

دور أدوات مراقبة التسيير الشاملة في ضبط أداء المؤسسات وتحسين جودة
المعلومة المالية: دراسة حالة مؤسسة "Condor" لإنتاج الأجهزة الإلكترونية

*The role of comprehensive management control tools in
controlling the performance of institutions and improving the
quality of financial information : Case study of "Condor"*

سبتي إسماعيل¹ ، عفيصة عبد الرحمان²

¹ جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، (الجزائر)، ismail.sebti@univ-msila.dz

² جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، (الجزائر)، abderrahmane.afeissa@univ-msila.dz

تاريخ الاستلام: 2022/02/06 تاريخ قبول النشر: 2022/05/29 تاريخ النشر: 2022/06/30

الملخص:

يهدف هذا البحث إلى تبيان دور أدوات مراقبة التسيير الشاملة في ضبط أداء المؤسسات وتحسين جودة المعلومة المالية المنشورة في الجزائر؛ حيث شمل دراسة حالة تم فيها تطبيق بعض أدوات مراقبة التسيير على مؤسسة كوندور، حيث تبين أن المؤسسة تستعمل أربع أدوات في عملية مراقبة التسيير هي: المحاسبة العامة، المحاسبة التحليلية، تسيير الميزانية ولوحات القيادة، تعتبر هذه الأخير أهم أداة شاملة تستخدمها المؤسسة، حيث تحتوي على مؤشرات مالية وغير المالية التي تسمح بإعطاء معلومات مالية ذات جودة ونظرة واقعية حول الأداء.

الكلمات المفتاحية: الطرق الكمية، قياس الأداء، جودة المعلومة المالية.

تصنيف JEL : M11، M41.

Abstract:

This research aims to show the role of comprehensive management control tools in controlling the performance of institutions and improving the quality of financial information published in Algeria; It included a case study in which some management control tools were applied to an organization Condor, Where it was found that the institution uses four tools in the management control process: public accounting, analytical accounting, budget management and dashboards, The latter is considered the most important comprehensive tool used by the institution, as it contains financial and non-financial indicators that allow giving quality financial information and a realistic view of performance.

Keywords: Quantitative methods; performance measurement; quality of financial information.

JEL Classification Codes : M11, M41.

* المؤلف المرسل: سبتي إسماعيل

1. مقدمة:

إن الأهمية البالغة التي تكتسبها مراقبة التسيير داخل المؤسسة تكمن في تحقيق الأهداف المرجوة وذلك عن طريق ضمان قدرة التحكم والتسيير في المسار الصحيح مع تقديم النصائح والإرشادات اللازمة والكافية لتجنب الانحرافات السلبية التي تعيق تحقيق تلك الأهداف ومن بين الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها هي زيادة جودة المعلومة المالية المنشورة، ولعدة عقود مضت كان قياس وتقييم أداء المنظمات يقتصر على النتائج المالية فقط، ولكن هذا غير كاف للتأكد من سلامة تحقيق المنظمة لأهدافها مما وجدت العديد من المنظمات الحاجة إلى أساس منهجي لقياس الأداء والنتائج المالية وغير المالية. إن ضرورة زيادة جودة المعلومة المالية المنشورة أدى إلى البحث على طرق جديدة لقياس الاداء ذات الأبعاد مختلفة للتطبيق في منظمات الأعمال (المالي، العملاء، العمليات الداخلية، التعليم والنمو) مثل اقتراح كل من Robert S.Kaplan & David P.Norton عام 1992، منهجاً يعتمد عليه كنظام لقياس وتقييم الأداء يتضمن مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية وسمي "بطاقة قياس الأداء المتوازن Balanced Scorecard (BSC)".

1.1. طرح الإشكالية:

مما سبق نقوم بطرح الإشكالية التالية:

ما هو دور أدوات مراقبة التسيير الشاملة في ضبط أداء المؤسسات وتحسين

جودة المعلومة المالية المنشورة في الجزائرية ؟

للإجابة على الإشكالية نطرح الأسئلة الفرعية التالية:

- ما هي أفضل الطرق الكمية المستعملة في قياس الأداء، وما هي الأدوات الشاملة لمراقبة التسيير؟
- كيف تتأثر الخصائص النوعية للمعلومة المالية المنشورة بالطرق بأدوات مراقبة التسيير الشاملة؟
- ما مدى حرص والتزام المؤسسات الجزائرية بجودة معلوماتها المالية المنشورة؟

1.2. أهمية البحث:

تتبع أهمية هذه الدراسة من كونها تبحث في تطبيق الطرق والأساليب الكمية لقياس الأداء من أجل تقييم أداء المنظمات هذا من جهة، ومن جهة ثانية تحديد دور هذه طرق

لقياس الأداء على جودة المعلومة المالية المنشورة في ضوء أبعاد بطاقة الأداء المتوازن الأربعة (المالي، العملاء، العمليات الداخلية، التعليم والنمو)، وهذا يأتي في وقت زادت فيه حجم التحديات التي تعصف بالمنظمات نتيجة لاستخدام الأساليب التقليدية التي تعتمد على البعد المالي فقط، وإن استخدام بطاقة الأداء المتوازن لا يهدف إلى تقييم الأداء من أجل التقييم فقط، ولكن لتبيان مراكز القوة ومراكز الضعف والقصور بالاعتماد على جودة المعلومات وذلك من أجل اتخاذ قرارات سليمة.

3.1. أهداف البحث:

- تبيان مكانة مراقبة التسيير في المؤسسة الجزائرية، والأدوات التي تستعين بها في عملية تخطيط الاستغلال وتقييم الأداء؛
- توضيح أهمية وأثر الطرق والأساليب الكمية لقياس الأداء على المعلومة المالية؛
- توضيح أهمية بطاقة الأداء المتوازن ضمن آليات مراقبة التسيير؛
- عرض تقني لأثر الطرق والأساليب الكمية لقياس الأداء على جودة المعلومة المنشورة في المؤسسة الجزائرية؛
- التعرف على مدى حرص والتزام المؤسسات الجزائرية بجودة معلوماتها المالية المنشورة.

2. أداء المؤسسات ومقاييس الأداء

عرف مفهوم الأداء تحولات هامة عبر تاريخ تطور المؤسسة، الأمر الذي أدى إلى تغير وتطور في مفهوم وأساليب وأدوات تقييمه.

1.2. مفهوم الأداء

إن مصطلح الأداء لم يلقى تعريفاً وحيداً وشاملاً فقد أعطي له العديد من التعاريف وذلك لعدة أسباب أهمها اختلاف اتجاهات الباحثين ونظرتهم لأداء المؤسسة، إن أصل كلمة أداء ينحدر إلى اللغة الإنجليزية " TO PERFORM " التي تعني تنفيذ مهمة أو تأدية عمل لتحقيق أهداف المؤسسة (ELHAMMA & BENSLAMA, 2012, p. 02)، يرى البعض أن الأداء هو "مستوى تحقيق الأهداف (Burlaud & Eglen, 1995, p. 271) وهذا المستوى يقاس باستخدام المؤشرات، هذا التعريف يحصر الأداء في نسبة إنجاز الأهداف أي أن الأداء هو الفعالية، وهذا صحيح لكن غير كاف، لأنه لا يمكن الحكم على المؤسسة بأنها تحقق أداء جيد بمجرد تحقيقها للأهداف، فالمؤسسة قد تتمكن

من ذلك ولكن بالاستغلال المفرط للموارد، ومن الباحثين من ينظر إلى الأداء على أنه "علاقة الموارد المخصصة والنتائج المحقق (Brosquet, 1989, p. 11).

هذا التعريف الأخير يحاول ربط نتائج المؤسسة بالموارد المستخدمة في تحقيقها، فهو بحد كبير يشبه التعريف السابق لأنه يحصر الأداء في أحد شقيه وهذا غير كاف لأنه أهمل نسبة إنجاز الأهداف، فما فائدة الاقتصاد في التكاليف أو تدنيها إلى أدنى المستويات دون بلوغ الأهداف.

2.2. مفهوم قياس وتقييم الأداء

لقد جرت العادة على استعمال القياس والتقييم في عملية الرقابة بمفهوم واحد دون تمييز ولكن في الأصل الكلمتان تحملان معنيين مختلفين، وخاصة إذا تم ربطهما بعملية تقييم الأداء.

■ **قياس الأداء:** القياس هو "تحديد كمية أو طاقة عنصر معين وغياب القياس يدفع المسيرين إلى التخمين في استخدام الطرق التجريبية التي قد تكون أو لا تكون ذات دلالة" (Terry & Franklin, 1995, p. 493)، إذن القياس الأداء هو تحديد مقدار نتائج المؤسسة، وتعد عملية قياس الأداء المرحلة الأخيرة من عملية الرقابة.

■ **تقييم الأداء:** قبل البدء في دراسة أو عرض تقييم الأداء يجب الإشارة إلى وجود جدل أو عدم تفاهم حول استخدام كلمتي التقييم والتقويم في اللغة العربية، لذلك سيكون استعمال كلمة التقييم في البحث كمرادفة لكلمة التقويم ونفي أي فرق يمكن أن يكون بينهما، هناك عدة تعاريف لتقييم الأداء، وسنحاول الاقتصار على مجموعة منها لإيضاح معناه "تقييم الأداء يعني تقديم حكما ذو قيمة على إدارة مختلف موارد المؤسسة، أو بتعبير آخر يتمثل تقييم الأداء في قياس نتائج منظمة في ضوء معايير محددة سلفا" (جمعة ف.، 2000، صفحة 30).

من التعريف يتضح أن عملية التقييم تتمثل في عنصرين أساسيين هما:

القياس الذي يتم بموجب مجموعة من المعايير والمؤشرات، وإصدار أحكام على ما تم قياسه، فيتين من هنا أن القياس مرحلة أساسية من عملية التقييم، كذلك ينظر إلى عملية تقييم الأداء على أنها "تقييم نشاط المنظمة في ضوء ما توصلت إليه من نتائج في نهاية فترة مالية معينة، وهي تهتم أولا بالتحقيق من بلوغ الأهداف المخططة والمحددة مقدما وثانيا ب قياس كفاءة المنظمة في استخدام الموارد المتاحة سواء كانت موارد بشرية أو رأس مال" (مزهودة ، 2001 ، صفحة 95).

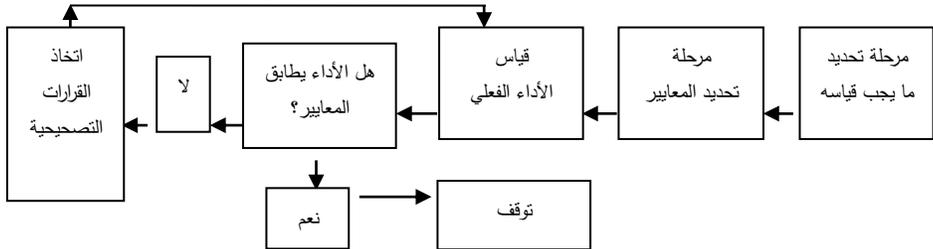
هو تقديم حكم ذو قيمة حول إدارة الموارد الطبيعية والمادية والمالية أي أن تقييم الأداء المالي هو قياس النتائج المحققة أو المنتظرة ومن ثم تحقيق الأهداف لمعرفة مستوى الفعالية مما يسمح بالحكم على درجة الكفاءة. (دادن، 2006، صفحة 01) وهو عملية تقييم الأداء هي عملية تقييم نشاط الوحدة الاقتصادية في ضوء ما توصلت إليه من نتائج في نهاية فترة مالية معينة، وتهتم بقياس كفاءة الوحدة الاقتصادية في استخدام الموارد المتاحة سواء بشرية أو رأسمالية (الحيالي، 2004، صفحة 87).

مما سبق يتضح أن تقييم الأداء يعني قياس أداء أنشطة الوحدة الاقتصادية مجتمعة بالاستناد إلى النتائج المحققة خلال الدورة المالية، بالإضافة إلى تحليل تلك النتائج ومعرفة الانحرافات التي وقعت ثم اقتراح حلول لتلك الانحرافات من أجل تحقيق أداء جيد في المستقبل. وتتركز عملية تقييم الأداء على الأركان الأساسية المتمثلة في وجود أهداف محددة مسبقاً، قياس الأداء الفعلي واتخاذ القرارات المناسبة من أجل معالجة الانحرافات. نستنتج أن أداء المؤسسة هو قدرتها على تحقيق النتائج التي تتطابق مع الخطط والأهداف المرسومة بالاستغلال الأمثل للموارد، إذا الأداء هو الكفاءة والفعالية معا.

3.2. مراحل عملية تقييم الأداء

تتطلب الخطة الاستراتيجية وجود نظام فعال للرقابة يقوم بمقارنة الأداء الفعلي بالنتائج المرغوب تحقيقها، واتخاذ الإجراءات المناسبة لتحقيق رسالة المنظمة، مع توفير تغذية عكسية (مرتدة) من المعلومات الضرورية للإدارة العليا لتقييم النتائج واتخاذ القرارات التصحيحية، وهذا يتطلب إتباع مراحل متتابعة متسلسلة بشكل منطقي (Humbert & Lessa, 1995, p. 20)، يمكن توضيح عملية التقييم والرقابة في الشكل رقم (01).

الشكل رقم (01): مراحل عملية تقييم الأداء والرقابة



المصدر: (ثابت و المرسي، 2006، صفحة 418).

4.2. الأساليب والنماذج الحديثة والشاملة لقياس الأداء:

كما لاحظنا سابقاً يعتبر قياس الأداء من الخطوات المهمة والأساسية في الرقابة الاستراتيجية، ويبنى على جمع المعلومات التي تمثل الأداء الفعلي للنشاط أو الأفراد، فما هي الأساليب التي تمكنا من جمع المعلومات بفعالية لاستخدامها في تقييم هذا الأداء واتخاذ الإجراءات التصحيحية؟ وهناك عدة أساليب لقياس الأداء يمكننا تقسيمها إلى:

■ مقاييس الأداء المالية التقليدية

هناك العديد من مقاييس الأداء المالية التي تستخدمها الكثير من منظمات الأعمال في التعبير عن أهدافها ونتائجها المالية مثل العائد على الاستثمار (ROI)، وربحية السهم العادي (EPS)، والعائد على حقوق الملكية (ROE)، والعائد على الأصول (ROA)، والعائد على المبيعات (ROS)، إلا أن هذه المقاييس المحاسبية للأداء قد تعرضت لأوجه النقد بسبب ارتكازها على قيم محاسبية تاريخية.

إن استخدام هذه الأساليب التقليدية في تقييم الأداء في ظل بيئة المنافسة الشديدة المعاصرة تتجاهل قضايا كثيرة منها رقابة الجودة، حيث إن تجاهلها يؤدي إلى انخفاض مستوى جودة المنتج أو الخدمة، وعدم تسليم المنتج أو أداء الخدمة في الموعد المحدد مما يؤدي إلى عدم رضا العملاء، بالإضافة إلى أن تقييم الأداء يكون في نهاية الفترة، وهذا يعني أن المنظمة ستتحمل أعباء إضافية ممثلة في الإنتاج الرديء سواء في السلع أو الخدمات، وفي نفس الوقت ستبقى أسباب الخطأ والعيوب في الإنتاج غير معروفة بسبب التقييم نهاية الفترة.

■ مقاييس الأداء غير المالية

من أجل التحسين المستمر في أداء منظمات الأعمال الحديثة، برزت أهمية قياس وتقييم الأداء التنظيمي لتوضيح الجوانب التي تحتاج إلى التغيير والتطوير والتحديث المستمر. ولذلك فقد أصبح من الضروري تطوير مقاييس جديدة للأداء تقوم على تحقيق الأهداف التشغيلية الجديدة للمنظمات مثل: ارتفاع مستوى الجودة، وزيادة المرونة والابتكارات، وتحسين أداء التسليم، وتقصير زمن الإنتاج، وسرعة الاستجابة لطلبات العملاء، وتخفيض مستويات المخزون. ومن أهم مقاييس الأداء غير المالية ما يلي: مقاييس الجودة؛ مقاييس الإنتاج في الوقت المحدد؛ مقاييس أداء التسليم؛ مقاييس البحوث والتطوير؛ مقاييس التكلفة.

■ النماذج الشاملة لتقييم الأداء

تعد بطاقة الأداء المتوازن (BSC) Balanced scorecard والتي ترجمت بدورها إلى اللغة الفرنسية بجدول القيادة المستقبلي Tableau de bord prospectif وتعني ترجمة النوايا والمبولات واستراتيجية المنظمة في صورة مجموعة كاملة وشاملة لكل مؤشرات الأداء. عرف (Kaplan and Norton) بطاقة الأداء المتوازن على أنه نظام شامل لقياس الأداء من منظور استراتيجي، يتم بموجبه ترجمة استراتيجية تنظيم الأعمال إلى أهداف استراتيجية (Strategic Objectives) ومقاييس (Measures) وقيم مستهدفة (Targets) وخطوات إجرائية تمهيدية واضحة (Robert, Kaplan, & Initiatives). (Norton, 1996, p. 07) كما تُعرّف بأنها مفهوم يساعد على ترجمة الاستراتيجية إلى عمل فعلي، وهي تبدأ من رؤيا المنظمة واستراتيجيتها ومن تحديد العوامل الحرجة للنجاح وتنظيم المقاييس التي تساعد على وضع الأهداف وقياس الأداء في المجالات الحرجة بالنسبة للاستراتيجيات. وتم استخدامها من عشرين شركة يابانية في النقاط الخمس التالية:

- تحقيق التوازن بين الأهداف الإدارية قصيرة ومتوسطة وطويلة الأجل داخل مختلف مقاييس الأداء؛ تقوية أهمية تكوين مؤشرات وصفية غير مالية بجانب المؤشرات غير المالية؛ إزالة الغموض عن طريق الاحتفاظ بالمؤشرات الكمية؛
 - نشر التعلم التنظيمي من خلال دورة متكررة لمراجعة النظرية؛
 - توفير خطة اتصال استراتيجية تربط الإدارة العليا للمنظمة بالأفراد العاملين فيها.
- أما عن الأداة الأخرى التي تعطي نظرة شاملة لأداء المؤسسة فتتمثل في لوحة القيادة وهي مجموعة مهمة من المؤشرات الإعلامية التي تسمح بالحصول على نظرة شاملة للمجموعة كلها، والتي تكشف الاختلافات الحاصلة، والتي تسمح كذلك باتخاذ القرارات التوجيهية في التسيير، وهذا لبلوغ الأهداف المسطرة ضمن استراتيجية المؤسسة (Guedj, 1995, p. 285) ولوحة القيادة المستخدمة لتقييم الأداء تشبه تماما لوحة القيادة الموجودة في كل من الطائرة أو السيارة ويستخدمها الطيارون وسائقي السيارات لمعرفة المؤشرات الدالة على مستوى الأداء الذي يتم به تنفيذ عملية قيادة الطائرة أو السيارة مثل السرعة التي يسبرون بها والمسافة التي قطعوها ومقدار الوقود المستهلك والغير

مستهلك، وغير ذلك من المعلومات الهامة اللازمة لضمان نجاح وتحقيق الهدف وهو الوصول إلى المكان المراد بلوغه (بغريش و بلعجوز، 2021، صفحة 424).

3. الخصائص النوعية لجودة المعلومة المالية

تعتبر المعلومات المالية والمحاسبية وسيلة تعمل من خلالها المؤسسة إلى تقديم وضعيتها المالية وتقييم أدائها، ولهذا فهي تعد ذات أهمية بالغة لمجموعة المستفيدين منها. حيث تعتبر المعلومة ناتج نظام المعلومات المحاسبي الذي يتم تغذيته بالبيانات من خلال تسجيلها ومعالجتها وإخراجها في شكل قوائم مالية، تكون الغاية منها بمثابة المحرك للإدارة، كما تتوقف فعالية الإدارة على مدى توفير هذه المعلومات اللازمة للتخطيط والتوجيه والرقابة. (عمر زيد، 2002، صفحة 01)

1.3. تعريف المعلومة

- هي مثل صورة فتوغرافية غنية بالمعلومات أكثر من الوصف.
- والمعلومة هي عبارة عن بيانات معالجة بصورة مفيدة. (تشنوش، 1998)
- كما أن المعلومة تتكون من بيانات تم معالجتها لتصبح لها قيمة، وبالتالي فإن المعلومة تمثل معرفة لها معنى وتفيد في تحقيق الأهداف. (الدهراوي، 2002، صفحة 125)
- أو هي بيانات التي تعطي معنى وأكثر من ذلك كونها ذات قيمة والتي تحقق هدفا معينا. (الراوي، 1999، صفحة 40)
- هي عبارة عن مجموعة الحقائق والبيانات المعرفة والمسجلة في صورة منفردة أو مسموعة أو مرئية حيث يمكن اتخاذ قرارات إدارية عليها. (عوض، 1989، صفحة 15)
- ويعرفها (قاسم، 2003، صفحة 15) هي عبارة عن البيانات التي تم معالجتها بشكل ملائم لتعطي معنى كاملا يمكن استخدامها في العمليات الجارية والمستقبلية لاتخاذ القرارات.

يمكن تعريف المعلومة على أنها نتائج العمليات التشغيلية التي تجرى على البيانات من تبويب وتحليل وتفسير بهدف استخدامها في توضيح الأمور المختلفة وبناء الحقائق عليها من قبل مستخدميها وبما يحقق الفائدة لهم. مما لا شك فيه أن الخصائص التي تتسم بها جودة المعلومات المحاسبية والتي تمثل الإمداد المباشر للأطراف ذات العلاقة من معلومات لاتخاذ قراراتهم (بوشويط و عيساوي، 2021، صفحة 478)، تتمثل في خصائص رئيسية بالإضافة إلى خصائص ثانوية يمكن عرضها على النحو التالي:

2.3. الخصائص النوعية لجودة المعلومة المالية:

حتى نقول على المعلومة المالية انها ذات جودة عالية يجب ان تتوفر فيها الخصائص النوعية التالية:

الجدول رقم (01): الخصائص النوعية لجودة المعلومات المالية

الشرح	الخصائص النوعية لجودة المعلومات	
وجود علاقة وثيقة بين المعلومات المستمدة من البيئة والأغراض التي تعد من أجلها وتساعد من يتخذ ذلك القرار على تقييم البدائل.	الملائمة Relevant	1
أن تكون هذه المعلومات مستنديه، إذ أن هذه الخاصية هي التي تبرر الثقة في تلك المعلومات كما تبرر إمكان الاعتماد عليها. النتائج التي يتوصل إليها شخص معين باستخدام أساليب معينة للقياس المحاسبي والإفصاح (وجود الوثوقية) يتوصل إليها شخص آخر - مستقل عن الشخص الأول - بتطبيق نفس الأساليب	الموثوقية Reliability	2
اصطلاح يصف عدم التحيز وهذه الصفة تتفق مع مستنديه المعلومات لأن المعلومات المتحيزة بحكم طبيعتها -معلومات لا يمكن الثقة بها أو الاعتماد عليها. وتساعد المعلومات المحاسبية التي تتصف بالنزاهة أنها تخدم الاحتياجات المشتركة لمتخذي القرار.	الحياد Neutrality	3
تؤدي إلى التعرف على الأوجه الحقيقية للتشابه والاختلاف بين أداء المنشأة وأداء المنشآت الأخرى خلال فترة زمنية معينة، كما تمكنهم من مقارنة أداء المنشأة نفسها فيما بين الفترات الزمنية المختلفة.	القابلية للمقارنة Comparability	4
تقديم المعلومات في حينها بمعنى أنه يجب إتاحة المعلومات المحاسبية لمن يستخدمونها عندما يحتاجون إليها. وذلك لأن هذه المعلومات تفقد منفعتها إذا لم تكن متاحة عندما تدعو الحاجة إلى استخدامها، أو إذا تم التراخي في تقديمها فترة طويلة بعد وقوع الأحداث التي تتعلق بها.	التوقيت الملائم Timeliness	5
لا يمكن الاستفادة من المعلومات إذا كانت غير مفهومة لمن يستخدمها، وتتوقف إمكانية فهم المعلومات على طبيعة القوائم المالية وكيفية عرضها من ناحية، كما تتوقف على قدرات من يستخدمونها وثقافتهم من ناحية أخرى.	قابلية المعلومات للفهم والاستيعاب Understanding	6
إن القوائم المالية التي يمكن الاعتماد عليها يجب أن تفصح عن كافة المعلومات ذات الأهمية النسبية. وكثيرا ما تنطوي المعلومات المحاسبية -باعتبارها وسيلة قياس واتصال - ولا يجب المبالغة أو كتمان اي معلومة قد تكون مفيدة للأطراف ذات العلاقة.	الأهمية النسبية والإفصاح التام الأمثل Materiality & Disclosure	7

أي أن تكون للمعلومات المحاسبية إمكانية تحقيق الاستفادة منها في اتخاذ القرارات التي لها علاقة بالتنبؤات المستقبلية. (مثلا في اعداد الموازنات)	القيمة التنبؤية Predictive Value	8
تتمثل في الجدوى الاقتصادية التي تتحدد من خلال قدرة المعلومات المحاسبية على تحقيق عائد أكبر من تكلفة إنتاجها.	اقتصادية المعلومة Economic	9
وهي تعني الثبات على استخدام نفس الطرق والأساليب المعتمدة في قياس وتوصيل المعلومات المحاسبية من فترة لأخرى، وإذا ما دعت الحاجة إلى أي تغيير فيجب التنويه عن ذلك لكي يتم أخذ ذلك بنظر الاعتبار من قبل المستخدم مثل طريقة الأقساط عند دفع الضريبة.	الثبات Consistency	10

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على (بشنادي ، 1995، صفحة 43) (جمعة أ.، 2007، صفحة 18).

كلما كان هناك توافر بالقدر الكافي للخصائص النوعية في المعلومات المحاسبية كلما كان الحكم على درجة الجودة بها عاليا، بالشكل الذي ينعكس على دقة قياس الربح المحاسبي وكل ما يتعلق بالقوائم (المعلومات) المالية المنشورة، حيث يكون بإمكان مجلس الإدارة من خلال جودة المعلومة المقدمة ملاحظة موقع المؤسسة وماهي الخيارات المتاحة أمامها وكيف تتعامل معها وما هي المخاطر التي قد تعترضها. (ALAZARD & SEPARI, 2010, p. 551)

4. دور أدوات مراقبة التسيير الشاملة في ضبط أداء مؤسسة كوندور وتحسين جودة المعلومة المالية المنشورة

من أجل معرفة أثر الطرق الكمية لقياس الاداء على المعلومة المنشورة من طرف المؤسسات الجزائرية سوف نقوم دراسة حالة مؤسسة عنتر تراد لإنتاج الأجهزة الإلكترونية كوندور.

1.4. دراسة عامة لنظام مراقبة التسيير المتبع بالمؤسسة كوندور

سنتطرق في هذا العنصر إلى دراسة نظام مراقبة التسيير المطبق من قبل مؤسسة كوندور إضافة إلى تقديم وحدة إنتاج التلفاز مع دراسة لنظام لوحات القيادة المطبق في هذه الوحدة.

1.1.4. معلومات عامة حول المؤسسة

مؤسسة كوندور لصناعة الأجهزة الإلكترونية والكهرو منزلية هي مؤسسة ذات مسؤولية محدودة (SARL)، وهي مؤسسة خاصة تنشط وفق أحكام القانون التجاري، تحصلت على السجل التجاري في 09 فيفري سنة 2002، وبدأت النشاط الفعلي في 23 نوفمبر 2003، وهي على مساحة إجمالية تقدر بـ 80104 م²، منها 42665 م² مغطاة، يقدر رأس مالها بحوالي 2.450.000.000 دج، أما حجم الاستثمار فيقدر بـ: 6.600.000.000 دج، تحقق المؤسسة رقم أعمال يقدر بحوالي 541.000.000.000 دج، يوجد مقر المؤسسة بمنطقة النشاطات الصناعية، طريق المسيلة ولاية برج بوعريريج، وهي إحدى المؤسسات المكونة لمجموعة بن حمادي التي تحتوي على خمس وحدات هي (الوثائق الداخلية للمؤسسة المدروسة) وهي: 'مؤسسة عنتر تراد لإنتاج الأجهزة الإلكترونية " Condor "؛ مؤسسة إنتاج الآجر " Argilor "؛ مؤسسة إنتاج القمح الصلب ومشتقاته " Gerbior "؛ مؤسسة إنتاج الأكياس البلاستيكية " Polyben "؛ مؤسسة إنتاج البلاط ومواد البناء " Gemac " .

تتشكل مؤسسة كندور " عنتر تراد " من الوحدات التالية:

- وحدة إنتاج الثلاجات (Unité Réfrigérateurs)؛ وحدة إنتاج التلفاز (Unité (Téléviseurs)؛
- وحدة إنتاج مكيفات الهواء والمواد البيضاء مثل: الغسالات، مكيفات الهواء، قارئ DVD .
- وحدة إنتاج أجهزة الاستقبال الرقمي (Unité Récepteurs Satellites)؛ وحدة إنتاج أجهزة الإعلام الآلي؛
- وحدة إنتاج البلاستيك (Unité Injection Plastique)؛ وحدة إنتاج مواد التغليف (Unité Polystyrène) .

بالإضافة إلى كونها مؤسسة ذات طابع صناعي وتجاري، فهي تقوم باستيراد بعض السلع والمنتجات الصينية لإعادة بيعها، ولقد اهتمت المؤسسة بتشغيل اليد العاملة حيث بدأت بـ 90 عامل، أما عدد العمال اليوم هو 1544 عامل.

2.4. الأدوات المستخدمة في مراقبة التسيير بالمؤسسة

لإنتاج الأجهزة الإلكترونية على أدوات عديدة في عملية كوندور تعتمد مؤسسة ادوات مراقبة التسيير وتتمثل في:

- المحاسبة العامة؛ المحاسبة التحليلية؛
- نظام تسيير الميزانية؛ لوحات القيادة.

1.2.4. المحاسبة العامة وأثرها على المعلومة:

من بين الأدوات التي تستعملها المؤسسة محل الدراسة في عملية مراقبة التسيير هي: المحاسبة العامة، كونها إلزامية التطبيق، ويمكن توضيح أهم الأدوار التي تقوم بها المحاسبة العامة ودورها في زيادة جودة المعلومة المالية في مؤسسة (الوثائق الداخلية للمؤسسة المدروسة) كوندور في الجدول التالي:

الجدول رقم (02): دور المحاسبة العامة في زيادة جودة المعلومة المالية

عمليات المحاسبة العامة	دورها في زيادة جودة المعلومة المالية
جمع وتسجيل وتحليل مختلف العمليات الممكن التعبير عنها بالنقود.	المعلومة المالية يجب ان تكون ذات قيمة نقدية وفي تاريخ معين ولها أثر على القوائم المالية بغية توثيق المعلومة بمصادقية عالية.
إعداد القوائم المالية وذلك وفق النظام المحاسبي المالي SCF.	وذلك من أجل توحيد المعلومة والقابلية للمقارنة سواء الزمانية أو المكانية.
حساب نتائج النشاط: الهامش الإجمالي، القيمة المضافة، النتيجة الصافية، وغيرها.	من اجل معرفة وقابلية فهم واقع نشاطات المؤسسة وبصورة صادقة من كافة النواحي الجوهرية.
السماح بمعرفة مدى تطور ذمة المؤسسة (الأصول والخصوم).	حيث يجب أن تكون هذه المعلومة ملائمة اي قيمة الاصول تساوي قيمة الخصوم وبالتالي وجود علاقة وثيقة بين المعلومات المستمدة من البيئة والأغراض التي تعد من أجلها؛
التمكين من المتابعة الشهرية للتدفقات المالية في المؤسسة.	وذلك بغية إعطاء قيمة تنبويه للمعلومة وتجنب الأخطار الاحتمالية.
تزويد مختلف المتعاملين مع المؤسسة بالبيانات اللازمة (الزبائن، الموردين، البنوك، مصالح الضرائب، هيئات رقابية أخرى...).	من اجل تحقيق التوزيع العادل للمعلومة وبشفافية مطلقة وحياد دون الانحياز إلى أي متعامل.

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على وثائق داخلية لمؤسسة عنتر تراد "كوندور".

نلاحظ من الجدول اعلاه ان المحاسبة العامة في مؤسسة عنتر تراد "كوندور" تزيد من جودة المعلومة المالية من خلال جعل هذه الاخيرة ذات موثوقية والقابلية للمقارنة والفهم وجعلها ملائمة للأطراف ذات العلاقة، بالإضافة الى تحقيق القيمة التنبئية للمعلومة وتوفرها لكل مستعملها دون انحياز.

2.2.4. المحاسبة التحليلية

إضافة إلى استعمال المحاسبة العامة، فإن المؤسسة محل الدراسة تستخدم المحاسبة التحليلية ويظهر دور المحاسبة التحليلية في زيادة جودة المعلومة المالية في المؤسسة محل الدراسة كما يلي:

الجدول رقم (03): دور المحاسبة التحليلية في زيادة جودة المعلومة المالية

الأدوات المستخدمة في مراقبة التسيير في المؤسسة (المحاسبة التحليلية)	دورها في زيادة جودة المعلومة المالية
معرفة تكاليف مختلف المنتجات والوظائف في المؤسسة	من أجل تحقيق اقتصاد المعلومة أي قدرة المعلومات المحاسبية على تحقيق عائد أكبر من تكلفة إنتاجها؛
متابعة تطور التكاليف الخاصة بمنتجات مختلف الأقسام ومن ثمة تقييم أداء رؤساء المراكز فيما يخص القدرة على التحكم في التكاليف	وذلك بغية تحقيق دقة موثوقية كبيرة في المعلومة.
توفير المعلومات الضرورية بغرض استخدامها في تحضير الميزانيات	مع الاخذ بالاعتبار اقتصادية المعلومة اي الجدوى الاقتصادية التي تتحدد من خلال قدرة المعلومات المحاسبية على تحقيق عائد أكبر من التكلفة.

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على وثائق داخلية لمؤسسة عنتر تراد "كوندور".
أما فيما يخص اعتماد المؤسسة على معلومات المحاسبة التحليلية في تحديد أسعار البيع فهذا غير معمول به حالياً، حيث تعمل المؤسسة على وضع أسعار منخفضة عن تلك المتوقعة من طرف المنافسين وذلك لضمان كسب المناقصات.

▪ الطريقة المتبعة في تسيير المخزون

تعتمد مؤسسة "كوندور" على طريقة التكلفة المتوسطة المرجحة في عملية تقييم المخزون، إضافة إلى استعمال المؤسسة للتسيير الآلي للمخزونات باستخدام نظام MRP (Manufacturing resources planning) أي نظام تخطيط الموارد الصناعية، وهذا

النظام يسمح للمؤسسة بمتابعة جميع الموارد وتسجيلها كما يساعد على تحديد الاحتياجات الصافية من المواد الأولية للمؤسسة، كما يخفض المخزون إلى أدنى درجاته كونه يربط الطلبية بكل جزء من الاحتياجات المحددة، إضافة إلى قدرته العالية على التنسيق بين عمليتي التموين والإنتاج، فمخرجات هذا النظام تعتبر مدخلات لنظام تخطيط الطاقة الإنتاجية مما يعطيه ميزة مهمة من حيث الدقة والسرعة في تحديد الاحتياجات والإجابة عن الأسئلة من النوع: في حالة طلبية طارئة ماذا سيحدث؟ هل الطاقة الإنتاجية كافية أم لا؟ وما هي الطلبيات التي يمكن أن تتأخر وماهي النتائج المترتبة عن ذلك؟ مما يساعد المسؤولين في المؤسسة على الاستعداد للتغيرات المستقبلية (مقابلة مع رئيس قسم الإعلام الآلي). حيث نشر الا انه كلما كانت طرق تسيير المخزونات ثابتة كلما أثر ذلك على المعلومة المالية بالثبات والقابلية للمقارنة.

3.2.4. تسيير الميزانية

تقوم مؤسسة "كوندور" سنويا بإعداد الميزانيات الخاصة لمختلف الوحدات، حيث يتم التعبير في هذه الميزانيات عن الخطط المفصلة في شكل قيم كمية كما يتم فيها إظهار المواد الواجب تحصيلها وكذا استعمالها، وترفق هذه الميزانيات بوثيقة تحدد فيها مهام ونشاطات كل مسؤول أيا كان مستواه التنظيمي وذلك من أجل تحقيق الخصائص النوعية لجودة المعلومة المالية (الموثوقية، القابلية للمقارنة، الأهمية النسبية، الثبات، القابلية للفهم...) والدور الأساسي التي تلعبه الميزانيات في المؤسسة محل الدراسة هو: (Pascal Fabre, 2007, p. 255).

- تنفيذ مراقبة التسيير يعطي للمراقب أو المراقبين معرفة جيدة لأساليب المؤسسة، نماذج التوظيف، طريقة إنشاء علاقات العمل والسلوكيات التي تكون في ضمن الأنشطة الانتاجية والتجارية.
- الاتصال الداخلي يعني، نقل المعلومات لمختلف المستويات من أجل اتخاذ القرار وأيضا حساب مراكز النشاط، مستوياتها تشغيلية، تقييم مسؤولياتها واتخاذ القرارات الصحيحة وكذا تحفيز المسؤولين والأعوان التنفيذيين.
- الترجمة الكمية للخطة الاستراتيجية؛
- تحديد مسؤوليات كل مدير وتفويض الصلاحيات مما يسمح بتحقيق اللامركزية؛

▪ تقييم أداء الأقسام والمصالح، حيث يتم شهريا مقارنة النتائج الفعلية مع الأهداف المحددة.

والميزانيات الموجودة بالمؤسسة هي:

- ميزانيات الاستغلال (ميزانية الإنتاج، ميزانية التمويل، ميزانية المبيعات)؛
- ميزانيات الاستثمار (على مستوى الإدارة العليا).

ويتم إتباع الخطوات التالية في تحضير ميزانيات الاستغلال:

الخطوة (01): يتم أولا تعريف رؤساء المراكز بالأهداف السنوية للمؤسسة؛

الخطوة (02): يقوم كل مسؤول بتحضير الميزانية المبدئية ويترجم فيها خطط العمل التي بحوزته إلى قيم محددة؛

الخطوة (03): يقوم مراقب التسيير بالتقييم الشامل لهذه الميزانيات المبدئية، والتأكد من سلامتها؛

الخطوة (04): يتم النقاش حول هذه الميزانيات المبدئية مع الإدارة العامة، وبعد ذلك يتم وضع الميزانيات النهائية الخاصة بكل وحدة.

في بعض الحالات يتم تعديل هذه الميزانيات بحسب التغيرات التي تحصل، كضرورة إدراج معطيات جديدة متعلقة بطلبيات إضافية، وفي نهاية كل شهر يتم اجتماع المسؤولين مع رؤساء المراكز للنقاش حول الإنجازات المحققة وتسليط الضوء على الانحرافات غير الملائمة (تحدد المؤسسة <5% كانحراف غير عادي يجب شرح أسبابه والوقوف عنده)، ثم اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة من أجل زيادة جودة المعلومة المالية المنشورة.

3.4. دراسة نظام لوحات القيادة الخاص بوحدة إنتاج التلفاز

تعتبر لوحة القيادة من أهم الأدوات الحديثة الشاملة المستخدمة في مراقبة التسيير هي عبارة عن أداة لقياس الأداء وتسهيل القيادة لنشاط أو عدة أنشطة في إطار مسعى التطور فلوحة القيادة تساهم في التخفيض من الارتباب وتسهيل تجنب الخطر لكل القرارات، كما أنها تساعد في اتخاذ القرارات. في هذا العنصر سيتم التعرف على واقع استخدام نظام لوحات القيادة بالتركيز على وحدة إنتاج التلفاز نظرا لكبر حجم المؤسسة من جهة وأثر ذلك على جودة المعلومة المالية من جهة أخرى.

وسيتم معالجة هذا العنصر من خلال:

- التعريف بوحدة إنتاج التلفاز؛

- عرض اهم لوحات القيادة الخاصة بوحدة إنتاج التلغاز؛
- تحديد أثر لوحات القيادة الخاصة بوحدة الانتاج على أثر المعلومة المالية المنشورة.

1.3.4. التعريف بوحدة إنتاج التلغاز

هي واحدة من أهم وحدات الإنتاج بمؤسسة "عنتر تراد"، تقع بمنطقة النشاطات الصناعية طريق المسيلة ولاية برج بوعرييج، تقدر مساحتها بحوالي 2600 م²، تأسست هذه الوحدة في نوفمبر 2002 وبدأت نشاطها مع بداية نشاط المؤسسة أي في 23 فيفري 2003، بعدد عمال قدر بحوالي 67 عامل ليصل العدد الآن إلى 447 عامل (مديرية الموارد البشرية بالوحدة المدروسة).

إن الهيكل التنظيمي لوحدة إنتاج التلغاز يتكون مما يلي:

- **مدير الوحدة:** وهو يعتبر ممثل الإدارة العليا في الوحدة، وهو المسؤول الأول في الوحدة من مهامه:

- صياغة أهداف، خطط، واستراتيجيات الوحدة والسهر على تحقيقها؛
- مراقبة مختلف الأعمال والنشاطات داخل الوحدة؛
- السهر على توفير الموارد والإمكانات الضرورية لتحقيق أهداف الوحدة؛
- اتخاذ القرارات المتعلقة بالسير الحسن للوحدة وتوجيه مختلف الإطار داخل الوحدة.
- **الأمانة:** وهي تتكون من شخصين، يعملان على بإعداد برنامج المواعيد الخاص باللقاءات الرسمية والاجتماعات التي يرأسها المدير وكل ما يتعلق بالوثائق الصادرة والواردة، بحيث تقوم بترتيبها وتصنيفها حسب ما جاء فيها، وذلك لزيادة الموثوقية في المعلومة المالية.
- **مصلحة الموارد البشرية:** تعتبر أحد فروع إدارة الموارد البشرية للمؤسسة، تقوم بالاهتمام بجميع الجوانب التي تمس العمال داخل الوحدة (جانب اجتماعي، عمل، أجور...) مما يعطي بيانات دقيقة تيم معالجتها من اجل الحصول على معلومات عالية الجودة.
- **مصلحة الجودة:** تهتم هذه المصلحة بالجانب الإنتاجي للوحدة، إذ أنها المسؤولة عن مراقبة جودة المنتجات؛ إذ أنه يجب أن يطابق مواصفات ومعايير الجودة في كل خط إنتاج أو تركيب داخل الوحدة لتمكين المقارنة بين المعلومات المتحصل عليها.

- **مصلحة الصيانة:** تقوم هذه المصلحة بالسهر على السير الحسن والمستمر لجميع معدات وأدوات الوحدة، حيث تعمل على صيانة وإصلاح آلات ومعدات الإنتاج، وتطبق المصلحة نوعين من الصيانة: صيانة دورية، وصيانة وقائية.
- **مصلحة تسيير المخزون:** وهي المصلحة التي تقوم ب:
 - تحديد الحجم الاقتصادي للمواد الذي يمكن تخزينه؛
 - إعداد برامج التموين وذلك لتجنب الانقطاع في المخزون؛
 - تحديد وقت الشراء والكمية الواجب شراؤها؛
 - تخزين المواد في جميع مراحل الإنتاج وفي أحسن الظروف؛
 - مراقبة جودة المواد المخزنة بجميع أنواعها (مواد أولية، نصف مصنعة، مصنعة).
- **مصلحة الأمن والحماية:** وهي تهدف إلى حماية ممتلكات الوحدة، وتتكون حراس المحيط الخارجي، وأعوان الأمن الداخلي.
- **خطوط الإنتاج:** وهي المسؤولة عن إنتاج البطاقات الإلكترونية وتركيب التلفاز.

2.3.4. لوحات القيادة الخاصة بوحدة إنتاج التلفاز

تحتوي وحدة إنتاج التلفاز على أربع أنواع من لوحات القيادة حسب الوثائق الداخلية في المؤسسة وتتمثل في التالي:

- **لوحة القيادة الخاصة بتركيب التلفاز**

قبل البدء في عرض لوحة القيادة الخاصة بهذه المصلحة نعرض أهم وظائفها حيث تتم عملية صنع التلفاز عبر عدة ورشات وهي:

- ورشة إنتاج اللوحات الإلكترونية (Châssis): وتنقسم بدورها إلى وحدتين وهما: وحدة إنتاج اللوحات الإلكترونية أوتوماتيكيا (آليا): تقوم الآلة بوضع أهم المكونات الأساسية للوحة الإلكترونية، بعدها توجه إلى وحدة إنتاج اللوحات الإلكترونية يدويا لتركيب المكونات الباقية والتي عجزت الآلة عن تركيبها.

وحدة إنتاج اللوحات الإلكترونية يدويا: هذه الورشة مكلفة بتركيب اللوحات الإلكترونية بجميع أنواعها الخاصة بالتلفزيون، حيث ينقسم العمال داخل هذه الورشة إلى مجموعات كل واحدة منها تقوم بعملية معينة، إذ توجد مجموعة التركيب والمكلفة بتركيب القطع الإلكترونية، ومجموعة المراقبة وهي المسؤولة عن مراقبة عملية التركيب وإعداد التقارير

بالأخطاء المحدثة، ومجموعة التلحيم وهي التي تشرف على تصحيح جميع الأخطاء الممكنة في اللوحة الإلكترونية، ثم تراقب مرة ثانية، بعدها تأتي مجموعة التجريب التي تقوم بتجريب اللوحات الإلكترونية حالة حدوث أعطبا توجه اللوحات الإلكترونية إلى مجموعة التصليح، وفي الأخير تخضع اللوحات الجيدة إلى المراقبة النهائية ويطبع عليها ختم مراقبة الجودة، وبعدها تنقل إلى ورشات التركيب.

- ورشة تركيب التلفاز: يوجد خطين لتركيب التلفاز، خط خاص بتركيب LCD، وخط خاص بتركيب CRT، حيث أن عملية التركيب تمر بعدة مراحل هي:

- وضع أولا Tubes + الوجه الأمامي Front + البطاقة الأساسية (Châssis)

التي تم تصنيعها في ورشة إنتاج اللوحات الإلكترونية؛

- بعد ذلك تأتي عملية الربط بين مختلف العناصر السابقة؛

- ثم وضع الغطاء الخلفي Cache Arrière؛

- وأخيرا تأتي عملية التغليف Emballage.

بالنسبة للوحة القيادة الخاصة بمصلحة تركيب التلفاز فإنها تحتوي على ثلاث

مؤشرات تحسب هذه المؤشرات لكل خطوط الإنتاج.

- المؤشر الأول: معدل الإنجاز ويمثل كمية الإنتاج الشهرية على الكمية المتوقع إنتاجها؛

- المؤشر الثاني: معدل الإصلاح ويمثل الكميات التي تم إصلاحها على الكمية المنتجة؛

- المؤشر الثالث: معدل عدم التطابق ويمثل عدد حالات عدم التطابق على الكمية المنتجة.

▪ لوحة القيادة الخاصة بمصلحة الصيانة

فيما يخص مصلحة الصيانة فهي تحتوي على لوحة قيادة تظهر فيها المؤشرات

التالية (مع تحديد نسبة 3% كإحرف مسموح به):

- عدد الآلات التي تعطلت في الشهر؛

- عدد التدخلات حسب كل آلة؛

- عدد ساعات تعطل الآلات (حسب كل آلة)؛

- مدة تدخل عامل الصيانة (سواء في الصيانة الوقائية أو التدخلات الطارئة)؛

– تكلفة قطاع الغيار المستعملة في عملية الصيانة.

▪ لوحة القيادة الخاصة بمصلحة الموارد البشرية

البيانات المتواجدة بلوحة القيادة الخاصة بهذه المصلحة هي:

- الحركة الشهرية للعمال؛
- عدد الغيابات مقدر بالساعات؛
- المصاريف الشهرية الخاصة بالتكوين؛
- معدل الغيابات مدفوعة الأجر والغيابات غير مدفوعة الأجر؛
- توزيع الأجور حسب الفئات.

▪ لوحة القيادة الخاصة بمصلحة مراقبة الجودة

تقوم هذه المصلحة بمراقبة جودة التلفاز في كل مرحلة من مراحل الإنتاج، إذ تدقق وتعين جميع المراحل السابقة (أي في مرحلة إنتاج اللوحات الإلكترونية، ومرحلة تركيب التلفاز)، حيث يتم سحب عينة من التلفزيون والقيام بالمعاينة والتدقيق، فإن كان التلفاز في حالة عادية فإنه يسوق، وإن تم اكتشاف خلل يتم إعداد تقرير للمدير التقني ويبلغ به مسؤولي الورشات عن الخلل، كما أن لهذه الوحدة صلاحية توقيف عملية الإنتاج وذلك حفاظاً على سمعة المؤسسة ومصداقيتها وكذا تجنب خسائر وتكاليف الخطأ واللاجودة. كما أن هذه المصلحة تعد تقارير يومية، وكذا أسبوعية عن الإنتاج، العراقيل، الأخطاء التي تقع، وقلة الجودة في المادة الأولية المستوردة.

لوحة القيادة الخاصة بهذه المصلحة مخصصة لتقييم المنتج النهائي وذلك بمراقبة تطابقه مع مواصفات ومعايير الجودة، ومن أهم مؤشرات عدد الحالات المعيبة؛ نوع العيب التي تحتويه هذه الحالة. ومن خلال الدراسة المبدئية التي خصت لوحات القيادة لهذه الوحدة لوحظ ما يلي:

- غالبية المؤشرات الموجودة بلوحات القيادة شهرية، أي أنها مؤشرات رقابية وليست مؤشرات قيادية؛
- وجود مصالح بدون لوحات قيادة.

3.3.4. تأثير لوحات القيادة الخاصة بالمؤسسة على جودة المعلومة المالية:

من أجل توضيح دور لوحات القيادة الخاصة بالمؤسسة على جودة المعلومة المالية في المؤسسة الجزائرية بشكل عام ومؤسسة عنتر تراد "كوندور" نقوم بعرض الجدول الموالي:

الجدول رقم (04): دور لوحات القيادة الخاصة بالمؤسسة "كوندور"

في تحسين جودة المعلومة المالية

دورها في تحسين جودة المعلومة المالية	لوحة القيادة
ان التركيب الاوتوماتيكي للتلفاز يعتبر أفضل وسيلة لتحقيق معظم الخصائص النوعية لجودة المعلومة المالية مقارنة بالتركيب اليدوي للتلفاز، ويجب على المؤسسة ان تزيد درجة الجهد والرقابة في حالة الاعتماد على التركيب اليدوي من اجل ضمان خصائص نوعية ذات جودة للمعلومة المنشورة.	لوحة القيادة الخاصة بتركيب التلفاز
تحدد نسبة 3% كانهراف مسموح به في لوحة القيادة الخاصة بمصلحة الصيانة في المؤسسة، وعليه نجد ان كلما فاقت نسبة الانحراف 3% يؤدي ذلك الى تعرض المؤسسة لأخطار جوهريّة محتملة تعقد عمل نظام المعلومات بها مما يؤدي الى نقص في جودة المعلومة المالية.	لوحة القيادة الخاصة بمصلحة الصيانة
اعتمادا على البيانات المتواجدة بلوحة القيادة الخاصة بهذه المصلحة هي مثل عدد العمال وغياباتهم... تستطيع المؤسسة ان تزيد من زيادة القيمة التنبؤية بالأحداث المستقبلية المتعلقة بالعمال ضبط التوقيت الملائم لعملهم.	لوحة القيادة الخاصة بمصلحة الموارد البشرية
يتم الحكم على جودة المعلومة في هذه الحالة اعتمادا على تقرير للمدير والمراقب التقني الذي يقوم بمراقبة المنتجات، كما أن لهذه الوحدة صلاحية توقيف عملية الإنتاج وذلك حفاظا على سمعة المؤسسة ومصداقيتها وكذا تجنب خسائر وتكاليف الخطأ واللاجودة، ونشير الى انه يجب ان يتمتع المدير والمراقب التقني باستقلالية تامة ولا يتعرض الى اية ضغوط عند كتابة تقريره.	لوحة القيادة الخاصة بمصلحة مراقبة الجودة

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على وثائق داخلية لمؤسسة عنتر تراد "كوندور".
إن تأثير لوحات القيادة الاربعة المستعملة في مؤسسة عنتر تراد "كوندور" تؤثر تأثيرا كبير وإيجابي على جودة المعلومة المالية للمؤسسة المعنية، حيث من خلال تحليل معطيات وأثر تأثير في الجدول اعلاه نجد ان لوحات القيادة هي من أهم الطرق والأدوات

الكمية المطبقة في التسيير التي تزيد من جودة المعلومة المالية المتعلقة بالمؤسسة، الأمر الذي ينعكس على المؤسسة إيجابياً خاصة في جلب المتعاملين الاقتصاديين من العملاء والبنوك التجارية التي ترغب في التعامل مع المؤسسة بسبب جودة معلوماتها المالية خاصة قوائمها المالية.

5. الخاتمة:

إن مقاييس الأداء المالية التقليدية أصبحت غير ملائمة خصوصاً في ظل بيئة الأعمال الحديثة، هذا بالإضافة إلى أن المنظمات الخدمية والصناعية تواجه في الوقت الحاضر بيئة متحركة تتصف بالتعقيد في احتياجات العملاء والتي تتمثل في جودة مرتفعة وتكلفة منخفضة وتسليم أسرع وتعدد وتنوع أكثر في المنتجات هذا إلى جانب الضغوط المتزايدة والناجمة عن عولمة السوق وشدة المنافسة الحالية، مما أدى إلى تزايد الاهتمام بمقاييس الأداء غير المالية، وإن استخدام مقاييس الأداء غير المالية فقط يتنافى مع رغبات المساهمين، وبالتالي قامت المنظمات بتطبيق مقاييس الأداء المالية وغير المالية معاً وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الأولى، فتقوم بتطبيق هذه المقاييس حسب رغبتها ودون إلزام بتقيد معين، إلى أن جاءت بطاقة الأداء المتوازن لتحسم عملية تقييم الأداء، وتستعمل معظم المؤسسات الجزائرية مختلف الطرق والأدوات الكمية للتسيير من أجل الوقوف على معلومات مالية ذات خصائص نوعية عالية الجودة، الأمر الذي يؤكد صحة الفرضية الثانية، ومن خلال هذا البحث توصلنا النتائج والاقتراحات التالية:

1.5. نتائج الدراسة

تتلخص أهم النتائج التي توصل إليها البحث فيما يلي:

- تعتبر الأدوات التقليدية لتقييم وقياس الأداء غير فعالة في ظل المنافسة الشديدة لأنها تبقى عاجزة عن إمداد أصحاب القرارات بالمؤسسة بالمعلومات التي يمكن على أساسها بناء استراتيجية بعيدة المدى حيث يتمحور هدفها في تشخيص الوضعية الحالية فقط للمؤسسة، ويؤثر هذا على جودة المعلومة المالية بطريقة إيجابية؛
- أدوات مراقبة التسيير الشاملة (لوحات القيادة وبطاقة الأداء المتوازن) هي إحدى الأساليب الحديثة والشاملة والفعالة لقياس الأداء تسمح للمسيرين بإشراك الأهداف الاستراتيجية طويلة الأجل مع قياسات ذات الأجل القصير، وتمكن من زيادة جودة

- المعلومة المالية وذلك من خلال ترجمة استراتيجية المؤسسة إلى خطط عملية وإلى مجموعة متكاملة من مؤشرات قياس الأداء؛
- الاتصال والانسجام الذي يسهل جهود الإدارة العامة في توضيح الاستراتيجية وشرحها وربطها مع أهداف موظفيها؛
 - تتكون بطاقة الأداء المتوازنة من أربعة أبعاد (البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو) متكاملة تتفاعل فيما بينها وبشكل متبادل من خلال ما تتضمنه من مقاييس وأهداف تصب في تحقيق وتنفيذ استراتيجية المنظمة بشكل متوازن، ويمكن إضافة بعد أو أكثر إلى الأبعاد السابقة وفقا لظروف المنظمة وهذا ما يزيد من جودة ودقة المعلومة المالية المعلن عنها؛
 - تفنقر مداخل تقييم الأداء التقليدية المعمول بها حاليا في المنظمات إلى إمكانية تحقيق المنافع الاستراتيجية نتيجة للتطورات والتغيرات السريعة في بيئة الأعمال التنافسية وعليه ظهرت الحاجة إلى استخدام مجموعة مقاييس مالية وغير مالية لتقييم الأداء الاستراتيجي وتتيح إمكانية نشر معلومات واضحة عنه بالشكل الذي تستفيد منه إدارة ميدان التطبيق في معالجة القصور الموجود في أدائها؛
 - من خلال الدراسة الميدانية التي خصت مؤسسة " كوندور " تم الخروج بالنتائج التالية:
 - المؤسسة مقسمة على شكل مراكز مسؤولية مما يساعد في عملية مراقبة التسيير، كما أنها تتبع مبدأ فصل المهام بين هذه المراكز مما يسهل عملية تحديد المسؤوليات ومتابعة تنفيذ المهام بشكل أفضل؛
 - الغياب التام لمصالح فرعية تابعة لمديرية مراقبة التسيير على مستوى الوحدات السبعة؛
 - ستعمل المؤسسة أربع أدوات في عملية مراقبة التسيير هي: المحاسبة العامة، المحاسبة التحليلية، تسيير الميزانية ولوحات القيادة وتعتبر هذه الأخير أهم أداة شاملة تستخدمها المؤسسة؛
 - غالبية لوحات القيادة المتواجدة بالمؤسسة تحتوي على مؤشرات مالية، وعدم استخدام المؤشرات غير المالية التي تسمح بإعطاء معلومات مالية أدق ونظرة واقعية حول الأداء.

2.5. الاقتراحات

- على ضوء النتائج المتحصل عليها يتم تقديم الاقتراحات التالي ذكرها:
- اعتماد الطرق التسييرية الحديثة وعلى التقنيات الكمية الشاملة للتسيير، والبحث والتطوير وأنظمة المعلومات لنقادي الأخطاء ومعالجتها في الوقت المناسب من أجل زيادة الموثوقية في المعلومة المالية المنشورة ولمواجهة المنافسة.
 - ضرورة دعم وتفعيل استفادة أجهزة المؤسسة الجزائرية من التجارب الدولية في تطبيق نظريات وأساليب وإجراءات التغيير والتطوير في الأداء، مثل: تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لمساعدتها في زيادة جودة المعلومة المالية المنشورة؛
 - على المؤسسة استغلال مخبرها في البحث والتطوير بتوفير الإطارات الخاصة بذلك، كما عليها الاهتمام بالعنصر البشري وبنظم المعلومات عن طريق تحفيز الإطارات أو جلب إطارات مؤهلة؛
 - من الأفضل الاهتمام بتسيير المخزونات لما له من أهمية كبيرة في مزاولة نشاطها، وفي الوقت الحالي تعتمد شراء المواد الأولية بالطلبية.
 - ضرورة التوازن في أعمال المؤسسة من خلال هذه البطاقة كونها تعتمد على الموازنة بين كل من المؤشرات المالية والمؤشرات غير المالية، والأهداف البعيدة والأهداف القصيرة، في أن واحد آخذة بالاعتبار الهرم الوظيفي من أسفله حتى أعلاه؛
 - ضرورة الاهتمام ببناء الوعي في مجال قياس الأداء من خلال الندوات واللقاءات والتدريب، فغالباً ما يستلزم الأمر عقد العديد من الندوات والمقابلات مع أكبر عدد ممكن من الأفراد، وقد يتطلب الأمر طرفاً أو أطرافاً خارجية، وذلك في مختلف خطوات التصميم والتطبيق.
 - ضرورة الاهتمام بخصائص البيئة المعاصرة للمنظمات المؤثرة على منهجية قياس الأداء مثل: ظاهرة العولمة، تزايد درجة عدم التأكد البيئي، تنوع القوى العاملة من حيث الثقافة والجنس والتعليم، الثورة المعلوماتية والتدفق الهائل والسريع للمعلومات، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات العمل؛
 - عدم الاكتفاء باستخدام المؤشرات المالية، بل يجب إدراج مؤشرات أخرى غير مالية تسمح بإعطاء نظرة واقعية حول الأداء؛ أما فيما يتعلق بالمؤسسات الجزائرية فإنه ينصح بضرورة البدء في انتهاز طرق حديثة في عملية التسيير بغية العمل على ضمان خصائص المعلومة المالية المنشورة.

6. قائمة المراجع:

- Alain Burlaud ،Jean- Yves Eglen .(1995) .dictionnaire de gestion .paris: Editions Foucher.
- ALAZARD, C., & SEPARI, S. (2010). *contrôle de gestion:manuel et application* (éd. 2eme édition). paris: Editions Dunod.
- Brosquet, R. (1989). *Fondement de la performance humaine dans l'entreprise* . paris.
- ELHAMMA, A., & BENSLAMA, F. (2012). *le contrôle de gestion en tant que mécanisme de gouvernance des entreprises et la rentabilité: cas des sociétés marocaines*. *Revue du chercheur*(11).
- Fabre, P. (2007). *Management et contrôle de gestion:manuel et applications*. Paris: Dunod.
- Guedj, N. (1995). *le contrôle de gestion*. ED d'organisation.
- Humbert, H., & Lessa, E. (1995). *gestion de l'information*. paris: Edition litece.
- Robert, S., Kaplan, D., & Norton, P. (1996). *The Balanced Scorecard Translating Strategy in Action*. *Harvard business review*.
- Terry, G., & Franklin, S. (1995). *les principes du management* (éd. 08). Paris: Edition economica.
- ابتسام بوشويط، و نصر الدين عيساوي. (2021). أثر أخلاقيات مهنة المحاسبة والمراجعة على جودة المعلومات المالية- دراسة عينة من ممارسي المهنة في الجزائر. - مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، 08(02).
- أحمد حلمي جمعة. (2007). نظم المعلومات المحاسبية مدخل تطبيقي معاصر (الإصدار الأول). عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.
- حكمت أحمد الراوي. (1999). نظم المعلومات المحاسبية والمنظمة (الإصدار الأول). عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- عبد الرحمن ثابت، و جمال الدين المرسي. (2006). الإدارة الاستراتيجية مفاهيم ونماذج تطبيقية. الإسكندرية: الدار الجامعية.
- عبد الرزاق قاسم. (2003). نظم المعلومات المحاسبية الحاسوبية (الإصدار الأول). عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- عبد الغاني دادن. (2006). قراءة في الأداء المالي. مجلة الباحث(04).
- عبد المالك عمر زيد. (2002). المحاسبة المالية في المجتمع الإسلامي: الإطار التاريخي للمحاسبة (الإصدار الأول). عمان.

عبد الملوك مزهودة . (نوفمبر , 2001). الأداء بين الكفاءة والفعالية: مفهوم وتقييم. مجلة العلوم الإنسانية(العدد الأول).

فرحات السعيد جمعة. (2000). الأداء المالي لمنظمات الأعمال. الرياض: دار المريخ للنشر.
كمال الدين الدهراوي. (2002). نظم المعلومات المحاسبية (الإصدار الأول). القاهرة: دار الجامعة الجديدة.

محمد بغريش، و حسين بلعجوز. (2021). جودة المعلومة المالية في ظل النظام المحاسبي المالي والمعايير المحاسبية الدولية- دراسة حالة الشركات المسعرة في البورصة الجزائرية- . مجلة البحوث في العلوم المالية والمحاسبية، 06(02).

محمد شوقي بشنادي . (1995). المحاسبة ونظم المعلومات (الإصدار الأول). القاهرة: دار النمر للطباعة.

محمود تشنوش. (1998). نظم المعلومات في المحاسبة والمراجعة المهنية (الإصدار الأول). بيروت: دار الجيل.

منصور عوض. (1989). مقدمة في تحليل النظم (الإصدار الأول). عمان: دار الفرقان للنشر والتوزيع.

وليد ناجي الحياي. (2004). الاتجاهات المعاصرة في التحليل المالي. الأردن.