- عجلة المناجمنت وعلاقتها بالأداء:

تعتمد عجلة المناجمنت على توزيع الممارسات والأدوات الإدارية وفقا لأربعة استراتيجيات كالتالي<sup>21</sup>:

- الحامل لمعنى: يتضمن مجموع الأساليب والآليات التي يتم من خلالها بث الشغف داخل المنظمة بطريقة جذابة للمستقبل.

- المهندس: ترجمة الأهداف للموظفين في شكل عمليات، أنظمة، إدارة التدفق، توزيع المسؤوليات وتحديد أساليب التوصل إليه.

- تطوير المواهب: بتركيز كل فرد داخل المنظمة على التميز في أدائه من خلال تنمية وتطوير قدراته.

- خلق العلاقات: من خلال إدراك احتياجات الموظفين ودعم التواصل الدوري أو حتى اليومي معهم بهدف خلق وتنمية أسلوب التعاون الجماعي.

تسهر المؤسسة على تحقيق الاستمرارية على مستوى سوقها بتحقيق الميزة التنافسية ومحاولة مواجهة مختلف التحديات والعقبات التي تواجهها في إطاره، في هذا الإطار تم تطوير نموذج<sup>22</sup> PDCA ، بالاعتماد على الشهيرة التي تركز على أربعة محاور أساسية " to Plan, to Do, to Check, to Act ". بحيث يعبر كل محور عن مرحلة من مراحل أنظمة تطوير عمليات المناجمنت في المنظمة.

■ مرحلة التخطيط « to Plan »: رسم وتحديد الأهداف المراد تحقيقها وضبط الوسائل اللازمة لذلك.

■ مرحلة التحقيق أو التنفيذ « to Do »: مرحلة اعتماد برنامج عمل نهائي والبدء في التنفيذ

■ مرحلة المراقبة " to Check " : متابعة ومراقبة مسار برنامج العمل و نتائجه باعتماد مجموعة مؤشرات.

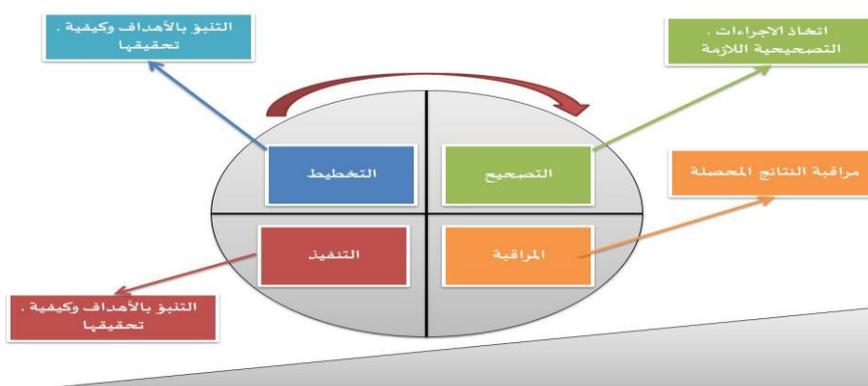
<sup>21</sup> La roue de management, sur le site : <http://dhcp-consulting.com/la-roue-de-management/>

<sup>22</sup> Marie Scheffknecht, La qualité : levier du management, sur le site :

[https://www.memoireonline.com/08/12/6083/m\\_La-qualite--levier-du-management5.html](https://www.memoireonline.com/08/12/6083/m_La-qualite--levier-du-management5.html)

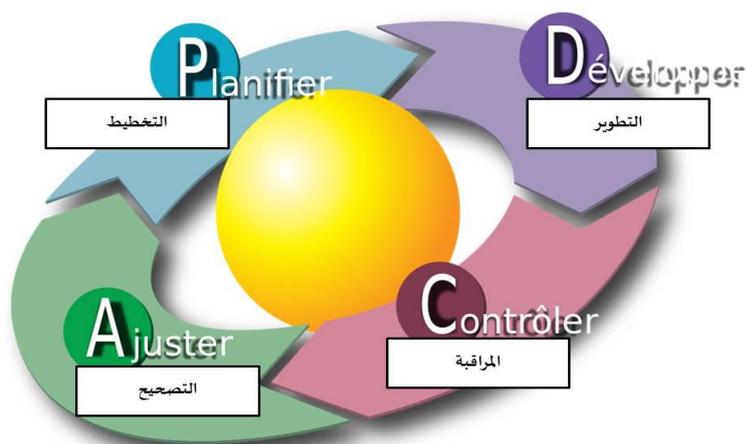
- مرحلة التصحيح أو التحسين " to Act « : اعتماد مجموعة من الإجراءات لتصحيح الأخطاء الواردة في مرحلة المراقبة.

الشكل رقم 5: عجلة تحسين الأداء<sup>23</sup>



بناء على ما تم تقديمه فيمكن توضيح عجلة وظائف المناجمنت كالتالي:

الشكل رقم 6: عجلة وظائف المناجمنت



<sup>23</sup> Marie Scheffknecht, La qualité : levier du management, op cite

تمثل مراقبة التسيير أحد أهم الأدوات المستخدمة لمتابعة ورصد نشاط المؤسسة الاقتصادية، وهي بذلك تحتل مكانة هامة على مستوى هيكلها التنظيمي. . عرفت مراقبة التسيير تطورا هاما، ارتبط بتطور نشاط المؤسسة الاقتصادية، فهي الوظيفة التي تسمح برسم خطة تنظيمية تتضمن مجموعة من الإجراءات والأدوات التي تتابع عمليات المؤسسة.

تسهرو وظيفة مراقبة التسيير على رسم الخطة الإستراتيجية لمتابعة أداء المؤسسة الاقتصادية من خلال تحديد الأهداف والإمكانيات اللازمة لذلك ، كما تسمح بمتابعة مستوى الانجاز والتعرف على مواطن الخلل ومن ثم اتخاذ التدابير التصحيحية، بالاعتماد على انتقاء معايير قياس الأداء حسب كل مستوى.

### 1 - ماهية مراقبة التسيير

ظهرت الملامح الأولى لاستخدام مراقبة التسيير في الفترة ما بين 1850-1910، نتيجة التطور الهائل الذي شهدته المؤسسة الاقتصادية ولاسيما بعد الثورة الصناعية، ونمو وتطور حجم ونشاط المؤسسات مما أدى إلى البحث عن سبل وتقنيات التحكم في مدخلاتها ومخرجاتها بهدف تحديد مستوى النمو في إطار الإمكانيات المتاحة فيه. يمكن تعريف مراقبة التسيير على أنها:

☞ مجموعة الإجراءات المتخذة لتزويد المديرين ومختلف المسؤولين بمعطيات رقمية دورية التي تعكس سير المؤسسة، ومقارنة هذه المعطيات مع المعطيات السابقة أو المقدرة وعند الاقتضاء تجعل المديرين وبسرعة يعطون أو يتخذون الإجراءات أو التعديلات التصحيحية المناسبة<sup>24</sup>.

☞ هي نظام شامل للمعلومات الداخلية للمؤسسة، حيث يسمح هذا النظام بمركزية وتجميع وترتيب المعلومات الداخلية للمؤسسة وترجمتها قصد الفهم وتبين نجاعة كل نشاط أو وظيفة في المؤسسة<sup>25</sup>.

☞ نسق متكامل يمكن الجهات المختصة من متابعة الأعمال التي تقوم بها المؤسسة من خلال وضع الأهداف المرجوة والوسائل اللازمة لتحقيقها ثم قيادة الإجراءات والإنجازات وأخيرا تقييم النتائج واستخراج الانحرافات وتحليلها<sup>26</sup>.

1. Sabine SÉPARI, G. S. (2014). *Management et controle de gestion*. Paris: DUNOD,p35

2. محمد الصغير قريشي. (2011). واقع مراقبة التسيير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر. مجلة الباحث، المجلد 9، العدد 9، ورقة، ص 166.

3. معراج هوارى & مصطفى الباهي. (2011). مدخل إلى مراقبة التسيير. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية الجزائرية، ص 6

تمثل مراقبة التسيير النظام الذي يسمح للمسير بالتأثير على باقي أعضاء المنظمة بهدف رسم استراتيجيتها<sup>27</sup>.

عموما، تعرف مراقبة التسيير على أنها الوظيفة الإدارية التي تساهم بمراقبة ومتابعة تنفيذ العمليات في المؤسسة بالاعتماد على مجموعة من الأدوات والأساليب التي تسمح لها بتحليل مستوى أدائها واستخراج الانحرافات الناتجة عن ذلك الأداء ومن ثم اتخاذ مجموعة من التدابير والإجراءات التصحيحية المناسبة. مرتطور مفهوم مراقبة التسيير بمراحل أساسية هي<sup>28</sup>:

➤ المرحلة الأولى: تمتد من سنة 1910 إلى غاية سنة 1945 كان الاهتمام في هذه الفترة منصبا على ترشيد العمليات الإنتاجية القاعدية.

➤ المرحلة الثانية: تمتد من سنة 1945 إلى سنة 1968 وارتكز الاهتمام فيها على البحث عن المثلية والمؤشرات المالية.

➤ المرحلة الثالثة: تمتد من سنة 1968 إلى غاية سنة 1980 في هذه الفترة تبلور المفهوم العام لمراقبة التسيير وتم الاهتمام بالأبعاد المتعددة لها.

➤ المرحلة الرابعة: كانت مع بداية 1980، ركزت على البعد الاستراتيجي والأولويات الإستراتيجية لمراقبة التسيير.

يرتبط ظهور مراقبة التسيير بثلاثة عوامل أساسية هي:

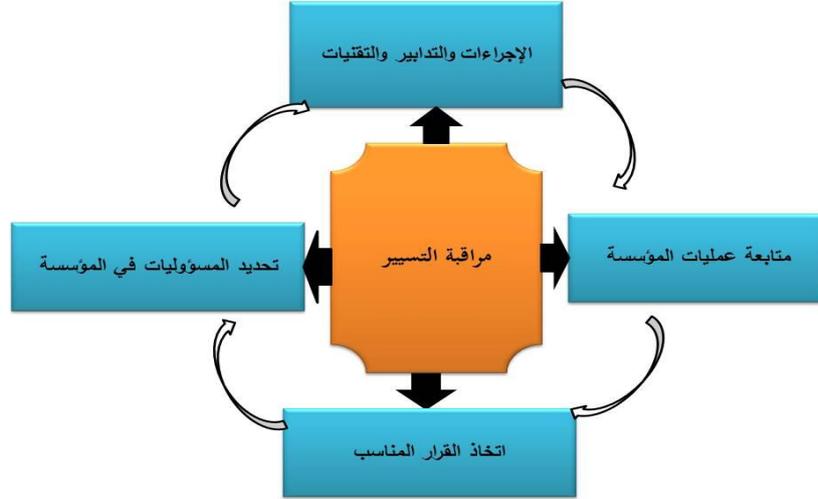
- الانفصال عن المحاسبة: وذلك كون مراقبة التسيير لا تتوقف عند معرفة الميزانية.
- ظهور أدوات وآليات لقياس الفعالية والتي سمحت بالابتعاد عن المركزية بفعل تطور نظام المعلومات.
- تبني إجراءات التخطيط الاستراتيجي والوظيفي وبالتالي الربط بين الإدارة العامة والإدارة الوظيفية (قراءة وتحليل أرقام الميزانية، مراقبة ملاءة هذه الأرقام، حساب الفروقات وإيجاد الحلول)

<sup>27</sup> SEPARI, C. A. (2010). *CONTROLE DE GESTION - Manuel et applications*. Paris: DUNOD, p6

<sup>28</sup> نعيمة يحيوي & زكية مقري. (2005، الطبعة الأولى). *التحولات الكبرى في أنظمة مراقبة التسيير والموازنات التقديرية*. باتنة،

الجزائر، دار الولاية للنشر والتوزيع، ص2

## الشكل رقم 1: مراقبة التسيير في المنظمة



المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على عناصر الدراسة.

### أ أهمية مراقبة التسيير:

ظهرت أهمية مراقبة التسيير داخل المؤسسة بعد تطورها ونمو حجمها وتنوع أنشطتها (إنتاجية،

تسويقية، إدارية، تمويلية) وذلك نتيجة للعوامل التالية<sup>29</sup>:

- تغير الظروف: ويقصد بها الظروف المحيطة بالمنظمة، أي تغير بيئتها بشكل متزايد وذلك فيما يتعلق بالأهداف المسطرة ومدة تنفيذ خطة العمل، حيث يساعد نظام مراقبة التسيير على توقع التغير والاستعداد للاستجابة له.
- تراكم الأخطاء: تساعد مراقبة التسيير في الكشف عن أخطاء التسيير داخل المؤسسة ومن ثم الاستفادة من طرق تصحيحها.
- التعقيد التنظيمي: ويظهر من خلال توسع المؤسسة في المنتجات والمشتريات والأسواق وبالتالي تعقد الهيكل التنظيمي لها وازدياد المنافسة.

عموما يمكن تلخيص أهمية مراقبة التسيير داخل المنظمة في النقاط التالية<sup>30</sup>:

– الوقوف على المشاكل والعقبات التي تواجه العمل التنفيذي بقصد حلها.

– اكتشاف الأخطاء فور وقوعها واتخاذ التدابير اللازمة لمعالجتها.

– التأكد من قواعد التطبيق الصحيحة داخل المؤسسة ولاسيما فيما يتعلق بالأمور المالية.

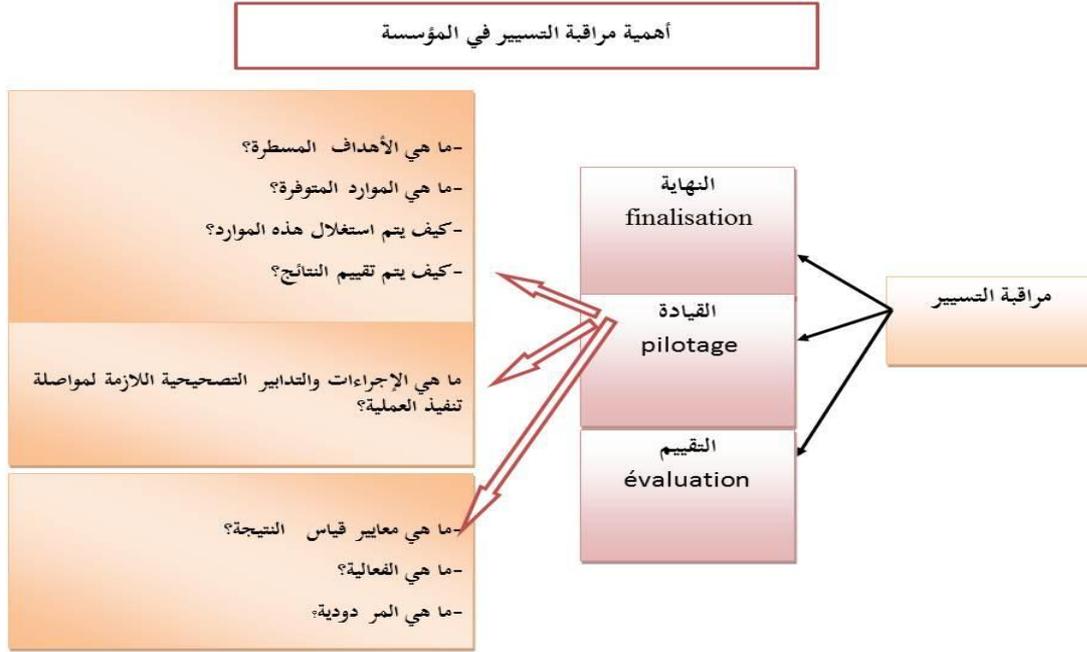
<sup>29</sup> خليل محمد حسن الشماع. (2005، ط5). مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال. الأردن: دار المسير للطباعة والنشر

والتوزيع، ص305

<sup>30</sup> محمد عبد الفتاح ياغي. (1994، ط2). الرقابة في الإدارة العامة. الأردن: مركز أحمد ياسين الفني.

التأكد من سلامة العمليات الفنية وفقا للأصول المقررة وتصحيح الخطأ إن حدث.  
 تقييم كفاءة المديرين في جميع المستويات، والمحافظة على حقوق الأطراف ذات الصلة في المؤسسة  
 التأكد من توافر الانسجام بين مختلف الأجهزة الإدارية وسيرها نحو تحقيق الأهداف المسطرة  
 التأكد من تطبيق القوانين واحترام القرارات ، والوصول إلى معلومات واقعية عن سير العمل  
 الحد من تكاليف العمل ونفقاته.

### الشكل رقم 2: أهمية مراقبة التسيير في المنظمة



(Claude ALAZARD & Sabrina SEPARI, 2010)

### ب خصائص مراقبة التسيير

يمكن تلخيص خصائص مراقبة التسيير في العناصر التالية<sup>31</sup>:

- الرقابة وظيفة وليست سلطة: فمراقبة التسيير وظيفة من وظائف الإدارة، تهدف في الأساس إلى متابعة النشاط للتحقق من مستوى الانجاز مدى مطابقته للخطط الموضوعة وكذا الكشف عن الانحرافات واتخاذ القرارات التصحيحية اللازمة.
- الرقابة عملية مستمرة باستمرار المؤسسة: حيث أنها تبدأ مع النشاط وتستمر معه.
- لا تقتصر الرقابة على مستوى إداري معين : فهي تشمل جميع مستويات الإدارة بالاعتماد على وسائل الاتصال بينها وذلك من خلال تجميع البيانات اللازمة لاحتياجات كل مستوى من مستويات الإدارة ودوره في تطبيق الرقابة.

<sup>31</sup> SEPARI, C. A. (2010). CONTROLE DE GESTION,op cite

- الرقابة وسيلة لقياس الأداء وفقا لمعايير مالية وغير مالية لضمان تحقيق الأهداف المسطرة.
- الرقابة وسيلة لمتابعة تنفيذ الخطة داخل المؤسسة ومطابقتها مع الأهداف.
- المراقبة وسيلة للكشف عن الانحرافات والأخطاء والبحث عن سبل تصحيحها قبل تفاقمها بمعرفة مسبباتها.

## 2- أنواع مراقبة التسيير:

ترتكز كل عملية للمراقبة على القدرة في التحكم وتسيير وضعية معينة، فالمراقبة تهدف إلى قياس نتائج العملية ومقارنتها بالأهداف المحددة لهذه الأخيرة ومن ثم استخراج نقاط التطابق والاختلاف. تمر عملية المراقبة بثلاثة مراحل أساسية تسمى بنظام المراقبة وتضم<sup>32</sup>:

هناك عدة أنواع من المراقبة في المؤسسات والمنظمات وهي:

↳ المراقبة في المؤسسات ذات الطابع الإداري ، وهي تعتمد على القيام بمجموعة من المهام المحددة بهدف تحقيق الميزانية (التسيير والتجهيز)، وذلك باحترام تطبيق القوانين والإجراءات الإدارية قبل وأثناء سيرها.

↳ المراقبة في المؤسسات ذات الطابع الاقتصادي ، وهنا نجد عدة أنواع:

☞ المراجعة الداخلية (Audite interne): حسب المعهد الفرنسي للمراجعين والمراقبين الداخليين، تعتبر المراجعة الداخلية نشاط خبرة مستقل يساعد على مراقبة أنشطة المؤسسة من خلال تحديد مردودية الوسائل.

### تسمح المراجعة الداخلية بـ:

- قياس وتحسين دقة نظام المعلومات المحاسبية والمالية الموجود في المؤسسة.
  - وضع أنظمة مراقبة فعالة لجميع المجالات في المؤسسة.
- يشير مصطلح "مراجعة داخلية" على أن الشخص الموكل إليه هذه المهمة هو من داخل المؤسسة، ولكن هناك أيضا ما يسمى بالمراجعة الخارجية. تسمح مهمة المراجعة الداخلية بالمراجعة المحاسبية أي مراجعة الكشوف المالية .
- ☞ المراقبة الخارجية المالية (Audite financier): يهتم بتحليل حسابات المؤسسة (الكتابات المحاسبية) وتتم من طرف شخص لا ينتمي إلى المؤسسة، مثلا الخبير المحاسبي.
- ☞ المراجعة الوظيفية (Audite opérationnel): يهتم بتحسين جميع أساليب التسيير في المؤسسة.
- ☞ مراقبة التسيير (Contrôle de gestion)، وهي تعتبر كمهمة في المؤسسة، تعمل على جمع المعلومات، توفير الوسائل من أجل تحقيق الأهداف. يكمن الفرق الأساسي بين المراجعة ومراقبة التسيير في :

<sup>32</sup> بن زكورة العونية، أهمية مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية بين التأصيل النظري والممارسات التطبيقية (دراسة حالة الجزائرية للمياه ADE)، مجلة اقتصاد المال والأعمال، المجلد 4، العدد2، ديسمبر2019، ص185-202، جامعة حمة لخضر، الوادي.

• المراجعة هي مهمة دقيقة في المؤسسة

• مراقبة التسيير ووظيفة دائمة في المؤسسة.

بناء على هذا، فإن دور مراقب التسيير يختلف باختلاف حجم المؤسسة:

- في المؤسسات الصغيرة، يقتصر دور مراقب التسيير على المهمة المحاسبية والمالية.

- في المؤسسات الكبيرة، تتنوع مهامه وتتعدد، فنجده يمثل:

✚ المراقب المساعد، والذي يكون مسئول عن مهمة أو اثنين داخل المؤسسة، مثلا، إعداد جدول القيادة،

تحليل المخزون، تحليل المصاريف العامة....إلخ

✚ مراقب الميزانية، وذلك من خلال تحقيق ومراقبة التنبؤات ونتائج الميزانية

✚ مراقب التسيير الصناعي، وذلك بتحليل أسعار المداويل وتكاليف الإنتاج بهدف تحسين المردودية.

✚ مراقب التسيير، وذلك بهدف تحقيق هوامش الربح من خلال تحليل مردودية المنتجات حسب المناطق،

الأسواق، كما يعمل على مراقبة تكاليف التوزيع لمساعدة المدير التجاري على وضع التنبؤات الخاصة

بالمبيعات.

يعتمد مراقب التسيير في انجاز عمله على قاعدة معلوماتية متطورة تسمح له بتحديد مركز القرار

حسب المهمة الموكلة له، ومن ثم ترتيب المعلومات اللازمة وتحديد المعايير والأدوات لتحقيق الأهداف

المسطرة. يوضح الشكل أدناه موضع المراجعة والمراقبة في المؤسسة.

### 3- أهداف ومهام مراقبة التسيير:

تمثل مراقبة التسيير وظيفة ضرورية تساهم بشكل كبير في مساعدة المسير على اتخاذ القرار حيث

نجدها تسعى إلى :

- ضمان الأداء الاقتصادي للمؤسسة بالاعتماد على تحديد الوسائل اللازمة للعمليات المقررة في المؤسسة.
  - التحسين الدائم للمنظمة بتحديد الوسائل والكفاءات اللازمة لقيادة المؤسسة.
  - اخذ بعين الاعتبار جميع التغيرات الحاصلة والأخطار المتوقعة في محيط المؤسسة.
  - تحديد الانحرافات الناتجة بين النشاط الحقيقي والنشاط المعياري ومعرفة أسباب بل اعتماد على الميزانيات التقديرية.
  - تحقيق الفعالية بمقارنة الأهداف مع الموارد المتاحة بالاعتماد على نظم معلوماتية متطورة
  - تحديد نقاط الضعف بهدف تصحيحها، ونقاط القوة لتدعيمها.
  - تحقيق الملاءمة من خلال التأكد من مدى تحقيق الأهداف المسيرة للموارد المتاحة داخل المؤسسة، وذلك بالاعتماد على إستراتيجية للتسيير الأفضل للموارد البشرية داخل المؤسسة.
  - بناء على ما تقدم، يمكن القول أن مراقبة التسيير هي الوظيفة التي تسمح بالمهام التالية<sup>33</sup>:
- ← مراقبة الأداء الوظيفي: تسمح مراقبة التسيير بمراقبة الأداء الوظيفي الذي يمثل الدعامة الأساسية داخل المؤسسة باعتبارها الوسيلة الأساسية لجمع المعلومات لتقييم الأداء الخاص بالموظفين، مما يساعد المسؤولين على اتخاذ القرار فيما يخص الترقية، الزيادة في الأجر، المكافأة أو العقوبة... إلخ. أين يتم توطيد العلاقة بين المؤسسة وعمالها وزيادة الثقة بينهم من خلال:
- مشاركة العمال في تحديد أهداف المؤسسة بإحداث التوازن بين أهداف الفرد أهداف المؤسسة.
  - عدالة التوزيع، وذلك من خلال توزيع الأجور على حسب طبيعة عمل كل فرد وكذا توزيع الأرباح حسب الهيكل الهرمي للمؤسسة
  - العدالة في التعامل، وذلك من خلال الاتصال الدائم بين ممثلي العمال والمسؤولين بهدف مناقشة مشاكلهم وإيجاد الحلول المناسبة لها.

<sup>33</sup> انظر في ذلك:

- Mayrhofer, U. (2007). *Management stratigique*. Paris: Breal Edition, p146

- SEPARI, C. A. (2010). *CONTROLE DE GESTION*, op cite, 10

- المجمع الدولي العربي للمحاسبين القانونيين. (2014). *المحاسبة المالية والتكاليف*. عمان، الأردن: المجمع الدولي العربي للمحاسبين

الدوليين IASQC، ص252

↩ مراقبة الجودة: من خلال إدارة الجودة التي تهتم بتحديث المنتجات وتطويرها لإرضاء رغبات المستهلكين، وعليه فمراقب التسيير مطالب بمتابعة تغيرات المنتجات ورغبات المستهلكين لضمان استمرارية المؤسسة.

↩ إدارة الوقت: باعتباره عامل هام داخل المؤسسة يسمح لها بالمحافظة على مركزها التنافسي، وذلك من خلال استغلاله لصالحها بالوسائل التالية:

العمل على تطوير الكفاءة عن طريق التكوين المستمر.

استخدام التكنولوجيا على مستوى الإدارات لربح الوقت

تنفيذ الأهداف عن طريق جدول زمني باستخدام بحوث العمليات

تحديد كيفية استخدام الوقت حسب خطة مدروسة

↩ التنسيق بين مختلف مستويات الإدارة: يعمل مراقب التسيير على التنسيق بين مختلف مراكز المسؤولية في المؤسسة، وذلك بهدف رسم الأهداف وإعداد الميزانيات ومؤشرات التقييم .

هذا فنظام المراقبة يهتم بجميع القرارات والعمليات في المؤسسة. يمكن تقسيم هذا النظام على ثلاثة مستويات للقرار وهي القرار الاستراتيجي، القرار التكتيكي والقرار الوظيفي.

❖ القرار الاستراتيجي ( **décision stratégique** ): يهتم بنشاط المؤسسة على المدى الطويل، فالمراقبة

الإستراتيجية تساعد على أخذ القرار بتطبيق التخطيط الاستراتيجي، دمج المعلومات المستقبلية بالاعتماد على التشخيص الداخلي والخارجي.

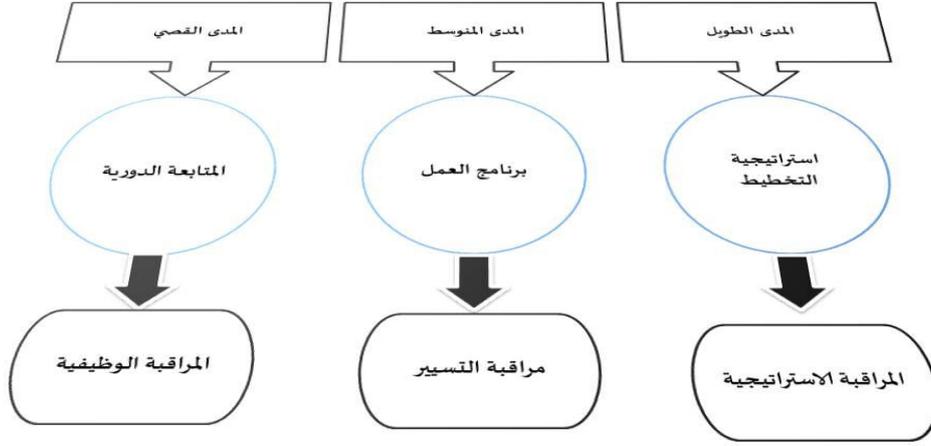
❖ القرار التكتيكي ( **décision tactique** ): يهتم بنشاط المؤسسة على المدى المتوسط، فمراقبة التسيير تساعد

على متابعة النتائج المتوصل إليها ومقارنتها بالأهداف المسطرة وذلك بالاعتماد على مختلف الوسائل المحاسبية والإحصائية.

❖ القرار الوظيفي ( **décision opérationnel** ): يهتم بنشاط المؤسسة على المدى القصير أي النشاط

الاستغلالي، فالمراقبة الوظيفية تساعد على المتابعة اليومية للعمليات ومدى مطابقتها للخطة المرسومة ويسمى أيضا بمراقبة التنفيذ.

## الشكل رقم4: مستويات القرار في المنظمة



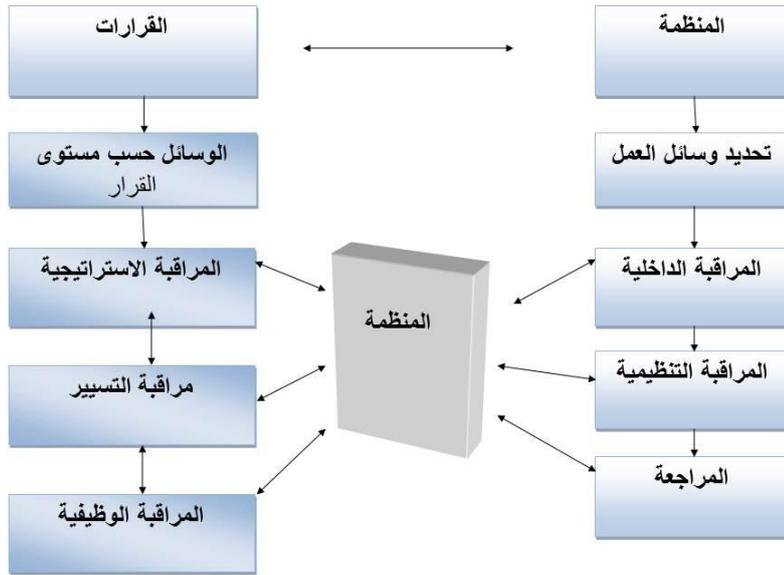
المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على معطيات الدراسة.

### 4 - علاقة مراقبة التسيير بالمنظمة

يمكن تعريف المنظمة على أنها مجموعة من الوسائل المنظمة تشكل وحدة متناسقة تعمل باستمرار لتحقيق أهداف المساهمين فيها. كما أنها تمثل أيضا مجموعة من الأنشطة المتنوعة والمتجانسة. المنظمة هي وحدة اقتصادية تهدف إلى تحقيق الربح وعليه يجب مراقبة وقياس نتائجها. يرتكز النظام التقليدي لحساب التكلفة على تقسيم المنظمة إلى هياكل وظيفية، بينما يعتمد النظام الحديث على متابعة أنشطة المنظمة بطريقة تنفصل عن المحاسبة التحليلية وتعتمد في الأساس على نظام معلومات يسمح بالتحكم في خلق التكلفة وتحقيق رضا العملاء. إن مبادئ النظام الحديث في المؤسسة، يرتكز في الأساس على إدماج المتغيرات البشرية، التنظيمية ومتغيرات المحيط المتجددة. ومن ثم التعرف على:

- جميع العراقيل والفرص المتاحة للمحيط الاقتصادي
- التوجهات الإستراتيجية للمؤسسة
- العراقيل التنظيمية للمؤسسة

## الشكل رقم 5: المنظمة والمراقبة



(Claude ALAZARD & Sabrine SEPARI, 2010),op cite

تعتبر مراقبة التسيير عن مجموع العمليات والإجراءات التي تسمح للمديرين بتقييم أدائهم ونتائجهم

المحققة بالمقارنة مع ما كان مخطط ومن ثم تحديد الانحرافات وتصحيحها، أي مراقبة مدى نجاعة وفعالية الأداء داخل المؤسسة من أجل بلوغ الأهداف المسطرة، لهذا تكمن أهمية مراقبة التسيير في تحقيق الأداء كلما كانت في موضع قريب أصحاب القرار وذلك من خلال النقاط التالية:

- يرتبط نشاط المؤسسة الاقتصادية بمستوى أدائها، أين يمثل هذا الأخير الدافع الأساسي لبقائها واستمراريتها، ولهذا يجب الاعتماد على أساليب للتحكم في التسيير ومتابعة النشاط.
- تعد مراقبة التسيير من أهم الأدوات والآليات التي تسمح بمراقبة ومتابعة عمليات المؤسسة بهدف تحقيق الأداء، من خلال قياس النتائج ومقارنتها بالأهداف المحددة ومن ثم استخراج نقاط التطابق والاختلاف وإجراء التصحيحات اللازمة.

-اختيار المعايير الأكثر تناسبا مع طبيعة النشاط والأكثر انسجاما مع الأهداف المرسومة.

-اختيار المعايير الأكثر وضوحا وفهما بالنسبة للعاملين، بحيث يكون في مقدورهم تطبيق هذه المعايير ببساطة والخروج بنتائج واقعية ومعبرة عن طبيعة الانحرافات وسبل معالجتها.

-ترتيب النسب المختارة وفق أهميتها وهذا نابع من كون أهداف كل وحدة تختلف عن الأخرى تبعا لطبيعة نشاطها والظروف الاقتصادية والاجتماعية المحيطة بها وهذا يتطلب انتقاء الأوزان الحقيقية لكل هدف من الأهداف وبما يتلاءم مع دوره وموقعه بين الأهداف الأخرى للوحدة.

ترتكز أهمية مراقبة التسيير في متابعة وتحسين أداء المؤسسة ، بناء على رئيسية، تتمحور حول كيفية التحكم في الوسائل والموارد المتاحة من أجل تحقيق الأهداف المسطرة، ضمن خطة عمل المؤسسة. فمراقبة التسيير تعتمد على عملية جمع المعلومات، معالجتها وتحليلها بقصد الوصول إلى نتائج تسمح للمؤسسة باتخاذ القرار المناسب، وعليه يعتمد تحقيق أهداف مراقبة التسيير على مستوى مكانتها في المؤسسة والذي يرتبط بالعوامل التالية:

حجم المؤسسة، وطريقة التسيير المتبعة (تسيير مركزي أو تسيير لا مركزي)

الأهداف المسطرة من طرف الإدارة

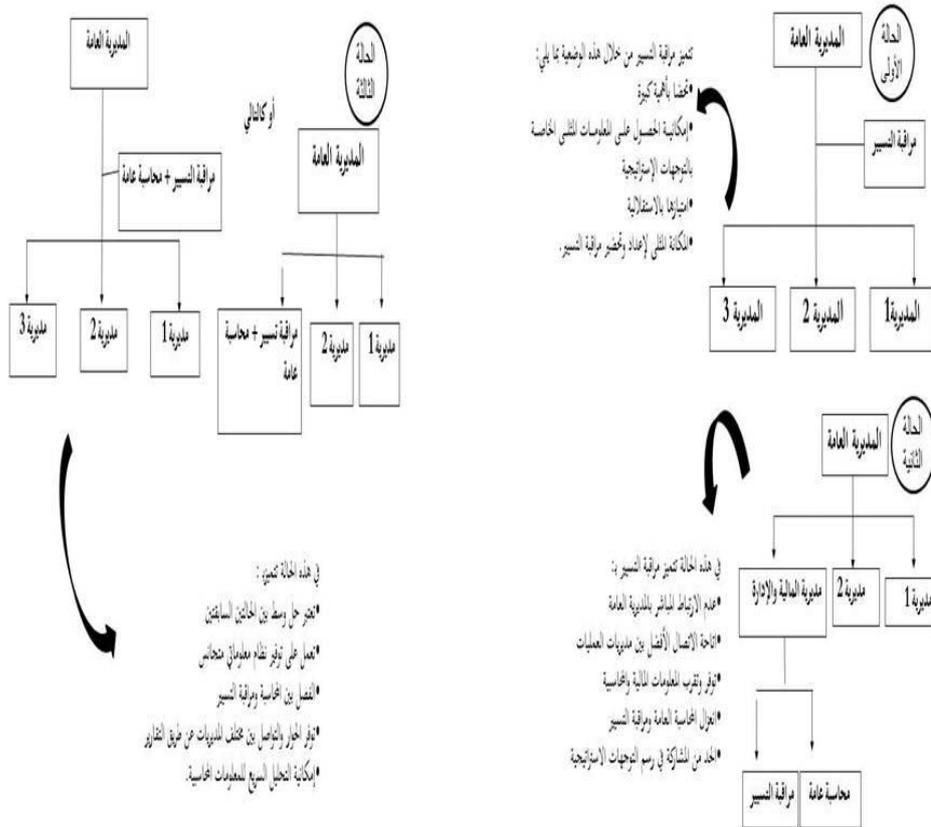
درجة المنافسة في محيط المؤسسة

وسائل ومسؤوليات مراقبة التسيير

من خلال الدراسات التي أجريت على وضعية مراقبة التسيير داخل المؤسسة، فقد تم تحديد ثلاثة

وضيعات تمثل الارتباط الهرمي لمصالح مراقبة التسيير وهي:

الشكل رقم6: وضيعات مراقبة التسيير في المنظمة



Source : Cohen, E. ( 1991). *Gestion financière de l'entreprise et le développement financière*. Canada: Université francophones, EDICEF édition,p27

### 1- أدوات مراقبة التسيير:

تعتمد مراقبة التسيير على مجموعة هامة من الأدوات من أجل التحليل ، بهدف اتخاذ القرار المناسب للمؤسسة وهي<sup>34</sup> :

➤ المحاسبة العامة: والتي تعمل على تقديم المعلومات الرقمية، من خلال جمع ، معالجة وترجمة العمليات المالية والتبادلات التجارية ذات القيمة النقدية، وذلك ضمن السجلات المحاسبية بغرض تحديد نتيجة المؤسسة. تسمح المحاسبة العامة للمؤسسة بـ:

• إنتاج المؤشرات الضرورية لقيادة المؤسسة

• قياس أداء المؤسسة الاقتصادي والمالي

ومن أجل ذلك ، فالمحاسبة العامة مكلفة بـ:

• تسجيل العمليات المالية

• تبويب العمليات المالية

• إنتاج تقارير وقياس النتائج

• تحليل النتائج وعرضها

➤ المحاسبة التحليلية: وهي وسيلة لتحليل النتائج المتوصل إليها بتوضيح مكوناتها، وعليه فهي تسمح بمراقبة المردودية داخل المؤسسة من خلال:

• تحليل الإيرادات والمصاريف

• حساب التكلفة

• حجم المؤونات ( المادة الأولية)

• الإنتاج ( ساعات العمل ، اليد العاملة، المصاريف المختلفة سواء الثابتة أو المتغيرة)

• تقييم المخزونات خلال مرحلة الإنتاج

➤ التخطيط الاستراتيجي: وذلك من خلال الاعتماد على آليات التشخيص (diagnostic) ، وهنا يعمل مراقب التسيير على رسم إستراتيجية المؤسسة

<sup>34</sup> Mr. Jean-Christophe Frydlender, Outils de contrôle de gestion, information, imparfaite et ergonomie cognitive :une mise en oeuvre de la logique floue pour la représentation de projets, THÈSE DE DOCTORAT DE L'UNIVERSITÉ DE CAEN, Basse-Normandie,2002,p18

➤ **نظام الميزانية: (système budgétaire)** ومن خلاله تقوم المؤسسة بتوزيع المتابعة لكل نظام استغلال وبالتالي التعرف على النتائج (مستواها)، زيادة على تقييم مردودية الاستثمارات والخطر الناجم عنها وذلك من خلال تسيير رأس المال المقرر لذلك.

ترتبط كل موازنة بوظيفة ومسؤولية في المؤسسة، يعتمد بناء نظام الموازنة على ثلاثة مراحل وهي:

**التنبؤ (prévision)**، من خلال الأهداف

**الموازنة (budgétisation)**، أرقام مقدرة سنويا، وق تكون على أساس الوظيفة أو الفترات أي الشهر أو الثلاثي... إلخ

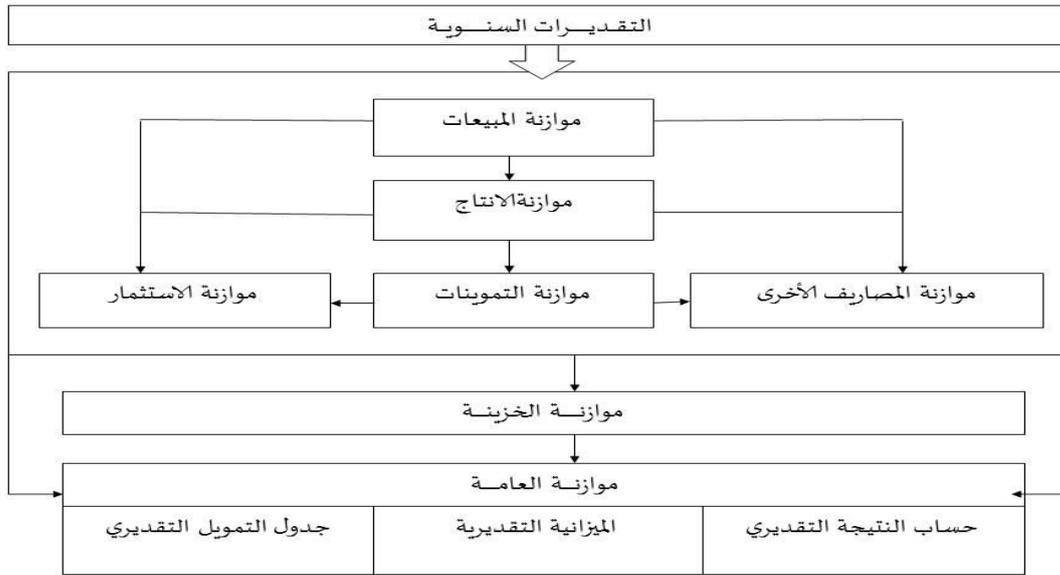
**المراقبة (contrôle)** التحقق الدوري بين النتائج والتقديرات.

حاليا هناك أدوات حديثة أخرى، أكثر تطورا تعمل على مساعدة مراقب التسيير على المتابعة الفعالة

لسير المخطط الاستراتيجي للمؤسسة، وهي:

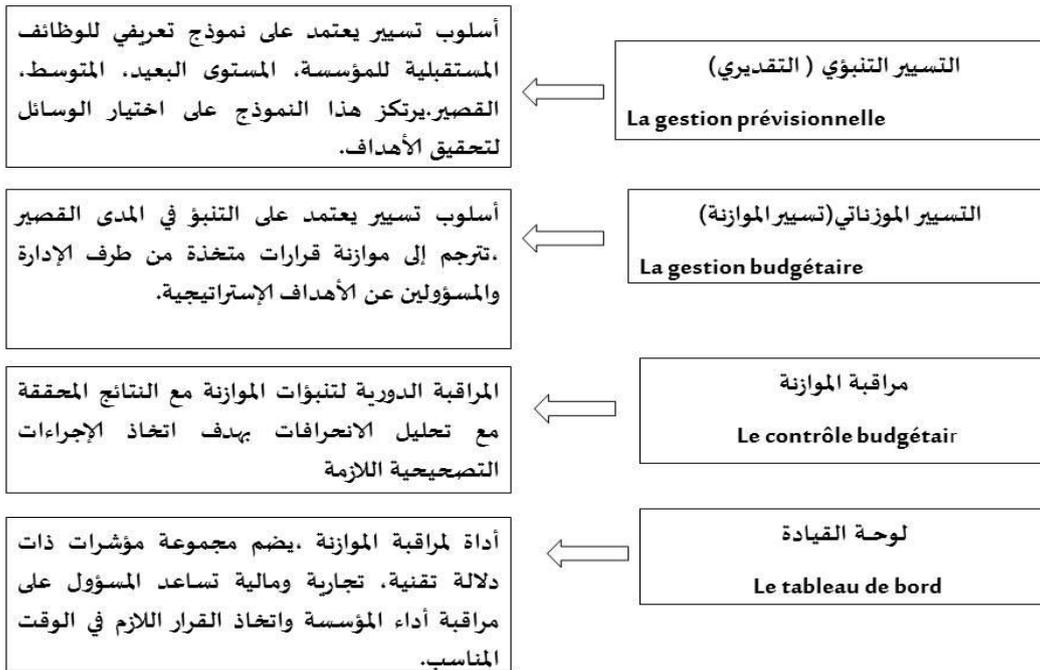
- دراسة السوق، من خلال معرفة الزبون واستخدام تقنية le bechmarking من أجل التعرف على وضعية المؤسسة (التعرف على نقاط القوة والضعف للمؤسسة ومنافسها).
- الاعتماد على تقنية النوعية، والتي تركز على zéro défaut
- حوكمة المؤسسات نتيجة تطور السواق المالية
- استخدام التكنولوجيا المتطورة في تحليل المعلومات، المرتبطة بالتسيير والمحاسبة.
- يرتكز نظام الموازنة على تسلسل منطقي محدد، يتكون من :
- موازنة المبيعات، يتم إعدادها أولا بهدف التعرف على بقية الموازنات
- موازنة الخزينة، يتم إعدادها من أجل التعرف على التجانس بين مختلف الموازنات والنتيجة
- الموازنة العامة، حصيلة نظام الموازنة، يضم الميزانية، جدول النتائج وجدول التمويل التقديري، يسمح بمعرفة مختلف الاختلالات وكذا التصحيحات اللازمة.

## الشكل رقم 1: العلاقة بين مختلف الموازنات في المؤسسة<sup>35</sup>



يسمح نظام مراقبة التسيير باللجوء إلى أساليب تسيير باستعمال أدوات التنبؤ، قياس الفعالية و

القيادة، تعرف أساساً بـ<sup>36</sup>:

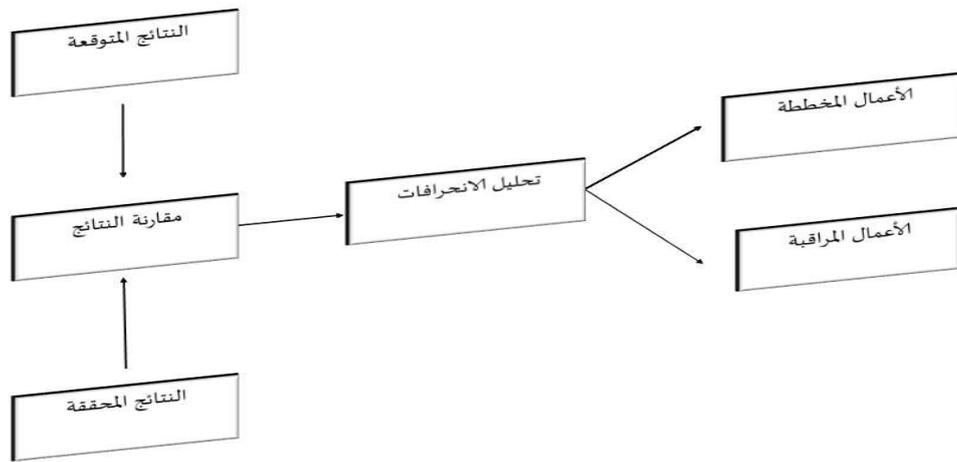


<sup>35</sup> Hélène Löning & autres, Le contrôle de gestion(ouls et pratiques), 3<sup>e</sup> édition, Dunod, Paris, 2008 ,p99

<sup>36</sup> Hélène Löning & autres, Le contrôle de gestion(Des ouls de gestion aux pratiques organisationnelles), 4<sup>e</sup> édition, Dunod, Paris, 2013 ,p8

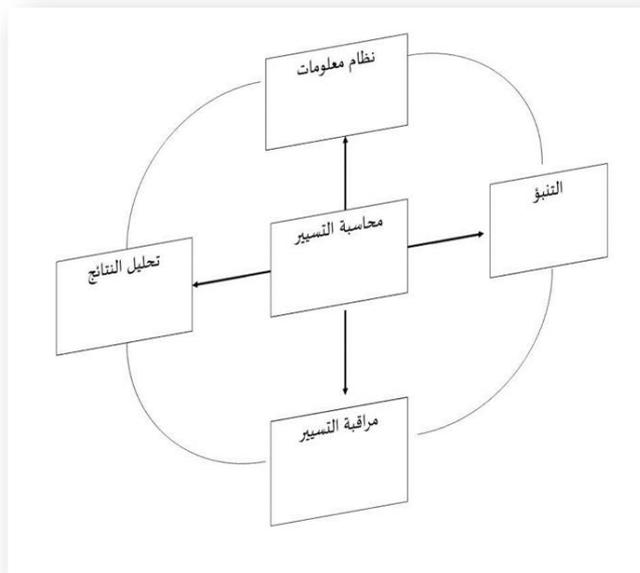
كون أن مراقبة التسيير، تهدف إلى المتابعة المستمرة والدورية للنتائج المحققة في المؤسسة ومقارنتها بالنتائج المتوقعة من خلال استخراج الانحرافات وتحليلها، مما يسمح بالتعرف على مستوى الأهداف المتوصل إليها وبالتالي تقييم جدوى الخطة الإستراتيجية المرسومة.

### الشكل رقم 2: أسلوب تحليل الانحرافات



تسمح معالجة العمليات بالتوصل إلى الأهداف المسطرة، في حالة الاعتماد على نظام معلومات جيد وكفى. بناء على هذا، يجب على المؤسسة تكوين نظام معلوماتي يسمح لها بالحصول على مختلف المعلومات الخاصة بنشاطها سواء على المستوى الداخلي أو الخارجي. يمكن الربط بين نظام المعلومات ومراقبة التسيير من خلال الشكل التالي:

### الشكل رقم 3: علاقة مراقبة التسيير بنظام المعلومات

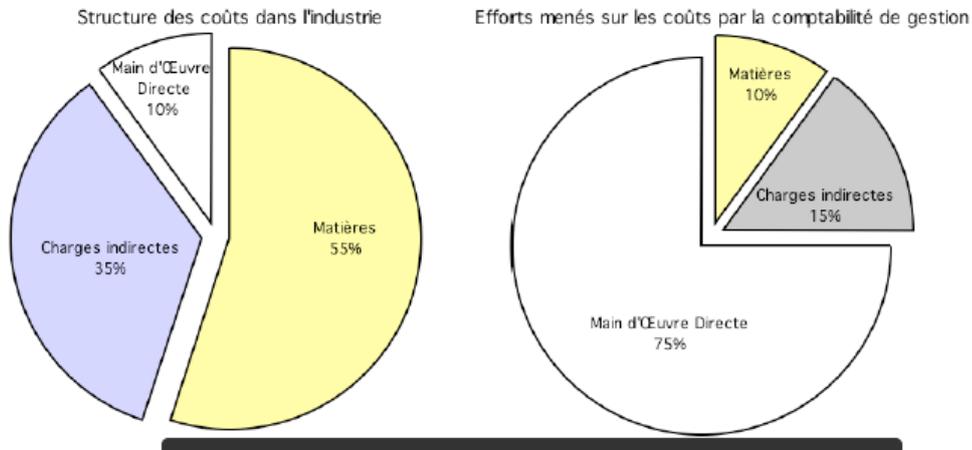


تعرف محاسبة التسيير على أنها نموذج لتحليل المعلومات التي تساهم في اتخاذ القرار. تهدف إلى:

- إيجاد أساليب لتقييم ممتلكات والتزامات المؤسسة
  - تحليل فعالية الاستغلال،
  - تحليل وتقييم المخزون
  - توفير المعطيات من أجل تقدير وضعية المؤسسة
- يعمل نظام إدارة المعلومات في المؤسسة على تحسين أدائها من خلال الأخذ بعين الاعتبار ما يلي:

- نقاط القوة والضعف، أي تحليل عناصر البيئة الداخلية
  - جميع العراقيل والفرص المتاحة للمحيط الاقتصادي (البيئة الخارجية)
  - التوجهات الإستراتيجية للمؤسسة
  - العراقيل التنظيمية للمؤسسة
- بناء على هذا يجب على المؤسسة أثناء ممارستها لوظائفها الفصل بين أقطاب التسيير الأربعة: الوظيفة الإنتاجية، الوظيفة التجارية، الوظيفة المالية ووظيفة الموارد البشرية.

الشكل رقم: تطور اتجاه أدوات مراقبة التسيير



Source : Mr. Jean-Christophe Frydlender, op cite, p37

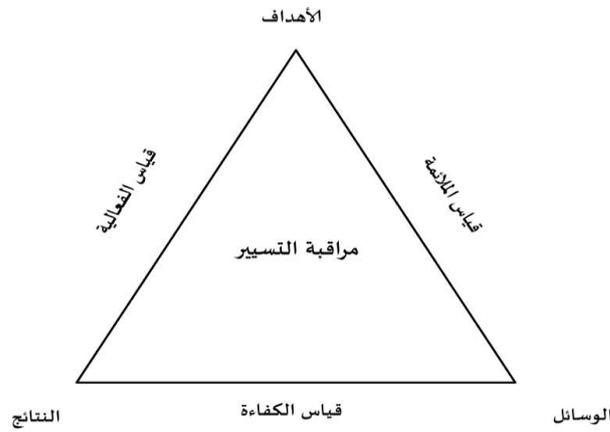
## 2- النظرة الحديثة لمراقبة التسيير

تطور مسار مراقبة التسيير من الواجهة الكلاسيكية إلى الحديثة نظرا لعدة عوامل نذكر منها:

- محدودية النظرة الكلاسيكية لمراقبة التسيير
- عدم التمييز بين طبيعة الموارد المتوفرة في المؤسسة
- التركيز على العناصر المالية
- عدم التركيز على الأعوان الفاعلة في تسيير المؤسسة.

بناء على هذا اقترح المختصون آليات جديدة لمراقبة التسيير تعتمد على ثلاثة محاور أساسية هي:

الأهداف، الوسائل والنتائج وهي تمثل مثلث مراقبة التسيير<sup>37</sup>.



ترتكز هذه النظرة الحديثة على الدور الفعال لمختلف الأعوان داخل المؤسسة ، كما أنها تأخذ بعين الاعتبار تأثير المحيط البشري والاقتصادي. على هذا الأساس يمكن استخلاص ثلاث إشكاليات تتمثل في:

- الملاءمة La pertinence : تعبر عن العلاقة بين الوسائل والأهداف
- الفعالية L'efficacité : تعبر عن العلاقة بين الأهداف والنتائج.
- الكفاءة L'efficience : تعبر عن العلاقة بين الوسائل والنتائج.

بالاعتماد على هذه العناصر يمكن تحديد مجال مراقبة التسيير من خلال ثلاثة وظائف أساسية هي:

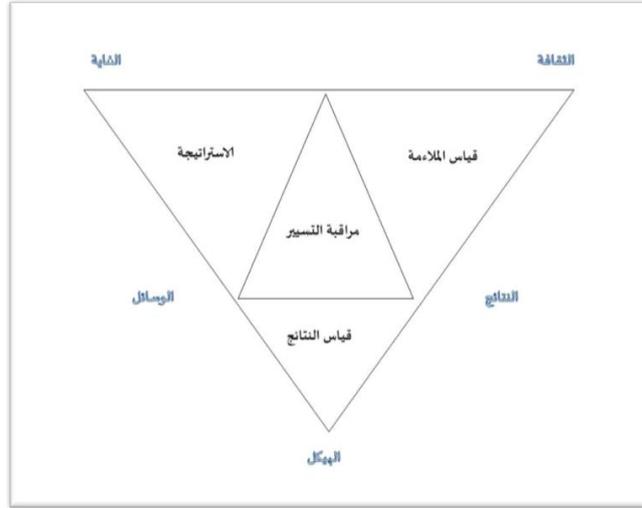
التخطيط، التنظيم، وتسيير الموارد البشرية.

✚ التخطيط La planification : ترتكز على ثلاثية الغاية ( Finalités )، الأهداف ( Objectives )، الوسائل ( Moyens ).

✚ التنظيم L'organisation : ترتكز على ثلاثية الثقافة ( Culture )، النتائج ( Résultats )، والأهداف ( Objectives )

<sup>37</sup> Hélène Löning & autres, Le contrôle de gestion(Organisation, outils et pratiques), 3<sup>e</sup> édition, Dunod, Paris, 2008 .p6

تسيير الموارد البشرية (Gestion des ressources humaines) : ترتكز على الثلاثية هيكل (Structure) ، الوسائل (Moyens) ، والنتائج (Résultats).



3 - آليات وأساليب مراقبة التسيير في المؤسسة:

أ - المراقبة بتحليل التكاليف:

تعتمد مراقبة التسيير على أحد أهم الأدوات المساعدة على تقييم وضعية المؤسسة، وهي المحاسبة العامة والمحاسبة التحليلية. فالمحاسبة العامة تمدنا بمختلف الكشوف المالية المتعلقة بمختلف العمليات داخل المؤسسة. أما المحاسبة التحليلية، تفيد في تحليل النتائج المتوصل إليها وتوضيح مكوناتها. وهي بذلك تسمح بمراقبة المردودية داخل المؤسسة، فهي تسمح بتكوين قاعدة معلومات تمكن المسير من تقدير المؤونات المتعلقة بالإيرادات والمصاريف.

تحدد التكلفة على أساس ثلاثة عناصر أساسية، هي: مجال التطبيق، وقت الحساب ومكوناتها.

↩ مجال التطبيق: يختلف ويتنوع مجال تطبيق التكاليف فنجد:

- وظيفة أساسية أو وظيفة فرعية اقتصادية للمؤسسة (الإنتاج، المؤونات، التوزيع أو الإدارة)
- وسائل الاستغلال أي للآلات، مركز عمل، جناح التخزين، قناة توزيع.
- نشاط الإنتاج، أي الإنتاج، الإنتاج قيد التنفيذ، منطقة النشاط.
- مركز مسؤولية، أي نظام فرعي في المؤسسة والذي يمكن التعرف عليه من خلال مؤشر محدد لفعاليته.

← وقت الحساب: من خلال هذا المعيار يمكن التعرف على نوعين من التكلفة:

- التكلفة التاريخية: تكلفة محسوبة بعد حدوثها، ويتعلق الأمر بالتكلفة الحقيقية المسجلة أو التكلفة الحقيقية.

- التكلفة التقديرية: هي التكلفة المحسوبة قبل حدوثها، تأخذ خاصية المعيار أو التقدير البسيط ونحن هنا بصدد التكاليف المعيارية (Les couts standards) أي التكاليف التقديرية.

← مكوناتها: فالتكلفة المحسوبة تكون إما على أساس جميع المصاريف المسجلة في المحاسبة العامة أو على أساس جزء فقط من هذه المصاريف.

يفسر الفرق بين التكلفة الحقيقية للمادة الأولية والتكلفة التقديرية للمادة الأولية كما يلي :

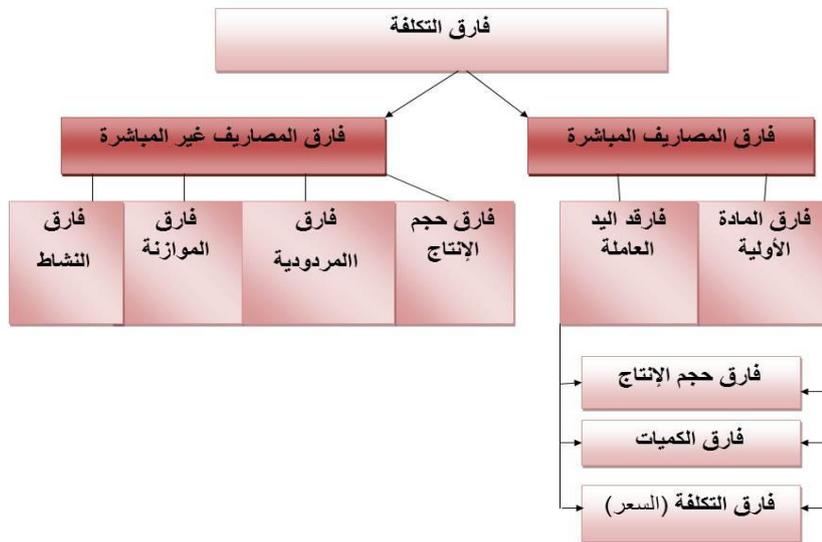
- عندما يكون الفارق ايجابي هذا يعني أن التكاليف الحقيقية أكبر من التكاليف التقديرية وهذا غير مشجع وعليه يجب البحث عن الخلل بتحليل الفارق الإجمالي إلى فوارق فرعية.

- عندما يكون سلبي، فهذا مشجع أي أن المؤسسة أخذت كل التدابير والاحتياطات اللازمة لتقدير تكاليفها.

تعمل المؤسسة على تحليل الفوارق المتحصل عليها فقط في حالة ما إذا كانت هذه الأخيرة أكبر من

هامش الخطأ المسموح به. يتم تحليل الفارق الإجمالي إلى فارق حول المصاريف المباشرة وفارق حول

المصاريف غير المباشرة، ومن ثم تجزئة كل فارق إلى فوارق فرعية وهي مبينة في الشكل أدناه:



## ب- التحليل عن طريق نقطة التعادل le seuil de rentabilité

يسمح هذا الأسلوب بمعرفة نقاط قوة وضعف أجزاء النشاط ، فمن خلال حساب نقطة التوازن أو ما يسمى بنقطة التعادل يتم التعرف على الجزء من النشاط الذي يحقق الأرباح والجزء الذي يحقق الخسارة. الهدف من نقطة التعادل هو معرفة الأرباح والخسائر الوظيفية سواء بالقيمة الحقيقية أو التقريبية. تمثل العلاقة بين التكلفة، الحجم والأرباح.

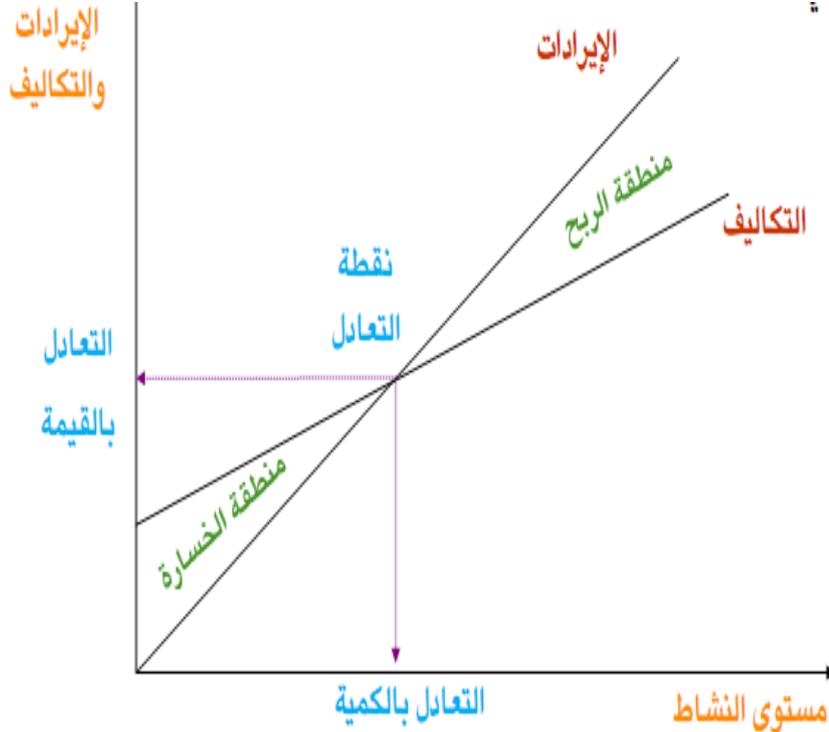
### Résultat \*100

#### Activité

يقاس النشاط إما بوحدة مادية أو وحدة نقدية. كما يمكن قياس نقطة التعادل الإجمالية للنشاط أو الخاصة بكل وظيفة ، كما يمكن حسابها بالنسبة لمجموعة من المنتجات. عليه يجب التعرف على نقطتين أساسيتين:

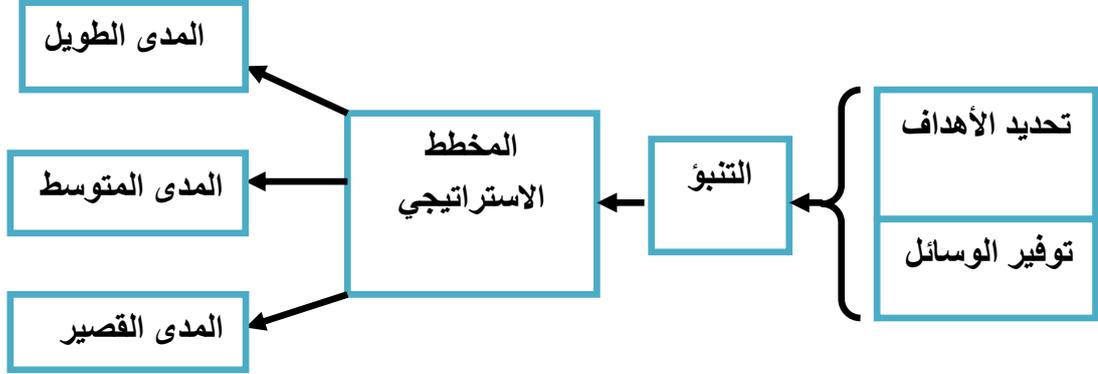
تكاليف النشاط: وهي التكاليف المرتبطة بالنشاط الرئيسي للمؤسسة ونجد: التكاليف المتغيرة والتكاليف التشغيلية.

التكاليف الهيكلية: وهي منفصلة عن نشاط المؤسسة ونجد: التكاليف الثابتة والتكاليف المتغيرة.

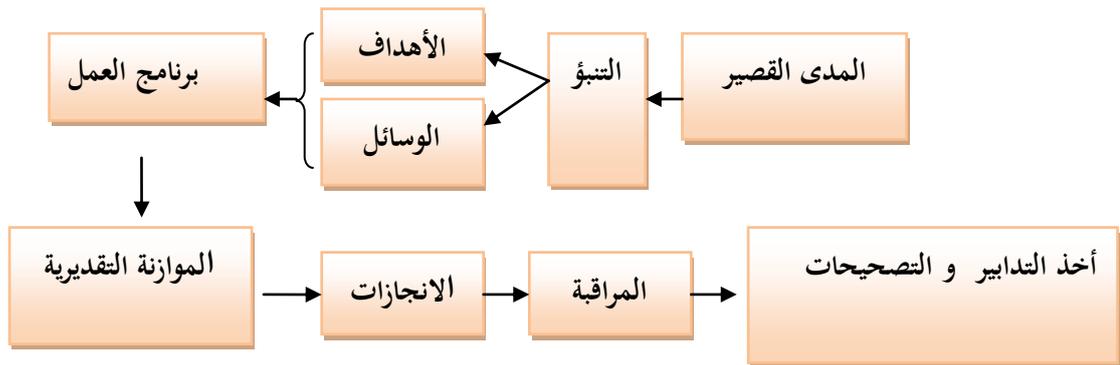


## ت-التسيير الموازناتي la gestion budgétaire:

يعمل مراقب التسيير على وضع مخطط استراتيجي لتسيير نشاط المؤسسة، يتم تقسيمه إلى مراحل (المدى الطويل، المتوسط، والقصير)، وذلك بالاعتماد على أحد أدوات المراقبة وهي التنبؤ.



على المدى القصير يعمل مراقب التسيير على تحديد الهدف في هذا المدى مع تسخير الوسائل اللازمة لتحقيقه ويمكن شرح العملية بالمخطط أدناه:



يمثل نمط التسيير الموازناتي، أسلوب لتسيير للأجل القصيرة، بالاعتماد على إعداد الموازنات التقديرية والتي تترجم برنامج العمل في صيغة أرقام. فالموازنات التقديرية توفر قاعدة معلومات تسمح بتحليل النشاط بين ما تم تحقيقه وما كان متوقع تحقيقه. لاتخاذ القرار المناسب في المؤسسة، تعمل هذه الأخيرة على بناء جملة من الموازنات التقديرية بداية من موازنة المبيعات كونها تمثل الأساس الذي تبنى عليه باقي الموازنات (الإنتاج، المشتريات، الأعباء، الاستثمارات....إلخ).

يعتمد إعداد الموازنة في المؤسسة على:

جمع المعطيات المتعلقة بالنشاط المراد دراسته (بيع، إنتاج، شراء تموينات، توزيع.....إلخ) للفترة السابقة

ثم رسم قائمة الموازنة بالاعتماد على الأساليب الإحصائية

تحديد الأهداف المراد الوصول إليها

تحديد الإمكانيات اللازمة

تحديد مجال الخطأ (marge d'erreur)

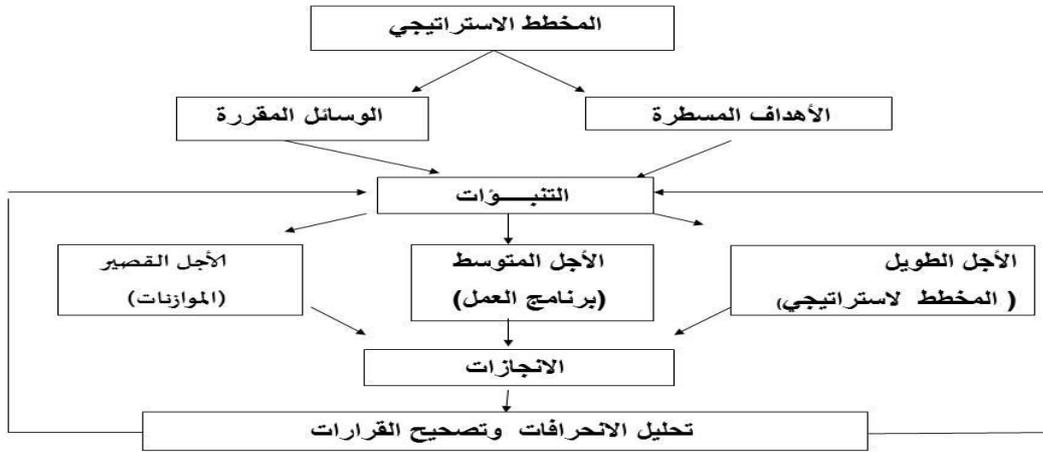
تتم عملية التنبؤ بالمبيعات وفقاً لما يلي:

- تحديد الهدف من التقدير
- تقسيم المنتجات المراد بيعها إلى مجموعات متجانسة
- معرفة العوامل التي تؤثر مبيعات كل مجموعة وترتيبها حسب قوة تأثيرها.
- اختيار أسلوب التنبؤ الذي يناسب كل مجموعة
- جمع المعلومات والبيانات وتحليلها بهدف استخلاص النتائج.

1- مسار مراقبة التسيير في المنظمة

ترتكز مراقبة التسيير على فكرة رئيسية، تتمحور حول كيفية تمكن المدير من التحكم في الوسائل والموارد المتاحة لديهم من أجل تحقيق الأهداف المسطرة، وذلك ضمن خطة المؤسسة ، بالاعتماد على مجموعة من الأنشطة المتتابعة، يمكن ترتيبها في أربعة مراحل أساسية وهي: التخطيط، المتابعة والتحليل ثم تصحيح الانحرافات وعليه يجب توفر المعلومات اللازمة لذلك<sup>38</sup>.

الشكل رقم 1: المراقبة والتخطيط الاستراتيجي في المنظمة



- مرحلة التخطيط: يمثل نقطة انطلاق، حيث يتم تحديد الاستراتيجيات والأهداف الطويلة الأجل ويعمل مراقب التسيير هنا على توفير المعلومات الكمية اللازمة، لمساعدة المدراء على ترجمة العمليات إلى سياسات مختارة، أي إعطائها الصيغة الاقتصادية.
- خلال هذه المرحلة، يتم تقسيم الخطة الإستراتيجية إلى المدى المتوسط (3-5) سنوات، مع تحضير الوسائل اللازمة لإعداد الميزانيات وتسطير الأهداف المتعلقة بالأجل القصير (أقل من سنة)، ومن الضروري أن تكون الميزانيات مرتبطة ومتناسقة مع مختلف مصالح المؤسسة.
- مرحلة التنفيذ: تأتي هذه المرحلة لتجسيد ما تم التخطيط له، على أرض الواقع، أي تنفيذ الاستراتيجيات لتحقيق الأهداف ذلك من خلال العمل التسييري.
- مرحلة المتابعة والتحليل: انطلاقاً من تنفيذ العمليات والوقوف عليها دورياً، يتم قياس النتائج الجزئية المحققة لمعرفة مدى مطابقتها مع الأهداف المسطرة.

<sup>38</sup> Hélène Löning & autres, Le contrôle de gestion(Des outils de gestion aux pratiques organisationnelles), 4<sup>e</sup> édition, Dunod, Paris, 2013 ,p8

■ مرحلة التصحيح: تسمح مرحلة المتابعة والتحليل بصياغة مجموعة من الحلول لمواجهة الانحرافات التي تظهر أثناء تطبيق خطة المؤسسة، وقد تمس التصحيحات النقاط التالية:

- تصحيحات عمليات القياس التي تكون غير صحيحة
  - تصحيحات متعلقة بالتنفيذ غير السليم
  - تصحيحات متعلقة بمرحلة إعداد الميزانيات والأهداف السنوية التي قد لا تكون مطابقة لإستراتيجية
  - تصحيحات على الخطة الإستراتيجية المتوسطة للمؤسسة أو حتى على الخطة الشاملة لعدم توافقها مع وضعية المؤسسة
  - تصحيحات على الأهداف العامة للمؤسسة وإعادة النظر فيها.
- عليه يعمل مراقب التسيير على وضع الاقتراحات والتعديلات، ومن ثم تقديم التوصيات اللازمة لمساعدة المسيرين على اتخاذ القرار المناسب.

الشكل رقم 2: مسار مراقبة التسيير في المنظمة



بناء على ما تقدم، يمكن لمراقبة التسيير كوظيفة إدارية داخل المؤسسة أن تعتمد على التقديرات كمحور رئيسي لرسم المخطط الاستراتيجي (أهداف/ وموارد)، وذلك من خلال تقسيمها لأبعاد زمنية (طويلة، متوسطة وقصيرة الأجل) أين يتم تحديد المخطط الوظيفي لنشاط المؤسسة من حيث الاستثمار، التمويل والنتيجة المقدر.

يتم إعداد مختلف الموازنات في المؤسسة، بناء على ما تم تحديده في المخطط الوظيفي، أين يتم تقدير موازنة الاستثمار، الخزينة والاستغلال في المدى القصير، مما يمكن المؤسسة من رسم لوحة قيادة متضمنة لمختلف المؤشرات التي تساهم بشكل مباشر في عملية اتخاذ القرار.

## 2- المراقبة والمنظمة:

أثبتت الدراسات، أن تحديد مفهوم ثابت للمنظمة يختلف باختلاف منظور تصنيفها (قانوني، اقتصادي)، غير أنه ومن أجل تحديد تعريف الشامل لها يمكن ربط أبعادها بإستراتيجيتها. حيث تعرف المنظمة على أنها مجموعة من الوسائل تشكل وحدة متناسقة تعمل باستمرار لتحقيق أهداف المساهمين فيها من خلال مجموع الأنشطة المتنوعة والمتجانسة. عموماً، هي وحدة اقتصادية تهدف إلى تحقيق الربح وعليه يجب مراقبة وقياس نتائجها. يركز التسيير حالياً في المنظمة على الديناميكية أكثر من توزيع الأنشطة، فالمنظمة تهتم بـ:

- اختيار الهيكل لتوزيع العمل سواء داخل المؤسسة أو خارجها.

- تحديد مراكز السلطة وأنظمة اتخاذ القرار.

- تحديد نوعية نظام المعلومات

- تحديد العناصر الفعالة في المؤسسة.

يسعى المديرون إلى التنسيق بين مدخلات الخيارات الإستراتيجية و الخصائص الهيكلية للمؤسسة بتشخيص نقاط ضعف وقوة المؤسسة دون إهمال مهاراتها وقدراتها. بالاعتماد على التقسيم الهيكلي في المؤسسة فمراقبة التسيير تمثل نظام معلومات متناسق للإستراتيجية والعمليات .

تعتبر مراقبة التسيير وسيلة لتفعيل الهيكل وتحسين أنظمة الوظائف وتنظيم نشاط الأعوان داخل المؤسسة، من خلال تحديد مراكز المسؤولية. حيث يعرف مركز المسؤولية على أنه مجموعة من العناصر الفاعلة في المؤسسة والتي تعمل لتحقيق هدفها تحت رئاسة مسئول يسمى مسئول المركز.

يمكن تحديد العديد من مراكز المسؤولية داخل المؤسسة، أين نجد<sup>39</sup>:

<sup>39</sup> Méthodes et outils du contrôle de gestion, p4, sur le site :  
<https://d1n7iqsz6ob2ad.cloudfront.net/document/pdf/5384cc5f63213.pdf>

- مركز التكاليف: يعنى هذا الأخير بأداء المهام بأقل التكاليف مع احترام تحقيق الجودة خلال فترة زمنية محددة، يمكن قياس التكاليف وفقا لعدة وحدات قياس وهي:

• التكلفة: تكلفة الإنتاج، الدفعة الاقتصادية، التأخر في مستويات المخزون.

• الزمن: وقت تنفيذ الطلبية

• الجودة: معدل الخطأ، معدل الإهمال، معدل الفضلات (بقايا العملية الإنتاجية)، معدل الأعطال

أثناء تنفيذ المهمة (حالات التوقف عن الإنتاج)....إلخ.

- مركز النفقات التقديرية: الغرض من هذا المركز هو مساعدة الخدمات الوظيفية في أنشطتها التنفيذية،

ولديه ميزانية إدارية، يتم من خلالها التعرف على قدرة المركز على احترام مخصصات الميزانية.

- مركز الإيرادات: الهدف من هذا المركز هو زيادة الإيرادات إلى أقصى حد من خلال تطوير مبيعات السلع

والمنتجات والخدمات وفقا لطبيعة نشاط الكيان.

- مركز الأرباح: يهدف هذا الأخير إلى تحقيق الهامش الأقصى عن طريق تعظيم المنتجات وتقليل التكاليف

إلى أدنى حد، وهذا النوع من المراكز غير متكرر لأنه يتطلب إدارة الموارد وإدارة الإيرادات على حد سواء . إن

معايير الأداء متنوعة لئلا يدخل الصافي ، ومعدل الهامش نسبة إلى رقم الأعمال ، والعائد على الاستثمار .

والرؤية قصيرة ومتوسطة الأجل.

- مركز الاستثمار: يعنى بتوليد أفضل عائد على الاستثمار ورأس المال المستثمر (الأسهم والديون المالية) ،

وتتمثل مهمته في ضمان الاستفادة المثلى من الاستثمارات وتمويلها. يوجد على رأس التسلسل الهرمي لاتخاذ

القرارات الإستراتيجية الطويلة الأجل، وتغطي معايير الأداء عائدات الأصول ، ومعدل العائد ، وصافي القيمة

الحالية للتدفقات ، ونسب الربحية ، ونسبة الدين ، وأثر الاستدانة.

## الجدول رقم 1: مراكز المسؤولية في المنظمة

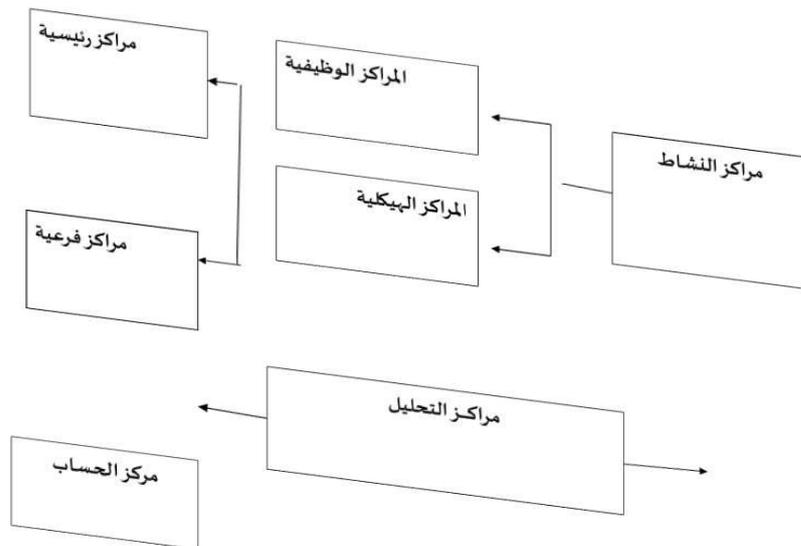
مراكز التسيير	الخصائص	الأهداف	الفعالية
مركز رقم الأعمال	البيع	تحقيق أكبر قدر من المبيعات	تكمين في الفرق بين ر.ع المقدر والمحقق
مركز التكاليف	قياس النشاط	التحكم في التكاليف وتخفيضها قدر الإمكان	تكمين في الفرق بين التكاليف المقدر والمحققة
مركز المصاريف	التحكم في المصاريف	احترام الاعتماد المقرر في الموازنة	تكمين في تحليل المصاريف المرتبطة بالنشاط
مركز الأرباح	الاستغلال الذاتي	تعظيم الأرباح	مرد ودية الاستغلال
مركز المردودية	الاستغلال وميزانية مستقلة	تعظيم مردودية الأصول	مرد ودية رؤوس الأموال المستثمرة

يتم تقسيم مراكز المسؤولية في المؤسسة عموماً، إلى جزأين هامين:

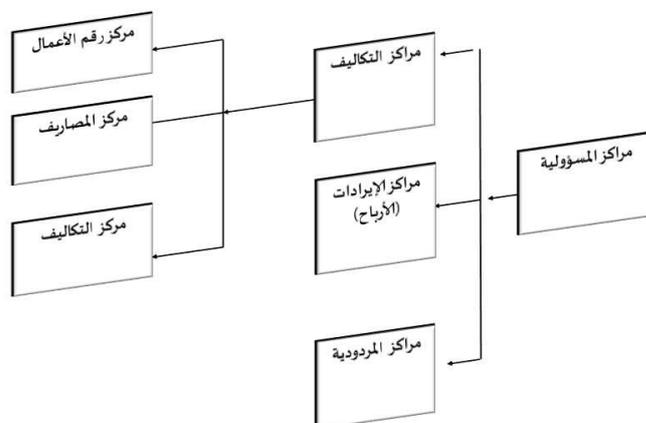
- الأول: يمثل مراكز التكلفة، أين يمكن التعرف على مختلف الأعباء التي تتحملها المؤسسة من أجل ممارسة نشاطها.

- الثاني: يمثل مركز المداخيل، أين يمكن التعرف على مختلف الإيرادات التي يمكن للمؤسسة تحقيقها. يمكن تقسيم مراكز المسؤولية من المنظور المحاسبي وكذا من المنظور الوظيفي .

↳ مركز المسؤولية من المنظور المحاسبي: تقسم المراكز من هذا المنظور إلى مراكز هيكلية وأخرى وظيفية وهي ما تمثل نشاط المؤسسة. يتم تحليل التكاليف والمداخيل في هذه الحالة حسب نوع المركز أين يتم تحديد الفروق وإيجاد الحلول.



← مراكز المسؤولية من المنظور الوظيفي: تنقسم المراكز هنا حسب نشاط المؤسسة إلى مركز تكلفة ومركز إيرادات، وعلى هذا الأساس يتم تحليل أدائها.



يسمح الاعتماد على نظام مراكز المسؤولية في المؤسسة بتقسيم الوظائف وتحديد مستوى المسؤوليات، الأمر الذي يؤدي إلى التحكم في عملية التسيير. تساعد مراكز المسؤولية في الحصول على مجموعة من المؤشرات تساهم في رسم لوحة القيادة.

← مركز رقم الأعمال: يحرص هذا المركز على عدم تحقيق رقم أعمال أقل من المتوقع، أي يجب الوصول إلى رقم أعمال مساوي للمقدر أو أكبر منه. تقاس فعالية هذا المركز من خلال العلاقة بين :

$$\frac{\text{Ecart réalisé} \text{ أو بالعلاقة} \text{ *100}}{\text{volume réalisé}} = \frac{\text{Budget alloué}}{\text{volume prévu}} \text{ *100}$$

تكمّن خصائص هذا المركز في:

تحقيق الهامش من خلال مركز المسؤولية.

حساب الفارق

من أمثلة هذا المركز (المخزن magasin، خدمات البيع service de vente، مركز التوزيع service de distribution) (...distribution)

← مركز المصاريف: يهدف إلى تخفيض المصاريف المقررة في الموازنة ومقارنتها بالمصاريف المحققة.

يتم إنشاء هذا المركز عندما يكون قياس الفعالية سيء وهذا عندما يصعب تحقيق التوازن بين مستوى التكاليف المدفوعة والنتائج المحققة. تقاس فعالية هذا المركز من خلال العلاقة:

Ecart réalisé \*100

Budget alloué

↔ مركز التكاليف: يهدف إلى تخفيض التكاليف المقررة لأداء النشاط. يتم قياس فعالية هذا المركز من خلال:

Ecart \*100

Cout prévu

قياس الفارق على التكاليف الوحدوية

قياس الفرق على الحجم

قياس الفارق على المجاميع

مثال: وحدة الإنتاج، ورشة العمل.

↔ مركز الأرباح: يهدف إلى تعظيم نتائج الاستغلال أي نشاط المؤسسة. يتم قياس فعالية هذا المركز من خلال:

Résultat ou marge \*100

Chiffre d'affaire

↔ مركز المردودية: يهدف إلى تعظيم الأرباح و مردودية رؤوس الأموال. يتم قياس فعالية هذا المركز من خلال:

résultat

Résultat

résultat ou marge

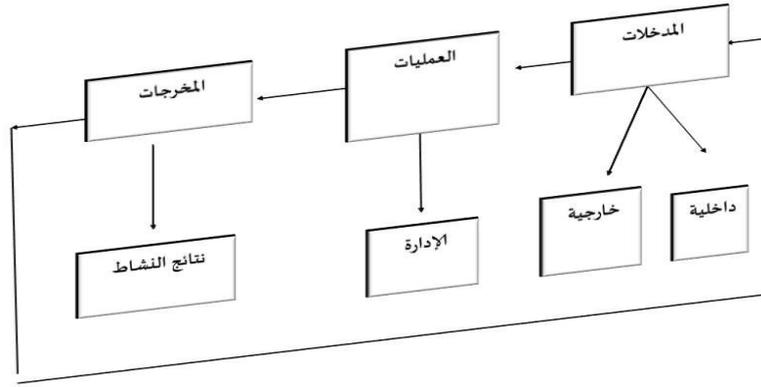
C.A

Immobilisations

Capitaux permanents

يرتكز التحليل مراقب التسيير لمراكز المسؤولية على مجموعة من العناصر تتمثل في المدخلات،

العمليات والمخرجات كما هو موضح في الشكل أدناه:



✚ المدخلات: تعبر عن كل ما يتعلق بمعطيات نشاط المؤسسة ، أي بمحيط عملها سواء الداخلي ( الاستثمارات، تدفق المعلومات، أعمال الصيانة، التكوين، المستخدمين) أو الخارجي (الشراكة، تدفق المعلومات، الأسواق).

✚ العمليات: فهي مجمل القرارات المتخذة من طرف الإدارة لتسيير نشاط المؤسسة، أين يتم استغلال المدخلات وتحويلها إلى قيمة داخل المؤسسة.

✚ المخرجات: تمثل نتيجة نشاط المؤسسة (المردودية، الحصة السوقية، رضا العملاء، التحكم في جودة المنتجات...). فتقييم نشاط المؤسسة يكون بتقييم أدائها وذلك بإتباع وسائل مراقبة التسيير فيها. تهتم مراقبة التسيير بالسهر على معرفة نقاط قوة وضعف المؤسسة من خلال عملية التسيير داخل المؤسسة. حيث تهدف إلى تحسين أدائها.

### المفاهيم

- الكفاءة **efficacité**: هي الكيفية المثلى في استعمال الموارد المتاحة لتحقيق الأهداف المسطرة. **فالكفاءة تربط بين الأهداف والوسائل**. الكفاءة هي الوسيلة المتبعة للوصول إلى النتائج
- **الفعالية efficience**: هي العلاقة بين النتائج المحققة والنتائج المقدرة وهي مؤشر القدرة على البقاء، **فالفعالية تربط بين النتائج والأهداف**. الفعالية هي الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة لتحقيق الأهداف المسطرة.
- الأداء **performance**: هو العلاقة بين **الموارد المتاحة والنتائج**

يعتمد بقاء واستمرار المؤسسة في ظل محيط تنافسي على مخطط استراتيجي ، يحدد من خلاله مجموع الأهداف المراد تحقيقها وفق سلم زمني محدد مع مراعاة متغيرات البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة. يبرز دور المناجنت الاستراتيجية في كونه العملية التي تسمح بتقييم عناصر البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة بهدف تشكيل رؤية إستراتيجية وتحديد الأهداف ومن ثم صياغة أساليب تحقيقها. تعتبر مراقبة التسيير أحد أهم الأدوات على مستوى المؤسسة الاقتصادية والتي تسمح بتحديد الأهداف والموارد اللازمة لتحقيقها، من خلال تحديد المسؤوليات ومتابعة الأداء وتقييم النتائج للتعرف على مواطن الخلل ومن ثم اتخاذ التدابير اللازمة للتصحيح. ترتبط مراقبة التسيير بالمناجنت الاستراتيجية (الإدارة الإستراتيجية)، كونها أحد أهم الأدوات المساعدة في عملية اتخاذ القرار ورسم المخطط الاستراتيجي لما تمتلكه من أدوات تسمح بتحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة من أجل بلوغ الأهداف المسطرة.

1- مدخل نظري للمناجنت الاستراتيجية

يعبر المناجنت الاستراتيجية عن مجموع القرارات إلي يتم اتخاذها على مستوى المؤسسة بهدف تحقيق أهدافها ومن أجل ضمان الاستمرارية والبقاء في إطار محيط تنافسي، فقد اختلفت المفاهيم باختلاف المنظرين والمختصين في المجال، فيعرف على أنه:

- ❖ العملية التي يتم من خلالها صياغة المخطط الاستراتيجي للمؤسسة بناء على تحليل البيئة الداخلية والخارجية لها وذلك وفقا لبرنامج عمل يسمح بمتابعة مستوى تحقيق الأهداف على المستوى البعيد<sup>40</sup>.
- ❖ العملية التي ترتبط بمفهوم التشخيص الاستراتيجي التي تعتمد على تحديد موقع المؤسسة، ومن ثم الاختيار الاستراتيجي من خلال المفاضلة بين مجموعة من الخيارات، و النشر الاستراتيجي إلي يعتمد على تنفيذ الإستراتيجية المختارة وإدارة التغيرات المرتبطة بهذا الاختيار<sup>41</sup>.
- ❖ فن توجيه المهام وتوزيع المسؤولية من إدارة موارد المؤسسة وتحقيق أهدافها ضمن تقنيات وآليات معينة<sup>42</sup>.

<sup>1</sup>Fourboul, C. V. (2006). *Managementstratégique*. Consulté le 10 أكتوبر, 2020, sur Cours management stratégique: [www.cours-gratuit.com--id-7574.pdf](http://www.cours-gratuit.com--id-7574.pdf),p5

<sup>41</sup> Saïd YAMI .(2011) .*Cours complet sur management stratégique PDF* , تاريخ الاسترداد 10 أكتوبر, Management Stratégique: <http://www.foad-mooc.auf.org/IMG/pdf/M01-6.pdf>,p3

<sup>3</sup>article .(2010) .*management* 10 , تاريخ الاسترداد 10 octobre, 2020 ,Le management stratégique et le management opérationnel: <http://mmanagement.e-monsite.com/medias/files/mgt-stat-et-ope.pdf>,p2

❖ هو نوع من الإدارة مهتم باتخاذ القرار المناسب على المدى البعيد ويسمح بتحقيق أهداف المؤسسة من خلال اعتماد برنامج عمل يراعى فيه جميع المتغيرات للبيئة الداخلية والخارجية مع إمكانية تصحيح الانحرافات الواردة<sup>43</sup>.

❖ الإدارة الإستراتيجية التي يحدد من خلالها التوجه الاستراتيجي للمؤسسة (اختيار الأسواق، المنتجات، التكنولوجيا...) بمراعاة مواطن القوة والضعف الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتنظيمية لها<sup>44</sup>.

❖ هي العملية التي تتضمن الخطوات التالية<sup>45</sup>:

- صياغة رسالة المنظمة وتحديد أهدافها
- التحليل الاستراتيجي
- صياغة الإستراتيجية
- الاختيار الاستراتيجي
- تنفيذ الإستراتيجية
- تقويم الإستراتيجية

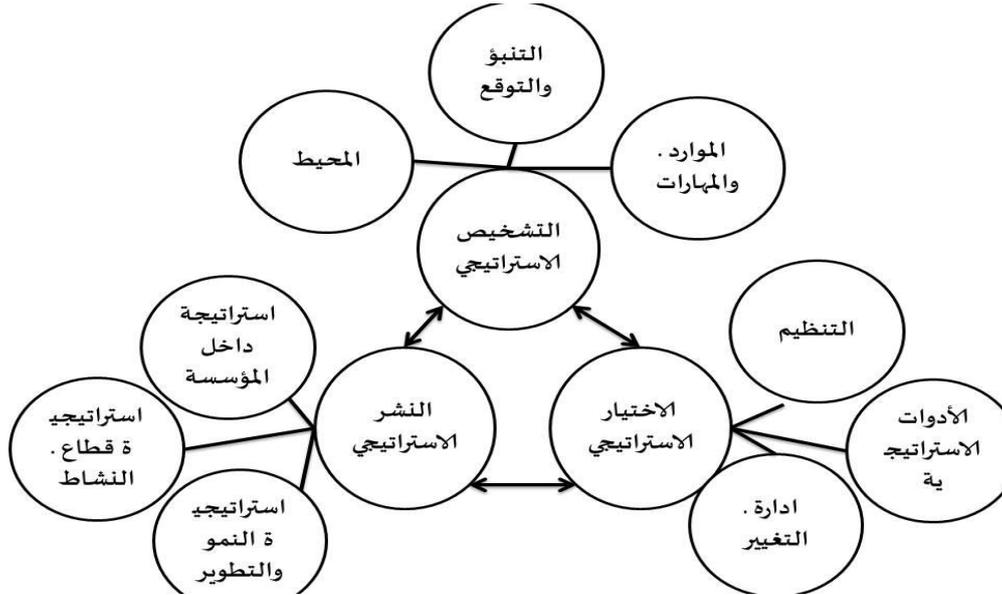
عموما، يعرف المناجمنت الاستراتيجي على أنه شكل من أشكال الإدارة المرتبط بالقرارات الإستراتيجية في المؤسسة على المدى البعيد والذي يتم من خلاله تحديد مسار الأهداف المراد تحقيقها من طرف إدارة المؤسسة مع مراعاة تغيرات المحيط الداخلي والخارجي لها. يمكن تحديد مفهوم المناجمنت الاستراتيجي من خلال هذا المخطط.

<sup>43</sup> article. (2014). *jobphoning.com*. Consulté le octobre 15, 2020, sur Définition de management stratégique: <https://jobphoning.com/externalisation/management-strategique#>

<sup>44</sup> article. (2012). *advaloris*. Consulté le octobre 12, 2020, sur Définition et enjeux du management stratégique: <https://www.advaloris.ch/nos-services/planification-strategique/definition-enjeux-management-strategique>

<sup>45</sup> زكريا الدوري. (2005). *الإدارة الاستراتيجية، مفاهيم وحالات دراسية*. عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع، ص26

## الشكل رقم 1: المناجمنت الاستراتيجي ومكوناته



Source : cours. (2014). *cours- management stratégique*. Consulté le octobre 10, 2020, sur Introduction- Stratégie d'entreprise: [www.cours-gratuit.com--id-9436.pdf,p8](http://www.cours-gratuit.com--id-9436.pdf,p8)

### أ- أهمية المناجمنت الاستراتيجي:

يتمحور مفهوم المناجمنت الاستراتيجي حول ثلاثة أسئلة<sup>46</sup>:

من؟: يتعلق الأمر بالتعرف على الجهة المسؤولة المخولة باتخاذ القرار الاستراتيجي مع الأخذ بعين الاعتبار أهميته.

متى؟: يتعلق الأمر بتحديد المسار الزمني للقرار الاستراتيجي.

ماذا؟: يتعلق الأمر بنوع القرار الاستراتيجي ومدى انعكاسه على مجموع الوظائف الأخرى داخل المؤسسة. فمن خلال الإدارة الإستراتيجية، يمكن للمؤسسة التعرف على نقاط القوة والضعف وكذا الفرص

والتحديات مما يسمح لها بصياغة مسار أهدافها ضمن الخطة الإستراتيجية المحددة وفقا لسلم زمني

مضبوط، أين يمكن التعرف بناء على ذلك على<sup>47</sup>:

-السوق الذي يمكن للمؤسسة الولوج فيه

-المستوى التنافسي

<sup>46</sup> انظر في ذلك:

- article. (2014). *jobphoning.com*. Consulté le octobre 15, 2020, sur Définition de management stratégique: <https://jobphoning.com/externalisation/management-strategique#>

- أمجد قاسم. ( 12 فبراير, 2017). *أفاق علمية وتربوية*. تاريخ الاسترداد 10 أكتوبر, 2020, من الإدارة الإستراتيجية وأهميتها ومستوياتها ومهامها: <http://al3loom.com/?p=20580>

<sup>47</sup> article. (2018, févrie 28). *eslsca Business School*. Consulté le octobre 12, 2020, sur L'importance du management stratégique pour les entreprises: <https://www.eslsca.fr/blog/limportance-du-management-strat%C3%A9gique-pour-les-entreprises>

-الزبائن المستهدفين  
-اقتصاد مجال النشاط  
-المهارات المطلوبة للفريق المهني  
-البرامج التدريبية والتحفيز المطلوب للموظفين  
-نوع الإستراتيجية الواجب إتباعها لتحقيق الأهداف  
فالإدارة الإستراتيجية ضرورية للمؤسسة الاقتصادية كونها تسمح بمتابعة ومراقبة النشاط وتقويمه  
بمراعاة تغيرات البيئة الداخلية والخارجية، وهي بذلك تساهم في <sup>48</sup>:

- تحديد خارطة طريق المؤسسة والتعرف على موقعها ضمن جغرافية الأعمال.
- تنمية القدرة على التفكير الاستراتيجي الفعال للمدراء
- الاستخدام الأمثل لموارد المؤسسة
- القدرة على امتلاك الميزة التنافسية
- مشاركة جميع المستويات الإدارية في صنع القرار

ب- أسباب اعتماد المناجمنت الاستراتيجي:

يرجع سبب لجوء المؤسسات الاقتصادية لنمط المناجمنت الاستراتيجي (الإدارة الإستراتيجية) إلى  
مجموع التحديات التي واجهت هذه الأخيرة، زيادة إلى ضرورة التماشي مع أنماط التغيير في أساليب الإدارة  
لبلوغ الأهداف المرجوة، ويمكن تلخيص هذه الأسباب في النقاط التالية <sup>49</sup>:

- التسارع في التغيرات الكمية والنوعية لبيئة الأعمال
- زيادة حدة المنافسة
- التطور التكنولوجي ودوره في تغيير نمط الإدارة
- العولمة الاقتصادية ما انجر عنها من انفتاح اقتصادي
- عمليات الاندماج والشراء العالمية على مستوى المؤسسات الاقتصادية.

<sup>48</sup> انظر في ذلك:

- أبو بكر مصطفى محمود. (2000). التفكير الاستراتيجي واعداد الخطة الاستراتيجية. القاهرة: الدار الجامعية، ص13
- سعد غالب ياسين. (1998). الادارة الاستراتيجية. عمان، الاردن: دار اليازوري للنشر والتوزيع، ص25
- <sup>49</sup> انظر في ذلك:
- سعد غالب ياسين، مرجع سابق، ص20
- أحمد عطا الله القطامين. (2002). الادارة الاستراتيجية. عمان، الاردن: دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، ص36

## ج- مستويات المناجمنت الاستراتيجي:

يعتمد تطبيق الإدارة الإستراتيجية على التعرف على مختلف مستوياتها داخل المؤسسة، فهي تضم<sup>50</sup>:

➤ الإستراتيجية على مستوى المنظمة: تهتم بتحديد المجالات التي يتوجب على المؤسسة الدخول فيها لتحقيق أهدافها.

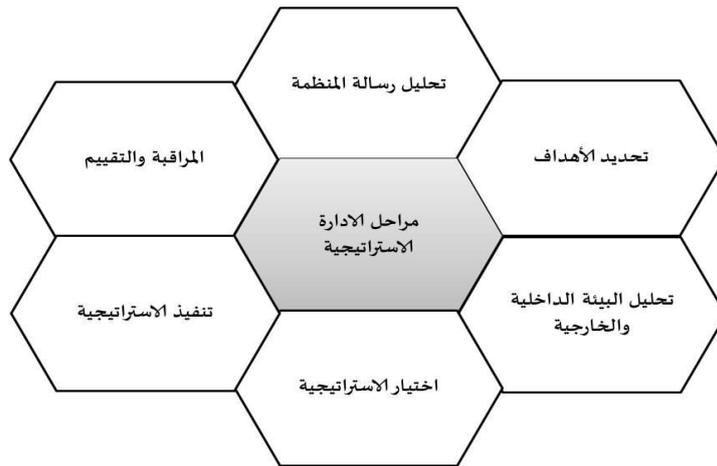
➤ الإستراتيجية على مستوى وحدات العمل: تهتم بتحديد السوق بمنتجات معينة بمدى محدد وتتضمن جميع الاستراتيجيات بالإضافة إلى الإستراتيجية التنافسية.

➤ الإستراتيجية على المستوى الوظيفي: تهتم بتحديد الإستراتيجية لكل مجال من مجالات الوظيفة كالإنتاج، التمويل وغيرها، مع ضرورة مراعاة التناسق الوظيفي.

ترتكز صياغة الإدارة الإستراتيجية على مكونات أساسية وهي:

- تحليل رسالة المنظمة، أي رؤية المؤسسة المستقبلية
- تحديد الأهداف الإستراتيجية
- تحليل البيئة الخارجية والداخلية للمؤسسة
- اختيار الإستراتيجية
- تنفيذ الإستراتيجية
- مراقبة الإستراتيجية وتقييم الأداء و استخراج الانحرافات

### الشكل رقم 2: مكونات المناجمنت الاستراتيجي



المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على معطيات الدراسة

<sup>50</sup> انظر في ذلك:

- حامد بدر رمضان. (1994). *الادارة الاستراتيجية*. القاهرة: دار النهضة العربية، ص102
- ابتهاج عبد الرحمن. (1995). *البدائل الاستراتيجية، التنفيذ والرقابة*. القاهرة: الشركة العربية للنشر، ص76

## 2 - علاقة المناجمت الاستراتيجية بمراقبة التسيير

تعتبر مراقبة التسيير عن مجموع العمليات والإجراءات التي تسمح للمسيرين بتقييم أدائهم ونتائجهم المحققة بالمقارنة مع ما كان مخطط و من ثم تحديد الانحرافات وتصحيحها، أي مراقبة مدى نجاعة و فعالية الإدارة الإستراتيجية في صياغة الخطة الإستراتيجية للمؤسسة من أجل بلوغ الأهداف المسطرة، لهذا تكمن أهمية مراقبة التسيير في تحقيق أهداف المناجمت الاستراتيجية من خلال النقاط التالية:

- يرتبط نشاط المؤسسة الاقتصادية بمستوى أدائها، أين يمثل هذا الأخير الدافع الأساسي لبقائها و استمراريتها، ولهذا يجب الاعتماد على أساليب للتحكم في التسيير ومتابعة النشاط.
- تعد مراقبة التسيير من أهم الأدوات والآليات التي تسمح بمراقبة ومتابعة عمليات المؤسسة بهدف تحقيق الأداء، من خلال قياس النتائج ومقارنتها بالأهداف المحددة ومن ثم استخراج نقاط التطابق والاختلاف وإجراء التصحيحات اللازمة.

- اختيار المعايير الأكثر تناسبا مع طبيعة النشاط والأكثر انسجاما مع الأهداف المرسومة.
- اختيار المعايير الأكثر وضوحا وفهما بالنسبة للعاملين، بحيث يكون في مقدورهم تطبيق هذه المعايير ببساطة والخروج بنتائج واقعية ومعبرة عن طبيعة الانحرافات وسبل معالجتها.
- ترتيب النسب المختارة وفق أهميتها وهذا نابع من كون أهداف كل وحدة تختلف عن الأخرى تبعا لطبيعة نشاطها والظروف الاقتصادية والاجتماعية المحيطة بها وهذا يتطلب انتقاء الأوزان الحقيقية لكل هدف من الأهداف وبما يتلاءم مع دوره وموقعه بين الأهداف الأخرى للوحدة.

### أ - التشخيص الاستراتيجي

يعبر التشخيص الاستراتيجي عن تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، لمعرفة مدى التغيرات الحاصلة وتحديد الفرص والتهديدات بهدف تحديد المواصفات والمميزات التنافسية للسيطرة على البيئة الداخلية بشكل يساعد الإدارة في رسم الإستراتيجية اللازمة لتحقيق الأهداف<sup>51</sup>.

تبرز أهمية التوجه لدراسة التشخيص الاستراتيجي في المؤسسة إلى<sup>52</sup>:

- تحديد الفرص المتاحة أمام المؤسسة، من خلال تخصيص الموارد المتاحة وتحديد طرق استخدامها،
- تحديد ما يسمى بللقدرات المميزة للمؤسسة فيما يتعلق بالموارد التي تمتلكها وكذا مستوى العمليات التنفيذية المستخدمة في توظيف تلك القدرات والإمكانيات للوصول إلى الهدف،
- يعد التشخيص الإستراتيجي ضرورة ملحة كونه يسمح بتحقيق الكفاءة في الأداء،

<sup>51</sup> جمال الدين محمد المرسي وآخرون، التفكير الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإنيا هيمية، مصر، 2007، ص 269

<sup>52</sup> عمار عماري وآخرون، أهمية التشخيص الاستراتيجي في تقييم المؤسسات، المنتدى الوطني الأول حول: تقييم أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم ومدى مساهمتها في تنمية الناتج الداخلي الخام خارج قطاع المحروقات في الجزائر، جامعة أحمد بوقره بومرداس 2000-2010، يومي 27 و 28 أبريل 2011، ص 2

- معرفة نقاط القوة والضعف الداخلية و الفرص والتهديدات الخارجية وهذا التشخيص يبني على دراسة المؤسسة من جوهرها والمحيط الذي هو حولها،
- الاستفادة من تحليل العوامل المؤثرة على اتجاهات الإستراتيجية للمؤسسة من خلال التعرف على مستويات تأثيرها والحلول الممكنة لتفادي أي خطر.
- القدرة على التأقلم مع معطيات البيئة المتغيرة لتحقيق التميز في الأداء.

### الجدول رقم1: مجالات التشخيص الاستراتيجي

الكاتب/ السنة	مجالات التشخيص الاستراتيجي
Jauch & glueck ; 1988	- تحليل البيئة العامة، تحليل البيئة الصناعية والبيئة الدولية، تحليل العوامل الداخلية.
Montanari et al. ;1990	- تحليل البيئة، تحليل الاستعدادات الداخلية.
Megginson et al . ;1992	- تحليل عوامل مؤسسية داخلية، تحليل معطيات الصناعة، تحليل البيئة الخارجية الحالية، تحليل البيئة الخارجية المستقبلية.
Johnson & scholes ;1993	- تحليل البيئة، تحليل الموارد والاستعدادات الإستراتيجية، تحليل الثقافة المؤسسية، تحليل توقعات المساهمين.
Bartol & martin ; 1994	- تقييم عوامل البيئة، تقييم عوامل منظميه، تحليل المنافسة.
Certo & peter ; 1995	- تحليل البيئة العامة، تحليل البيئة الداخلية، تحليل بيئة العمليات.
Morden ; 1996	- تحليل خصائص المؤسسة الداخلية (أوجهها)، تحليل أوجه البيئة الخارجية (خصائصها).

المصدر: نعمة عباس خضير الخفاجي، الإدارة الإستراتيجية (المداخل والمفاهيم والعمليات)، دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2010، ط2، الأردن، ص109

ب - القيادة الإستراتيجية: تعرف هذه الأخيرة على أنها رسم إستراتيجية، يتم من خلالها تعبئة الموارد بهدف الوصول إلى نتائج معينة، أين يتم تحديد برنامج العمل ومن ثم متابعة تحقيقه وتنفيذه باحترام الإجراءات والتنظيمات<sup>53</sup>. تساهم القيادة الإستراتيجية في التحكم في توجيه تنفيذ برنامج وخطة العمل بهدف اعتماد الإجراءات التصحيحية اللازمة، مع الأخذ بعين الاعتبار سرعة الحركة والتي أبحاث تمثل اليوم مهارة أساسية بالنسبة للمؤسسة. تهدف القيادة الإستراتيجية إلى<sup>54</sup>:

- تحديد الإستراتيجية
- نشر الرؤية الإستراتيجية داخل المنظمة.
- إضفاء الطابع الرسمي لخطط العمل ومتابعة تناسقها.
- إنشاء فرق لإدارة الخطط

<sup>53</sup> l'équipe de Manager, Pilotage stratégique, le 23/06/2020, <https://www.manager-go.com/strategie-entreprise/pilotage-de-la-strategie.htm>

<sup>54</sup> Article, pilotage stratégique, sur le site : <https://www.eiphedeix-international.fr/pilotage-strategique/>

- إدارة التغيير المرتبط بالإستراتيجية.

- متابعة وقياس فعالية الخطط.

تمثل القيادة الإستراتيجية جزء لا يتجزأ من الإدارة الإستراتيجية وذلك ضمن الأركان الأساسية التالية:

- الإدارة الإستراتيجية

- الإدارة التنظيمية

- الإدارة التشغيلية

تتبع الإدارة الإستراتيجية مسار، يرتكز على سبعة خطوات أساسية تتمثل في <sup>55</sup>:

➤ تحديد مهمة المنظمة وقيمتها ورؤيتها.

➤ وضع الأهداف الإستراتيجية.

➤ بناء حلقة اتصال فيما يتعلق بالاختيار الاستراتيجي

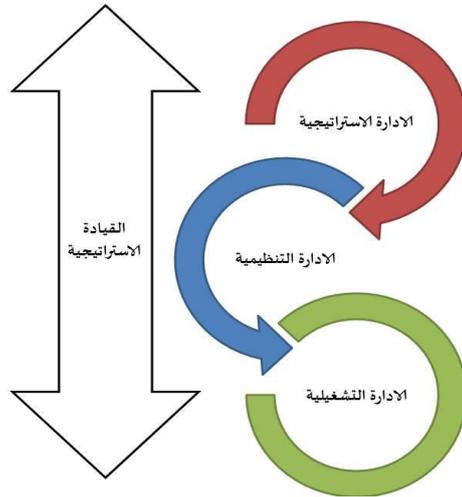
➤ بناء توافق في الآراء حول كيفية دفع التغيير.

➤ وضع الصيغة النهائية لخطة العمل الإستراتيجية.

➤ نشر خطة التغيير

➤ إدارة الخطة ومتابعتها ، واستغلال الخبرات

### الشكل رقم 3: القيادة الإستراتيجية



إعداد الباحثة بالاعتماد على معطيات الدراسة

تعتمد القيادة الإستراتيجية على مجموعة من الأدوات الأساسية لمتابعة تنفيذ العمليات ومراقبتها،

حيث نجد:

<sup>55</sup> Article, pilotage stratégique, op cite

❖ لوحة القيادة: يمثل أحد أهم الأدوات التي تسهل متابعة ومراقبة سير نشاط العمليات على المستوى الكلي في المؤسسة كما على مستوى مراكز المسؤولية. تعرف على أنها مجموعة من المؤشرات المنظمة التي تسمح بالمتابعة لمجموعة معينة أو لمراكز مسؤولية حيث تسمح بمتابعة وتوجيه ومراقبة هذا المركز (مجموعة الإنتاج، مجموعة التسويق، مجموعة الاستثمار....). تمثل أيضا مجموعة من المعطيات والمعلومات المختارة قد تكون في شكل أرقام، مؤشرات أو بيانات تعبر هذه الأخيرة عن تحليل لوثائق الاستغلال التي تسمح باتخاذ القرار المناسب للمؤسسة.

تساهم لوحة القيادة في تطبيق القاعدة 3 U والتي تعبر عن :

-مفيدة (Utile): تسمح بتقييم الوضعية لاتخاذ الإجراءات اللازمة

-صالحة للاستعمال (Utilisable): تسمح باستخراج المعلومات القابلة للاستغلال

-يتم استخدامها (Utilisé): هي أداة جيدة لإدارة المؤسسة

عموما، تعتبر هذه الأخيرة أداة، تلخص المعلومات الضرورية لتشخيص سريع للعمليات مع التركيز على أهم المؤشرات التي تكون واضحة وسهلة التفسير بالنسبة لجميع أعضاء الفريق.

❖ بطاقة الأداء المتوازن:

تعبر عن الأداة المطورة للوحة القيادة، أين اعتمد فيها كل من روبرت كابلن & ديفد نورتهن على أربعة محاور أساسية لقياس الأداء في المؤسسة. تمثل في الأساس أداة للتخطيط الاستراتيجي ومعيارا للتعرف على أداء نظام الإدارة فيها من خلال<sup>56</sup>:

-محور المالي يسمح بالتعرف على العائد عن الاستثمار، القيمة الاقتصادية المضافة، تكلفة المنتج والربحية  
-محور العميل، للتعرف على جودة الخدمة، رضا العملاء وتقديم منتجات جديدة....  
-محور الأعمال الداخلية: متابعة تطور الأنظمة الادارية، مستوى التعاون بين الادارات، نظم المعلومات...  
-محور التعليم والنمو: تحديد القدرات التي يجب أن تنمو في المؤسسة  
-خلق قيمة العملاء والمساهمين....

❖ جودة نظم المعلومات: يتعلق الأمر بمجموع المعلومات التي يمكن أن تحوز عليها المؤسسة من محيطها

الداخلي والخارجي وكذا أساليب معالجتها ونشرها عبر مختلف الأقسام. أ[ ما تمتلكه المؤسسة من برامج ومعدات ومهارات لتحليل المعلومة والاستفادة منها.

<sup>56</sup> وسيم بن حسن مسري. ( 29 جويلية، 2018). رواد الأعمال. تاريخ الاسترداد 15 سبتمبر، 2019. من من بطاقة الأداء المتوازن:

<http://www.rowadalaamal.com>

## ت - دور مراقبة التسيير في المناجمنت الاستراتيجي:

لمراقبة التسيير دور هام داخل المنظمة وذلك من خلال السيطرة على العمليات والإجراءات التي تتركز في الأساس على تنظيم المحاسبة ومعالجة المعلومات والتعرف على نظم قياس النتائج والمخاطر بالاعتماد على أساليب الرصد والقياس. تعمل وظيفة مراقبة التسيير على توفير المعلومات اللازمة للتوجيه الاستراتيجي والتشغيلي للمؤسسة في ظل محيط متغير، مما يسمح بتحسين استخدام الموارد، التحكم في عنصر الندرة وزيادة توليد الفرص لتحقيق الربح والاستمرارية، وعليه فهي تلعب دور قيادي في السيطرة والتوقع الاستراتيجي وذلك من خلال<sup>57</sup>: (FERRER, 2019, p. 4)

- قياس الأداء (Mesure de la performance) : أي قياس النتائج الاستراتيجية الحالية والتأكد من الامتثال للخيارات التي يتم اتخاذها (الإجراءات التصحيحية) بالاعتماد على إدارة الأعمال وإعداد التقارير من أجل صياغة نماذج للنمو والربحية وفق المتغيرات الاقتصادية والمالية المحيطة بالمؤسسة.

- التخطيط (Planification): أي تحليل متغيرات البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة من أجل تحديد أهدافها على المدى البعيد وبالتالي تحديد أدوات خلق القيمة القادرة على تحسين الإنتاجية والتحكم في التكاليف (ROE .ROI.EVA...)، وكذا تخصيص الأموال والموارد اللازمة لتحقيق الديناميكية التي تسمح بالتكيف مع اتجاهات السوق.

- التنفيذ (Exécution): تسهر على ترجمة الإستراتيجية إلى أهداف، تضمن تنفيذها بالاعتماد على أدوات معينة تمكن من تحقيقها ومن ثم المحافظة على استمرارية المؤسسة وبقائها ضمن الدائرة التنافسية.

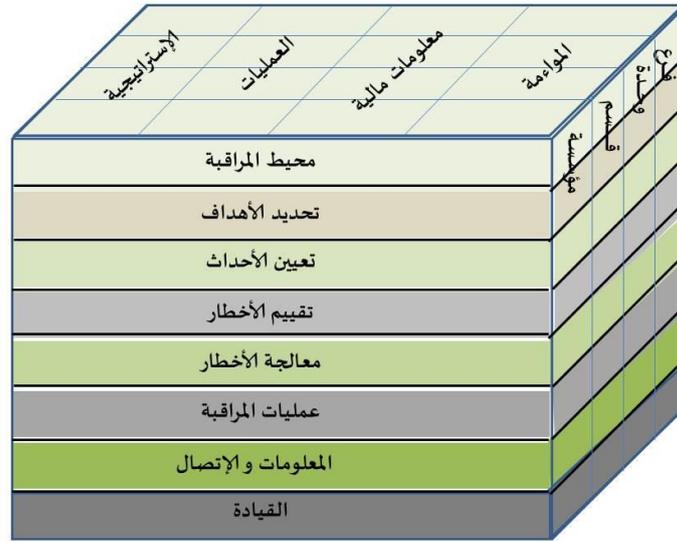
- القيادة التنفيذية (Le Pilotage Opérationnel) : من خلال قياس مردودية النشاط، قياس التكاليف، التعرف على الهامش التجاري ومن ثم صياغة التقارير (Reporting).

- القيادة المالية (Le Pilotage financier) : بالاعتماد على تحليل وقياس الأداء وصياغة التقارير على مختلف المستويات الإدارية بهدف صياغة الإستراتيجية واتخاذ القرار المناسب، تعتمد العملية على ربط مختلف الإدارة التشغيلية بنظم معلومات يسمح بجمع المعلومات وإجراء عملية التنبؤ.

- التسيير الموازناتي (Le processus budgétaire) : يمثل العلاقة بين الإدارة العليا والكيانات التشغيلية، يتم من خلاله تحديد الأهداف الواجب تحقيقها وفقا للموارد المتاحة ، فهو بذلك يسمح برصد الميزانية وتخطيط التوجهات الإستراتيجية والمالية في المدى المتوسط.

<sup>57</sup> FERRER, F. V. (2019). *Contrôle de gestion stratégique* . Paris: Harwell Management,p4

## الشكل رقم 4 مراقبة التسيير والمناجمت في المنظمة



المصدر: اعداد الباحثة بالاعتماد على:

(Morgane LE BRETON & Florian BONNET و SÉPARI، 2017، صفحة 9)

تظهر أهمية مراقبة التسيير ضمن المناجمت الاستراتيجي (الإدارة الإستراتيجية) من خلال تحديد نطاق التحكم الإداري وفقا للمستويات الإدارية التالية<sup>58</sup>:

- ❖ **تسيير العمليات:** حيث تهدف وظيفة مراقبة التسيير إلى التحكم وتحسين العمليات، أين يساهم في اتخاذ القرار المناسب وفقا لعمليات التشخيص والتحليل المستمر لنشاط المؤسسة والذي يضمن:
  - متابعة ومراقبة النشاط والأداء وفقا للوحات قيادة تعتمد في بنائها على التطعيم المستمر لمجموع المؤشرات المحاسبية والمؤشرات المادية وبمساعدة نظام معلوماتي ديناميكي. العمل على تسهيل التنسيق بين مختلف الوظائف لإعداد الموازنات القائمة على المعلومات المتوفرة، والعمل على التحسين المستمر للأداء باستخدام نظم التكاليف المناسبة.
  - العمل على اتخاذ التدابير اللازمة في إعداد الموازنات ولوحات القيادة بالاعتماد على موثوقية المعلومة وشفافيتها بما يضمن الوصول للنتائج والعمل على تصحيح الأخطاء والانحرافات الواردة.
  - العمل على تسيير المؤسسة من خلال التسيير الموازناتي و متابعة الأداء من خلال اعتماد مراكز المسؤولية لتحديد المهام ومراقبة أداء كل مركز ومن ثم إعداد التقارير لصالح الإدارة العليا، أي المساهمة في تحديد التوجهات الإستراتيجية للمؤسسة.

❖ **التسيير الاستراتيجي:** فوظيفة مراقبة التسيير تلعب الدور الاستشاري على مستوى المؤسسة من خلال تقييم الأخطار الاقتصادية والمالية المترتبة عن اتخاذ أي قرار متعلق بنشاط المؤسسة، فهي تساهم في تحليل

<sup>58</sup> Sabine SÉPARI & Pascal FABRE Florian BONNET & Morgane LE BRETON .(2017) .  
Management et contrôle de gestion .Paris: Dunod,p17

التكاليف، تتبع الفرص، تسهيل عملية التنسيق، الاعتماد على الآليات والأدوات اللازمة في تحليل المعلومات والمؤشرات.

### العمل المطلوب:

- حاول من خلال ما تم التعرض له في المحاضر، رسم مخطط توضيحي لعملية التشخيص الاستراتيجي؟
- تطرق لمختلف الاستراتيجيات التي يمكن للمؤسسة انتهاجها بناء على تشخيصها الاستراتيجي؟
- أين تكمن أهم نقاط تدخل مراقبة التسيير في المناجمنت الاستراتيجي؟
- اشرح المحاور الأساسية الثلاثة للمناجمنت الاستراتيجي؟

تمارس المؤسسات حاليا نشاطها في ظل بيئة معقدة المعطيات، أين يمكن لها الحصول على مجموعة من الفرص لمواصلة نشاطها والمحافظة على أداؤها، كما تخضع لمجموعة من التهديدات نتيجة تغيرات محيطها. ترتبط الفرص والتحديات التي تواجه المؤسسة في العموم بمجموع نقاط القوة والضعف لديها والمتعلقة ببيئتها الداخلية، وذلك من حيث مدى الاستجابة والقدرة على التحكم. يتعلق الأمر ب<sup>59</sup>:

- تداخل أقطاب المحيط الاقتصادي العالمي، وبروز مستويات مختلفة من المناطق التجارية ذات القوانين والقواعد المختلفة في تسييرها نتيجة الانفتاح الاقتصادي العالمي (التحالفات الجيوسياسية، تغيرات أسواق المواد الأولية، المناطق الضريبية... إلخ).

- تطور المحيط التكنولوجي، الذي سمح بالاقتصاد في الوقت وتوفير المعلومات مع امكانية تطوير تقنيات المعالجة، وذلك في مقابل بروز أخطار ومتغيرات جديدة مرتبطة في الأساس بتسارع التكنولوجيا.

- تطور البيئة الاجتماعية والايكولوجية، مما فرض على المؤسسات ضرورة احترام معايير تحسينها وإدارتها ومراعاة عمليات التقييم غير المالية والاقتصادية.

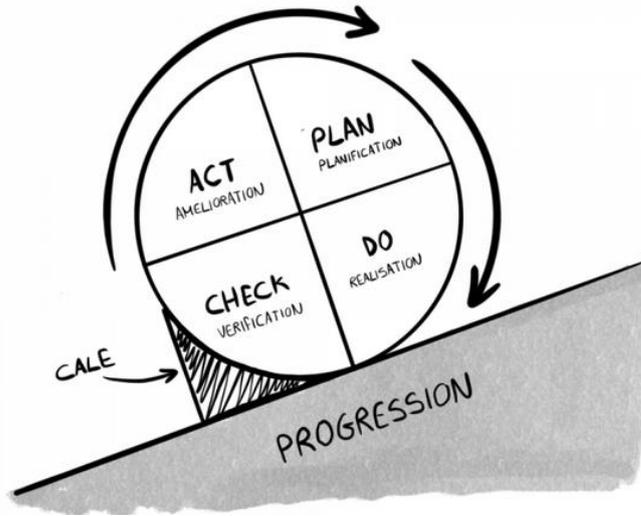
يركز مفهوم المناجمنت على مجموعة واسعة وهامة من الوظائف والتي تسمح للمؤسسة بالوصول لأهدافها، وذلك من خلال تواجدها في مستويات مختلفة داخل المنظمة، أين يتم تحديد الأهداف، توجيه المهام، تنظيم العمل من خلال التنسيق بين مختلف الوظائف، موازنة الموارد ومن ثم متابعة ومراقبة المهام. فالمناجمنت، هي الوظيفة التي يتم من خلالها متابعة مراقبة إمكانية تحقيق الأهداف في ظل تغيرات المحيط المعقدة، أين يتم الموازنة بين التغيرات الإستراتيجية والتغيرات التنظيمية من خلال التنسيق بين المناجمنت الاستراتيجي والمناجمنت الوظيفي بهدف ضمان بقاء واستمرارية المؤسسة.

<sup>59</sup> Sabine SÉPARI, Florian BONNET & autres, Management et controle de gestion T (Manuel), Dunod 2017, p14

## 1 - تحليل ارتباط المناجمنت بمراقبة التسيير

يرتكز تحليل العلاقة التي تربط المناجمنت بمراقبة التسيير على تحليل وظائف المناجمنت ومدى ارتباطها بأدوات وأساليب مراقبة التسيير، حيث يتم الاعتماد على عجلة وظائف المناجمنت (PDCA) كألية للمتابعة الدورية لإدارة الجودة في المؤسسة. تم التوصل لهذه الأخيرة في سنوات الخمسينات من طرف الإحصائي الأمريكي William Edwards Deming، حيث سميت الطريقة على اسمه وهي La méthode cyclique PCDA، أو La roue de DEMING.

الشكل رقم 1: أهمية وظائف المناجمنت في تحقيق النمو في المؤسسة



Source : Claire Cornic, Suivons la roue de Deming : La méthode PDCA, sur le site :

<https://blog-gestion-de-projet.com/suivons-la-roue-de-deming-ou-cycle-de-shewart-deming/>

بهدف تحقيق مستوى بلوغ أهداف المؤسسة وفقا لما تم رصده من وسائل وموارد، لابد من اعتماد

نموذج دومينغ (PDCA)، من خلال ترتيب مراحل تنفيذ العملية ضمن أربعة خطوات أساسية:

-المخطط: التحضير والتخطيط.

-التنفيذ: التطوير، التنفيذ الجيد،

-المتابعة: المراقبة والتحقق

-التصحيح: اعتماد التدابير اللازمة للتعديل والتصحيح.

ما يجب الإشارة إليه هو إمكانية استخدام نموذج دومينغ في كافة المجالات، حيث يمكن الاستعانة بهذه

الطريقة في إدارة المشاريع، بهدف تحسين أداء تسييره للحصول على أفضل النتائج، إن من أهم مميزات هذا

النموذج هو القدرة على الحد من المخاطر في ظل المراقبة المستمرة.

من أجل تحقيق أهداف عجلة المناجمنت في ظل مراقبة التسيير، يجب التأكيد على النقاط التالية:

#### في مجال التخطيط والتحضير الصحيح:

- يجب تحديد الأهداف بدقة، القدرة على قياسها، إمكانية تحقيقها في الوقت المحدد.
- تحديد المشكل المراد حله أو التخلص منه ومن مسبباته.
- اختيار الحلول الممكن تحقيقها.
- تحديد برنامج عمل وفقا استحقاقات زمنية محددة.

#### في مجال التطوير والتنفيذ:

يجب الالتزام بالمخطط، مع توزيع المهام والوظائف وفقا لما تم اختياره كنموذج استراتيجي.

#### في مجال المراقبة والمتابعة:

التأكد من مستوى النتائج المحققة على مختلف مستويات مراكز المسؤولية في المؤسسة ومقارنتها بما تم تخطيطه (تقديره) مع الأخذ بعين الاعتبار ما تم رصده من موارد ووسائل لذلك، ومن ثم استخراج الانحرافات الواردة.

#### في مجال التصحيح:

اعتماد الإجراءات التصحيحية اللازمة وفقا لما تنص عليه إجراءات تسيير المنظمة، وذلك بهدف تحسين مستوى الأداء، سواء كان يخص الأداء الإجمالي للمؤسسة أو أداء مراكز المسؤولية.

بناء على ما تقدم، يمكن القول أن المناجمنت هو الوظيفة التي تجمع بين القرارات والإجراءات، فهو

يمثل الإدارة الإستراتيجية للشركة في أسواقها، والإدارة التنظيمية لإدارة الهياكل والإجراءات والجهات الفاعلة، أما مراقبة التسيير، فتمثل الوظيفة التي تسمح بتحقيق وظيفة المناجمنت من خلال مجموع الأدوات والأساليب المطبقة ضمنها.

## 2 - تطور موقع مراقبة التسيير في المنظمة:

بالاعتماد على أفكار ونظرية تايلور في منتصف القرن العشرين، فيمكن ربط أهداف المؤسسة بالإنتاجية والربحية من خلال إدارة ومراقبة الأنشطة وبالاعتماد على المحاسبة التحليلية للتعرف وحساب مختلف التكاليف المتعلقة بالعملية الإنتاجية، ففي هذه الفترة ارتبط مفهوم مراقبة التسيير بمتابعة ومراقبة المستوى العملياتي (مراقبة العملية) والتقني والمالي للعملية الإنتاجية.

في ظل نمو المشاريع وتنوع الأنشطة من جهة، ونمو السوق من جهة أخرى، كان لابد على المؤسسة المرور إلى قياس ومتابعة ومراقبة أنشطة مواردها البشرية إلى جانب الموارد التجارية وذلك بهدف التنبؤ بالإيرادات والنفقات. أي أن التوجه الجديد لمراقبة التسيير كان نحو إعداد موازنات تقديرية لمجموع الموارد البشرية في المؤسسة (تقدير مساهمة المورد البشري في العملية مع إخراج الانحرافات واقتراح الحلول)، إلى جانب موازنة موارد الإنتاج (مختلف الموازنات المرتبطة بالعملية الإنتاجية من مواد، تمويل وبيع).

في هذا الإطار، ظهر تعريف جديد لمراقبة التسيير سنة 1965: تعرف مراقبة التسيير على أنها النظام الذي يسمح بمتابعة ومراقبة كفاءة استخدام الموارد المتاحة في المؤسسة بشكل أفضل (مقارنة بالأهداف المسطرة)، وبفعالية (مقارنة بالوسائل المستخدمة) من أجل تحقيق أهداف المؤسسة<sup>60</sup>. أما في سنوات الثمانينات، فقد كان التوجه نحو استجابة المؤسسات لتغيرات السوق من خلال المرونة في رسم استراتيجيتها وتحديد آليات تنفيذها بدلا من التركيز على مستوى الإنتاجية فقط، في حين تم الاستناد إلى الابتكار في سنوات التسعينات، مما سمح بظهور تشكيلات جديدة من المنظمات في ظل تطورات تكنولوجيا المعلومات والاتصال، أين أصبح الحديث حاليا عن المنظمات العابرة (الشركات المتعددة الجنسيات) وعن العمليات والمشاريع المبتكرة. تعتمد عمليات مراقبة التسيير على:

❖ **حيازة المؤسسة لنظام معلومات جيد:** بهدف قيادة العمليات، فمن خلال المحاسبة المالية يمكن ضبط جميع معاملات المؤسسة مع متعاملها، من خلال تسجيل مختلف العمليات، مراقبتها ومتابعتها ومن ثم تحليلها للحصول على حساب النتيجة السنوي للمؤسسة، أما المحاسبة التحليلية، فتعمل على تحليل التكاليف للتعرف على مستواها وكذا ما تحملته المؤسسة من نفقات لانجاز نشاطها، في جانب آخر يساهم نظام المعلومات بتبادل مختلف المعلومات على مستوى مختلف الأنظمة داخل المؤسسة بهدف الوصول إلى أحسن أداء (من خلال عمليات نشر ومعالجة المعلومة بين مختلف الأقسام في الوقت المناسب).

<sup>60</sup> Sabine SÉPARI, Florian BONNET & autres, Management et controle de gestion T (Manuel), op cite, p15

❖ **المساهمة في المراقبة الداخلية:** حيث تساهم مراقبة التسيير بشكل فعال في المراقبة الداخلية لجميع أنشطة المؤسسة وبالتالي مراقبة أداؤها، فقد تم الاعتماد على المراقبة الداخلية في سنوات الخمسينات من القرن الماضي ( 1950 ) كتوجه جديد يسمح بالامتثال واحترام الضوابط والإجراءات الداخلية والتي تحكم تسيير وإدارة العمليات، مع إمكانية تحسينها إذا اقتضى الأمر ذلك. ترتبط عمليات المراقبة الداخلية بـ:

- حماية الممتلكات

- موثوقية المعلومات واكتمالها.

- الامتثال للسياسات والقوانين والإجراءات واللوائح الداخلية.

- الاستخدام الاقتصادي الفعال للموارد المتاحة.

- العمل على تحقيق أهداف النشاط أو برنامج العمل.

فالعلاقة بين مراقبة التسيير والمراقبة الداخلية تبادلية، حيث تعتمد كفاءة مراقبة التسيير على وجود

حد أدنى من المعلومات الموثوقة والمتوفرة من خلال المراقبة الداخلية، في جانب آخر تساهم مراقبة التسيير

الفعالة في إنتاج المعلومات اللازمة للمراقبة الداخلية.

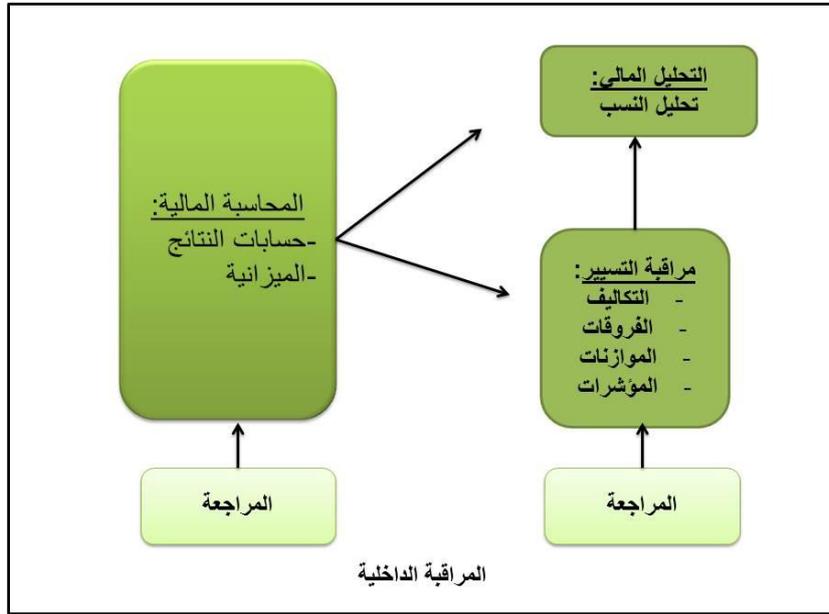
## الجدول رقم1: مفاتيح المراقبة الداخلية لتحقيق مراقبة التسيير

مساهماتها في مراقبة التسيير	مفاتيح المراقبة الداخلية
<b>المفتاح 1: تكييف المنظمة</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- تحديد مراكز المسؤولية.</li> <li>- موثوقية المعلومات الواردة لتحديد ( الجرد، الأجرة، التسجيل المحاسبي، مراقبة الإنتاجية....</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- الهيكل التنظيمي</li> <li>- تحديد الوظائف واحترام مبدأ الفصل بينها.</li> </ul>
<b>المفتاح 2: نظام توثيق ومعلومات فعال</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- إنتاج معلومات ذات موثوقية على مستوى مختلف مراكز المسؤولية في المؤسسة، مما يساهم في اتخاذ الإجراءات سواء من حيث اتخاذ القرار أو من حيث اعتماد التصحيحات اللازمة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تحديد المخطط المحاسبي المعتمد</li> <li>- اعتماد على الدليل المحاسبي لشرح آليات التسجيل وكذا السياسات المحاسبية المعمول بها.</li> <li>- تحديد دليل الإجراءات التنظيمية.</li> <li>- اعتماد لوحة قيادة</li> </ul>
<b>المفتاح 3: إجراءات المراقبة الدورية</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- تحديث المعلومات بتنفيذ العمليات ومستوى التناسق بين مختلف المراكز، مع التعرف على الاختلال الوارد وتصحيحه ( صيانة المعدات، أساليب التخزين...)</li> <li>- تحديث المعلومات المتعلقة بالاستهلاك وتغيرات أنماطها وكذا التغيرات السويو اجتماعية والتعرف على تأثيرها على مختلف عمليات المؤسسة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- التعامل مع الحقائق من خلال المراقبة المادية لممتلكات المؤسسة، تحديد آليات وأساليب التعامل مع التزامات المؤسسة تجاه الغير.</li> <li>- التعامل مع متغيرات البيئة الخارجية للمؤسسة من خلال احترام آليات حماية المستهلك، البيئة، وغيرها...</li> </ul>
<b>المفتاح 4: وسائل الحماية المادية</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- التأكد من موثوقية المخزون الدائم، والتحكم بشكل أفضل في تدفقات مدخلات ومخرجات العمليات.</li> <li>- حماية المعلومات المحاسبية من عمليات القرصنة ومن أخطاء الاستخدام.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- الحد من هدر الموارد في المؤسسة</li> <li>- توفير نظم لحماية المعلومات الخاصة بالمؤسسة.</li> </ul>
<b>المفتاح 5: موارد بشرية مؤهلة ومندمجة في نشاط المؤسسة</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- تحسين كفاءة الموظفين من خلال عمليات التدريب وبالتالي تقليص فجوات الأداء</li> <li>- زيادة وعي الموظفين بضرورة الاندماج والمشاركة الفعالة في عمليات المؤسسة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ضبط إجراءات التوظيف</li> <li>- اعتماد إجراءات وسياسات للتدريب والتكوين.</li> <li>- المراقبة الصارمة للنشاط</li> </ul>
<b>المفتاح 6: نظام الاستشراف</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- تفادي الانزلاق المالي في تنفيذ العمليات من جهة والحد من هدر الموارد المستخدمة فيها من جهة أخرى.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- اعتماد إجراءات خاصة بعمليات مضاء الوثائق والتأشير.</li> <li>- اعتماد نظام إشراف من قبل الإدارة، رؤساء الأقسام والمراقب الداخلي ومراقب التسيير.</li> </ul>

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على: Sabine SÉPARI, Florian BONNET & autres, Management et controle de gestion T (Manuel), op cite, p16

❖ **المساهمة في المراجعة الداخلية:** تساهم عمليات مراقبة التسيير في تحقيق المراجعة الداخلية في المؤسسة، أين تمثل المراجعة الداخلية المهمة الأساسية لتحقيق الأداء بشكل أفضل وذلك بالاعتماد على عمليات المراقبة الداخلية لضمان احترام الإجراءات المحددة في المؤسسة.

الشكل رقم 2: العلاقة التبادلية بين نظام المعلومات وآليات وأدوات الرقابة في المؤسسة.



Sabine SÉPARI, Florian BONNET & autres, Management et controle de gestion T (Manuel), op cite, p20

تبرز أهمية المراجعة الداخلية في المؤسسة كونها مهمة في تحليل الأداء وقيادته، حيث أنها تسمح بتوفير المعلومات اللازمة حول نوعية الإجراءات المطبقة في المؤسسة لرصد الفعالية (التعرف على النتائج)، وتحقيق الكفاءة (الاستخدام الأمثل للوسائل)، كما أن المراجعة الداخلية هي الوسيلة التي يمكن من خلالها التعرف متخذ القرار على مستوى مختلف مراكز المسؤولية. كما أن هذه العملية تسمح بتوفير ما يلزم من معلومات ومعطيات للأطراف ذات المصلحة.

❖ **المساهمة في المراجعة الخارجية:** ساهمت تغيرات محيط المؤسسة ومتطلبات متابعة ومراقبة عملياتها ونشاطها في تطور عمليات مراقبة التسيير فيها، من خلال تطور الأدوات والأساليب، أين تم الاستناد إلى حوكمة الشركات والتي تعنى بمراقبة ومتابعة مستوى الامتثال لمجموع الإجراءات والسياسات المعتمدة من طرف المؤسسة، من أجل اتخاذ القرارات المناسبة لجميع أصحاب المصلحة فيها.

فحوكمة الشركات تعتمد على عمليات المراجعة الداخلية لمختلف القوائم المالية وتحديد درجات احترامها لمبادئ ونظم تسيير المؤسسة، في حين تعتمد المراقبة الخارجية على مراجعة القوائم المالية للمؤسسة من طرف المراقب الخارجي بهدف التعرف على مدى احترام القوانين المطبقة ومقارنة مستوى النتائج بما تم رصده من موارد ووسائل للتحقق من فعالية وكفاءة المؤسسة.

تعرف المراقبة الخارجية للحسابات على أنها الوظيفة المستقلة عن المؤسسة والتي تسمح بمراقبة ومتابعة تناسق الإجراءات ومعايير التشغيل من خلال مساهمة جميع أطراف العملية (المتدخلون في عملية التنفيذ)، تضم المراجعة الخارجية، مراجعة كافة العمليات المحاسبية والمالية على مستوى المؤسسة، الإجراءات القانونية والضريبية، زيادة إلى مراجعة الجودة والمراجعة البيئية والمجتمعية. عموماً، يمكن القول أن مراقبة التسيير هي الوظيفة التي تتضمن أدوات لحساب وتحليل عمليات المؤسسة، سواء من باستعمال الطرق الكمية أو النوعية، فبالإضافة إلى تحليل التكاليف، تسعى مراقبة التسيير في المساهمة في اتخاذ القرار من الجانب التكتيكي أو الاستراتيجي لتحسين أداء الأنشطة داخل المنظمة. فهو يسعى إلى:

-إدارة العمليات من خلال عمليات التحكم والتحسين.

-اعتماد أدوات وأساليب لقيادة العمليات

-تسيير المنظمة من خلال اعتماد نظام التسيير الموازناتي ومتابعة الأداء.

-التسيير الاستراتيجي من خلال المساهمة في اتخاذ القرار ورسم الإستراتيجية.

تمثل إدارة الموارد البشرية أهم وأكثر وظائف المؤسسة امتداد وتأثيراً على الوظائف الأخرى للمؤسسة، باعتبار أن العنصر البشري هو وسيلة تفعيل عناصر الإنتاج الأخرى بالإضافة إلى كونه عنصر الإنتاج الأكثر أهمية. عرف مصطلح إدارة الموارد البشرية مجموعة من التغيرات من حيث التسمية والمضمون أو التطبيق المرافق للتسمية، حيث بدأت في بداية الأمر بإدارة العلاقات الصناعية، ثم أخذت هذه الإدارة تسميات مختلفة ابتداء من إدارة شؤون الموظفين أو القوى العاملة وانتهاء بإدارة الموارد البشرية، والتي تعرف بأنها تلك الإدارة التي تهتم بالعنصر البشري الذي يعمل في المؤسسة منذ لحظة دخوله فيها إلى لحظة مغادرته لها بشكل نهائي بما يتناسب وأهداف المؤسسة وأساليب العمل فيها.

### 1- مفهوم إدارة الموارد البشرية:

يمكن تعريف إدارة الموارد البشرية على أنها مجموعة السياسات والإجراءات المتبعة قصد الاستثمار الأمثل للموارد البشرية داخل المؤسسة وذلك بفعالية ونجاعة وذلك لتحقيق أهداف جميع الفاعلين (المؤسسة، العاملين، الزبائن... الخ)<sup>61</sup>

وهي تمثل أيضاً، على أنها ذلك الجزء من الوظيفة الإدارية المتعلق بالعلاقات الإنسانية في المنظمة، أو الجزء المتعلق بإدارة العاملين وعلاقتهم بالمنظمة والذي يهدف إلى رفع مستوى كفاءة العاملين وتحقيق العدالة فيما بينهم<sup>62</sup>. تمثل أيضاً النشاط الذي يتم بموجبه الحصول على الأفراد للمنظمة بالكم والنوع المناسبين لخدمة أغراض المنظمة مع تحفيزهم بالاستمرار فيها وبذل أقصى الجهود لتحقيق أهدافها<sup>63</sup>.

ترتكز إدارة الموارد البشرية HUMAN RESOURCE MANAGEMENT (HRM) على ما

يلي<sup>64</sup>:

-المساواة في فرص العمل،

-تحليل الوظيفة

-تخطيط الموارد البشرية.

-التوظيف، الاختيار، التحفيز والاحتفاظ.

-تقييم الأداء والتعويض.

<sup>61</sup> رافدة الحريري، اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2014، ص 29.

<sup>62</sup> عبد الباري درة & زهير صباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين (منحى نظمي)، دار الندوة للنشر والتوزيع،

الأردن 1986، ص

<sup>63</sup> John M. Ivancevich & Robert Konopaske, HUMAN RESOURCE MANAGEMENT, Twelfth Edition 2013, New York, USA, p4

<sup>64</sup> John M. Ivancevich & Robert Konopaske, HUMAN RESOURCE MANAGEMENT, op cite, p5

-التدريب والتطوير

-علاقات العمل

-السلامة والصحة

الجدول رقم1: الموارد البشرية ما بين الفكر التقليدي والفكر الاستراتيجي.

الفكر الاستراتيجي	الفكر التقليدي	
المدير التنفيذي	المتخصص في إدارة الموارد البشرية	المسؤولية الموارد البشرية
الاستخدام الاستراتيجي للأصول البشرية وتحسينها.	أفضل الأداء	الهدف
قيادة ، إلهام ، فهم قصير ، متوسط ، طويل الأجل	الاستجابة للاحتياجات	دور المورد البشري
المرونة القائمة على إدارة الموارد البشرية	القواعد والسياسات وسلطة الموقع	المراقبة
مفتوح، تشاركي	، من الأعلى إلى الأسفل، مركزية	الثقافة
الاستثمار في الأصول البشرية	تتبع مراكز التكلفة	المساءلة، التركيز

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على:

John M. Ivancevich & Robert Konopaske, HUMAN RESOURCE MANAGEMENT, op cite,p8

## 2- أهداف وأهمية إدارة الموارد البشرية

### أ - أهداف إدارة الموارد البشرية:

تبرز أهداف إدارة الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة على النحو التالي<sup>65</sup>

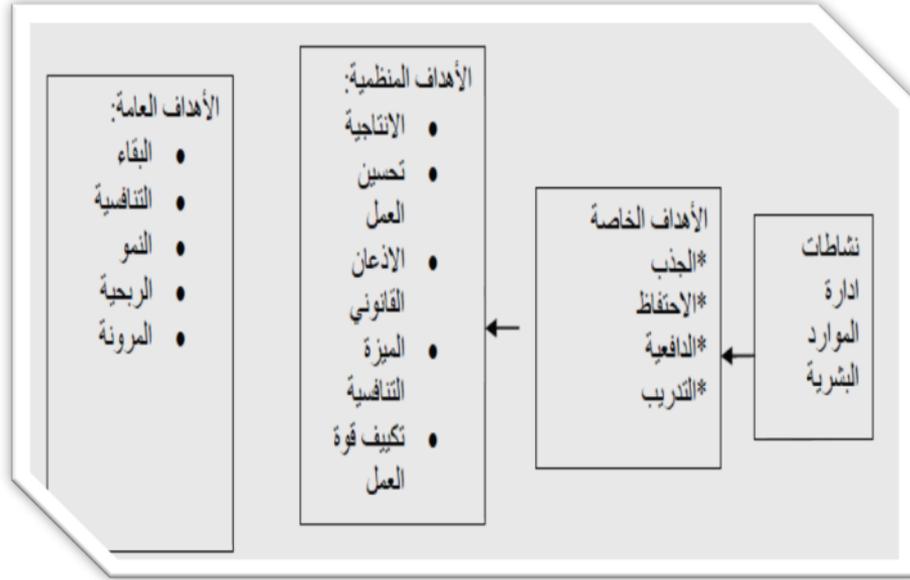
- الحصول على الأفراد الأكفاء للعمل في مختلف الوظائف من أجل إنتاج السلع أو الخدمات بأحسن الطرق وأقل التكاليف وتحقيق الميزة التنافسية.
- الاستفادة القصوى من جهود العاملين في إنتاج السلع و/ أو الخدمات وفق المعايير الكمية والنوعية المحددة سلفاً.
- تحقيق انتماء وولاء العاملين وتنمية علاقات التعاون بينهم والعمل على زيادة رغبتهم في العمل فيها.
- تنمية قدرات العاملين من خلال تدريبهم لمواجهة التغيرات المتلاحقة في البيئة التنافسية.
- توفير بيئة عمل جيدة تمكن العاملين من أداء عملهم بصورة جيدة وتزيد من إنتاجيتهم ومكاسبهم المادية.
- إيجاد سياسات موضوعية تمنع سوء استخدام العاملين وتتفادى المهام التي تعرضهم لحوادث العمل الصناعية والأمراض المهنية.
- تحقيق العدالة وتكافؤ الفرص لجميع العاملين في المؤسسة من حيث الترقية والأجور والتدريب والتطوير عندما يصبحون مؤهلين لذلك.
- يتوقع العاملون أيضاً وجود ضمان اجتماعي وصحي جيد.
- تزويد العاملين بكل البيانات التي يحتاجونها بغرض أداء أعمالهم وتوصيل آرائهم ومقترحاتهم للمسؤولين قبل اتخاذ قرار معين يؤثر عليهم.
- الاحتفاظ بالسجلات المتعلقة بكل شخص يعمل في المؤسسة وبما ينسجم وطبيعة عمله.

65 انظر في ذلك:

- أبو غفلة عصام الدين الأمين، إتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية: النظرية والتطبيق، شركة الجمهورية الحديثة، 2002، ص61.

- John M. Ivancevich & Robert Konopaske, HUMAN RESOURCE MANAGEMENT, op cite, p12

## الشكل رقم1: أهداف ونشاطات إدارة الموارد البشرية



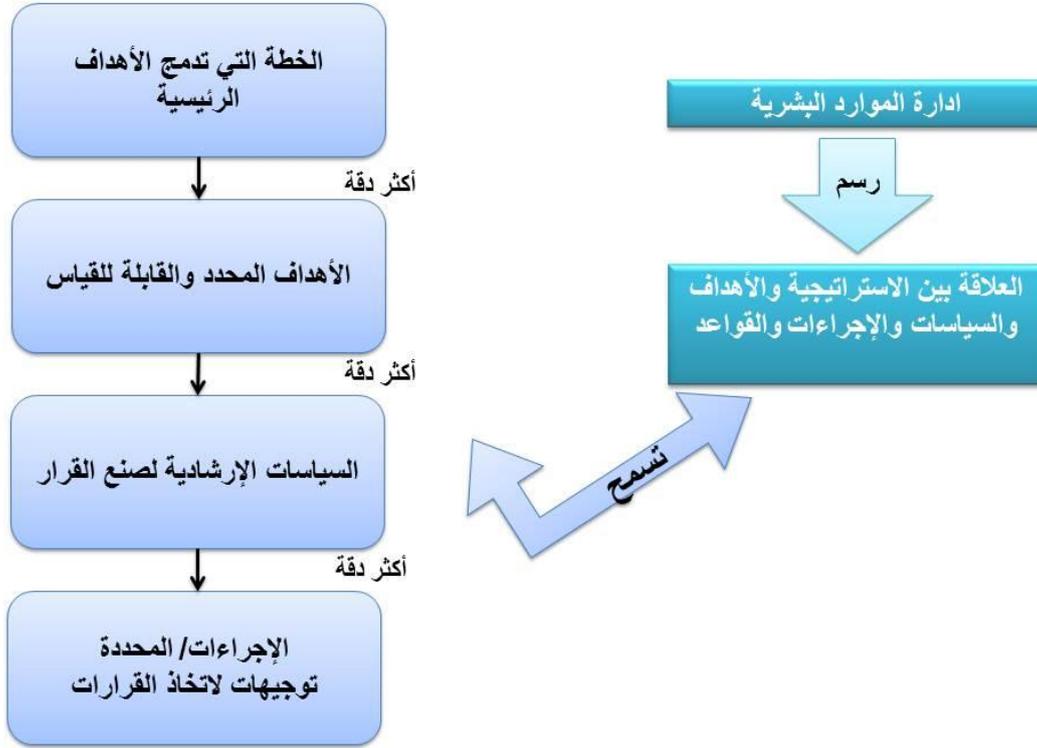
Source : Randall S. Schuler & Susan E. Jackson, A Quarter-Century Review of Human Resource Management in the U.S.: The Growth in Importance of the International Perspective, management revue, vol 16, issue 1, 2005,p9

### ب أهمية إدارة الموارد البشرية<sup>66</sup>:

- أن يكون المورد البشري مستقر: وذلك بأن يكون متوفر وثابت، و متاح.
- أن يكون المورد البشري ذات كفاءة: حيث عليه الإلمام بعمله وكيفية القيام به بنجاحة.
- أن يكون المورد البشري فعال: بحيث نضع الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة.
- أن يكون المورد البشري متكيف: وذلك لكي يتأقلم مع التغيرات الحاصلة في مجال التسيير والتكنولوجيا...الخ، وتتم هذه العملية عن طريق التكوين المتواصل.

<sup>66</sup> راغب أحمد الخطيب، إدارة المؤسسات الاجتماعية، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص102.

الشكل رقم 2: أهمية ادارة الموارد البشرية في المؤسسة



المصدر: اعداد الباحثة بالاعتماد:

- John M. Ivancevich & Robert Konopaske, HUMAN RESOURCE MANAGEMENT, op cite, p18

### 3- مكونات إدارة الموارد البشرية:

يمكن تحليل وظائف إدارة الموارد البشرية إلى مجموعتين، حيث تضم المجموعة الأولى الوظائف

الرئيسية، في حين تضم المجموعة الثانية الوظائف المساعدة. وتكون على النحو التالي<sup>67</sup>:

➤ الوظائف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية: وتتمثل في:

✚ تحليل العمل : تحديد معالم كل وظيفة من الوظائف الموجودة في المؤسسة من حيث واجباتها

ومسؤولياتها ومتطلباتها والشروط التي يجب أن تتوفر فيمن يشغلها ثم القيام بتصنيف الوظيفة .

✚ تخطيط القوى العاملة :تهتم بتحديد احتياج المؤسسة من أنواع وأعداد العاملين، ويتطلب هذا تحديد

طلب المؤسسة من العاملين، وتحديد ما هو معروض ومتاح منها والمقارنة بينهما لتحديد صافي العجز والزيادة

في القوى العاملة بالمؤسسة.

✚ الاستقطاب : يمثل العملية التي يمكن من خلالها جذب طالبي العمل للتقدم للمؤسسة لشغل الوظائف

الشاغرة عن طريق نشر مواصفات الوظيفة ومتطلباتها، وقد يكون هذا الجذب من داخل المؤسسة وقد يكون

من خارجها، وذلك بعدة وسائل كالصحف اليومية والصحف المختصة بالإعلانات ووكالات العمل أو الاتصال

بالمعاهد والجامعات.

✚ الاختيار والتعيين : وتهتم هذه الوظيفة بالبحث عن العاملين في سوق العمل، وتصفياتهم من خلال طلبات

التوظيف، والاختبارات والمقابلات الشخصية وغيرها من الأساليب، وذلك ضمانا لوضع الفرد المناسب في

المكان المناسب.

✚ تصميم هيكل الأجور : وتهتم هذه الوظيفة بتحديد القيمة والأهمية النسبية لكل وظيفة، وتحديد أجرها،

وتحديد درجات الأجرة للوظائف. كما تهتم الوظيفة بإدارة سليمة لنظام الأجور حتى يتم ضمان مقابل سليم

للقيم والأهمية المختلفة للوظائف المختلفة.

✚ تصميم أنظمة الحوافز : وتهتم الوظيفة منح مقابل عادل للأداء المتميز، ويمكن تحفيز العاملين على

أدائهم الفردي أو أدائهم الجماعي، فتظهر الحوافز الفردية والحوافز الجماعية، وأيضا هناك حوافز على

أساس المؤسسة ككل.

✚ صميم أنظمة مزايا وخدمات العاملين : تهتم المؤسسات بمنح عاملها مزايا معينة مثل المعاشات

والتأمينات الخاصة بالمرض والعجز والبطالة، كما تهتم المؤسسات بتقديم خدمات للعاملين في شكل خدمات

مالية واجتماعية ورياضية، وقد تمتد إلى الإسكان والمواصلات وغيرها.

<sup>67</sup> انظر في ذلك:

- محمود العكة، إدارة الأعمال الدولية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص213.

- John M. Ivancevich & Robert Konopaske, HUMAN RESOURCE MANAGEMENT, op cite ,p5

✚ **تقييم الأداء:** تهتم كل المؤسسات تقريبا بتقييم أداء موظفيها، ويتم ذلك من خلال أساليب معينة، وغالبا ما يقوم بالتقييم الرؤساء المباشرون بغرض التعرف على الكفاءة العامة للعاملين وبغرض التعرف على أوجه القصور في هذا الأداء.

✚ **التدريب:** تمارس المؤسسات أنشطة التدريب بغرض رفع كفاءة ومعارف ومهارات العاملين، وتوجيه اتجاهاتهم نحو أنشطة معينة وعلى المؤسسة أن تحدد احتياج المرؤوسين للتدريب، وأن تستخدم الأساليب والطرق المناسبة، وأن تقيم فعالية هذا التدريب.

✚ **تخطيط المسار الوظيفي:** تهتم هذه الوظيفة بالتخطيط للحركات الوظيفية المختلفة للعاملين بالمؤسسة، وعلى الأخص فيما يمس النقل والترقية والتدريب ويحتاج هذا إلى التعرف على نقاط القوة لدى الفرد ونقاط الضعف لديه.

➤ **الوظائف المساعدة في إدارة الموارد البشرية:** وتتمثل في:

- **العلاقة مع النقابات:** وتتمثل في تنظيم العلاقة مع النقابات من خلال التطرق إلى شكاوي النقابات، والنزاعات العمالية، والتأديب، والفصل من الخدمة.
- **أمن وسلامة العاملين:** وهي تهتم بإجراءات الحفاظ على سلامة العاملين، والأمن، والصحة، والاتجاهات النفسية السليمة لهم.
- **ساعات وجداول العمل:** وتهتم هذه الوظيفة بتحديد ساعات العمل والراحة والإجازات وفقا لنظام يناسب طبيعة المؤسسة.

#### 4 -مناجنت الموارد البشرية ومراقبة التسيير

##### أ - مناجنت الموارد البشرية:

تطور مفهوم مناجنت الموارد البشرية نظرا لتطور العلاقة بين إدارة الموارد الإستراتيجية وإستراتيجية المنظمة من خلال أعمال كل من Miles & Snow 1984 , Baird & Meshoulam 1988, Wright et al 1992 , McMahan , 1992 ، أين تم الاعتماد على دمج مناجنت الموارد البشرية مع إستراتيجية المؤسسة بهدف تحقيق فعالية ممارسات الموارد البشرية ضمن إستراتيجية المؤسسة لتحقيق أفضل أداء لها. يعتمد مناجنت الموارد البشرية على نموذج لتخطيط الموارد البشرية المستهدفة والأنشطة المصممة لتمكين المنظمة من تحقيق أهدافها في ظل ما تمتلكه من موارد<sup>68</sup>. تتم عملية مناجنت الموارد البشرية :

- بشكل عمودي: تعبر عن ممارسات الموارد البشرية في إستراتيجية المنظمة، أين تسعى لتحقيق أهداف المنظمة من خلال المبادرة في الأنشطة لتحقيق أهداف المنظمة
- بشكل أفقي: تعبر عن مختلف ممارسات الموارد البشرية لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة من خلال الاستخدام الجيد لهذه الموارد.

بهذا فنجاح أي إستراتيجية للمنظمة، يرتكز في الأساس على مدى التناسق بين مناجنت الموارد البشرية وإستراتيجية المنظمة سواء على المستوى الكلي أو على مستوى وحدات الأعمال، مع الأخذ بعين الاعتبار متغيرات العملية الخارجية (البيئة) ومتغيرات العملية الداخلية (الإستراتيجية، الهيكل، العمليات).

<sup>68</sup> شريط نسيمية & سواكري مباركة، الاصطفا ف بين مناجنت الموارد البشرية واستراتيجية المنظمة (دراسة حالة صيدال)، مجلة الحقوق والعلوم الانسانية، جامعة زيان عاشور، الجلفة ، المجلد7، العدد2013، 19، ص212-ص221

## الجدول رقم 2: علاقة الإستراتيجية بمناجنت الموارد البشرية.

المحللون	المدافعون	المتقنون	نظام مناجنت الموارد البشرية
تخصيص الموارد البشرية	تنمية الموارد البشرية	إكتساب الموارد البشرية	الإستراتيجية الأساسية
توجه: افعل Faire وشراء Acheter تعيين واختيار داخلي	توجه: افعل Faire توظيف خارجي أقل اختيار داخلي	توجه: شراء Acheter توظيف معقد في كل المستويات اختيار عن طريق اختبارات نفسية قبل التوظيف	التوجه في التوظيف، الاختيار، والاندماج.
رسمي وشامل	رسمي وشامل	غير رسمي ومحدود	تخطيط الموارد البشرية
تطوير واكتساب مهارات فردية برنامج تدريبي شامل	تطوير القدرات فردية برنامج تدريبي شامل	تحديد واكتساب مهارات فردية. برنامج تدريبي محدود	تدريب وتطوير
موجه أساسا نحو العمليات تحديد الاحتياجات التدريبية والفردية تقييم أداء فردي/جماعي/جزئي مقارنة أساسية بأداء السنوات الماضية مع مقارنات أخرى مع منظمات أخرى في نفس الفترة	موجه نحو العمليات تحديد الاحتياجات التدريبية تقييم أداء فردي/جماعي مقارنة بأداء السنوات الماضية	موجه نحو النتائج "مناجنت بالأهداف" تحديد الاحتياجات الفردية تقييم أداء جزئي/كلي مقارنة مع المنظمات الأخرى في نفس الفترة	تقييم الأداء
اعتمادا على الموقع في التسلسل المهمي مع أحد الأداء بعين الاعتبار Cohérence داخلي والتنافسية المخارجية أجور ومكافآت بالدلاوات	اعتمادا على الموقع في التسلسل المهمي للمنظمة Cohérence داخلي المنح حسب الرئيس/مرؤوس	حسب الأداء تنافسية خارجية الأجور بالتعويضات وذلك حسب الاحتياجات في التعيين	الأجور

المصدر: شريط نسيمية & سواكري مباركة، الاضطفاف بين مناجنت الموارد البشرية وإستراتيجية المنظمة، مرجع

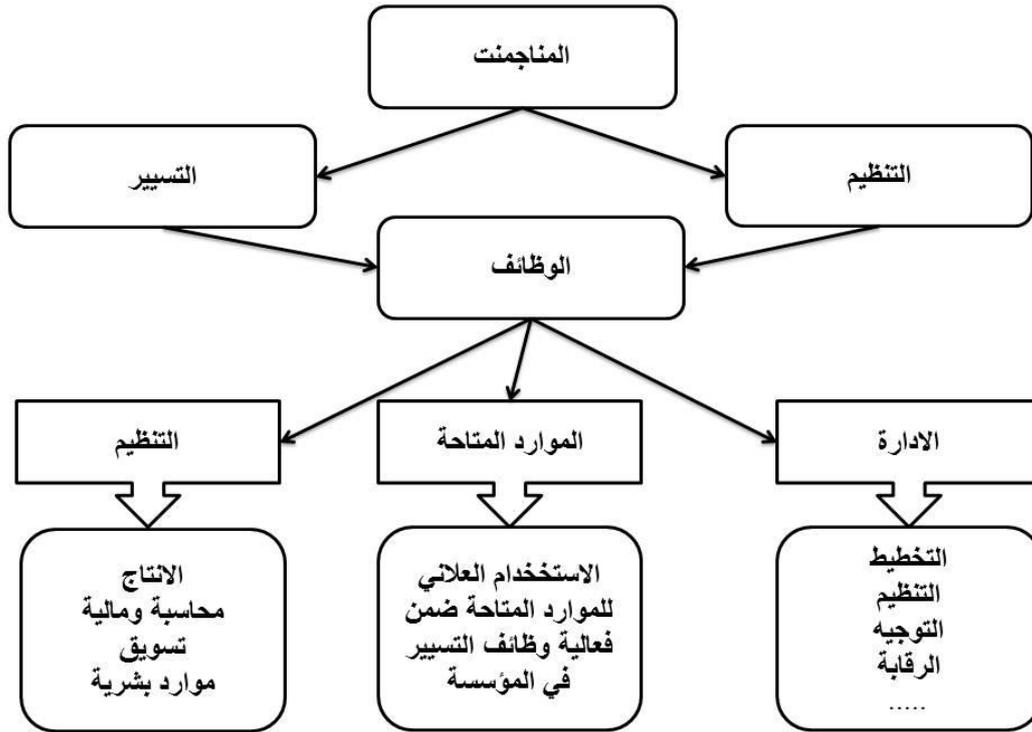
سابق، ص 214

### ب مناجنت الموارد البشرية في ظل مراقبة التسيير:

يرتبط تحقيق المؤسسة لأهداف بتنظيم وتسيير وظائفها بشكل جيد، أي القدرة على تقسيم الوظائف ومن ثم توزيع الموارد البشرية بشكل فعال ضمن كل وظيفة. أين تركز المؤسسة على أربعة وظائف أساسية وهي: وظيفة المحاسبة والمالية، الإنتاج، التسويق ووظيفة الموارد البشرية.

يعتمد مناجنت الموارد البشرية على الدور الفعال لما يسمى وظائف الإدارة أو وظائف التسيير، والتي تنحصر في: التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة، أين يمكن للمؤسسة تحقيق أهدافها ضمن ضبط السير الحسن لمختلف مواردها وعلى رأسها الموارد البشرية.

الشكل رقم 3: العلاقة بين المناجمت ووظائف الإدارة



إعداد الباحثة بالاعتماد على:

- [Michel Amiel, Francis Bonnet & Joseph Jacobs, MANAGEMENT DE L'ADMINISTRATION, 2ème édition, De Boeck, Paris 1997, p3](#)

يساهم مناجمت الموارد البشرية في تحقيق أهداف ورؤية المؤسسة من خلال الاعتماد على وظائف التسيير فيها، أما فيما يتعلق بمراقبة التسيير فهي الوظيفة أو المهمة التي تسمح للموارد البشرية بتخطيط، متابعة، تنفيذ ومراقبة سير أداء المهام على مستوى مختلف الوظائف مع محاولة إخراج انحرافات التنفيذ وتصحيحها بهدف ضمان تحقيق فعالية وكفاءة الأداء .

تنشط المؤسسة في ظل ظروف محيط متغير، سواء من حيث معطياته الداخلية أو الخارجية مما يستوجب ضرورة التأقلم مع هذه المتغيرات لتحقيق الأهداف والقدرة على البقاء والاستمرار. حالياً، أصبح التغيير أحد أهم العوامل المتحكمة في الأداء، سواء ارتبط هذا الأخير بسلوكيات الأفراد داخل المنظمة، هياكل التنظيم، نظم الأداء وأساليب تقييمها، التكنولوجيا، الأمر الذي يجعلنا نتساءل عن أهمية التغيير في المنظمة؟ علاقته بمراقبة التسيير؟

### 1 - مدخل عام لإدارة التغيير في المؤسسة:

تعرف إدارة التغيير على أنها فلسفة لإدارة المنظمة، تتضمن التدخل المخطط في أحد أو بعض جوانب أوضاع المؤسسة لتغييرها بهدف زيادة فعاليتها وتحقيق التوافق المطلوب مع مبررات هذا التغيير<sup>69</sup>. كما يمكن تعريفها على أنها تحرك إدارة المؤسسة لمواجهة وضع جديد وإعادة ترتيب المهام والأهداف للاستفادة من جوانب التغيير من الناحية الايجابية له<sup>70</sup>. وهي أيضاً قبول التحول من وضع التوازن إلى وضع آخر استجابة لمعطيات التغيير ومحاولة التحكم في مراحل التحول الغامضة<sup>71</sup>.  
عموماً، يمكن القول أن إدارة التغيير هي القدرة على استخدام أفضل الأساليب اقتصاداً وفعالية لإحداث التغيير من أجل بلوغ الأهداف المرجوة<sup>72</sup>.

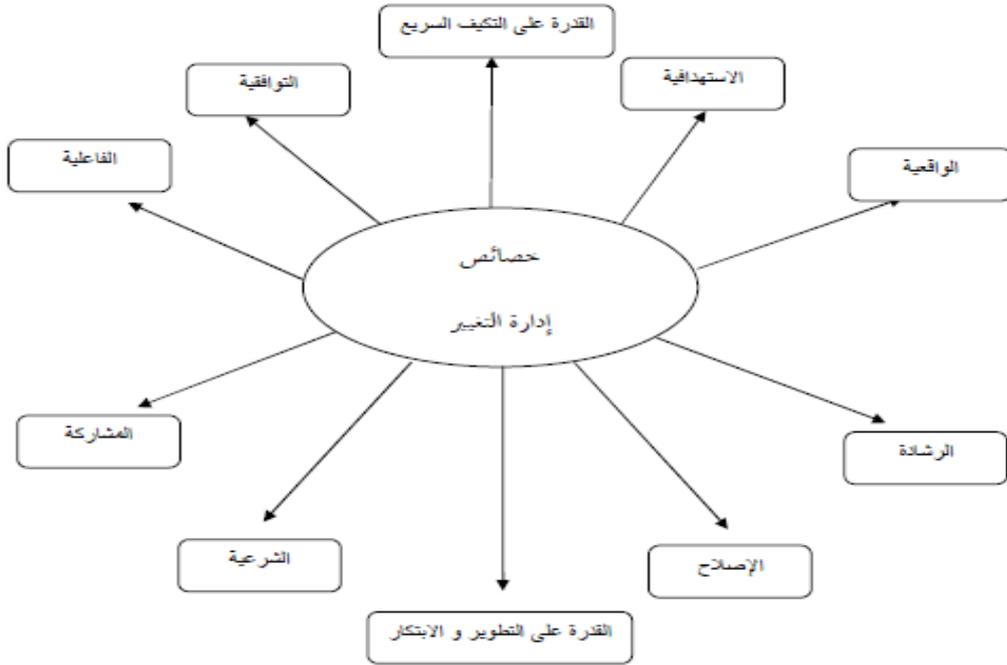
<sup>69</sup> محمد يوسف نمران العطييات، إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير، دار حامد للنشر والتوزيع، الاردن 2006، ص 103

<sup>70</sup> زاهر عبد الحليم عاطف، الهيكل التنظيمي للمنظمة (الهندسة)، دار الراجحة للنشر والتوزيع، الاردن 2009، ص 189

<sup>71</sup> Gérard Monpin (Conduire Le Changement : Du Diagnostic A L'action, Du Pourquoi Au Comment), 2008, P 5

<sup>72</sup> سعيد يس عامر، الإدارة وتحديات التغيير، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الاردن 2007، ص 51

## الشكل رقم 1: خصائص التغيير



المصدر: زيد منير عبوي، إدارة التغيير والتطوير، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الأردن 2007، ص 22

### أ - ماهية التغيير:

يمثل العملية التي تشمل سلوكيات الأفراد، هياكل التنظيم، نظم الأداء وأساليب تقييمها والتكنولوجيا ويكون الغرض منها التفاعل والتكيف مع معطيات محيط المؤسسة، أين يتم الاعتماد على الاستخدام الفعال للموارد البشرية والمادية لتحقيق أهداف ومنافع التحول<sup>73</sup>.

يعرف أيضا على أنه التحرك الديناميكي بإتباع طرق وأساليب مستحدثة ناتجة عن الابتكارات المادية والفكرية، تهدف إلى تغيير وضع حالي إلى آخر مستجد قد يكون استجابة مخططة أو غير مخططة من قبل المنظمات نتيجة للضغوط التي تفرضها عملية التقدم والتطور<sup>74</sup>.

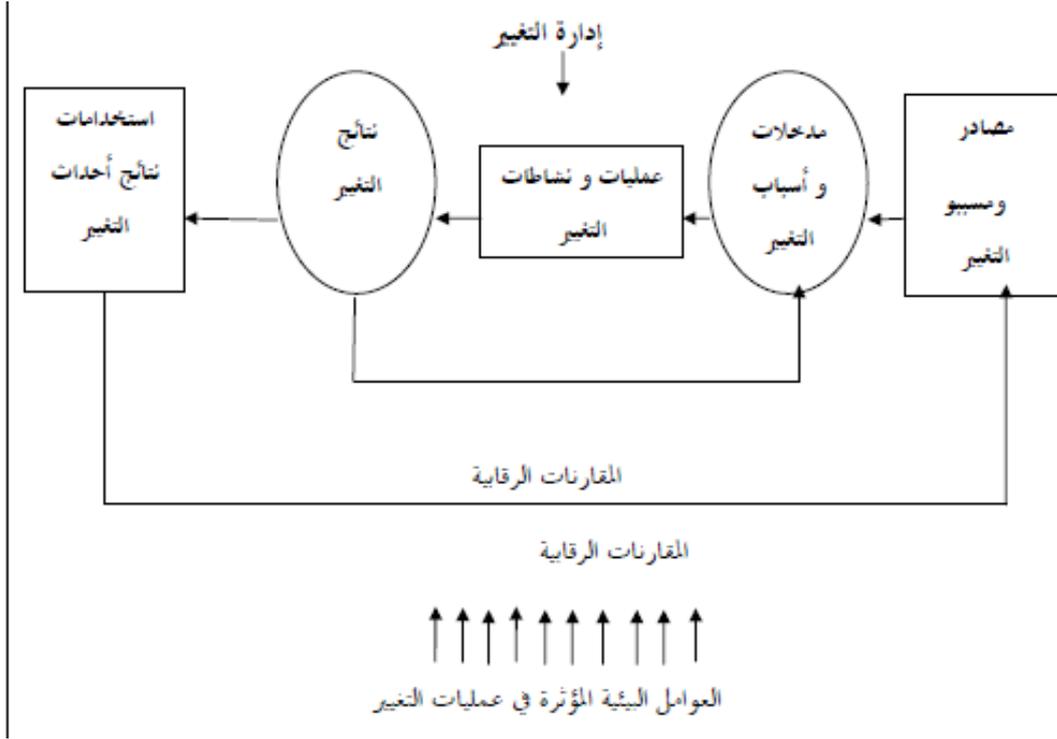
عموما، يعرف التغيير على أنه البديل الملموس الذي يمس أجزاء وجوانب عمل المؤسسة، حيث يمكن أن يكون تغيير هيكلية، تكنولوجيا، ثقافة المؤسسة، إجراءات وسياسات العمل، مما يستوجب على المؤسسة ضرورة التأقلم معها لتحقيق أهدافها<sup>75</sup>.

<sup>73</sup> محمد كاظم حمود، منظمة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن 2010، ص 238

<sup>74</sup> سعيد يس عامر، الإدارة وتحديات التغيير، الدار الجامعية للطباعة والنشر، القاهرة 2001، ص 255

<sup>75</sup> حسن إبراهيم بلوط، المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، دار النهضة العربية، لبنان 2005، ص 331

## الشكل رقم 2: عناصر منظومة التغيير



المصدر: فريد النجار، التغيير، القيادة والتنمية التنظيمية، الدار الجامعية، الاسكندرية 2007، ص 54

### ب - التغيير والتنظيم الإداري في المؤسسات:

يعرف التنظيم على أنه العملية التي تهتم بخلق القيمة وإنشاء الهياكل المناسبة بهدف تمكين الإدارة

من تحقيق أهدافها، أين يعمل على:

- تقسيم العمل وتوزيع المهام والمسؤوليات
- التنسيق وخلق التناسق بين مختلف المستويات
- إنشاء العلاقات بين الأفراد على مستوى مختلف الأقسام والوظائف
- تجميع وتوزيع الموارد حسب الاحتياجات.

يعرف أيضا على أنه التوزيع الثابت نسبيا لأدوار العمل والوسائل الإدارية ، أين يتم توليد نمط من نشاطات العمل المترابطة تسمح بالتسيير والتنسيق والسيطرة عليهما<sup>76</sup>. يمثل الهيكل التنظيمي الرابط الأساسي بين العملية الإدارية والجهاز التنفيذي أين تتحدد جودته و مستوى مرونته مع التغيرات التي تطرأ على الإستراتيجية، التكنولوجيا وبنية هيكل المؤسسة. يعبر الهيكل التنظيمي عن مجموع الأساليب والطرق التي يتم بموجبها تقسيم العمل إلى مهام واضحة ومحددة بهدف تحقيق التنسيق بينها<sup>77</sup>.

<sup>76</sup> غول فرحات، الوجيز في اقتصاد المؤسسة، دار الخلدونية، الجزائر 2008، ص 61

<sup>77</sup> مؤيد سعيد سالم، نظرية المنظمة (الهيكل والتصميم)، دار وائل للنشر والتوزيع، الاردن 2005، ص 143

بناء على ما سبق، يمكن تقسيم الهيكل التنظيمي للمؤسسة إلى، الإدارة العليا (القمة الإستراتيجية)، الخط الوسط (الإدارة الوسطى)، الهيكل الفني، الجهاز المساند ومركز التشغيل (المستوى التنفيذي). يمكن التمييز بين الأنواع التالية للهيكل التنظيمي<sup>78</sup> :

الهيكل البسيط: يعرف بقلة التعقيد وسلطة اتخاذ القرار من المركزية، ذو مرونة مرتفعة ويتلاءم مع نشاط المؤسسات الصغيرة كونها تنشط في بيئة ثابتة نسبياً.

الهيكل البيروقراطي الآلي: يعتمد على مبدأ التنظيم العلمي للعمل من أجل ضمان تحقيق الرقابة، السيطرة والتنسيق ويتميز بالروتينية العالية ومركزية القرار، يتناسب مع المؤسسات الكبيرة ذات الدرجة العالية من التخصص بهدف زيادة الإنتاج والفعالية في الأداء.

الهيكل البيروقراطي المرن: يعتمد أيضاً على المعيارية في العمل ولكن باستقلالية مع الاعتماد على مهارات متخصصة في مراكز التشغيل استجابة لاحتياجات العمل، تتركز قوته في جهاز التشغيل بالإضافة إلى المركز المساند.

الهيكل ألتقسيمي: يعتمد على تقسيم الإدارة الوسطى في المنظمة إلى وحدات وأقسام، تستقل كل وحدة بمجموعة من الوظائف تجسد البيروقراطية الآلية، أين يتم التنسيق بين مختلف الوحدات ومراقبتها لقياس نتائج أداءها.

الهيكل الغرضي: أحد أكثر الهياكل تعقيداً وقدرة على حل مشاكل المؤسسة من خلال دمج الخبراء من مختلف التخصصات والاعتماد على الإبداع والابتكار، فهو لا يعتمد على التسلسل الهرمي ولا على الأقسام الثابتة والمعيارية ولكن يعتمد على المرونة العالية في الاستجابة والتكيف وإمكانية التجديد.

هيكل فرق العمل: يسعى هذا النوع من الهياكل إلى تحقيق الاستمرارية بإنشاء مشاريع جديدة تسمح بحل المشاكل والقضاء على الروتينية داخل المؤسسة.

الهيكل الشبكي: يجمع ما بين الهيكل البيروقراطي وهيكل فرق العمل ويعتمد على استخدام تقنيات المعلومات والاتصال لربط المؤسسة ببيئتها.

<sup>78</sup> انظر في ذلك :

- مؤيد سعيد سالم، نظرية المنظمة ، مرجع سابق، ص160
- عبد الوهاب سويبي، المنظمة (التغيرات، الأبعاد، التصميم)، دار النجاح للكتاب للنشر والتوزيع، الجزائر 2009، ص121
- ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية، الجزائر 1998، ص212
- Olivier Meier Et Al (Gestion Du Changement), DUNOD, Paris, France, 2007, P43.

## ج- دواعي التغيير في المؤسسة:

ترتبط عملية التغيير في الأساس بتداعيات العولمة وما صاحبها من تغيير على مستوى معيقاتها ومكوناتها، مما دفع بالمؤسسات بالبحث عن آليات وأساليب للتأقلم مع هذه الأخيرة، فعملية التغيير تعنى بضرورة الاستجابة لتغيرات البيئة الداخلية والخارجية<sup>79</sup>.

### ■ دواعي التغيير الخارجية: ترتبط في الأساس بـ:

- الاستجابة لطلبات الزبائن
- التطور المتسارع في التكنولوجيا
- التغيير في التشريعات والقوانين.
- تغير أوضاع حياة الفرد والمجتمع
- الفرص والتهديدات الناجمة عن التنبؤ بالمستقبل.

### ■ دواعي التغيير الداخلية: ترتبط في الأساس بـ:

- تغيير الآلات، المنتجات وخطوط الإنتاج
- تغير هيكل العمالة، الوظائف وعلاقات العمل
- التغيير في أساليب وإجراءات العمل
- التغيير في الأساليب الإدارية (التخطيط، التنسيق....)
- التغيير في علاقات السلطة والمسؤولية.
- تدني الأرباح والزامية إعادة النظر في الخطط لتحسين الأداء

<sup>79</sup> انظر في ذلك:

- زاهر عبد الرحيم عاطف، الهيكل التنظيمي، مرجع سابق، ص 191

- Jean Brilman (Les Meilleures Pratiques De Management) Editions D'organisations, Paris 2003, 4<sup>ème</sup> Edition, P422.

## 2 - مراحل واستراتيجيات التغيير:

### أ - مراحل التغيير:

- يرتكز نجاح عملية التغيير في المؤسسة بضرورة التوافق بين ثلاثة عناصر رئيسية فيها وهم:
  - دعاة التغيير، وهم من يملون سلطة المبادرة للتغيير وهم عادة المدراء أو قادة المؤسسات.
  - ممثلي التغيير، أي المسؤولين عن عملية التغيير بالمؤسسة.
  - المستهدفين من التغيير، من يجب عليهم الاستجابة لعملية التغيير.
- فالتغيير هو عملية الانتقال من وضع راهن إلى وضع مستجد أو مستحدث وفقا لمعايير معينة، عليه فهو يتم ضمن ثلاثة مراحل أساسية وهي التحضير للتغيير، الالتزام والتنفيذ وتثبيت التغيير واستمراريته وذلك وفقا للنماذج التالية:

### ❖ نموذج Kurt Lewin ، اعتبر أن للتغيير ثلاثة مراحل وهي<sup>80</sup>:

- الإذابة: تعنى بشد انتباه المديرين والموظفين بضرورة التغيير بتوضيح وشرح المشاكل التي تعيق مهامهم.
- التغيير: اختيار الأساليب التي تسمح بالبدء في تنفيذ عملية التغيير، سواء على مستوى الأفراد، التكنولوجيا أو الهيكل التنظيمي.
- مرحلة التجميد: الالتزام بالوضع الجديد وتثبيته بهدف تحسين الأداء وتحقيق الاستقرار.

### ❖ نموذج Ivancevich ، فقد حدده وفقا لسبعة مراحل<sup>81</sup>:

- تحديد القوى الداخلية والخارجية التي تدعو للتغيير.
- الاعتراف بضرورة الحاجة للتغيير
- تشخيص وتحديد المشكلة الواجب حلها باعتماد التغيير.
- تطوير بدائل التغيير (على مستوى الأفراد، التكنولوجيا، البناء التنظيمي)
- تقييم إمكانيات وموارد المؤسسة المتاحة لاعتماد التغيير.
- التغلب على مقاومة التغيير
- تنفيذ التغيير ومتابعته من خلال تحديد وقت التغيير، مجاله وكذا توفير المعلومات اللازمة لتنفيذه.

<sup>80</sup> انظر في ذلك:

- أحمد ماهر، الادارة (المبادئ والمهارات)، الدار الجامعية للطباعة والنشر، الاسكندرية 2008، ص 634

- اسماعيل محمد السيد، الادارة الاستراتيجية، المكتب العربي الحديث 1999، ص 352

<sup>81</sup> حسين حريم، ادارة المنظمات، دار حامد للنشر والتوزيع، الاردن 2003، ص 286

❖ نموذج Lippit & Watson & Westly ، عدل نموذج Kurt Lewin ، حيث تم اضافة مراحل أخرى للتغيير وهي<sup>82</sup> :

- إثبات الحاجة للتغيير
- الدخول في علاقة تعاقدية لإحداث التغيير.
- العمل على اعتماد التغيير من خلال التشخيص ودراسة البدائل.
- تثبيت التغيير
- إنهاء العلاقة التعاقدية.

ب استراتيجيات التغيير:

تعبّر عن النمط الذي يعتمد عليه أصحاب القرار لتنفيذ التغيير على مستوى المؤسسة، حيث نجد<sup>83</sup> :

➤ إستراتيجية البراعة القيادية: تعتمد على مبادرة القائد في طرح أفكار تغيير تسمح بتحقيق أهدافه الشخصية من جهة وأهداف المؤسسة من جهة أخرى.

➤ إستراتيجية القوة والصد: تعتمد على السلطة والأسلوب الترغيب في إحداث التغيير، تكون إما من خلال الاستخدام المباشر للقوة وتنفيذ السلطة من أجل إحداث التغيير، أو من خلال التلاعب السياسي غير المباشر في التفاوض حول إجراءات التغيير وضرورة تطبيقها.

➤ إستراتيجية الإقناع: تعتمد على العقلانية والمنطق في إقناع أفراد المنظمة بضرورة التغيير وأهميته.

➤ إستراتيجية التشارك في القوة: تعتمد على مشاركة كافة أفراد المنظمة في تحديد الأهداف وإيجاد البدائل الممكنة لتحقيقها وفقا لما هو متاح للمؤسسة وما يحيط بها.

---

<sup>82</sup> محمد بن يوسف نمران العطيّات، ادارة التغيير والتحديات العصرية للمدير، مرجع سابق، ص 109

<sup>83</sup> انظر في ذلك:

- محمد بن يوسف نمران العطيّات، ادارة التغيير والتحديات العصرية للمدير، مرجع سابق، ص 26
- حسن ابراهيم بلوط، المبادئ والاتجاهات الحديثة في ادارة المؤسسات ، مرجع سابق، ص 352

### 3 - أهمية مراقبة التسيير في إحداث التغيير في المؤسسة:

تعتبر مراقبة التسيير من بين أهم الوظائف المساعدة في إحداث التغيير من حيث مساهمتها في تحليل وتقييم الوضع الراهن، ومن ثم تحديد إجراءات التصحيح الواجب تنفيذها لحل مشاكل التنفيذ، من جانب آخر فمراقبة التسيير تساهم في عملية التنبؤ بالوضع العام للمؤسسة، أو وضع العمليات، الاستراتيجيات... إلخ وذلك بالاعتماد على تحليل معطيات البيئة الداخلية والخارجية.

إن أهم الأدوات المستعملة في إحداث التغيير عن طريق مراقبة التسيير هي لوحة القيادة، والتي تمثل<sup>84</sup>:

- الأداة التي تسمح بالتقليل من حالة عدم التأكد في اتخاذ القرارات من خلال توفير المعلومات وهي بذلك أداة للاتصال وتنشيط الأفكار.

- الوسيلة التي تساعد على التنبؤ في اتخاذ القرار، تتكون من مجموعة من المؤشرات تسمح للمسييرين بمعرفة اتجاه التطورات التي تحدث في المؤسسة من خلال تحديد آثارها في الوقت المناسب.

- آلية لتجميع المعلومات بشكل منظم، يتيح معرفة سير نشاط المؤسسة وفقا للمستويات الإدارية فيها، وذلك ضمن ما تم تقديره وما تم تحقيقه واستخراج الانحرافات وتقديم الحلول المناسبة لها.

- عرض لأهم المعلومات التي يحتاجها المسؤول والتي تسمح بإظهار الانحرافات الناتجة عن سوء التسيير، وهي أداة تنبؤ تسمح بتقدير التطورات المتوقعة ومن ثم التقليل من الخطر واقتناص الفرص.

تساهم لوحة القيادة في تحقيق أهداف التسيير المتوسط الأجل والتسيير القصير الأجل، أين تساعد المسير على المدى المتوسط على تحديد السياسة العامة للمؤسسة من خلال دراسة شاملة لوضعيتها وتحديد نقاط القوة والضعف، رسم خطط العمل واعتماد الهيكل التنظيمي المناسب لثقافتها. أما على المدى القصير فهي تساهم في التشخيص المستمر للعمليات بقصد تحديد مستوى كفاءتها وفعاليتها من خلال:

- تحديد الأهداف ورصد الموارد المناسبة لتحقيقها.

- الرقابة من خلال ضبط معايير القياس والمتابعة ونظم المعلومات

- التنبؤ ووضع التقديرات المستقبلية

- اتخاذ القرارات، واعتماد الإجراءات التصحيحية اللازمة.

- التوجيه والتنسيق والتنظيم

<sup>84</sup> انظر في ذلك:

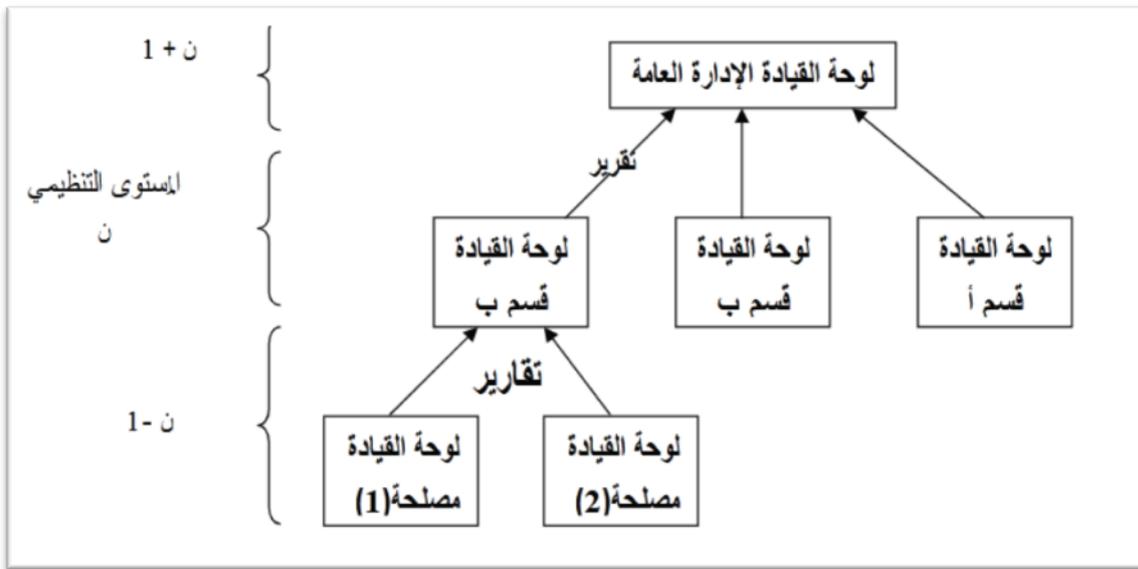
- لمن علوطي & نذيرة راق، لوحة القيادة كأداة لمراقبة التسيير في المؤسسات الاقتصادية (حالة فرع سونلغاز بالمدينة)، مجلة دراسات العدد الاقتصادي، المجلد 8، العدد 1، 2017، ص 81-100

- D. Bertin , Les Tableaux de Bord Dynamiques, Tec et Doc Lavoisier, Paris , 1994 , p1.  
- C. Selmer , Concevoir le Tableau de Bord , Edition Dunod , Paris 1998 , p6.  
- J. Y. Saulou , Le Tableau de Bord du Décideur , Les Editions D'organisation , Paris 1982 , p 40.

تبرز أهمية لوحة القيادة من خلال ما تحتويه من مؤشرات تساعد على اتخاذ القرار في الوقت المناسب، كما تسمح بتحديد الإجراءات التصحيحية اللازمة والبدائل الممكنة أمام متخذ القرار، يتم ذلك بالاعتماد على التقارير المقدمة عند كل مستوى (Reporting).

تمثل التقارير أنظمة لنقل معلومات ونتائج مراكز المسؤولية في المنظمة، وهي تضم مجموعة من المؤشرات ترتبط بالنتائج النهائية لكل مركز (من حيث التكاليف والإيرادات/ النتائج والأهداف) مما يمّح بإجراء التقييم وتحديد مستوى تحقيق الأهداف (النتائج). تحتوي لوحة القيادة على نوعين من المؤشرات: مؤشرات النتائج ومؤشرات القيادة.

الشكل رقم 3: العلاقة بين مختلف لوحات القيادة لمراكز المسؤولية في المؤسسة



Source : M. Leroy, le Tableau de Bord au Service de L' entreprise, Éd : Organisation, Paris, 2001, p44

بناء على ذلك، تعتبر لوحة القيادة:

- أداة لقياس الأداء واتخاذ القرار
  - أداة حوار واتصال بين مختلف مراكز المسؤولية في المؤسسة
  - أداة لتحفيز وتنمية مهارات المسؤولين.
  - أداة لإحداث التغيير من خلال مجموع التقديرات المستقبلية.
  - أداة لتحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة.
- إضافة إلى لوحة القيادة كأداة لتحقيق العملية التغييرية في المؤسسة، يمكن أيضا الاستناد إلى أداة أخرى من أدوات مراقبة التسيير وهي بطاقة الأداء المتوازن، والتي تعرف على أنها الأداة التي تسمح بتقديم محتوى للتقارير المرتبطة بأداء ونشاط المؤسسة من خلال أربعة محاور وهي: معطيات تقنية حول المعلومات،

معطيات حول مستوى بعض الحسابات والعوامل الأساسية (كالمخزون والنقديات)، معطيات للمقارنة مع مؤسسات مماثلة أو بالنسبة للأهداف أو الفترات ومعطيات أخرى مرجعية.

عرفت بطاقة الأداء المتوازن كأحد الأدوات لتقييم الإستراتيجية والأداء لتتحول فيما بعد إلى نظام يسمح بنشر الإستراتيجية وتحديد الأهداف، توجيه سلوكيات الأفراد وتساعد على القيادة. من خلال البحث عن<sup>85</sup>:

- التوازن بين المؤشرات المالية وغير المالية لتقييم الأداء في المدى القصير وال المدى الطويل.

- ترجمة الإستراتيجية في صورة أهداف ملموسة للمنفذين نشرها على كافة الخطوط من أعلى إلى أسفل.

- التوازن بين البيئة الخارجية المتعلقة بالعملاء والمساهمين والبيئة الداخلية الخاصة بالعمليات الداخلية والتعلم والنمو.

- التوازن بين المؤشرات الإستراتيجية القائدة والموجودة في المقدمة ، أي مقاييس محركات الأداء التي تساعد على التنبؤ بالأداء والمؤشرات العملية التابعة الموجودة في المؤخرة ، أي مقاييس أهداف الأداء التي تبين النتائج من قرارات سابقة.

تتكون BSC من أربعة محاور تشكل بنيتها وهي: المحور المالي، محور العملاء، محور العمليات الداخلية، محور النمو والتعلم<sup>86</sup>.

➤ **المحور المالي**: يهدف هذا المحور إلى التقييم والإجابة عن جملة من التساؤلات، (هل حققت المؤسسة المنافع والنتائج التي ترضي المساهمين؟، موقف المؤسسة من سوق المال؟ ، كيف تبدو صورة المؤسسة في أعين المساهمين؟). ويأتي قياس هذا المحور من خلال مجموعة من الأهداف الاقتصادية قصيرة المدى والتي يمكن أن تتغير بحسب قطاع النشاطات أو الإستراتيجية (مثل رقم الأعمال، معدل النمو، رقم الأعمال المحقق من المنتجات الجديدة) وبحسب المرحلة التي وصلت إليها دورة حياة المنتجات فإذا كانت في مرحلة النضج فعادة ما يستعمل النتيجة الصافية، الهامش الإجمالي، القيمة المضافة الاقتصادية، المردودية معدل العائد على الاستثمار. أما إذا وصلت إلى المرحلة النهائية فغالبا ما يتم التركيز على المؤشرات المالية قصيرة المدى كرصيد الخزينة مثلا.

➤ **محور العملاء**: تبدي فلسفة التسيير الحديث المزيد من العناية لإرضاء العملاء، والأداء المنخفض في هذا المنظور مؤشر رئيسي للتراجع المقبل، حتى وإن بدت الصورة المالية الحالية جيدة. ويستطيع المسير بفضل هذا

<sup>85</sup> H.A .Simon & all, Centralization vs decentralization in organizing the controllers, Control Ship Foundations, New York, 1954, P.212.

<sup>86</sup> انظر في ذلك:

- طارق عبد العال حماد، الموازنات التقديرية (نظرة متكاملة)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص. 184.

- على سلى، إدارة التميز، نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، 2002 ص. 113

- H. Bouquin, Le contrôle de gestion, 7eme édition, Ed PUF, Paris, 2006, P. 455

المحور تحديد الأجزاء المستهدفة من السوق وكذلك المؤشرات الأداء لهذه الأجزاء. ويسعى هذا المحور إلى تقييم مجموعة من الجوانب مثل كيف ينظر الزبائن إلى المؤسسة ومدى رضاهم عن خدماتها؟، هل نجحت المؤسسة في مواجهة المنافسين؟). ويتم قياس هذا المنظور من خلال الحصة السوقية، المردودية حسب الأجزاء، معدل المردودات رضا الزبائن ومعدل الوفاء لديهم.

➤ **محور العمليات الداخلية:** يبحث هذا البعد عن كيفية زيادة كفاءة وفعالية العمليات الأساسية التي

تحقق الأهداف الإستراتيجية وتسمح بتقديم خدمات تجذب الزبائن وتضمن المردود للمساهمين وذلك من خلال تقييم (ما هي مصادر القوة والضعف في العمليات الداخلية والأساسية في المؤسسة؟، كيف يتم ترشيد التكاليف؟، ما هي العمليات المحورية ومدى قدرتها على الوفاء بمتطلبات الزبائن؟، ما هي العمليات التي يجب أن تتفوق فيها المؤسسة؟) وتنقسم المؤشرات التي تقيس هذا المحور إلى ثلاثة فروع:

● **فرع الإبداع:** يهتم بخلق منتجات، تخفيض التكاليف ويشجع النمو. ومن بين المؤشرات المستعملة في هذا الفرع عدد المنتجات الجديدة، آجال تطوير منتجات جديدة، عدد الرخص المودعة.

● **فرع العمليات:** يركز على تصنيع وتسليم المنتجات للزبائن تحسين الجودة، تخفيض آجال التسليم من خلال قياس معدل مردودية المنتجات، معدل المعيب، آجال تسليم المنتجات للزبائن، الأجل المتوسط لإنتاج طلبيه، فترات عدم النشاط.

● **فرع ما بعد البيع:** يكرس لتوفير الخدمات والمساعدات للزبائن بعد البيع أو عند التسليم ويقاس أداء هذا الفرع من خلال المدة اللازمة لتعويض أو تصليح المنتجات المعيبة، الساعات الضرورية لتعليم الزبائن كيفية استعمال المنتج.

➤ **محور التعلم والنمو:** يحدد هذا البعد المجالات التي يجب أن تبتدع فيها المؤسسة من أجل تحسين أدائها وتحقيق نموها في المدى الطويل. يضم التعلم ثلاثة عناصر: الأفراد، الأنظمة والإجراءات، كما يكشف محور الزبائن ومحور العمليات الداخلية عن الفجوة الموجودة بين الطاقات الحالية للأفراد، الأنظمة والإجراءات، والطاقات الضرورية لتقدم حقيقي في الأداء. ولما هذه الفجوة على المؤسسة الاستثمار في تكوين عمالها لزيادة مؤهلاتهم، وتحسين أنظمة معلوماتها وتعديل إجراءاتها ويسعى هذا المحور إلى تقييم (هل للمؤسسة القدرة على الابتكار؟، على التعلم؟، كيف تقوي المؤسسة قدرتها على التغيير والتحسين المستقر؟، كيف يتم بناء وتنمية الميزة التنافسية؟). ويأتي التقييم على أساس المؤشرات التالية: مقارنة سلوك العاملين على أساس مستوى التكوين والتأهيل، استقصاءات ومؤشرات الرضا لدى العاملين، معدل دوران العمال (نسبة العمال المغادرين)، إنتاجية العمال، رقم الأعمال للعامل، فعالية نظام المعلومات والذي يقاس بمعدل العمال الأساسيين الذين تتوفر لديهم معلومات حول الزبائن، التحفيز والاستقلالية والذي يقاس بعدد الاقتراحات

المقدمة من طرف العاملين والتي ح ظيت بمتابعة جدية من طرف الإدارة، معدل الأجور المحتوية للمكافآت (سواء فردية أو جماعية).

إن هدف BSC ليس إعداد الإستراتيجية، بل ترجمتها وإدماجها في المحاور الأربعة في صورة أهداف وأعمال قابلة للتنفيذ. تتصل الأبعاد الأربعة للبطاقة فيما بينها من خلال علاقة السبب والأثر، حيث يدعم كل بعد الآخر وتساهم مجتمعة في قياس مدى تحقيق الإستراتيجية. ويؤكد كل من Kaplan و Norton أن تسجيل وتحقيق المحاور يتم بشكل تسلسلي من أسفل إلى أعلى حيث تسمح جهود التعلم والنمو بتحسين العمليات الداخلية مما يؤدي إلى زيادة رضا الزبائن وبالتالي يولد في النهاية النتائج المالية التي تحقق رضا المساهمين.

الكتب باللغة العربية

1. أحمد بن عبد الرحمن الشميمري & عبد الرحمن بن أحمد هيجان & بشرى بنت بدير المرسي غنام، مبادئ ادارة الأعمال (الأساسيات والاتجاهات الحديثة)، مكتبة العبيكان الوطنية للنشر والتوزيع، الرياض، 2014
2. أحمد عطا الله القطامين، الادارة الاستراتيجية، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الاردن (2002).
3. ابتهاج عبد الرحمن، البدائل الاستراتيجية، التنفيذ والرقابة، الشركة العربية للنشر، القاهرة (1995).
4. أبو بكر مصطفى محمود ، التفكير الاستراتيجي واعداد الخطة الاستراتيجية ، الدار الجامعية ، القاهرة: (2000).
5. أبو غفلة عصام الدين الأمين، إتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية: النظرية والتطبيق، شركة الجمهورية الحديثة، 2002
6. الادارة العامة لتصميم وتطوير المناهج، مبادئ ادارة الأعمال، المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني، المملكة العربية السعودية، 1429
7. أحمد ماهر، الادارة (المبادئ و المهارات)، الدار الجامعية للطباعة والنشر، الاسكندرية 2008
8. المجمع الدولي العربي للمحاسبين القانونيين. ( 2014). *المحاسبة المالية والتكاليف*. عمان، الأردن: المجمع الدولي العربي للمحاسبين الدوليين IASCQ
9. اسماعيل محمد السيد، الادارة الاستراتيجية، المكتب العربي الحديث 1999
10. حامد بدر رمضان، الادارة الاستراتيجية، دار النهضة العربية، القاهرة (1994).
11. حسن ابراهيم بلوط، المبادئ والاتجاهات الحديثة في ادارة المؤسسات، دار النهضة العربية، لبنان 2005
12. جمال الدين محمد المرسي وآخرون، التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، مصر، 2007
13. خليل محمد حسن الشماع، مبادئ الادارة مع التركيز على ادارة الأعمال، دار المسير للطباعة والنشر والتوزيع الأردن (2005، ط5)
14. رافدة الحريري، اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2014،
15. راغب أحمد الخطيب، إدارة المؤسسات الاجتماعية، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، 2012،
16. سعد غالب ياسين، الادارة الاستراتيجية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الاردن (1998).
17. سعيد يس عامر، الادارة وتحديات التغيير، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الاردن 2007

18. شوقي عبد الله، ادارة الوقت ومدارس القيادة الادارية، دارالمشرق الثقافي للنشر والتوزيع، الأردن، 2006
19. فريد النجار، التغيير، القيادة والتنمية التنظيمية،الدار الجامعية،الاسكندرية2007
20. عباس خضير الخفاجي، الإدارة الاستراتيجية(المدخل والمفاهيم والعمليات)، دار الثقافة للنشر والتوزيع  
2010، ط2، الأردن
21. عبد الباري درة & زهير صباغ، ادارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين(منحى نظمي)،دار الندوة  
للنشر والتوزيع، الأردن1986،.
22. عبد الوهاب سويسي، المنظمة(التغيرات، الأبعاد، التصميم)، دار النجاح للكتاب للنشر  
والتوزيع،الجزائر2009،
23. غول فرحات،الوجيز في اقتصاد المؤسسة، دارالخلدونية، الجزائر2008
24. محمد سرور الحريري، ادارة الأعمال الدولية والعالمية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
25. محمد عبد الفتاح ياغي، الرقابة في الادارة العامة، مركز أحمد ياسين الفني الأردن (1994، ط2)..
26. محمد يوسف نمران العطيات، ادارة التغيير والتحديات العصرية للمدير، دار حامد للنشر والتوزيع،  
الاردن2006
27. محمد كاظم حمود،منظمة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، الاردن2010
28. محمود العكة، إدارة الأعمال الدولية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2009
29. معراج هواري & مصطفى الباهي، (مدخل إلى مراقبة التسيير، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائرية،  
الجزائر2011.
30. مؤيد سعيد سالم،نظرية المنظمة(الهيكل والتصميم)،دار وائل للنشر والتوزيع، الاردن2005
- 31.نعيمة يحيياوي & زكية مقري ،التحولات الكبرى في أنظمة مراقبة التسيير والموازنات التقديرية. باتنة،  
الجزائر، دار الراية للنشر والتوزيع، (2005، الطبعة الأولى)
32. يحي مصطفى حلبي، أساسيات نظم المعلومات، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1989،
33. زكريا الدوري، الادارة الاستراتيجية، مفاهيم وحالات دراسية دار اليازوري للنشر والتوزيع ، عمان (2005).
34. زاهر عبد الحليم عاطف، الهيكل التنظيمي للمنظمة(الهندسة)،دار الراية للنشر والتوزيع، الاردن2009،

1. Sabine SÉPARI & Florian BONNET & et autre, Management et contrôle de gestion, Dunod, 2017
2. Nicolas Berland, Le contrôle de gestion, Presses Universitaires de France, 2014
3. Kenneth C. LAUDON, Jane P. LAUDON, Management Information Systems: Managing the Digital Firm, 12th Edition, Pearson Education, 2012
4. James A. O'BRIEN, George M. MARAKAS, Introduction to Information Systems , Fifteenth Edition, McGraw-Hill, 2010
5. Sabine SÉPARI, G. S. (2014). *Management et controle de gestion*. Paris: DUNOD
6. Mayrhofer, U. (2007). *Management stratigique*. Paris: Breal Edition,
7. Hélène Löning & autres, *Le contrôle de gestion(ouils et pratiques)*, 3e édition, Dunod, Paris, 2008
8. Hélène Löning & autres, *Le contrôle de gestion(Des ouils de gestion aux pratiques organisationnelles)*, 4e édition, Dunod, Paris, 2013
9. FERRER, F. V. (2019). *Contrôle de gestion stratégique* . Paris: Harwell Management
10. Sabine SÉPARI & Pascal FABRE Florian BONNET & Morgane LE BRETON . (2017) *Management et contrôle de gestion* .Paris: Dunod
11. Sabine SÉPARI, Florian BONNET & autres, *Management et controle de gestionT(Manuel)*, Dunod 2017
12. John M. Ivancevich & Robert Konopaske, *HUMAN RESOURCE MANAGEMENT*, Twelfth Edition 2013, New York, USA
13. Olivier Meier Et Al (*Gestion Du Changement*), DUNOD, Paris, France, 2007
14. Jean Brilman (*Les Meilleures Pratiques De Management*) Editions D'organisations, Paris 2003, 4ème Edition,
15. D. Bertin , *Les Tableaux de Bord Dynamiques*, Tec et Doc Lavoisier, Paris , 1994
16. C. Selmer , *Concevoir le Tableau de Bord* , Edition Dunod , Paris 1998
17. J. Y. Saulou , *Le Tableau de Bord du Décideur* , Les Editions D'organisation , Paris 1982

## المجلات :

1. اسماعيل المصلح، مدارس الفكر الاداري وانعكاساتها التربوية- دراسة تحليلية نقدية-، مجلة حولية كلية التربية، جامعة قطر 1994، العدد 10.
2. محمد الصغير قريشي. ( 2011). واقع مراقبة التسيير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر. مجلة الباحث، المجلد 9، العدد 9، ورقة
3. بن زكورة العونية، أهمية مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية بين التأصيل النظري والممارسات التطبيقية(دراسة حالة الجزائرية للمياه ADE)، مجلة اقتصاد المال والأعمال، المجلد 4، العدد 2، ديسمبر 2019، ص 185-202، جامعة حمة لخضر، الوادي.
4. شريط نسيمة & سواكري مباركة. الاصطفا ف بين مناجمت الموارد البشرية واستراتيجية المنظمة(دراسة حالة صيدال)، مجلة الحقوق والعلوم الانسانية، جامعة زيان عاشور، الجلفة ، المجلد 7، العدد 2013، 19.
5. Randall S. Schuler & Susan E. Jackson, A Quarter-Century Review of Human Resource Management in the U.S.: The Growth in Importance of the International Perspective, management revue, vol 16, issue 1, 2005

## الماجستير والدكتوراه

1. Mr. Jean-Christophe Frydlender, Outils de contrôle de gestion, information, imparfaite et ergonomie cognitive :une mise en oeuvre de la logique floue pour la représentation de projets, THÈSE DE DOCTORAT DE L'UNIVERSITÉ DE CAEN, Basse-Normandie, 2002

1. خليل الشماغ، مبادئ للإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال، علمالرباط:

[https://drive.google.com/file/d/1HoNBr\\_Gc8ycodrGPPtcc\\_vgB8hjkUPdv/view](https://drive.google.com/file/d/1HoNBr_Gc8ycodrGPPtcc_vgB8hjkUPdv/view)

2. التطور التاريخي للفكر الإداري على الموقع: <http://www.du.edu.eg/upFilesCenter/edu/1584973124.pdf>

3. محمد اليميني، ماهي مدارس الفكر الإداري المعاصر (مفهومها، أهدافها، مبادئها النظرية...)، بتاريخ 2017/03/14، على

الموقع: <https://specialties.bayt.com/ar/specialties/q/348427>

4. رشيد سعيدان، مدارس علم الإدارة: نظرياتها وأثرها في تطور الفكر الإداري، بتاريخ 2020/06/21، على الموقع:

<https://www.politics-dz.com>

5. ولاء غضيبات، المدارس الإدارية، بتاريخ 2019/12/10، تصفح بتاريخ 2021/01/10، على الموقع:

<https://e3arabi.com>

6. سراب فضيل، التطور التاريخي للإدارة، على الموقع:

<https://ihcoedu.uobaghdad.edu.iq/wp-content/uploads/sites/27/2018/12/1.pdf>:

7. رضا حسان، المدارس الإدارية، على الموقع: [/https://reda9.wordpress.com/51-2](https://reda9.wordpress.com/51-2)

8. L'équipe Focus Performance, Les 3 grandes familles de processus : management, réalisation et support, 18/5/2020, sur le site : <https://www.pyx4.com/blog/3-familles-processus-management-realisation-support/>

9. La cartographie des processus de l'entreprise : un prérequis au management par les processus, sur le site :

<https://www.advaloris.ch/nos-services/intelligence-organisationnelle/amelioration-de-performance-operationnelle-organisationnelle-dune-entreprise/cartographie-processus-de-lentreprise-prerequis-management-processus>

10. La roue de management, sur le site : <http://dhcp-consulting.com/la-roue-de-management/>

11. Marie Scheffknecht, La qualité : levier du management, sur le site : [https://www.memoireonline.com/08/12/6083/m\\_La-qualite--levier-du-management5.html](https://www.memoireonline.com/08/12/6083/m_La-qualite--levier-du-management5.html)

12. Méthodes et outils du contrôle de gestion, p4, sur le site : <https://d1n7iqsz6ob2ad.cloudfront.net/document/pdf/5384cc5f63213.pdf>

13. Fourboul, C. V. (2006). *Managementstratégique*. Consulté le 10 أكتوبر, 2020, sur Cours management stratégique: [www.cours-gratuit.com--id-7574.pdf](http://www.cours-gratuit.com--id-7574.pdf)
14. Saïd YAMI .(2011 ) .*Cours complet sur management stratégique PDF* تاريخ .  
Management Stratégique: <http://www.foad-mooc.auf.org/IMG/pdf/M01-6.pdf> 10 أكتوبر, 2020، من
15. article .(2010) .*management* 10 تاريخ الاسترداد .octobre, 2020، من، Le management stratégique et le management opérationnel: <http://mmanagement.e-monsite.com/medias/files/mgt-stat-et-o-pe.pdf>
16. article. (2014). *jobphoning.com*. Consulté le octobre 15, 2020, sur Définition de management stratégique: <https://jobphoning.com/externalisation/management-strategique#>
17. article. (2012). *advaloris*. Consulté le octobre 12, 2020, sur Définition et enjeux du management stratégique: <https://www.advaloris.ch/nos-services/planification-strategique/definition-enjeux-management-strategique>
18. cours. (2014). *cours- management stratégique*. Consulté le octobre 10, 2020, sur Introduction- Stratégie d'entreprise: [www.cours-gratuit.com--id-9436.pdf,p8](http://www.cours-gratuit.com--id-9436.pdf,p8)
19. article. (2018, février 28). *eslsca Business School*. Consulté le octobre 12, 2020, sur L'importance du management stratégique pour les entreprises: <https://www.eslsca.fr/blog/limportance-du-management-strat%C3%A9gique-pour-les-entreprises>
20. l'équipe de Manager, Pilotage stratégique,le 23/06/2020, <https://www.manager-go.com/strategie-entreprise/pilotage-de-la-strategie.htm>



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ