

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

ميدان: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
فرع: علوم المالية والمحاسبة  
تخصص: تدقيق ومراقبة التسيير



كلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم: علوم المالية والمحاسبة  
رقم: .....

## عنوان الموضوع:

دور مراقبة التسيير في الرفع من مستوى أداء العاملين في المؤسسة  
الاقتصادية  
دراسة حالة (مطاحن الحضنة بالمسيلة)

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم المالية و المحاسبة

تحت الإشراف الدكتور:

- بوتيارة عنتر

من إعداد الطلبة:

- القري الربيع

- شريد الصادق

## أعضاء لجنة المناقشة:

اللقب والاسم	الرتبة العلمية	الجامعة	الصفة
بدروني عيسى	أستاذ محاضر أ	جامعة المسيلة	رئيسا
بوتيارة عنتر	أستاذ محاضر أ	جامعة المسيلة	مشرفا ومقررا
غربي حمزة	أستاذ محاضر ب	جامعة المسيلة	مناقشا

السنة الجامعية: 2016 / 2017

# شكر

إن الحمد و الشكر لله تعالى على توفيقه لإتمام هذا العمل، كما نتقدم بالشكر

الجزيل إلى الأستاذ الفاضل الدكتور " بوتياره عنتر " الذي لم يبخل

علينا بتوجيهاته وإرشاداته ونصائحه القيمة والتي ساهمت بكثير في

انجاز هذا العمل المتواضع.

كما أتوجه بالشكر الجزيل للأساتذة الكرام : الدكتور غربي حمزة ، الدكتور

بدار عاشور وكل أساتذة قسم علوم المالية و المحاسبة

ونتوجه بجزيل الشكر إلى كل عمال ومسؤولي مؤسسة مطاحن الحضنة ضمن

الرياض سطيف و نخص بالذكر كل من ساعدنا من قريب أو بعيد لتسهيل كل

الإجراءات المتعلقة بدراسة الحالة

و في الأخير نشكر كل من ساعدنا من قريب أو بعيد ولو بكلمة تشجيعية.

الصفحة	المحتوى
	إهداء
	شكر و تقدير
	الفهرس
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
أ	المقدمة
02	الفصل الأول: الإطار النظري لأداء العاملين
02	تمهيد
03	المبحث الأول: مفاهيم أساسية عن أداء العاملين
03	المطلب الأول : مفهوم أداء العاملين
04	المطلب الثاني : أنواع أداء العاملين
05	المطلب الثالث: أهداف تقييم أداء العاملين
06	المبحث الثاني : معايير و مؤشرات تقييم أداء العاملين
06	المطلب الأول: تقويم أداء العاملين
07	المطلب الثاني: معايير أداء العاملين
08	المطلب الثالث : مقاييس أداء العاملين
10	المبحث الثالث : العوامل المؤثرة على أداء العاملين و مراحل تقييمه
11	المطلب الأول : العوامل المؤثرة على أداء العاملين
11	المطلب الثاني : طرق تقييم أداء العاملين
13	المطلب الثالث : المراحل التي تمر بها عملية تقييم أداء العاملين
14	خلاصة
16	الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي لمراقبة التسيير
16	تمهيد
17	المبحث الأول: مدخل عام لمراقبة التسيير
17	المطلب الأول : تعريف مراقبة التسيير
18	المطلب الثاني : نشأة و ظهور مراقبة التسيير
19	المطلب الثالث: أنواع مراقبة التسيير
22	المبحث الثاني : أهمية و أهداف مراقبة التسيير
22	المطلب الأول: أهمية مراقبة التسيير و دورها في المؤسسة
23	المطلب الثاني: أهداف مراقبة التسيير

24	المطلب الثالث : مهام مراقبة التسيير
25	المبحث الثالث : مسار و أدوات مراقبة التسيير
25	المطلب الأول : أنماط الإرتباط الهرمي لمصالح مراقبة التسيير
28	المطلب الثاني :مسار مراقبة التسيير
29	المطلب الثالث : الأدوات المستعملة في مراقبة التسيير (محاسبة عامة،تحليلية ،لوحة القيادة )
33	خلاصة
35	الفصل الثالث: دور مراقبة التسيير في تحسين مستوى أداء العاملين على مستوى مطاحن الحضنة بالمسيلة
35	تمهيد
36	المبحث الأول : تقديم مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة
36	المطلب الأول : لمحة تاريخية عن مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة
37	المطلب الثاني : أهداف المؤسسة و نشاطاتها
37	المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي لمطاحن الحضنة بالمسيلة
40	المبحث الثاني : تحديد منهج الدراسة و أدوات البحث المستعملة
40	المطلب الأول : تحديد منهج الدراسة و الوسائل الإحصائية المستعملة
40	المطلب الثاني : أدوات جمع البيانات
41	المطلب الثالث : إستمارة الإستبيان و العينة المقصودة المختارة للدراسة
41	المبحث الثالث : تحليل و تفسير النتائج الميدانية
42	المطلب الأول: عرض وتحليل البيانات الشخصية و المعطيات العامة
49	المطلب الثاني : تحليل الثبات والصدق واختبار اللاطبيعية للاستبيان
50	المطلب الثالث : تحليل للاستبيان
56	خلاصة
57	خاتمة
62	قائمة المراجع
	الملاحق



## فهرس الأشكال

الرقم	الأشكال	الصفحة
1-1	أنواع معايير الأداء	08
2-1	العوامل المؤثرة في قياس العمل	09
1-2	مكونات النظام	19
2-2	مستويات المراقبة في المؤسسة	21
3-2	أهداف مراقبة التسيير	23
4-2	مثلث مراقبة التسيير	25
5-2	مراقبة التسيير مرتبطة مباشرة مع المديرية العامة	26
6-2	مراقبة التسيير مرتبطة بمديرية وظيفية	26
7-2	مراقبة التسيير ترتبط مع المديرية العامة مباشرة عن طريق تقارير	27
8-2	مسار نظام مراقبة التسيير	29
9-2	مراحل إعداد لوحة القيادة	31
1-3	الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة	39
2-3	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	43
3-3	توزيع أفراد العينة حسب السن	44
4-3	توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية	45
5-3	توزيع أفراد العينة حسب المستوى الدراسي	46
6-3	توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية	47
7-3	توزيع أفراد العينة حسب المنصب	48
8-3	توزيع أفراد العينة حسب الأجر	49

## فهرس الجداول

الرقم	الجداول	الصفحة
1-1	القياس المتدرج	12
1-2	تطور مفهوم مراقبة التسيير عبر نظريات الإدارة	18
2-2	الشكل العام للوحة القيادة	32
1-3	القدرة الإنتاجية لمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة	37
2-3	قدرة تخزين المادة الأولية لمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة	37
3-3	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	42
4-3	توزيع أفراد العينة حسب السن	43
5-3	توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية	44
6-3	توزيع أفراد العينة حسب المستوى الدراسي	45
7-3	توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية	46
8-3	توزيع أفراد العينة حسب المنصب	47
9-3	توزيع أفراد العينة حسب الأجر	48
10-3	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة حول المحور الأول	50
11-3	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة حول المحور الثاني	51
12-3	اختبار ستودنت test-t لإجابات أفراد العينة لأسئلة المحور الأول	52
13-3	اختبار ستودنت test-t لإجابات أفراد العينة لأسئلة المحور الثاني	53
14-3	مصفوفة الارتباط المشترك	54

## قائمة الملاحق

الصفحة	الملاحق	الرقم
	الإستبيان	1
	إختبار اللاطبيعة (اللامعلمية )	2
	وثيقة تريض بمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة	3































# إهداء

الحمد لله ومن يستحق الحمد إلا إياه، نحمده عدد حصى التراب: و ذرات الرمل، ونستعين به فهو خير معين والصلاة والسلام على خير الأنام سيدنا محمد صلى الله عليه و سلم، أهدي ثمرة عملي هذا إلى: من قال فيهما الرحمن ﴿ وَقَضَىٰ رَبُّكَ أَلَّا تَعْبُدُوا إِلَّا إِيَّاهُ وَ بِالْوَالِدَيْنِ إِحْسَانًا ﴾ .  
إلى الوالدين الكريمين أمي و أبي أطال الله في عمرهما.

إلى إخوتي، و إلى الزوجة و أولادي " ياسمين ، هاجر "

إلى من عرفتهم وحملت معهم ذكرى طيبة، إلى من جمعني معهم الأقدار يوماً، إلى كل زملائي وزميلاتي  
قسم العلوم المالية و المحاسبة

## الربيع

# إهداء

قال الله تعالى: "وَقَضَىٰ رَبُّكَ أَلَّا تَعْبُدُوا إِلَّا إِيَّاهُ وَبِالْوَالِدَيْنِ إِحْسَانًا"

إلى التي خصها الله بالتقدير و الإكبار فوضعها موضع التقدير و الإجلال، إلى التي يظل قلبها حائر

علينا....

أمي حفظها الله وأطال عمرها

إلى الذي تعب لأجلي كثيرا ومهد لي طريق العلم وضحي بكل ما لديه لأجلي ...

أبي حفظه الله و أطال عمره

إلى من أعتبرهم فرحة عمري وسندا لي في حياتي إخوتي

إلى من عرفتهم و أحمل ذكرى طيبة معهم، إلى كل زملائي وزميلاتي قسم العلوم المالية و المحاسبة.

## الصادق

## المقدمة العامة :

عرفت المؤسسات الاقتصادية تحولات اقتصادية في طرق التسيير و مختلف العمليات المتعلقة بنشاطاتها من أجل التماشي مع التطورات البيئية المحيطة بها ، و لعل تسيير المؤسسة يمثل الجانب الأساسي من حيث التحكم في مواردها و الاستخدام الأمثل لها ، لذلك اتجه الاقتصاديون إلى إيجاد مفهوم لعملية التسيير و مختلف الآليات المرتبطة بها .

كما عرفت المؤسسة الاقتصادية توسع في حجم و تعدد هياكلها الإدارية استجابة لتغيرات مكونات محيطها فرض على المسيرين إجراء تقسيمات لمستويات الإدارة ( عليا ، وسطى ، دنيا ) .

وإن موضوع مراقبة التسيير بالرغم من كونه ظهر في الألفية الثانية إلا أنه لا يزال يحظى بالكثير من الاهتمام من قبل العديد من الباحثين و المهتمين بشؤون التسيير، لأن التسيير الجديد اليوم للمؤسسات يتوقف بالدرجة الأولى على التحكم في الأداء و الموارد المتاحة للمؤسسة و هذا لتحقيق الأهداف المسطرة بأقل التكاليف، و لعل قياس الأداء مجرد عملية للوقوف على النتائج المسطرة، فقياس أداء العاملين يهدف إلى اتخاذ قرارات لتحسين ظروف تحقيق هذه النتائج و لذلك فإن مراقبة التسيير يمكن اعتبارها نظام لتسيير الأداءات بإعداد معايير و مؤشرات لقياس هذا الأداء و تقييمه.

## إشكالية الدراسة:

و مما سبق يمكن طرح الإشكالية التالية:

كيف يمكن أن تساهم مراقبة التسيير في الرفع من مستوى أداء العاملين في مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة ؟

ويندرج تحت الإشكالية الرئيسة للبحث الأسئلة الفرعية التالية :

- هل تعي مؤسسة مطاحن الحضنة بأهمية تحسين أداء العاملين ؟
- هل تستخدم مؤسسة مطاحن الحضنة تقنيات مراقبة التسيير ؟

## الفرضية الرئيسة للبحث:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مراقبة التسيير و أداء العاملين في مؤسسة مطاحن الحضنة .

## الفرضيات الجزئية:

- تعي مؤسسة مطاحن الحضنة بأهمية تحسين أداء العاملين .
- تستخدم مؤسسة مطاحن الحضنة تقنيات مراقبة التسيير .

## أهمية الدراسة

- التعريف بوظيفة مراقبة التسيير و محتواه .
- إبراز دور نظام مراقبة التسيير في تحسين التسيير .

## أهداف الدراسة :

- مدى فعالية نظام مراقبة التسيير في المؤسسة .
- معرفة الأدوات و التقنيات المستعملة و مدى تحقيق الأهداف المسطرة للمؤسسة .
- معرفة مدى فعالية مراقبة التسيير لترشيد القرارات في المؤسسة .

## المنهج المستخدم و أدواته :

سيتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لملائمته مع هذا البحث باعتباره يدور حول مراقبة التسيير في الرفع من مستوى أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية، ويكون ذلك من خلال الفحص و التحقق من المعلومات و البيانات و القيام بعملية تحليلها أي وصف الظاهرة المدروسة ثم القيام بعملية التحليل، بالإضافة إلى منهج دراسة الحالة أما الأدوات المستخدمة هي عبارة عن استبيان يتم توزيعه على مختلف شرائح المؤسسة من إطارات و عمال .

## مبررات اختيار الموضوع:

- تم اختيار الموضوع لأسباب ذاتية و موضوعية أما الأسباب الذاتية تتمثل في الرغبة الملحة للإطلاع على نظام التسيير في مؤسسة مطاحن الحضنة والأسباب الموضوعية تتمثل في التعرف على الوظائف التي يقوم بها مراقب التسيير وكذلك انحصار مهام مراقب التسيير في مهام المالية بدرجة كبيرة أي الاهتمام بالجانب المالي أكثر منه في الجوانب الأخرى للمؤسسة كما هو ملاحظ في المؤسسات العمومية
- أهمية الموضوع بالنسبة للباحث و إلى مجال التخصص .
- انحصار مراقبة التسيير في المؤسسة على الرقابة والتقييم و الأداء المالي، و التي هي أداة تسيير بين مختلف وظائف المؤسسة .

## تقسيمات الموضوع :

محاولة منا للإجابة عن أسئلة الموضوع و سعياً لتأكيد صحة أونفي الفرضيات تم تقسيم البحث إلى ثلاثة فصول.

**الفصل الأول :** يتضمن الأداء بصفة عامة ، ومفاهيم أساسية عن أداء العاملين، من خلال التعرف على مختلف التعاريف و أنواع و تقسيم الأداء و ماهية أداء العاملين .

**الفصل الثاني :** يتم عرض فيه الإطار المحدد لمراقبة التسيير و المرتكزات التي يستند عليها و ذلك من خلال مدخل عام لمراقبة التسيير و إبراز مختلف الجوانب الأساسية لغرض التعرف على دور و أهمية مراقبة التسيير و العلاقة التي تربطه بالهيكل التنظيمي، و الأهداف المرجوة من ذلك ، كما تم عرض بعض الأدوات التي تركز عليها مراقبة التسيير .

**الفصل الثالث :** يتم فيه تقديم المؤسسة ثم طريقة جمع البيانات و الوسائل المستعملة في البحث و أخيراً تحليل نتائج الإستبيان .



































**تمهيد:**

إن الاهتمام بالعنصر البشري أصبح عاملاً مهماً وأساسياً في المؤسسة، والذي أدى إلى زيادة الاهتمام بإدارة الموارد البشرية واتساع مجال عملها، وبدوره أصبح حقيقة واضحة وهي أن كفاءة أداء المنظمة في أي قطاع مرتبط بكفاءة مواردها البشرية ومدى تحقيقهم لأهداف المؤسسة.

سوف نقوم على مستوى هذا الفصل إبراز و إعطاء مفاهيم أساسية لأداء العاملين و المعايير و المؤشرات و العوامل المؤثرة على أداء العاملين وذلك بالتطرق الى العناصر التالية :

المبحث الأول: مفاهيم أساسية عن أداء العاملين.

المبحث الثاني: معايير ومؤشرات تقييم أداء العاملين.

المبحث الثالث: العوامل المؤثرة على أداء العاملين ومراحل تقييمه.

**المبحث الأول: مفاهيم أساسية عن أداء العاملين.**

حتى يتمكن الفرد من أداء مهامه بشكل كامل وجب أن يشعر بالرّضا الكامل، وحتى يكون كذلك وجب على المؤسسة مراعاة جميع حقوقه من احترام وتقدير وتحفيز، وأن يكون لديها إمكانيات لمعالجة جميع المخاطر التي تحيط به حتى يكون ذو أداء فعال.

**المطلب الأول: مفهوم أداء العاملين**

إن أداء العاملين يعكس مجموعة من الأهداف التي تعمل أي مؤسسة لأجلها، ولذلك فإن نجاح أي فرد في الوصول إلى هذه الغاية يعتبر جد مهم في تحديد فعالية الأداء في المنظمة.

**أولاً: تعريف الأداء بصفة عامة:**

يعرّف نيكولاس الأداء على أنه نتاج السلوك فالسلوك هو النشاط الذي يقوم به الأفراد، أما نتائج السلوك فهي النتائج التي تمخضت عن ذلك السلوك مما يجعل البيئة أو المحصلة النهائية مختلفة عما كانت عليه قبل ذلك السلوك<sup>1</sup>. ومن جهة أخرى يعرف الأداء أنه "نتائج المخرجات التي يتم الحصول عليها من العمليات و المنتجات" فهو يعبر عن المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام لتحقيقها<sup>2</sup>. ويقصد بالأداء بصفة عامة درجة النجاح التي تحقّقها المؤسسة في إنجاز الأهداف المحددة مسبقاً.

**ثانياً: مفهوم أداء العاملين.**

**التعريف الأول:** يتمثل أداء العامل في "قيامه بالأنشطة والمهام التي يتكون منها عمله"<sup>3</sup>، يبين هذا التعريف على بساطته أن أداء العامل هو القيام بواجبات العمل (أو الوظيفة)، إلا أن العمل البشري ظاهرة معقدة متعددة الجوانب الشّخصية والسلوكية والاجتماعية مما جعل هذا التعريف سطحيًا رغم بساطته.

**التعريف الثاني:** يقول عاطف محمد عبّيد أن "أداء العاملين يجسد مدى مساهمتهم في إنجاز الأعمال التي توكل إليهم ومدى سلوكياتهم وتصرفاتهم أثناء العمل وعلى مقدار التحسن الذي يطرأ على أسلوبهم"<sup>4</sup>.

وهذا التعريف يظهر أن أداء العامل يشمل كل السلوكيات التي يظهرها المورد البشري أثناء القيام بالعمل مثل إتمام المهام، التحسن في إنجاز التصرفات اتجاه الآخرين، المهارات والخبرات المكتسبة، وبهذا فأداء العامل مفهوم شامل ولا يتعلق فقط بإنجاز المهام.

**التعريف الثالث:** كما يعبر أداء العامل عن "درجة إتمام وإنجاز المهام المكونة لوظيفته وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها متطلبات الوظيفة".

<sup>1</sup> - عبد الباري إبراهيم درة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، عمان، الأردن، 2003، ص 15.

<sup>2</sup> - علاء فرحات طالب، الحوكمة المؤسسية و الأداء المالي الإستراتيجي، دار صفاء، عمان، 2011، ص 64.

<sup>3</sup> - أسماء بودراف، استراتيجيات إدارة التغيير التنظيمي وأثرها على أداء العاملين، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، الجزائر، 2014-2015، ص 57.

<sup>4</sup> - أسماء بودراف، مرجع سابق، ص 58.

وهنا يتبين أن أداء العامل لا يعبر فقط عن القيام بالمهام الوظيفية (كمؤشر للفاعلية)، وإنما يشمل كذلك الطريقة التي ينجز بها العامل المهام كالوقت والجودة (مؤشر للكفاءة).

- نلاحظ مما سبق أن هناك اختلاف واضح في تعريف أداء العاملين وهذا يعود إلى جانبين لأداء المورد البشري، جانب سلوكي وآخر مادي.

◀ الجانب السلوكي: ونقصد بالجانب السلوكي صفات الفرد الشخصية، الذهنية، والفنية، وبعبارة أخرى كل تصرفاته التي يقوم بها أثناء عمله كالسرعة والدقة في الإنجاز، بالإضافة إلى إمكانيات العامل في تأدية العمليات المختلفة التي تتطلبها الوظيفة.

◀ الجانب المادي: فهو حركات العامل وتصرفاته التي يمكن ملاحظتها وقياسها وتمثل أساس في مردودية العامل من الناحية الكمية والنوعية.

ومن خلال هذه التعاريف يظهر لنا بأن مصطلح الأداء يعد مصطلح متعدد الجوانب والأبعاد لاقتزانه وتداخله مع عدة مصطلحات ومفاهيم قريبة منه، ومن بين أهم هذه المفاهيم الكفاءة والفاعلية.

فالكفاءة تعني درجة الرشد في استخدام الموارد المتاحة بالشكل الذي يحقق أعلى المردودات منها، وكذلك إشباع حاجات ورغبات الأفراد العاملين ورفع الروح المعنوية لديهم ليعزز رغبتهم واندفاعهم للعمل.

أما الفاعلية: تعرف الفاعلية بأنها مدى تحقيق المنظمة لأهدافها.

أما إتزيوبي فقد عرف الفاعلية بأنها "قدرة المنظمة على تأمين الموارد المتاحة واستخدامها بكفاءة لتحقيق أهداف محددة"<sup>1</sup>.

### المطلب الثاني: أنواع أداء العاملين.

يمكن تصنيف أنواع الأداء في المنظمة حسب أربع معايير أساسية<sup>2</sup>:

المصدر، الشمولية، الوظيفة ومعيار الطبيعة، وكل معيار يقدم مجموعة من أنواع الأداء في المنظمة.

#### 1 - حسب المصدر: يشتمل هذا المعيار على كل من الأداء الداخلي والخارجي.

◀ الأداء الخارجي: يتعلق بالتغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي للمنظمة، ويظهر الأداء الخارجي من خلال تفاعل

المنظمة مع محيطها، ويتحقق هذا الأداء إذا تفاعلت المنظمة مع التطورات الخارجية بشكل ملائم وتمكنت من

اقتناص الفرص، بمعنى أن الأداء الخارجي يتمثل في الفرص التي توفرها البيئة الخارجية للمنظمة والتي من خلال

استغلالها تحقق المنظمة أداءها الجيد.

◀ الأداء الداخلي: ويتمثل في أداء المنظمة من خلال الجهود المبذولة من القادة الإداريين في استغلال مواردها،

ويشتمل على الأداء المالي، التقني والبشري.

1- أسماء بودراف، مرجع سابق، ص 58.

2 - بوغرارة خديجة، مراقبة التسيير الاجتماعي من خلال مؤشرات قياس أداء العاملين، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، الجزائر، 2016، ص ص 41 - 42.

- 2 - حسب معيار الشمولية:** حسب هذا المعيار يقسم الأداء داخل المنظمة إلى أداء كلي وأداء جزئي.
- ◀ الأداء الكلي: ويتمثل في النتائج التي ساهمت جميع الأنظمة الفرعية في تحقيقها دون انفراد، فهو يعكس قدرة المنظمة في تحقيق أهدافها الرئيسية كالربحية.
- ◀ الأداء الجزئي: ويتمثل في قدرة الأنظمة الفرعية للمنظمة على تحقيق أهدافها الخاصة بها، وبتحقيق مجموع أداءات الأنظمة الفرعية بتحقيق الأداء الكلي للمنظمة.
- 3 - حسب الوظيفة:** يرتبط هذا المعيار بالتنظيم الذي يحدد الوظائف والنشاطات الممارسة على مستوى المنظمة، وينقسم الأداء حسب هذا المعيار إلى:
- ◀ الأداء المالي، الأداء الإنتاجي، أداء الأفراد، الأداء التمويهي، أداء وظيفة البحث والتطوير، الأداء التسويقي وأداء وظيفة العلاقات العامة.
- 4 - حسب طبيعة النشاط:** تبعاً لهذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى أداء اقتصادي، أداء سياسي وأداء اجتماعي.
- المطلب الثالث: أهداف تقييم أداء العاملين.**
- المقصود بتقييم أداء العاملين: يقصد به تلك العملية التي تعنى بقياس كفاءة العاملين وصلاحياتهم وإنجازاتهم وسلوكهم في عملهم الحالي للتعرف على مدى مقدرتهم على تحمل مسؤولياتهم الحالية واستعدادهم لتقليد مناصب أعلى مستقبلاً<sup>1</sup>.
- و هناك الكثير ممن ينظر إلى أن الهدف الخاص بتقييم أداء العاملين يقع على ثلاثة مستويات هي<sup>2</sup>:
- ◀ أهداف تقييم الأداء على مستوى المنظمة: وتشمل على عدة أهداف هي:
- ✓ توفير مناخ تسوده الثقة والتعامل الأخلاقي بين المنظمة والعاملين عن طريق تأكيد مبدأ الموضوعية والحيادية في إصدار القرارات والمكافآت.
- ✓ النهوض بمستوى العاملين من خلال استثمار قدراتهم وتوظيف طموحاتهم وتطوير وتحسين قدراتهم بشكل أفضل.
- ✓ وضع معدلات موضوعية لأداء العمل من خلال دراسة العمل ومستلزماته.
- ✓ تقويم برامج وأساليب إدارة الموارد البشرية.
- ✓ تحديد تكاليف العمل الإنساني وإمكانية ترشيد التوظيف عن طريق الربط بين العائد والتكلفة في التوظيف.
- ◀ أهداف تقييم الأداء على مستوى المدراء: وتشمل عدة أهداف هي:
- ✓ التعرف على كيفية أداء الموظفين بشكل علمي وموضوعي.
- ✓ الارتقاء بمستوى العلاقات بين الموظفين ومناقشة مشاكل العمل والأداء بشكل موضوعي.
- ✓ تنمية قدرات المدراء في مجالات الإشراف والتوجيه واتخاذ القرارات فيما يخص التعامل مع الموظفين.

1 - يوسف حجاج الطائي، هاشم فوزي العبادي، إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ط 1، ص 76.

2 - مخلّف جمال الدين، تأثير نظام إدارة البيئة على الأداء البشري في إطار التنمية المستدامة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، 2012، ص 57-58.

- ◀ أهداف تقييم الأداء على مستوى المرؤوسين: ويشمل عدة أهداف منها:
  - ✓ تعزيز حالة الشعور بالمسؤولية لدى المرؤوسين وإقناعهم بأن الجهود التي يبذلونها لتحقيق أهداف المنظمة ستكون مأخوذة بعين الاعتبار من خلال عملية تقييم الأداء.
  - ✓ تقديم مجموعة من الوسائل المناسبة لتطوير وتحسين سلوك وأداء الموظفين والبيئة الوظيفية في المنظمة من خلال الدقة والعدالة الموضوعية في عملية التقييم.

### المبحث الثاني: معايير ومؤشرات تقييم أداء العاملين.

إن الفرد حينما نوفر له الوصف الصحيح للمنصب الذي يشغله ثم جهود الترغيب ومقومات العمل المادية والمعنوية من أجور ومزايا في جانب، وقيادة واعية في جانب آخر، فإنه يتهيأ لأداء عمله بطريقة يفترض فيها الإيجابية ومن ثم يصبح من الضروري متابعة هذا وتقييمه بصفة مستمرة.

### المطلب الأول: تقويم أداء العاملين

#### 1 - مفهوم تقويم أداء العاملين:

عملية التقويم هي نشاط مهم من أنشطة القوى العاملة تستهدف التأكد من مدى كون الفرد العامل في المنظمة يؤدي عمله بشكل فعال، وعملية التقويم هي عملية إدارية دورية هدفها قياس نقاط القوة والضعف في الجهود التي يبذلها الفرد، والسلوكيات التي يمارسها في موقف معين وفي تحقيق هدف معين خططت له المنظمة مسبقاً<sup>1</sup>. ويعني تقييم الأداء التأكد من كفاءة استخدام الموارد المتاحة والتحقق من تنفيذ الأهداف المخططة<sup>2</sup>.

#### 2- أسس التقويم الفعال:

- تتمثل أهم الأسس التي يقوم عليها التقييم الفعال لأداء العاملين فيما يلي:
  - ✓ استخدام مفاهيم ومعايير موضوعية موحدة لقياس وتقويم العاملين في العمل الواحد أو المجموعة الوظيفية المتجانسة، بما يكفل وحدة وموضوعية القياس والتقويم.
  - ✓ تأصيل مفهوم أن التقييم ليس تصدياً للأخطاء أو اتهاماً أو تجريحاً لشخص الفرد، وإنما هو تعرف على نمط ومستوى أدائه الفعلي ومقارنا بالأداء المستهدف أو المفترض، لتحديد ما قد يتواجد من قصور ومساعدة الفرد على تداركه.
  - ✓ توفر نظام فعال للاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين على اختلاف مستوياتهم.
  - ✓ إدراك الرؤساء والمرؤوسين لمفهوم وأهداف معايير التقييم و إيمانهم بفعاليتها بحيث يسهل على الرؤساء تطبيق المعايير.

1 - محمد الصيرفي، قياس وتقويم أداء العاملين، مؤسسة حورس الدولية، الإسكندرية، مصر، 2008، ص 28.

2- حمزة محمود الزبيدي، التحليل المالي لأغراض تقييم الأداء و تنبؤ بالفشل، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، 2011، ط 2، ص 89.

✓ إدراك واعتبار كل من الإيجابيات والسلبيات، بحيث لا يتم تغليب أحدهما على الآخر أو إدراك السلبيات دون الإيجابيات طالما لم ييدر من الموظف إخلال ملموس بواجبات وأخلاقيات العمل.

✓ استقاء المعلومات عن أداء الأفراد من مصادرها الأصلية المعتمدة مثل الفرد نفسه ورئيسه المباشر، وعند تقييم الرئيس يمكن الاعتماد على أداء مرؤوسيه وذلك دون الاستماع إلى آراء الآخرين التي قد تؤثر على موضوعية التقييم.

✓ المشاركة في عملية التقييم من خلال اشتراك المرؤوس في عملية تقييمه، إما من خلال دعوته للملى نموذج التقييم وتوضيح إنجازاته، أو من خلال مقابلة التقييم مع الرئيس أو من خلال عرض تقييم الرئيس المباشر على رؤسائه الأعلى لعلاج ما قد حدث من خطأ أو تحيز في التقييم.

### المطلب الثاني: معايير أداء العاملين.

إن معايير الأداء هي أسس ينسب إليها أداء العاملين ويقارن بها كأساس للحكم عليه ومن دونها لا يمكن معرفة ما إذا استطعنا الوصول إلى الأهداف بوضوح وبدقة

**1 - تعريف مصطلح معيار<sup>1</sup>:**

- يعرف المعيار بأنه مستوى أداء مستهدف يقاس به الأداء الفعلي في أي نشاط.
  - المعيار هو مقياس للأداء الفاعل اللازم لتحقيق هدف معين، وهو يساعد في توفير الأداة الفاعلة لاختيار النتائج المحققة ومدى توجهها نحو الأهداف المحددة، و استخدامه كأساس لتبين معايير الأداء الأكثر طموحا في المستقبل.
- 2 - معايير الأداء:**

يجب تحديد معايير الأداء قبل البدء بعملية التقويم وذلك للمحافظة على موضوعية التقويم والابتعاد عن التمييز، وغالبا ما يجري تحديد المعايير بالآتي:

- كمية المخرجات - نوعية المخرجات - التوقيت الملائم للنتائج - طريقة الأداء - الفاعلية في استخدام الموارد.

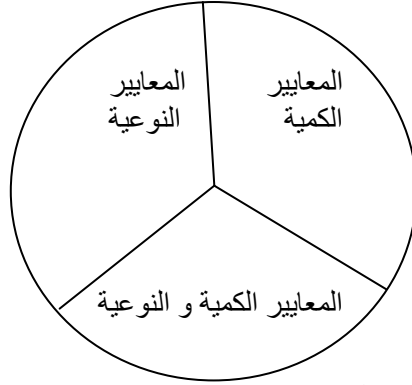
**3- أنواع معايير الأداء<sup>2</sup>:**

- ✓ المعايير أو الأدوات النوعية: بموجب هذا النوع يجري تحديد كمية معينة من وحدات الإنتاج التي يجب أن تُنتج خلال مدة زمنية محددة، أي أنها تدل على العلاقة بين كمية العمل المنتج والزمن المرتبط بهذا الأداء.
- ✓ المعايير النوعية: وتعني وجوب أن يصل إنتاج الفرد إلى مستوى معين من الجودة والإتقان.
- ✓ المعايير الكمية والنوعية: وهذا المعدل من تسميته فهو مزيج من المعايير الكمية والنوعية والشكل التالي يبين أنواع معايير الأداء:

### الشكل رقم (1-1) : أنواع معايير الأداء

1 - وليد حميد رشيد الأميري، تقييم و تطوير نظام تقويم أداء العاملين، دار البازوري، عمان، الأردن، 2016، ص 25.

2- وليد حميد رشيد الأميري، مرجع سابق، ص 125-126.



المصدر: وليد حميد رشيد الأميري، مرجع سابق، ص 126.

#### 4- خصائص معايير الأداء:

إن صياغة المعايير بمشاركة العاملين يساعد على رفع درجة أدائهم وإخلاصهم في العمل، إلا أن هناك اختلاف في تحديد هذه المعايير فهناك من رأى بتخصيصها لكل مستوى تنظيمي، وهناك من قدم مجموعة يمكن تطبيقها على جميع الوظائف أو الأعمال الإدارية، ومن أمثلتها الإبداع والقدرة على اتخاذ القرارات والمعايير ترتكز أساساً على جانبين<sup>1</sup>:

**الجانب الموضوعي:** هو الذي يعبر عن المقومات الأساسية التي تلتزمها طبيعة العمل.

**الجانب الذاتي:** يعنى بصفات الشخص كالسرعة في التعلم.

كما يشترط في المعيار أن يكون دقيقاً في التعبير عن الأداء المراد قياسه وذلك طبقاً للخصائص التالية<sup>2</sup>:

- ✓ صدق المقياس: يعنى أن العوامل الداخلية يجب ان تعبر عن تلك الخصائص التي يتطلبها أداء العمل فقط.
- ✓ ثبات المقياس: هو الوصول الى نفس نتائج في حالة استخدام مقياس نفس الحالة لمرة متكررة.
- ✓ التميز: بمعنى إظهار الاختلافات في مستويات الأداء بين الأفراد حتى لو كانت بسيطة.
- ✓ سهولة استخدام المقياس: يقصد به وضوح المقياس وإمكانية استخدامه من قبل الرؤساء في العمل.

#### المطلب الثالث: مقاييس أداء العاملين.

إن وجود قياس لأداء المورد البشري بات ضرورة حتمية لما له من فوائد وخصال على العامل والمؤسسة على حد سواء.

#### 1- مفاهيم قياس الأداء<sup>3</sup>:

1- محمد هاني محمد، إدارة الموارد البشرية، دار المعز للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص 255.

2- فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ط 1، ص 150.

3- مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية، دار الشروق، عمان، الأردن، 2007، ط 1، ص ص 86-87.

هناك اصطلاحات كثيرة يستخدمها الكتاب للدلالة على قياس أداء العاملين منها مثلاً الكفاءة، والذي يعني تحليل وتقييم أداء العاملين لعملهم وسلوكهم وتصرفاتهم وقياس مدى صلاحيتهم وكفاءتهم في القيام بأعباء أعمالهم الحالية وتحملهم لمسؤوليات وإمكانات وظائف ذات مستوى أعلى.

كما يستخدم البعض مصطلح كفاية العامل ليعني الحكم الموضوعي على مدى مساهمة العاملين في إنجاز الأعمال التي توكل إليهم وعلى سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل. وبالاعتماد على هذا المفهوم يمكن التفرقة بين نوعين من الأعمال<sup>1</sup>:

✓ الأعمال التي يتم تقييمها من حيث الكم: وهي تتميز بكونها شيئاً مادياً ملموساً يمكن حصر وحداته والتأكد من مطابقتها هذه الوحدات للمواصفات المحددة.

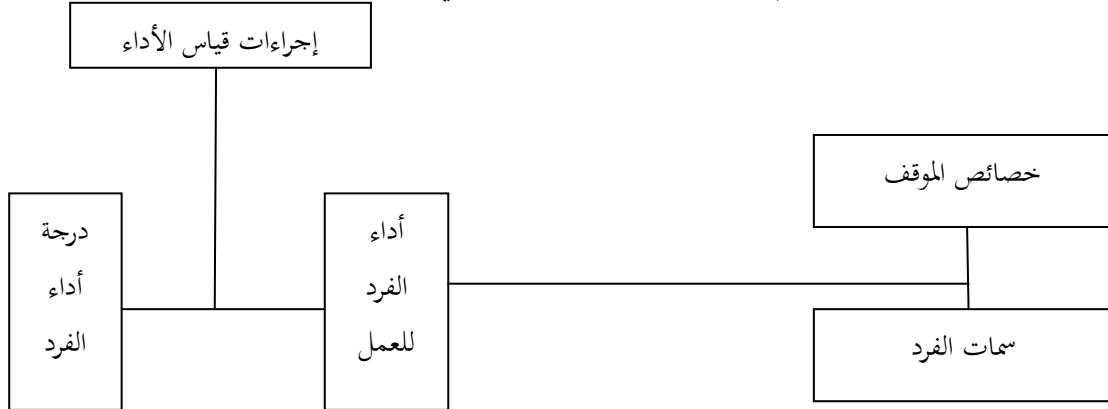
✓ الأعمال التي تعتمد على الجهد الذهني: في هذه الأعمال يصعب وضع معايير واضحة ودقيقة لقياسها دون الاعتماد إلى حد كبير على التقدير الشخصي للقائم بالتقييم.

هي نظام رسمي لقياس وتقييم التأثير في خصائص الفرد الأدائية والسلوكية ومحاولة التعرف على احتمالية تكرار نفس الأداء والسلوك في المستقبل لإفادة الفرد والمنظمة والمجتمع  
2- متطلبات مقاييس الأداء.

لكي تعطي المقاييس صورة واضحة عن أداء العاملين فإنها يجب أن تتصف بالخصائص التالية<sup>2</sup>:

✓ **الثبات**: هو المدى الذي تخلو فيه المقاييس من التباين نتيجة خطأ عشوائي، أي أن الثبات ينصرف إلى المقاييس وليس إلى الأداء لأن الأداء لا يتسم بالثبات، إلا أن هناك عوامل عديدة مرتبطة بالموقف وبالفرد تؤثر في الأداء، والشكل التالي يوضح ذلك:

### الشكل رقم (1-2): العوامل المؤثرة في قياس العمل



المصدر: وليد حميد رشيد الأميري، مرجع سابق، ص 121.

**الاستقرار**: يعني استخدام القياس عدة مرات يؤدي إلى النتائج نفسها إذا بقيت خصائص الظروف ثابتة.

1- خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ط 2، ص 199.

2- وليد حميد رشيد الأميري، مرجع سابق، ص 120-122.

- ✓ **الصدق:** صدق المقياس هو أن نلاحظ إجراءات المقياس من حيث درجة قدرتها على قياس الشيء الذي يجب قياسه وأن مصداقية المقاييس أهم من الثقة بها، لأنه من الممكن أن نحصل على تقويم بدرجة عالية من الثقة إلا أن أداة التقويم قد تكون خاطئة، فإن كان التقويم غير متعلق بالعمل فإنه يعد غير صادق.
- ✓ **الدقة:** إن القياس الدقيق يدل حتما على ثبات وصدق القياس، وتعد الدقة قضية أكثر بروزا في حالة المقاييس التقديرية للأداء منها في حالة المقاييس الموضوعية، ويستطيع المرء أن يتصور مجموعة من تقديرات الأداء تكون ثابتة وصادقة ولكنها غير دقيقة بسبب شدة أو تساهل المقوم.
- ✓ **التمايز:** إن المقاييس الجيدة والدقيقة هي التي بإمكانها أن تكشف عن الفروق بين الأفراد، وأن تميز بينهم بسبب مستوى الأداء وإلا فقد المقياس مبرر وجوده.
- ✓ **السهولة:** إن البساطة والوضوح وعدم التعقيد تسهل تطبيق التقويم وتحد من ميل بعض المشرفين لإهمال التقويم أو عدم منحه الأهمية التي يستحقها.

### 3- أهمية قياس أداء العنصر البشري

- يمكن تبيان لأهمية قياس أداء العنصر البشري من الأهداف التي يسعى لتحقيقها قياس الأداء، والتي يمكن تلخيصها فيما يلي<sup>1</sup>:
- ✓ **الترقية والنقل:** إذ يكشف قياس الأداء عن قدرات العاملين وبالتالي يتم ترقيتهم إلى وظائف أعلى، كما يساعد في نقل ووضع العامل في الوظيفة التي تناسب قدراته.
- ✓ **تقييم المشرفين والمدبرين:** حيث يساعد قياس الأداء في تحديد مدى فعالية المشرفين والمدبرين في تنمية وتطوير أعضاء الفريق التي يعمل تحت إشرافهم.
- ✓ **إجراء تعديلات في الرواتب والأجور:** إذ أن قياس الأداء يسهم في اقتراح المكافآت المالية المناسبة للعاملين، ففي ضوء المعلومات التي يتم الحصول عليها من قياس الأداء يمكن زيادة رواتب وأجور العاملين أو إنقاصها.
- ✓ **مقياس أو معيار:** إذ أن قياس الأداء يعتبر معيارا أو مقياسا مقبولا في تقييم سياسات وتطبيقات أخرى.
- ✓ **تقديم المشورة:** إذ يشكل قياس الأداء أداة لتقويم ضعف العاملين واقتراح إجراءات لتحسين أدائهم، وقد يأخذ التحسين شكل تدريب داخل المؤسسة أو خارجها.

### المبحث الثالث: العوامل المؤثرة على أداء العاملين ومراحل تقييمه.

- إن درجة تأثير أداء العاملين مرتبط بجملة من العوامل التي يصعب تمييزها وتحديدها، وهذه العوامل تختلف باختلاف الزمان والمكان ومرحلة حياة الفرد وكذلك العوامل الفيزيائية، ونلاحظ الاختلاف كذلك في شدة التأثير فبعض هذه العوامل تؤدي إلى رفع الأداء والبعض الآخر يؤدي إلى خفض الأداء، ومحاولة منا لإبراز هذه العوامل التي تؤثر على مستوى أداء العاملين سنقدمها على شكل النقاط التالية:

1- مصطفى نجيب شاويش، مرجع سابق، ص ص 87-88.

المطلب الأول: العوامل المؤثرة على أداء العاملين<sup>1</sup>:

- ✓ ثبات الأهداف المحددة: عن المنظمات التي تعمل دون أن يكون لها خطط شمولية وتفصيلية للأعمال ومعدلات إنتاج محددة فإنها لا تستطيع أن تقيس ما تحققه من إنجازات أو محاسبة عاملها على معدلات إنجازهم، وفي ظل غياب استخدام معايير الأداء وخطط تفصيلية محددة من المنظمة لا تستطيع أن يكون لديها معايير أو مؤثرات الإنتاج ويتساوى في هذه الحالة العامل الذي يؤدي عمله والذي يكون أدائه معدوم.
- ✓ مشكلات الرضا الوظيفي: إن عدم الرضا الوظيفي أو انخفاضه لدى العاملين يعتبر من العوامل الأساسية في تدني الأداء، والرضا لا يقتصر على الحوافز المادية وحدها بل يتأثر بالحوافز المعنوية على حد سواء، والرضا الوظيفي يتأثر بعدد كبير من العوامل الاجتماعية والاقتصادية.
- ✓ التسيب الإداري: يعتبر التسيب الإداري من الظواهر الإدارية التي لها تأثير كبير في انخفاض معدلات أداء العاملين، فالتسيب الإداري يعني ضياع ساعات مهدورة من العمل.
- ✓ عدم المشاركة في الإدارة: إن ضعف مشاركة المستويات الإدارية المختلفة في التخطيط ووضع القرارات من العوامل التي ساهمت في إيجاد فجوة بين القيادات الإدارية العليا والموظفين في المستويات الدنيا، وينتج عنه ضعف المشاركة والعمل الجماعي وضعف الشعور بالمسؤولية لتحقيق أهداف المنظمة، وهذا بدوره يؤدي إلى تدني مستويات الأداء لدى العاملين حيث يشعرون بأنهم لم يشاركوا في وضع الأهداف المطلوب إنجازها.
- ✓ اختلاف مستويات الأداء: من العوامل المؤثرة على أداء العاملين عدم نجاح الأساليب الإدارية التي تربط بين معدلات أدائهم والمردود المعنوي والمالي الذي يحصلون عليه، فكلما كان هناك ارتباط واضح بين مستوى أداء العامل والترقيات والعلوات والمكافآت والحوافز المالية الأخرى التي يحصل عليها كلما كانت عوامل التحفيز على الأداء مؤثرة، وهذا يتطلب نظاما متميزا لتقييم أداء العاملين يتم من خلال التمييز بين العامل المنتج والمتوسط والعامل غير المنتج، كذلك فإن وجود نظام الحوافز الإضافية كالمكافآت وبالتالي رفع مستوى أدائهم.

## المطلب الثاني: طرق تقييم أداء العاملين.

- تعدد طرق تقييم أداء الأفراد وعلى المكلف اختيار الطريقة التي يعتقد أنها مناسبة مع طبيعة الأعمال وحجم ونوع وطبيعة النشاط، و يمكن إدراجها كالتالي<sup>2</sup>:
- ◀ طريقة القياس المتدرج: تعتمد على عدد من خصائص السلوك والأداء، واختبار درجة توفر كل خاصية في الفرد المطلوب تقييمه، ويختار الرئيس الدرجة التي يمنحها للفرد من بين درجات المقياس الذي قد يتكون من 5 إلى 6 درجات.

## الجدول رقم (1-1) : القياس المتدرج

1- روان عناف، أثر الولاء التنظيمي على تحسين أداء العاملين، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، الجزائر، 2014-2015، ص 46-47.

2- محمود عبد الفتاح رضوان، تقييم أداء المؤسسات في ظل معايير الأداء المتوازن، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2012، ص 22-25.

الخصائص	ممتاز	جيد جدا	متوسط	ضعيف	ضعيف جدا
المبالاة					
المواظبة					
الاتجاهات					
التعاون					
جودة العمل					
إجمالي					

**المصدر:** محمود عبد الفتاح رضوان، تقييم أداء المؤسسات في ظل معايير الأداء المتوازن، المجموعة العربية للتدريب و النشر، القاهرة، مصر، ط1، 2012، ص 22.

- ◀ طريقة قائمة المراجعة: وتعتمد على عبارات تصف خصائص الأداء والسلوك، مع تحديد الأوزان والأهمية النسبية
  - ◀ لكل منهما، ويقوم المشرف بوضع علامة على العبارات التي تصف خصائص الأداء للفرد الذي يقوم بتقييمه، وفي نهاية القائمة تجمع القيم الخاصة بوزن كل عبارة بما يوضح التقييم العام للفرد المقيم.
  - ◀ طريقة الأحداث الحرجة: يقوم المشرف بالاعتماد على سجل يدون فيه الأحداث الهامة التي يقوم بها الفرد سواء كانت تلك الأحداث سلبية أو إيجابية، ويمكن تقسيم الصفحة الخاصة بالفرد إلى قسمين: قسم للأحداث الإيجابية في سلوكه وأداءه، وقسم آخر للأحداث السلبية.
  - ◀ طريقة المراجعة الميدانية: ويساهم في تلك الطريقة أخصائي الموارد البشرية الذي يتعاون مع المشرف في ملاحظة الأداء الميداني للفرد المراد تقييمه، ثم يضع الأخصائي التقييم ويرسله إلى الرئيس لمراجعته ومناقشته مع المرؤوسين.
  - ◀ طريقة اختبارات الأداء: وتعتمد تلك الطريقة على تصميم اختبارات لقياس الأداء والسلوك للفرد المطلوب تقييمه، وتهتم تلك الطريقة على الإمكانيات المستقبلية للفرد وليس الأداء الحالي فقط وتحتاج تلك الطريقة لدرجة عالية من الخبرة لحسن تصميمها وتحليل نتائجها.
  - ◀ طرق التقييم المقارن: تعتمد هذه الطريقة على المقارنة بين العاملين عند تقييم أدائهم، وتتعدد الطرق التي تعتمد على التقييم المقارن بين العاملين.
  - ◀ طريقة الإدارة بالأهداف: يتم من خلال هذه الطريقة الاعتماد على تقييم الفرد في ضوء درجة تحقيقه للأهداف التي سبق الاتفاق عليها بالمشاركة مع رئيسه، وتبدأ تلك الطريقة بتحديد مجالات النتائج لكل وظيفة مثل مجال الجودة بالنسبة لمدير الإنتاج، ثم تحديد المقاييس لكل مجال من مجالات النتائج ويلى ذلك وضع أهداف لكل وظيفة عن طريق ترجمة مقاييس النتائج إلى أهداف محددة زمنيا وقابلة للقياس
- المطلب الثالث: المراحل التي تمر بها عملية تقييم أداء العاملين**

إن عملية تقييم أداء العاملين صعبة ومعقدة تتطلب من القائمين أسس منطقية تتبع خطوات متسلسلة بغية الوصول إلى الأهداف المنشودة، وفيما يلي الخطوات التي يراعى إتباعها عند تقييم الأداء<sup>1</sup>.

- ❖ وضع توقعات الأداء: هي الخطوة الأولى في عملية التقييم وعندها يتم وضع سياسة لذلك بالتعاون بين الطرفين المؤسسة والعاملين، حيث يتم تعيين الأطراف المعنيين بالتقييم وكذا القائمون به، وأيضا الاتفاق حول وصف المهام المطلوبة والنتائج التي ينبغي تحقيقها مع تحديد الفترات التي يتم فيها تقييم الأداء.
  - ❖ مرحلة مراقبة التقدم في الأداء: تأتي هذه المرحلة ضمن إطار التعرف على الكيفية التي يعمل بها الفرد، كما أن المراقبة تقتضي اختبار الشخص الذي سيتولى إعداد تقييم التقرير لأن العملية مستمرة وتستلزم المراقبة لدورها الفعال في تصحيح الأخطاء والانحرافات إذ أن هذه النتائج تؤثر على الفرد والمؤسسة في نفس الوقت.
  - ❖ مرحلة تقييم الأداء: وذلك بتقييم أداء جميع العاملين والتعرف على مستوياتهم مما يفيد في اتخاذ القرارات.
  - ❖ مرحلة التغذية العكسية: ينبغي على إدارة المؤسسة دراسة وتحليل نتائج التقييم واتخاذ الإجراءات المناسبة في تطوير كفاءة العاملين، فيحتاج كل فرد عامل إلى معرفة أدائه ومدى وصوله إلى المعايير المطلوب بلوغها طبقا لما تحدده الإدارة، والتغذية العكسية ضرورية للتقدم في المستقبل.
  - ❖ مرحلة اتخاذ القرارات الإدارية بعد الانتهاء من التقييم: هي كثيرة ومتنوعة تتعلق بالترقية، التعيين والفصل... الخ.
  - ❖ مرحلة وضع خطط تطوير الأداء: تمثل آخر مرحلة حيث يتم وضع الخطط التطويرية التي يمكن أن تنعكس وبشكل إيجابي على التقييم من خلال التعرف على جميع مهارات وقدرات وكذا قيم العاملين.
- وكإجراءات جزائية يجب على الإدارة تقديم المكافآت المادية أو المعنوية للعاملين الذين حصلوا على تقديرات عالية، ومعاينة أولئك الذين تحصلوا على تقديرات منخفضة كأن تحرمهم من حقهم في الترقية.

### خلاصة:

نستنتج في الأخير أن أداء الموارد البشرية هو كل ما يتعلق بما يقوم به العاملون داخل المؤسسة من إمكانيات و قدرات و تطلعات فإن كان الأداء مطابق للعمل الذي يرغب فيه فإنه يحقق الغاية و الغرض منه و إذا العكس سوف يتطلب البحث عن وسائل جديدة للرفع من كفاءة و مستوى أداء العمال و ذلك بتقييم أداء العاملين للوصول إلى المستوى المرغوب من الأداء .

1- محمد هاني محمد، مرجع سابق، ص ص 256-257.

- الفصل الأول: الإطار النظري لأداء العاملين.
- المبحث الأول: مفاهيم أساسية عن أداء العاملين .
  - المطلب الأول : مفهوم أداء العاملين .
  - المطلب الثاني : أنواع أداء العاملين .
  - المطلب الثالث: أهداف تقييم أداء العاملين .
- المبحث الثاني : معايير و مؤشرات تقييم أداء العاملين .
  - المطلب الأول: تقويم أداء العاملين .
  - المطلب الثاني: معايير أداء العاملين .
  - المطلب الثالث : مقاييس أداء العاملين .
- المبحث الثالث : العوامل المؤثرة على أداء العاملين و مراحل تقييمه .
  - المطلب الأول : العوامل المؤثرة على أداء العاملين .
  - المطلب الثاني : طرق تقييم أداء العاملين.
  - المطلب الثالث : المراحل التي تمر بها عملية تقييم أداء العاملين .













































- الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي لمراقبة التسيير .
- المبحث الأول: مدخل عام لمراقبة التسيير .
- المطلب الأول : تعريف مراقبة التسيير .
- المطلب الثاني : نشأة و ظهور مراقبة التسيير .
- المطلب الثالث: أنواع مراقبة التسيير .
- المبحث الثاني : أهمية و أهداف مراقبة التسيير .
- المطلب الأول: أهمية مراقبة التسيير و دورها في المؤسسة .
- المطلب الثاني: أهداف مراقبة التسيير .
- المطلب الثالث : مهام مراقبة التسيير .
- المبحث الثالث : مسار و أدوات مراقبة التسيير .
- المطلب الأول : أنماط الإرتباط الهرمي لمصالح مراقبة التسيير .
- المطلب الثاني :مسار مراقبة التسيير .
- المطلب الثالث : الأدوات المستعملة في مراقبة التسيير (محاسبة عامة،تحليلية ،لوحة القيادة )

تمهيد:

تعتبر مراقبة التسيير نسق متكامل يساعد المؤسسة على التحكم في عملية التسيير و إتخاذ القرارات ، و قد عرفت تطورا في دلالتها مع مفهوم المنظمة، حيث كانت الرقابة تعبر عن مفهوم الجزاء و العقاب بعد إنجاز العملية و تقتصر علي بعض المؤسسات ، حيث أخذت مفهومها الواسع المرتبط بالعملية الإقتصادية في كل مراحلها و تقديم الإستشارة و إتخاذ القرارات، ثم أثناء القيام بالعملية الإقتصادية من خلال مراقبة كيفية تنفيذها ووسائلها، و بعد إنجاز العملية تقوم بتحديد الإنحرافات و رقابة الجودة مكن حيث التكلفة، الوقت، المواصفات و مدى تحقيق الأهداف المرجوة ومن ثم مساعدة المسير في إتخاذ القرار .

- ومن أجل هذا يكون الهدف من هذا الفصل إبراز و إعطاء المفاهيم الأساسية لمراقبة التسيير وذلك بالتطرق الي العناصر التالية :

- المبحث الأول: مدخل عام لمراقبة التسيير
- المبحث الثاني : أهمية و أهداف مراقبة التسيير .
- المبحث الثالث : مسار و أدوات مراقبة التسيير .

## المبحث الأول : مدخل عام لمراقبة التسيير .

سوف نتطرق على مستوى هذا المبحث الى مفهوم مراقبة التسيير، النشأة و التطور التاريخي و أنواع مراقبة التسيير .

## المطلب الأول : تعريف مراقبة التسيير .

مفهوم مراقبة التسيير: تعني كلمة الرقابة القدرة على متابعة و توجيه و تقييم العمل من خلال نسق معين (معلومات، قرارات، إجراءات، مراقبة النتائج) ، فالرقابة هي عملية قياس النتائج و مقارنتها بالخطط أو المعايير و تشخيص أسباب إنحراف النتائج الفعلية عن النتائج المرغوبة و إتخاذ الإجراءات التصحيحية عندما يكون ذلك ضروريا<sup>1</sup> .

و تظهر مراقبة التسيير كنظام داخلي للمؤسسة و تطبق أثناء العمليات و تعتبر كمراقبة ذاتية، و لتكون فعالة لا بد من إستمراريتها و تواصلها و يمكن إدراج بعض التعاريف التالية :

كما يعرفها P.BERGERON بأنها تلك العملية التي تسمح للمسيرين بتقييم آدائهم و بمقارنة نتائجهم مع المخططات والأهداف المسطرة باتخاذ الإجراءات التصحيحية لمعالجة الوضعيات الغير الملائمة<sup>2</sup> .

أما A.KHEMAKHEM فيعرف مراقبة التسيير على أنها مسار العمل الموضوعي في خدمة المؤسسة لضمان التنشيط والتحرك الفعال والمستمر للطاقات والموارد المتاحة لبلوغ الهدف من قبل الكيان<sup>3</sup> .  
فمراقبة التسيير إذن هي مجموعة من الإجراءات والعمليات تسمح بالتأكد من الإستعمال العقلاني للموارد والطاقات المتاحة وكذلك تمديد الأهداف القصوى التي هي بمقدور المؤسسة تحقيقها وأخيرا التأكيد من تحقيق هذه الأهداف .  
وعليه فإن مراقبة التسيير تركز على ثلاثة مفاهيم أساسية<sup>4</sup> .

أ-الفعالية: **EFFICIENCE** وتعني تحقيق الأهداف وفق الموارد المتاحة .

ب-الكفاءة: **EFFICACITE** وتعني مقارنة النتائج بالوسائل المستعملة .

ج- الملائمة: **PERTINENCE** وتعني مقارنة الوسائل المتاحة بالأهداف المحددة وبذلك يمكن القول ان مراقبة التسيير تعتبر جد ضرورية في المؤسسة لشموليتها إذ تأخذ بعين الإعتبار جميع اقسامها أو المديريات فيما بينها بغية تحقيق الأهداف المسطرة مسبقا .

## المطلب الثاني : نشأة وظهور مراقبة التسيير

<sup>1</sup> - زاهد محمد ديري، الرقابة الإدارية، دار الميسرة، الأردن، عمان، 2011، ص 25 .

<sup>2</sup> - ناصر دادي عدون و آخرون، مراقبة التسيير في المؤسسة الإقتصادية، دار المحمدية، الجزائر، 2004، ص 10 .

<sup>3</sup> - A-KHEMAHEM, DYNAMIQUE DE CONTROLE DE GESTUEM, EDDUMOD, France, 1977, P4.

<sup>4</sup> - ناصر دادي عدون وآخرون، مرجع سابق، ص 14.

مراقبة الأنشطة هو حقل ونطاق التحليل لمراقبة التسيير في نهاية القرن التاسع عشر ، وهي الفترة التي وافقت المرحلة الصناعية، ظهورها يعود لتطور وتقدم التقنيات، ونمو النشاط الإقتصادي، هذا التطور بفصل تحاليل **TAYLHOR** سنة (1905) للإدارة العلمية للعمل ، وأعمال **FAYOL** سنة (1916) بفعل التطورات الحاصلة في مجال التسيير في **GENERA MOTORS** سنة (1923) و **SAINT GOBAIN** سنة (1935) وكان **FAYOL** أول من أسس دعائم مراقبة التسيير في أعماله على الإدارة العامة ، أين أكد أن المراقبة تعني الفحص والتأكد من أن الأهداف المحددة محققة وتعتبر كنظام إعلامي هام لقيادة الأداء، و أول من نظر لها كعلم **Robert Anthony** سنة (1965) بحيث عرف مراقب التسيير أنها الإجراء الذي من خلاله يتمكن المسيرين من تأثير على أعضاء المنظمة لوضع الإستراتيجيات قيد التنفيذ بفعالية وكفاءة، وعرفت التحديات ورهانات المؤسسات من خلال تبني مراقبة التسيير الذي يعرف كنظام إعلامي للمساعدة على تسيير الأدءات (يعني تحقيق الكفاءة والفعالية ) وخلق القيمة للزبائن والعاملين والملاك (المساهمين )، وزيادة درجة التحكم في التكاليف (الأنشطة) وسلسلة القيمة وتأسيس مختلف الرقابات التي هي بمعنى التحكم .

-ترتكز مراقبة التسيير في اربع محاور :

-المعلومة الجيدة للمسير (كاملة) .

-البحث عن تدنئة التكلفة (من حيث الوقت) .

-تكلفة الإنتاج مسطرة في التكلفة الكلية

-التكاليف الثابة والمتغيرة ضمن التكلفة الكلية .

ومراقبة التسيير كانت مرجع لغرض التأقلم لمتطلبات تسيير الأدءات اين يعتبر الإنسان أو أداء العامل كعضو اساسي للمنظمة و مورد (إستثمار ) فيما يتعلق بكفاءات المؤسسة، ثم أصبحت مراقبة التسيير بفعل الزمن و الأحداث كعلم يدرس<sup>1</sup> .

### جدول رقم (2-1): تطور مفهوم مراقبة التسيير عبر نظريات الإدارة .

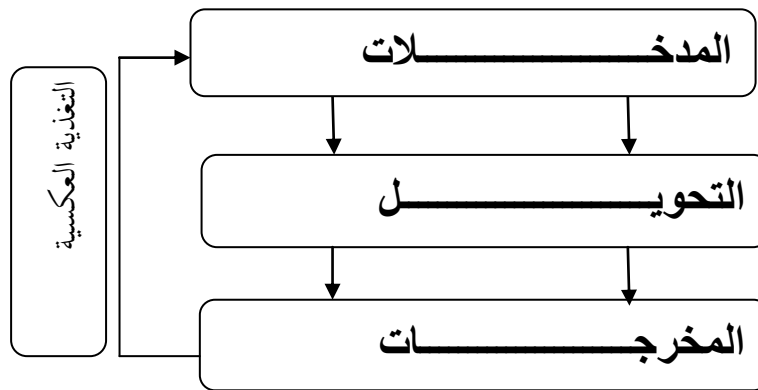
التيار	مفهوم مراقبة التسيير
النظرية الكلاسيكية	-مراقبة محاسبية و مالية - التركيز على التدقيق -تحليل الإنحرافات و تحديد المسؤوليات.
مدرسة العلاقات الإنسانية	-مراقبة إجتماعية و إقتصادية -مراجعة إجتماعية -مشاركة ، تحفيز ، إتصال
مدخل النظم	-قيادة المؤسسة -نظام قائم على العلاقة بين الإتصال و المعلومات و الأداء . -نظام قائم علي العلاقة بين الهيكل التنظيمي ، الأهداف و الأداء .

Source: P.lauzel et R. teller, contrôle de gestion et budgets, sirey, paris, Ed 7 éme, 1994, P 8.

<sup>1</sup> - Nacer Eddine Sadi, Contrôle de gestion stratégique, Edition Harmattan, paris, France, 2009, p19-20.

- ويمكن ملاحظة مراقبة التسيير في الواقع قد تطورت تبعا للحاجة الى المشاكل المصادفة والمتولدة من إنتشار و إتساع النشاط افقتصادي والأزمات الإقتصادية<sup>1</sup> .
- كما أشير إلى التطور التاريخي لمراقبة التسيير خلال مرحلتين :
- المرحلة الأولى (المدرسة الكلاسيكية ) حيث ترى أن مراقبة التسيير تعتمد أساسا على التقييم الهام الى اجهزتها الأساسية وتحديد الطرق العلمية للعمل مما يسمح بمقارنة النتائج المحققة مع المعايير المحددة وقاد هذه المدرسة كل من المفكرين تايلر وفايول .
- المرحلة الثانية : وهي ترتبط بظهور مفهوم La cybernétique الذي عرف بأنه افتصال والمراقبة داخل المنظمة وتتكون من ثلاث عناصر أساسية كما يوضحها الشكل التالي<sup>2</sup> :

شكل رقم (1-2) : يوضح مكونات النظام .



المصدر: ناصر دادي عدون، مراقبة التسيير في المؤسسة الإقتصادية، دار المحمدية العامة، 2004، ص 13 .

أ/- المدخلات: تتمثل في عناصر المحيط (عوامل الإنتاج)

ب/- المخرجات: وهو ما يخرج النظام نتيجة حركته أو نشاطه .

ج/- التحويل: يتمثل في تحويل المدخلات عن طريق مزجها بالعناصر الداخلية للنظام وتحويلها إلى مخرجات .

أما النظام هو مجموعة عناصر مترابطة ومتفاعلة فيما بينها، تقوم في مجموعتها بنشاطات تصب في هدف مشترك .

- و مما سبق فإن تحقيق أهداف أي نظام يستلزم وجود علاقات الإتصال بين مختلف العناصر المكونة له و وجود نظام للرقابة الداخلية .

### المطلب الثالث: انواع مراقبة التسيير

يمكن تصنيف مراقبة التسيير حسب معايير مختلفة منها:

الزمن، التنظيم، المصدر، الشمولية .

1 - ناصر دادي عدون، محاسبة تحليلية، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2000، ص 7 .

2 - ناصر دادي عدون، مراقبة التسيير في المؤسسة الإقتصادية، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004، ص 13 .

**1- من حيث الزمن:** إن وظيفة الرقابة تتطلب قياس الأداء الفعلي سواء قبل التنفيذ أو أثناء أو بعد التنفيذ ونجد:

أ - المراقبة القبلية: ويعتمد هذا النوع من الرقابة على التأكد من توفر متطلبات إنجاز العمل قبل البدء في التنفيذ وتعتبر مراقبة تنبؤية لأنها تركز على التنبؤ بالمشاكل المتوقعة التي تحدث مستقبلا من أجل تحديد الإجراءات لمواجهة المشاكل .

ب - المراقبة الآنية: (أثناء الإنجاز) تعتبر مراقبة علاجية أي يتم تصحيح الأخطاء والانحرافات إذا حدثت أثناء تنفيذ العمل .

ج - الرقابة اللاحقة (البعديّة): تتم على شكل دورات عادة ما تكون أسبوعية، شهرية أو أيام محددة .

**2- من حيث التنظيم :** هناك ثلاث أنواع حسب هذا المعيار:

أ - المراقبة المفاجئة : تتم بشكل مفاجئ وبدون إنذار مسبق لفرض إكتشاف الأخطاء والانحرافات ولتتمكن من تقييم الأفراد .

ب - المراقبة الدورية : وتكون على شكل دورات (أسبوعية، شهرية، ...) وتكون هذه الرقابة وقائية أكثر منها علاجية .

ج - المراقبة المستمرة : وتكون طوال أيام السنة، (دائمة) لمتابعة عمليات التنفيذ باستمرار، والقيام بعملية التقييم الدائم للأداء .

**3 - من حيث المصدر :** وهناك نوعان من مراقبة التسيير :

أ - المراقبة الداخلية : وهي المراقبة الذاتية<sup>1</sup> أي تتم داخل المؤسسة على جميع الأنشطة والمهام، والغرض منها هو ضبط الأعمال الجارية في المؤسسة للوصول على الأهداف المرسومة .

ب - المراقبة الخارجية : هذه المراقبة تقوم بها جهات متخصصة ومستقلة عن المؤسسة تكون تبعيتها غالبا لجهاز الدولة كمرقابة مجلس المحاسبة للعمليات المالية على الدوائر الحكومية ومرقابة مرفقي الحسابات لميزانيات المؤسسات .

**4 - من حيث شموليتها :** تنقسم حسب هذا المعيار إلى ثلاثة أنواع :

أ - على مستوى الأفراد : حيث تقوم بالتركيز على أداء الأفراد لأعمالهم والتعرف على سلوك اظلافراد أثناء العمل وهذا بإستخدام عدة مؤشرات منها : الكفاءة، الإنتاجية، معدل التأخر ...

ب- المراقبة على الأنشطة الوظيفية : وتشمل كل من وظائف وأنشطة المؤسسة وتقوم بقياس أداء كل منها لبؤشراتها .

<sup>1</sup> - Hamadouche malika, contrôle de gestion d'une entreprise publique economique, mémoire magister, L' ESG, Alger, 2000, P 09 .

ج- المراقبة على أداء المؤسسة الكلي : ومن خلالها يمكن تقييم أداء المؤسسة الكلي خلال فترة زمنية معينة وهذا عن طريق معايير ومؤشرات تستخدم في هذا الخصوص منها: معدل ربحية، حصة السوقية، معدل الإنتاجية وإلى غير ذلك من المؤشرات .

- كما يمكن اعتماد معيار آخر يرتبط بالبنية الهيكلية للمؤسسة .

**5- حسب مستويات الرقابة :** ويعبر عنها بثلاث مستويات<sup>1</sup> .

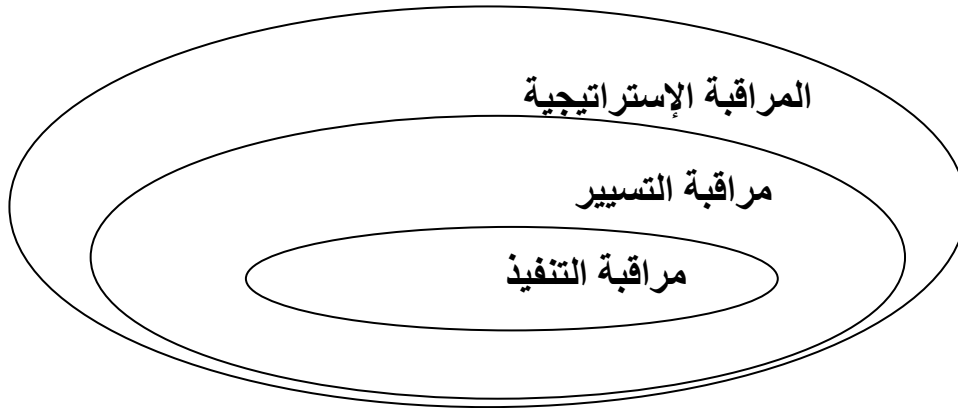
أ - الرقابة الإستراتيجية : وهي مجموعة الإجراءات التي تحدد بها الأهداف طويلة الأجل .

ب - مراقبة التسيير : والتي بها يتمكن المسير في تلخيص الإستراتيجية إلى برامج قصيرة المدى وتكون عادة نسبية .

ج - المراقبة الوظيفية : مراقبة المهام هي التي تضمن أن المهام الخاصة قد تم تنفيذها بكل كفاءة وفعالية في أجل قصير المدى، وفي إطار هذا التقسيم، تتموضع مراقبة التسيير كحلقة وصل بين المراقبة الإستراتيجية والمراقبة التنفيذية .

و الشكل التالي يوضح مستويات المراقبة في المؤسسة .

شكل رقم (2-2) : مستويات المراقبة في المؤسسة



Source: Henri Bouquin , le contrôle de gestion, 5eme édition, paris, 2000, p 54

وتعتبر مستويات المراقبة الثلاثة متتابعة و متتالية و ليست متداخلة ، بينما في الواقع من الصعب التفريق بينهما خاصة بين كل مستوى و المستوى الأعلى منه<sup>2</sup> .

المبحث الثاني : أهمية و أهداف مراقبة التسيير .

<sup>1</sup> - Frédéric gutier, contrôle de gestion, darios et pearson éducation, France, 2006, P 31

<sup>2</sup> - ناصر دادي عدون وعبد الله قويدر الواحد ، مراقبة التسيير و الأداء في المؤسسة الإقتصادية المؤسسة العمومية بالجزائر ، دار المحمدية العامة ، الجزائر ، فيفري 2010 ، ص 40 .

لقد عرف نظام مراقبة التسيير تطورا واسعا في مهامه من المهمة المحاسبية الى شموليته لجميع الوظائف دون إستثناء، فأصبح له دور فعال في كل العمليات التخطيطية و إدارة الأفراد في المؤسسة، سيتم التطرق في هذا المبحث الى أهمية و أهداف و مهام مراقبة التسيير .

### المطلب الأول : أهمية مراقبة التسيير و دورها في المؤسسة .

من خلال تطور المؤسسات الإقتصادية، تظهر أهمية مراقبة التسيير من خلال كبر حجم المؤسسات و تعدد مشاكلها و إزدياد عدد العاملين بالمؤسسة للقيام بالأنشطة المختلفة سواء كانت إنتاجية أو تسويقية أو تمويلية، و لتحقيق الكفاءة في إستغلال الإمكانيات المتاحة تستمد أهميتها من<sup>1</sup> :

**أ - تغيير الظروف :** تواجه كل المنظمات تغير في الظروف البيئية و بشكل متزايد، مما قد يعيق الأهداف و تنفيذ الخطط و نظام مراقبة التسيير إذا ما صمم و تمت ممارسته بشكل سليم فإنه يساعد في توقع التغير و الإستعداد للإستجابة له، و كلما طال الأفق الزمني كلما إزدادت أهمية مراقبة التسيير .

**ب - تراكم الأخطاء:** لا تؤدي الأخطاء البسيطة أو المحدودة الى إيداء المؤسسة بشكل كبير، غير أنه بمرور الوقت و عدم معالجة هذه الأخطاء يؤدي بتضحية المؤسسة بفرص مالية قد تؤثر في أرباحها .

**ج - التعقيد المنظمي:** عندما تقوم المؤسسة بإنتاج نوع واحد من السلع و تشتري عددا محدودا من المواد الأولية و تعمل ضمن هيكل بسيط فإن مراقبة التسيير تبدو أيسر للمسير، غير أن توسع المؤسسة في المنتجات و المشتريات و الأسواق و تعقيد هياكلها و إزدياد حدة المنافسة يجعلها تهتم بدرجة أكبر لعملية الرقابة .

و بالتالي فإن مراقبة التسيير هي ترشيد علمي للقرارات التي يتخذها المسؤولون في عملية التسيير و التي تبدأ بالتخطيط و التنظيم، التوجيه، التنسيق، التنفيذ، المتابعة و التقييم .

و تستطيع المؤسسة تقييم أداء مختلف العناصر ذات الصلة، أفراد، أنشطة، منتجات و مراكز مسؤولية و غيرها و تتخذ في ذلك القرارات اللازمة، و يمكن إيجاز أهمية الرقابة في بعض النقاط التالية<sup>2</sup> :

- ✓ الوقوف علي العقبات و المشكلات .
- ✓ إكتشاف الأخطاء فور وقوعها أو أثناء وقوعها لمعالجتها .
- ✓ التأكد من ان القواعد المقررة مطبقة علي وجهها الصحيح .
- ✓ تقييم المديرين للتأكد من كفاءتهم في جميع المستويات و ضمن سلوكهم .
- ✓ التأكد من توفر الإنسجام بين مختلف الأجهزة الإدارية .
- ✓ التأكد من أن القوانين مطبقة تماما دون إخلال بها .
- ✓ الوصول الي معلومات واقعية عن سير العمل من أجل إتخاذ القرارات الصائبة .

### المطلب الثاني: أهداف مراقبة التسيير .

1 - محمد الصغير قريشي، واقع مراقبة التسيير في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر، مجلة الباحث، كلية العلوم الإقتصادية و التسيير، جامعة ورقلة، العدد 09، 2011، ص 167 .

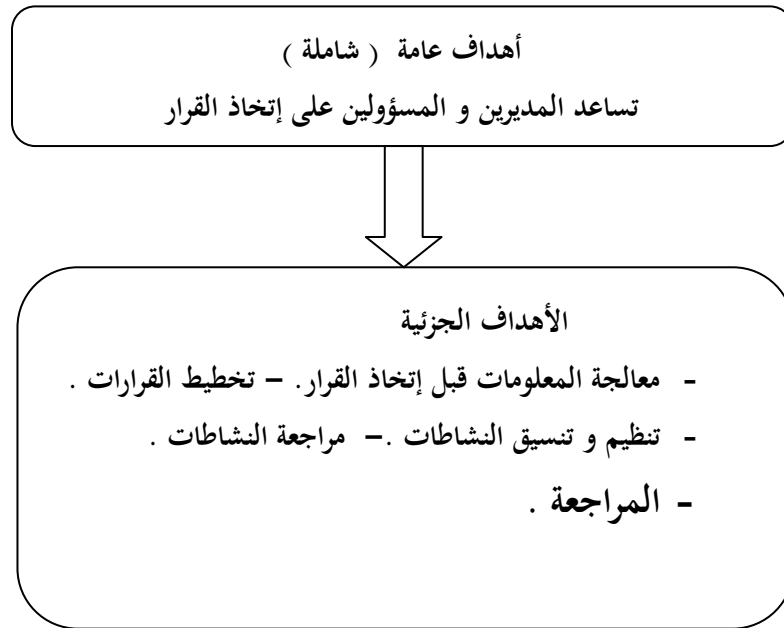
2 - محمد الصغير قريشي ، مرجع سابق ، ص 168 .

من خلال سعي مراقبة التسيير إلى ضمان نجاعة و فعالية القرارات التسييرية للمسؤولين العمليين، نجد أن مراقبة التسيير تسعى إلى تحقيق الأهداف التالية<sup>1</sup> :

- ✓ تصحيح التأثيرات و الإنحرافات الموجودة في أساليب قياس الأداء .
- ✓ تطبيق التسيير و سلوك الأفراد .
- ✓ تصميم و وضع نظام للمعلومات و الإستغلال الجيد له.
- ✓ التمكن من تحقيق اللامركزية .
- ✓ مساعدة المسؤولين العمليين على التعلم و التدريب و تحسين الأداء .
- ✓ تصحيح الأخطاء المرتكبة في النشاطات السابقة .
- ✓ إكتشاف الإنحرافات و تحديد أسبابها و المتسببين فيها و أخذ إجراءات التحسين .
- ✓ تنسيق النشاطات الحالية للمؤسسة ( مسيارة الأحداث ) .
- ✓ مساعدة المدراء على إتخاذ القرارات .

و يمكن توضيح أهداف مراقبة التسيير في الشكل التالي:

شكل رقم ( 2-3 ): أهداف مراقبة التسيير



Source: Alazard.Claude et Separi.Sabine, le contrôle de gestion, manuel et application, dunod, 3eme édition, paris, 1996, p 8 .

و لتوفير هذه الأهداف لا بد من توفر مجموعة من الشروط نذكر منها<sup>2</sup>:

<sup>1</sup> - Nobert guedg , le contrôle poure améliorer la performance de l'entreprise , édition d'organisation, paris ,2000 , p 45

2 - ناصر دادي عدون و عبد الله قويدر الواحد ، مرجع سابق ، ص 63 .

- تقسيم المهام المطبقة بشكل عام .
- وضع النماذج في مكانها .
- تحديد نوع المديرية التي تسمح بالمشاركة في التحضيرات .

### المطلب الثالث : مهام مراقبة التسيير .

لمراقبة التسيير ثلاث مهام رئيسية<sup>1</sup>:

#### 1- تحسين الأداء و فعالية النشاط: و يتطلب من مراقبي التسيير القيام بمايلي:

- ◀ التطوير و الإستعمال الأمثل لأنظمة معلومات التسيير .
- ◀ التأكد من ان التكلفة لهذا النظام لا يفوق الفائدة المتحل منه .
- ◀ وضع نظام معلومات للتقديرات عن طريق المخططات و الموازنات التقديرية و متابعة و تحليل النتائج .
- ◀ معرفة و دراية دقيقة للإيرادات و التكاليف .

#### 2- التحكم في التطور: من خلال المشاركة في

- ◀ تحديد الموازنات التقديرية السنوية .
- ◀ وضع تخطيط على المدى المتوسط في إطار إستراتيجية محددة .
- ◀ إعلام المديرية العامة بكل الانحرافات و الفروقات الموجودة .

#### 3- الإستعمال الأمثل لوسائل الإستغلال: و هذا لإستخلاص التحاليل الإقتصادية التي يقوم بها مراقب التسيير من

أجل تحقيق

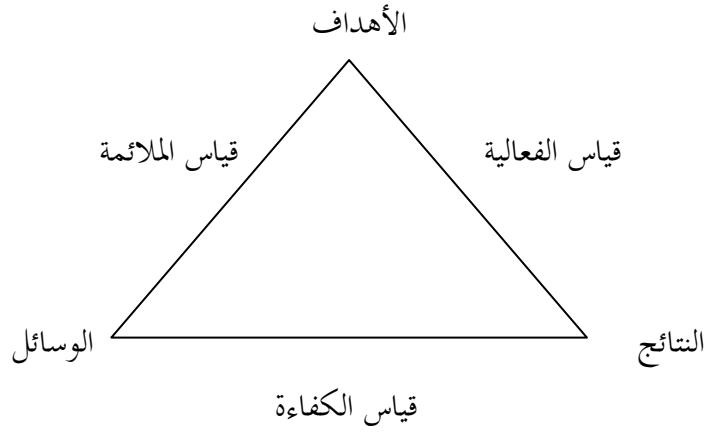
- ◀ أكبر فعالية .
- ◀ أحسن مردودية .
- ◀ أرباح و مردودية إنتاجية .

كما أن المهام الكلاسيكية لمراقبة التسيير تعد في المساهمة في إعداد و تحديد الأهداف العامة للمؤسسة كقياس كيني حتى تؤدي دورها و سياستها، بينما المهام الجديدة لمراقبة التسيير و نظرا للتعقيدات و التطورات الجديدة أصبح مرافق للتغيرات و رجل حوار التسيير و كذلك مسير للوقت .

ولتوضيح العلاقة بين الوسائل و الأهداف و النتائج في مهام مراقبة التسيير يمكن توضيح هذه العلاقة في الشكل التالي:

### الشكل رقم (2-4): مثلث مراقبة التسيير

<sup>1</sup> - Hamadouche malika, op-cit, p 09.



Source: M.charpentier, P.gradjean, secteur public et contrôle de gestion, éditions d'organisation, 1998, p 29 .

وعليه يمكن القول أن مهمة مراقبة التسيير هي الربط و التنسيق ليس فقط بين بين القاعدة و القمة، بل أيضا بين مختلف الأطراف في نفس المستوى الإداري أو التنفيذي، نظرا للمتابعة و المشاركة في دراسة ظروف المؤسسة و شروط نشاطها، و إقترح ما يمكن من استعمال مواردها و تحسين أدائها ضمن تلك الظروف من خلال التشخيص الإستراتيجي و إعداد إستراتيجياتها<sup>1</sup>.

كما يعد مراقب التسيير ملاحا للمؤسسة فهو يساعد على تحديد أهداف المؤسسة و وضع برامج العمل، و يضمن المتابعة الجيدة لنشاط المؤسسة كما يعمل على إعداد الوسائل التي تسمح بممارسة التغذية العكسية و تحديد معايير الأداء المرتبطة بمختلف مسؤولي النشاطات<sup>2</sup>

### المبحث الثالث: مسار و أدوات مراقبة التسيير

تقوم مراقبة التسيير علي فكرة أساسية هي أن تحكم المسؤولين العمليين في أدائهم مرتبط بتزويدهم بمجموعة من الوسائل التي تمكنهم من الوصول الي الأهداف، و يركز هذا التحكم المستمد من مسار مراقبة التسيير على مجموعة من الأسس و سيتم التطرق في هذا المبحث الي مسارو مكانة مراقبة التسيير ضمن الهيكل التنظيمي للمؤسسة و النظرة الجديدة لمراقبة التسيير.

### المطلب الأول: أنماط الارتباط الهرمي لمصالح مراقبة التسيير

مراقبة التسيير هي عملية تجميع المعلومات، حيث يستقبل، يعالج، يحلل و يحول النتائج التي تحصل عليها الى آخرين للإستفادة منها، إذ مكانته في فضاء المؤسسة حقيقية و مؤكدة و ضرورية، لكن مكانته داخل التقسيم الوظيفي للمؤسسة يعتبر مشكلة و مايجب فهمه عموما هو أن مكان مراقبة التسيير له علاقة وطيدة بمايلي:

✓ طريقة تسيير المؤسسة ( تسيير مركزي أو اللامركزي ).

✓ حجم المؤسسة .

✓ الأهداف المسطرة من طرف الإدارة العامة .

1 - ناصر دادي عدون وعبد الله قويدر الواحد، مرجع سابق، ص 47 .

2 - زكية مقري، نعيمة بجاوي، التحولات الكبرى في أنظمة مراقبة التسيير و الموازنات التقديرية، دار الراجحة للنشر و التوزيع، 2015، ط 1، ص 53 .

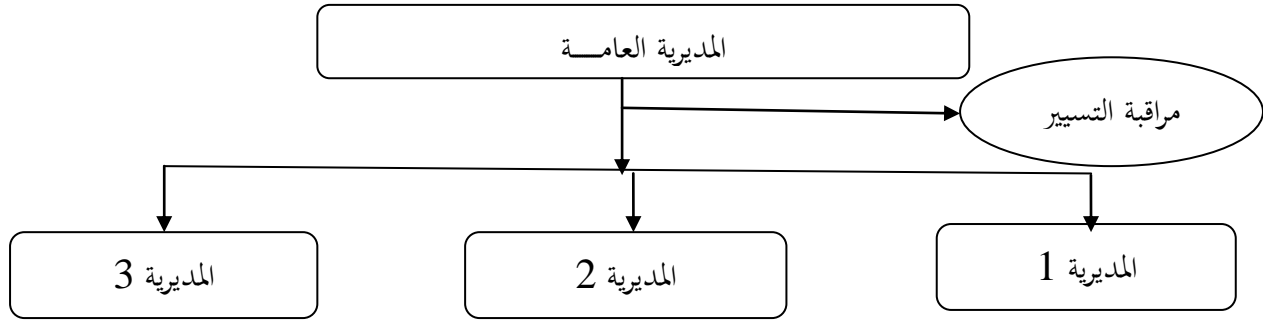
✓ درجة المنافسة الموجودة في محيط المؤسسة .

✓ المسؤوليات المحددة لمراقبة التسيير و الوسائل المتاحة .

و قد أجريت مجموعة من الدراسات علي حالات مراقبة التسيير في الهيكل التنظيمي و قد تم تحديد ثلاث و ضيعات مختلفة في الهيكل التنظيمي<sup>1</sup>:

**1- الحالة الأولى:** مراقبة التسيير مرتبطة مباشرة مع المديرية العامة .

شكل (2-5): مراقبة التسيير مرتبطة مباشرة مع المديرية العامة



Source: Michel.R et Gérard Naulleou, le contrôle de gestion bancaire et financier, 4<sup>ème</sup> édition, revue banque, France, 2002, p 69

في هذه الحالة فإن مراقبة التسيير تتميز بـ:

✓ تحظى بأهمية كبيرة .

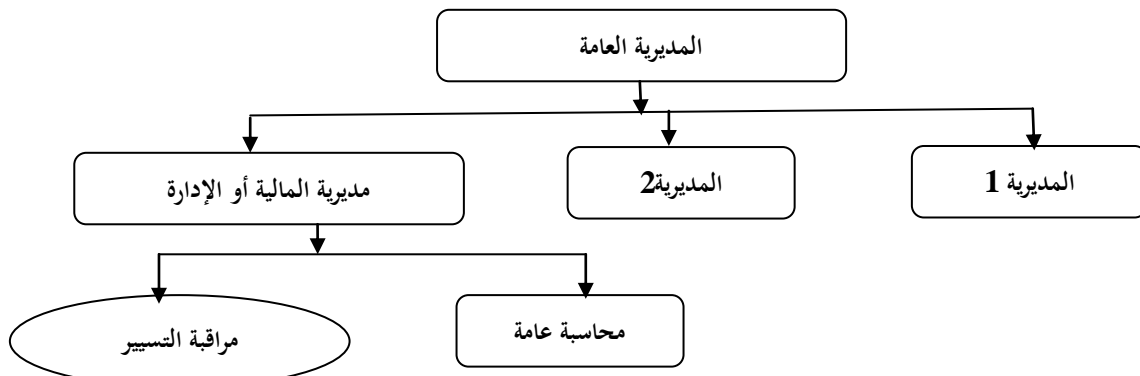
✓ تحصل علي المعلومات المثلى حول التوجهات الإستراتيجية .

✓ تمتاز بالإستقلالية .

✓ تحتل الموقع الأمثل لتحضير و إعداد مراقبة التسيير .

**2- الحالة الثانية:** مراقبة التسيير مرتبطة بمديرية وظيفية

الشكل رقم (2-6): مراقبة التسيير مرتبطة بمديرية وظيفية



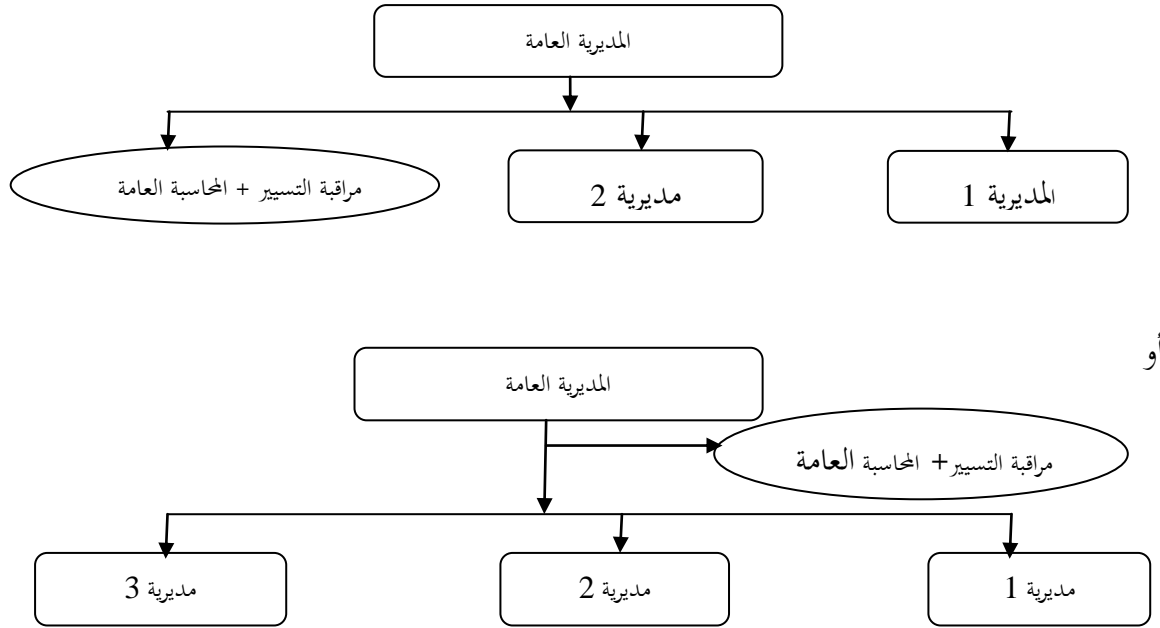
Source: Michel rouach et Gérard nulleau, op-cit. P69.

أما في هذه الحالة فتتميز بـ:

<sup>1</sup> - Michel rouache et Gérard Noulleou, op-cit, p 68.

- ✓ إنعزال المحاسبة العامة عن مراقبة التسيير .
  - ✓ تسمح بإتصال أفضل مع مديرية العمليات المالية و الإدارة .
  - ✓ توفر و تقرب المعلومات المالية و المحاسبية .
  - ✓ عدم الغرباط المباشر بالمديرية العامة .
  - ✓ محدودية الإشتراك في المناقشات حول التوجهات الإستراتيجية للمؤسسة .
- 3- الحالة الثالثة:** مراقبة التسيير ترتبط مع المديرية العامة مباشرة عن طريق تقارير

الشكل (2-7): مراقبة التسيير ترتبط مع المديرية العامة مباشرة عن طريق تقارير



Source: Michel rouach et Gérard nulleau, op-cit. p70.

في هذه الحالة مراقبة التسيير تتميز بـ:

- ✓ إمكانية إرسال و تحليل فعال و سريع للمعلومات المحاسبية .
  - ✓ يعطي حل و سط بين الحالتين السابقتين .
  - ✓ يوفر بناء نظام معلومات متجانس .
  - ✓ حوار مدعم بين المديرية العامة و مديرية العمليات .
  - ✓ وجود فجوة بين المحاسبة العامة و مراقبة التسيير .
- و بفعل التطورات الحديثة، فإنه على مراقب التسيير أن يكون خارج السلم التنظيمي و ربطه مباشرة بالمدير العام للمؤسسة، مما يعطي له سلطة التدخل و أكثر أهمية حتى يقوم بمهامه على أكمل وجه.

المطلب الثاني: مسار مراقبة التسيير

يشمل نظام مراقبة التسيير جملة من الأنشطة المتتابعة والتي يمكن تجميعها في أربعة مراحل أساسية وهي التخطيط، المتابعة و التحليل و أخيرا التصحيح، فهو مسار حلقة تفرض توفر المعلومات و التدريب بصفة تدريجية. و تستلزم هذه المراحل عدة مستويات تنظيمية لتحقيق قيادة جيدة للعمليات التسييرية، مما يسمح بتحقيق الأهداف و تتمثل هذه المراحل في<sup>1</sup> :

#### - المرحلة الأولى: التخطيط

نقطة الإنطلاق لهذا المسار و يتم من خلالها تحديد الإستراتيجيات و الأهداف الطويلة الأجل، يقوم مراقب التسيير في هذه المرحلة بتزويد إدارة المؤسسة بالمعلومات الكمية اللازمة للتفكير الإستراتيجي، و يساعد بعدها المدراء على الترجمة العملية للسياسات المختارة .

#### - المرحلة الثانية: التنفيذ

بعدها يتم التخطيط لما يشرع في تنفيذه، و هذا إنطلاقا من الإختيارات الإستراتيجية، تأتي مرحلة التنفيذ، أي القيام بخطط العمل التي تم إعدادها و يتم تحقيقها في الميدان، و على أرض الواقع .

#### - المرحلة الثالثة: المتابعة و التحليل

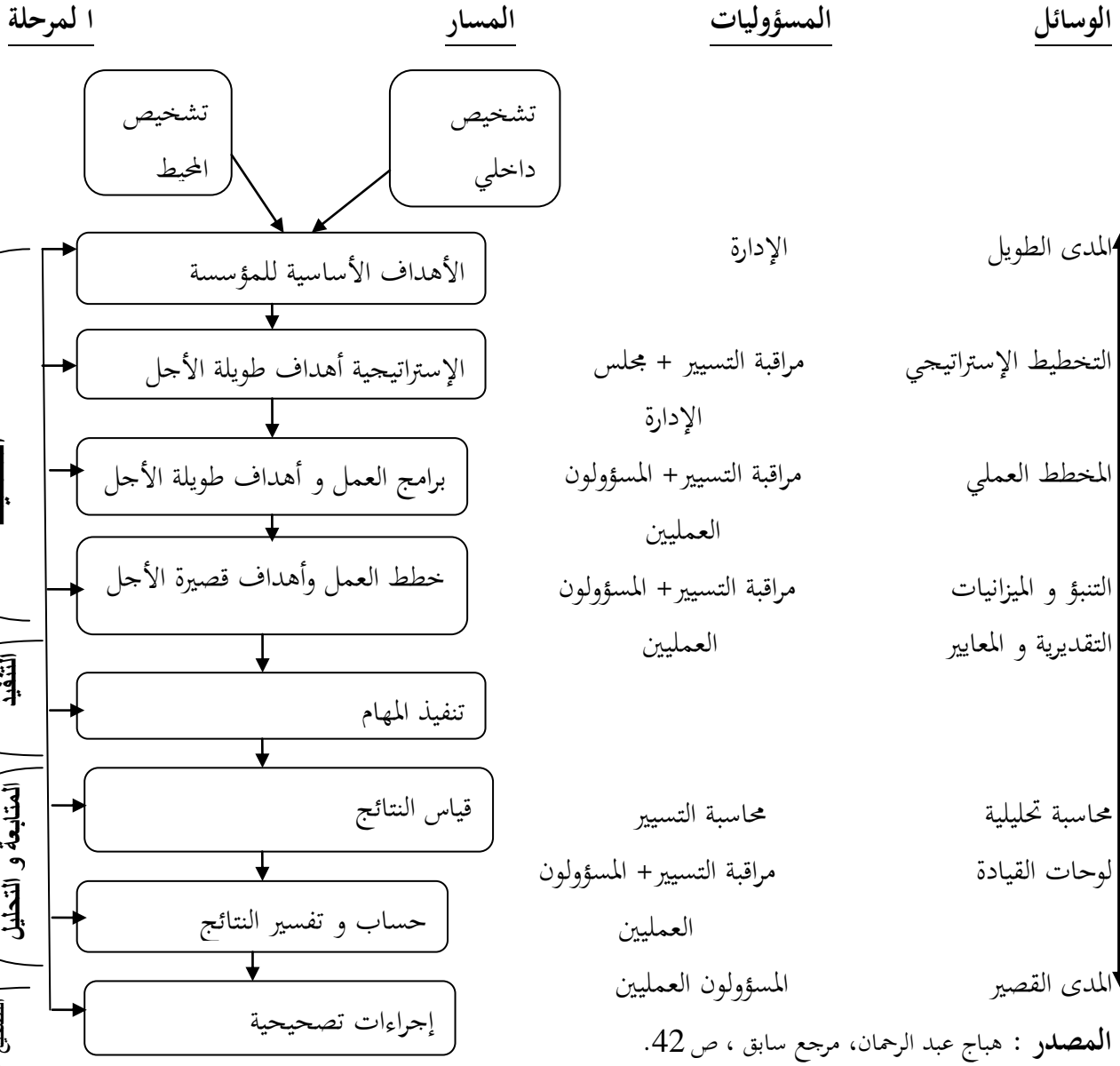
يتم أثناء سير العمليات الوقوف دوريا على التنفيذ، بقياس النتائج الجزئية المحققة، بحيث لا يمكن التأثير على الماضي بل يكون التركيز على فهم أسباب تلك النتائج و التوصل لما يمكن فعله لتصحيح السير أو تعديله .

#### - المرحلة الرابعة: الإجراءات التصحيحية

تؤدي المرحلة السابقة الي صياغة مجموعة من الحلول لمواجهة قصور الأداء و التي يتم إختيار أحسنها، وهنا دور مراقب التسيير في هذه المرحلة يقتصر فقط على إقتراح تعديلات و تقديم توصيات و لا يمكن له إتخاذ قرارات لأنها من صلاحية المسؤولين العمليين. ومن هنا يمكن القول أن مسار مراقبة التسيير يهدف الي تحسين جودة الأداء التسييري. و الشكل التالي يميز هذه المراحل

### شكل رقم (2-8): مسار نظام مراقبة التسيير

1 - هاج عبد الرحمان، أثر مراقبة التسيير علي الرفع من مستوى الأداء المالي، مذكرة تخرج ماستر، كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير، جامعة ورقلة، الجزائر، 2012، ص 40.



المصدر : هباج عبد الرحمان، مرجع سابق ، ص 42.

### المطلب الثالث: الأدوات المستعملة في مراقبة التسيير .

نظرا للأهمية التي تتمتع بها مراقبة التسيير، كان لابد من التركيز علي الأدوات التي تمارس بها مراقبة التسيير، ويتم التطرق الي كل من المحاسبة العامة و المحاسبة التحليلية و لوحة القيادة .

#### - أولا : المحاسبة العامة

المحاسبة فن موجه لتقديم المعلومات الرقمية من خلال الحسابات و هي تقنية تقوم بجمع البيانات الخاصة بعملية المشروع (لغة الأعمال )، و التي تتم داخل و خارج المؤسسة لتكون مخرجاتها مدخلات الحسابات الأخرى<sup>1</sup>. فهي تهتم بالمحافظة علي الذمة المالية للمؤسسة وذلك عن طريق مجموعة من الوظائف المسندة إليها و يمكن إيجازها في النقاط التالية<sup>2</sup>:

1 - ناصر دادي عدون، تقنيات مراقبة التسيير، دار المحمدية، الجزائر، الجزء 2، 1988، ص 8.

2 - محمد الفيومي محمد، تصميم نظام المعلومات المحاسبي، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 1993، ص 21.

- تسجيل العمليات المحاسبية - تبويب العمليات المالية - إنتاج تقارير و قياس النتائج - تحليل النتائج و عرضها .

### - ثانيا : المحاسبة التحليلية

و تتمثل في مجموع الإجراءات التي تتخذ في سبيل تحديد تكلفة منتج معين و تكلفة النشاط المتعلقة بصنع هذا المنتج وبيعه، فهي تختلف عن المحاسبة العامة من ناحية النشاط صغير الحجم كوحدة الإنتاج أو الأقسام المختلفة التي تتكون منها المؤسسة<sup>1</sup>.

وقد أطلق عليها عدة مصطلحات منها :

- المحاسبة الصناعية : تقوم بمعالجة بيانات الإنتاج و بإستخراج تكلفة كل منتج .
- المحاسبة التحليلية للتسيير : إنتاج معلومات تسمح بمراقبة الأداء و إتخاذ القرارات.
- محاسبة التسيير أو المحاسبة الإدارية : إدخال مزيد من الآليات لمواجهة المحيط الصعب .
- محاسبة التسيير الإستراتيجية : إدخال آليات تخص تطور المحيط على أساس مستقبلي .
- و للمحاسبة التحليلية وظائف تتمثل في<sup>2</sup> :

✓ المساعدة على تحديد أسعار البيع و تحديد حدود إنخفاض السعر.

✓ المساعدة على التمييز بين المنتوجات المرعبة و الغير مرعبة .

✓ مراقبة المخزون و تحديد قيمة المخزون .

✓ إختبار كفاءة مختلف المسارات و إكتشاف أوجه التقصير .

و المحاسبة التحليلية تعتبر و سيلة لمراقبة التسيير حيث أنها تعتمد على:

- عرض التكاليف . - تصنيف التكاليف . - تحميل التكاليف.

و لكي يتم الإستفادة من المحاسبة التحليلية ينبغي معرفة إستعمالات كل طريقة و كيفية الإستفادة منها في مراقبة التسيير .

### - ثالثا : لوحة القيادة

تتمثل لوحة القيادة في مجموعة من المؤشرات التي تزود المسؤول بالمعلومات المفيدة و الفورية من أجل قيادة المؤسسة أو الوحدة التي تخصه نحو تحقيق أهدافه.

1 - بويقوب عبد الكريم، المحاسبة التحليلية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ص 8 .

2 - Bouquin .H, la comptabilité de gestion, 2émé édition economique, paris,1997, p15.

و من بين أهم خصائص لوحات القيادة مايلي<sup>1</sup> :

- ✓ لكل مسؤول عملي لوحة القيادة الخاصة به.
- ✓ يركز فيها على أهم النقاط التي تسمح بمتابعة الأداء و التي بدورها تتبع الإستراتيجية .
- ✓ يعبر عنها بلغة مشتركة تسمح لجميع أعضاء الفريق بالتحاور حول نتائج أدائهم.
- ✓ تسمح بكشف الخلل و التعديل فيها لمطابقة إحتياجات المسؤولين .
- ✓ تسمح بتحديد الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب .

كما عرف "GERVAIS" لوحة القيادة بأنها نظام معلومات يسمح بمعرفة دائمة و سريعة للبيانات الضرورية لمراقبة سير المؤسسة على المدى القصير و تسهيل أداء المسؤوليات<sup>2</sup>.

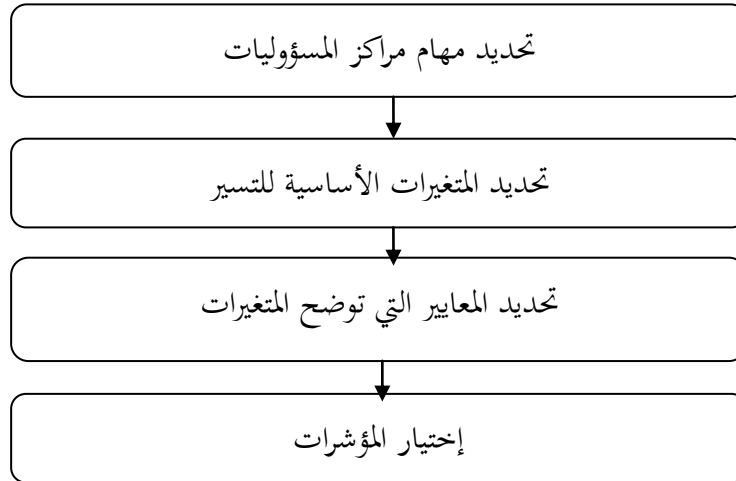
ومن هذا التعريف يمكن إستخلاص المهام الأساسية للوحة القيادة :

**الدور التقييمي** : تفويض المسؤوليات يستوجب وجود أداة تسمح للمفوض من تقييم أداء المفوض له .

**الدور القيادي** : إضافة الي الدور التقييمي للوحة القيادة فإنها كذلك أداة إخبارية للأقسام الخاصة بها.

و الشكل التالي يوضح مراحل إعداد لوحة القيادة

#### الشكل رقم (2-9) : مراحل إعداد لوحة القيادة



Source:C.Alazard et S.Sépari, op-cit, p 556.

الشكل العام للوحات القيادة : إن أغلب لوحات القيادة تحتوي على أربع مناطق كما تظهر في الجول الموالي الذي يوضح الشكل العام للوحات القيادة .

**الجدول (2-2) : الشكل العام للوحة القيادة**

<sup>1</sup> - C.Alazard et S. sépari, op-cit, p 591.

<sup>2</sup> - Gervais .M, op-cit, p 593 .

لوحة القيادة الخاصة بمركز مسؤولية ما .....

الفروقات	الأهداف	النتائج	
			الصنف الأول مؤشر أ مؤشر ب مؤشر ج الصنف الثاني الصنف ن

منطقة الفروقات

منطقة الأهداف

منطقة النتائج

منطقة المقاييس

الإقتصادية

Source:C.Alazard et S.Sépari, op-cit, p 557.

## خلاصة:

يعتمد نظام مراقبة التسيير على العديد من الأدوات من أجل ضمان متابعة إنجازات المؤسسة و التحكم الجيد في أداؤها، فالمحاسبة العامة تهدف الي تسجيل الوقائع التي تقوم بها المؤسسة مع الغير، فهي توفر مجموعة من

المعلومات الهادفة الي توضيح صورة صادقة للأطراف خارجة عن المؤسسة، فمعلوماتها شمولية ومالية تمكن من تقييم الأداء، أما محاسبة التسيير تهدف الي تبيان معلومات حاضرة تخص كل مركز مسؤولية، و لوحة القيادة تسمح بالمتابعة الجيدة لسير العمليات، و تساعد عى إتخاذ الإجراءات التصحيحية الملائمة و بشكل سريع.





## تمهيد :

بعد الإنتهاء من الدراسة النظرية لوظيفة مراقبة التسيير و أساسيات أداء العاملين بالمؤسسة، سوف نحاول إسقاط ذلك الجانب النظري على واقع " مؤسسة مطاحن الحضنة " بولاية المسيلة لتكون حقلًا للدراسة الميدانية، و هذا من خلال دراسة دور مراقبة التسيير في الرفع من مستوى أداء العاملين في المؤسسة، ولذا قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث و هي على النحو التالي :

- المبحث الأول: تقديم مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة .
- المبحث الثاني: تحديد منهج الدراسة و أدوات البحث المستعملة .
- المبحث الثالث: تحليل و تفسير النتائج الميدانية.

## المبحث الأول : تقديم مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة

تعتبر من أهم الشركات التابعة لمؤسسة الصناعة و الحبوب و مشتقاتها الرياض سطيف لأنها لها طاقة إنتاجية كبيرة و تقوم بتلبية الاحتياجات المحلية و كذلك المجاورة .

## المطلب الأول : لمحة تاريخية عن مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة

نتناول في هذا المطلب نبذة عن ميدان الدراسة، مؤسسة مطاحن الحضنة الموجود ة على مستوى مركز ولاية المسيلة.

## أولا: نشأة مطاحن الحضنة بالمسيلة

أنشأت الشركة التابعة لمطاحن " الحضنة " بالمسيلة، في الثاني من شهر أكتوبر 1997<sup>1</sup> ، في إطار إعادة هيكلة مؤسسة الصناعات الغذائية من الحبوب و مشتقاتها بسطيف إلى مجمع "الرياض سطيف" تحولت إلى شركة مساهمة رأس مالها إلى 497.000.000 دج بتاريخ : 30/أفريل/2005 ، بدأ بناؤها سنة 1980 حيث تم تشغيلها لأول مرة سنة 1982 .

تقع مطاحن الحضنة على بعد 02 كلم من وسط المدينة على جهة الجانب الشرقي على الطريق الرابط بين ولاية برج بوعرييج و ولاية المسيلة تتربع على مساحة 30.775 م<sup>2</sup> منها 12.555 م<sup>2</sup> مغطاة.

## المقر الاجتماعي:

Route de B.B.A M'sila

طريق برج بو عريريج

Boite Postale N : 111 M'sila

صندوق بريد رقم 111 المسيلة

Téléphon: 035.55.00.60

الهاتف : 035 .55.00.60

Téléfax : 035.55.00.60

الفاكس : 035 .55.00.60

R.C.N : 98.B.56.20.30

السجل التجاري: 98.B.56.20.30

وتنقسم ممتلكات المؤسسة إلى قسمين قسم قديم و قسم جديد حيث أن :

القسم الأول: يتكون من المسعدة و مطحنة واحدة حيث تم إنجازها من طرف الشركة السويسرية من نوع "

BUHLER " وتاريخ بداية الاستغلال لها سنة 1981 وقدرتها الإنتاجية 2000 قنطارا يوميا .

القسم الثاني: يتمثل في مسعدة جديدة وقد تم إنجازها من طرف الشركة الإيطالية من نوع " GOLFETTE " و

تاريخ بداية استغلالها سنة 1993 وتبلغ طاقتها الإنتاجية 4000 قنطار يوميا .

<sup>1</sup> :مخلص من محضر اجتماع رقم 6 لمجلس الإدارة بتاريخ 1997/09/27

ثانيا : قدرات المؤسسة

جدول رقم (3-1) يبين القدرة الإنتاجية لمؤسسة مطاحن الحضنة المسيلة.

المنتوج	كمية الطحن اليومية	نسبة الاستخراج
السميد	3630 قنطار يوميا	22%
الدقيق	1080 قنطار يوميا	76%
المجموع	4710 قنطار يوميا	

جدول رقم (3-2) يبين قدرة تخزين المادة الأولية لمؤسسة مطاحن الحضنة المسيلة

القمح الصلب	62.500 Qx	Blé Dur
القمح اللين	62.500 Qx	Blé tendre
المجموع	125.000 Qx	Total

المصدر: وثيقة المصلحة التجارية لمؤسسة مطاحن الحضنة المسيلة.

المطلب الثاني: أهداف المؤسسة ونشاطها

تنشط المؤسسة مطاحن الحضنة في بيئة تسودها منافسة قوية و شديدة من بين منافسين لها داخل تراب الولاية و لهذا فإن المؤسسة مطاحن الحضنة تسعى إلى تحقيق أهداف و آفاق مستقبلية أهمها :

- تعظيم الربح الناتج عن الفرق بين سعر البيع و التكلفة النهائية .
- زيادة الإنتاجية عن طريق الاستعمال الأمثل لوسائل الإنتاج و تحسين نوعيته .
- محاولة تقديم سلع ذات جودة عالية .
- التسيير الأحسن للموارد البشرية في المؤسسة .
- تمويل السوق المحلية بالمنتجات الوطنية .
- سد حاجيات المستهلك بمادتي السميد و الفرينة .
- المساهمة في بناء و تطوير الاقتصاد الوطني .
- الطموح إلى خلق جو تنافسي خارجي لزيادة كمية الإنتاج و تسويقه .
- محاولة كسب رضا الزبائن و الحصول على ولاءهم بأقل تكلفة و بجودة عالية .
- محاولة القضاء على المشاكل السائدة داخل المؤسسة مثلا : مشاكل الإنتاج ، التوزيع والاتصال ...

المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي لمطاحن الحضنة بالمسيلة

الهيكل التنظيمي للشركة ما هو إلا وسيلة للإعلام يسهل على المستخدمين معرفة تقنيات تقسيم العمل و التركيب السلمي الإداري من حيث تباين دوائر و مصالح الوحدة و سنعرض أهم دوائر هذه الشركة و خصائصها و الجدير بالذكر أن الهيكل التنظيمي للمؤسسة عرف بعض التغيرات وهذا ما جاء فيه :

## أولا - المديرية العامة :

- يشرف على تسييرها مدير وحدة له صلاحيات نسبية للمدير و مهمته الأساسية هي التنسيق بين مختلف مصالح المؤسسة.
- وتنقسم إلى عدة أقسام و هي :
- 1- **التقييم و الاتصال :** و هي تابعة للمديرية العامة المكلفة بتسجيل البريد الصادر و الوارد و طبع المراسلات الصادرة عن طريق المديرية العامة.
  - 2- **الوقاية والأمن :** ومهمتها حماية الشركة داخليا و كذا الوقاية الخاصة من ناحية الحرائق و السرقة و حركة مختلف وسائل النقل في الوحدة و حمايتها من مختلف الأخطار.
  - 3- **الاستشارة القانونية :** حيث يقوم المدير العام باستشارته أو مناقشته في القرارات التي سوف تصدرها المؤسسة و ذلك لتفادي الوقوع في خطأ قانوني و هو محامي لدى الشركة و هو المكلف بالمنازعات التي تدخل فيها الشركة سواء كانت بين الشركة و مورديها أو زبائنها أو داخل الوحدة .
  - 4- **ضمان النوعية :** نظرا لسعي المؤسسة للحصول على درجات ESO فإنها تولي جانبا كبيرا من الاهتمام بهذا الجانب و ذلك بالتنسيق مع خبراء أجنبى فهي تهتم بنوعية الإنتاج وفقا للمعايير المحددة دوليا سواء أكانت هذه المعايير قانونية متمثلة في الكمية و التغليف أو معايير إنتاجية متمثلة في الجودة و مقدار المنافسة .
  - 5- **المراجعة :** يعمل لصالح الشركة و يتمثل في مراقبة داخلية بين كل المصالح و المديريات و كذلك يعمل على التوجيه بالإضافة إلى إعطاء تقارير للرئيس المدير العام حول أعماله .
  - 6- **نوعية المنتجات و المواد الأولية :** هذه المصلحة تهتم بمراقبة النوعية و ذلك بالرسالة المخبرية للمواد الأولية و مدى صلاحيتها و جودتها و مطابقتها للمعايير هذا قبل كل عملية الطحن أما بعد عملية الطحن فهي تهتم بالمنتج ذاته و مدى جودته.

## ثانيا - مديرية الاستغلال :

- تتمثل مهمة مدير الاستغلال في تزويد المدير العام بكل المعلومات الخاصة بالاستغلال و تنقسم إلى أربعة مصالح
- 1- **مصلحة التموين:** وهذه المصلحة خاصة بدخول المواد و اللوازم الخاصة بالعملية و تنقسم إلى فرعين هما :
  - 2- **مصلحة الصيانة :** و يشغلها رئيس المصلحة و مهمته إصلاح العطل الخاص بالآلات الإنتاج و تشغيل هذه الأجهزة 24 سا / 24 سا و تتفرع هذه المصلحة إلى :
  - 3- **مصلحة الإنتاج :** مهمتها مختصة بالعملية الإنتاجية الكاملة أي من دخول المادة الأولية إلى خروجها كمادة مصنعة مرورا بكل دورات العملية الإنتاجية و تهتم برسم و تنظيم مخطط الإنتاج و عمليات تنفيذه في ورشات الإنتاج و العمل على احترام كل مراحل الإنتاج ، وطرق تنفيذها محددة علميا .

**4- مصلحة تسيير المخزونان :** تتكفل بتخزين المواد الأولية و المنتجات و دورها الرئيسي هو تسجيل حركة المخزون و القيام بعمليات الجرد الشهرية و السنوية .

**ثالثا - مديرية الإدارة و المالية :**

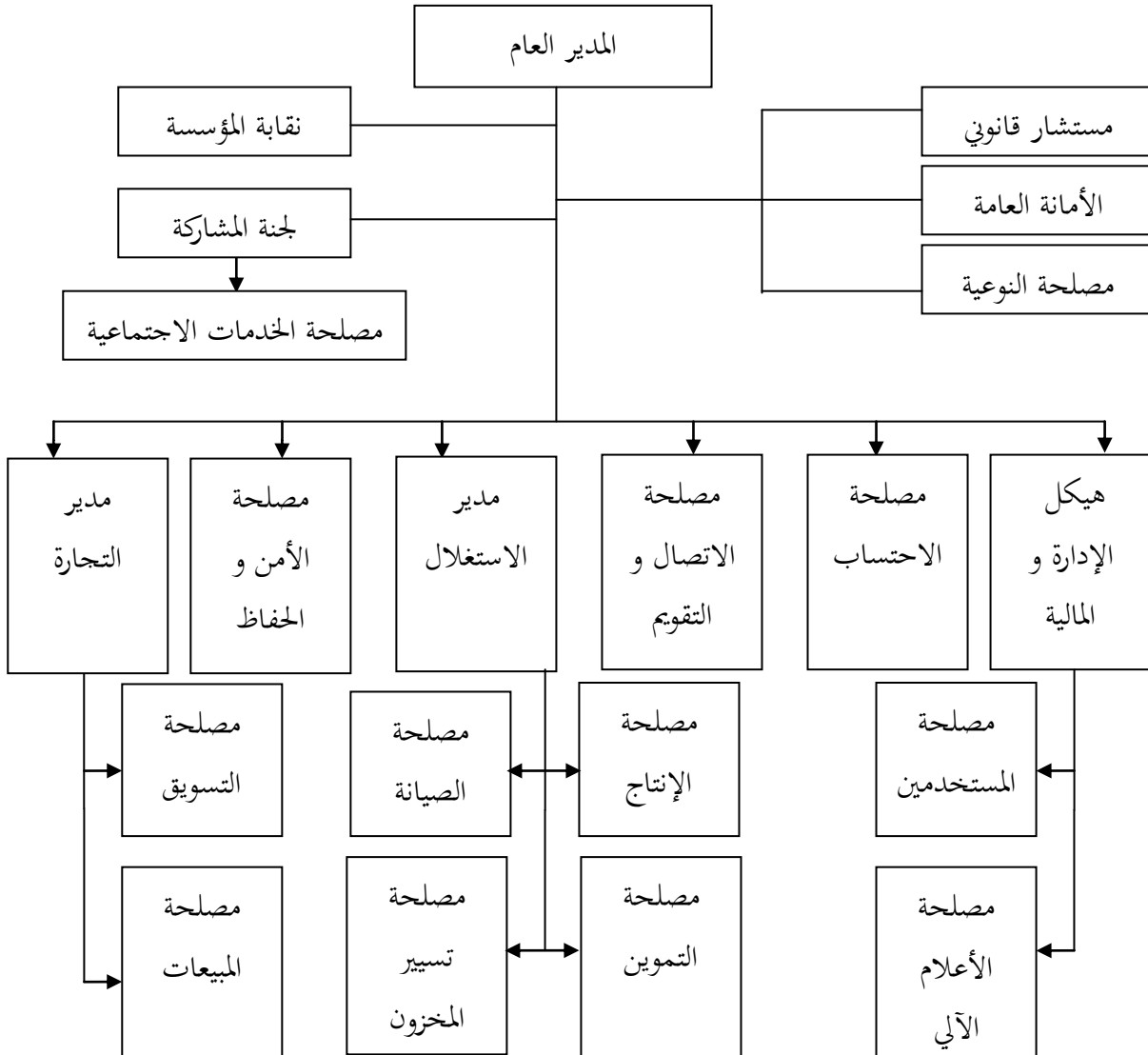
ومهمتها خاصة بشؤون الإدارة و العمليات المالية و التنسيق بين مصالحها و الممثلة في :

**1- مصلحة المحاسبة و المالية :** و هي العقل المحرك لكل المصالح إذ بواسطة المعلومات المنصبة من الأقسام الأخرى تستطيع حساب التكاليف و الإيرادات و كذا عمليات الجرد .

**2- مصلحة الموارد البشرية :** و هي مصلحة تقوم بإعطاء المعلومات الكاملة لمديرية الإدارة المالية فيما يخص الجوانب الميدانية للمستخدمين .

و الشكل التالي يوضح هذه المديرية بمختلف مصالحها :

الشكل رقم (3-1) يوضح الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن الحنونة بالمسيلة



**المصدر :** وثيقة من المصلحة التجارية لمؤسسة مطاحن الحنونة المسيلة

**المبحث الثاني : تحديد منهج الدراسة و أدوات البحث المستعملة**

نتناول في هذا المبحث تحديد المنهج العلمي المناسب لدراستنا الميدانية وفقا لطبيعة الموضوع، كما سوف نحدد الأدوات المستعملة و المساعدة على إتباع منهج الدراسة المختار .

**المطلب الأول : تحديد منهج الدراسة و الوسائل الإحصائية المستعملة**

**أولا : تحديد منهج الدراسة :**

يمثل منهج الدراسة الميدانية، الأسلوب المتبع قصد الوصول الى الأهداف المسطرة، بإعتبار البحث يدور حول دور مراقبة التسيير في الرفع من مستوى أداء العاملين في المؤسسة الإقتصادية، بمعنى أوضح نحدد ما إذا كان هناك أهمية و فاعلية لمراقبة التسيير و أثرها على تحسين أداء العاملين وهذا من خلال مرحلة الفحص و التحقق و إعداد التقرير، لذلك سوف نعتمد في دراستنا على المنهج التحليلي في تحليل البيانات و المعلومات المحصل عليها ومن ثم تحديد النتائج المتوصل إليها .

**ثانيا : الوسائل الإحصائية المستعملة**

إستخدمنا في تحليل بيانات البحث الوسائل الإحصائية التالية: مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS .

**المطلب الثاني : أدوات جمع البيانات****1 – الإستبيان :**

يعد الإستبيان من أكثر الأدوات المستخدمة في جمع البيانات، حيث هذه الأداة تعتبر كوسيلة بحث للكشف عن آراء ومواقف العاملين و عن أسلوب الرقابة في التسيير، و كذلك علاقة العاملين بأداء المؤسسة، و هو موجه للرؤساء و المرؤوسين، و تم حصر أبعاد معينة تهدف للتأكد من صحة فرضياتنا و هذا من خلال الأسئلة المطروحة في الإستبيان.

**2 – المقابلة :**

بغرض الحصول على معلومات حول نشاط المؤسسة بصفة عامة، و نشاطات وأساليب تقييم الإستعمال للموارد الموجودة في المؤسسة بصفة خاصة، قمنا بإجراء مقابلة مع رؤساء بعض المصالح و بالخصوص مصلحة مراقبة التسيير في المؤسسة، تضمنت مجموعة من الأسئلة المفتوحة، ودارت حول نشاط ومهام كل مصلحة و مدى تقييمها من طرف مسيريهها و دور مراقبة التسيير في التنسيق بين هذه المصالح و علاقته مع جميع المصالح بالمؤسسة و كذلك علاقات العمال فيما بينهم، بغرض الإستفادة من هذه المعلومات عند القيام بتفسير نتائج البحث، كما قمنا بمقابلة بعض المرؤوسين بغرض الحصول على معلومات حول درجة الإنضباط و الإهتمام عند أداء المهام المسندة إليهم و الظروف التي يمارسون فيها مهامهم .

**3- الملاحظة :**

يستخدم في هذا البحث الملاحظة المباشرة بغرض التأكد من فرضيات البحث، و تشخيص وضع المؤسسة محل الدراسة وكذلك الحصول على المعلومات التي لم يتم التمكن من الحصول عليها من الاستبيان مباشرة .

**المطلب الثالث : إستمارة الإستبيان و العينة المقصودة المختارة للدراسة**

**أولا : العينة المقصودة للدراسة**

يُستهدف الإستبيان ثلاث أنواع من الفئات، فئة الرؤساء (إطارات ) و فئة المرؤوسين ( عمال التحكم ) و فئة العاملين (عمال التنفيذ )، حيث إقتصرت الدراسة على مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة .

**ثانيا : الحدود الزمانية و المكانية للإستبيان**

إشتمل الإستبيان و المقابلة على مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة أمّا زمنيا فقد كان في سنة 2017 .

**ثالثا : جمع إستمارات الإستبيان**

بعد عملية توزيع الإستبيان في المؤسسة، قمنا بعملية تجميع نتائج الإستبيان و التي هي أهم خطوة في الوصول الي نتائج عملية تفيدنا في إثراء موضوع البحث، و قد كانت عملية تجميع و تحليل الإستبيان وفق جداول يتم تحليلها إحصائيا، بإستخدام مخرجات SPSS .

**المبحث الثالث : تحليل و تفسير النتائج الميدانية**

**1- منهجية الدراسة الميدانية.**

**حدود العينة ومجتمع الدراسة**

يتمثل مجتمع الدراسة في عمال و موظفي مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة حيث رأينا إجراء الدراسة على عينة تتكون من عمال و إطارات و أعوان بالمؤسسة ، و لهذا الغرض تم توزيع أربعين (40) استمارة تم استرداد منها (35) خمسة وثلاثين استبيان استبعدت منها ثلاثة غير صالحة للتحليل لعدم اكتمالها ، و تم القيام بتحليل (32) إثنان و ثلاثين استمارة لغرض الوصول إلى النتائج المرجوة من الدراسة.

**أساليب جمع البيانات.**

لقد تم الاعتماد على الاستبيان باعتباره من أكثر الأدوات المستخدمة في جمع البيانات المتعلقة بالدراسة: حيث تم تصميمه بالاعتماد على بعض الأساتذة المتخصصين في الميدان ( منهجية ، إحصاء و محاسبة ) . أما تصميم الاستبيان فقد تكون من قسمين: ويحتوي **القسم الأول** من الاستبيان على معلومات متعلقة بالخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة من الوظيفة ، الأقدمية.... إلخ.

أما **القسم الثاني** من الاستبيان مجسد لتبيان دور مراقبة التسيير في الرفع من مستوى أداء العاملين بالمؤسسة، وزعت فيه الأسئلة على محورين : محور يتعلق بأداء العاملين بالمؤسسة و محور يتعلق بمراقبة التسيير في المؤسسة .

ولقد تم استخدام سلم ليكرت ذو الخمس درجات، وذلك بإشارة:

5- لإجابة موافق بشدة- 4 لإجابة موافق- 3 لإجابة محايد- 2 لإجابة غير موافق- 1 لإجابة غير موافق بشدة

كما تم اعتماد ثلاثة مجالات لتحديد درجة التقييم كما يلي:

- من 1 إلى أقل من 2.5 يمثل مجال التقييم السلبي.
- ومن 2.5 إلى أقل من 3.5 يمثل مجال التقييم المتوسط.
- وأما المجال من 3.5 إلى 5 يمثل مجال التقييم الجيد.

### أدوات التحليل الإحصائي

لمعالجة البيانات تم الاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية Stastical Package for social Scienees (SPSS) (النسخة 22).

وقد تم استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

- التكرارات والنسب المئوية لإجابة عينة الدراسة المتعلقة بالمعطيات الشخصية والعامية.
- المتوسط الحسابي  $\bar{X}$ .
- الانحراف المعياري  $\sigma$ .
- اختبار T للعينة الواحدة One Sample T test.
- اختبار الارتباط R.
- اختبار تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA.

### المطلب الأول: عرض وتحليل البيانات الشخصية و المعطيات العامة

من أجل عرض نتائج الدراسة وتحليلها لابد من عرض البيانات التي سيتم الاعتماد عليها وتحليلها.

#### أولاً: البيانات الشخصية و المعطيات عامة

لقد تم استخدام القسم الأول من الاستبيان لتوضيح الخصائص الديموغرافية للعينة

#### 1 - توزيع أفراد العينة حسب الجنس:

من خلال استخدام البرنامج الإحصائي SPSS تحصلنا على المخرجات التالية:

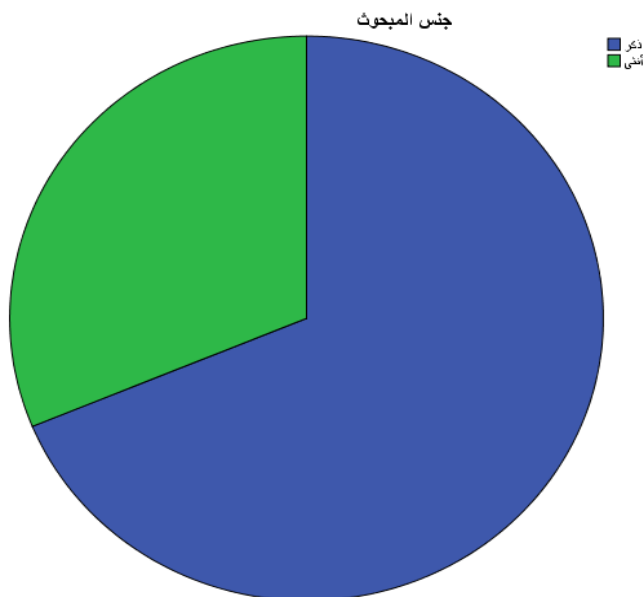
جدول رقم (3-3): توزيع أفراد العينة حسب الجنس.

#### جنس المبحوث

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
ذكر	22	68,8	68,8	68,8
أنثى	10	31,2	31,2	100,0
Total	32	100,0	100,0	

المصدر: مستخرج من البرنامج الإحصائي SPSS انطلاقاً من تفريغ بيانات الاستبيان.

أما الشكل (3-2) يمثل توزيع أفراد العينة حسب الجنس، وهو ترجمة للجدول رقم (3-3).  
شكل رقم (3-2): توزيع أفراد العينة حسب الجنس.



المصدر: مستخرج من البرنامج الاحصائي SPSS انطلاقا من تفريغ بيانات الاستبيان.  
من خلال استقراء الجدول و الشكل أعلاه نلاحظ أن أغلب المبحوثين هم ذكور بنسبة : 68.8% و نسبة الإناث 31.2 % أي أن الأغلبية العظمى هم ذكور .

## 2 - توزيع أفراد العينة حسب السن:

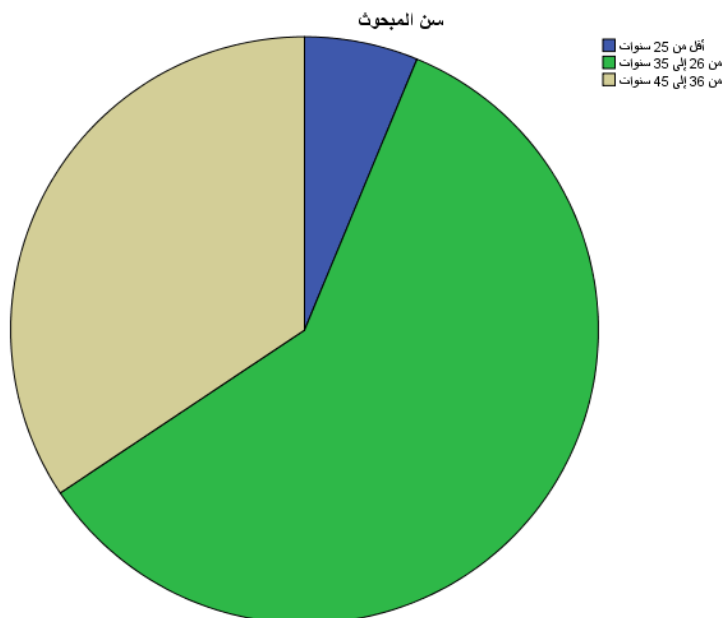
بالنسبة للسن، فإن الجدول رقم (3-4) يبين توزيع العينة حسب السن .  
جدول رقم (3-4): توزيع أفراد العينة حسب السن.

### سن المبحوث

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
أقل من 25 سنوات	2	6,2	6,2	6,2
Valid من 26 إلى 35 سنوات	19	59,4	59,4	65,6
من 36 إلى 45 سنوات	11	34,4	34,4	100,0
Total	32	100,0	100,0	

المصدر: مستخرج من البرنامج الاحصائي SPSS انطلاقا من تفريغ بيانات الاستبيان.

شكل رقم (3-3): توزيع أفراد العينة حسب السن.



المصدر: مستخرج من البرنامج الإحصائي SPSS انطلاقاً من الجدول رقم (3-4).

من خلال استقراء الجدول و الشكل أعلاه نلاحظ أن أعلى نسبة من المبحوثين هي نسبة 59.4% حيث يتراوح أعمارهم من 26 الى 35 سنة، ونسبة 34.4 % تمثل المبحوثين الذين يتراوح أعمارهم من 36 الى 45 سنة، أما أقل نسبة و هي 6.2 % تمثل المبحوثين الذين عمرهم أقل من 25 سنة، وهذا يدل على أن المؤسسة تستخدم فئة الشباب .

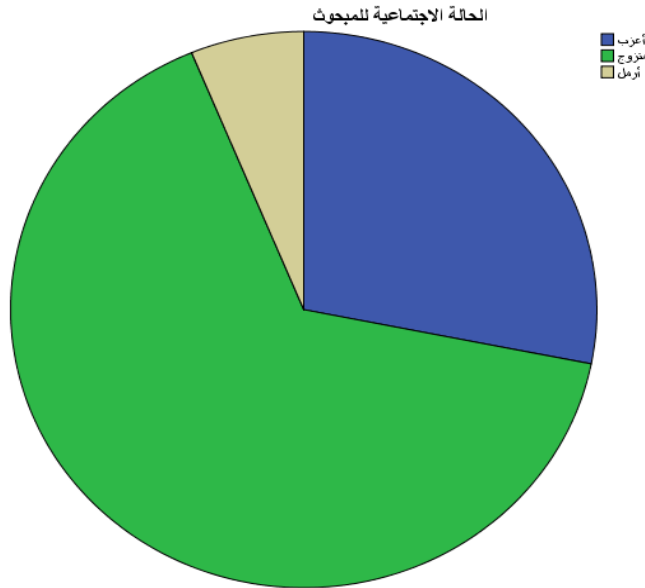
### 3 - توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية:

جدول رقم (3-5): توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية.

#### الحالة الاجتماعية للمبحوث

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
أعزب	9	28,1	28,1	28,1
متزوج	21	65,6	65,6	93,8
أرمل	2	6,3	6,3	100,0
Total	32	100,0	100,0	

شكل رقم (3-4): توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية.



المصدر: مستخرج من البرنامج الاحصائي SPSS انطلاقا من تفريغ بيانات الاستبيان.

من خلال استقراء الجدول و الشكل أعلاه نلاحظ أن أعلى نسبة للمبحوثين هي لفئة المتزوجين و تمثل نسبة 65.6 %، أما نسبة 28.1 % تمثل نسبة العزاب و نسبة 6.3 % تمثل فئة الأراامل، وهذا يدل على أن المؤسسة توظف نسبة عالية من أرباب الأسر .

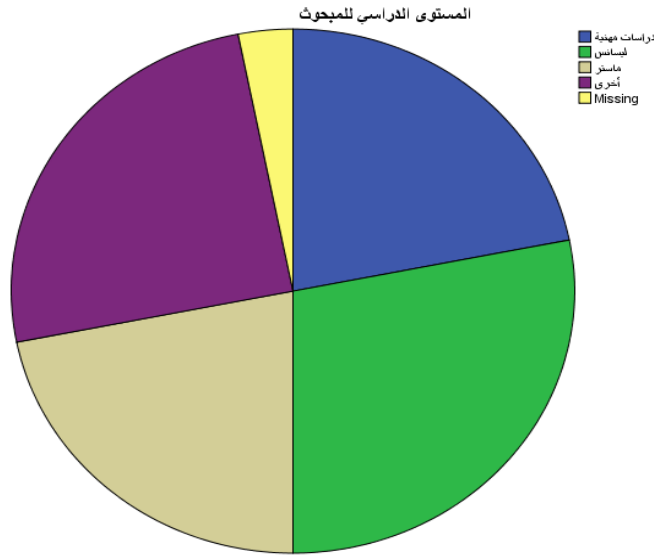
#### 4 - توزيع أفراد العينة حسب المستوى الدراسي:

جدول رقم (3-6): توزيع أفراد العينة حسب المستوى الدراسي.

#### المستوى الدراسي للمبحوث

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
دراسات مهنية	7	21,9	22,6	22,6
ليسانس	9	28,1	29,0	51,6
Valid ماستر	7	21,9	22,6	74,2
أخرى	8	25,0	25,8	100,0
Total	31	96,9	100,0	
Missing System	1	3,1		
Total	32	100,0		

شكل رقم (3-5): توزيع أفراد العينة حسب المستوى الدراسي.



المصدر: مستخرج من البرنامج الاحصائي SPSS انطلاقا من تفريغ بيانات الاستبيان.

من خلال استقراء الجدول و الشكل أعلاه نلاحظ أن أعلى نسبة للمبحوثين هي لفئة ليسانس حيث تمثل نسبة 29% ، و نسبة 25.8% لفئات أخرى أما نسبة 22.6% تمثلان لفئتي الماستر و الدراسات المهنية مما يدل على أن المؤسسة توظف مستوى ليسانس وهذا راجع الي نسبة العقود و حاملي الشهادات و إدماجهم .

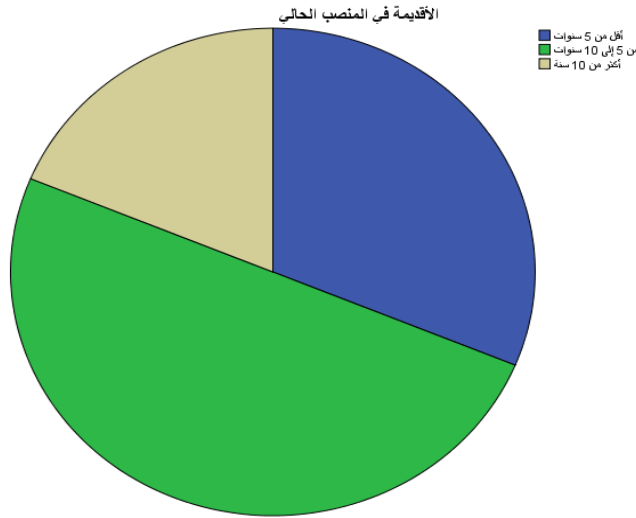
#### 5 - توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية:

جدول رقم (3-7): توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية.

#### الأقدمية في المنصب الحالي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
أقل من 5 سنوات	10	31,3	31,3	31,3
من 5 إلى 10 سنوات	16	50,0	50,0	81,3
أكثر من 10 سنة	6	18,8	18,8	100,0
Total	32	100,0	100,0	

شكل رقم (3-6): توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية.



المصدر: مستخرج من البرنامج الاحصائي SPSS انطلاقا من تفريغ بيانات الاستبيان.

من خلال استقراء الجدول و الشكل أعلاه نلاحظ أن أعلى نسبة للمبحوثين هي لفئة من 5 الى 10 سنوات بنسبة 50 % و نسبة 31.3 % للفئة أقل من 5 سنوات أما نسبة 18.8 % أكبر من 10 سنوات وهذا يدل على أن معظم العمال في المؤسسة لديهم خبرة متوسطة .

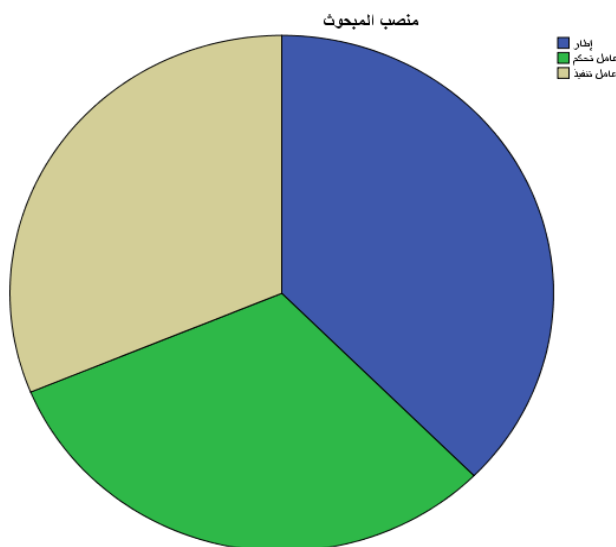
#### 6 - توزيع أفراد العينة حسب المنصب:

جدول رقم (3-8): توزيع أفراد العينة حسب المنصب.

#### منصب المبحوث

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
إطار	12	37,5	37,5	37,5
عامل تحكم	10	31,3	31,3	68,8
عامل تنفيذ	10	31,3	31,3	100,0
Total	32	100,0	100,0	

شكل رقم (3-7): توزيع أفراد العينة حسب المنصب.



المصدر: مستخرج من البرنامج الإحصائي SPSS انطلاقاً من تفريغ بيانات الاستبيان.

من خلال استقراء الجدول و الشكل أعلاه نلاحظ أن أعلى نسبة لفئة الإطارات بنسبة 37.5 % أما نسبة 31.3 % لفئتي عمال التحكم و عمال التنفيذ، و هذا التوزيع لأفراد العينة يساعدنا على معرفة مدى إستجابة جميع المستويات الإدارية من إطارات و عمال التحكم و عمال التنفيذ .

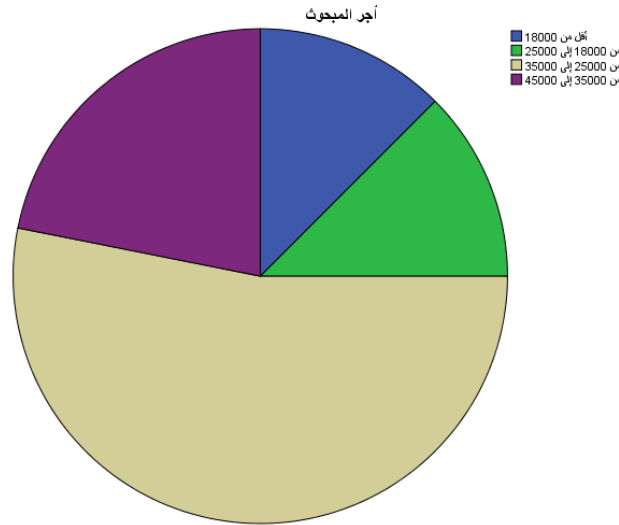
#### 7 - توزيع أفراد العينة حسب الأجر:

جدول رقم (3-9): توزيع أفراد العينة حسب الأجر.

#### أجر المبحوث

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
أقل من 18000	4	12,5	12,5	12,5
من 18000 إلى 25000	4	12,5	12,5	25,0
Valid من 25000 إلى 35000	17	53,1	53,1	78,1
من 35000 إلى 45000	7	21,9	21,9	100,0
Total	32	100,0	100,0	

## شكل رقم (3-8): توزيع أفراد العينة حسب الأجر.



المصدر: مستخرج من البرنامج الإحصائي SPSS انطلاقاً من تفريغ بيانات الاستبيان.

من خلال استقراء الجدول و الشكل أعلاه نلاحظ أن أعلى نسبة لفئة الأجراء الذين يتراوح أجرهم من 25000 الى 35000 بنسبة 53.1% و نسبة 21.9% للأجراء الذين يتراوح أجرهم من 35000 الى 45000 أمّا نسبة 12.5% للأجراء أقل من 18000 و بين 18000 الى 25000 ، وهذا يؤكد على قلة الخبرة المهنية للموظفين و فئة العمال .

المطلب الثاني: تحليل الثبات والصدق واختبار اللاتطبيعية للاستبيان

أولاً: تحليل ثبات الاستبيان

من خلال البرنامج الإحصائي SPSS تحصلنا على المخرجات التالية:

### Fiabilité

#### Echelle : TOUTES LES VARIABLES

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,898	58

المصدر : مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS بالاعتماد على بيانات الاستبيان

1. الثبات: من خلال مخرجات البرنامج الإحصائي نلاحظ أن معامل الثبات ( معامل ثبات الاستبيان ) Alpha de Cronbach ( ألفا كروبيخ ) قد بلغ : 0,898 ، حيث إذا فاق هذا المعامل 0,7 فإننا نعتبر أن الاستبيان ثابت ويمكن إجراء باقي التحاليل الإحصائية عليه، لذلك فإن الاستبيان الذي لدينا يتمتع بثبات كبير جداً.

2. الصدق: يقاس صدق الاستبيان من خلال تجذير معامل الثبات (معامل ثبات الاستبيان) Alpha de Cronbach (ألفا كروبخ) و الذي بلغ : 0,898 ، إذن معامل الصدق : 0,947 ، بما أن هذا المعامل قريب من الواحد فإن الاستبيان الذي لدينا يتمتع بصدق كبير جدا.

ثانيا: اختبار اللابطعية لأسئلة الاستبيان

من خلال اختبار اللابطعية لـ: Kalmogrov-Smirnov ، ومن خلال مخرجات البرنامج الإحصائي حيث إذا كانت قيمة Sig:

- . أكبر من 0,05 نقبل فرضية العدم ونرفض الفرض البديل أي أن إجابات السؤال تتبع للتوزيع الطبيعي.
- . أقل من 0,05 نرفض فرضية العدم و نقبل الفرض البديل أي أن إجابات السؤال لا تتبع للتوزيع الطبيعي.
- فمن خلال المخرجات أعلاه نجد أن جميع إجابات أسئلة الاستبيان لا تتبع للتوزيع الطبيعي، مما يعني إمكانية استخدام الاختبارات المعلمية في تحليل الاستبيان.

المطلب الثالث: تحليل للاستبيان

أولا: مقارنة المتوسطات الحسابية: نقوم بمقارنة المتوسط الحسابي مع المتوسط الحسابي العام ( 3 ) حيث المتوسط الحسابي العام هو عبارة عن مجموع درجات سلم "ليكارت" على عددها  $(3 = (1+2+3+4+5)/5)$ ، وذلك لكل سؤال أو فقرة أو محور من محاور الدراسة.

### 1. المحور الأول: أداء العاملين في المؤسسة

جدول رقم (3-10): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة حول المحور الأول

#### Descriptives

#### One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
الأداء الكلي	32	3,59	1,160	,205
الأداء العاملين	32	3,94	,669	,118
الأداء التقني	32	3,56	1,045	,185
الأداء الجزئي	32	3,47	1,016	,180
الأداء المالي	32	4,00	,950	,168
التسويق	32	3,75	1,107	,196
التوازن المالي	32	3,69	,998	,176
نمو النشاط	32	4,06	,759	,134
المردودية و الربحية	32	3,97	1,121	,198
السيولة	32	3,69	,931	,165
تاريخية	32	3,75	1,191	,211
( قطاعية ) مقطعية	32	3,69	1,120	,198
مطلقة	32	3,50	,984	,174
. عندما تكون الأهداف المحددة محققة	32	4,16	,847	,150
معظم النتائج محققة و يأندي التكاليف	32	4,09	,928	,164
(مراجع خارج المؤسسة (مراجع خارجي -	32	3,84	1,221	,216
(فريق من العاملين بالمؤسسة ( مراجع داخلي	32	3,88	,942	,166
الإدارة العليا	32	3,69	,965	,171
مدى المساهمة في الأعمال الموكلة	32	3,81	1,091	,193
السلوك و التصرفات في محيط العمل	32	3,75	1,078	,191
القدرة و الإمكانيات الذاتية	32	3,94	1,014	,179

#### One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
المحور الأول : أداء العاملين في المؤسسة	32	3,8006	,33529	,05927

المصدر : مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS بالاعتماد على بيانات الاستبيان.

يلاحظ من الجدول أن إجابات أفراد عينة الدراسة على أسئلة المحور الأول المتعلق بأداء العاملين في المؤسسة كلها تفوق المتوسط (3) و ذلك لكل أسئلة المحور، مما يعني أن الإجابات كلها تبين على أن المؤسسة تطمح إلى الرفع من مستوى أداء العاملين بها، وذلك بدرجة عالية ، حيث أن معظم المتوسطات محصورة 3.56 و 4.16 باستثناء المتوسط الذي يساوي 3.47 المتعلق بالسؤال رقم 4 الخاص بالأداء الجزئي و بالتالي على المؤسسة الاهتمام أكثر بالأداء الجزئي لأنه جزء مهم من أجل زيادة أداء العاملين بالمؤسسة .

## 2. المحور الثاني: مراقبة التسيير في المؤسسة

جدول رقم ( 3-11): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة حول المحور الثاني

Descriptives				
One-Sample Statistics				
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
رقابة مفاجئة و مستمرة	32	3,88	1,040	,184
رقابة على مستوى أداء الأفراد	32	4,06	,878	,155
رقابة على الأنشطة الوظيفية	32	3,81	1,230	,217
رقابة على الأداء الكلي	32	2,94	1,366	,242
المساعدة في إتخاذ القرارات	32	3,56	1,390	,246
توفير المعلومات	32	3,81	1,256	,222
تحديد و تحليل الانحرافات	32	3,94	1,268	,224
إتخاذ الإجراءات التصحيحية	32	4,41	,798	,141
وضع الميزانيات التقديرية	32	3,94	,948	,168
تحليل الانحرافات	32	4,00	1,136	,201
الرقابة الداخلية و التدقيق	32	4,31	,896	,158
وضع الإجراءات التصحيحية للأداء	32	4,06	1,014	,179
التقرير الداخلي و الخارجي	32	4,16	,847	,150
الماليين	32	3,78	,906	,160
المهندسين	32	3,28	1,486	,263
التسويق	32	3,22	1,385	,245
العاملين	32	4,09	1,058	,187
تقدم مراقبة التسيير معلومات و تحليلات وفق الإحتياجات	32	4,00	,916	,162
تساعد مراقبة التسيير في تحقيق أهداف أداء العاملين من خلال التوجيهات و الإستشارات	32	3,97	1,121	,198
توجد علاقة بين مراقبة التسيير و الوظائف الأخرى	32	4,28	,851	,150
مراقبة التسيير ضرورية في المؤسسة	32	4,16	1,051	,186
لمراقبة التسيير موقع في الهيكل التنظيمي للمؤسسة	32	4,47	,915	,162
الرقابة	32	3,97	1,092	,193
التوجيه و الإستشارة	32	4,00	,880	,156
التنؤ و تقييم الأداء	32	4,06	1,268	,224
(المحاسبين) الماليين	32	3,59	1,132	,200
المسيرين	32	3,66	1,181	,209
العاملين	32	3,66	1,096	,194
المهندسين	32	3,16	1,439	,254
وضع نظام المعلومات و الإستغلال الجيد له	32	3,63	1,212	,214
تصحيح التأتيرات و انحرافات في قياس الأداء	32	4,19	,859	,152
مساعدة المسؤولين التنفيذيين على التعلم و التدريب و تحسين الأداء	32	4,25	,803	,142
تصحيح الأخطاء المرتكبة في النشاطات السابقة	32	4,28	,772	,136
إكتشاف الانحرافات و تحديد أسبابها و أخذ إجراءات التحسين	32	4,44	,716	,127
الحد من تكاليف العمل (نفقات) و إيقاف الإسراف الزائد في المجالات غير نشطة	32	4,09	,995	,176
الوصول الي معلومات واقعية و تحليلات عن سير العمل من أجل ترشيد القرارات	32	4,28	,958	,169
معرفة و دراية دقيقة للإيرادات و التكاليف لمختلف الأنشطة	32	4,41	,560	,099

### One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
المحور الثاني : مراقبة التسيير في المؤسسة	32	3,9400	,50878	,08994

المصدر : مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS بالاعتماد على بيانات الاستبيان.

يلاحظ من الجدول أن إجابات أفراد عينة الدراسة على أسئلة المحور الثاني المتعلق بمراقبة التسيير في المؤسسة كلها تفوق المتوسط (3) و ذلك لكل أسئلة المحور، مما يعني أن الإجابات كلها تبين الدور الذي يقوم به مراقب التسيير و الإستخدام الجيد له في المؤسسة .

ثانيا: اختبار ستودنت **T**:

يجري اختبار الفرضيات وفقا لهذه الإحصائية كما يلي:

فرضية العدم  $H_0$  : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية.

الفرضية البديلة  $H_1$  : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية.

وهذا حسب كل عنصر يتم إجراء الاختبار له ، حيث سنقارن القيمة (Sig) من الجدول مع مستوى

المنوية 0,05، إذا كانت القيمة (Sig):

. أكبر من 0,05 فإننا نقبل فرضية العدم ونرفض الفرض البديل.

. أقل من 0,05 فإننا نرفض فرضية العدم نقبل الفرض البديل.

**1. المحور الأول: أداء العاملين في المؤسسة**

جدول رقم ( 3-12): اختبار ستودنت **Test-t** لإجابات أفراد العينة لأسئلة المحور الأول

Test-t  
One-Sample Test

	Test Value = 3			
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference
الأداء الكلي	2,895	31	,007	,594
الأداء العاملين	7,927	31	,000	,938
الأداء التقني	3,044	31	,005	,563
الأداء الجزئي	2,611	31	,014	,469
الأداء المالي	5,952	31	,000	1,000
التسويق	3,832	31	,001	,750
التوازن المالي	3,897	31	,000	,688
نمو النشاط	7,915	31	,000	1,063
المردودية و الربحية	4,888	31	,000	,969
السيولة	4,177	31	,000	,688
تاريخية	3,561	31	,001	,750
( قطاعية (مقطعية	3,473	31	,002	,688
مطلقة	2,875	31	,007	,500
. عندما تكون الأهداف المحددة محققة	7,726	31	,000	1,156
.معظم النتائج محققة و بأدنى التكاليف	6,664	31	,000	1,094
(مراجع خارج المؤسسة (مراجع خارجي -	3,909	31	,000	,844
(فريق من العاملين بالمؤسسة ( مراجع داخلي	5,255	31	,000	,875
الإدارة العليا	4,030	31	,000	,688
مدى المساهمة في الأعمال الموكلة	4,214	31	,000	,813
السلوك و التصرفات في محيط العمل	3,937	31	,000	,750
القدرة و الإمكانيات الذاتية	5,230	31	,000	,938

One-Sample Test

	Test Value = 3			
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference
المحور الأول : أداء العاملين في المؤسسة	13,507	31	,000	,80060

المصدر : مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS بالاعتماد على بيانات الاستبيان.

من خلال الجدول نلاحظ أن القيمة (Sig) لجميع أسئلة المحور الأول هي أقل من 0,05 مما يعني رفض فرضية العدم وقبول الفرض البديل ، أي أن الأداء يبين لنا مدى كفاءة و فعالية التسيير في المؤسسة و هذا بالإرتكاز على أداء العاملين .

2. المحور الثاني: مراقبة التسيير في المؤسسة

جدول رقم ( 3-13): اختبار ستودنت Test-t لإجابات أفراد العينة لأسئلة المحور الثاني

Test-t

One-Sample Test

	Test Value = 3			
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference
رقابة مفاجئة و مستمرة	4,761	31	,000	,875
رقابة على مستوى أداء الأفراد	6,849	31	,000	1,063
رقابة على الأنشطة الوظيفية	3,738	31	,001	,813
رقابة على الأداء الكلي	-,259	31	,798	-,063
المساعدة في إتخاذ القرارات	2,290	31	,029	,563
توفير المعلومات	3,660	31	,001	,813
تحديد و تحليل الإنحرافات	4,181	31	,000	,938
إتخاذ الإجراءات التصحيحية	9,974	31	,000	1,406
وضع الميزانيات التقديرية	5,593	31	,000	,938
تحليل الإنحرافات	4,980	31	,000	1,000
الرقابة الداخلية و التدقيق	8,288	31	,000	1,313
وضع الإجراءات التصحيحية للأداء	5,927	31	,000	1,063
التقرير الداخلي و الخارجي	7,726	31	,000	1,156
الماليين	4,876	31	,000	,781
المهندسين	1,071	31	,293	,281
التسويق	,893	31	,379	,219
العاملين	5,846	31	,000	1,094
تقدم مراقبة التسيير معلومات و تحليلات وفق الإحتياجات	6,177	31	,000	1,000
تساعد مراقبة التسيير في تحقيق أهداف أداء العاملين من خلال التوجيهات و الإستشارات	4,888	31	,000	,969
توجد علاقة بين مراقبة التسيير و الوظائف الأخرى	8,513	31	,000	1,281
مراقبة التسيير ضرورية في المؤسسة	6,226	31	,000	1,156
لمراقبة التسيير موقع في الهيكل التنظيمي للمؤسسة	9,078	31	,000	1,469
الرقابة	5,018	31	,000	,969
التوجيه و الإستشارة	6,429	31	,000	1,000
التنبؤ و تقييم الأداء	4,739	31	,000	1,063
(المحاسبين) الماليين	2,967	31	,006	,594
المسيرين	3,144	31	,004	,656
العاملين	3,388	31	,002	,656
المهندسين	,614	31	,544	,156
وضع نظام المعلومات و الإستغلال الجيد له	2,918	31	,006	,625
تصحيح التآثيرات و إنحرافات في قياس الأداء	7,820	31	,000	1,188
مساعدة المسؤولين التنفيذيين على التعلم و التدرب و تحسين الأداء	8,803	31	,000	1,250
تصحيح الأخطاء المرتكبة في النشاطات السابقة	9,390	31	,000	1,281
إكتشاف الإنحرافات و تحديد أسبابها و أخذ إجراءات التحسين	11,363	31	,000	1,438
الحد من تكاليف العمل (نفقات) و إيقاف الإسراف الزائد في المجالات غير نشطة	6,215	31	,000	1,094
الوصول الي معلومات واقعية و تحليلات عن سير العمل من أجل ترشيد القرارات	7,563	31	,000	1,281
معرفة و دراية دقيقة للإيرادات و التكاليف لمختلف الأنشطة	14,207	31	,000	1,406

One-Sample Test

	Test Value = 3			
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference
المحور الثاني : مراقبة التسيير في المؤسسة	10,452	31	,000	,94003

المصدر : مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS بالاعتماد على بيانات الاستبيان.

من خلال الجدول نلاحظ أن القيمة (Sig) لجميع أسئلة المحور الثاني هي أقل من 0,05 مما يعني رفض فرضية العدم وقبول الفرض البديل ، أي ان لمراقبة التسيير دور محوري في الرفع من مستوى الأداء وذلك من خلال إكتشاف الإنحرافات المرتبطة بهذا الأداء و القيام بالإجراءات التصحيحية ، إلا أن مستوى المعنوية في السؤال 37،36، 50، 25 أكبر من 0.05 مما يعني قبول فرضية العدم أي أن مراقبة التسيير لا تمس الأداء الكلي للمؤسسة و كذلك عدم سيطرة فئة المهندسين و التسويقيين في قرارات المؤسسة و من جهة أخرى نجد أن فئة المهندسين لا تقوم بتطبيق تقنيات مراقبة التسيير .

ثالثا: تحليل الارتباط:

### 1- تحليل الارتباط بين المحورين:

جدول رقم ( 3-14): مصفوفة الارتباط المشترك

#### Corrélations

#### Correlations

	المحور الأول : أداء العاملين في المؤسسة	المحور الثاني : مراقبة التسيير في المؤسسة
Pearson Correlation	1	,830**
Sig. (2-tailed)		,002
N	32	32
Pearson Correlation	,830**	1
Sig. (2-tailed)	,002	
N	32	32

المصدر : مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS بالاعتماد على بيانات الاستبيان.

من خلال الجدول الموضح لمصفوفة الارتباط المشترك بين المحاور نجد أن أداء العاملين في المؤسسة ذو ارتباط قوي بمراقبة التسيير في المؤسسة حيث بلغ معامل الارتباط 0,830 مما يدل على أن أداء العاملين مرتبط بمراقبة التسيير في المؤسسة ، و هو ارتباط طردي موجب في نفس الاتجاه ، أي أن زيادة أداء العمال في المؤسسة تؤدي بالضرورة إلى زيادة عمل مراقبة التسيير في المؤسسة .

رابعا: تحليل التباين ( إحصائية فيشر F ):

يجري اختبار الفرضيات وفقا لهذه الإحصائية كما يلي:

فرضية العدم  $H_0$  : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية.

الفرضية البديلة  $H_1$  : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية.

وهذا حسب كل عنصر يتم إجراء الاختبار له ، حيث سنقارن القيمة (Sig) من الجدول مع مستوى المعنوية 0,05، إذا كانت القيمة (Sig):

. أكبر من 0,05 فإننا نقبل فرضية العدم ونرفض الفرض البديل.  
 . أقل من 0,05 فإننا نرفض فرضية العدم نقبل الفرض البديل.

**1. تحليل تأثير المحور الأول على الثاني :**

جدول رقم ( 3-13): تحليل التباين للمحور الأول و الثاني

**A 1 facteur**

ANOVA					
المحور الأول : أداء العاملين في المؤسسة					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	3,030	27	,112	,987	,002
Within Groups	,455	4	,114		
Total	3,485	31			

المصدر : مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS بالاعتماد على بيانات الاستبيان.

من خلال الجدول نلاحظ أن القيمة (Sig) أقل من القيمة 0,05 ، مما يعني وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية أي أن أداء العاملين يوتر في مراقبة التسيير في المؤسسة .

**2. تحليل تأثير المحور الثاني على الأول :**

جدول رقم ( 3-14): تحليل التباين للمحور الأول و الثاني

**A 1 facteur**

ANOVA					
المحور الثاني : مراقبة التسيير في المؤسسة					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	5,290	18	,294	1,397	,003
Within Groups	2,735	13	,210		
Total	8,024	31			

المصدر : مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS بالاعتماد على بيانات الاستبيان.

من خلال الجدول نلاحظ أن القيمة (Sig) أقل من القيمة 0,05 ، مما يعني وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية أي ان مراقبة التسيير توتر في أداء العاملين في المؤسسة

## خلاصة :

نلاحظ أن أغلب أفراد العينة المدروسة هم ذكور مع نسبة معتبرة من الإناث ، كما أن سن الغالبية منهم هم فئة الشباب وهي الفئة التي تساير الحداثة وتطوير الأداء في المؤسسة، في حين أن الحالة الإجتماعية لفئة العمال هم أرباب أسر و مستواهم الدراسي ذوي شهادات عليا ماستر، وهذا ما يؤكد ملاحظتنا خلال الزيارة الميدانية للمؤسسة أن فئة عقود ما قبل التشغيل تمثل نسبة معتبرة في المؤسسة، ويشغل تقريبا ثلث أفراد العينة مناصب عليا (إطارات)، كما يتمتع غالبية أفراد العينة بخبرة متوسطة مما يعني أن مدة عملهم بالمؤسسة ليست بالطويلة و هذا ما يفسر أنهم حديثي التخرج .

ومن بين النتائج المتوصل إليها من خلال الدراسة و التحليل أن نظام مراقبة التسيير في مؤسسة مطاحن الحضنة يعتمد على العديد من الأدوات لضمان متابعة إنجازات المؤسسة و التحكم الجيد في أدائها، كما أن أداء العاملين في المؤسسة يتأثر بمجموعة من العوامل و المتغيرات، منها العوامل الخاضعة لتحكم المؤسسة نسبيا و عوامل غير خاضعة لتحكمها، كما أن مؤسسة مطاحن الحضنة تطمح إلي تحسين أداء عمالها من خلال وضع آليات للتسيير الجيد بالمؤسسة و وضع تقنيات حديثة لمراقب التسيير من أجل تحقيق الأهداف و بأقل التكاليف.

كما يوجد دور إيجابي لمراقب التسيير في المؤسسة من أجل الرفع من مستوى الأداء و ذلك بتموقعه في الهيكل التنظيمي للمؤسسة و كيفية تحقيق القدرة على التنسيق بين جميع مصالح المؤسسة من أجل تحقيق الأهداف المسطرة، و القيام بالإجراءات التصحيحية للانحرافات الموجودة في الأداء .







## الخاتمة :

سعيًا من خلال دراستنا هذه إلى الإحاطة بمراقبة التسيير، والتركيز على النقاط الأساسية التي تركز عليها مراقبة التسيير لتحسين ورفع من مستوى أداء العاملين، والتي بإمكانها إحداث دور فعال في المؤسسة ومحاولة منا دراسة هذا المجال، وهذا بالتعرف على الإطار العام لأساسيات أداء العاملين وتبيين مختلف العناصر التي يعتمد عليها نظام مراقبة التسيير، وكذا كيفية فاعلية هذا النظام في تحسين أداء مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة، قمنا بدراستنا هذه تحت عنوان " دور مراقبة التسيير في الرفع من مستوى أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة" والتي ركزت على جانبيين نظري و ميداني من أجل الإحاطة بإشكالية البحث و التساؤلات المرفقة لها.

وتظهر أهمية مراقبة التسيير في المؤسسة لما لها من تأثير مباشر على السير الحسن لأنظمة الرقابة المتعلقة بالأداء، و أداة في يد الإدارة العليا للمؤسسة، حيث تعمل على مدّ الإدارة بالمعلومات عن طريق تقارير، قصد الوقوف على الصعوبات و المشاكل والظروف التي تحيط بسير المؤسسة، وبالتالي الوصول إلى النقاط التي يمكن من خلالها تحسين أداء العاملين داخل المؤسسة .

## أولاً: نتائج الدراسة

من خلال دراستنا لهذا الموضوع و الدراسة الميدانية للمؤسسة " مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة" و من خلال الدراسة و التحليل لهذه الآراء نستنتج مايلي:

- 1- الفرضية الأولى المتمثلة في: تعي مؤسسة مطاحن الحضنة بأهمية تحسين أداء العاملين .
- ومن خلال تناولنا الفصل الأول من هذا البحث و الذي حاولنا بواسطته الإجابة على إشكالية الفرع الأول، وهي: هل تعي مؤسسة مطاحن الحضنة بأهمية تحسين أداء العاملين؟ لقد توصلنا إلى النتائج التالية:
- على ضوء ما ورد في الدراسة يمكن القول أن الأداء مفهوم مختلف يختلف باختلاف الجهة المحددة له، ويتم التركيز على الأداء الكلي عامة و أداء العاملين بصفة خاصة، فللأداء عدة أنواع يتحدد بتحديد معيار التقسيم.
- أداء العاملين بالمؤسسة الاقتصادية يتأثر بمجموعة من العوامل و المتغيرات ومنها العوامل الخاضعة لتحكم المؤسسة نسيًا و عوامل غير خاضعة لتحكمها.
- تتمثل عملية تقييم أداء العاملين في تقييم أنشطتها في ضوء ما توصلت إليه من نتائج، و تهدف للتحقق من بلوغ الأهداف المخططة و المحددة مسبقًا من جهة و قياس الكفاءة في استخدام الموارد البشرية من جهة أخرى .
- تعتمد المؤسسة في عملية التقييم لأداء العاملين بما على معايير تاريخية أي أن المؤسسة تعتمد في أدائها السنوات السابقة كمعيار لتقييم الأداء، فهي تعطي الاتجاه العام و الكشف عن مواضع القوة و الضعف وذلك من أجل تحسين كفاءة إدارة أداء العاملين .
- يتحقق أداء العاملين بالمؤسسة ببلوغ الأهداف بأقل التكاليف وكذلك عندما تكون الأهداف المحددة محققة، و هذا يعني أن الأداء بالنسبة للمؤسسة هو التوفيق بين الكفاءة و الفعالية .

ومن خلال اختبار ستودنت و الاستنتاجات السابقة تبين لنا أن الأداء أكبر مؤشر يبين لنا مدى فعالية و كفاءة التسيير داخل المؤسسة الاقتصادية، وهذا بالارتكاز على أداء العاملين، وهذا ما يثبت صحة الفرضية الأولى.

**2- الفرضية الثانية المتمثلة في:** تستخدم مؤسسة مطاحن الحظنة تقنيات مراقبة التسيير .

ومن خلال تناولنا للفصل الثاني من هذا البحث و الذي حاولنا بواسطته الإجابة على إشكالية الفرع الثاني، هل تستخدم مؤسسة مطاحن الحظنة تقنيات مراقبة التسيير؟ لقد توصلنا إلى الاستنتاجات التالية :

- يرتكز نظام مراقبة التسيير في المؤسسة على رقابة على مستوى الأفراد و تكون هذه الرقابة مفاجئة و مستمرة و ذلك للوقوف و الحكم على الأداء المحقق ( النتائج).

- يقوم مراقب التسيير بالمساعدة في اتخاذ القرارات و ذلك بالوصول إلى المعلومات من خلال قيامه بعدة أنشطة، تحديد و تحليل الانحرافات، اتخاذ الإجراءات التصحيحية.

- من بين النشاطات التي يقوم بها مراقب التسيير للوصول إلى كم هائل من المعلومات من أجل تحسين وضعية المؤسسة من خلال قيامه بوضع الميزانيات التقديرية و وضع الإجراءات التصحيحية للأداء و التقرير الداخلي و الخارجي .

علاقة مراقبة التسيير بالوظائف الأخرى ضروري لضمان سير عمل نظام مراقبة التسيير مع الوظائف الأخرى لغرض التحكم في الأداء و قيادته.

- إن أهم العوامل التي تساعد على قيادة المؤسسة نحو تحقيق أهدافها هو الاستعمال الجيد لمراقبة التسيير و إن الاستعمال الأنسب و الأمثل لأدوات و تقنيات مراقبة التسيير ستسمح بتزويد المعلومات الضرورية للتحكم في سير المؤسسة، الحاسبة و لوحات القيادة و مساهمتها في تحسين نظام مراقبة التسيير في المؤسسة .

- المهام المسندة لمراقبة التسيير: الرقابة ، التوجيه و الاستشارة، التنبؤ و تقييم الأداء وهذا ما يبين أن المؤسسة تعتمد بشكل كبير على التنبؤ في عملية المراقبة .

- لوحات القيادة: تعمل على تحقيق التواصل و التحاور بين المسؤولين من تبادل للمعلومات و تفويض السلطات و تقييم أداء المسؤولين .

ومن خلال الاستنتاجات السابقة تبين لنا أن مؤسسة مطاحن الحظنة بالمسيلة يتم تحسين مستوى الأداء بها من خلال الاستخدام الجيد و الأمثل لمراقبة التسيير و أدواته، من أجل المساهمة في تحقيق نتائج المؤسسة و هذا ما يثبت صحة الفرضية الثانية .

**3- الفرضية الرئيسة و المتمثلة في:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مراقبة التسيير و أداء العاملين في مؤسسة مطاحن الحظنة .

ضمن تحليلنا للفصل الثالث المتعلق بالمحاولة للإجابة على إشكالية البحث وهو كيف يمكن أن تساهم مراقبة التسيير في الرفع من مستوى أداء العاملين في مؤسسة مطاحن الحظنة بالمسيلة ؟ لقد توصلنا إلى الاستنتاجات التالية:

- تسمح مراقبة التسيير بتصحيح التأثيرات و الانحرافات في قياس الأداء، ووضع التقديرات التي يراعى فيها القدرة على الإنجاز .
  - اكتشاف الانحرافات و تحديد أسبابها و المتسببين فيها و أخذ إجراءات التحسين .
  - تساهم مراقبة التسيير في الحدّ من تكاليف العمل و نفقاته و إيقاف الإسراف الزائد و ضغط الإنفاق في المجالات الغير نشطة .
  - الوصول إلى معلومات واقعية و تحليلات عن سير العمل من أجل ترشيد القرارات .
  - معرفة و دراية دقيقة للإيرادات و التكاليف لمختلف الأنشطة .
  - وضع نظام للمعلومات و الاستغلال الجيد له .
- وبناء على الاستنتاجات السابقة تبين لنا أن مراقبة التسيير تعمل على اكتشاف الانحرافات المرتبطة بأداء العاملين و تصحيحها في وقتها المحدد كما تعمل على تقييم الأداء لإبراز نقاط القوة و الضعف و التحكم النسبي في العوامل التي تأثر على أداء العاملين بالتخفيض من حدة تأثيرها و بالتالي يمكن تأكيد صحة الفرضية الثالثة .

#### ثانيا : اختبار فرضيات الدراسة

#### مناقشة و اختبار الفرضية الأولى

#### المحور الأول : أداء العاملين بالمؤسسة .

بمقارنة المتوسطات الحسابية و اختبار ستودنت t ، و الانحرافات المعيارية و تحليل الارتباط و التباين الأحادي، توصلنا إلى النتائج التالية :

وجود علاقة ذات دلالة إحصائية لدور مراقبة التسيير في تحسين مستوى أداء العاملين بالمؤسسة، و ذلك من خلال تحقق الفرضيات الجزئية التالية :

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية لتركيز المؤسسة على الأداء .
  - وجود علاقة ذات دلالة إحصائية للأولويات الممنوحة لأهداف أداء العاملين بالمؤسسة .
  - وجود علاقة ذات دلالة إحصائية للمعايير المستخدمة في قياس و مقارنة أداء العاملين .
  - وجود علاقة ذات دلالة إحصائية لمدى تحقيق أداء العاملين في المؤسسة .
  - وجود علاقة ذات دلالة إحصائية لمدى تقييم أداء العاملين في المؤسسة .
  - وجود علاقة ذات دلالة إحصائية للأسس المتبعة في تقييم أداء العاملين في المؤسسة .
- وهذا مايدل على وجود علاقة ارتباط إيجابية بين مستوى الأداء و مراقبة التسيير في المؤسسة .

#### مناقشة و اختبار الفرضية الثانية

#### المحور الثاني : مراقبة التسيير في المؤسسة

بمقارنة المتوسطات الحسابية و اختبار ستودنت t ، و الانحرافات المعيارية و تحليل الارتباط و التباين الأحادي، توصلنا إلى النتائج التالية :

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية لتعريف مراقبة التسيير في المؤسسة .
  - وجود علاقة ذات دلالة إحصائية للدور الذي يقوم به مراقب التسيير في المؤسسة .
  - وجود علاقة ذات دلالة إحصائية للنشاطات التي يقوم بها مراقب التسيير .
  - وجود علاقة ذات دلالة إحصائية للمجموعة التي تسيطر على القرارات في المؤسسة .
  - وجود علاقة ذات دلالة إحصائية للمهام و الوظائف و الموقع الذي يتمركز فيه مراقب التسيير .
  - وجود علاقة ذات دلالة إحصائية للمهام المسندة لمراقب التسيير .
  - وجود علاقة ذات دلالة إحصائية للتقنيات و التطبيقات التي يقوم بها مراقب التسيير .
  - وجود علاقة ذات دلالة إحصائية للوظائف التي يقوم بها مراقب التسيير .
- وهذا ما يدل على وجود دور إيجابي لمراقب التسيير في المؤسسة من أجل الرفع من مستوى الأداء و ذلك بتموقعه في الهيكل التنظيمي للمؤسسة و كيفية تحقيق القدرة على التنسيق بين جميع مصالح المؤسسة من أجل تحقيق الأهداف المسطرة، و القيام بالإجراءات التصحيحية للانحرافات الموجودة في الأداء .

#### مناقشة و اختبار الفرضية الرئيسية

بمقارنة المتوسطات الحسابية و اختبار ستودنت  $t$  ، و الانحرافات المعيارية و تحليل الارتباط و التباين الأحادي، توصلنا إلى النتائج التالية :

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية للدور الذي يقوم به مراقب التسيير من أجل الرفع من مستوى أداء العمال في المؤسسة و أن أداء العاملين متعلق بالدور الذي يقوم به مراقب التسيير .
- كما نجد أن القيمة (sig) أقل من 0.05 للمحور الأول علي الثاني ، مما يعني وجود تأثير معنوي للمحور الأول على الثاني أيّ أن أداء العاملين متعلق بمراقبة التسيير .
- كما نجد أن القيمة (sig) أقل من 0.05 للمحور الثاني علي الأول ، مما يعني وجود تأثير معنوي للمحور الثاني على الأول أيّ أن مراقبة التسيير تؤثر في أداء العاملين بالمؤسسة .

#### ثالثا: الإقتراحات

- ✓ ضرورة استخدام واعتماد المعايير القطاعية في عملية تقييم أداء العاملين، فالمعايير التاريخية تقليدية و ساكنة، ليس لها علاقة بالمتغيرات البيئية و المنافسة لأنها تعتمد على بيانات تاريخية لا تناسب الظروف الحالية للمؤسسة .
- ✓ تدعيم علاقة مراقبة التسيير بالوظائف الأخرى كي تعمل على مساعدة المسؤولين التشغيليين في حل المشاكل المتعلقة بتنفيذ الخطط و الإستراتيجيات و هذا هو الدور الأساسي لمراقبة التسيير، و تقديم الإرشادات لهم فيما يخص القرارات الواجب اتخاذها .
- ✓ إعداد و تصميم نظام من أجل اكتشاف الانحرافات المرتبطة بأداء العاملين و أخذ الإجراءات التصحيحية.
- ✓ تغيير عرض لوحات القيادة .

✓ ضرورة إعادة تنظيم وظيفة مراقبة التسيير في المؤسسة بحيث يجب إدراجها تحت الإدارة العامة ضمن الهيكل التنظيمي بما يضمن استغلاليتها، و موضوعيتها و كفاءة و فعالية عمليتها و التغذية العكسية لتمكينها من تأدية مهامها و المتمثلة في التوجيه و الاستشارة وهو ما يساعد في تحقيق الأهداف المسطرة.

#### رابعاً: آفاق البحث

- لوحة القيادة و دورها في مراقبة التسيير .
- واقع لوحات القيادة في المؤسسات الاقتصادية .
- مساهمة مراقبة التسيير في اتخاذ القرارات الإدارية .



































# قائمة المراجع

## أولا : باللغة العربية

- 1 - إبراهيم درة عبد الباري ، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، عمان، الأردن، 2003.
- 2 - طالب علاء فرحات ، الحوكمة المؤسسية و الأداء المالي الإستراتيجي، دار صفاء، عمان، 2011.
- 3 - يوسف حجيم الطائي، هاشم فوزي العبادي، إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان، 2015، ط1.
- 4 - محمد الصيرفي، قياس وتقويم أداء العاملين، مؤسسة حورس الدولية، الإسكندرية، مصر، 2008.
- 5- حمزة محمود الزبيدي، التحليل المالي لأغراض تقييم الأداء و تبنؤ بالفشل، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، 2011، ط2.
- 6 - وليد حميد رشيد الاميري، تقييم و تطوير نظام تقويم أداء العاملين، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2016.
- 7- محمد هاني محمد، إدارة الموارد البشرية، دار المعترف للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004 .
- 8 - فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، ، عمان، الأردن، 2008، ط1.
- 9- مصطفى نجيب شاويش، ادارة الموارد البشرية، دار الشروق، عمان، الأردن ، 2007 ، ط1.
- 10- خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ط 2.
- 11- محمود عبد الفتاح رضوان، تقييم أداء المؤسسات في ظل معايير الأداء المتوازن، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2012.
- 12 - زاهد محمد ديري، الرقابة الإدارية، دار الميسرة، الأردن، عمان، 2011 .
- 13 - ناصر دادي عدون و أخرون، مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية، دار المحمدية، الجزائر، 2004.
- 14 - ناصر دادي عدون، محاسبة تحليلية، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2000.
- 15 - ناصر دادي عدون، مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004.
- 16 - ناصر دادي عدون وعبد الله قويدر الواحد ، مراقبة التسيير و الأداء في المؤسسة الاقتصادية العمومية بالجزائر ، دار المحمدية العامة ، الجزائر ، فيفري 2010 .
- 17- زكية مقرري، نعيمة بجاوي، التحولات الكبرى في أنظمة مراقبة التسيير و الموازنات التقديرية، دار الراية للنشر و التوزيع، 2015، ط1 .
- 18 - ناصر دادي عدون، تقنيات مراقبة التسيير، دار المحمدية، الجزائر، الجزء 2، 1988.
- 19 - محمد الفيومي محمد، تصميم نظام المعلومات المحاسبي، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 1993.

## المذكرات و المقررات و المجلات

- 1 - مخلص من محضر اجتماع رقم 6 لمجلس الإدارة بتاريخ 1997/09/27
- 2 - بوغرارة خديجة، مراقبة التسيير الاجتماعي من خلال مؤشرات قياس أداء العاملين، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، الجزائر، 2016.
- 3 - هياج عبد الرحمان، أثر مراقبة التسيير علي الرفع من مستوي الأداء المالي، مذكرة تخرج ماستر، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة ورقلة، الجزائر، 2012.
- 4 - محمد الصغير قريشي، واقع مراقبة التسيير في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر، مجلة الباحث، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير، جامعة ورقلة، العدد 09، 2011 .
- 5- روان عفاف، أثر الولاء التنظيمي على تحسين أداء العاملين، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، الجزائر، 2014-2015.

- 6 - يخلف جمال الدين، تأثير نظام إدارة البيئة على الأداء البشري في إطار التنمية المستدامة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، 2012.
- 7 - أسماء بودراف، استراتيجيات إدارة التغيير التنظيمي وأثرها على أداء العاملين، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، الجزائر، 2014-2015.
- 8 - بويعقوب عبد الكريم، المحاسبة التحليلية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.

## ثانياً: باللغة الفرنسية

- 1 - A-KHEMAHEM, DYNAMIQUE DE CONTROLE DE GESTUEM, EDDUMOD, France, 1977.
- 2 -Nacer Eddine Sadi, Contrôle de gestion stratégique, Edition Harmattan, paris, France, 2009
- 3 -Hamadouche malika, contrôle de gestion d'une entreprise publique economique, mémoire magister, L' ESG, Alger, 2000.
- 4- Frédéric gutier, contrôle de gestion, darios et pearson éducation, France, 2006.
- 5- Nobert guedg , le contrôle poure améliorer la performance de l'entreprise, édition d'organisation, paris ,2000 .
- 6- Bouquin .H, la comptabilité de gestion, 2émé édition economique, paris,1997.
- 7- Henri Bouquin , le contrôle de gestion, 5eme édition, paris, 2000.
- 8- Alazard.Claude et Separi.Sabine, le contrôle de gestion, manuel et aplication, dunod, 3eme édition, paris, 1996.
- 9- M.charpentier, P.gradjean, secteur public et contrôle de gestion, éditions d'organisation, 1998.
- 10- Michel.R et Gérard Naulleou, le contrôle de gestion bancaire et financier, 4émé édition, revue banque, France, 2002.





الملاحق

### Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The distribution of الأداء الكلي is normal with mean 3,59 and standard deviation 1,16.	One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test	,008	Reject the null hypothesis.
2	The distribution of الأداء المعلمين is normal with mean 3,94 and standard deviation 0,67.	One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test	,000	Reject the null hypothesis.
3	The distribution of الأداء الفني is normal with mean 3,56 and standard deviation 1,05.	One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test	,079	Retain the null hypothesis.
4	The distribution of الأداء الحزبي is normal with mean 3,47 and standard deviation 1,02.	One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test	,122	Retain the null hypothesis.
5	The distribution of الأداء المهني is normal with mean 4,00 and standard deviation 0,95.	One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test	,070	Retain the null hypothesis.
6	The distribution of التسويق is normal with mean 3,75 and standard deviation 1,11.	One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test	,042	Reject the null hypothesis.
7	The distribution of القوان المهني is normal with mean 3,69 and standard deviation 1,00.	One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test	,032	Reject the null hypothesis.
8	The distribution of نمو النشاط is normal with mean 4,06 and standard deviation 0,76.	One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test	,013	Reject the null hypothesis.
9	The distribution of المرادية و الرادية is normal with mean 3,97 and standard deviation 1,12.	One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test	,073	Retain the null hypothesis.
10	The distribution of السوية is normal with mean 3,69 and standard deviation 0,93.	One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test	,010	Reject the null hypothesis.
11	The distribution of تاريخية is normal with mean 3,75 and standard deviation 1,19.	One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test	,018	Reject the null hypothesis.
12	The distribution of قطاعية (مقطعية) is normal with mean 3,69 and standard deviation 1,12.	One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test	,021	Reject the null hypothesis.
13	The distribution of مطلقة is normal with mean 3,50 and standard deviation 0,98.	One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test	,029	Reject the null hypothesis.
14	The distribution of عندما تكون الأهداف المحددة محققة . is normal with mean 4,16 and standard deviation 0,85.	One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test	,018	Reject the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is ,05.

### Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
15	The distribution of معظم النتائج محققة و بنائي التكاليف is normal with mean 4,09 and standard deviation 0,93.	One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test	,049	Reject the null hypothesis.
16	The distribution of - مراجع خرج المؤسسة (مراجع خارجي) is normal with mean 3,84 and standard deviation 1,22.	One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test	,002	Reject the null hypothesis.
17	The distribution of فريق من العاملين بالمؤسسة (مراجع داخلي) is normal with mean 3,88 and standard deviation 0,94.	One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test	,018	Reject the null hypothesis.
18	The distribution of الإدارة العليا is normal with mean 3,69 and standard deviation 0,97.	One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test	,034	Reject the null hypothesis.
19	The distribution of مدى المساهمة في الأعمال الموكلة is normal with mean 3,81 and standard deviation 1,09.	One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test	,079	Retain the null hypothesis.
20	The distribution of السلوك و التصرفات في محيط العمل is normal with mean 3,75 and standard deviation 1,08.	One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test	,000	Reject the null hypothesis.
21	The distribution of القدرة و الإمكانيات الإنشائية is normal with mean 3,94 and standard deviation 1,01.	One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test	,073	Retain the null hypothesis.
22	The distribution of رقابة مفلجة و مشددة مفجدة is normal with mean 3,88 and standard deviation 1,04.	One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test	,058	Retain the null hypothesis.
23	The distribution of رقابة على مستوى أداء الأفراد is normal with mean 4,06 and standard deviation 0,88.	One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test	,011	Reject the null hypothesis.
24	The distribution of رقابة على الأنشطة الموظفية is normal with mean 3,81 and standard deviation 1,23.	One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test	,039	Reject the null hypothesis.
25	The distribution of رقابة على الأداء الكلي المكلي is normal with mean 2,94 and standard deviation 1,37.	One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test	,386	Retain the null hypothesis.
26	The distribution of المساعدة في إتخاذ القرارات is normal with mean 3,56 and standard deviation 1,39.	One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test	,038	Reject the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is ,05.

### Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
27	The distribution of توفير المعلومات is normal with mean 3,81 and standard deviation 1,26.	One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test	,040	Reject the null hypothesis.
28	The distribution of تدوير وتحليل الإحصاءات is normal with mean 3,94 and standard deviation 1,27.	One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test	,019	Reject the null hypothesis.
29	The distribution of إتخاذ الإجراءات التصحيحية is normal with mean 4,41 and standard deviation 0,80.	One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test	,000	Reject the null hypothesis.
30	The distribution of وضع الميزانيات التقديرية is normal with mean 3,94 and standard deviation 0,95.	One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test	,015	Reject the null hypothesis.
31	The distribution of تحليل الإحصاءات is normal with mean 4,00 and standard deviation 1,14.	One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test	,039	Reject the null hypothesis.
32	The distribution of الرقابة الداخلية و التدقيق is normal with mean 4,31 and standard deviation 0,90.	One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test	,004	Reject the null hypothesis.
33	The distribution of وضع الإجراءات التصحيحية للأداء is normal with mean 4,06 and standard deviation 1,01.	One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test	,030	Reject the null hypothesis.
34	The distribution of التقرير الداخلي و الخارجي is normal with mean 4,16 and standard deviation 0,85.	One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test	,014	Reject the null hypothesis.
35	The distribution of المعلن is normal with mean 3,78 and standard deviation 0,91.	One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test	,001	Reject the null hypothesis.
36	The distribution of المهندسين is normal with mean 3,28 and standard deviation 1,49.	One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test	,039	Reject the null hypothesis.
37	The distribution of الشبكات is normal with mean 3,22 and standard deviation 1,39.	One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test	,237	Retain the null hypothesis.
38	The distribution of العاملين is normal with mean 4,09 and standard deviation 1,06.	One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test	,015	Reject the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is ,05.

### Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
39	The distribution of <b>تقدم مراقبة السجور</b> is normal with mean 4,00 and standard deviation 0,92.	One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test	,037	Reject the null hypothesis.
40	The distribution of <b>تساعد مراقبة السجور في تحقيق أهداف أداء العاملين من خلال الوجهات والإستشارات</b> is normal with mean 3,97 and standard deviation 1,12.	One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test	,068	Retain the null hypothesis.
41	The distribution of <b>توجد علاقة بين مراقبة السجور والوظائف الأخرى</b> is normal with mean 4,28 and standard deviation 0,85.	One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test	,015	Reject the null hypothesis.
42	The distribution of <b>مراقبة السجور ضرورية في المؤسسة</b> is normal with mean 4,16 and standard deviation 1,05.	One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test	,010	Reject the null hypothesis.
43	The distribution of <b>لمراقبة السجور موقع في الهيكل التنظيمي للمؤسسة</b> is normal with mean 4,47 and standard deviation 0,92.	One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test	,000	Reject the null hypothesis.
44	The distribution of <b>الرقابة</b> is normal with mean 3,97 and standard deviation 1,09.	One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test	,008	Reject the null hypothesis.
45	The distribution of <b>التوجيه والإستشارة</b> is normal with mean 4,00 and standard deviation 0,88.	One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test	,004	Reject the null hypothesis.
46	The distribution of <b>التشويق وتقييم الأداء</b> is normal with mean 4,06 and standard deviation 1,27.	One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test	,006	Reject the null hypothesis.
47	The distribution of <b>(المحاسبين) العاملين</b> is normal with mean 3,59 and standard deviation 1,13.	One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test	,144	Retain the null hypothesis.
48	The distribution of <b>المسجون</b> is normal with mean 3,66 and standard deviation 1,18.	One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test	,125	Retain the null hypothesis.
49	The distribution of <b>العاملين</b> is normal with mean 3,66 and standard deviation 1,10.	One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test	,014	Reject the null hypothesis.
50	The distribution of <b>المهنيين</b> is normal with mean 3,16 and standard deviation 1,44.	One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test	,174	Retain the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is ,05.

### Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
51	The distribution of وضع نظام المعلومات و الإستغلال الجوهري is normal with mean 3,62 and standard deviation 1,21.	One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test	,004	Reject the null hypothesis.
52	The distribution of تصحيح التقديرات و إنحرافات في قياس الأداء is normal with mean 4,19 and standard deviation 0,86.	One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test	,029	Reject the null hypothesis.
53	The distribution of مساعدة المسؤولين التقنيين على التحكم و القرب و تحسين الأداء is normal with mean 4,25 and standard deviation 0,80.	One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test	,024	Reject the null hypothesis.
54	The distribution of تصحيح الأخطاء المركبة في المشتريات السابقة is normal with mean 4,28 and standard deviation 0,77.	One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test	,025	Reject the null hypothesis.
55	The distribution of إكتشاف الإنحرافات و تدوير أساليبها و أخذ إجراءات التحسين is normal with mean 4,44 and standard deviation 0,72.	One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test	,003	Reject the null hypothesis.
56	The distribution of الحد من تكاليف العمل (تكاليف) و إيقاف الإسراف الزائد في المشتريات غير نشطة is normal with mean 4,09 and standard deviation 1,00.	One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test	,016	Reject the null hypothesis.
57	The distribution of الوصول الي معلومات واقعية و تحليلات عن سير العمل من أجل ترشيح القرارات is normal with mean 4,28 and standard deviation 0,96.	One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test	,017	Reject the null hypothesis.
58	The distribution of معرفة و إدارة دقيقة للتكاليف و التكاليف لمختلف الأنشطة is normal with mean 4,41 and standard deviation 0,56.	One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test	,002	Reject the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is ,05.

