

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

ميدان: علوم اقتصادية تجارية وعلوم التسيير  
فرع: علوم التسيير  
تخصص: تسيير عمومي



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

## مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر الأكاديمي

إعداد الطالبتين:

- جنيدي وسيلة

- بن أم هاني زهرة

تحت عنوان:

دور مراقبة التسيير في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية

(دراسة آراء عينة من موظفي مطاحن الحنونة بالمسيلة)

لجنة المناقشة:

رئيسا	جامعة محمد بوضياف المسيلة	د. ....
مشرفا ومقررا	جامعة محمد بوضياف المسيلة	د. بن البار سعد
مناقشا	جامعة محمد بوضياف المسيلة	د. ....

السنة الجامعية : 2022/2021

# بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



رَبِّ أَوْزَعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي

أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَى وَالِدِي وَأَنْ أَعْمَلَ

صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي

عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ ﴿

النمل: ١٩

فجر

# تشكرات

الحمد والشكر لله رب العالمين

على فضله وتوفيقه لي

على إنجازي بحثي هذا، يسرني بصدق ووفاء، أن أتقدم بخالص الشكر

والتقدير والامتنان

إلى الدكتور المشرف: "بن البار سعد"

على كل ما أسداه من نصائح وتوجيهات وارشاد

خلال اعداد هذه المذكرة والذي غمرنا بأخلاقه

نسأل الله أن يجزيه خير الجزاء

كما لا يفوتني أن أتقدم بالشكر الجزيل لكل من ساعدني أو ساهم في

إتمام هذا العمل

كما نتقدم بجزيل الشكر وخالص التقدير لأعضاء لجنة المناقشة

لتكرمهم بقراءة هذه المذكرة ومناقشتها

شكرا جزيلا أستاذنا الفاضل.

بن أم هاني زهرة

جنيدى وسيلة



# إهداء

الحمد لله الذي هدانا لهذا  
وما كنا لنهتدي لو أن هدانا الله  
أهدي ثمرة هذا العمل المتواضع

إلى من قال فيهما الرحمان "وقل ربي ارحمهما كما ربياني صغيرا"  
إلى منبع فخري واعتزازي، إلى من رافقتني دعواتها، وزادني رعاها نجاحا إلى منبع  
الامل الصافي والامل المشرق الذي لا يغيب ضوءه كالشمس أُمي الحبيبة  
إلى من علمني العطاء بدون انتظار، إلى من أحمل اسمه بكل افتخار، ارجو من الله  
ان يمد عمرك لترى جني الثمار، بعد طول انتظار، قدوتي أبي الغالي  
إلى كل أفراد عائلتي  
إلى من علمونا حروف من ذهب وكلمات من درر، إلى كل الزميلات في قسم علوم  
التسيير  
إلى كل من شاركني لحظة من لحظات حياتي إلى كل من أحبهم قلبي ونسأهم قلبي  
أهديكم تحيتي وثمره جهدي  
إلى كل هؤلاء شكرا جزيلا.

بن أم هاني زهرة



# إهداء

إلى من قال فيهما سبحانه وتعالى

﴿ فلا تقل لهما أف ولا تنهرهما وقل لهما قولا كريما واخفض لهما جناح الذل من

الرحمة قل رب ارحمهما كما ربياني صغيرا ﴾ سورة الاسراء الآية 24

إلى من أمضي حياته في الشقاء ليسهل على حياتي لأعيش في الرقاء إلى العزيز على

قلبي أبي أطال الله في عمره

إلى كل عائلتي الكريمة من جد وجدة وأعمام وعمات وخالات الكل بإسمه

إلى المشرف الذي كان له الفضل في إعطاء كل ما له من قوة في تسييرنا في تقديم هذا

العمل

إلى كل أساتذة وعمال قسم علوم التسيير.

## جنيدي وسيلة



# فهرس المحتويات



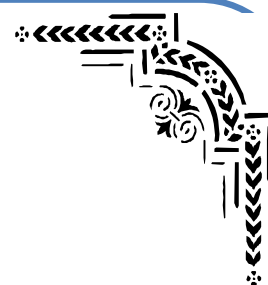
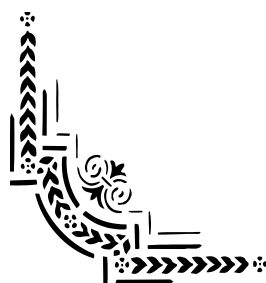
## فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	شكر
	إهداء
I	فهرس المحتويات
V	قائمة الجداول
VII	قائمة الأشكال
VII	قائمة الملاحق
أ-ز	مقدمة
<b>الفصل الأول: الإطار النظري لمراقبة التسيير وأداء المؤسسة</b>	
9	تمهيد:
10	المبحث الأول: الإطار النظري لمراقبة التسيير
10	المطلب الأول: ماهية مراقبة التسيير
10	الفرع الأول: مفهوم مراقبة التسيير
11	الفرع الثاني: خصائص مراقبة التسيير
13	الفرع الثالث: أهداف وأهمية مراقبة التسيير
15	المطلب الثاني: مراقبة التسيير داخل المؤسسة
15	الفرع الأول: مراقبة التسيير ومراكز المسؤولية
16	الفرع الثاني: صلاحيات مراقبة التسيير
18	الفرع الثالث: الصعوبات التي يواجهها مراقبة التسيير
18	المطلب الثالث: أدوات مراقبة التسيير
18	الفرع الأول: الأدوات التقليدية لمراقبة التسيير
25	الفرع الثاني: الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير
33	المبحث الثاني: أداء المؤسسة

33	المطلب الأول: عموميات حول الأداء
33	الفرع الأول: مفهوم الأداء
34	الفرع الثاني: أنواع الأداء
35	الفرع الثالث: العوامل المؤثرة في أداء المؤسسة الاقتصادية
36	الفرع الرابع: عناصر الأداء
40	المطلب الثاني: الأسس العامة للأداء المؤسسي.
40	الفرع الأول: مؤشرات الأداء المؤسسي
41	الفرع الثاني: أبعاد الأداء
42	الفرع الثالث: محددات الأداء
43	الفرع الرابع: مستويات الأداء
44	المطلب الثالث: تقييم الأداء
44	الفرع الأول: مفهوم تقييم الأداء
44	الفرع الثاني: أهمية تقييم الأداء
45	الفرع الثالث: معايير تقييم الأداء
46	المطلب الثالث: مراحل تقييم الأداء
46	الفرع الأول: خطوات تقييم الأداء
47	الفرع الثاني: طرق تقييم الأداء
49	المبحث الثالث: دور مراقبة التسيير في تحسين الأداء
49	المطلب الأول: الموازنات التقديرية ودورها في تحسين الأداء
52	المطلب الثاني: بطاقة الأداء المتوازن ودورها في تحسين الأداء
57	خلاصة الفصل الأول
<b>الفصل الثاني: دراسة ميدانية بمطاحن الحضنة بالمسيلة</b>	
59	تمهيد
60	المبحث الأول: تقديم عام للمركب الصناعي التجاري الحضنة بالمسيلة:
60	المطلب الأول: لمحة تاريخية عن قطاع المطاحن بالجزائر

62	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة
62	<b>المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة</b>
62	المطلب الأول: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية
63	المطلب الثاني: عينة الدراسة وأدوات جمع البيانات الميدانية
66	المطلب الثالث: أساليب المعالجة الإحصائية
74	<b>المبحث الثالث: التحليل الإحصائي للبيانات واختبار الفرضيات.</b>
74	المطلب الأول: عرض وتفسير اتجاهات أفراد العينة نحو أبعاد ومحاور الدراسة.
81	المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة (Test of Hypothèses).
92	خلاصة الفصل التطبيقي.
94	الخاتمة
99	قائمة المراجع
104	الملاحق
	الملخص

# قائمة الجداول والأشكال والملاحق



قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
(01)	أهم مراحل تطور مفهوم مراقبة التسيير	11
(02)	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	63
(03)	توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر.	64
(04)	توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية	64
(05)	توزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفة.	65
(06)	يبين درجات مقياس رنسيس ليكارت (Rensis Likert) الخماسي.	66
(07)	محاور الاستبيان ومكوناته.	66
(08)	يبين المجالات التي تنتمي إليها قيم الارتباط.	68
(09)	الاتساق الداخلي لعبارات محور مراقبة التسيير	68
(10)	الاتساق الداخلي لعبارات محور أداء المؤسسة	69
(11)	الاتساق البنائي لأبعاد ومحاور الاستبيان.	70
(12)	نتائج اختبار ألفا كرو نباخ	71
(13)	يبين نتائج اختبار Guttman Split-Half Coefficient	72
(14)	نتائج اختبار Shapiro-Wilk	73
(15)	نتائج التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة	73
(16)	المحك المعتمد في الدراسة للاستبيان.	74
(17)	العبارات المتعلقة بمحور مراقبة التسيير	75
(18)	العبارات المتعلقة بالبعد المالي	76
(19)	العبارات المتعلقة ببعد العملاء	77
(20)	العبارات المتعلقة ببعد العمليات الداخلية	79
(21)	العبارات المتعلقة ببعد التعلم والنمو	80

82	نتائج اختبار أنوفا (معنوية النموذج)	(22)
82	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى (معنوية معالم النموذج)	(23)
83	نتائج اختبار أنوفا (معنوية النموذج)	(24)
84	اختبار الفرضية الفرعية الثانية (معنوية معالم النموذج)	(25)
85	نتائج اختبار أنوفا (معنوية النموذج)	(26)
86	اختبار الفرضية الفرعية الثالثة (معنوية معالم النموذج)	(27)
87	نتائج اختبار أنوفا (معنوية النموذج)	(28)
87	اختبار الفرضية الفرعية الرابعة (معنوية معالم النموذج)	(29)
88	يوضح نتائج اختبار أنوفا (معنوية النموذج).	(30)
89	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية (معنوية معالم النموذج).	(31)

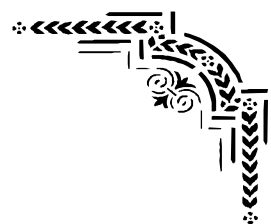
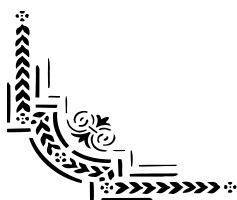
قائمة الأشكال :

الرقم	العنوان	الصفحة
(01)	نموذج الدراسة الفرضي	و
(02)	مثلث مراقبة التسيير (العلاقة بين الأهداف والوسائل والنتائج )	12
(03)	أهداف مراقبة التسيير	14
(04)	مراحل إعداد لوحة القيادة	27
(05)	مراحل تقييم الأداء	47
(06)	تحليل مختلف مستويات الانحرافات.	51
(07)	الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة	62
(08)	نموذج الدراسة الميداني	90

قائمة الملاحق:

الرقم	العنوان	الصفحة
(01)	استمارة استبيان	104
(02)	مخرجات SPSS	109

# مقدمة



## مقدمة:

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

كما عرفت المؤسسة الاقتصادية تعددا في أوجه أنشطتها الاقتصادية وتوسعا في حجمها وتعددا لهياكلها الإدارية، وذلك استجابة لتغيرات مكونات البيئة التي فرضت التغيرات جذريا، بدا من تطور الإطار الاقتصادي، وتوجه اقتصاديات الدول نحو اقتصاد السوق، بالإضافة إلى المحيط التكنولوجي وما عرفه من ثورة الاتصالات والتقنيات الحديثة، مما فرض على المؤسسات ضرورة مسايرة التطور التكنولوجي والاستفادة منه، إضافة إلى تلك التغيرات في المعطيات السياسية، الاقتصادية، والاجتماعية، التي فرضها المحيط، وكذا مراعاة القوانين والنظم التي تكون الإطار السياسي والقانوني.

وفي ضوء ما سبق فإن هذه التغيرات التي عرفتها عناصر بيئة المؤسسات أثرت عليها وفرضت على المسيرين تقسيم الإدارة إلى عدة مستويات دنيا، وسطي عليا ... إلخ، والفصل بين الإدارة والتنفيذ، هذا الموضوع فرض توافر المعلومات اللازمة لتسهيل واتخاذ القرار والرقابة.

ويتعلق التسيير في المؤسسة باقتصاديات العمل على توليف الموارد المتاحة لدى المؤسسة (الأفراد، التجهيزات، الأموال، الوقت)، على النحو الذي يحقق للمؤسسة أهدافها المحددة مسبقا، وهذا من خلال إيجاد (أو البحث عن) أحسن الطرق والكيفيات التي يتم بها الجمع بين هذه الموارد، فالوظيفة الإدارية حسب "فايول" تتضمن: التخطيط، التنظيم، التوجيه، والرقابة، وهذا مهد لظهور مجموعة من أدوات الرقابة التقليدية منها والحديثة والتي تعمل على توفير البيانات اللازمة لإدارة المؤسسة حتى تقوم بوظيفة الرقابة على أكمل وجه.

وبالنسبة للبيئة التي تزاوّل العمل فيها المؤسسة نشاطها، فإن قدرة هذه الأخيرة على البقاء والاستمرار يتوقف على عدد من العوامل منها قدرة إدارة المؤسسة على التحكم في مواردها وتعديل ما يحدث من انحرافات تحصل في تأدية المهام للوصول إلى أداء الكلي يمكنها من واجهة تنافسيات السوق، حيث تزداد المنافسة والصراع على الموارد والأسواق، وفي هذا المجال فإنه يمن لمراقبة التسيير أن تلعب دورا استراتيجيا في خط سير المؤسسة.

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

وإزداد اهتمام المؤسسات الاقتصادية بمراقبة التسيير وذلك من دورها في تصحيح الانحرافات والاختلالات التي قد يتميز بها الأداء، سواء كان فرديا أو وظيفيا، أو على مستوى المؤسسة ككل، وهذا تحقيقا للإستراتيجية العامة في تسيير الإدارة العليا من معرفة مستويات الأداء المحققة بمقارنتها مع ما كان مخططا الوصول إليه.

وفي سبيل ذلك تستخدم مراقبة التسيير عدة أدوات لتتكامل فيما بينها وتمثل وسائل مهمة إليها يستند إليها مراقب التسيير، ويستخرج منها مؤشرات تساعد على تحديد وضعية المؤسسة، ومستوى الأداء التنافسي فيها.

#### أولا: إشكالية الدراسة

ما هو دور مراقبة التسيير في تحسين أداء مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة؟

وللإجابة على هذه الإشكالية فإننا نطرح جملة من التساؤلات التالية:

- 1- ما هو دور مراقبة التسيير في تحسين البعد المالي في مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة؟
- 2- ما هو دور مراقبة التسيير في تحسين بعد العملاء في مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة؟
- 3- ما هو دور مراقبة التسيير في تحسين بعد العمليات الداخلية في مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة؟
- 4- ما هو دور مراقبة التسيير في تحسين بعد التعلم والنمو في مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة؟

#### ثانيا: فرضيات الدراسة.

على ضوء الإشكالية المطروحة، تم الاعتماد على الفرضية الرئيسية الآتية:

#### الفرضية الرئيسية:

لمراقبة التسيير دور في تحسين أداء مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة.

يندرج تحت الفرضية الرئيسية مجموعة من الفرضيات الفرعية:

- الفرضة الأولى: مراقبة التسيير في تحسين البعد المالي في مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة
- الفرضية الثانية لمراقبة التسيير دور في تحسين بعد العملاء في مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة
- الفرضية الثالثة: لمراقبة التسيير دور في تحسين بعد العمليات الداخلية في مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة

الفرضية الرابعة: لمراقبة التسيير دور في تحسين بعد التعلم والنمو في مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة.

#### ثالثا: أهمية الدراسة.

تندرج هذه الدراسة ضمن الدراسات التي تناولت موضوع مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية، أي المؤسسة التي لها علاقة بالسوق، وبالمنافسة، والدور الذي يمكن أن تؤديه مراقبة التسيير في تحسين الأداء المؤسسة في مواجهه بيئة تتسم بالتعقد والمنافسة الحادة.

- تكمن أهمية البحث وقيمتها العلمية والعملية في دراسة وتحليل موضوع المسؤولية الاجتماعية، لذلك يتم إبراز أهمية الذكاء الاقتصادي وكيف يساهم في خلق الميزة التنافسية للمؤسسة.

- يمكن لهذه الدراسة أن تثري المكتبة العلمية باعتبارها مرجعا إضافيا قد يساهم في تدعيم الباحثين في هذا المجال، خاصة وأن دراسات في هذا الموضوع قليلة جدا بالأخص باللغة العربية.
- وتبرز أهمية الدراسة كونها تلقي الضوء على مراقبة التسيير من منظور أنها وسيلة لتحسين الأداء المؤسسة وذلك من خلال الأدوات المستعملة..

#### رابعا: أهداف الدراسة.

يسعى هذا البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:

- معرفة تطلعات المؤسسة الجزائرية في مجال مراقبة التسيير.
- يهدف هذا الموضوع إلى التعريف بمصطلح مراقبة التسيير وإبراز أهميته في المؤسسات وكيفية عمله وأهميته في الوقت الراهن.
- فهم طبيعة وخصائص كل من المحاسبة التحليلية، الموازنات التقديرية، لوحة القيادة، من حيث هي أدوات لمراقبة التسيير ومعرفة دورها في هذه الوظيفة، وعلاقتها بالأداء، بحيث أنها الأدوات الأكثر اعتمادا من طرف المؤسسة لتسيير نشاطها.
- التعمق في إستراتيجية المؤسسة كإطار عام للحركة الكلية لنشاط المؤسسة من ناحية تخطيط أهدافها- على المدى البعيد، وإلقاء الضوء على ماهية مراقبة التسيير في تحقيق مستويات الأداء وأهم العوامل المؤثرة فيه، والتنافسية والأسباب المؤدية إليها وربطها بمراقبة التسيير وإيجاد العلاقة.
- تبيان الوضع الحقيقي الذي تعيشه المؤسسات الجزائرية في مجال مراقبة التسيير.
- محاولة إبراز كيفية تطبيق مراقبة التسيير في تحسين أداء المؤسسات.

#### خامسا: أسباب اختيار الموضوع.

- الميل لمعالجة الموضوع.
- المساهمة في إضافة شيء جديد للمعرفة وإثراء مكتبتنا بمرجع جديد في مجال التخصص.
- غياب مراقبة التسيير على مستوى أغلب المؤسسات الجزائرية.
- الأهمية البالغة التي تكتسبها وظيفة مراقبة التسيير داخل هيكل المؤسسة من حيث أنها وظيفة تراقب جميع الوظائف الأخرى.
- الانفتاح الأسواق الداخلية والخارجية، وبهذا فإن المؤسسات الاقتصادية تحتاج إلى تحسين تسييرها واعتماد الطرق العلمية من أجل ضمان الدقة في أنشطتها.
- تحفيز المسيرين على الاهتمام بمراقبة التسيير ودورها في تطوير المؤسسات الاقتصادية.

#### سادسا: صعوبات الدراسة.

- صعوبة الوصول إلى بعض المراجع المتخصصة ذات الصلة بالموضوع مع ندرتها باللغة العربية.
- صعوبة الدراسة الميدانية لمؤسسة مطاحن الحضنة والمتمثلة في عدم الحصول على المعلومات الكاملة.

## سابعاً: منهج الدراسة.

وللإجابة على مشكلة البحث ومحاولة إثبات صحة الفرضيات المطروحة أعلاه من عدمها تم الاعتماد على 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 والتحقق من المعلومات والبيانات والقيام 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.

ثامناً: الدراسات السابقة.

لمعالجة إشكالية بحثنا اعتمدنا على الدراسات التالية:

**الدراسة الثانية:** سطرة العلجة: " دور مراقبة التسيير في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية وتوجيهها نحو تحقيق التنمية المستدامة دراسة حالة مؤسسة الاسمنت بعين لكبيرة " رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، جامعة سطيف 1، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2018/2017.

**الهدف من الدراسة:** تسليط الضوء على مبادئ مراقبة التسيير الذي أصبح يشكل أحد الخيارات الضرورية إن لم يكن الحتمية لتحسين أداء المؤسسة وبالتالي تحقيق البقاء والاستمرارية والقدرة على المنافسة.

**توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:** - اعتماد المؤسسة على المحاسبة العامة، محاسبة التكاليف والموازنات التقديرية ولوحات القيادة، حيث تستعمل المؤسسة محل الدراسة نماذج تقليدية وهي أدوات أساسية للمراقبة لكنها غير صالحة للتقييم على المدى البعيد بالرغم من تبنيها لمبادئ التنمية المستدامة في استراتيجيتها المعلنة؛ - اعتماد المؤسسة على المحاسبة التحليلية بشكل محدود بما لا يتلاءم والتطور الذي تشهده المؤسسة، الأمر الذي جعل جانب التحكم في التكاليف أكثر وصعوبة ويسير بوتيرة محدودة؛

- تهتم المؤسسة بالعنصر البشري من ناحية التدريب وتطوير المهارات بغرض تحقيق الجودة المبتغاة بتخصيص مبالغ هامة للتكوين بشكل دوري، لكن دون متابعة لفعالية هذا التكوين واثاره على أداء العمال؛

**الدراسة الثانية:** قويدر الواحد عبد الله: دور مراقبة التسيير في تحسين أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية الجزائرية، مذكرة ماجستير منشورة، جامعة حسينة بن بوعلي، الشلف، الجزائر 2007 .

وقد تناولت هذه الدراسة نظام مراقبة التسيير بالمؤسسة الاقتصادية وأهم الركائز التي تسمح للتقنيات الحديثة في التسيير من تحسين أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية.

**الدراسة الثالثة:** مراقبة التسيير في الجماعات المحلية، مذكرة ماجستير منشورة ، جامعة أحمد ، بومرداس، الجزائر، 2007 وقد تناولت هذه الدراسة وظيفة مراقبة التسيير في الجماعات المحلية واستخدام بعض أدواتها في القطاع العمومي، إضافة إلى محاولة بناء سيرورة مراقب التسيير على أرض الواقع.

**تاسعاً: حدود الدراسة**

1- **المجال المكاني:** تم تطبيق هذه الدراسة على مستوى مطاحن الحضنة بالمسيلة.

- 2- المجال الموضوعي: اقتصرت هذه الدراسة على معرفة دور مراقبة التسيير في مؤسسة مطاحن الحضنة ودرجة تأثيرها ومساهمتها في تحسين أدائها من خلال أبعادها من وجهة نظر الموظفين في المؤسسة.
- 3- المجال الزمني: تم تطبيق هذه الدراسة خلال الفترة الممتدة من شهر أفريل 2022 إلى جوان 2022.

عاشرا: نموذج الدراسة الفرضي

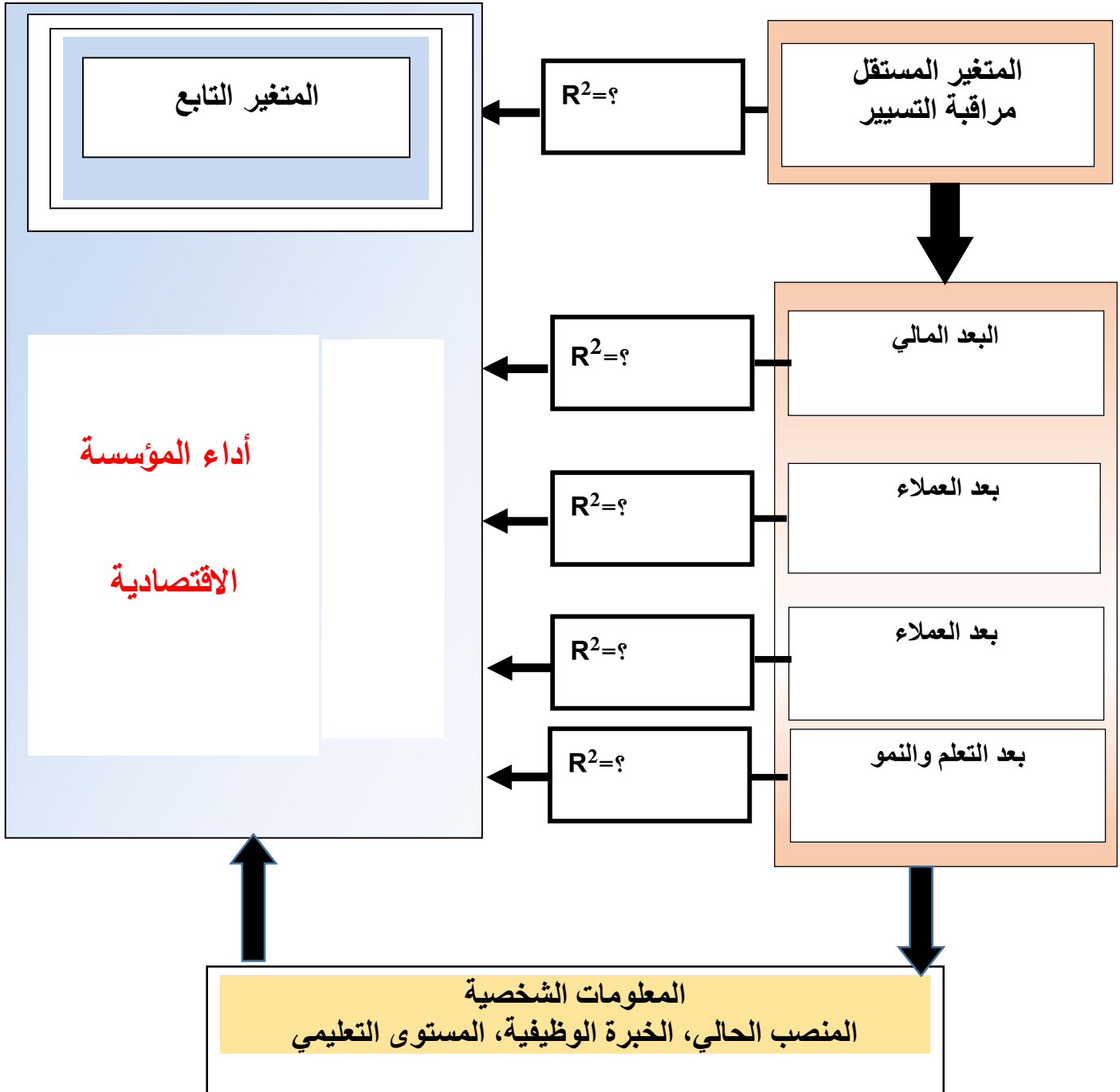
يوضح الشكل رقم (01): نموذج الدراسة الذي تم استخدامه لتوضيح العلاقة بين المتغير المستقل

كالمتغير التابع.

التعليق على النموذج:

كما هو موضح في الشكل أعلاه: المتغير المستقل هو مراقبة التسيير بأبعادها (البعد المالي ، بعد العملاء، بعد العمليات ، بعد التعلم والنمو ) والمتغير التابع هو: أداء المؤسسة الاقتصادية، ومن خلال هذا النموذج سيتم معرفة مدى تبني مراقبة التسيير، وأداء المؤسسة الاقتصادية، وهذا من خلال قيمة المتوسط الحسابي (X) لكل متغير في المؤسسة محل الدراسة وهو (محصور بين أدنى درجة 01 وأعلى درجة 05)، إضافة إلى معرفة اتجاه وقوة العلاقة بين المتغيرين من خلال: معامل الارتباط (r) وهو (محصور بين +1 و-1) ومعرفة نسبة مساهمة المتغير المستقل في التغيرات التي تحدثها في المتغيرات التابعة وهذا من خلال: معامل التفسير ( $R^2$ ) وهو محصور بين (0 و 1)، ومن خلال معامل الانحدار B : سنبين قيمة التأثير بين المتغيرين أي بزيادة المتغير المستقل بوحدة واحدة يؤدي الى زيادة المتغير التابع بمقدار قيمة B، ويتم تقدير هذه المؤشرات الإحصائية ( $B, R^2, r$ ) من خلال استخدام نموذج الانحدار الخطي عند مستوى دلالة 0.05.

شكل رقم (01): يوضح النموذج الفرضي للدراسة.



المصدر: من إعداد الطالبتين.

## إحدى عشر: هيكل البحث

بغرض الإجابة على إشكالية الدراسة وتساؤلاتها، تم تقسيمها إلى فصلين، الفصل الأول نظري والثاني تطبيقي، حيث تناول الفصل الأول الإطار المفاهيمي لمراقبة التسيير كمبحث أول وأداء المؤسسة كمبحث ثاني بالإضافة إلى دور مراقبة التسيير في تحسين الأداء كمبحث ثالث.

أما الفصل الثاني فتناول الجانب التطبيقي كدراسة حالة، حيث استهل بميدان الدراسة كمبحث أول، والإطار المنهجي مصادر بيانات الدراسة وبناء الاستبيان ومعالجته احصائيا ومن ثم تطرق إلى عرض وتحميل البيانات من حيث الوصف الاحصائي لعينة الدراسة، وتفسير محاور وأبعاد الدراسة كمبحث ثاني، وفي الأخير الوصول إلى اختبار الفرضيات بعد اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة ومحاورها كمبحث ثالث، وكخاتمة فقد تم عرض نتائج الدراسة، والخروج بمجموعة من الاقتراحات.

# الفصل الأول

## الإطار النظري لمراقبة التسيير وأداء المؤسسة

☞ المبحث الأول: الإطار النظري لمراقبة التسيير؛

☞ المبحث الثاني: الإطار النظري لأداء المؤسسة الاقتصادية؛

☞ المبحث الثالث: دور مراقبة التسيير في تحسين الأداء.

### تمهيد:

أصبحت المؤسسات الاقتصادية اليوم تواجه ضغوطات وتحديات محلية وعالمية، وهذا نتيجة تواجدها في بيئة اقتصادية تتميز بالتعقيد وعدم التأكد وشدة المنافسة، لذا أصبح من الضروري لها إدراك أهمية وتأثير تلك الضغوطات والتحديات على أدائها، وذلك من خلال الاهتمام بأساليب إدارية تضمن للمؤسسة استغلال مواردها بشكل أمثل وتحقيق رسالتها وأهدافها، وبالتالي تسمح لها بالوصول إلى تحسين وتطوير أدائها بشكل متميز ومستمر.

ويعتبر وجود نظام مراقبة التسيير داخل المؤسسات مهم جداً، فهو نظام هدفه الأساسي الرقابة الشاملة لكل الأنظمة في المؤسسة، إضافة إلى ما يقدمه من خصائص ومميزات بفضل قدرته على ترشيد وتوجيه المؤسسة وتقييم الأداء الداخلي لها، من خلال كشف الانحرافات ومعرفة أسبابها واقتراح الحلول الممكنة لذلك بالشكل الذي يمنع تكرارها في المستقبل، وهذا بالأخذ بمختلف أدوات مراقبة التسيير وكل ذلك في الأخير من شأنه أن يحسن في أداء المؤسسة ككل، حيث قسمنا الفصل الى ثلاثة مباحث:

☞ المبحث الأول: الإطار النظري لمراقبة التسيير؛

☞ المبحث الثاني: الإطار النظري لأداء المؤسسة الاقتصادية؛

☞ المبحث الثالث: دور مراقبة التسيير في تحسين الأداء.

### المبحث الأول: الإطار النظري لمراقبة التسيير

يعد ميدان مراقبة التسيير مجالا مهما باعتباره مفتاح التحكم في تسيير المؤسسات، وكونه أداة مساعدة لمسك وقياس وترصد كل القضايا الخاصة بحركية المؤسسة بصفة عامة، إذ يرتبط تحول المراقبة بالتفاعل الموجود بين المؤسسة ومحيطها، ففي ظل الصعوبات التي تمر بها المؤسسة تحتاج إلى معلومات أساسية لا يمكن توفيرها بالشكل المطلوب إلا من خلال مراقبة التسيير.

### المطلب الأول: ماهية مراقبة التسيير

لم يظهر مفهوم مراقبة التسيير فجأة ولم يتم تمييزه عن باقي الطرق والممارسات ووسائل التسيير التي جاءت في القرن العشرين بل تكون تدريجيا متشعبا بالممارسات العملية التي أجريت في المؤسسات الصناعية الكبرى، وبالنظريات الاقتصادية والاجتماعية.

### الفرع الأول: مفهوم مراقبة التسيير

#### أولا: تعريف مراقبة التسيير

بدأت التطورات الأولية في ميدان مراقبة التسيير في مرحلة الثورة الصناعية مع نهاية القرن التاسع عشر وبداية القرن العشرين، وتزامنت مع كبر حجم وحدات الإنتاج وتنوعها، فأصبح من الضروري تحديد المهام والمسؤوليات، ووضع مراقبة على المتقدمين، وإن كانت مبادئ وطرق التسيير قد ظهرت ما بين 1850-1910 في الولايات المتحدة الأمريكية وأوروبا، فإن تطبيقها بدأ تدريجيا مع تطور احتياجات المؤسسة أين وجد المسيريون أنفسهم في حاجة إلى مراقبة التسيير لتحسين أداءها<sup>1</sup>.

- وحتى بداية السبعينات من القرن الماضي قامت المؤسسات الفرنسية التي طبقت نظام مراقبة التسيير بإتباع نموذج المؤسسات الصناعية الأمريكية الذي تميز بأنه:
- مسار للتخطيط ولتسيير الموازنات ومراقبتها.
- بنية سليمة مجزأة عموديا إلى مراكز مسؤولية.
- نظام قيادة يعتمد على المزوجة بين الأهداف والوسائل.

يتكون مصطلح مراقبة التسيير من اجتماع كلمتي " المراقبة" و" التسيير"، إلا أنه لا يعني مراقبة العملية التسييرية من وجهة المطابقة واحترام القوانين وإجراءات وإنما يطغى عليه التعريف الإنجليزي للمراقبة ليدل على نظام للمساعدة على التحكم في الأداء التسييري وقيادة أفضل للمنظمة<sup>2</sup>.

ويمكن عرض ملخص عن أهم المراحل التي مر بها مفهوم مراقبة التسيير في الجدول التالي:

<sup>1</sup>- ناصر دادي عدون، عبد الله قويدر الواحد: مراقبة التسيير والأداء في المؤسسة الاقتصادية دار الحمديّة العامة، 2004، الجزائر، ص 42.

<sup>2</sup> - عقون سعاد، مراقبة التسيير دروس وتطبيقات، pages bleusK، الجزائر 2018، ص22.

جدول رقم (01): أهم مراحل تطور مفهوم مراقبة التسيير

تصور المؤسسة	تصور مراقبة التسيير
المقاربة الكلاسيكية	تميزت مراقبة التسيير في المقاربة الكلاسيكية بأنها قياسات كمية للفروقات بين التوقعات والانجازات الفعلية بهدف تحديد المؤسسات
مدرسة العلاقات الإنسانية	مراقبة اجتماعية، اقتصادية، مشاركة واتصال وتحفيز
المقاربة النظامية	قيادة المؤسسة، نظام قائم بين الاتصال، المعلومات والأداء نظام قائم على العلاقة بين الهيكل التنظيمي والأهداف والأداء.

المصدر: صفاء لشهب، نظام مراقبة التسيير وعلاقته باتخاذ القرار، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، 2006، ص 54.

ومن أجل توضيح جيد لمفهوم مراقبة التسيير فإنه سيتم عرض بعض التعاريف لأبرز الكتاب في هذا المجال:<sup>1</sup>

1- **التعريف الأول:** تعريف "HIBOUQUIN" : " هي سيرورة تهدف إلى تشخيص ونمذجة العلاقات

الموارد وطرق استهلاكها وبين الغايات التي جمعت واستهلكت من أجلها " .

2- **التعريف الثاني:** تعريف "REBERT N,ANTHONY" : " هي عملية يتم فيها تأثير المسير بين

على أعضاء المؤسسة، وذلك قصد وضع إستراتيجية ذات فعالية وكفاءة " .

3- **التعريف الثالث:** تعريف "ALAIN BURLURD ET CLAUDE SUMON" " مراقبة التسيير

على أنها نظام لتنظيم سلوك الفرد في ممارسة وظيفته وخاصة عندما تمارس في المجال المنظمة " .

4- **التعريف الرابع :** تعريف "P,BERCERE RON" : " هي تلك العملية التي تسمح للميسر بين

بتقييم اداءاتهم وبمقارنة نتائجهم مع المخططات والأهداف المسطرة، وبتخاذ الإجراءات التصحيحية

لمعالجة الوضعيات مع الملائمة.

5- **التعريف الخامس:** فحسب تع ريف مقدم من طرف خبراء المحاسبة ومحافظو المحاسبات "مراقبة

التسيير هي نظام شامل للمعلومات الداخلية للمؤسسة، هذا النظام يسمح بمركزية وتجميع وترتيب

المعلومات وترجمتها قصد الفهم وتبيين نجاعة كل نشاط أو وظيفة في المؤسسة؛<sup>2</sup>

وفي الأخير نستطيع حوصلة هذه التعاريف في تعريف الشامل والذي يتمثل في أن " مراقبة التسيير هي

العملية التي تسمح لنا من خلالها التأكد من استعمال الموارد المتاحة استعمالا فعالا وفي إطار أهداف

المؤسسة، وذلك بوضع تسيير نظام معلوماتي ملائم يسمح بتحديد الانحرافات من أجل تحقيق أهداف

المؤسسة".

**الفرع الثاني: خصائص مراقبة التسيير**

مما سبق يمكن استخراج الخصائص التالية التي يتميز بها نظام مراقبة التسيير:

<sup>1</sup> - ناصر دادي عدون: مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية، دار الحمديّة، الجزائر، 2004، ص 10.

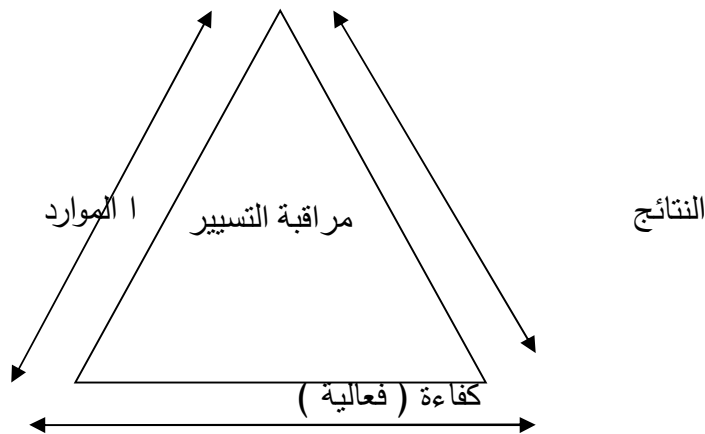
<sup>2</sup> - معراج هواري، مصطفى الباهي، مدخل إلى مراقبة التسيير، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011، ص 6.

1- مراقبة التسيير هي مسار دائم للتعديل: يعرف المسار بأنه مجموعة الأحداث أو النشاطات المرتبطة فيما بينها من حيث الزمان والمكان والتي تؤدي إلى تحقيق نتيجة مشتركة معينة<sup>1</sup>.  
يتم من خلال هذا المسار التأكد من أن الموارد والطاقات قد حصلت واستعملت بكل فعالية وكفاءة ويسمح هذا المسار بالتدخل قبل وخلال، وبعد الأداء.  
هذا يعني أن مراقبة التسيير تسمح بالقيادة الأمامية للأداء عن طريق التسيير التقديري له ومن أمثلة ذلك نجد الموازنات التقديرية، كما تسمح بالقيادة المتزامنة للأداء وكذلك القيادة الخلفية وهذا باستخدام لوحات القيادة والمحاسبة التحليلية.

### 2- العلاقة بين الوسائل والأهداف والنتائج:

لكل مؤسسة أهداف ووسائل توظفها لتحقيق النتائج المرجوة في نهاية المسار وتعمل مراقبة التسيير على اكتشاف هذه العلاقة كما هو مبين: <sup>2</sup>

شكل رقم (02): مثلث مراقبة التسيير (العلاقة بين الأهداف والوسائل والنتائج)



المصدر: عقون سعاد، مرجع سابق، ص 45.

أ- العلاقة بين الأهداف والوسائل: يتم التفكير في الأهداف والوسائل بصورة متزامنة ومترابطة، فمن جهة تشكل الوسائل المتوفرة لدى المؤسسة في زمن معين قيودا ينبغي أخذه بعين الاعتبار عند وضع الأهداف قصيرة المدى، وحتى يمكن تجسيد الأهداف المحددة لا بد أن يكون لها احتمال كبير لتحقيقها بالوسائل المتاحة، كما أن تجزئة الأهداف وتوزيعها على مراكز اتخاذ القرار للمؤسسة لا يمكن أن يتم بصورة مستقلة عن الوسائل المتاحة<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> - نعيمة يحيوي، زكية مقري، التحولات الكبرى في أنظمة مراقبة التسيير والموازنات التقديرية، دار الرابطة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص 42.

<sup>2</sup> - صفاء لشهب، مرجع سابق، ص 56.

<sup>3</sup> - ناصر داداي عدون، عبد الله قويدر الواحد، مرجع سابق، ص 47.

ب-العلاقة بين (الوسائل - النتائج): يؤدي تحديد الأهداف وتوفير النتائج إلى اعتماد مسارات معينة للنشاط من أجل تحقيق النتائج المسطرة والمشكل الذي سي طرح لاحقا هو تقييم إذا ما كانت النتائج المحققة كما ضبطت وفق نظام القياس المتاح يمكن اعتبارها مرضية بالنظر إلى الوسائل المستعملة.

ج-العلاقة بين (الأهداف - النتائج): وهي مقارنة النتائج المحققة مع الأهداف المبدية لتقييم مدى تحقق هذه الأخيرة، ومن خلال هذه المقارنة يمكننا تقييم مدى فعالية نشاطات المؤسسة، أي قدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف المسطرة وبوصف المسؤول الذي يحققه هدفه بالفعالية فالفعالية إذن هي القدرة على تحقيق الأهداف<sup>1</sup>.

### 3- تساعد المسؤولين والعاملين مع التحكم في أدائهم التسييري:

يعمل نظام مراقبة التسيير على تزويد المسيرين ومختلف المسؤولين بالمعلومات اللازمة، والناجئة عن المحاسبة العامة والمحاسبة التحليلية وعن حالة السوق والمحيط الخارجي، والتي تساعد على التحكم في أدائهم على اتخاذ القرار، لذلك على القائم بعملية مراقبة التسيير أن يسعى إلى إقناع العاملين بان مراقبة التسيير تهدف إلى التحكم في التسيير، وليس المراقبة بمعنى العقاب، حتى يكسر الحواجز التي تحول دون حرية سير المعلومات ومصداقيتها، كما عليه أن يتأكد من أن الأهداف المسطرة معقولة ومقبولة، وان الوسائل المسخرة لها ملائمة لتحقيقها.<sup>2</sup>

### الفرع الثالث: أهداف وأهمية مراقبة التسيير

#### أولاً: أهداف مراقبة التسيير

من خلال تعرضنا لبعض التعاريف الخاصة بمراقبة التسيير يتضح لنا أنها وظيفة ضرورية، تساهم بشكل كبير في مساعدة المسيرين على اتخاذ القرار حيث نجدها تسعى إلى:

1- تحليل الانحرافات التي تكون ناتجة بين النشاط الحقيقي والنشاط المعياري وإبراز الأسباب التي أدت إلى هذه الانحرافات وذلك يتم عن طريق الميزانيات التقديرية.

2- تحقيق الفعالية ونعني بها تحقيق الأهداف التي وضعت مقارنة بالموارد المتاحة ومن أجل تحسين الفعالية يتطلب تطوير ديناميكي لأنظمة المعلومات حتى نتمكن من جمع المعلومات في الوقت والحجم المناسبين، إضافة إلى ضرورة معرفة إيرادات وتكاليف المؤسسة.<sup>3</sup>

3- الوقف على نقاط الضعف التي تعاني منها المؤسسة لتصحيحها واستنتاج نقاط القوة للتركيز على تدعيمها.

1 - صفا لشهب، مرجع سابق، ص 57.

2- ناصر داداي عدون ، عبد الله قويدر الواحد، مرجع سابق، ص 48-49.

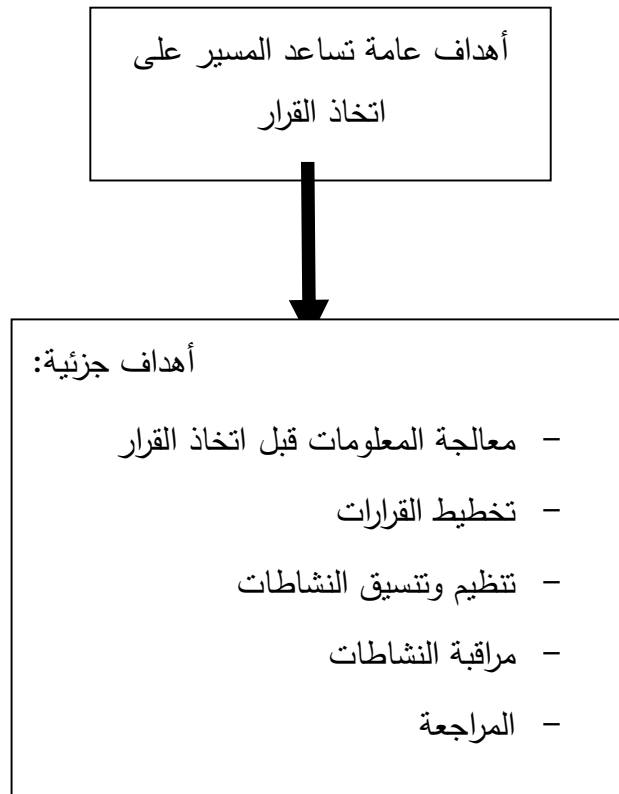
3- محمد خليل، عبد الحميد احمد، منى عبد السلام، "مراقبة التسيير في المؤسسة"، بدون نشر، ص 7.

4- تحقيق الفاعلية يعتبر المبدأ الأساسي في النظرية النيوكلاسيكية من الاستعمال العقلاني والرشيد لموارد المؤسسة، ويتم تحقيق ذلك عن طريق وضع ميزانيات تقديرية ثم مقارنة بين ما خطط له وما تم تحقيقه.

5- تحقيق الملائمة أي التأكد من أن الأهداف المسطرة تتماشى مع الوسائل المتاحة وذلك يتبنى إستراتيجية مدروسة وتسيير أمثل للأفراد، إذ أن بهذين العاملين يتمشى التسيير الفعال لوسائل الاستغلال وبالتالي تحقيق الأهداف بأقل تكاليف<sup>1</sup>.

ويمكن تلخيص أهداف مراقبة التسيير في الشكل التالي:

الشكل رقم (03): أهداف مراقبة التسيير



المصدر: عقون سعاد، مرجع سابق، ص32.

**ثانيا: أهمية مراقبة التسيير**

يعتبر لنظام مراقبة التسيير اهتماما كبيرا من طرف إدارات المؤسسات الاقتصادية وذلك للأسباب التالية:

- 1- الوقوف على المشكلات والعقبات التي تعرض استناب العمل التنفيذي قصد تذليلها.
- 2- اكتشاف الأخطاء فور وقوعها أو هي في سبيل الوقوع لكي تعالج فوراً أو يتخذ ما يلزم لمنع حدوثها.

<sup>1</sup> - توفيق غصني، كمال زيتوني، المحاسبة التحليلية كأداة لمراقبة التسيير ودورها في تنظيم ربحية المؤسسة الاقتصادية: الملتقى الوطني، واقع تقنيات مراقبة التسيير والمؤسسات الجزائرية تحليل الموجود من أجل استشراف، الإبداعات المستقبلية، جامعة المسيلة، الجزائر، 2013.

- 3- تقييم المديرين للتأكد من كفاءتهم في جميع المستويات وحسن سلوكهم.
- 4- التثبيت من أن القوانين مطبقة تماما دون إخلال وان القرارات الصادرة محل احترام الجميع.
- 5- الوصول إلى معلومات واقعية عن سير العمل من أجل ترشيد عملية اتخاذ القرارات وبخاصة ما يختص منها بالسياسات العامة للعمل بأهدافه<sup>1</sup>.
- 6- التنظيم والتوجيه وتوزيع الموارد: إذ الموارد المتاحة بأي مؤسسة هي محدودة بطبيعتها ويقع على عاتق المدراء مسؤولية توزيع هذه الموارد النادرة واستعمالها في المؤسسة بأقصى كفاءة وفعالية ممكنة.
- 7- تقييم الأداء وتصحيح الانحرافات: ترغب إدارة المؤسسة بمعرفة كيفية تنفيذ الخطط المرسومة ومدى ملاءمتها ومدى تحقيقها للأهداف المسطرة وهذا ما تقوم به مراقبة التسيير بالدرجة الأولى.
- 8- جمع وتحفيز وتنشيط الأفراد: يعمل نظام مراقبة التسيير على توحيد الجهود من أجل تحقيق المشاركة في عملية الرقابة وتنشيطها<sup>2</sup>.

**المطلب الثاني: مراقبة التسيير داخل المؤسسة**  
**الفرع الأول: مراقبة التسيير ومراكز المسؤولية**  
**أولاً: مراكز المسؤولية**

مبادئ مراكز المسؤولية: من أجل هيكل المؤسسة في مراكز مسؤولية هناك عدة مبادئ يجب مراعاتها وهي كالآتي:

- **المسؤولية:** يرتكز هذا المبدأ على تفويض المسؤولية إلى المستويات الأدنى في الهيكل الوظيفي ويعطي كل الحقوق والواجبات للمفوض له، إذا يصبح مسؤولاً عن النتائج في الفترة التفويض فيها، ويتميز هذا المبدأ بأنه يرسخ ضمناً معنى الرقابة أي أن المفوض له يبقى خاضعاً للمراقبة لأن التفويض يقصد به تفويض المسؤولية مع الخلط في المسؤوليات والمهام.
- **مبدأ قابلية المراقبة:** إن قياس أداء مراكز مسؤولية معين يجب أن يرتكز على العناصر الأساسية التي يتحكم بها هذا المركز، هذا يعني أنه عند تحديد أهداف المركز يجب مراعاة:
  - توفر الإمكانيات الضرورية للمركز.
  - الأخذ بعين الاعتبار العوامل التالية: التكاليف، رقم الأعمال، معايير أخرى، والتي يكون نشاط المركز فيها كبيراً.

<sup>1</sup> - محمد الصغير قريشي، واقع مراقبة التسيير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، مجلة الباحث عدد 2011/09 جامعة ورقلة، الجزائر، ص 167-168.

<sup>2</sup> - أحمد حسن ظاهر، المحاسبة الادارية، دار وائل للطباعة والنشر، الأردن، 2000، ص 9-10.

- في عملية تقييم أداء المركز يجب عدم إدراج عوامل كان لمراكز مسؤولية أخرى نصيب كبير فيها. إذن، فهذا المبدأ قائم على تقييم أداء المراكز وفق لعناصر التي يتحكم بها هذا المركز دون غيره<sup>1</sup>.
- مبدأ الشمولية: يعتبر هذا المبدأ أقل أهمية من سابقه، غير أنه من الواجب احترامه عند تقسيم المؤسسة إلى مراكز المسؤولية، فهو يعني التأكد
- فيما يخص النتائج المحاسبية ومعايير تقييم الأداء - من أنه تم إرفاق كل موقع حساب من حسابات الميزانية والنتائج على الأقل بمركز مسؤولية، وان مراكز المسؤولية تغطي جميع الأنشطة في المؤسسة، بحيث يجب أن تغطي هيكله مراكز المسؤولية بدون وجود إي فجوة أو نقصان وتتأكد بذلك من أن كل معيار من المعايير الخاصة بتقييم أداء المؤسسة موجودة في يد مسؤول معين يتحكم بها وتبايع تطورها خلال الزمن<sup>2</sup>.

### ثانياً: النموذج السلمي لمراقب التسيير

يحتل نظام مراقبة التسيير موقعا وظيفيا يكون تابعا إما للمدير العام أو المدير المالي أو لمواقع أخرى هي:

#### 1- تابعة مراقب التسيير للمدير العام:

تمثل التوجهات الحديثة إلى مراقب التسيير مباشرة بالمدير العام وهذه الوضعية تدعم مراقب التسيير بالاستقلالية والتدخل بصورة أكثر أهمية.

#### 2- تابعة مراقب التسيير للمدير المالي:

لهذه التابعة عدة سلبيات:

- يمكن للمدير المالي أن يشكل حاجزا اقل أو أكثر شفافية بين المدير العام ومراقب التسيير.
- يحمل مراقب التسيير في هذه الحالة شعار " المديرية المالية " وهذا ما يصعب علاقاته مع المنفذين مسؤوليهم لأنه سيكون طرفا وحكما في نفس الوقت.
- تكون مصادرة المعلومات في هذه الحالة بالدرجة الأولى ذات طبيعة اقتصادية ومالية على حساب المعطيات الأخرى.

3- في نفس مستوى المسؤولية الرئيسيين للمؤسسة، وذلك بهدف تسهيل الاتصالات بين مختلف المصالح.

### الفرع الثاني: صلاحيات مراقبة التسيير

يمكن تقسيم صلاحيات مراقبة التسيير إلى صلاحيات كلاسيكية وأخرى جديدة.

1 - أحمد بونقيب، دور لوحات القيادة في زيادة فعالية مراقبة التسيير، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة، 2006، ص 25.

2 - سعاد عقون، نظام مراقبة التسيير وأدواته ومرآته بالمؤسسة الاقتصادية، مرجع سابق، ص 79.

### أ- الصلاحيات الكلاسيكية:

- تختلف صلاحيات مراقبة التسيير من مؤسسة إلى أخرى في جميع الحالات يقوم مراقب التسيير بما يلي:
- يشارك في وضع السياسة العامة للمؤسسة في مخطط طويل أو المتوسط المدى.
  - يترجم بمساعدة المعنيين: الأهداف العامة إلى أهداف خاصة، كما يساهم في وضع مخطط النشاط وبرنامج العمل للمؤسسة كما يساعد مختلف المسؤولين في وضع موازناتهم.
  - يتصف مجموع البرامج والموازنات ويضمن انسجام النظام.
  - يراقب مختلف الانجازات ويقارنها مع التقديرات ليستخرج الفروقات.
  - يضح ويطور لوحات القيادة للمسؤولين الذين عليهم إيجاد المعلومة الرئيسية أو النقاط الحساسة، وبصورة عامة يكون مسؤولاً عن المعلومات المالية الداخلية للمؤسسة.

### ب- الصلاحيات الجديدة لمراقب التسيير:

إن الصلاحيات الجديدة لمراقب التسيير تجعل منه ما يلي:

1- مراقب للتغيرات (Accompagnateur du changement)

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

3- كما يقوم بتصميم نظام المعلومات لمراقبة التسيير.

1- **مراقب للتغيرات:** لكل مهنة لغتها ورمزها وطرفها وتقنياتها الخاصة بها والتي تبدو صعبة للمبتدئين،

ومن هنا تظهر أهمية التكوين، ومراقب التسيير هو الذي يتحمل هذه المسؤولية حيث يقوم بتنشيط

حوصص تكوينية داخلية لصالح الموظفين يهدف من خلالها إلى:<sup>1</sup>

- تطوير ثقافة التسيير داخل المؤسسة.

- تبليغ الرسائل المتعلقة بمتابعة تحسين النتائج.

- تطوير الحوار مع المنفذين.

- المساهمة في تقديم صورة ايجابية عن وظيفته.

وعادة ما يعمد مراقبوا التسيير إلى تقديم النصائح والتوجيهات للموظفين الجدد قبل مطالبتهم بالأرقام

والمعلومات وهذا ما يسهل عليهم الاندماج مع الموظفين

2- **رجل حوار التسيير:** ويهدف التسيير إلى التأكد باستمرار أن لكل مسؤول نظرة واضحة على مهمته

ومستوى التحسين المطلوب تحقيقه ولمعرفة أسباب أو مبررات مستوى التحسين المطلوب تحقيقه

والإجراءات المحتملة والتي يمكن تطبيقها بالصورة التي تسمح له بتحقيق الأهداف، وعليه يتوجب

على مراقب التسيير إن يتقن تقنيات الحوار وطرق تنشيط الاجتماعات وتقديم المبررات اللازمة.

3- **تصميم نظام معلومات لمراقبة التسيير:** يقوم مراقب التسيير بتصوير ووضع نظام مراقبة موضع

التففيذ فهو الذي ينشأ أدوات تحليل التكاليف ومراقبة الموازنات ويجعلها تتسجم مع هيكل المؤسسة،

<sup>1</sup>- ناصر دادي عدون ، عبد الله قويدر الواحد ، مرجع سابق، ص79.

ومن جهة أخرى يقوم بجمع المعلومات الضرورية، كما ينظم كيفية استقبالها ومعالجتها، وأخيرا يعمل على تكييف نظام المعلومات كلما كان ذلك ضروريا<sup>1</sup>.

### الفرع الثالث: الصعوبات التي يواجهها مراقبة التسيير

إلا أن هناك صعوبات ترتبط بالتحقيق العملي لأسس مراقبة التسيير، تشكل الصعوبات من الضروري التطرق إليها ومعالجتها للحكم على مدى كفاءة هذا النظام وبالخصوص طابعه العملي، نذكر من بينها ما يلي:

- خاصية تعدد الاختصاصات لمراقب التسيير، المتعلقة بكثرة الكفاءات الواجب أن يتحكم فيها والإلمام بتقنيات التخطيط المتعددة (الاستراتيجي، العلمي، التنفيذي)، الخبرة المرتبطة بالتسيير المالي، القدرة على التنسيق الاتصال حصر المعطيات المتعددة... الخ، هذا ما يجعل من مراقب التسيير فردا نادرا يصعب إيجاده.
- المشكل الثاني له علاقة باختيار المعلومات التي تحتاجها المؤسسة فعلا من ضمن جملة المعلومات المتاحة إليها، بمعنى مدى صلاحية المعلومات التي تم توفيرها من قبل مراقب التسيير للعملية التسييرية، وهذا ما يرتبط بملاءمتها لاحتياجات المستفيدين منها بصورة جيدة<sup>2</sup>.
- وتعتبر عملية تقييم الأداء بدورها مشكلا أساسيا لعمل مراقب التسيير، فبرغم من إمكانية تحديد الأهداف التي يتم على أساسها تقييم النتائج وقياس الانحرافات.
- هناك مشكل آخر يتعلق بصعوبة قياس مردودية نظام مراقبة التسيير، أي تحديد الأرباح الناتجة عنه والتكاليف التي يسببها ويهدف لهذا النظام إلى الاستغلال الأمثل للموارد وإلى الاقتصاد في النفقات لكن تبقى مسألة قياس الأرباح أو النتائج المحققة منه أمر صعب.
- يتطلب وضع مثل هذا النظام معرفة دقيقة لتكاليفه ونتائجه، لكن الملاحظ أن تحديد هذه التكاليف والأرباح وقياسها هو أمر صعب لان بعضها يكون غير قابل للقياس والبعض الآخر يصعب تحديده وبالتالي يصعب الحكم على مدى كفاءة نظام مراقبة التسيير.

### المطلب الثالث: أدوات مراقبة التسيير

#### الفرع الأول: الأدوات التقليدية لمراقبة التسيير

بعدما تعرفنا على مفهوم وخصائص وأهداف مراقبة التسيير لابد من التطرق إلى أهم الأدوات التقليدية التي يستخدمها مراقب التسيير ومن بين هذه الأدوات هي:  
نظام المعلومات، المحاسبة العامة، المحاسبة التحليلية، التحليل المالي، الميزانية التقديرية.

<sup>1</sup> - صفاء لشهب، مرجع سابق، ص 74-75.

<sup>2</sup> - عقون سعاد ، نظام مراقبة التسيير وأدواته ومراحل اقامته بالمؤسسة اقتصادية، مرجع سابق، ص 65.

أولاً: نظام المعلومات

### 1- تعريف نظام المعلومات:

توجد عدة تعريف لنظم المعلومات نذكر منها:

**التعريف الأول:** " نظام من الأنظمة الأخرى الموجودة بالمشروع يقوم بمهمة تجميع البيانات وتحويلها إلى معلومات حسب إجراءات وقواعد محددة تساعد بها الإدارة وفتات أخرى في اتخاذ القرارات التي تتعلق بالتخطيط والرقابة"<sup>1</sup>.

**التعريف الثاني:** " هو مجموعة من العاملين والإجراءات والموارد التي تقوم بتجميع البيانات ومعالجتها ونقلها لتتحول إلى معلومات مفيدة، وإيصالها إلى المستخدمين بالشكل الملائم والوقت المناسب من أجل مساعدتهم في أداء الوظائف المسندة إليها"<sup>2</sup>.

**التعريف الثالث:** " أنه مجموعة من الإجراءات التي تقوم بجمع واسترجاع وتشغيل وتخزين وتوزيع المعلومات لتدعيم اتخاذ القرارات والرقابة في التنظيم"<sup>3</sup>.

من خلال التعريف السابقة نخلص إلى التعريف التالي:

نظام المعلومات هو مجموعة من الإجراءات المنظمة داخل مشروع معين يتبين طريقة معالجة البيانات لتوفير معلومات تستخدم لدعم عمليات صنع القرار والرقابة في المنظمة.

### 2- عناصر نظام المعلومات:

يتكون نظام المعلومات من العناصر التالية:<sup>4</sup>

**1- المدخلات:** تتضمن ضم وتجميع العناصر أو الأجزاء معا وإعدادها لكي يدخل النظام لمعالجتها ولا بد من التأكد من أن المدخلات قد دخلت صحيحة إلى النظام، لأن عدم الدقة في البيانات الداخلة للنظام سيؤدي إلى نتائج خاطئة في المعلومات.

**2- المعالجة (التشغيل):** يقوم نظام المعلومات بتحويل البيانات الخام إلى معلومات قابلة للاستخدام ويجب أن تحدد أهداف المنشأة والمعلومات المفيدة في تحقيق هذه الأهداف وذلك عند تحديد التشغيل المراد تأديته بما يمكن من توفير المخرجات المطلوبة.

<sup>1</sup> - صلاح الدين عبد المنعم مبارك، اقتصاديات المعلومات المحاسبية والإدارية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، بدون سنة النشر، ص51.

<sup>2</sup> - عبد الرزاق محمد قاسم، تحليل وتصميم نظم المعلومات المحاسبية، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص15.

<sup>3</sup> - سونيا محمد البكري، نظم المعلومات الإدارية، دار المطبوعات الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1997، ص14.

<sup>4</sup> - فايز جمعة صالح النجار، نظم المعلومات الإدارية الطبعة الثانية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2007، ص23.

3- **المخرجات:** يتم إيصال المعلومات إلى المستفيدين وفق أشكال مختلفة مثل التقارير والجداول والقوائم والأشكال البيانية، وهذه المعلومات يطلق عليها مخرجات نظام المعلومات، والهدف الرئيسي لأن النظام المعلومات هو إنتاج معلومات مناسبة للمستخدمين النهائيين.

4- **التغذية العكسية:** هي عملية قياس ردة فعل المستفيدين على عمل النظام، فقد يقوم النظام بأداء وظائفه كما هو مفترض عند تصميمه، ولكن بعض المعلومات التي يقدمها لا تلاءم حاجات المستخدمين بطلب إحداث تغييرات في النظام هذه الطلبات يطلق عليها التغذية العكسية.

5- **الرقابة:** قد توجد بعض الأخطاء في البيانات التي تم إدخالها وقد تفقد بعض البيانات لذلك يعتبر التأكد من صحة ودقة البيانات المخزنة (والمعلومات أيضا) من الوظائف الهامة لنظام المعلومات، كما تعتبر خطوة لتحقيق من العناصر الرقابية المطبقة خلال مرحلتي التجميع والتشغيل.

6- **البيئة:** إن المنظمة هي نظام مفتوح وقابل للتكيف، لذلك فهو نظام يتقاسم المدخلات والمخرجات مع الأنظمة الأخرى في البيئة، لذا يتوجب إقامة علاقات مناسبة مع النظم الأخرى الاقتصادية والسياسية والاجتماعية في بيئتها حيث يمكن لنظام المعلومات أن يساعد المنظمة على بناء علاقات مع هذه المجاميع.

### ثانيا: المحاسبة العامة

#### 1- تعريف المحاسبة العامة:

**التعريف الأول:** " المحاسبة نظام إعلامي يهتم بالعمليات التي يقوم بها مختلف الأعوان الاقتصاديين والتي يمكن التعبير عنها بالنقود".<sup>1</sup>

**التعريف الثاني:** " هي عبارة عن التسيير المحكم المتمثل في متابعة ومعاينة كل الحركات المخصصة للاستثمار داخليا وخارجيا والتي تمكننا من معرفة الحالة المالية للمؤسسة في مدة معينة، مع تحديد النتيجة من حيث الربح أو الخسارة".<sup>2</sup>

#### 2- أهداف المحاسبة العامة:

تتمثل أهداف المحاسبة العامة في:<sup>3</sup>

- معرفة نتائج النشاط.
- تزويد المحاسبة التحليلية بالمعلومات اللازمة.
- معرفة الوضعية المالية للمؤسسة.
- معرفة نتيجة الدورة.

1- محمد بوتين، المحاسبة العامة للمؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2003، ص01.

2- يعقوب عبد الكريم، أصول المحاسبة العامة وفق المخطط المحاسبي الوطني، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2005، ص11.

3- محمد بوتين، مرجع سابق، ص 34.

- معرفة المؤشرات الاقتصادية والمالية.

### 3- مبادئ المحاسبة العامة:

تعتبر المحاسبة العامة أداة لإظهار وتقديم النتائج، وهي نظام إعلامي يزود الجميع بما يحتاجه من بيانات، فهي إذن لغة الاتصال ذات قواعد أساسية، فهي تسجل العمليات المحاسبية وتقدم النتائج حسب شروط معينة متعارف عليها عموما تسمى المبادئ المحاسبية.

وهي قواعد عرفية تطورت مع الزمن وأصبحت مطبقة لدى الجميع وهي تتصف بالقوة القانونية ولن تحظى البيانات المحاسبية المقدمة من طرف المؤسسة - مهما كانت جدية وصدق المحاسبين الذين هم بحكم المهنة، يحاولون تقديم صورة صادقة لنوعية المؤسسة - بالقول إلا إذا ثبت أن المبادئ المتفق عليها مطبقة تطبيقا سليما وتشمل هذه المبادئ عموما في:

- مبدأ استمرارية النشاط.
- مبدأ استقلالية الدورات والنتائج الدورية.
- مبدأ استقراري الوحدة النقدية.
- مبدأ الحيطة والحذر.
- مبدأ ثبوت أو استمرارية الطرق المحاسبية.
- مبدأ نظرية المزدوج.<sup>1</sup>

### ثالثا: المحاسبة التحليلية

#### 1- تعريف المحاسبة التحليلية

**التعريف الأول:** المحاسبة التحليلية أداة معالجة المعلومات المتحصل عليها من المحاسبة العامة، بالإضافة إلى مصادر أخرى، تحليلها قصد الوصول إلى نتائج يتخذ على ضوءها المسير القرارات المتعلقة من النشاط الاستغلالي أو الاستثنائي كما تمكن من دراسة المردودية، مراقبة المسؤوليات وتحديد سواء على المستوى التنفيذي أو المستوى القرار<sup>2</sup>.

**التعريف الثاني:** المحاسبة التحليلية هي عبارة عن مجموعة تقنيات لتخصيص وتحليل الأعباء للمنتجات بهدف إدماج النفقات في التكاليف<sup>3</sup>.

#### 2- أهداف المحاسبة التحليلية:

هناك عديد من الأهداف للمحاسبة التحليلية نذكر مايلي:

1 - عاشور كنوش، المحاسبة العامة، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2009، ص14.

2 - بديسي فهيمة، محاسبة التحليلية، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، عين مليلة، الجزائر، 2013، ص9.

3 - ناصر دادي عدون، المحاسبة التحليلية، دار المحمدية، الجامعية الجزائر، 1999، ص9.

أ- قياس تكاليف الأداء: الهدف الرئيسي لمحاسبة التكاليف هو تسجيل وتبويب وتحليل وتلخيص البيانات المتعلقة بعناصر التكاليف عن طريق تصميم المستندات والسجلات لإثبات تكلفة كل عنصر مما يؤدي للوصول إلى الأهداف التالية:

- تحديد تكلفة كل عنصر.
- تحديد تكلفة عناصر التكاليف داخل كل مركز التكلفة.
- تحديد تكلفة كل منتج أو نشاط.
- تحديد التكلفة الإجمالية لتحديد أسعار بيع المنتجات.

ب- تحديد درجة المردودية وتسهيل اتخاذ القرارات الموضوعية وذلك من خلال تقسيم المؤسسة إلى مراكز للتكاليف، مراكز للربح ومراكز للمردودية، وهذا سيمكن من اتخاذ القرارات<sup>1</sup>.

ج- المساعدة في إعداد الموازنات التقديرية: تلعب محاسبة التكاليف دورا بارزا في المساعدة في إعداد الموازنات التقديرية حيث يساعد محاسبة التكاليف في توفير البيانات الضرورية لإعداد الكشوف الخاصة بتكلفة كل سلعة أو مركز تكلفة أو كل فرع من فروع الشركة.

د- فرض الرقابة على عناصر تكاليف الإنتاج والمواد العمل، التكاليف غير المباشرة بهدف الوصول إلى الاستخدام الأمثل لعوامل الإنتاج من طاقات مادية وبشرية.

هـ- مراقبة ظروف الاستغلال الداخلية، من خلال مقارنة التكاليف الفعلية بالتكاليف التقديرية قصد تحديد الانحرافات والبحث عن أسبابها.

و- المساعدة في اتخاذ القرارات الإدارية: تقوم محاسبة التكاليف بتقديم المعلومات وإعداد التقارير التي تساعد في مجال اتخاذ القرارات الإدارية على النحو التالي:

- تحديد المشكلة.
- التعرف على البدائل المتاحة.
- تقييم البدائل.
- المفاضلة بين البدائل.

### رابعاً: التكاليف وسعر التكلفة

**1- تعريف التكلفة:** هي المستنفذة التي تربط بشكل مباشر بالخدمة أو السلعة ولها علاقة مباشرة بالإيراد الذي يتحقق ومنها تكلفة المواد الخام والعمل المباشر وتكلفة الحصول على الأصول الثابتة وغيرها.<sup>2</sup>

**2- تعريف سعر التكلفة:** سعر التكلفة هو مجموع أعباء مختلف من مؤسسة إلى أخرى كالآتي:  
من أجل المؤسسة التجارية

<sup>1</sup> - بديسي فهيمة، مرجع سابق، ص10.

<sup>2</sup> - عبد الناصر إبراهيم نور، عليان الشريف، محاسبة التكاليف الصناعية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط2، عمان، الأردن، 2006، ص12.

تكلفة الشراء: ثمن المشتريات + مصاريف الشراء  
سعر التكلفة: ثمن المشتريات + مصاريف الشراء.

- من أجل المؤسسة الصناعية

تكلفة شراء الموارد الأولية: ثمن الشراء المواد الأولية + مصاريف الشراء.

تكلفة الإنتاج المنتجات المصنعة: تكلفة الشراء الأولية المستعملة + مصاريف الإنتاج.

سعر التكلفة المنتجات المباعة: تكلفة الإنتاج المنتجات المباعة + مصاريف البيع (التوزيع).

### 3- العناصر المكونة للتكاليف:

الأعباء التي تعالج في إطار المحاسبة التحليلية بعضها مصدر المحاسبة العامة، والبعض الآخر خارج عن مجال المحاسبة العامة، وتتمثل هذه الأعباء في:

أ- الأعباء المعتمدة (المحملة): هي الأعباء التي تحسب ضمن التكاليف وسعر التكلفة عملية الفرز وهي مجموعة من أعباء المحاسبة التحليلية، وهي تختلف عن أعباء المحاسبة العامة لأنه يضاف إلى هذه الأخيرة الأعباء (العناصر الإضافية أو تطرح منها لأعباء غير محملة (غ المعتمدة)، أي أن أعباء المحاسبة التحليلية: أعباء المحاسبة العامة + العناصر الإضافية - أعباء غير معتمدة<sup>1</sup>.

ب- الأعباء أو العناصر الإضافية: أعباء غير مسجلة في المحاسبة العامة لأنها لا تمثل مصاريف مدفوعة إلا أنها تحسب ضمن سعر التكلفة في المحاسبة التحليلية.

ج- الأعباء غير المعتمدة: هي الأعباء التي تحتسب ضمن تكاليف المحاسبة العامة ولا تحتسب ضمن سعر التكلفة إلا تأخذ بعين الاعتبار ضمن تكاليف المحاسبة التحليلية أو هي تمثل فروقات محاسبية أو فروق تحميل تأخذ لاحقا من أجل تقريب نتيجة المحاسبة العامة والتحليلية ومن هذه الأعباء يمكن ذكر الأعباء خارج الاستغلال (ح/69) وهي أعباء لم تنتج عن دورة الاستغلال العادية أو الحالية، مخصصات استثنائية (الاهتلاكات، المؤونات)، ديون محصلة مصاريف إعداد للاقتات، منح استثنائية مثل منح التأمينات لمواجهة بعض الأخطار..... الخ<sup>2</sup>.

### رابعا: التحليل المالي

1- تعريف التحليل المالي: يعتبر التحليل المالي خطوة تمهيدية ضرورية للتخطيط المالي إذ من الضروري التعرف على المركز المالي للمنشأة قبل التفكير في وضع الخطط المستقبلية ويعتمد التحليل المالي على البيانات التاريخية التي تظهر في الميزانية العمومية وقائمة الدخل لذا فإنه يعتبر أداة للكشف عن نقاط القوة ونقاط الضعف في المركز المالي وفي السياسات المختلفة التي تؤثر على الربح<sup>3</sup>.

2- وظائف التحليل المالي: للتحليل المالي عدة وظائف تتركز على:

1 - ناصر دادي عدون، تقنيات مراقبة التسيير المحاسبة التحليلية، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1999، ص21.

2- بديسي فهيمة، مرجع سابق، ص ص18-19.

3- خلدون إبراهيم شريفات " إدارية التحليل الحالي " دار وائل للنشر، 2001، ص93.

### • توجيه المستثمرين لاتخاذ القرار:

من بين وظائف التحليل المالي توجيه متخذي القرار لاتخاذ أحسن القرارات التي تعود على المؤسسة بالربح أو الفائدة، بغرض تحقيق هدفها بالإضافة إلى محاولة التأقلم مع البيئة الخارجية التي تتميز بعدم الاستقرار من بين القرارات التي تحددها سياسات التحليل المالي.

- اتخاذ قرار الاستثمار: وذلك عن طريق إبراز مزايا وحدود عملية الاستثمار المرتقب انجازها.
- اتخاذ قرار التمويل: حيث تمكن مجلس الإدارة من البحث على فرص تمويلية أفضل.
- اتخاذ قرار التخطيط والرقابة المالية: من أجل توجيه ورقابة مختلف العمليات المالية<sup>1</sup>.

### 3- أهداف التحليل المالي:

تستخدم المؤسسة التحليل المالي من أجل تحقيق عدة أهداف أهمها مايلي:

- 1- الرقابة: معرفة درجة أداء المؤسسة من خلال التقارير المالية التي تعدها في السابق، ومن ثم إمكانية إعداد برنامج للمستقبل يخص السياسات المالية التي تتبعها عدة دورات من نشاطها، وكذلك القيام بالدراسات التفصيلية للبيانات المالية الخاصة بها.
- 2- اتخاذ القرارات المالية: تتمثل القرارات المالية في قراري الاستثمار ومصادر التمويل، فالأولى يعني اعتبار المشاريع المناسبة للاستثمارات، بينما القرار الثاني فهو إيجاد مصادر كافية لتمويل المشاريع ومن أهمها رأس مال المؤسسة الخاصة وكذلك القروض ويصب المحلل اهتمامه نحو دراسة هيكل الأصول وقدرة المؤسسة على الاقتراض والتسديد وتطور شروط التمويل سواء ذاتيا أو عن طريق الاقتراض، يستطيع المحلل تسيير هيكل الأصول في فترة معينة، ومنه فإن وضع أي برنامج متوازن من طرف مجلس الإدارة يصعب تحقيقه إذا كانت وضعية الانطلاق مختلفة.
- 3- إعلام الغير: يؤدي ذلك إلى تحاليل تبعا لسياستها المالي اتجاه السوق المالية، هذه التحاليل يتضمنها تقارير مجلس الإدارة وغالبا ما تتصف سياسة المؤسسة تجاه متعاملها بالحذر.

### خامسا: الميزانية التقديرية

#### 1- الميزانية التقديرية

الموازنة عبارة عن تعبير كمي لخطة الأعمال وتساعد على تحقيق التنسيق والرقابة.

- يعرفها معهد التكلفة والمحاسبة الإدارية بانجلترا كما يلي " خطة كمية وقيمة يتم تحضيرها والموافقة عليها قبل فترة محددة، وتبين عادة الإجراء المخطط المنتظر تحقيقه أو النفقات المنتظر تحملها خلال هذه الفترة والأموال التي تستعمل لتحقيق هدف معين".
- أما الدليل الفرنسي للمحاسبة فيعرف الموازنة بأنها: " تقديري قيمي لكل العناصر الموافقة لبرنامج مجدد" فموازنة الاستغلال هي: " التقديري القيمي لكل عناصر الموافقة لفرضية استغلال معينة لفترة

<sup>1</sup> - بن مالك عمار، المنهج الجديد للتحليل المالي الأساسي في تقييم الأداء، مذكرة لميل شهادة الماجستير، تخصص إدارة مالية، جامعة منتوري قسنطينة، 2011، ص 11.

محددة " كما يعرف الموازنات التقديرية بأنها أسلوب للتقدير يقتضي ترجمة القرارات المتخذة من طرف الإدارة مع إشراك المسؤولين إلى برنامج أعمال تدعى الموازنات.<sup>1</sup>

### 2- أهداف الموازنات التقديرية:

يهدف إعداد الموازنات التقديرية إلى تحقيق غايات نذكر أهمها كالتالي:<sup>2</sup>

- تحديد الاحتياجات التمويلية المستقبلية للمؤسسة؛
- إيجاد معايير محددة ومعقولة لأجل الحكم على الأداء المتوقع بدلا من الاعتماد على المعلومات التاريخية التي قد تكون أساسا غير مناسب للحكم على الكفاية؛
- التوجه المبكر نحو التعامل مع الأحداث المتوقعة؛
- وضع الأسس لأخذ الإجراءات التصحيحية في حالة انحراف النتائج عن المتوقع.

### 3- قواعد إعداد الموازنات التقديرية:

يتطلب إعداد الموازنات التقديرية ضرورة تواجد تنظيم إداري تكون فيه مراكز المسؤولية واضحة حتى تتمكن من ربط الموازنات بتلك المراكز وهذا ما يمكننا من تحديد المسؤولية وتقييم الأداء،<sup>3</sup> كما يتم وضع الموازنات التقديرية بعد الأخذ بعين الاعتبار كافة العوامل المحيطة بها من ظروف خارجية كالوضع الاقتصادي العام، مقدار الدخل القومي ومعدل نموه، والقوة الشرائية، تغير أذواق المستهلكين، طبيعة المنتجات المنافسة...، وبعد دراسة العوامل والظروف الداخلية والتي من أهمها الوضع المالي للمؤسسة ومدى توفر السيولة وكفاءة الجهاز الإنتاجي والإداري، علاقة المؤسسة بالزبائن والموردين...<sup>4</sup>، واعتماد الموازنة على التنبؤ أي توقع أحداث في المستقبل، وأن تشمل على كل أنشطة المؤسسة وبنود التكاليف والإيرادات وكل المستويات الإدارية وكذلك كل الجوانب الكمية والمالية، مع إشراك جميع المسؤولين في إعدادها حتى يولد لديهم شعور بروح التعاون وتجعلهم يرفعون من أدائهم.<sup>5</sup>

### الفرع الثاني: الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير

رغم أهميتها في المؤسسات أصبحت الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير مواجهة التحديات الجديدة المفروضة عليها، ويتطلب هذا من المؤسسة لتحسين الإنتاج وتحقيق الأرباح، ومن بين هذه الأدوات هي: لوحة القيادة، بطاقة الأداء المتوازن، التكلفة على أساس النشاط، التكلفة المستهدفة.

<sup>1</sup> - فركوس محمد: الموازنات التقديرية، أداة فعالة للتسيير، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001، ص 04.

<sup>2</sup> - مفلح محمد عقل، مقدمة في الإدارة المالية والتحليل المالي، مكتبة المجمع العربي، الطبعة الأولى، الأردن، 2010، ص 424.

<sup>3</sup> - محمد فركوس، مرجع سابق، ص 09.

<sup>4</sup> - خالص صافي صالح، رقابة تسيير المؤسسة في ظل اقتصاد السوق، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007، ص 213-214.

<sup>5</sup> - محمد فركوس، مرجع سابق، ص 10.

أولاً: لوحة القيادة

1-تعريف لوحة القيادة

التعريف الأول: تعريف Michel Crevais : " لوحة القيادة تطابق نظام المعلومات يسمح في أقرب وقت ممكن بمعرفة المعلومات الضرورية لمراقبة مسيرة المؤسسة في مدة قصيرة وتسهل لهذه الأخيرة ممارسة المسؤوليات".

التعريف الثاني: تعريف : Separi ,SALAZAND " لوحة القيادة هي " مجموعة من المؤشرات المرتبة في نظام خاضع لمتابعة طريق عمل أو مسؤول ما للمساعدة على اتخاذ القرارات والتنسيق والرقابة على عمليات القسم المعني كما تعتبر أداة اتصال تسمح لمراقبي التسيير بلفت انتباه المسؤول إلى النقاط الأساسية في إدارته بغرض تحسينها".

"هي مجموعة من المؤشرات المرتبة في نظام خاضع لمتابعة فريق العمل أو مسؤول ما للمساعدة على اتخاذ القرارات والتنسيق والرقابة على عمليات القسم المعني، كما تعتبر أداة اتصال تسمح لمراقبي التسيير بلفت انتباه المسؤول إلى النقاط الأساسية في إدارته بغرض تحسينها".<sup>1</sup>

2- خصائص لوحة القيادة:

من بين أهم خصائص لوحة القيادة:<sup>2</sup>

- لكل مسؤول عملي لوحة قيادة الخاصة به والتي تتناسب مع طبيعة نشاطه.
- يركز فيها على أهم النقاط التي تسمح بمتابعة أداء المسؤول، والتي تعكس الاستراتيجية المتبعة.
- يعبر عنها بلغة مشتركة تسمح لجميع أعضاء الفريق بالتحاور حول نتائج أدائهم.
- تسمح بكشف الخلل والتعديل فيها لمطابقة احتياجات المسؤولين
- تسمح بتحديد الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب.

3- وظائف لوحة القيادة:

تتلخص وظائف لوحة القيادة كالاتي:<sup>3</sup>

- أداة لقياس الأداء والمساعدة في اتخاذ القرارات.
  - أداة حوار واتصال.
  - أداة للتحفيز ولتنمية مهارات المسؤولين.
- 4- أهداف لوحة القيادة: من بين أهداف لوحة القيادة نجد:

<sup>1</sup> - بونقيب نجيب مرجع سابق، ص118.

<sup>2</sup> -المرجع نفسه، ص119.

<sup>3</sup> - المرجع نفسه، ص120.

- لوحة القيادة كأداة للمراقبة المستمرة على ما تحقق ومقارنة الأهداف (المحققة) المحددة وهي تجلب الاهتمام للنقاط الحساسة ومدى انحرافها بالنسبة للمعايير وهي تسمح بتشخيص وفحص نقاط الضعف وإظهار النقص لها تأثير مباشر على نتيجة المؤسسة.
- بمجرد صدور وجه القيادة تصبح كأداة للاتصال بين مختلف مستويات الهرم الإداري ويجب أن تسمح للمنفذين أي أسفل الهرم بمناقشة النتائج.

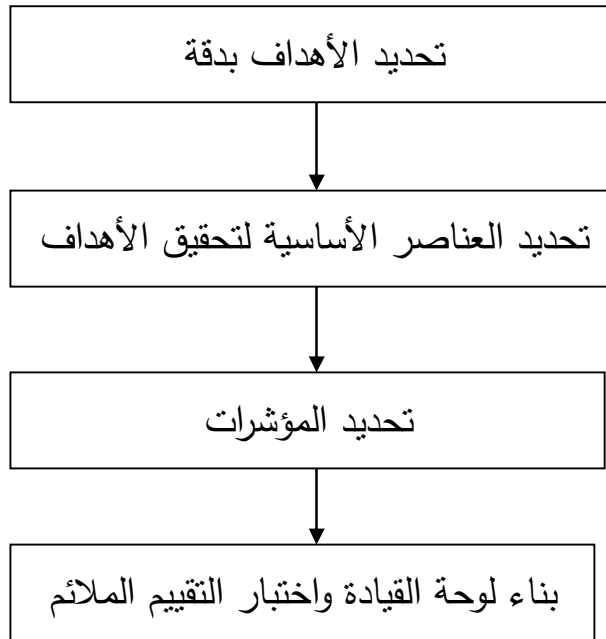
#### 5- مراحل إعداد لوحة القيادة

وسوف نتطرق إلى المراحل التالية:

- 1- تحديد الأهداف بدقة.
- 2- تحديد العناصر الأساسية لتحقيق الأهداف.
- تحديد المؤشرات<sup>1</sup>.
- 3- بناء لوحة القيادة واختيار التقييم الملائم<sup>2</sup>.

الشكل الموالي يوضح مراحل إعداد لوحة القيادة

شكل رقم (04): مراحل إعداد لوحة القيادة



المصدر: رقاد سليمة، بوغاري زينب، مرجع سابق ذكره، ص 11.

<sup>1</sup> - سليم عماد الدين ، مراقبة التسيير في الجماعات المحلية ، مذكرة ماجستير، تسيير المنظمات، جامعة بومرداس بالجزائر، 2007، ص 41.

<sup>2</sup> - رقاد سليمة، وبوغاري زينب، مرجع سابق، ص 10.

ثانيا: بطاقة الأداء المتوازن:

### 1-تعريف بطاقة الأداء المتوازن:

تعرف إلى أنها نظام إدارة استراتيجي لكونها توازن الأداء المالي وتضعه بصورته الصحيحة من خلال موجّهات أداء تأخذ بنظر الاعتبار ربط ومحاذاة الأفعال قصيرة الأمد مع استراتيجيات المنظمة وأهدافها البعيدة، إن هذا النظام يعمل على ربط مختلف جوانب العمل من خلال:

- تقليل العقبّات أمام الرؤية من خلال ترجمة الاستراتيجيات.

- تعاقب بطاقة التقييم التقليل عقبّات الموارد.

- التعلم الاستراتيجي لتقليل العقبّات ذات الطابع الإداري<sup>1</sup>.

التعريف الثاني: تعرف بأنها: " تزود المسيرين بإطار عمل متكامل يترجم المشروع المستقبلي وإستراتيجية المؤسسة في شكل مجموعة متجانسة من مؤشرات الأداء<sup>2</sup>.

### 2- مكونات بطاقة الأداء المتوازن:

تتكون بطاقة الأداء المتوازن من ثمانية عناصر أساسية تتبلور من خلالها آلية عمل هذه البطاقة وهي:

أ- الرؤية (رؤية المؤسسة): والتي يتبين إلى أين تتجه المؤسسة وما هي العملية المستقبلية التي ستكون عليها.

ب- الإستراتيجية: والتي تتألف من مجمل الأفعال والإجراءات المهمة لتحقيق الأهداف أو خطط تحقيق الأهداف التي قامت المؤسسة بتحديدّها.

ج- المنظور: وهو مكان يدفع باتجاه تبني إستراتيجية معينة وفق تحليل لمؤشرات مهمة في هذا المنظور.

د- الأهداف: أن الهدف بين كيفية القيام بتنفيذ الإستراتيجية المعتمدة، ويعبر عنها بالمستويات المحددة والقابلة للقياس لتحقيق الإستراتيجية.

هـ- المقاييس: والتي تعكس قياس أداء التقدم باتجاه الأهداف، ويفترض أن يكون المقياس ذو طابع كمي وتوصل القياسات إلى الأعمال المطلوبة لتحقيق الهدف ويصبح الكشف الممكن وضعه على شكل فعل لكيفية تحقيق الأهداف الإستراتيجية، وهذه المقاييس هي التي تدعم تحقيق الأهداف.

و-المستهدفات: والتي تبين البيانات والتصورات الكمية المقاييس الأداء في وقت ما في المستقبل .

ي- ارتباطات السبب والنتيجة: والتي تعبر عن علاقات الأهداف أحدهما بالأخرى، ومن الضروري أن تكون ارتباطات السبب والنتيجة واضحة وجلية.

<sup>1</sup> - وائل محمد صبحي إدريس طاهر محسن منصور الغالي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر الطبعة الأولى، 2009، ص152.

<sup>2</sup> - وبتور جهاد، قواسمية هيبية، دور لوحة القيادة وبطاقة الأداء المتوازن في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة اقتصادية، الملتقى الوطني، واقع تقنيات مراقبة التسيير في المؤسسات الجزائرية، جامعة سكيكدة، الجزائر، (2007-2012)، ص5.

ل-المبادرات الإستراتيجية: وهي برامج عمل توجه الأداء الاستراتيجي وتسهل عملية التنفيذ والانجاز على المستويات التنظيمية الدنيا.<sup>1</sup>

### ثالثا: التكلفة على أساس النشاط ADC

#### 1- تعريف التكلفة على أساس النشاط.

تعريف منير سالم و آخرون : يرونها على أنها طريقة محاسبية يمكن من خلالها تحديد عناصر التكاليف ارتباطا بالأنشطة التي تحرك أو تسبب هذه التكلفة ومن خلال هذه الطريقة يتم تحديد جميع الارتباطات بالأنشطة التي تحرك أو تسبب هذه التكلفة ومن خلال هذه الطريقة يتم تحديد جميع الارتباطات بين القرارات المسببة للأنشطة والأنشطة المسببة للتكلفة فمن خلال معرفة محركات أو مسببات التكلفة تكون إدارة المنشأة في وضع أفضل يعمل على تحديد تم تحقيق أو إلغاء الأنشطة التي لا تسبب قيمة مضافة للمنشأة، الأمر الذي يؤدي في النهاية إلى أداء أفضل وقياس أدق.<sup>2</sup>

تعرف على عرفها على أنها نظام مقترح لتحسين قياس تكلفة الوحدة المنتجة، من خلال تحميل التكلفة الإضافية أو الغير مباشرة على المنتجات باستخدام مجموعة كبيرة نفسيا متعددة من محركات أو مسببات التكلفة بدلا من استخدام مجموعة محددة من معدلات تحميل التكاليف.<sup>3</sup>

#### 2-مراحل تطبيق نظام محاسبة تكاليف الأنشطة:

هناك أربعة مراحل لإعداد (ADC)

##### الخطوة الأولى: تحديد الأنشطة:

حيث يتم بهذه الخطوة التعرف على الأنشطة المختلفة في المنشأة، وتحليلها تحليلا وظيفيا والذي بدوره يقوم بتحليل الأنشطة بحيث يسهل فهمها ومعرفتها وبالتالي يمكن تحديد الأنشطة اللازمة لإنتاج منتج معين مثل: إعداد المواد، تخزين المواد.... الخ

**الخطوة الثانية:** تحديد العامل أو العوامل المسببة للتكاليف العامل المسبب للتكلفة يمكن أن يكون عدد الأوامر ويمكن أن يكون لكل نشاط أكثر من عامل من العوامل المسببة للتكاليف مثل: ساعات الآلات، أوامر شراء، طلبات الصيانة.... الخ).

**الخطوة الثالثة:** تحديد معدل تكلفة لكل وحدة من العامل المسبب للتكاليف، يجدد لكل نشاط وعاء تكلفة تراكم فيه هذا النشاط للتحديد تكلفة كل وحدة من العامل المسبب للتكاليف.

التكاليف غير المباشرة المقترنة

الحجم المقدر الأساس التوزيع

<sup>1</sup> - عريوة محاد: دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء المستخدم، مذكرة ماجستير، جامعة فرحات عباس سطيف، 2001، ص72-73.

<sup>2</sup> - منير سالم وآخرون، محاسبة للتكاليف، عدد الثالث السنة الخامسة والعشرون، سبتمبر 1996، ص17.

<sup>3</sup> - أمير إبراهيم المسحال: تصور مقترح لتطبيق نظام التكاليف، المبني على الأنشطة ADC في الشركات الصناعية الفلسطينية، مذكرة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، 2005، ص58.

وتطبق هذه المعادلة لجميع عناصر التكاليف غ المباشرة: صناعة / إدارية، توزيع أو غيرها ...  
الخطوة الرابعة: تخصيص التكاليف على المنتجات

يتطلب تحديد الأنشطة في التنظيم كخطوة أولى، وكلما كانت عمليات المنشأة معقدة كلما انعكس ذلك على تحديد عوامل التكاليف، كما تؤثر درجة الآلية وطبيعة المنتج في تطبيق المقام ومن ناحية أخرى، فإن المنشأة التي تنتج أكثر من منتج تجد أن لكل واحد منها أبعاده الخاصة تبعا للأنشطة التي يستهلكها والكميات التي يحتاجها من كل نشاط<sup>1</sup>.

### 3- مزايا نظام محاسبة تكاليف الأنشطة (ADC).

هناك مزايا عديدة لاستخدام تكاليف الأنشطة ونذكر منها:

- توفير المؤشرات التي تساعد في تحديد أهمية الأنشطة معبرا عنها في شكله تكلفة.
- التوصل إلى تكاليف دقيقة للمنتجات وبشكل عام نستطيع القول أن تكاليف المنتجات الناتجة عن نظام الأنشطة هي أكثر دقة عن تكاليف المنتجات الناتجة عن نظام التكاليف التقليدية.
- اتخاذ قرارات إدارية أفضل لتحديد الدقيق لتكاليف المنتجات للمساهمة في اتخاذ قرارات تسعير المنتجات بشكل أفضل للتوصل إلى مستوى الربح المنشود.
- دقة أكبر في قياس موجبات تكلفة النشاط والذي يساعد المدراء في تحسين المنتج وقيمة العمليات وتصميم القرارات ورقابة أفضل للتكلفة.
- يؤدي نظام تحديد التكلفة على أساس النشاط إلى تخصيص أكثر دقة للتكاليف الذي بدوره يؤدي إلى تحديد ربحية عناصر التكلفة بشكل أكثر دقة<sup>2</sup>.

رابعا: التكلفة المستهدفة.

### 1- تعريف مفهوم التكلفة المستهدفة:

تعرف التكلفة المستهدفة بأنها " أداة لإدارة التكلفة تهدف إلى تخفيض تكلفة المنتج أثناء مرحلة التخطيط والتطوير والتصميم، ومن ثم فإن هذه الأداة تحاول تخفيض التكلفة عند مرحلة التصميم لسرعة وكبر حجم الوفورات التي يمكن تحقيقها عند تلك المرحلة عنها في المراحل التالية لها، وذلك مع الحفاظ على جودة المنتج والقدرات الوظيفية له ودرجة الثقة فيه من جانب العملاء.

كما يعرف البعض بأنها " نشاط يهدف إلى تخفيض تكلفة دورة حياة المنتجات الجديدة مع التأكد على ضمان تحقيق جودة المنتج والمتطلبات الأخرى للعملاء من خلال دراسة كل الأفكار المطروحة لتخفيض التكاليف أثناء مراحل تخطيط المنتج والبحث والتطوير من خلال دراسة كل الأفكار المطروحة

<sup>1</sup> - كمال خليفة أبو زيد، كمال الدين مصطفى الدهراوي، دراسات متقدمة في محاسبة التكاليف، أبو الخير للطباعة والتجليد، كلية التجارة جامعة الإسكندرية، 2007 ص ص 362-368.

<sup>2</sup> - أمير إبراهيم المسحال، مرجع سابق، ص 67-68.

لتخفيض التكاليف أثناء مراحل المنتج والبحث والتطوير وفي المراحل التجريبية للإنتاج وذلك من خلال فحص وتقييم التصورات المختلفة المتاحة لتخفيض التكلفة"<sup>1</sup>.

### 2- خطوات تطبيق تكلفة المستهدفة:

من أجل تطبيق نظام التكلفة المستهدفة بنجاح يجب إتباع الخطوات التالية:

- تحديد سعر المستهدف: يعرف السعر المستهدف للمنتج بأنه ذلك السعر المقدر للمنتج سواء سلعة أو خدمة الذي يكون المستهلكون المرتقبون على استعداد لدفعه، وهذا التقدير يبين على أساس فهم وإدراك الزبائن لقيمة هذا المنتج ورد فعل المنافسين وبعد تحديد السعر المستهدف هناك عدة عوامل تؤثر على السعر المستهدف ومنها: طبيعة المنتج، دورة حياة المنتج، العوامل السياسية والقانونية.
- تقدير تكاليف تصميم" حيث يتم فيها تحديد مواصفات المنتج المطلوب ومستوى الجودة ويتم تحديد متطلبات تصميم من خلال تحديد مكونات المنتج الجزئية والشكل النهائي المتوقع له.
- تحديد هامش الربح المستهدف: يعرف الربح المستهدف على أنه ذلك الربح الذي ترغب الإدارة في تحقيقه من المنتج المعين، ويتحدد الربح المستهدف على أساس مجموعة من الاعتبارات منها:
  - المعدلات السائدة للتوزيعات على الأسهم في الشركات المنافسة.
  - حجم المال المستثمر ومصادر الداخلية والخارجية وحجم القروض ومعدلات الفائدة.
  - المعدلات السائدة للودائع الاستثمارية في البنوك وبدل الاستثمار المتاحة.
- تحديد تكلفة المستهدفة (مسموح بها) : يتم تحديد التكلفة المستهدفة لوحدة المنتج بطرح هامش الربح المرغوب من سعر بيع المحدد في السوق للوصول إلى تكلفة الممكن تحقيقها ( المستهدفة) لهذا المنتج في ظل الموارد الأنشطة أخذ جميع الاعتبارات والمواصفات الخاصة للمنتج وفي حالة ظهور تكلفة المنتج أكبر من التكلفة المستهدفة يمكن البدء بإجراءات خاصة للبحث عن الفرص المتاحة لتخفيض التكاليف من دون التأثير في خصائص ومواصفات المنتج الرئيسية التي يحتاجها الزبائن عن طريق ما يعرف بهندسة القيمة.
- هندسة القيمة: ويتم إجراء مقارنة بين التكلفة المسموح بها وتكاليف التصميم المقدر في ضوء خصائص ومواصفات المنتج وذلك في محاولة لخفض التكلفة المقدر والاقتراب بها من مستوى التكلفة المسموح بها.
- التصميم النهائي للإنتاج ومعايير التكلفة: ويتم فيها ترجمة التكلفة المستهدفة إلى معايير أداء للأنشطة ومعايير تكاليف لكل نشاط وإجراء تحليل لتلك المعايير حسب العمليات والعناصر باعتبار أنها معايير ملزمة لكافة الأطراف المشاركة في الصميمي والإنتاج ويتم وضع نموذج تجريبي للمنتج

<sup>1</sup>- عمر شريف عبد لعالي محمدي: دراسة مدى إمكانية تطبيق مدخل التكلفة المستهدفة في المؤسسات الإنتاجية، ملتقى وطني حول واقع تقنيات مراقبة التسيير في المؤسسات الجزائرية، جامعة باتنة، الجزائر، بدون سنة، ص1.

طبق للتكاليف المستهدفة حيث يكشف النموذج التجريبي عن مدى الالتزام بتحقيق تلك التكلفة وفي حالة عدم إمكانية الوصول إلى التكلفة المسموح بها يتم التخلي عن المنتج.<sup>1</sup>

### 3- مزايا التكلفة المستهدفة:

هناك عدة مزايا لتكلفة المستهدفة من بينها:<sup>2</sup>

- نظام التكلفة المستهدفة يساهم في الإدارة الإستراتيجية للأرباح المستقبلية.
- يعتبر مدخل التكلفة المستهدفة أداة لإدارة الإستراتيجية للأرباح المستقبلية.
- يؤدي إتباع أسلوب التكلفة المستهدفة إلى تقديم منتجات أو خدمات مرغوبة من قبل العميل وبسعر يمكن تحمله وفي ذات الوقت تكون تلك المنتجات والخدمات محققة للربح.
- يعمل مدخل التكلفة المستهدفة على تخفيض التكاليف قبل حدوثها.
- تساعد التكلفة المستهدفة على تحسين العلاقات مع الموردين.
- يساعد على تطبيق التكلفة المستهدفة في التحسينات الداخلية وذلك من خلال دعم عمل الفردية وإدارة الإمداد وإدماج الموردين في تطوير المنتجات وخدمات جديدة.

<sup>1</sup>- ابن علجية فوزية، مدى استخدام أدوات مراقبة التسيير الحديثة في المؤسسات الجزائرية، مذكرة ماجستير، مراقبة التسيير، جامعة المسيلة، الجزائر، 2013، ص 59-60.

<sup>2</sup>- عمر شريف، عبد العال محمدي، مرجع سابق، ص 7.

### المبحث الثاني: أداء المؤسسة

يعتبر أداء المؤسسة صورتها في بيئة أعمالها وهو ترجمة لأهدافها وغايتها الذي يعكسه أفرادها ووظائفها ولتحسين صورتها، وجب على المؤسسة دوما العمل على تحسين أدائها والقيام بعملية تقييمه وتطوير أدوات القياس، بما يتناسب والظروف السائدة، لتصحيح أو تجنب المخاطر المحيطة بها والتي قد تؤدي بزوال المؤسسة في أي وقت، وذلك لاشتداد المنافسة بين المؤسسات في ظل اقتصاد متغير.

### المطلب الأول: عموميات حول الأداء

هناك العديد من تعاريف لمصطلح الأداء سوف نتطرق في هذا المطلب إلى تعاريف التي لها صلة بموضوع دراستنا.

### الفرع الأول: مفهوم الأداء

استعمل مصطلح الأداء لدلالة على مفاهيم كثيرة متقاربة أحيانا ومختلفة أحيانا أخرى فالأداء قد نستعمله للتعبير عن مدى بلوغ الأهداف أو عن مدى اقتصاد في استخدام الموارد وبالتالي فمفهومه مرتبط بالفاعلية والكفاءة.<sup>1</sup>

وقد عرفها القاموس *petit la Rousse* بأنه "الكيفية التي يبلغ بها التنظيم أهدافه".

أما *chevalier* وآخرون فيرون أن الأداء هو "الإنتاج الإجمالي للمؤسسة ينتج عن توفيق بيت العديد من العوامل، كرأس المال، المعرفة، العمل...، أما الأداء فينتج مباشرة عن عنصر العمل، وبالتالي فإن كل عامل سيعطي الأداء الذي يتناسب مع قدراته ومع طبيعة عمله".

لقد جاء هذا التعريف من منطلق أن مفهوم الأداء يقتصر لدى الكثير من الباحثين على المورد البشري دون غيره من موارد الأخرى، وهم يرون أن الأداء هو الكيفية التي يؤدي بها العاملون مهامهم أثناء العمليات إنتاجية، والعمليات الموافقة لها باستخدام وسائل الإنتاج المتاحة، طبقا لبرنامج المسطر والأهداف المحددة للوحدة الإنتاجية خلال فترة زمنية معينة.

إلا أن ما يمكن الإشارة عليه أن الأداء المورد البشري هو جزء من أداء المؤسسة ككل، لأن هذا المورد لوحده لا يتمكن متن تحقيق أهداف المؤسسة إلا من خلال تفاعل مختلف مواردها.

أما فيما يخص ربط الأداء بالكفاءة والفعالية فعن الأداء المؤسسة الاقتصادية هو "تلك العلاقة بين الموارد والمؤسسة والنتائج المحققة في فترة زمنية معينة وهناك من يرى بأن الأداء هو "الأهداف أو المخرجات التي يسعى النظام إلى تحقيقها. "أو "النتائج المتحصل عليها"

بالإضافة على المفاهيم السابقة لمصطلح الأداء، هناك من الباحثين من أضفى بعد آخر لمفهوم الأداء وهو البعد الاستراتيجي، حيث يرى *Angelier* أن أداء المؤسسة يتجسد في قدرتها على تنفيذ استراتيجياتها، وتمكنها من مواجهة القوى التنافسية.

1 - ربيعة حروش، اقتصاد وتسيير المؤسسة، دار الأمة للنشر، برج الكيفان، 2013، ص199.

كما أن الأداء هو: "قدرة المؤسسة على الاستمرار بشكل مرغوب فيه في سوق تنافسية متطورة، وهذا ما يتطلب في آن واحد الكفاءة والفعالية." <sup>1</sup>

### الفرع الثاني: أنواع الأداء

تطرح عملية تصنيف الأداء في المؤسسات الاقتصادية إشكالية اختيار المعيار الذي يتم الاعتماد عليه لتحديد مختلف أنواع الأداء، وبما أن مفهوم الأداء يرتبط كما رأينا سابقا إلى حد كبير بالأهداف فإننا يمكن نعتمد على المعايير المستعملة في تصنيف الأهداف واعتبارها كمعايير لتصنيف الأداء من حيث الشمولية والزمن والطبيعة.

#### 1- أنواع الأداء حسب معيار الشمولية:

إن الارتكاز على معيار الشمولية الذي قسم أهداف المؤسسة الاقتصادية إلى أهداف كلية وأهداف جزئية، يمكننا من تقسيم الأداء إلى:

##### 1- الأداء الكلي:

وهو الأداء الذي يتحقق من جراء مساهمة جميع العناصر والوظائف والأنظمة الفرعية للمؤسسة الاقتصادية، والتي لا يمكن نسبها إلى عنصر واحد دون المساهمة باقي العناصر، ومثال على ذلك مدى بلوغ المؤسسة لتحقيق النمو والاستمرارية والشمولية... الخ.

##### 2- الأداء الجزئي:

وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة، وينقسم بدوره إلى عدة أنواع حسب المعيار المعتمد لتقسيم عناصر المؤسسة. <sup>2</sup>

#### 2- أنواع الأداء حسب المعيار الوظيفي:

- الذي يقسم أداء المؤسسة إلى أداء كل وظيفة على حدة، مثل أداء الوظيفة المالية، ووظيفة الموارد البشرية، وأداء وظيفة التموين، وأداء وظيفة الإنتاج... الخ.

ويجب الإشارة هنا أن الأداء الكلي للمؤسسة هو في حقيقة الأمر تفاعل مجمل أداءات الأنظمة الفرعية لها، ولهذا فإن دراسة الأداء الكلي للمؤسسة يستوجب دراسة أداء مختلف وظائف المؤسسة الاقتصادية.

#### 3- أنواع الأداء حسب معيار الطبيعة:

وهو المعيار الذي يصنف أهداف المؤسسة إلى اقتصادية، اجتماعية، تقنية، سياسية... الخ، وبالتالي فإنه يمكن تصنيف أداء المؤسسة الاقتصادية إلى أداء اقتصادي، وأداء اجتماعي، وأداء سياسي، وأداء تقني... الخ، فالمؤسسة الاقتصادية مهما كان نشاطها، فإنه لا يمكن الاعتماد على الأداء الاقتصادي فقط، والذي يتجسد بتحقيق الفوائض وتعظيم الأرباح وتدنية مستويات استخدام الموارد، لمعرفة درجة أداء هذه

<sup>1</sup> - ربيعة حروش، مرجع سابق، ص 200.

<sup>2</sup> - المرجع نفسه، ص 201.

المؤسسة، ولكن أيضا بالاعتماد على مدى تحقيق المؤسسة لأهداف الاجتماعية، فالمؤسسة الناجحة هي التي تعرف كيفية الوصول إلى تحقيق أكبر مستوى من الأداء الاقتصادي والاجتماعي. أما الأداء التكنولوجي والثقافي والسياسي، فالمؤسسة قد تطمح للسيطرة على مجال تكنولوجي معين، أو التأثير على سلوكيات لأفراد وخلق أنماط استهلاكية جديدة، أو ربما التأثير على النظام السياسي القائم بتمويل حملات انتخابية من أجل إيصال أشخاص معينين إلى مراكز القرار

### الفرع الثالث: العوامل المؤثرة في أداء المؤسسة الاقتصادية

- يعتبر الأداء دالة تابعة لمجموعة من المتغيرات والعوامل التي تؤثر سلبا أو إيجابا، ويمكن حصرها لعوامل فيما يلي: <sup>1</sup>

- القيادة؛
- الثقافة التنظيمية؛
- الخيارات التقنية؛
- أسلوب الإدارة؛
- الهيكلة؛
- العملية الإنتاجية؛
- الاستراتيجية؛
- المحيط.

كما أجمع المفكرون على تقسيم العوامل المؤثرة في أداء المؤسسة الاقتصادية حسب إمكانية التحكم فيها إلى العوامل خاضعة لتحكم المؤسسة، وأخرى غير خاضعة لتحكم المؤسسة، وهي كما يلي: <sup>2</sup>

#### 1- العوامل غير الخاضعة لتحكم المؤسسة:

وتشمل جميع المتغيرات والقيود والمواقف التي لا يمكن للمؤسسة مراقبتها، وبالتالي هي تمثل محيط المؤسسة بمختلف أبعاده والذي يعبر عنه بأنه "كل ما هو خارج المنظمة". ويمكن أن تكون هذه العوامل إما فرصا متاحة يمكن للمؤسسة أن تستغلها لتحسين أدائها، أو قد تمثل مخاطر تؤثر سلبا على المؤسسة، وبالتالي عليها التكيف معها وتقليل مخاطرها، ومع كونها غير خاضعة لتحكم المؤسسة فإنه يمكن تقسيمها حسب طبيعتها على العوامل الاقتصادية، أو ثقافية، أو تكنولوجية، أو سياسية، أو قانونية.

وتكون العوامل الاقتصادية أكثر تأثيرا على أداء المؤسسة الاقتصادية، نظرا لطبيعة نشاط المؤسسة الذي يستمد موارده من هذا المحيط، وتكون مخرجاتها مقدمة لنفس المحيط.

<sup>1</sup>- رقيقة حروش، مرجع سابق، ص202.

<sup>2</sup>- المرجع نفسه ، ص203.

ولهذا يمكن تقسيم هذه العوامل الاقتصادية إلى العوامل ماكر واقتصادية، كالفلسفة الاقتصادية للبلاد، ومعدلات النمو، وسياسة التجارة الخارجية، ومعدلات التضخم، وأسعار الفائدة...إلخ، وأخرى ميكرو اقتصادية، كوفرة المواد الأولية أو ندرتها، الطاقة، درجة المنافسة، هيكل السوق، دورة حياة المنتج، الأيدي العاملة المؤهلة، مستوى الأجور...إلخ.

### 2- العوامل الخاضعة لتحكم المؤسسة:

وتتمثل في جميع العناصر التي تخضع إلى حد ما لتحكم المؤسسة، وهي المتغيرات والقوى التي تؤثر على أداء المؤسسة سلبيًا أو إيجابًا، والتي يمكن لمسيير المؤسسة إحداث تغييرات فيها لتخفيف من آثارها السلبية أو إلغائها، أو لتعظيم إيجابياتها.

ومن هذه العوامل نجد العوامل التقنية المرتبطة بدرجة كبيرة بالجانب التقني في المؤسسة والمتمثلة في:

- نوع التكنولوجيا المستخدمة؛

- نسبة الاعتماد على الآلات مقارنة مع عدد العمال؛

- تصميم المؤسسة من حيث المخازن، الورشات، التجهيزات؛

- نوعية المنتج؛

- التوافق بين المنتجات ورغبات طالبيها؛

- التناسب بين طاقتي الإنتاج والتخزين في المؤسسة؛

- نوعية المواد الأولية المستخدمة؛

- مستويات الأسعار؛

- الموقع الجغرافي للمؤسسة.

أما العوامل الأخرى فهي العوامل البشرية وهي جميع المتغيرات التي تؤثر على استخدام الموارد البشرية في المؤسسة وتضم:

- التركيبة البشرية من حيث الجنس والسن؛

- مستوى تأهيل الأفراد؛

- التوافق بين مؤهلات العمال والمناصب التي يشغلونها، والتكنولوجيا المستخدمة؛

- نظامي المكافآت والحوافز؛

- الجو السائد بين العمال، والعلاقة بين المشرفين والمنفذين؛

- نوعية المعلومات.

### الفرع الرابع: عناصر الأداء

تهتم الإدارة في المؤسسات برفع الكفاءة الإنتاجية وتحسين مستوى الأداء، فهي المحرك الديناميكي للعملية الإنتاجية، بمعنى أنها مصدر الطاقة التي تسيطر على الأداء لمختلف العناصر المنتجة من جهة أخرى، ما زالت الكفاءة الإنتاجية تتوقف على الطريقة التي يؤدي بها الأفراد أعمالهم، إذ أن هؤلاء

باستخدامهم الآلات أو بتنفيذهم لمراحل الإنتاج يمكنهم أن يؤثروا على كفاءة التجهيزات، وبالتالي على الإنتاجية التي أصبح تحسينها يعتمد بشكل أساسي على زيادة القدرة على العمل، وكذا الرغبة فيه، ومن ثم تحقيق الرضا الوظيفي الذي يتعلق بالأداء الجيد داخل المؤسسة.<sup>1</sup>

### أولاً: المقدرة على العمل

هي العنصر الأول من عناصر الأداء، وتكتب المقدرة على العمل بالتعليم والخبرة العلمية، كما إن حسن الاستفادة من مؤهلات العنصر البشري ومهاراته وقدراته التي يتمتع بيها، تمكن من الوصول إلى تحقيق الأهداف بأعلى فعالية وأقصى كفاءة ممكنة، ولن يأتي ذلك إلا من خلال:

#### 1- حسن اختيار العاملين:

تتضمن عملية اختيار العاملين المفضلة بين الأفراد المتقدمين لشغل وظيفة معينة، من حيث مؤهلاتهم ومهاراتهم، وكذا فعاليتهم وكفاءتهم في الأداء المناسب، فعلى إدارة الموارد البشرية أن تحدد شروط الواجب توافرها في الشخص الذي يشغل الوظيفة ثم انتقاء أفضلهم وأصلحهم للعمل.

#### 2- التدريب والتكوين:

في الحديث عن مردودية التدريب يقال انه لن يكون التدريب مجدياً.

#### - مردود هام بالنسبة للعامل والمؤسسة:

تعتبر وظيفة التدريب إحدى الوسائل الرئيسية لرفع الكفاءة الإنتاجية وزيادة الفعالية، كما أنها مكملة لوظيفة الاختيار والتعيين، لأن هذه البرامج تساعد على تطوير وزيادة مهارات العاملين وتحسين قدراتهم على أداء الأعمال، كما يرى كيب أن أهداف استراتيجية تكوين الموارد البشرية هي الحصول على قوة العمل التي تتوفر فيها المواصفات الصحيحة من خصائص شخصية ومهارات ومعارف، فضلاً عن امتلاك القدرة على التقدم الوظيفي والتطور المستقبلي في المهارات والمعارف، كما إن هذه الإستراتيجية تركز على أهمية المورد البشري في بناء وتنمية وتفعيل القدرة التنافسية.<sup>2</sup>

### ثانياً: الرغبة في العمل

العنصر الثاني في الأداء هو توفر الرغبة في العمل لدى الفرد شاغل الوظيفة، فالإدارة بدأت تعترف بأهمية هذا الموضوع فأصبح التعرف على محددات دوافع العمل كوسيلة للتأثير على تلك الرغبة أمراً ضرورياً لرفع الكفاءة، هذا وتتأثر رغبة في العمل بمجموعة من العوامل، نتلخص فيما يلي:

#### 1- التحفيز:

يتمثل في وضع التسهيلات وتشجيعات معينة تهدف إلى تحريك الفرد العامل وتدفعه إلى تحقيق غرض أو نشاط محدد، وقد يكون مادياً متمثلاً في الرواتب والعلاوات...، أو معنوياً مثل الاعتراف والتقدير والمشاركة في اتخاذ القرارات...، وتترك الحوافز أثراً جانبية إذا حققت الهدف المرغوب من ورائها.

<sup>1</sup> - هاشم محمدي رضا، الإدارة بالأهداف، دار الراجحة لنشر والتوزيع، الأردن، 2014، ص187.

<sup>2</sup> - المرجع نفسه، ص ص188-189.

## 2- حاجات الأفراد:

العنصر الثاني المؤثر في كفاءة الفرد الإنتاجية، وهو ما يرغب الفرد من تحقيقه من حاجات ورغبات، فتتأثر طرق تفكيره وأنماط سلوكه، حتى يصنع لنفسه مركزا ومستقبلا.

## 3- بيئة العمل الداخلية والخارجية:

تشكل جزء كبيرا من السلوك البشري، فظروف العمل داخل المؤسسة يمكن أن تساهم في تخفيض مستوى الأداء، كذلك المتعلقة بانعدام التهوية والتدفئة، أو عدم التحكم في الضوضاء أو غيرها، إما المحيط الخارجي فتشكله تلك المؤثرات الاجتماعية التي تحدد كفاءة الأفراد الإنتاجية، ومنها التنظيمات غير الرسمية لجماعات العمال، التي يمكن أن تقلص من رغبة الفرد في العمل، يمكن أن توجه العاملين نحو الأفضل سبل الأداء ومساعدتهم على تجنب الأخطاء والسلبيات.

## ثالثا: الرضا الوظيفي

تستطيع الإدارة أن ترفع مستوى كفاءة الإنتاج عن طريق تحديد أنواع الأعمال المطلوبة لتحقيق أهدافها، وكذا تحديد المهارات والكفاءات البشرية اللازمة لأداء تلك الأعمال والوظائف، وبذلك يمكن التأكد من أن كل فرد يقوم بأداء العمل المناسب له، إذ أصبح من ضروري الاهتمام بالعنصر البشري واستخدامه الاستخدام الفعال بتحسين مستوى الرضا لديه، فهو غير مجبر على شغل وظيفة لا يرضاها.<sup>1</sup>

## 1- مفهوم الرضا الوظيفي:

أورد الباحثون تعريفات متعددة للرضا الوظيفي، يرى هيربرت أن مفهوم الرضا الوظيفي يطلق على مشاعر العاملين تجاه أعمالهم، ويمكن تحديد تلك المشاعر من زاويتين، مايو فره العمل للعاملين في الواقع، وما ينبغي أن يوفره العمل من وجهة نظرهم وفي تعريف آخر، يرى البعض أن الرضا الوظيفي هو الشعور النفسي بالقناعة والارتياح أو السعادة لإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات مع العمل نفسه ومحتوى بيئة العمل، ومع الثقة والولاء والانتماء، تختلف وجهات النظر في تعريف الرضا الوظيفي، إلا أنها تتفق في أنه يمثل الإشباع التي يحصل عليها الفرد من المصادر المختلفة التي ترتبط بالوظيفة التي يشغلها، كما أنه محصلة عناصر الرضا الذي يتصور الفرد أن يحصل عليها من عمله، ويعبر عنها بالعلاقة التالية:

الرضا الوظيفي = الرضا عن الأجر + الرضا عن محتوى العمل + الرضا عن فرص الترقى + الرضا عن الإشراف + الرضا عن جماعة العمل + الرضا عن ساعات العمل + الرضا عن ظروف العمل.

## 3- العوامل المرتبطة بالرضا عن العمل:

يتأثر الرضا الوظيفي بالعديد من العوامل، يمكن تصنيفها كالتالي:

1 - هاشم محمدي رضا، مرجع سابق، ص 189.

1- مجموعة العوامل الشخصية:

- وهي التي ترجع على الشخص نفسه، كتلك التي تتعلق بقدراته ومهاراته، ويمكن قياسها بتحليل خصائصه، كالتعليم، السن، المستوى الوظيفي، إلا أنه من الصعب التحكم فيها، واستخدامها لتحسين درجة الرضا عن العمل لدى الفرد.

2- مجموعة العوامل المرتبطة بالظروف العمل:

تتعلق أساسا بظروف والبيئة العمل داخل المؤسسة، وبإمكان الإدارة التحكم في معظمها أو تغييرها.

3- العوامل المتعلقة بالوظيفة أو العمل:

عندما يكون للعمل تصميم سليم يسمح بالتنوع والأهمية وتوافر المعلومات، يكون هناك ضمان نسبي للرضا عن العمل.

2- العوامل المتعلقة بالتنظيم والإدارة:

عندما يدرك الفرد مدى جودة الإشراف الواقع عليه تتأثر درجة رضاه عن الوظيفة، فيدرك أهميته واهتمام المشرف بشؤونه وحمايته لحقوقه، كأن يتحصل على مكافآت وترقيات يتم توزيعها بشكل عادل بين العمال. - إن العوامل السابقة تؤثر لا محالة في الفرد العامل، وتجعل منه فاعلا وإيجابيا في دائرة عمله، إذا ما تم التحكم فيها بالشكل الذي يحسن من مستوى الأداء.<sup>1</sup>

3- نتائج الرضا عن العمل:

حدد الباحثون عددا من النتائج المحتملة للرضا الوظيفي، بما في ذلك آثاره على الأداء والغياب ودوران العمل:

- الرضا عن العمل ومعدل دوران العمل:

يفترض أنه كلما زاد الرضا الفرد عنه عمله زاد الدافع لديه على البقاء فيه وقل احتمال تركه له بطريقة اختيارية، فهناك علاقة سلبية بين الرضا الوظيفي، ومعدل دوران العمل، أي أنه كلما ارتفعت درجة الرضا كلما قل معدل دوران العمل.

- الرضا عن العمل ومعدل الغياب:

يمكن الاعتماد على الرضا عن العمل للتنبؤ بحالات الغياب، فكلما كان الرضا الوظيفي مرتفعا قلت معدلات الغياب.

- الرضا عن العمل والإصابات:

هناك من يرى أن الحوادث والإصابات تحدث بسبب انعدام الدافع على أداء العمل بكفاءة وعدم الرغبة فيه، إذ أن العامل الذي لا يشعر بدرجة عالية من الرضا عن عمله تجده أقرب إلى الإصابة، يقول فروم أن الإصابات هي مصدر من مصادر عدم الرضا عن العمل وليس العكس.

<sup>1</sup> - هاشم محمدي رضا، مرجع سابق، ص ص 190-191.

### - الرضا عن العمل ومعدل الأداء:

دلّت نتائج الدراسات على أن الرضا المرتفع ينتج عنه أداء مرتفع، والعكس صحيح، فالموظف الراضي عن عمله تزداد درجة حماسه للعمل، وينعكس ذلك على ارتفاع إنتاجيته وأدائه.

### 4- علاقة رضا العامل بتنمية المؤسسة:

تتعرض صحة المؤسسة في العديد من الأبعاد مثل، نسبة الربحية وزيادة رأس المال وكذا ثقافة المؤسسة ومستوى والإنتاجية والاستراتيجيات الموارد البشرية، هذه الأخيرة التي تلعب دوراً هاماً في تحقيق صحة جيدة للمؤسسة، لذلك فإن قياس رضا العامل يجب أن يكون دورياً، فيتم تقييم مستواه من مختلف النواحي، سواء من ناحية الرغبة في العمل أو من جهة المعنويات والمكافآت... الخ.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: الأسس العامة للأداء المؤسسي.

تم التطرق هنا إلى توضيح مفاهيم عديدة تتعلق بالأداء المؤسسي المتمثلة في مؤشرات وأبعاده ومحدداته ومستوياته.

### الفرع الأول: مؤشرات الأداء المؤسسي

توجد أربعة مؤشرات لأداء المؤسسي:<sup>2</sup>

### المعيار الأول: الفلسفة والرسالة والأهداف

يجسد هذا المعيار الإطار القيمي للمؤسسة من خلال التركيز على أهمية تحديد المنطلقات الأساسية التي تحكم مسار العمل، وتحدد غايته، والغرض الذي من أجله قامت المؤسسة، وهي الخطوة التي تعبر عن مرحلة مهمة من مراحل العمل التنظيمي، وهي مرحلة التكوين والتخطيط، وإذا كان من المسلمات الضرورية لهذه المرحلة هو صياغة رسالة وأهداف المؤسسة. فأن تأطير المؤسسة وتحويلات وتوحيد نهجها، لا بد أن يقوم على فلسفة واضحة ومحددة.

### المعيار الثاني: الحكم والإدارة

يتعلق معيار الحكم والإدارة بالقيادة والإدارة التي تدير المؤسسة، وبالبنية التنظيمية للبناء المؤسسي التي من خلالها تحقق إدارة المؤسسة، أهدافها في إطار منظومة بشرية ومادية تحتكم إلى سياسات واضحة وأنظمة وقوانين معتمدة تنظم العمل، من خلال لوائح تفصيلية لكل مجال من مجالاته. وهياكل ترسم مسار اتصالاتها وردود مسؤوليات العاملين فيها وواجباتهم كما تتطلب أن تكون بيئة العمل متناسب طبيعة أعمالها، وربط عناصر الحكم والإدارة بمنظومة رقابية تهدف إلى تقويم المسار وتحسين أداء وتطوير بنية العمل التنظيمي.

1 - هاشم محمدي رضا، مرجع سابق، ص 191.

2- سعيدة أرفيس، تأثير إعادة هندسة العمليات الإدارية على الأداء المؤسسي، مذكرة ماستر أكاديمي في قسم علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المسيلة، 2018/2017، ص ص 24-25.

### المعيار الثالث: النطاق المؤسسي

يشير معيار النطاق المؤسسي إلى جوهر عمل المؤسسات التعليمية ودورها الرئيسي لارتباطه بقياس مدى فعالية المؤسسة في تقديم خدماتها التعليمية والبحثية، إذ يتوقع أن تتسق هذه البرامج والخدمات التعليمية مع رسالة المؤسسة، كما يتم تحديد علاقة المؤسسة بالمجتمع، والتأكد من تحقيق المنفعة المتبادلة وقياس سمعة المؤسسة على مستويين المحلي والدولي.

### المعيار الرابع: الموارد المؤسسية والخدمات

تعد موارد المؤسسة من عوامل الأساسية التي تساعد المؤسسة على القيام بمهامها التي تضمنها رسالتها وأهدافها، كما تعمل المؤسسة على تطوير هذه الموارد لتحقيق الاستغلال الأمثل للموارد البشرية والمادية وتؤثر موارد المؤسسة في قدرتها على تحقيق المعايير المطلوبة للوصول إلى درجة من التميز تمكنها من تحسين أدائها والمنافسة على صعيد المحلي والدولي.

### الفرع الثاني: أبعاد الأداء

تعني بأداء الفرد للعمل، القيام بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله ويمكننا أن نميز ثلاثة أبعاد للأداء، وهذه الأبعاد هي: <sup>1</sup>

- الجهد المبذول؛
- كمية الجهد؛
- نمط الأداء.

### أ- كمية الجهد المبذول:

تعبر عن مقدار الطاقة الجسمانية أو العقلية التي يبذلها الفرد خلال فترة زمنية وتعتبر المقاييس التي تقيس سرعة الأداء أو كميته في خلال فترة معينة معبرة عن البعد الكمي للطاقة المبذولة.

### ب- الجهد المبذول:

فتعني مستوى بعض الأنواع للأعمال، قد لا يهتم كثيرا بسرعة الأداء أو كميته بقدر ما يهتم بنوعية وجودة الجهد المبذول ويندرج تحت المعيار النوعي للجهد الكثير من المقاييس التي تقيس درجة مطابقتها للإنتاج المواصفات، والتي تضمه درجة خلو الأداء من الأخطاء التي تقيس درجة الإبداع في الأداء.

### ج- نمط الأداء:

يقصد به الأسلوب أو الطريقة التي يبذل بها الجهد في العمل، أي الطريقة التي تؤدي بها الأنشطة العمل، فعلى أساس نمط الأداء يمكن قياس الترتيب الذي يمارسه الفرد في أداء حركات أو أنشطة معينة أو مزيج هذه الحركات أو الأنشطة إذا كان العمل جسمانيا بالدرجة الأولى، كما يمكن أيضا قياس الطريقة التي يتم الوصول بها إلى حل أو قرار لمشكلة معينة أو الأسلوب الذي يتبع في إجراء بحث أو دراسة.

<sup>1</sup> - سعيدة أوشن، ليندة ببيبي، دور الاتصال الداخلي في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة ماستر، قسم العلوم الإسلامية، أم بواقي، 2018/2017، ص ص 48-49.

### الفرع الثالث: محددات الأداء

انطلاقاً من اعتبار الأداء ممارسة الأنشطة والمهام المختلفة التي تتكون منها الوظيفة، وإن ذلك يعتبر سلوكاً، فإن هذا السلوك عرضة للتأثر سلباً أو إيجاباً ببعض العوامل أو العناصر التي من شأنها في نهاية الأمر أن تؤثر على الأداء، ويطلق على مثل هذه العناصر عادة محددات الأداء، وتنقسم هذه المحددات من حيث علاقتها بالعامل أو مدى سيطرته عليها إلى قسمين القسم الأول تتمثل في المحددات التي تتعلق بالعامل كشخص وسميهاها المحددات الداخلية والقسم الثاني تتعلق بالبيئة المحيطة أي خارج سيطرة العامل وسميهاها المحددات الخارجية، أما هذه المحددات فهي تتعلق بالبيئة المحيطة أي خارج سيطرة العامل وسميهاها المحددات الخارجية، أما هذه المحددات فهي على نحو التالي:<sup>1</sup>

#### 1- المحددات الداخلية:

أ. **الجهد:** وهو الجهد الناتج عن حصول العامل على الدعم أو الحافز والذي يترجم إلى الطاقات الجسمية والحركية والعقلية التي يبذلها العامل لأداء مهمته، حيث تتأزر هذه الطاقات مع بعضها البعض لإنجاز العمل المطلوب، وأن هذا الجهد له طاقات تحفزه عوامل وتنشطه عوامل أخرى مما ينعكس على الأداء فهي أي جهد سيكون من محددات الأداء سواء على الصعيد الفردي أو الجماعي.

ب. **القدرات:** ونعني بها تلك الخصائص والمهارات الشخصية اللازمة لدا الوظيفة وتسمى أحياناً بالكفاءات أو بالسمات الشخصية، كالقدرة والتحمل وسرعة البديهية أي التي لا بد من توافرها في من يقوم بوظيفة ما، وهي كذلك تؤثر بشكل مباشر في الأداء وبما أنها كذلك فهي أيضاً تعتبر من محددات الأداء الوظيفي.

ج. **إدراك الدور:** ويشير إلى الاتجاه الذي يعتقد العامل أنه من الضروري توجيه جهود، في العمل من خلاله أي توجه جهد العامل، بمعنى أن أداء العامل يتجدد بمدى فهمه للدور الذي يقوم به أو يمارس من خلال الوظيفة التي يعمل بها، حيث يتضمن هذا الفهم والوعي ترجمة للجذور والقدرات وتسخيرها في العمل بناء على هذا الفهم، وله المعنى والدلالة التي تتشكل بالنسبة للعامل جراء عمله أو وظيفته.

#### 2- المحددات الخارجية:<sup>2</sup>

يشير الواقع أن هناك عناصر أو محددات تخرج عن سيطرة العامل وتؤثر في الأداء وتتمثل فيما يلي:

##### أ- متطلبات العمل:

وتتعلق بكل من الواجبات والمسؤوليات والأدوات والتوقعات المأمولة من العامل، إضافة إلى الطرق والأساليب والأدوات والمعدات المستخدمة في ممارسة العامل لمهامه وأعماله.

1 - سعيدة أوثن، ليندة ببيي، مرجع سابق، ص ص 46-48.

2 - المرجع نفسه، ص 47.

### ب- البيئة التنظيمية:

تشير إلى البيئة التنظيمية السائدة في المؤسسة التي تؤدي الوظيفة فيها وتشمل عادة كل من مناخ العمل، الإشراف، توفر الموارد، الأنظمة الإدارية، الهيكل التنظيمي، نظام الاتصال، السلطة أسلوب القيادة، نظام الحوافز، الثواب والعقاب، وجميع هذي العوامل غاية في الأهمية من حيث تحفيز أو تثبيط دافعية العامل وبالتالي جودة أدائه.

### ج- البيئة الخارجية:

تؤثر البيئة الخارجية للتنظيم الذي يعمل به العامل على أدائه كالمنافسة الخارجية، فالمعلم المتقاعد عادة ما يملك القدرة ويبدل الجهود أكثر من المعلم المقيم، وهذا قد يؤثر إيجابا في التحفيز للوصول إلى مستوى أدائه، وقد يؤثر سلبا في دافعية بعض زملاؤه للعمل إذا ما حصلوا على التحفيز وتبادل الخبرات، كما تلعب التحديات الاقتصادية إلى التأثير على الأداء فانخفاض الرواتب.

وكذلك الحوافز والمكافآت واختلاف الرتب الوظيفية من مؤسسة إلى أخرى تؤثر سلبا على أداء العاملين في حالة تدنيها وإيجابيا في حال ارتفاعها، وكذلك فالنتائج التي يحققها متعامل تجاري مثلا هي نتيجة المهارات والمعارف الوظيفية التي يملكها هذا المتعامل، إضافة إلى الجهود التي يبذلها، والمنطقة التجارية التي يعمل بها مثلا أو المنتجات التي يشرف عليها، قد تؤدي إلى زيادة المنافسة والتحديات الاقتصادية التي يواجهها في المحيط الخارجي، حيث تتأثر كل متطلبات العمل والكفاءات أو المهارات وبيئة التنظيم بالعوامل الخارجية سلبا أو إيجابا ويصب هذا التأثير في النهاية على أداء الموظف<sup>1</sup>.

### الفرع الرابع: مستويات الأداء

هناك عدة مستويات للأداء التي يمكن إنجازها فيما يلي: <sup>2</sup>

1- **الأداء الاستثنائي:** والذي بين التفوق في الأداء على مدى البعيد والذي يعبر عنه في شكل عقود المريحة ازدهار الوضع المالي.

2- **الأداء البارز:** وتتميز به المنظمة التي تقود القطاع الذي تنشط فيه وأهم ما يعبر عنه هو الحصول على عقود عمل كبيرة، امتلاك الكفاءات وضع نقدي ومالي متميز.

3- **الأداء الجيد جدا:** الذي يبين مدى صلابة الأداء وتوفر الدلائل المستقبلية والكفاءات، التمتع بوضع مالي جيد.

4- **الأداء الجيد:** والذي يمثل سيرورة دون المعدل بكثير مع وضوح نقاط الضعف في جميع المحاور فضلا عن وجود صعوبات خطيرة في استقطاب الكفاءات، مواجهة المشاكل خطيرة في الجوانب المالية.

1 - سعيدة أوشن، ليندة ببي، مرجع سابق، ص ص 47- 48.

2 - سميرة بن حليلة، دور متطلبات إدارة المعرفة في تميز الأداء المؤسسي، مذكرة ماستر أكاديمي في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة المسيلة، 2017-2018، ص ص 23-24.

5- الأداء المتأزم: وهو الأداء غير الكفء تماما والذي يحتمل أن يسبب مشاكل متنوعة وكبيرة في جميع محاور المنظمة.

### المطلب الثالث: تقييم الأداء

إن تقييم الأداء هو عبارة عن مجموعة من الدراسات التي ترمي إلى التعرف على مدى قدرة أو كفاءة الوحدة الاقتصادية من إدارة نشاطها في مختلف جوانبها وهو أحد الوظائف المتعارف عليها في إدارة الأفراد والموارد البشرية في منظمات الحديثة.

### الفرع الأول: مفهوم تقييم الأداء

لقد ذهب البعض إلى مفهوم تقييم الأداء على اعتبارها عملية إدارية دورية هدفها قياس نقاط القوة والضعف في الجهود التي يبذلها الفرد والسلوكيات التي يمارسها في موقف معين، وفي تحقيق هدف معين خطت له المنظمة مسبقا.

ووصفها الآخرون بأنها، دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية، وأيضا للحكم على إمكانية النمو والتقدم للفرد في مستقبل وتحمله لمسؤوليات أكبر، أو ترقية لوظيفة أخرى.

بالاعتماد على التعاريف السابقة والتعاريف الأخرى، نجد أن عملية تقييم الأداء، تمثل أحد أهم الأنشطة التي يقاس من خلالها أداء الأفراد العاملين للوقوف على نقاط القوة والضعف وانعكاساتها السلبية والإيجابية على إنتاجية الفرد، وكذا التعرف على مدى جودة أدائه عند جميع المستويات التنظيمية.<sup>1</sup>

### الفرع الثاني: أهمية تقييم الأداء

تتجلى أهمية عملية القياس والتقييم في تحسين مستوى الإنجاز عند الفرد، وكذا تحديد إمكانية المتوقع استغلالها، ومن ثم تجديد مكافآته، كما تساعد في تخطيط القوى العاملة، هذا وتستهدف العملية غايات ثلاث، تقع على ثلاثة مستويات:

#### 1- على مستوى المؤسسة:

- رفع مستوى العامل واستثمار قدراتهم وإمكانياتهم بما يساعد على تقدمهم وتطورهم.
- إيجاد مناخ ملائم من الثقة والتعامل الأخلاقي الذي يقلل من شكاوى العاملين.
- تقييم برامج وسياسات غدارة الموارد البشرية، إذ يمكن أن تستخدم نتائج هذه العملية، كمؤشرات للحكم على دقة هذه السياسات ومساعدة المؤسسة على وضع معدلات أداء دقيقة.

#### 2- على مستوى الفرد العامل:

إن شعور العاملين بأن جميع جهودهم تؤخذ بعين الاعتبار يجعلهم أكثر وعيا بمسؤولية، ويدفعهم إلى العمل باجتهد ورغبة في الفوز بتقدير واحترام رؤسائهم معنويا ومكافئتهم ماليا.

<sup>1</sup> - هشام حمدي رضا، مرجع سابق، ص 181.

### 3- على مستوى المديرين:

ليس من السهل على مدير الحكم على أداء العامل، غز من واجب المديرين تنمية مهاراتهم وإمكانياتهم الفكرية وتعزيز قدراتهم الإبداعية من أجل التقويم السليم لأداء تابعيهم، مما ينعكس إيجابا على طبيعة العلاقات مع هؤلاء والتقرب منهم لمعرفة مشاكلهم والصعوبات التي تعترضهم نحو تحقيق الأفضل. وأعطيت هذه العملية الاهتمام من قبل إدارات الموارد البشرية، وخصصت لها الأموال والجهود الكبيرة المتمثلة أساسا في رفع الروح المعنوية للعمال وإشعارهم بالعدالة، ومن ثم دفعهم على تحمل المسؤولية.<sup>1</sup>

### الفرع الثالث: معايير تقييم الأداء

1- مفهوم معايير تقييم الأداء: يجب أن تكون هناك معايير لتقييم أداء الأفراد، والمقصود بالمعايير وتعرف أيضا بأنها الأساس الذي ينسب إليه الفرد، وبالتالي يقارن به للحكم على أدائه، أو هي المستويات التي يعبر فيها الأداء جيدا أو مرضيا، وأن تحديد هذه المعايير أمر ضروري لنجاح عملية تقييم الأداء، حيث أنها تساعد في تعريف العاملين، بما هو مطلوب منهم بخصوص تحقيق أهداف المنظمة وتوجيه المديرين إلى الأمور التي ينبغي أن تؤخذ بعين الاعتبار لتطوير الأداء، وعليه، فإن معايير يجب أن توضع قبل عملية التقييم، حتى تكون أساسا للمقارنة بالنسبة للأداء الفعلي، كما يجب أن توضع بعد دراسة وتفهم متطلبات كل عمل.<sup>2</sup>

2- خصائص معايير تقييم 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، القدرة على اتخاذ القرار وحل المشاكل...، والمعايير تركز أساسا على جانبين:

1- الجانب الموضوعي: وهو الذي يعبر عن المقومات الأساسية التي تلتزم ها طبيعة العمل، مثل عملية الإنتاج، النوعية، السرعة وتحقيق الأهداف.

2- الجانب الذاتي: يعني بصفات الفرد الشخصية، كالسرعة في التعلم والاستفادة من التدريب، وعلاقته المديرين، هذا، ويشترط في المعيار أن يكون دقيقا في التعبير عن الأداء المراد قياسه، وذلك طبقا لخصائص التالية:

- صدق المقياس: بمعنى أن العوامل الداخلية، يجب أن تعبر عن تلك الخصائص التي يتطلبها أداء العمل فقط.

<sup>1</sup> - هشام حمدي رضا، مرجع سابق، ص 182.

<sup>2</sup> - المرجع نفسه، ص 183.

- ثبات المقياس: تعتبر نتائج أعمال الفرد من خلال مقياس ثابتة عندما يكون أداء ثابتاً، غلا أنه من الطبيعي في بعض الحالات أن تختلف نتائج القياس باختلاف درجات أو مستويات الأداء.

- التمييز: بمعنى إظهار الاختلافات في مستويات الأداء بين أداء الأفراد، حتى ولو كانت بسيطة.

- سهولة استخدام المقياس: يقصد به وضوح المقياس وإمكانية استخدامه من قبل الرؤساء في العمل.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: مراحل تقييم الأداء

كما أن عملية تقييم الأداء صعبة ومعقدة، طلب من القائمين استعمال أسس منطقية بتتبع خطوات متسلسلة بغية الوصول إلى الأهداف التي تنشدها المؤسسة، وفيما يلي الخطوات التي يراعى إتباعها عند تقييم الأداء.<sup>2</sup>

### الفرع الأول: خطوات تقييم الأداء

1- وضع توقعات الأداء: هي الخطوة الأولى في عملية التقييم، وعندها يتم وضع سياسة لذلك، بالتعاون مع الطرفين، المؤسسة والعاملون، حيث يتم تعيين الأفراد المعنيين بالتقييم وكذا القائمون به، وأيضاً الاتفاق حول وصف المهام المطلوبة والنتائج التي ينبغي تحقيقها، مع تحديد الفترات التي يتم فيها تقييم الأداء.

2- مرحلة مراقبة التقدم في الأداء: تأتي هذه المرحلة ضمن إطار التعرف على الكيفية التي يعمل بها الفرد، كما أن المراقبة تقتضي اختيار الشخص الذي سيتولى إعداد تقرير التقييم، لأن العملية مستمرة وتستلزم المراقبة، لدورها الفعال في تصحيح الأخطاء والانحرافات، إذ أن هذه النتائج تؤثر على الفرد والمؤسسة في نفس الوقت.

3- تقييم الأداء: عندها يقيم أداء جميع العاملين والتعرف على مستوياته، مما يفيد في اتخاذ القرارات.

4- التغذية العكسية: ينبغي على إدارة المؤسسة دراسة وتحليل نتائج التقييم واتخاذ الإجراءات المناسبة في تطوير كفاءة العاملين فيحتاج كل فرد عامل على معرفة أدائه ومدى وصوله إلى المعايير المطلوب بلوغها، وهذا طبقاً لما تحدده الإدارة، والتغذية العكسية ضرورية للتقدم في المستقبل.

5- اتخاذ القرارات الإدارية بعد انتهاء من التقييم: هي كثيرة ومتنوعة تتعلق بالترقية، التعيين الفصل... الخ.

6- 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 المهارات وقدرات ذو كذا قيم العاملين.

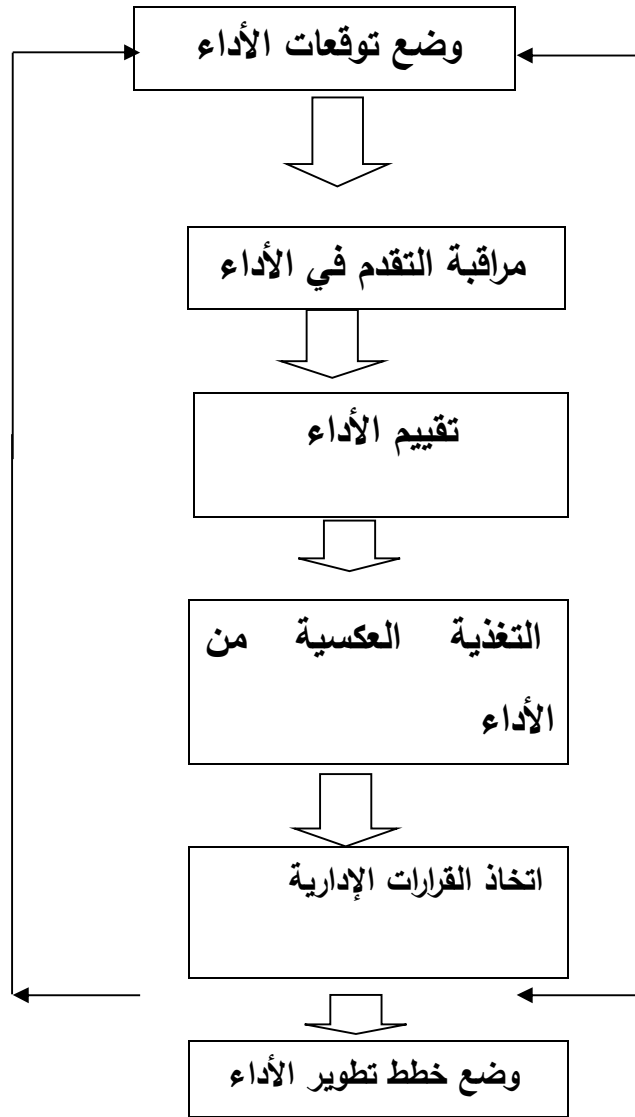
وكإجراءات جزائية يجب على الإدارة أن تقدم المكافآت المادية أو المعنوية للعاملين الذين حصلوا على تقديرات عالية، وبالمقابل تقضي الأمر بمعاقبة الذين حصلوا على تقديرات منخفضة، كأن تحرمهم من حقهم في الترقية أو العلاوات الدورية، والشكل التالي يوضح مراحل تقييم الأداء كما يلي:<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - هشام حمدي رضا، مرجع سابق، ص 184.

<sup>2</sup> - المرجع نفسه، ص ص 184 - 185.

<sup>3</sup> - المرجع نفسه، ص 185.

شكل رقم(05): مراحل تقييم الأداء



المصدر: هشام حمدي رضا، إدارة بالأهداف، دار الرياءة للنشر والتوزيع، الأردن، 2014، ص186.

الفرع الثاني: طرق تقييم الأداء: Performance Appraisal methods :

هناك طرق كثيرة لتقييم أداء العاملين بعضها تقليدية شائعة والبعض الآخر أكثر حداثة وتطور ومن

الطرق المعتمدة في تقييم الأداء:<sup>1</sup>

- طريقة معايير العمل work standards: وهي معايير محددة يقاس بها أداء العامل؛
- طريقة المقالات Essay: عبارة عن كتابة مقال لتقييم الأفراد؛

<sup>1</sup> - صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة والأعمال، جامعة البترا، جامعة زيتونة الأردنية، الطبعة الرابعة، 2014، ص663.

- طريقة السلم البياني للتقييم Graphing Rating Scale: حيث تستخدم قائمة للسّمات والخصائص وفي ضوئها يقيم الأداء بشكل متدرج على سلم بياني يتم اعتماده من قبل من يقوم بعملية التقييم؛
  - المقارنة الزوجية Paired Comparison: حيث تتم مقارنة عاملين ببعضهما؛
  - طريقة الإدارة بالأهداف Management by objectives: وقد سبق وان تطرقنا لها في فصل التخطيط هنا يستطيع المدير تقييم أداء العامل من خلال مؤشرات الانجاز للأهداف التي تم الاتفاق عليها، في إطار زمني محدد.
- لكن هناك أخطاء شائعة ومشاكل قد تبرز عند عملية تقييم الأداء وتجعل منه قاصرا عن تحقيق الهدف المرجو ومنه ولعل أبرز هذه الأخطاء:<sup>1</sup>
- 1- تحيز المقيم Bias: حيث أن الخبرة السابقة والحيادية ضرورية جدا في تقييم الأداء وتحديد من يقوم به فإذا ما انجاز المقيم لأي سبب كان أصبحت عملية التقييم غير صحيحة وغير عادلة.
  - 2- التساهل Leniency: يميل بعض المقيمين إلى التساهل والرفق بالعاملين مما يجعل عملية التقييم غير فاعلة.
  - 3- تأثير الهالة Halo Effect: حيث يتأثر المقيم بصفة واحدة سلبا أو إيجابا تؤثر على باقي خصائص التقييم.
  - 4- الوسطية في التقييم Central Tendency: حيث يميل المقيم إلى تقدير علامات لجميع العاملين تتركز في وسط سلم التقييم، وبالتالي تفقد الخصائص المميزة لدى البعض من أهميتها في العمل.
  - 5- التشدد Strictness: حيث يتشدد المقيم بإعطاء علامات أو تقديرات جيدة للعاملين.
- وكذلك توجد مجموعة من المشاكل الموضوعية المرتبطة بعدم وضوح أهداف التقييم وسياساته وعدم اختيار الوقت الملائم لإجراء التقييم أو سوء اختيار معايير التقييم.
- وتجدر الإشارة هنا إلا أن العناصر التي تمثل جوهر الأداء الذي يقيم تضم حزمة متكاملة تحرص الإدارات على مراقبتها ومتابعة تطورها لدى العاملين وهذه العناصر هي:
- الإنتاجية Productivity: العلاقة بين قيمة المخرجات الكلية وقيمة المدخلات الكلية أو معدل الإنتاج الذي ينتجه العامل.
  - الجودة Quality: دقة ومهنية سرعة تسليم العمل المنتج ووفائه بالمواصفات القياسية واحتياجات الزبون.
  - حل المشكلة Problem Solving: القدرة على تصحيح المواقف وتحليلها وإزالة الإشكالات منها بفعالية.
  - الاتصال Communication: القدرة والفاعلية في بث وإيصال وفهم المعلومات وتبادلها.
  - المبادرة Initiative: الرغبة والقدرة على تشخيص والتعامل مع الفرص بهدف تحسين الوضع الحالي.

<sup>1</sup> - صالح مهدي محسن العامري، المرجع نفسه، ص664.

- مهارات تخطيطية وتنظيمية **Planning and Organizing Skills**: القدرة على وضع الأهداف وجدولة العمل وإدامة النظم في المنظمة الأعمال.
- فريق العمل والتعاون **teamwork and Cooperation**: مدى تعاون مع زملاء العمل وإمكانية المشاركة بفعالية في فرق العمل .
- الحكم الشخصي السليم **judgment**: القدرة على تحديد الأفعال المناسبة بطريقة تدل على حسن التقدير وإصدار الأحكام.
- الاعتمادية **dependability**: الاستجابة والعلوية والوعي بمحتوى الوظيفة ودقة أدائها ومعرفة أسرارها أي إمكانية الاعتماد على العامل في أداء الوظيفة.
- القابلية على توليد أفكار جديدة **Creativity**: المدى الذي يمكن أن يأتي فيه بأشياء وأفكار جديدة وحلول ومقترحات عند حصول مشاكل.
- المبيعات **Sales**: النجاح الذي يحققه العامل في بيع منتجات الشركة من سلع أو الخدمات أو الأفكار .
- خدمة الزبون **Customer Service**: القابلية على الاتصال الفعال مع الزبائن وحل مشاكلهم وتقديم حلول تناسب وتوقعاتهم.
- القيادة **leadership**: القدرة على لعب دور الفاعل القوي والدليل ومنتخب القرار والحفز للآخرين.
- الإدارة المالية **financial Management**: مدى القدرة على الرقابة على التكاليف والمهارة في التخطيط المالي بالمدى الذي تحدده الوظيفة.<sup>1</sup>

### المبحث الثالث: دور مراقبة التسيير في تحسين الأداء

كما سبق القول بأن مراقبة التسيير لا تعمل على اكتشاف الأخطاء والانحرافات ومحاسبة المسؤولين فقط وإنما تعتبر أداة بيد المسؤولين تستعمل بغرض تعبئة الطاقات والموارد المتاحة والقيام بالتصحيات، من خلال تقييم الأداء ومن ثم وضع خطة لتحسين الأداء، وسيتم إظهار ذلك بالتركيز على الموازنات التقديرية باعتبارها من أقدم أدوات مراقبة التسيير التي تعتمد على ما هو مخطط وتمكننا من قراءة التطورات المستقبلية، ونأخذ بطاقة الأداء المتوازن على اعتبارها من أحدث الأدوات المستعملة في رقابة وتقييم الأداء، ودورها في تحسين أداء المؤسسة.

### المطلب الأول: الموازنات التقديرية ودورها في تحسين الأداء

تعتبر الموازنات التقديرية من أقدم الأدوات الفعالة للرقابة على الأموال أو بالأحرى الأداة الأساسية لتحقيق الرقابة فهذه الأداة تكاد تغطي على مجال مراقبة التسيير ويرجع ذلك حسب المؤلف **Pilot** إلى استحالة وجود مراقبة واستخراج الانحرافات بدون نظام موازنات،<sup>2</sup> التي تقوم على تحديد الأهداف ثم متابعة

1 - صالح مهدي محسن العامري، مرجع سابق، ص 664.

2 - ناصر دادي عدون، مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004، ص 45.

وتقييم النتائج، وكانت في بداية ظهورها سوى طريقة يتم على أساسها تجميع الموارد المطلوبة لأجل تنفيذ برنامج ما وبعد التطور الذي شهدته أصبحت تلعب دوراً هاماً في التخطيط والتنسيق والرقابة وتقييم الأداء.<sup>1</sup>

**1- مراقبة الموازنات كأداة لتحسين الأداء:** تعد مراقبة الموازنات أول خطوة نحو متابعة وتقييم الأداء ومن ثم نحو تحسين الأداء وإن كانت اليوم غير كافية في المنطق القيادي، إلا أنها مثلت ولمدة طويلة قلب مراقبة التسيير،<sup>2</sup> فهي تعتبر من أهم الأدوات التي تجمع بين التخطيط والرقابة بحيث تستخدم في تقييم الأداء بما تحدده من أهداف يتم وضعها بناء على البيانات التاريخية التي حدثت في الماضي، ومن ثم تستخدم كأداة من خلال مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المقدر ضمن الموازنات من أجل المساعدة على متابعة الأداء وتحسينه في نهاية الفترة للمؤسسة،<sup>3</sup> أي أن هذه العملية تتضمن رقابة وتقييم الأداء على أساس المستويات التي سبق تحديدها.<sup>4</sup>

تمر مراقبة الموازنات بمراحل تتمثل في قياس الأداء وحساب الانحراف من خلال مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المقدر والبحث عن العوامل التي أدت إلى حدوث هذه الانحرافات وبعدها القيام بالإجراءات التصحيحية للأوضاع غير المرغوب فيها إما بتحسين مستوى الأداء الفعلي أو بتعديل الموازنة التقديرية، مما يمكن بها من تحقيق أكبر كفاءة ممكنة.

**1-1- حساب وتحليل الانحرافات،** كما قلنا سابقاً أن بعد وضع الموازنات التقديرية والاعتماد عليها تأتي مرحلة ثانية متمثلة في مراقبة الموازنات من خلال مقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المقدر ومن خلال هذه المقارنة يتم استخلاص الانحرافات سواء كانت إيجابية أو سلبية، ثم القيام بالبحث عن العوامل التي أدت إلى حدوثها. وبالتالي يحسب الانحراف بالعلاقة التالية:<sup>5</sup>

**الانحراف = النتائج الفعلية - النتائج المقدر**

وعادة أول انحراف يحسب في المؤسسة هو انحراف النتيجة التي تمثل الهدف العام بالفرق بين النتيجة الفعلية والنتيجة التقديرية، ثم تجزأ إلى انحرافات جزئية لتحديد العوامل المؤثرة على هذا الهدف، وتحديد طبيعة الأسباب، والشكل أدناه يوضح مختلف الانحرافات الجزئية.<sup>6</sup>

<sup>1</sup> - عارف الحاج، الموازنات التقديرية ودورها في مجال التخطيط، ص 02. مقال موجود على الموقع الإلكتروني:

[www.kantakji.com/media/2552/930.pdf](http://www.kantakji.com/media/2552/930.pdf) consulté: 20/04/2014 à 16h.

<sup>2</sup> - السعيد بريش ونعيمة يحيوي، مرجع سابق، ص 34.

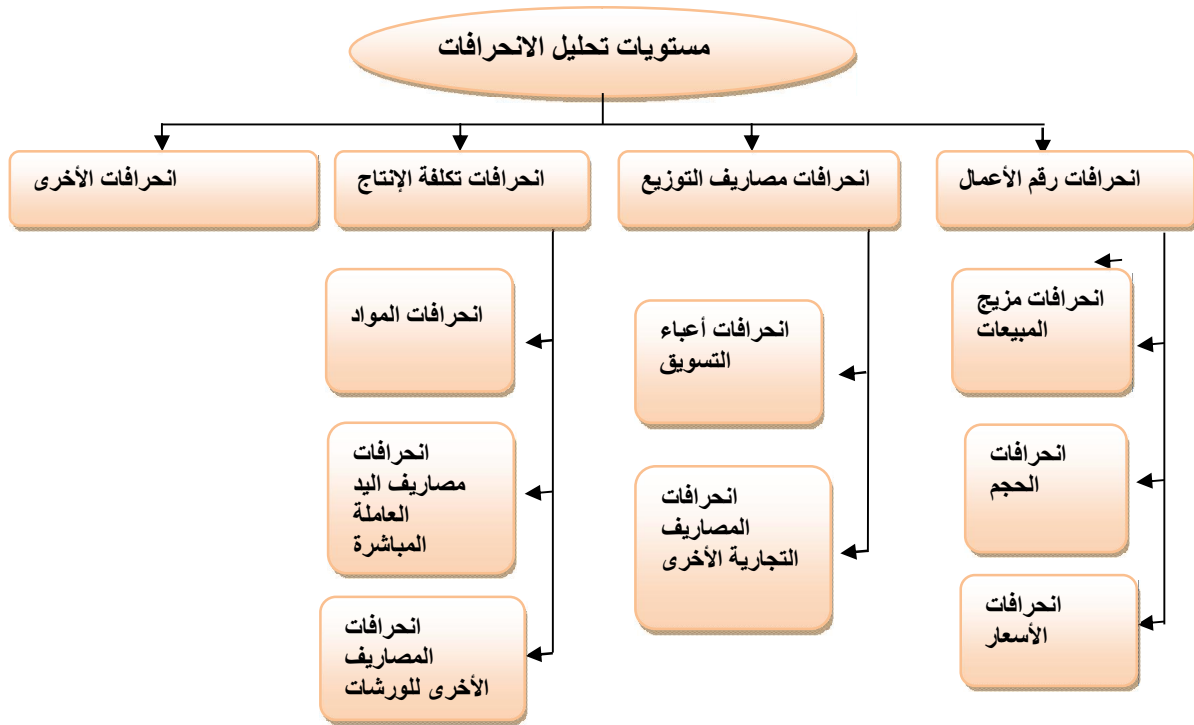
<sup>3</sup> - محمد الصغير قريشي، مرجع سابق، ص 114.

<sup>4</sup> - عبد العزيز النجار، أساسيات الإدارة المالية، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 2007، ص 144.

<sup>5</sup> - ناصر داداي عدون، مرجع سابق، ص 51.

<sup>6</sup> - السعيد بريش ونعيمة يحيوي، مرجع سابق، ص ص 34-35.

شكل رقم (06): تحليل مختلف مستويات الانحرافات.



المصدر: السعيد بريش، نعيمة يحيوي، مرجع سابق، ص 235.

1-2- البحث عن الأسباب، إن وجود انحراف موجبا لا يعني بالضرورة أنه ملائما، فقد يكون نتيجة لظروف مؤقتة يؤدي إلى الزيادة لكنه قد يؤدي في المستقبل إلى آثار غير مرغوبة فيها ويمكن التمييز بين خمسة أنواع من الانحرافات:<sup>1</sup>

- الانحراف في التنفيذ، والنتائج عن عجز الأفراد أو الآلات في تنفيذ العمل، وبالتالي هناك احتمال كبير لحذفه وإلغائه مباشرة بعد تحديده؛

- الانحراف في التنبؤ، وهو عبارة عن خطأ في التنبؤ.

- الانحراف في القياس، والنتائج عن خطأ عند قياس التكلفة الحقيقية لتنفيذ العملية، ومثل هذه الانحرافات تنتج بسبب الحسابات أو التسجيلات؛

- الانحراف في النموذج، وهو تمثيل وظيفي أو صياغة خاطئة لنموذج القرار؛

- الانحراف العشوائي، والنتائج عن التباعد بين التكلفة الفعلية والتكلفة المرغوب فيها (احصائيا) والمتأتية بسبب التشغيل العشوائي لمعلم عشوائي، وهذا لا يتطلب عمل تصحيحي.

1-3- وضع الإجراءات التصحيحية، ويوجد نوعين من الأعمال التصحيحية:<sup>2</sup>

1 - السعيد بريش ونعيمة يحيوي، مرجع سابق، ص 35.

2 - المرجع نفسه، ص 35.

- أعمال تنفذ قبل انتهاء العملية، وتسعى إلى تمثيل التقديرات الأولية للنتيجة وتسمى هذه بالرقابة المسبقة أو التوقعية؛

- أعمال تبحث عن كيفية التأثير على النتائج اللاحقة، وهنا لا يحسب الانحراف إلا بعد انتهاء العملية وتسمى هذه بالرقابة اللاحقة، أما الأعمال التصحيحية فتتعلق بتنفيذ المهام الجديدة.

وبالتالي نستخلص أنه يمكن الاستفادة من الموازنات التقديرية لغايات الرقابة وتقييم الأداء من خلال أولاً باعتبارها كأداة تخطيط يمكننا هذا من تقييم الأداء المتوقع للمؤسسة وبالتالي السماح بأخذ صورة كاملة حول أداء المؤسسة فلا يكفي فقط الأخذ بأدائها الخاص بالماضي أو الحالي وإنما الأخذ بالمستقبل، هذا من جهة ومن جهة أخرى وباعتبارها كأداة رقابة فيساعد هذا النوع من الرقابة على إيجاد نظام تحذير مبكر للتعرف على المشاكل قبل حدوثها، من خلال تحليل الانحرافات وتصحيحها فهذا يساهم في تحسين مستوى أداء المؤسسة سواء تعلق بأداء جزئي أو الأداء الكلي، ولذا حتى تكون الأعمال التصحيحية ذات فعالية يجب أن تتميز:<sup>1</sup>

- سريعة، فإذا تم القياس بعد فترة طويلة فقد يؤدي ذلك إلى عدم القدرة على تكييف الأعمال التصحيحية مع الأوضاع الجديدة؛

- مكيفة، يجب أن لا تكون الأعمال التصحيحية إلا على متغيرات لها التأثير المباشر والمحدد على النتيجة.

ولا يتوقف دور الموازنات التقديرية على وضع خطط والتنبؤ بالمستقبل فقط وإنما ما هي إلا خطوة أولى للرقابة على أداء المؤسسة وتقييمه، فبدون الرقابة لا تحقق الموازنات التقديرية أهدافها وبدون الرقابة تصبح بدون فائدة وبدون جدوى من وضعها.

### المطلب الثاني: بطاقة الأداء المتوازن ودورها في تحسين الأداء

كان أول ظهور لبطاقة الأداء المتوازن سنة 1990 بأمريكا الشمالية على يد الأستاذ المستشار **R.Kaplan** والمستشار المؤسس لوحدة البحث **D.Norton.KPMG** وذلك بعد دراسة دامت عاما كاملا على اثني عشرة (12) مؤسسة في كل من كندا والولايات المتحدة الأمريكية من أجل تقييم أدائها وخلال الدراسة لاحظ الباحثان أن المسيرين لا يفضلون أسلوبا معيناً في التقييم على حساب الآخر، بل يبحثون عن تقييم يوازن بين التقييم المالي والتقييم العملي، وهذا سمح بإيجاد مؤشر أداء شامل يعطي للمسيرين نظرة سريعة وكاملة حول نشاط المؤسسة.<sup>2</sup>

1 - السعيد بريش ونعيمة يحيوي، مرجع سابق، ص 35-36.

2- نعيمة يحيوي وخديجة لدرع، بطاقة الأداء المتوازن BSC أداة فعالة للتقييم الشامل لأداء المنظمات، الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، الطبعة الثانية، جامعة ورقلة، المنعقد يومي 22 و23 نوفمبر 2011، ص 124.

1- تعريف بطاقة الأداء المتوازن: تعتبر بطاقة الأداء المتوازن الترجمة العربية لعبارة **Balanced**

**Scorecard (BSC)** بالإنجليزية وباللغة الفرنسية **Tableau de bord prospectif**

(**équilibrés**) التي تعني لوحة القيادة المستقبلية أو المتوازنة، وقدمت العديد من التعاريف من

بينها تعرف على أنها مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية تقدم للإدارة العليا صورة واضحة

وشاملة وسريعة عن أداء المؤسسة،<sup>1</sup> كما تعرف على أنها أول عمل نظامي حاول تصميم نظام

لتقييم الأداء والذي يهتم بترجمة إستراتيجية المؤسسة إلى أهداف محددة ومقاييس ومعايير مستهدفة

ومبادرات للتحسين المستمر كما أنها توحد جميع المقاييس التي تستخدمها المؤسسة.<sup>2</sup>

حيث اعتبرت بطاقة الأداء المتوازن على أنها أداة لتكميل قياسات الأداء المالي التقليدية بقياسات الأداء

النوعي والعملياتي والتي تقوم على إرضاء العملاء، تحسين العمليات الداخلية، الرفع من وتيرة التعلم والنمو

داخل المؤسسة، وكون أن مؤشرات القياس المالي تهتم بالأداء الماضي بينما مؤشرات القياس العملياتي

والنوعي هي التي تقود مستقبل الأداء المالي وتهتم بالأداء المستقبلي.<sup>3</sup>

2- أبعاد بطاقة الأداء المتوازن: تركز فكرة قياس الأداء المتوازن على وصف المكونات الأساسية لنجاح

المؤسسة وأعمالها وذلك بمراعاة الاعتبارات التالية:<sup>4</sup>

أ- البعد الاستراتيجي، تهتم عمليات قياس الأداء بربط التحكم التشغيلي قصير المدى برؤية

وإستراتيجية المؤسسة طويلة المدى؛

ب- البعد البيئي، تهتم عمليات قياس الأداء بكل من الأطراف الداخلية والخارجية عند القيام بتطبيق

المقاييس؛

ج- البعد المالي وغير المالي، حيث تراقب النسب الرئيسية المالية وغير المالية بصورة متواصلة؛

د- البعد الزمني، تهتم عمليات قياس الأداء بثلاثة أبعاد زمنية هي الأمس واليوم وغدا.

3- محاور بطاقة الأداء المتوازن: تتضمن بطاقة الأداء المتوازن على أربعة مناظير أو محاور، فبالنسبة

لكل محور من هذه المحاور الأربعة يتم تحديد الأهداف وإظهارها من خلال المؤشرات مع قيمها المستهدفة

ودمج المبادرات من أجل التعديل مع الأهداف الإستراتيجية، ويمكن عرض هذه المحاور الأربعة كالاتي:

<sup>1</sup> - إبراهيم الخلوف الملكاوي، إدارة الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2009، ص 72.

<sup>2</sup> - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الاستراتيجية بقياس الأداء المتوازن، المكتبة العصرية، المنصورة، مصر، 2006، ص 278.

<sup>3</sup> - محرز عبد القادر، أدوات مراقبة التسيير لقيادة استراتيجية المؤسسة - لوحة القيادة المتوازنة، ونظام الموازنات التقديرية-، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، جامعة الجزائر 03، 2010-2011، ص 94.

<sup>4</sup> - مريم شكري محمد نديم، تقييم الأداء المالي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، مذكرة الماجستير في المحاسبة، جامعة الشرق الأوسط، 2012-2013، ص 16.

أ- المحور المالي، يهدف هذا المحور إلى الإجابة عن التساؤلات التالية:<sup>1</sup>

- هل حققت المؤسسة المنافع والنتائج التي ترضي المساهمين؟

- كيف تبدو صورة المؤسسة في أعين المساهمين؟

وهو أحد الجوانب الذي يركز على قياس الأداء المالي في الأجل القصير، وإظهار نتائج الأحداث والقرارات التي يتم اتخاذها بالفعل، وليس إظهار مسببات ومحركات هذه النتائج، الأهداف التي يحققها توضح دراسة الجانب المالي في تحقيق هدف بقاء أو استمرار المؤسسة، تحقيق هدف تحديد مواطن القوة المالية ونواحي القصور الناتجة عن استخدام سياسات وقرارات مالية ومعينة بالمؤسسة، تحقيق هدف قدرة المؤسسة على النمو والإبتكار، تحقيق هدف التأكد من مدى قيام المؤسسة باستخدام الموارد المالية بأقصى فعالية ممكنة، ويحوي هذا المحور أهداف مالية التي تختلف حسب طبيعة المؤسسة (ربحية أو لا) لكن في الأخير تهدف من ذلك إلى تحسين صورة المؤسسة لدى المساهمين فيها.<sup>2</sup>

ب- محور العملاء، يعتبر هذا الجانب جوهر المقاييس غير المالية، حيث يتضمن هذا المنظور مقاييس تشتمل على قياس رضا العملاء، اكتساب عملاء جدد، الاحتفاظ بالعملاء، الربحية المحققة من هؤلاء العملاء أي تقييم العملاء، الحصة السوقية الجديدة، الولاء، تناقص العملاء والقدرة على الاحتفاظ بالعميل... الخ، حيث يدخل هذا المنظور ضمن أحد أساليب تحقيق الأهداف المالية،<sup>3</sup> فالهدف الاستراتيجي الخاص بتحقيق رضا العملاء وكسب ولأهم المستمر للمؤسسة يترتب عليه زيادة نصيب أو حصة المؤسسة في السوق، فغالبا ما تتمثل الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها المؤسسة من دراسات العميل والوفاء باحتياجاته في تخفيض تكلفة الإنتاج لأقل قدر ممكن وتخفيض وقت الأعطال، وزيادة مستوى جودة المنتجات... الخ، حيث توجه المؤسسة اهتمامها إلى تلبية احتياجات ورغبات عملائها باعتبارهم هم الذين يدفعون للمؤسسة لتغطية التكاليف وتحقيق الأرباح.<sup>4</sup>

ج- محور العمليات الداخلية،<sup>5</sup> يبحث هذا البعد عن كيفية زيادة كفاءة وفعالية العمليات الأساسية التي تحقق الأهداف الإستراتيجية وتسمح بتقديم خدمات تجذب الزبائن وتضمن المردود للمساهمين وذلك من خلال تقييم أو الإجابة عن الأسئلة التالية:

- ما هي مصادر القوة والضعف في العمليات الأساسية للمؤسسة؟

- كيف يتم ترشيد التكاليف؟

<sup>1</sup> - نعيمة يحيوي وخديجة لدرع، مرجع سابق، ص 125.

<sup>2</sup> - مريم شكري محمد نديم، مرجع سابق، ص 27.

<sup>3</sup> - إبراهيم الخلوف الملاكوي، مرجع سابق، ص 120.

<sup>4</sup> - مريم شكري محمد نديم، مرجع سابق، ص 28.

<sup>5</sup> - نعيمة يحيوي وخديجة لدرع، مرجع سابق، ص 125-126.

- ما هي العمليات المحورية ومدى قدرتها على الوفاء بمتطلبات الزبائن؟  
وتنقسم المؤشرات التي تقيس هذا المحور إلى ثلاثة فروع:
- فرع الإبداع، يهتم بخلق منتجات تتناسب واحتياجات الزبائن، ويركز على تحسين تقنية الإنتاج، تخفيض التكاليف ويشجع النمو. ومن بين المؤشرات المستعملة في هذا الفرع عدد المنتجات الجديدة، آجال تطوير منتجات جديدة؛
- فرع العمليات، يركز على تصنيع وتسليم المنتجات للزبائن، تحسين الجودة، تخفيض آجال التسليم من خلال قياس معدل المردودية المنتجات، معدل المعيب، آجال تسليم المنتجات للزبائن، الأجل المتوسط لإنتاج طلبيه؛
- فرع ما بعد البيع، يكرس لتوفير الخدمات للزبائن بعد البيع أو عند التسليم، ويقاس أداء هذا الفرع من خلال المدة اللازمة لتعويض أو تصليح المنتجات المعيبة، الساعات الضرورية لتعليم الزبائن كيفية استعمال المنتج.
- ويعتمد هذا الجانب على العمليات الداخلية التي تؤيد كلا من جانب العميل عن طريق خلق قيمة للعملاء والجانب المالي بواسطة زيادة ثروة المساهمين.<sup>1</sup>
- محور التعلم والنمو، يحدد هذا البعد المجالات التي يجب أن تبذل فيها المؤسسة من أجل تحسين أدائها وتحقيق نموها في المدى الطويل، فيسعى هذا المحور إلى تقييم:<sup>2</sup>
- هل للمؤسسة القدرة على التعلم والابتكار والتميز؟
- كيف تقوي المؤسسة قدرتها على التغيير والتحسين المستمر؟
- فهذا البعد يسعى لتحقيق عمليات داخلية عالية المستوى التي تخلق قيمة للعملاء والمساهمين، وجانب التعلم والنمو للمؤسسة يؤكد على ثلاث قدرات:<sup>3</sup>
- قدرات الموظف، التي تقاس باستخدام فهم الموظف ومستويات مهاراته ومسح لرضاء الموظف؛
- قدرات نظام المعلومات، مقاسه بنسبة من موظفين الصف الأول الذين لديهم اتصال مفتوح مع معلومات العميل ونسبة من العمليات الداخلية مع الوقت الحقيقي للتغذية المرتدة؛
- التحفيز والمكافآت، وتقاس بعدد اقتراحات كل موظف ومعدل تطبيق الاقتراحات ونسبة تعويضات للاعتماد على حوافز الفرد أو المجموعة.

**4- بطاقة الأداء المتوازن ودورها في تحسين الأداء:** كما سبق القول عن تقييم الأداء هي عملية يتم من خلالها التعرف عن نقاط القوة والضعف في أداء المؤسسة حيث تعتبر بطاقة الأداء المتوازن من أحدث الأدوات المستعملة كإحدى تقنيات المحاسبة الإدارية الإستراتيجية ومهمة في قياس الأداء الشامل للمؤسسة

1 - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سابق، ص 281.

2 - نعيمة يحيوي وخديجة لدرع، مرجع سابق، ص 126.

3 - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سابق، ص 282.

والتي تحاول من خلالها ترجمة رؤيتها وإستراتيجيتها إلى أهداف عملياتية، وليس فقط التركيز على النواتج المالية ( العائد على الاستثمار، القيمة المضافة )، وإنما أيضا من خلال التركيز على ثلاثة مجموعات إضافية الزبون ( الرضا، الاحتفاظ بالزبون، السوق، الحصة السوقية )، العمليات الداخلية (الجودة، الوقت، التكلفة، المنتجات) والنمو والتعلم (رضا العمال، نظام المعلومات، التحفيز)، التي يمكن أن تؤدي إلى تبصر أكبر بالعوامل التي تسوق الأداء وبالتالي الخروج بالمشاكل الموجودة داخل المؤسسة والعمل على معالجتها ومن ثم تحسين أداء المؤسسة.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> - تمجدين نور الدين وعبد الحق بن تقات، مداخلة بعنوان : مؤشرات قياس الأداء من المنظور التقليدي إلى المنظور الحديث، الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، الطبعة الثانية، جامعة ورقلة، المنعقد يومي 22 و23 نوفمبر 2011، ص 244.

### خلاصة الفصل:

وكخلاصة للفصل فإن عملية تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية عملية بالغة الأهمية، لما توفره من نظام متكامل لمعلومات دقيقة وموثوقة لأجل اتخاذ القرارات المناسبة لاستمرار وتحسين أدائها مستقبلاً، ومن بين الوسائل الهامة التي تستعملها المؤسسة لمساعدتها على ذلك مراقبة التسيير. التي تسعى للتأكد أن الموارد الموجودة مستعملة بصفة فعالة وكفاءة وملائمة لتتماشى مع تحقيق أهداف المؤسسة.

لذا يمكن القول أن تقييم الأداء ومراقبة التسيير ما هما إلا وظيفتان مترابطتان ومتكاملتان حيث يمكن اعتبار تقييم الأداء نتاج لوظيفة مراقبة التسيير، فهذه الأخيرة تعتبر وظيفة حيوية وبناءة باستعمال عدة ادوات تهدف إلى تحقيق التسيير الحسن للمؤسسة ومتابعة الأداء على كافة المستويات والأنشطة والوظائف، فيأتي تقييم الأداء من خلال استقراء دلالات ومؤشرات المعلومات الرقابية لاستخراج نقاط القوة والضعف وتحليلها لوضع تصحيحات في حالة انحراف في التسيير أو تأكيدها إذا كان يتجه نحو الاتجاهات المرغوبة، ومن ثم السماح بوضع خطة لتحسين أداء المؤسسة بما يضمن لها النمو والاستمرار.

# الفصل الثاني

## دراسة ميدانية بمطاحن الحضنة بالمسيلة

✍ المبحث الأول: تقديم عام للمركب الصناعي التجاري الحضنة بالمسيلة:

✍ المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

✍ المبحث الثالث: نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات

**تمهيد:**

خصص هذا الفصل للدراسة الميدانية لمعرفة أثر تبني المسؤولية الاجتماعية على ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء دراسة آراء عينة من موظفي مطاحن الحضنة بالمسيلة، وقصد التعرف على خصائص العينة واختبار الفرضيات وتحقيق أهداف وأغراض الدراسة، تم اعتماد الاستبيان كأداة لجمع البيانات والمعلومات من المؤسسة محل الدراسة وتم توزيع استمارة الاستبيان على عينة من موظفي مطاحن الحضنة بالمسيلة، وتمت المعالجة الإحصائية والتحليل لآراء عينة الدراسة عن طريق البرنامج الإحصائي للحزمة الاجتماعية .SPSS.V26

لتغطية متغيرات الدراسة والإلمام بعرض وتحليل ومناقشة النتائج، قسم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث أساسية:

**المبحث الأول: تقديم عام للمركب الصناعي التجاري الحضنة بالمسيلة:**

**المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة**

**المبحث الثالث: نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات.**

### المبحث الثاني: تقديم عام للمركب الصناعي التجاري الحضنة بالمسيلة:

سوف نتطرق في هذا المبحث إلى تقديم مؤسسة مطاحن الحضنة ومختلف وظائف المؤسسة المطلوب الأول: لمحة عن المؤسسة ميدان الدراسة (المركب الصناعي التجاري الحضنة بالمسيلة)

#### المطلب الأول: لمحة تاريخية عن قطاع المطاحن بالجزائر

بعد أن تحصلت الجزائر على استقلالها بدأت في تأميم المؤسسات، ففي سنة 1965 وبالضبط في 25 مارس تم تأميم جميع القطاعات الخاصة بالطن، وأصبحت تسمى المؤسسة الوطنية للدقيق والطن غير أن دورها آنذاك كان مقتصرًا على صلاحيات الإدارة العامة الذي عهدته، كذلك وضع خطة لتجديد المصانع الضرورية ووضع وحدات أخرى في بعض المناطق ففي سنة 1982 قامت المؤسسة الوطنية للدقيق والطن بإنشاء خمس مؤسسات مماثلة للصناعة الغذائية من الحبوب ومشتقاتها عبر الوطن وتندرج تحت هذه المؤسسات عدة مركبات صناعية وتجارية.

ويكمن النشاط الأساسي للمركب الصناعي التجاري الحضنة بالمسيلة في تحويل الحبوب (القمح الصلب واللين) وإنتاج وتسويق المواد المشتقة (السميد والدقيق وعجائن غذائية والكسكس)

أولاً: نشأة المركب الصناعي التجاري الحضنة بالمسيلة:

يقع المركب الصناعي التجاري الحضنة بالمسيلة التابع للشركة الفرعية حبوب قسنطينة، على بعد 02 كلم من وسط المدينة على جهة الجانب الشرقي على طريق الرابط بين ولايتي برج بوعرييج والمسيلة، بدأ بناؤه سنة 1980 حيث تم تشغيله لأول مرة سنة 1982. وقد عرف المركب التجاري الصناعي الحضنة بالمسيلة عدة تغييرات في اسمه التجاري حيث كان يطلق عليه وحدة إنتاجية تابعة لرياض سطيف سابقاً، ثم مؤسسة مطاحن الحضنة شركة ذات أسهم تابعة لمجمع رياض سطيف، حيث حولت وحدة الرياض بالمسيلة إلى شركة في شكل مساهمة مطاحن الحضنة وهذا في 02 أكتوبر 1997 على مساحة 30755 م<sup>2</sup> منها 12555 م<sup>2</sup> مغطاة.

أسست الشركة التابعة "مطاحن الحضنة في 01.10.1997. (مستخلص محضر مجلس الإدارة رقم 06، جلسة يوم 07.09.1997، تحولت إلى شركة تابعة، شركة مساهمة بتاريخ 01.10.1997 بمبلغ رأس المال الاجتماعي.

60.000.000 دج ابتداء من 01.10.1997، تم رفعه في 30.04.1998 إلى 479.000.000 دج وفي 2007 بلغ 1.449.460.000 دج

سنة 2016 أجري تقسيم جديد في الهيكل التنظيمي للمؤسسة الأم، وأصبحت شركة مطاحن الحضنة بالمسيلة تابعة للشركة الفرعية حبوب قسنطينة.

#### ثانياً : الوحدات الإنتاجية للمركب الصناعي التجاري الحضنة بالمسيلة:

✓ يتكون من مطحنة واحدة حيث تم إنجازها من طرف الشركة التركية من نوع "MOLINO" مولينو وتاريخ بداية استغلالها سنة 2015 وتبلغ طاقتها الإنتاجية 3000 قنطار يوميا بتكلفة إنجاز قدرها 220.915.480.55 وارتفعت القدرة الإنتاجية ب: 242.202.253.51 دج.

✓ يتكون من مسمدة جديدة وقد تم إنجازها من طرف الشركة الإيطالية من نوع "GOLFITO" قول فيطو وتاريخ بداية استغلالها سنة 1993 وتبلغ طاقتها الإنتاجية 4000 قنطار يوميا بتكلفة إنجاز إجمالية قدرها 563.986.101.84 دج.

ثالثا: قدرات الشركة:

البطاقة الفنية للشركة التابعة:

- قدرة الطحن: 4000 قنطار/يوميا من القمح الصلب

1500 قنطار/يوميا من القمح اللين

- قدرة الإنتاج: 2.560 قنطار/ يوميا من السميد (سميد ممتاز ب 64% نسبة الاستخلاص)

1.110 قنطار/يوميا من الدقيق (دقيق خبز ب : 74% نسبة استخلاص)

- قدرة التخزين: 125.000 قنطار ( قمح صلب 62.500 قنطار - قمح لين 62.500 قنطار)

طاقة الحمولة للمواد الأولية، حيث ان عدد الوحدات 19 وحدة والحمولة المقيدة 330 طن.

أما المنتجات بمختلف أنواعها حسب احصائيات سنة 2009 فهي كالاتي: السميد 199.283 قنطار، الدقيق 209.629 قنطار، بقايا الطحن 189.004 قنطار، العجائن الغذائية 531 قنطار.

رقم الاعمال المنجز خلال سنة 2017 = 2.938.000.000.58 دج

رابعا: وظائف الشركة:

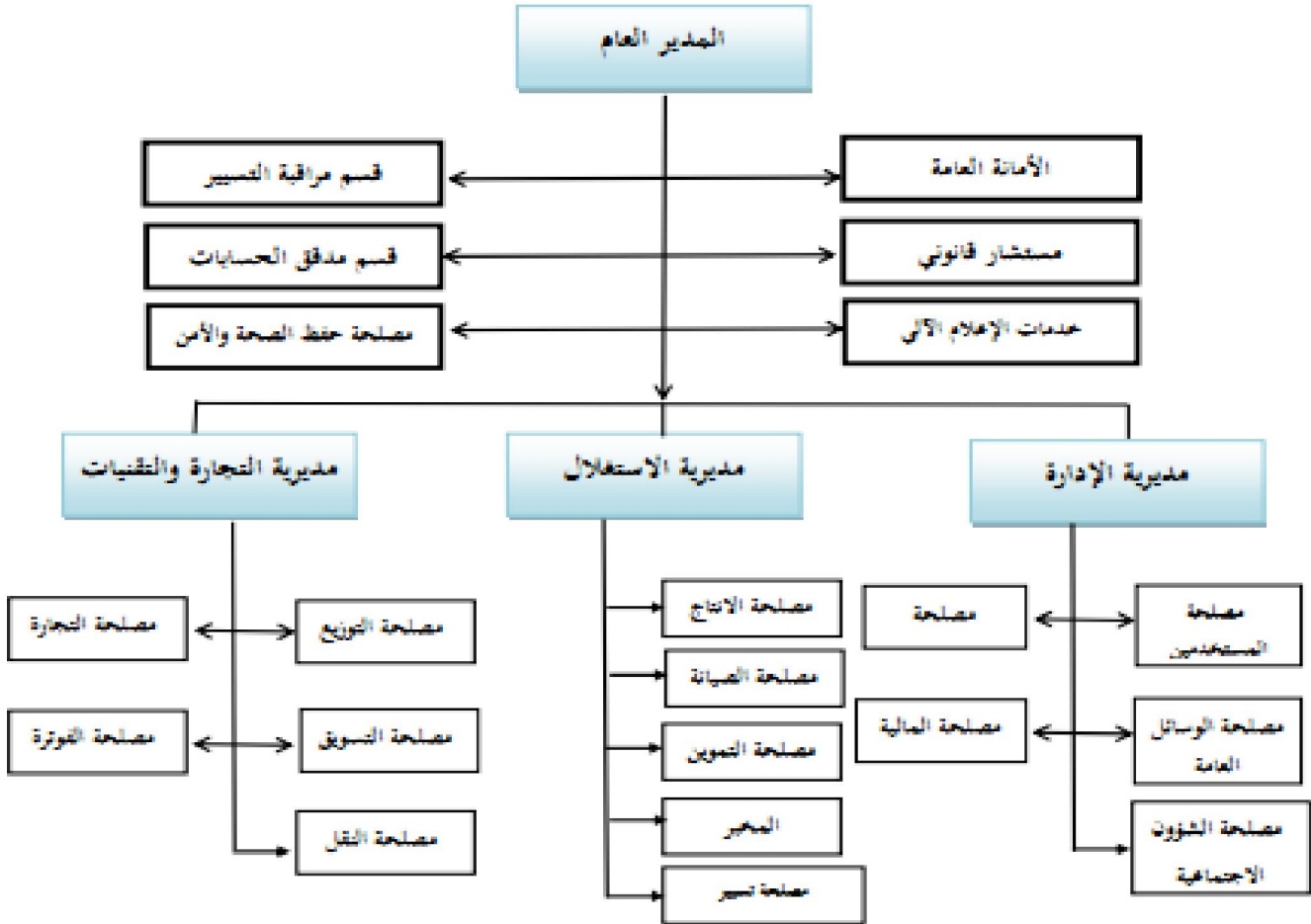
الوظيفة الإدارية: وهي وظيفة غير منتجة ولكنها ضرورية ولها الأدوار ما يلي:

- ضمان التسيير الإداري ( سير الملفات، الاتصالات، التوجيه...)
- ضمان التسيير المالي والمحاسبي (المالية، التسجيلات، التقييم...)
- ضمان نشاط المصالح التقنية والإنتاجية (الدراسات، التموين، صيانة التجهيزات، الإنتاج تسيير الملفات التقنية...)

الوظيفة الإنتاجية تتمثل في الدوار التالية:

- تسجيل طلبات الزبائن وتحقيقها
- بيع المنتجات التامة المتمثلة في السميد والفرينة والمنتجات الثانوية المتمثلة في النخالة والكسكسي... الخ.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة  
شكل رقم (07): يمثل الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة



المصدر: مديرية الإدارة والمالية

### المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة

من خلال هذا المبحث نتعرف على الأداة المستخدمة في الدراسة، وخصائص عينة الدراسة، وكذا طريقة جمع البيانات مع عرض للأساليب الإحصائية المستخدمة بالنقاش والتحليل الإحصائي، وكذا اختبار الفرضيات.

### المطلب الأول: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

يحتاج البحث العلمي إلى عدة أساليب وطرق وخطوات لكي يصل إلى الهدف المبتغى، من بينها المنهج الذي يستعين به الطالب والذي يقوده ويوضح له معالم الطريق، وكذا اختيار مجتمع وعينة البحث التي تتناسب وبحثه.

### المنهج العلمي المعتمد

من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي الذي يتناسب مع الموضوع المختار، ويعتبر المنهج الوصفي من أكثر المناهج التي يتم إتباعها في دراسة الظواهر، والذي يقوم على تفسير الوضع القائم للظاهرة أو المشكلة من خلال تحديد ظروفها وأبعادها وتوصيف العلاقات بينها بهدف الانتهاء إلى وصف عملي دقيق متكامل للظاهرة أو المشكلة يقوم على الحقائق المرتبطة بها، ومن بين الأساليب الأكثر استخداماً في المنهج الوصفي أسلوب دراسة حالة، حيث يقوم هذا الأسلوب على جمع الحقائق والبيانات والمعلومات عن حالة فردية أو مجموع من الحالات بهدف الوصول إلى فهم أعمق للظاهرة المدروسة أو المجتمع التي تمثله هذه الحالة.

### المطلب الثاني: عينة الدراسة وأدوات جمع البيانات الميدانية

#### أولاً: مجتمع وعينة الدراسة

1- تكون مجتمع الدراسة من موظفي مؤسسة مطاحن الحضنة بولاية المسيلة البالغ عددهم 43 موظف، تم توزيع عليهم استمارة الاستبيان يدوياً بالاتصال المباشر معهم، استرجعت الاستبيانات كلها، ولتحديد حجم العينة المطلوب استخدام معادلة ستيفن ثاميسون التالية:

$$n = \frac{N \times p(1-p)}{\left[ \left[ N-1 \times (d^2 \div z^2) \right] + p(1-p) \right]}$$

- حجم المجتمع N

- القيمة الاحتمالية P=0.05

- نسبة الخطأ d=0.05

- الدرجة المعيارية المقابلة لمستوي الثقة 0.95 تساوي Z=1.96

- نتيجة العينة المطلوبة بعد حسابها من الموقع الالكتروني لحساب العينات تساوي (34)<sup>1</sup>.

#### 2- خصائص عينة الدراسة:

#### 1-2 توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير الجنس:

جدول رقم (02): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية%
ذكر	23	58.97
أنثى	16	41.03
المجموع	39	% 100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

<sup>1</sup> <http://www.raosoft.com/samplesize.html>. 06/06/2022 07 : 31h

من الجدول أعلاه نسبة مشاركة الذكور 58.97%، ونسبة مشاركة الإناث 41.03%.  
2-2 توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير العمر.

جدول رقم (03): توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر.

العمر	التكرار	النسبة المئوية%
أقل من 30 سنة	05	12.82
من 30 - 40 سنة	14	35.89
من 41 - 50 سنة	10	25.64
من 51 - 60 سنة	07	17.94
أكثر من 60 سنة	03	07.69
المجموع	39	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

قسم متغير العمر إلى 5 فئات حيث؛ نلاحظ من الجدول أعلاه هيمنت الفئة العمرية من 30 الى 40 سنة، بنسبة مشاركة 35.89%، وتلتها الفئة العمرية من 41 الى 50 سنة، بنسبة مشاركة 25.64%، وتلتها الفئة العمرية من 51 الى 60 سنة، بنسبة مشاركة 17.94%، ثم الفئة العمرية أقل من 30 سنة، بنسبة مشاركة 12.82%، وفي الترتيب الأخير الفئة أكثر من 60 سنة بنسبة مشاركة 07.69%.

2-4 توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير الخبرة المهنية

جدول رقم (04): توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية

الخبرة المهنية	التكرار	النسبة المئوية%
أقل من 5 سنوات	07	17.94
من 05-10 سنوات	16	41.02
من 11 - 20 سنة	10	25.64
أكثر من 20 سنة	06	15.40
المجموع	39	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من الجدول أعلاه أن أكبر نسبة كانت للفئة ذات خبرة من 5 إلى 10 سنوات بنسبة مشاركة 41.02%، ثم تليها فئة من من 11 إلى 20 سنة بنسبة مشاركة 25.64%، وبعدها الفئة أقل من 5 سنوات بنسبة مشاركة 17.94%، وفي الترتيب الأخير الفئة الأكثر من 20 سنة بنسبة مشاركة 15.40%.

1-2 توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير الوظيفة:

جدول رقم (05): توزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفة.

الوظيفة	التكرار	% النسبة المئوية
رئيس مصلحة	07	17.94
رئيس قسم	05	12.82
موظف	17	43.60
أخرى	10	25.64
المجموع	39	%100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من الجدول أعلاه أن أكبر نسبة كانت لفئة موظف بنسبة مشاركة 43.60 %، ثم تليها فئة وظائف أخرى بنسبة مشاركة 25.64 %، وبعدها فئة رئيس مصلحة بنسبة مشاركة 17.94 %، وفي الترتيب الأخير فئة رئيس قسم بنسبة مشاركة 12.82 %.

ثانيا: مصادر جمع بيانات ومعلومات الدراسة

عند إنجاز أي دراسة علمية لابد من توفر البيانات والمعلومات للإلمام بالموضوع، والحصول على هذه المعلومات والبيانات وجب الاعتماد على مختلف المصادر المتنوعة.

1-المصادر الثانوية للدراسة

هناك عدة مصادر ثانوية تم الاعتماد عليها في بحثنا للتوصل إلى النتائج المرجوة وأهمها: الكتب، الملتقيات، المجالات، الأطروحات... والتي لها علاقة بموضوع بحثنا.

2-المصادر الأولية للدراسة (الاستبيان).

استخدمنا على الاستبيان كمصدر أولي في جمع بيانات معلومات بحثنا وهو من أهم أدوات البحث العلمي، للحصول على معلومات أو آراء المبحوثين حول ظاهرة أو موقف معين، وتم إعداده وتطويره بشكل يساعد على جمع البيانات والمعلومات من العينة محل الدراسة.

1-2 مراحل بناء وتصميم الاستبيان:

تمت مراجعة الاستبيان وتنقيحه من قبل المشرف، والأخذ بمقترحاته وتعديلاته الأولية، وقد مرت عملية بناء الاستبيان بعدة مراحل:

أ- مرحلة البناء: صمم الاستبيان حسب سلم رنسيس ليكارت (Rensis Likert) الخماسي، إذ يقابل كل فقرة من الفقرات الاستبيان خمسة (5) تفضيلات، كما تم تحديد درجة الموافقة على هذه الفقرات وهو ما يوضحه الجدول التالي.

جدول رقم (06): يبين درجات مقياس رنسيس ليكارت (Rensis Likert) الخماسي.

بدائل التفضيلات	غير موافق بشدة	موافق	غير موافق	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الطالبتين

ب- المرحلة الثانية: بعد اختيار السلم المتبع تم بناء محاور الاستبيان وفق الإجراءات التالية:

- الاطلاع على الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، والاستفادة منها في بناء الاستبيان وصياغة عباراته؛
- تحديد الأبعاد والمحاور الرئيسة التي يشملها الاستبيان؛
- تحديد العبارات التي تقع تحت كل بعد وتحت كل محور وتصميم الاستبيان في صورته الأولية؛
- مراجعة وتنقيح الاستبيان من قبل المشرف، والأخذ بمقترحاتها وتعديلاته الأولية؛
- عرض الاستبيان على عدد من الأساتذة لتحكميه، والأخذ بمقترحاتهم وتعديلاتهم؛
- إعادة عرض الاستبيان على الأستاذ المشرف.

ج- المرحلة النهائية: في هذه المرحلة تم صياغة الاستبيان في شكله النهائي، وتمثلت محاوره في ثلاث

(03) أجزاء أساسية حيث؛ شمل الجزء الأول المعلومات الشخصية، وشمل الجزء الثاني المحور

المستقل مراقبة التسيير، والجزء الثالث شمل المحور التابع أداء المؤسسة، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (07): محاور الاستبيان ومكوناته.

التعيين	محاور الاستبيان
الجنس، العمر، الخبرة المهنية، الوظيفة.	محور المعلومات الشخصية
من 1 إلى العبارة 13.	محور المستقل مراقبة التسيير
من العبارة 14 إلى العبارة 33. موزعة على أربعة أبعاد (4) (البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو).	محور التابع أداء المؤسسة

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على الدراسات السابقة

المطلب الثاني: أساليب المعالجة الإحصائية

بغرض تحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات وتفسيرها تم الاعتماد على الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package for Social Sciences) spss، الإصدار 26، وتم الاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية تتمثل في:

1- التكرارات والنسب المئوية: لمعرفة البيانات الأولية لمجتمع الدراسة وتحديد استجابات أفرادها اتجاه عبارات المحاور الرئيسية التي تتضمنها أداة الدراسة؛

- 2- المتوسط الحسابي: يعتبر من أهم مقاييس النزعة المركزية وأكثرها استخداماً، يعبر عن مدي أهمية عبارات الاستبيان عند أفراد العينة، كما يعبر عن تمركز إجابات العينة حول قيمة معينة، تبعاً لدرجات المعطاة لبدائل المقياس المستخدم؛
- 3- الانحراف المعياري: هو من مقياس التشتت، يستخدم لقياس وبيان تشتت إجابات مفردات الدراسة حول متوسطها الحسابي، وتكون قيمه جيدة كلما اقترب من الصفر؛
- 4- معامل الارتباط كارل بيرسون: يرتبط ثنائي يستخدم في معرفة قوة العلاقة البينية وقيمتها محصورة بين (-1 و1)؛
- 5- معامل الصدق: يقيس عبارات الاستبيان ما وضعت لقياسه،
- 6- معامل الثبات: يختبر مدى الاعتمادية على أداة الدراسة المستخدمة؛
- 7- اختبار التوزيع الطبيعي: يستخدم لمعرفة واكتشاف اعتدالية توزيع البيانات من عدمها؛
- 8- الانحدار الخطي البسيط: نموذج خطي إحصائي يقوم بتقدير العلاقة التي ترتبط بين متغير كمي واحد وهو المتغير التابع مع متغير كمي آخر وهو المتغير المستقل، وينتج عن هذا النموذج معادلة إحصائية خطية يمكن استخدامها لتفسير العلاقة بين المتغيرين أو تقدير قيمة المتغير التابع عند معرفة قيمة المتغير المستقل.

#### أولاً: صدق وثبات أداة الدراسة (الاستبيان)

بعدما تمت صياغة الاستبيان في شكله الأولي لا بد من إخضاعه لاختباري الصدق والثبات.

- 1- صدق أداة الدراسة: يقصد بصدق أداة الدراسة؛ أن تقيس عبارات الاستبيان ما وضعت لقياسه، وهناك أنواع كثيرة من الصدق يتم اعتمادها لفحص أداة الدراسة، وسنقتصر في دراستنا على ثلاث أنواع من الصدق لتأكد من صدق الاستبيان من خلال صدق المحكمين، وصدق الاتساق الداخلي، والصدق البنائي لمحاور الاستبيان.

- 1-1 صدق المحكمين: يعني أن تكون عباراته مناسبة للغرض الذي وضعت من أجله ويتعلق صدق المحكمين بحالتين<sup>1</sup>.

- أ- الصدق الظاهري: نوع من أنواع صدق المحكمين يبين مدي تعلق العبارة بالهدف الذي وضعت من أجله.
- ب- صدق المحتوي: صدق مكمل للصدق الظاهري وهو نوع من أنواع صدق المحكمين، كما يبين مدي وضوح كل من عبارات الاستبيان من ناحية المعني، والصياغة اللغوية والعلمية والتصميم المنطقي لها، وأنها تغطي المساحات المهمة لمجالها (شمول الاستبيان لمشكل الدراسة وتحقيق أهدافها)، للتحقق من صدق المحكمين (الصدق الظاهري وصدق المحتوي) عرض الاستبيان على مجموعة من السادة المحكمين ذات الاختصاص والخبرة في مجال الظاهرة أو المشكلة موضوع الدراسة، وطلب منهم إبداء

<sup>1</sup> - مؤيد الساعدي، قياس اللاموسيات في السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2016، ص: 452.

رأيهم حول عبارات وأبعاد ومحاور الاستبيان وذلك بالحذف والتعديل واقتراح عبارات جديدة ومناسبة لموضوع الدراسة، وبناء على ملاحظات السادة المحكمين تم تعديل أداة الدراسة فأصبحت بصورتها النهائية مكونة من 33 عبارة، وبالتالي فإن الاستبيان يتمتع بصدق المحكمين.

1-2 **صدق الاتساق الداخلي Interna Validité**: يركز هذا النوع من الصدق على قوة العلاقات الارتباطية البنينة بين عبارات المقياس وطبيعتها واتجاهها، أو بين عبارات المقياس والاختبار ككل، وذلك للوقوف عما إذا كان مستوى هذه العلاقات البنينة وشدها لعناصر البنية الداخلية للمقياس، وانسجامها وتناسبها مع دلالة المفهوم المراد قياسه<sup>1</sup>.

**جدول رقم (08): يبين المجالات التي تنتمي إليها قيم الارتباط.**

ارتباط عكسي					ارتباط طردي					
قوي جدا	قوي	متوسط	ضعيف	ضعيف جدا	ضعيف جدا	ضعيف	متوسط	قوي	قوي جدا	قوي جدا
1-	0.9-	0.7-	0.5-	0.3-	0	0.3	0.5	0.7	0.9	1
تام					تام					

Source: Emen bnymfarej, Data analysis, the statistical economy and social research and training center for islamic countries (SESRIC) ،Without the edition, Ankara, Turkey, 2015, p 25 .

**جدول رقم (09): الاتساق الداخلي لعبارات محور مراقبة التسيير**

رقم العبارة	عبارات محور مراقبة التسيير	الاتساق مع المحور
01	مراقبة التسيير ضرورية في المؤسسة	**0.638
02	لمراقبة التسيير موقع في الهيكل التنظيمي للمؤسسة	**0.436
03	تقدم مراقبة التسيير معلومات وتحليلات وفق الاحتياجات	**0.652
04	تساعد مراقبة التسيير في تحقيق أهداف أداء العامل من خلال التوجهات والاستشارات	**0.667
05	توجد علاقة بين مراقبة التسيير والوظائف الأخرى	**0.471
06	رقابة على مستوى أداء الأفراد	*0.826
07	رقابة على مستوى الأنشطة الوظيفية	**0.562
08	اكتشاف الانحرافات وتحديد أسبابها وأخذ إجراءات التحسين	*0.385
09	تعتبر بطاقة الأداء المتوازن من المفاهيم الإدارية الحديثة	*0.377
10	تتبنى وتدعم الإدارة العليا بمؤسستكم تطبيق بطاقة الأداء المتوازن	**0.563
11	توجه بطاقة الأداء المتوازن المؤسسة لتحقيق رسالتها	**0.631

<sup>1</sup> - أحمد تيغزة، نظرية الصدق الحديثة ومتضمناتها التطورية لواقع القياس، ندوة علم النفس، كلية التربية، قسم علم النفس، جامعة الملك سعود، الرياض، السعودية، 2008. ص 25.

12	يؤدي تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بالمؤسسة إلى تحقيق الموضوعية في اتخاذ القرارات.	*0.356
13	تطبق بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها الأربعة (المالي، العملاء، العمليات الداخلية، النمو والتعلم)	**0.501
** الارتباط دال إحصائيا عند مستوي عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.01$ .		
* الارتباط دال إحصائيا عند مستوي عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ .		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من الجداول رقم (08) أعلاه يتضح أن جميع العبارات ترتبط مع محور مراقبة التسيير في المؤسسة محل الدراسة، أي أن عبارات هذا المحور دالة إحصائيا ومتسقة وصادقة لما وضعت لقياسه.

جدول رقم (10): الاتساق الداخلي لعبارات محور أداء المؤسسة

رقم العبارة	عبارات محور أداء المؤسسة	الاتساق مع البعد	الاتساق مع المحور
<b>البعد الأول: المالي</b>			
14	تعتبر الإيرادات الذاتية كافية من وجهة نظر المؤسسة	**0.761	**0.701
15	يتم استغلال الموارد والامكانيات المتاحة بما يحقق الأهداف بالتكلفة الأقل	**0.780	**0.769
16	يعد التوازن المالي وهدف السيولة من المؤشرات المالية الهامة التي تسعى المؤسسة إليها	**0.763	**0.553
17	يعتبر معيار نمو الأرباح من المعايير الأساسية للحكم عن أداء المؤسسة	**0.754	**0.620
18	يساهم تحليل نظام التكاليف في معرفة نقاط القوة والضعف وتعزيز أرباح المؤسسة	**0.674	**0.581
<b>البعد الثاني: العملاء</b>			
19	تعتمد المؤسسة على دراسات السوق للتوجه أكثر نحو العميل وزيادة حصتها السوقية	**0.667	**0.616
20	تعمل المؤسسة على التعرف على آراء الزبائن في تقييم منتجاتها	**0.751	**0.781
21	إرضاء العملاء والاستماع لهم هو غاية المؤسسة	**0.733	**0.713
22	تقوم المؤسسة بتحليل احتياجات عملائها ودراستها لتحقيق رضاهم	**0.679	**0.502
23	تبحث المؤسسة باستمرار عن معلومات حول منافسيها	**0.667	**0.459
<b>البعد الثالث: العمليات الداخلية</b>			
24	يتم تحديد نقاط القوة والضعف في المؤسسة بعد مراجعة الاجراءات الداخلية فيها.	**0.538	*0.355

25	تتبنى المؤسسة فلسفة التحسين المستمر في جميع العمليات	**0.471	*0.393
26	تعمل المؤسسة على تسليم المنتجات في الوقت المحدد	**0.717	**0.687
27	لدى المؤسسة مرونة إنتاجية وسرعة الاستجابة لطلبات عملائها	**0.624	**0.610
28	تعمل المؤسسة على تطوير منتجاتها باستمرار وكذا على طرح منتجات جديدة في السوق	**0.665	**0.597
<b>البعد الرابع: التعلم والنمو</b>			
29	تعمل المؤسسة على تعزيز تكنولوجيات المعلومات لتسهيل الاتصالات وتبادل المعلومات	**0.797	**0.600
30	توفر المؤسسة مناخ تنظيمي ملائم للعمل لزيادة رضا الأفراد	**0.848	**0.902
31	تعمل المؤسسة على تأهيل أفرادها معرفيا وتكنولوجيا لتطوير أدائهم	*0.384	**0.416
32	تقوم المؤسسة بابتكار طرق أو منتجات جديدة	**0.732	**0.535
33	توفر المؤسسة برامج تدريبية كافية وملائمة	**0.769	**0.810
** الارتباط دال إحصائيا عند مستوي عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.01$ .			
* الارتباط دال إحصائيا عند مستوي عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ .			

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من الجداول رقم (10) أعلاه يتضح أن جميع العبارات ترتبط مع محور أداء المؤسسة محل الدراسة، أي أن عبارات هذا المحور دالة إحصائيا ومتسقة وصادقة لما وضعت لقياسه.

1-2 صدق الاتساق البنائي: يقيس مدى تحقق الأهداف التي تسعى الأداة الوصول إليها، وهو يبين مدى ارتباط عبارات الاستبيان مجتمعة في شكل بعد أو محور مع الدرجة الكلية للاستبيان.

جدول رقم(11): الاتساق البنائي لأبعاد ومحاور الاستبيان.

البيان	الاتساق مع الدرجة الكلية للاستبيان.
محور مراقبة التسيير	**0.959
محور أداء المؤسسة	**0.962
البعد المالي	**0.803
بعد العملاء	**0.891
بعد العمليات الداخلية	**0.753
بعد التعلم والنمو	**0.877
** الارتباط دال إحصائيا عند مستوي دلالة $\alpha \leq 0.01$ .	
* الارتباط دال إحصائيا عند مستوي دلالة $\alpha \leq 0.05$ .	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول أعلاه نجد أن جميع معاملات الارتباط بيرسون لكل الأبعاد والمحاور دالة احصائياً، ومنه تعتبر أبعاد ومحاور الاستبيان صادقة ومتسقة لما وضعت لقياسه.

2- ثبات أداة الدراسة: يقصد بثبات الاستبيان؛ أنه يعطي نفس النتائج لو تم إعادة توزيع الاستبيان أكثر من مرة، وتحت نفس الظروف والشروط، بمعنى إذا أعيد توزيع الاستبيان بعد فترات زمنية معينة ولأكثر من مرة نجد استقرار في النتائج وعدم تغيرها بشكل كبير، ولتحقق من ثبات أداة الدراسة اعتمدنا طريقتين:

1-2 طريقة ألفا كرونباخ (Alpha Cronbachs) : يستخدم معامل الثبات ألفا كرونباخ، للحكم على دقة القياس، بقياس مدى توافق الإجابات مع بعضها البعض، وموثوقية النتائج بأن يعطي المقياس قراءات متقاربة عند تكرار استخدامه في أوقات مختلفة، وأن يكون معامل ألفا كرونباخ يزيد عن القيمة المعيارية (0.6)<sup>1</sup>، والجدول التالي يوضح نتائج اختبار ألفا كرونباخ.

جدول رقم (12): نتائج اختبار ألفا كرونباخ

المحاور	رقم العبارة	معامل ألفا كرونباخ
محور مراقبة التسيير	من 1 إلى العبارة 13	0.799
محور أداء المؤسسة	من 14 إلى العبارة 33	0.905
الاستبيان ككل	من 1 إلى العبارة 33	0.929

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من النتائج الموضحة في الجدول أعلاه قيمة معامل الارتباط ألفا كرونباخ لمحوري الدراسة وقيمة الاستبيان ككل، هي أكبر من القيمة المعيارية للاختبار 0.6 (الحد الأدنى)، وهي قيم ممتازة وجد مناسبة، وتفي بأهداف وأغراض الدراسة حيث؛ أن قيمة الاستبيان ككل تؤكد ثبات الاستبيان ما يعادل 92.90%.

2-2 الثبات بطريقة التجزئة النصفية: تعتمد هذه الطريقة على تجزئة الاختبار إلى جزأين، لذلك تسمى بالطريقة النصفية.

<sup>1</sup> - محمد الجعفري، هديل الطاهر، دور الوعي بالذات في فعالية سلوك القائد الإداري دراسة حالة جامع الخرطوم، المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، جامعة النيلين، الخرطوم، المجلد 4، العدد 13، السودان، 2020، ص 285.

جدول رقم (13) يبين نتائج اختبار Guttman Split-Half Coefficient

Reliability Statistics			
Cronbach's Alpha	Part 1	Value	0,856
		N of Items	17 <sup>a</sup>
	Part 2	Value	0,875
		N of Items	16 <sup>b</sup>
Total N of Items			33
Correlation Between Forms			0,876
Spearman-Brown Coefficient	Equal Length		0,934
	Unequal Length		0,934
Guttman Split-Half Coefficient			0,934
a. The items are: q1, q2, q3, q4, q5, q6, q7, q8, q9, q10, q11, q12, q13, q14, q15, q16, q17.			
b. The items are: q17, q18, q19, q20, q21, q22, q23, q24, q25, q26, q27, q28, q29, q30, q31, q32, q33.			

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول أعلاه معامل الارتباط Guttman Split-Half Coefficient لقياس ثبات الاستبيان

عال 0.934 مما يدل على أن الأداة تتمتع بثبات مرتفع وهي صالحة لما وضعت لاختباره.

ثانيا: اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات (Tests of Normality)

1- اختبار Shapiro-Wilk

يستخدم هذا الاختبار لمعرفة طبيعة توزيع بيانات ظاهرة معينة في كونها تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، وهذا الاختبار ضروري في اختبار الفرضيات، وكذا في اختيار نوعية الأدوات والأساليب الإحصائية التي ستستخدم في الدراسة، ولأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً، وللكشف عن مدى ملائمة البيانات للتوزيع الطبيعي استخدمنا اختبار Shapiro-Wilk لأن حجم العينة أقل من 50 مفردة<sup>1</sup>، بينما يستخدم اختبار Kolmogorov-Smirnov إذا كان حجم العينة أكبر من 50 مفردة، وبالاعتماد على مقارنة قيمة مستوى الدلالة المحسوبة وقيمة مستوى الدلالة المعتمدة في الدراسة 0.05، فإذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة أقل منها فإن البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي، ويتم الاعتماد على الاختبارات اللامعلمية،

<sup>1</sup> - سناء إبراهيم أبو دقة، سمير خالد الصافي، تطبيقات علمية باستخدام الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss في البحث التربوي والنفسي، الطبعة الأولى، مكتبة الأفاق، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2013، ص 33.

والعكس نعلم على الاختبارات المعلمية إذا كانت مستوى الدلالة المحسوبة أكبر من المعتمدة في الدراسة، والجدول التالي يوضح نتائج الاختبار:

جدول رقم (14): نتائج اختبار Shapiro-Wilk

Tests of Normality						
	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
dependent	0,130	39	0,093	0,952	39	0,096

a. Lilliefors Significance Correction

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من الجدول أعلاه يتبين أن القيمة الاحتمالية لاختبار Shapiro-Wilk أكبر من مستوى المعنوية المعتمدة في الدراسة 0.05 ، وبالتالي بيانات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي، مما يسمح باستخدام الاختبارات المعلمية لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة.

## 2- اختبار اعتدالية التوزيع بطريقة معامل الالتواء

اختبار اعتدالية التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة باستخدام معامل الالتواء بيرسون يأخذ هذا المعامل في الاعتبار العلاقة بين الوسط والوسيط والمنوال في حالة ما إذا كان التوزيع قريب من التماثل وليس شديد الالتواء وهذه العلاقة هي: إذا كانت قيمة الالتواء محصورة بين (-1 و +1) فإن المتغيرات تتبع التوزيع الطبيعي.

جدول رقم (15): نتائج التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

Statistics			
		independent	dependent
N	Valid	39	39
	Missing	0	0
Mean		3,6252	3,7769
Median		3,7692	3,8500
Mode		3,77	4,15
Std. Deviation		,59169	,61845
Skewness		-,996	-,382
Std. Error of Skewness		0,378	0,378
Kurtosis		1,010	-,666
Std. Error of Kurtosis		0,741	0,741

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من الجدول أعلاه قيم المتوسط الحسابي، الوسيط، المنوال متقاربة، وقيم معاملات الالتواء لمتغيرات الدراسة محصورة في المجال  $[-1, 1]$  وهذا يدل إلى أن إجابات أفراد العينة على أبعاد ومحاور الاستبيان قريبة من التوزيع الطبيعي.

المبحث الثالث: التحليل الإحصائي للبيانات واختبار الفرضيات.

المطلب الأول: عرض وتفسير اتجاهات أفراد العينة نحو أبعاد ومحاور الدراسة.

بالاعتماد على أدوات إحصائية تم معالجة بيانات اتجاهات أفراد العينة، من أهمها التكرارات، المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، الوزن النسبي، كما تم اعتماد لمقياس رنسيس ليكارت (Rensis Likert) الخماسي، فقد تم تحديد طول الخلايا في مقياس ليكارت الخماسي من خلال حساب المدى بين درجات المقياس  $(4=1-5)$  ومن ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية  $(0.80=5/4)$  وذلك بعد إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (بداية مقياس وهي واحد صحيح) وهكذا أصبح طول الخلية 0.80، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (16): المحك المعتمد في الدراسة للاستبيان.

درجات الموافقة	الإجابات	المتوسط المرجح	المتوسط الحسابي النسبي المقابل له	الاتجاه
1	غير موافق بشدة	[ 1 - 1.80 ]	[ 20% - 36% ]	مستوى منخفض جدا من القبول
2	غير موافق	[ 1.80 - 2.6 ]	[ 36% - 52% ]	مستوى منخفض من القبول
3	موافق بدرجة متوسطة	[ 2.60 - 3.40 ]	[ 52% - 68% ]	مستوى متوسط من القبول
4	موافق	[ 3.40 - 4.20 ]	[ 68% - 84% ]	مستوى عال من القبول
5	موافق بشدة	[ 4.20 - 5 ]	[ 84% - 100% ]	مستوى عال جدا من القبول

المصدر: زكي ناهض، مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المستشفيات الحكومية الفلسطينية وسبل تعزيزها، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص: القيادة والإدارة، أكاديمية الإدارة والسياسة لدراسات العليا، غزة، فلسطين، 2016، ص 126.

1- تحليل اتجاهات الموظفين نحو عبارات محور مراقبة التسيير

نتعرف فيما يلي عن اجابات عينة الدراسة على محور مراقبة التسيير،

جدول رقم (17): العبارات المتعلقة بمحور مراقبة التسيير

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الترتيب	الاتجاه
01	مراقبة التسيير ضرورية في المؤسسة	3.83	0.997	76.60	2	عال
02	لمراقبة التسيير موقع في الهيكل التنظيمي للمؤسسة	3.36	1.038	67.20	13	متوسط
03	تقدم مراقبة التسيير معلومات وتحليلات وفق الاحتياجات	3.59	0.993	71.80	8	عال
04	تساعد مراقبة التسيير في تحقيق أهداف أداء العامل من خلال التوجّهات والاستشارات	3.62	0.990	72.40	7	عال
05	توجد علاقة بين مراقبة التسيير والوظائف الأخرى	3.38	1.091	67.60	12	متوسط
06	رقابة على مستوى أداء الأفراد	3.56	1.209	71.20	10	عال
07	رقابة على مستوى الأنشطة الوظيفية	3.59	1.229	71.80	9	عال
08	اكتشاف الانحرافات وتحديد أسبابها وأخذ إجراءات التحسين	3.74	1.141	74.80	4	عال
09	تعتبر بطاقة الأداء المتوازن من المفاهيم الإدارية الحديثة	3.85	1.204	77.00	1	عال
10	تتبنى وتدعم الإدارة العليا بمؤسستكم تطبيق بطاقة الأداء المتوازن	3.64	1.203	72.80	6	عال
11	توجه بطاقة الأداء المتوازن المؤسسة لتحقيق رسالتها	3.67	1.034	73.40	5	عال
12	يؤدي تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بالمؤسسة إلى تحقيق الموضوعية في اتخاذ القرارات.	3.54	1.022	70.80	11	عال
13	تطبق بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها الأربعة (المالي، العملاء، العمليات الداخلية، النمو والتعلم)	3.77	1.012	75.40	3	عال
عال	مراقبة التسيير	3.625	0.591	72.40	/	عال

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من الجدول أعلاه وحسب ترتيب العبارات الخاصة بمحور مراقبة التسيير، فقد جاءت العبارة رقم 09 (تعتبر بطاقة الأداء المتوازن من المفاهيم الإدارية الحديثة) في الترتيب الأول وضمن مجال الاتجاه (عال)،

حسب محك الدراسة المعتمد [3.40- 4.20]، وبلغت قيمة متوسطها الحسابي (3.85)، وانحراف معياري (1.204)، ووزن نسبي 77.00%؛

وقعت العبارة رقم 01 (مراقبة التسيير ضرورية في المؤسسة) في الترتيب الثاني وضمن مجال الاتجاه (عال)، وبلغت قيمة متوسطها الحسابي (3.83)، وانحراف معياري (0.997)، ووزن نسبي 76.60؛

وقعت العبارة رقم 13 (تطبق بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها الأربعة (المالي، العملاء، العمليات الداخلية، النمو والتعلم)، في الترتيب الثالث وضمن مجال الاتجاه (عال)، حسب محك الدراسة المعتمد [3.40- 4.20]، وبلغت قيمة متوسطها الحسابي (3.77)، وانحراف معياري (1.012)، ووزن نسبي 75.40%؛ أي موافقة أفراد العينة بدرجة عالية على أن تطبق بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها الأربعة (المالي، العملاء، العمليات الداخلية، النمو والتعلم)، وجاءت بقية العبارات هذا المحور ضمن المجال عال باستثناء العبارتين رقم 05 و02 التي جاءت ضمن المجال المتوسط من الموافقة والقبول؛

بالنسبة للتقييم الكلي لمحور مراقبة التسيير فقد جاءت جميع عبارته ضمن المجال عال وبلغ متوسطه الحسابي 3.625 ووزن نسبي 72.40%، منتميا بذلك حسب المحك المعتمد في الدراسة لمجال (مستوي عال من القبول)، هذا يشير إلى أن أفراد عينة الدراسة لديهم توجه إيجابي عال نحو محور مراقبة التسيير، وبلغ انحرافه المعياري 0.591 أقل من القيمة الحرجة واحد(1)، وهذا يشير إلى تجانس البيانات وتقاربها وتطابق وجهات النظر حول هذا المحور باستثناء العبارة رقم 05 و02 التي جاءت ضمن المجال متوسط من الموافقة والقبول لعينة الدراسة.

## 2- تحليل اتجاهات الموظفين نحو عبارات محور أداء المؤسسة

### 2-1 تحليل اتجاهات الموظفين نحو عبارات البعد المالي

#### جدول رقم (18): العبارات المتعلقة بالبعد المالي

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الترتيب	الاتجاه
14	تعتبر الإيرادات الذاتية كافية من وجهة نظر المؤسسة	82.3	0.970	76.40	1	عال
15	يتم استغلال الموارد والامكانيات المتاحة بما يحقق الأهداف بالتكلفة الأقل	3.77	0.902	75.40	2	عال
16	يعد التوازن المالي وهدف السيولة من المؤشرات المالية الهامة التي تسعى المؤسسة إليها	3.64	0.959	72.80	4	عال
17	يعتبر معيار نمو الأرباح من المعايير الأساسية للحكم عن أداء المؤسسة	3.72	0.916	74.40	3	عال
18	يساهم تحليل نظام التكاليف في معرفة نقاط القوة والضعف وتعزيز أرباح المؤسسة	3.64	1.203	72.80	5	عال
	البعد المالي	3.717	0.735	74.20	/	عال

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من الجدول أعلاه وحسب ترتيب العبارات الخاصة بالبعد المالي ، فقد جاءت العبارة رقم 14 (تعتبر الإيرادات الذاتية كافية من وجهة نظر المؤسسة) في المرتبة الأولى من حيث الترتيب عبارات البعد المالي، بوزن نسبي 76.40%، بمتوسط حسابي (3.82)، وحسب المحك المعتمد في الدراسة، فهي ضمن مجال الاتجاه (مستوى عال من الموافقة والقبول) [3.40 - 4.20]، أي موافقة أفراد العينة بدرجة عالية على هذه العبارة كما بلغ انحرافها معياري 0.970 وهي أقل من القيمة الحرجة واحد(1)، وهذا يشير إلى تجانس البيانات وتقاربها وتطابق وجهات النظر حول إجابات العينة على هذه العبارة، كما وقعت العبارتين رقم (15) و(17) في المرتبتين الثانية والثالثة على الترتيب وضمن مجال الاتجاه (مستوى عال من القبول والموافقة)؛

وقعت العبارة رقم 16 (يعد التوازن المالي وهدف السيولة من المؤشرات المالية الهامة التي تسعى المؤسسة إليها) في المرتبة الرابعة من حيث الترتيب عبارات البعد المالي، بوزن نسبي 72.80%، وبمتوسط حسابي (3.64)، وحسب المحك المعتمد في الدراسة، فهي ضمن مجال الاتجاه (مستوى عال من القبول والموافقة) [3.40 - 4.20]، أي موافقة أفراد العينة بدرجة عالية على هذه العبارة كما بلغ انحرافها معياري 0.959؛

في حين وقعت العبارة رقم 18 في المرتبة الأخيرة وضمن مجال الاتجاه (عال)، أي موافقة الموظفين بمستوى عال من القبول والموافقة، على أن المؤسسة محل الدراسة يساهم تحليل نظام التكاليف في معرفة نقاط القوة والضعف وتعزيز أرباح المؤسسة، إذ بلغت قيمة متوسطها الحسابي (3.64)، وانحراف معياري (1.203)، وبوزن نسبي 72.80%؛

بالنسبة للتقييم الكلي للبعد المالي، فقد أخذ درجة عالية من الموافقة والقبول، بمتوسط حسابي (3.71)، وبوزن نسبي 74.20%، وانحراف معياري أقل من القيمة الحرجة 1 بقيمة (0.735)، وهذا يشير إلى تجانس البيانات وتقاربها وتطابق وجهات النظر حول إجابات العينة على البعد المالي، ما يجعلنا نقول أن موظفي المؤسسة محل الدراسة لهم توجه إيجابي عال نحو البعد المالي، ما يؤكد على تطبيق عال للبعد المالي بالمؤسسة محل الدراسة.

### 3-2 تحليل العبارات المتعلقة ببعد العملاء

جدول رقم (19): العبارات المتعلقة ببعد العملاء

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الترتيب	الاتجاه
19	تعتمد المؤسسة على دراسات السوق للتوجه أكثر نحو العميل وزيادة حصتها السوقية	.374	1.069	74.80	3	عال
20	تعمل المؤسسة على التعرف على آراء الزبائن في تقييم منتجاتها	3.62	1.138	72.40	5	عال
21	إرضاء العملاء والاستماع لهم هو غاية	3.85	1.204	77.00	1	عال

المؤسسة						
22	تقوم المؤسسة بتحليل احتياجات عملائها ودراستها لتحقيق رضاهم	3.82	1.144	76.40	2	عال
23	تبحث المؤسسة باستمرار عن معلومات حول منافسيها	3.72	1.213	74.40	4	عال
بعد العملاء		3.748	0.807	74.80	/	عال

**المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.**

من الجدول أعلاه وحسب ترتيب العبارات الخاصة ببعدهم العملاء، جاءت العبارة رقم 21 (إرضاء العملاء والاستماع لهم هو غاية المؤسسة) في المرتبة الأولى من حيث ترتيب عبارات بعد العملاء ضمن مجال الاتجاه (مستوى عال من القبول والموافقة)، وهذا ما يشير إلى أن المؤسسة تسعى لإرضاء العملاء والاستماع لهم، بلغت قيمة متوسطها الحسابي (3.85)، وبوزن نسبي 77.00%؛ وبلغ انحرافها معياري 1.204، ووقعت العبارة رقم 22 (تقوم المؤسسة بتحليل احتياجات عملائها ودراستها لتحقيق رضاهم) في المرتبة الثانية من حيث الترتيب عبارات بعد العملاء، بوزن نسبي 76.40%، وبمتوسط حسابي (3.82)، وهي ضمن مجال الاتجاه (مستوى عال من القبول والموافقة)، أي موافقة أفراد العينة بدرجة عالية على هذه العبارة كما بلغ انحرافها معياري 1.144.

في حين وقعت العبارة رقم 20 في المرتبة الأخيرة وضمن مجال الاتجاه (عال)، أي موافقة عينة الدراسة بمستوى عال من القبول والموافقة، على أن المؤسسة محل الدراسة تعمل على التعرف على آراء الزبائن في تقييم منتجاتها، إذ بلغت قيمة متوسطها الحسابي (3.62)، وانحراف معياري (1.138)، وبوزن نسبي 72.40%؛ بالنسبة للتقييم الكلي لبعدهم العملاء، فإن جميع العبارات الخاصة به وقعت ضمن الاتجاه (عال)، فقد أخذ درجة عالية من الموافقة والقبول، بمتوسط حسابي (3.74)، وبوزن نسبي 74.80%، وانحراف معياري أقل من القيمة الحرجة 1 بقيمة (0.807)، وهذا يشير إلى تجانس البيانات وتقاربها وتطابق وجهات النظر حول إجابات العينة على بعد العملاء، ما يجعلنا نقول أن موظفي المؤسسات محل الدراسة لهم توجه إيجابي عال نحو بعد العملاء للمؤسسة محل الدراسة، ما يؤكد على وجود مخرجات عالية للعملاء بالمؤسسة محل الدراسة.

1-2 تحليل العبارات المتعلقة ببعيد العمليات الداخلية

جدول رقم (20): العبارات المتعلقة ببعيد العمليات الداخلية

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الترتيب	الاتجاه
24	يتم تحديد نقاط القوة والضعف في المؤسسة بعد مراجعة الاجراءات الداخلية فيها.	3.95	1.050	79.00	1	عال
25	تتبنى المؤسسة فلسفة التحسين المستمر في جميع العمليات	3.87	0.978	77.40	2	عال
26	تعمل المؤسسة على تسليم المنتجات في الوقت المحدد	3.85	0.961	77.00	3	عال
27	لدى المؤسسة مرونة إنتاجية وسرعة الاستجابة لطلبات عملائها	3.72	1.075	74.40	5	عال
28	تعمل المؤسسة على تطوير منتجاتها باستمرار وكذا على طرح منتجات جديدة في السوق	3.79	1.128	75.80	4	عال
	بعد العمليات الداخلية	3.835	0.627	76.60	/	عال

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من الجدول أعلاه وحسب ترتيب العبارات الخاصة ببعيد العمليات الداخلية، جاءت العبارة رقم 24 (يتم تحديد نقاط القوة والضعف في المؤسسة بعد مراجعة الاجراءات الداخلية فيها) في المرتبة الأولى من حيث ترتيب عبارات بعد العمليات الداخلية ضمن مجال الاتجاه (مستوى عال من القبول والموافقة)، وهذا ما يشير إلى أن الاجراءات الداخلية تعمل على تحديد نقاط القوة والضعف في المؤسسة، بلغت قيمة متوسطها الحسابي (3.95)، وبوزن نسبي 79.00%؛ وبلغ انحرافها معياري 1.050،

ووقعت العبارة رقم 25 (تتبنى المؤسسة فلسفة التحسين المستمر في جميع العمليات) في المرتبة الثانية من حيث الترتيب عبارات بعد العمليات الداخلية، بوزن نسبي 77.40%، وبمتوسط حسابي (3.87)، وهي ضمن مجال الاتجاه (مستوى عال من القبول والموافقة)، أي موافقة أفراد العينة بدرجة عالية على هذه العبارة كما بلغ انحرافها معياري 0.978 وهي أقل من القيمة الحرجة واحد(1).

في حين وقعت العبارة رقم 27 في المرتبة الأخيرة ضمن مجال الاتجاه (عال)، أي موافقة عينة الدراسة بمستوى عال من القبول والموافقة، على أن المؤسسة محل الدراسة لديها مرونة إنتاجية وسرعة الاستجابة لطلبات عملائها، إذ بلغت قيمة متوسطها الحسابي (3.72)، وانحراف معياري (1.075)، وبوزن نسبي 74.40%؛

بالنسبة للتقييم الكلي لبعء العمليات الداخلية، فإن جميع العبارات الخاصة به وقعت ضمن الاتجاه (عال)، فقد أخذ درجة عالية من الموافقة والقبول، بمتوسط حسابي (3.83)، ويوزن نسبي 76.60%، وانحراف معياري أقل من القيمة الحرجة 1 بقيمة (0.627)، وهذا يشير إلى تجانس البيانات وتقاربها وتطابق وجهات النظر حول إجابات العينة على بعء العمليات الداخلية، ما يجعلنا نقول أن موظفي المؤسسات محل الدراسة لهم توجه إيجابي عال نحو بعء العمليات الداخلية للمؤسسة محل الدراسة.

## 1-2 تحليل العبارات المتعلقة ببعء التعلم والنمو

جدول رقم (21): العبارات المتعلقة ببعء التعلم والنمو

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الترتيب	الاتجاه
29	تعمل المؤسسة على تعزيز تكنولوجيات المعلومات لتسهيل الاتصالات وتبادل المعلومات	3.87	0.978	77.40	3	عال
30	توفر المؤسسة مناخ تنظيمي ملائم للعمل لزيادة رضا الأفراد	4.00	0.918	80.00	1	عال
31	تعمل المؤسسة على تأهيل أفرادها معرفيا وتكنولوجيا لتطوير أدائهم	3.56	1.273	71.20	5	عال
32	تقوم المؤسسة بابتكار طرق أو منتجات جديدة	3.79	1.056	75.80	4	عال
33	توفر المؤسسة برامج تدريبية كافية وملائمة	3.97	0.903	79.40	2	عال
	بعء التعلم والنمو	3.805	0.682	76.00	/	عال

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من الجدول أعلاه وحسب ترتيب العبارات الخاصة ببعء التعلم والنمو، جاءت العبارة رقم 30 (توفر المؤسسة مناخ تنظيمي ملائم للعمل لزيادة رضا الأفراد) في المرتبة الأولى من حيث ترتيب عبارات بعء التعلم والنمو ضمن مجال الاتجاه (مستوى عال من القبول والموافقة)، وهذا ما يشير إلى أن المؤسسة تسعى على توفير مناخ ملائم للعمل لزيادة الرضا لدى الأفراد، بلغت قيمة متوسطها الحسابي (4.00)، ويوزن نسبي 80.00%؛ وبلغ انحرافها معياري 0.918 وهي أقل من القيمة الحرجة واحد (1)، وهذا يشير إلى تجانس البيانات وتقاربها وتطابق وجهات النظر حول إجابات العينة على هذه العبارة،

ووقعت العبارة رقم 33 (توفر المؤسسة برامج تدريبية كافية وملائمة) في المرتبة الثانية من حيث الترتيب عبارات بعء التعلم والنمو، بوزن نسبي 79.40%، وبمتوسط حسابي (3.97)، وهي ضمن مجال

الاتجاه (مستوى عال من القبول والموافقة)، أي موافقة أفراد العينة بدرجة عالية على هذه العبارة كما بلغ انحرافها معياري 0.903 وهي أقل من القيمة الحرجة واحد(1).

في حين وقعت العبارة رقم 31 في المرتبة الأخيرة وضمن مجال الاتجاه (عال)، أي موافقة عينة الدراسة بمستوى عال من القبول والموافقة، على أن المؤسسة محل الدراسة تعمل على تأهيل أفرادها معرفيا وتكنولوجيا لتطوير أدائهم، إذ بلغت قيمة متوسطها الحسابي (3.56)، وانحراف معياري (1.273)، وبوزن نسبي 71.20%؛

بالنسبة للتقييم الكلي لبعد التعلم والنمو، فإن جميع العبارات الخاصة به وقعت ضمن الاتجاه (عال)، فقد أخذ درجة عالية من الموافقة والقبول، بمتوسط حسابي (3.80)، وبوزن نسبي 76.00%، وانحراف معياري أقل من القيمة الحرجة 1 بقيمة (0.682)، وهذا يشير إلى تجانس البيانات وتقاربها وتطابق وجهات النظر حول إجابات العينة على بعد التعلم والنمو، ما يجعلنا نقول أن موظفي المؤسسات محل الدراسة لهم توجه إيجابي عال نحو التعلم والنمو للمؤسسة محل الدراسة، ما يؤكد على وجود مخرجات عالية للتعلم والنمو بالمؤسسة محل الدراسة.

### المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة (Test of Hypothèses).

بعد تقديم الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية، ووصف العينة إحصائيا، واختبار توزيع البيانات، وكذا قياس استجابات الموظفين نحو عبارات الاستبيان، تأتي مرحلة مهمة والمتمثلة في التحقق من مدى صدق الفرضيات المصاغة من عدمها، وهو ما سيتم القيام به في هذا المطلب.

#### أولا: اختبار فرضيات الدراسة

##### 1- اختبار الفرضية الفرعية الأولى

يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لمراقبة التسيير في تحسين البعد المالي بمؤسسة مطاحن الحضنة بولاية المسيلة من وجهة نظر عينة من موظفيها، عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).

لاختبار الفرضية الفرعية الأولى، تم استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط وهو نموذج خطي إحصائي يقوم بتقدير العلاقة التي ترتبط بين متغير كمي واحد وهو المتغير التابع مع متغير كمي آخر وهو المتغير المستقل، وينتج عن هذا النموذج معادلة إحصائية خطية يمكن استخدامها لتفسير العلاقة بين المتغيرين أو تقدير قيمة المتغير التابع عند معرفة قيمة المتغير المستقل.

جدول رقم (22): نتائج اختبار أنوفا (معنوية النموذج)

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	9,353	1	9,353	30,939	0,000 <sup>b</sup>
	Residual	11,185	37	0,302		
	Total	20,537	38			

a. Dependent Variable: البعد المالي

b. Predictors: (Constant), مراقبة التسيير

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من الجدول أعلاه الذي يوضح نتائج اختبار معنوية النموذج باستخدام اختبار التوزيع (F) حيث؛ بلغت قيمة  $F = 30.939$  وهي قيمة كبيرة تدل على أن نموذج الانحدار الخطي يفسر جزء كبير من البيانات وأن الاختلافات العشوائية قليلة، وبلغت قيمة  $P\text{-Value} = 0.000$  وهي أقل من مستوى معنوية الاختبار المعتمدة في الدراسة ( $\alpha \leq 0.05$ )؛ مما يؤكد القوة التفسيرية العالية لنموذج الانحدار الخطي البسيط من الناحية الإحصائية وهو نموذج مناسب، ونستطيع التنبؤ بالمتغير التابع البعد المالي من خلال تأثير المتغير المستقل مراقبة التسيير، كما بلغت قيمة متوسط مجموع المربعات  $MSE = 0.302$  لفروق البواقي Résiduels وهي قيمة صغيرة جدا تشير إلى صغر الخطأ العشوائي.

جدول رقم (23): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى (معنوية معالم النموذج)

معامل الارتباط = 0.675		الخطأ المعياري للتقدير = 0.549	
معامل التحديد $R^2 = 0.455$		قيمة معامل التحديد المعدل = 0.441	
المتغير المستقل	معامل الانحدار b	Std. Error	بيتا $\beta$
ثابت الانحدار a	0.678	0.554	/
مراقبة التسيير	0.838	0.151	0.675

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من الجدول أعلاه يمكن استخلاص التحليل الاحصائي التالي:

قيمة معامل الارتباط الثنائي بين محور مراقبة التسيير مع البعد المالي قدرت  $R = 0.675$  أي ما يعادل نسبة 67.50%، ارتباط طردي متوسط، بلغت قيمة معامل التحديد  $R^2 = 0.455$  حيث؛ يشير إلى 45.50% من التباين الحاصل في البعد المالي يفسره المتغير المستقل مراقبة التسيير، والباقي 44.50% ترجع إلى عوامل أخرى؛

قيمة الخطأ المعياري للتقدير والبالغة 0.549 تشير إلى صغر الأخطاء العشوائية، كما نلاحظ أن قيم معلمة الميل  $b = 0.838$ ، مما يشير إلى أن هناك أثر إيجابي بين المتغيرين فإن أي زيادة أو تحسين في المتغير المستقل مراقبة التسيير بمقدار درجة واحدة تقابلها زيادة في البعد المالي بمقدار 0.838، وللمعلمة مستوى معنوية مستوى معنوية (0.000) وهي أقل من 0.05 مما يشير إلى معنوياتها. معادلة الانحدار الخطي البسيط للبعد المالي الذي نرسم لها بالرمز Y ونرمز للمتغير المستقل مراقبة التسيير بالرمز X.

$$Y=0.678+0.838x$$

مما سبق وبالرجوع إلى قاعدة القرار (مقارنة قيمة مستوى الدلالة المحسوبة وقيمة مستوى الدلالة المعتمدة في الدراسة 0.05، فإذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة أقل منها فإننا نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل، والعكس إذا كانت مستوى الدلالة المحسوبة أكبر من المعتمدة في الدراسة فإننا نقبل الفرض الصفري ونرفض الفرض البديل)، وعليه فإننا نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل المطروح في الدراسة التالي:

يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لمراقبة التسيير في تحسين البعد المالي بمؤسسة مطاحن الحضنة بولاية المسيلة من وجهة نظر عينة من موظفيها، عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$ .

## 2- اختبار الفرضية الفرعية الثانية

يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لمراقبة التسيير في تحسين بعد العملاء بمؤسسة مطاحن الحضنة بولاية المسيلة من وجهة نظر عينة من موظفيها، عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$ . لاختبار الفرضية الفرعية الثانية، تم استخدام الانحدار الخطي البسيط وهو نموذج خطي إحصائي يقوم بتقدير العلاقة التي ترتبط بين متغير كمي واحد وهو المتغير التابع مع متغير كمي آخر وهو المتغير المستقل، وينتج عن هذا النموذج معادلة إحصائية خطية يمكن استخدامها لتفسير العلاقة بين المتغيرين أو تقدير قيمة المتغير التابع عند معرفة قيمة المتغير المستقل.

جدول رقم (24): نتائج اختبار أنوفا (معنوية النموذج)

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	17,306	1	17,306	85,703	0,000 <sup>b</sup>
	Residual	7,471	37	0,202		
	Total	24,777	38			
a. Dependent Variable: مراقبة التسيير						
b. Predictors: (Constant), بعد العملاء						

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من الجدول أعلاه الذي يوضح نتائج اختبار معنوية النموذج باستخدام اختبار التوزيع (F) حيث؛ بلغت قيمة  $F = 85.703$  وهي قيمة كبيرة تدل على أن نموذج الانحدار الخطي يفسر جزء كبير من البيانات وأن الاختلافات العشوائية قليلة، وبلغت قيمة  $P\text{-Value} = 0.000$  وهي أقل من مستوى معنوية الاختبار المعتمدة في الدراسة ( $\alpha \leq 0.05$ )؛ مما يؤكد القوة التفسيرية العالية لنموذج الانحدار الخطي البسيط من الناحية الإحصائية وهو نموذج مناسب، ونستطيع التنبؤ بالمتغير التابع بعد العملاء من خلال تأثير المتغير المستقل مراقبة التسيير، كما بلغت قيمة متوسط مجموع المربعات  $MSE = 0.202$  لفروق البواقي Résiduels وهي قيمة صغيرة جدا تشير إلى صغر الخطأ العشوائي.

جدول رقم (25): اختبار الفرضية الفرعية الثانية (معنوية معالم النموذج)

معامل الارتباط = 0.836		الخطأ المعياري للتقدير = 0.449	
معامل التحديد $R^2 = 0.698$		قيمة معامل التحديد المعدل = 0.690	
المتغير المستقل	معامل الانحدار b	Std. Error	بيتا $\beta$
ثابت الانحدار a	0.386	0.452	/
مراقبة التسيير	1.141	0.123	0.836
معنوية T			قيمة T
			0.399
			9.258
			0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من الجدول أعلاه يمكن استخلاص التحليل الاحصائي التالي:

قيمة معامل الارتباط التثائي بين المحور المستقل مراقبة التسيير مع بعد العملاء قدرت  $R = 0.836$  أي ما يعادل نسبة 83.60%، ارتباط طردي قوي، بلغت قيمة معامل التحديد  $R^2 = 0.698$  حيث؛ يشير إلى 69.80% من التباين الحاصل في بعد العملاء يفسره المتغير المستقل مراقبة التسيير، وأن الباقي 30.20% ترجع إلى عوامل أخرى؛

قيمة الخطأ المعياري للتقدير والبالغة 0.449 تشير إلى صغر الأخطاء العشوائية، كما نلاحظ أن قيم معلمة الميل  $b = 1.141$ ، مما يشير إلى أن هناك أثر إيجابي بين المتغيرين فإن أي زيادة أو تحسين في المتغير المستقل مراقبة التسيير بمقدار درجة واحدة تقابلها زيادة في بعد العملاء بمقدار 1.141، وللمعلمة مستوى معنوية مستوى معنوية (0.000) وهي أقل من 0.05 مما يشير إلى معنوياتها؛

معادلة الانحدار الخطي البسيط لبعد العملاء الذي نرمز لها بالرمز Y ونرمز للمتغير المستقل مراقبة

التسيير بالرمز x.

$$Y = 0.386 + 1.141x$$

مما سبق وبالرجوع إلى قاعدة القرار (مقارنة قيمة مستوى الدلالة المحسوبة وقيمة مستوى الدلالة المعتمدة في الدراسة 0.05، فإذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة أقل منها فإننا نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل، والعكس إذا كانت مستوى الدلالة المحسوبة أكبر من المعتمدة في الدراسة فإننا نقبل

الفرض الصفري ونرفض الفرض البديل)، وعليه فإننا نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل المطروح في الدراسة التالي:

يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لمراقبة التسيير في تحسين بعد العملاء بمؤسسة مطاحن الحضنة بولاية المسيلة من وجهة نظر عينة من موظفيها، عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).

### 3- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لمراقبة التسيير في تحسين بعد العمليات الداخلية بمؤسسة مطاحن الحضنة بولاية المسيلة من وجهة نظر عينة من موظفيها، عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).

لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة، تم استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط وهو نموذج خطي إحصائي يقوم بتقدير العلاقة التي ترتبط بين متغير كمي واحد وهو المتغير التابع مع متغير كمي آخر وهو المتغير المستقل، وينتج عن هذا النموذج معادلة إحصائية خطية يمكن استخدامها لتفسير العلاقة بين المتغيرين أو تقدير قيمة المتغير التابع عند معرفة قيمة المتغير المستقل.

جدول رقم (26): نتائج اختبار أنوفا (معنوية النموذج)

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	5,325	1	5,325	20,472	0,000 <sup>b</sup>
	Residual	9,625	37	0,260		
	Total	14,950	38			
a. Dependent Variable: بعد العمليات الداخلية						
b. Predictors: (Constant), مراقبة التسيير						

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من الجدول أعلاه الذي يوضح نتائج اختبار معنوية النموذج باستخدام اختبار التوزيع (F) حيث؛ بلغت قيمة  $F = 20.472$  وهي قيمة كبيرة تدل على أن نموذج الانحدار الخطي يفسر جزء كبير من البيانات وأن الاختلافات العشوائية قليلة، وبلغت قيمة  $P\text{-Value} = 0.000$  وهي أقل من مستوى معنوية الاختبار المعتمدة في الدراسة ( $\alpha \leq 0.05$ )؛ مما يؤكد القوة التفسيرية العالية لنموذج الانحدار الخطي البسيط من الناحية الإحصائية وهو نموذج مناسب، ونستطيع التنبؤ بالمتغير التابع بعد العمليات الداخلية من خلال تأثير المتغير المستقل مراقبة التسيير، كما بلغت قيمة متوسط مربعات MSE = 0.260 لفروق البواقي Résiduels وهي قيمة صغيرة جدا تشير إلى صغر الخطأ العشوائي.

جدول رقم (27): اختبار الفرضية الفرعية الثالثة (معنوية معالم النموذج)

معامل الارتباط = 0.597		الخطأ المعياري للتقدير = 0.510			
معامل التحديد = R <sup>2</sup> = 0.356		قيمة معامل التحديد المعدل = 0.339			
المتغير المستقل	معامل الانحدار b	Std. Error	بيتا β	قيمة T	معنوية T
ثابت الانحدار a	1.542	0.513	/	3.004	0.005
مراقبة التسيير	0.633	0.140	0.597	4.525	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من الجدول أعلاه يمكن استخلاص التحليل الاحصائي التالي:

قيمة معامل الارتباط الثنائي بين مراقبة التسيير وفعالية الوظيفة المالية قدرت  $R = 0.597$  أي ما يعادل نسبة 59.70%، ارتباط طردي متوسط، بلغت قيمة معامل التحديد  $R^2 = 0.356$  وهو مقياس لجودة التوفيق حيث؛ يشير إلى 35.60% من التباين الحاصل في بعد العمليات الداخلية يفسره المتغير المستقل مراقبة التسيير، وأن الباقي 64.40% ترجع إلى عوامل أخرى؛

قيمة الخطأ المعياري للتقدير والبالغة 0.510 تشير إلى صغر الأخطاء العشوائية، كما نلاحظ أن قيم معلمة الميل  $b = 0.633$ ، مما يشير إلى أن هناك أثر إيجابي بين المتغيرين فإن أي زيادة أو تحسين في المتغير المستقل محور مراقبة التسيير بمقدار درجة واحدة تقابلها زيادة في بعد العمليات الداخلية بمقدار 0.633، وللمعلمة مستوى معنوية (0.000) وهي أقل من 0.05 مما يشير إلى معنوياتها، معادلة الانحدار الخطي البسيط لبعدها العمليات الداخلية الذي نرمز لها بالرمز Y ونرمز للمتغير الفرعي المستقل مراقبة التسيير بالرمز x.

$$Y = 1.542 + 0.633x$$

مما سبق وبالرجوع إلى قاعدة القرار (مقارنة قيمة مستوى الدلالة المحسوبة وقيمة مستوى الدلالة المعتمدة في الدراسة 0.05، فإذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة أقل منها فإننا نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل، والعكس إذا كانت مستوى الدلالة المحسوبة أكبر من المعتمدة في الدراسة فإننا نقبل الفرض الصفري ونرفض الفرض البديل)، وعليه فإننا نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل المطروح في الدراسة التالي:

يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لمراقبة التسيير في تحسين بعد العمليات الداخلية بمؤسسة مطاحن الحضنة بولاية المسيلة من وجهة نظر عينة من موظفيها، عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$ .

#### 4- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لمراقبة التسيير في تحسين بعد التعلم والنمو بمؤسسة مطاحن الحضنة بولاية المسيلة من وجهة نظر عينة من موظفيها، عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$ .

لاختبار الفرضية الرئيسية تم استخدام أسلوب الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Régression)، ويعتبر نموذج الانحدار الخطي المتعدد من أكثر أدوات التحليل الإحصائي استخداماً، إذ يهتم بتقدير العلاقة بين متغير كمي وهو المتغير التابع وعدة متغيرات كمية أخرى وهي المتغيرات المستقلة.

جدول رقم (28): نتائج اختبار أنوفا (معنوية النموذج)

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	11,326	1	11,326	65,544	0,000 <sup>b</sup>
	Residual	6,393	37	0,173		
	Total	17,719	38			
a. Dependent Variable: بعد التعلم والنمو						
b. Predictors: (Constant), مراقبة التسيير						

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من الجدول أعلاه الذي يوضح نتائج اختبار معنوية النموذج باستخدام اختبار التوزيع (F) حيث؛ بلغت قيمة  $F = 65.544$  وهي قيمة تدل على أن نموذج الانحدار الخطي يفسر جزء كبير من البيانات وأن الاختلافات العشوائية قليلة، وبلغت قيمة  $P\text{-Value} = 0.000$  وهي أقل من مستوى معنوية الاختبار المعتمدة في الدراسة ( $\alpha \leq 0.05$ )؛ مما يؤكد القوة التفسيرية العالية لنموذج الانحدار الخطي البسيط من الناحية الإحصائية وهو نموذج مناسب، ونستطيع التنبؤ بالمتغير التابع بعد التعلم والنمو من خلال تأثير المتغير المستقل مراقبة التسيير، كما بلغت قيمة متوسط مجموع المربعات  $MSE = 0.173$  لفروق البواقي Résiduels وهي قيمة صغيرة جداً تشير إلى صغر الخطأ العشوائي.

جدول رقم (29): اختبار الفرضية الفرعية الرابعة (معنوية معالم النموذج)

الخطأ المعياري للتقدير = 0.415			معامل الارتباط = 0.799		
قيمة معامل التحديد المعدل = 0.629			معامل التحديد $R^2 = 0.639$		
معنوية T	قيمة T	بيتا $\beta$	Std. Error	معامل الانحدار b	المتغير المستقل
0.279	1.100	/	0.418	0.460	ثابت الانحدار a
0.000	8.096	0.799	0.114	0.923	مراقبة التسيير

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من الجدول أعلاه يمكن استخلاص التحليل الإحصائي التالي:

قيمة معامل الارتباط الثنائي بين محور مراقبة التسيير وبعد التعلم والنمو قدرت  $R = 0.799$  أي ما يعادل نسبة 79.90%، ارتباط طردي متوسط، بلغت قيمة معامل التحديد  $R^2 = 0.639$  وهو مقياس لجودة

التوفيق حيث؛ يشير إلى 63.90% من التباين الحاصل في بعد التعلم والنمو يفسره المتغير المستقل مراقبة التسيير، وأن الباقي 36.10% ترجع إلى عوامل أخرى؛

قيمة الخطأ المعياري للتقدير والبالغة 0.415 تشير إلى صغر الأخطاء العشوائية، كما نلاحظ أن قيم معلمة الميل  $b = 0.923$ ، مما يشير إلى أن هناك أثر إيجابي بين المتغيرين فإن أي زيادة أو تحسين في المتغير المستقل محور مراقبة التسيير بمقدار درجة واحدة تقابلها زيادة في بعد التعلم والنمو بمقدار 0.923، وللمعلمة مستوى معنوية مستوى معنوية (0.000) وهي أقل من 0.05 مما يشير إلى معنوياتها؛

معادلة الانحدار الخطي البسيط لبعد التعلم والنمو الذي نرسم لها بالرمز Y ونرمز للمتغير الفرعي المستقل مراقبة التسيير بالرمز X.

$$Y=0.460+0.923x$$

مما سبق وبالرجوع إلى قاعدة القرار (مقارنة قيمة مستوى الدلالة المحسوبة وقيمة مستوى الدلالة المعتمدة في الدراسة 0.05، فإذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة أقل منها فإننا نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل، والعكس إذا كانت مستوى الدلالة المحسوبة أكبر من المعتمدة في الدراسة فإننا نقبل الفرض الصفري ونرفض الفرض البديل)، وعليه فإننا نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل المطروح في الدراسة التالي:

يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لمراقبة التسيير في تحسين بعد التعلم والنمو بمؤسسة مطاحن الحضنة بولاية المسيلة من وجهة نظر عينة من موظفيها، عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$ .

#### 5- اختبار الفرضية الرئيسية:

يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لمراقبة التسيير في تحسين أداء مؤسسة مطاحن الحضنة بولاية المسيلة من وجهة نظر عينة من موظفيها، عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$ .

لاختبار الفرضية الرئيسية، تم استخدام أسلوب الانحدار الخطي المتعدد وهو نموذج خطي إحصائي يقوم بتقدير العلاقة التي ترتبط بين متغير كمي واحد وهو المتغير التابع مع متغير كمي آخر وهو المتغير المستقل، وينتج عن هذا النموذج معادلة إحصائية خطية يمكن استخدامها لتفسير العلاقة بين المتغيرين أو تقدير قيمة المتغير التابع عند معرفة قيمة المتغير المستقل.

جدول رقم (30): يوضح نتائج اختبار أنوفا (معنوية النموذج).

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	10,386	1	10,386	92,653	0,000 <sup>b</sup>
	Residual	4,148	37	0,112		
	Total	14,534	38			

a. Dependent Variable: أداء المؤسسة

b. Predictors: (Constant), مراقبة التسيير

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من الجدول أعلاه الذي يوضح نتائج اختبار معنوية النموذج باستخدام اختبار التوزيع (F) حيث؛ بلغت قيمة  $F = 92.653$  وهي قيمة كبيرة تدل على أن نموذج الانحدار الخطي يفسر جزء كبير من البيانات وأن الاختلافات العشوائية قليلة، وبلغت قيمة  $P\text{-Value} = 0.000$  وهي أقل من مستوى معنوية الاختبار المعتمدة في الدراسة ( $\alpha \leq 0.05$ )؛ مما يؤكد القوة التفسيرية العالية لنموذج الانحدار الخطي البسيط من الناحية الإحصائية وهو نموذج مناسب، ونستطيع التنبؤ بالمتغير التابع أداء الوظيفة المالية من خلال تأثير المتغير المستقل مراقبة التسيير، كما بلغت قيمة متوسط مجموع المربعات  $MSE = 0.112$  لفروق البواقي Résiduels وهي قيمة صغيرة تشير إلى صغر الخطأ العشوائي.

جدول رقم (31): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية (معنوية معالم النموذج).

معامل الارتباط = 0.845		الخطأ المعياري للتقدير = 0.334			
معامل التحديد $R^2 = 0.715$		قيمة معامل التحديد المعدل = 0.707			
المتغيرات المستقلة	معامل الانحدار b	Std. Error	بيتا $\beta$	قيمة T	معنوية T
ثابت الانحدار a	0.574	0.337	/	1.702	0.097
مراقبة التسيير	0.884	0.092	0.845	9.626	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من الجدول أعلاه يمكن استخلاص التحليل الإحصائي التالي:

قيمة معامل الارتباط الثنائي بين مراقبة التسيير وأداء المؤسسة محل الدراسة قدرت  $R = 0.845$  أي ما يعادل نسبة 84.50%، ارتباط طردي قوي، بلغت قيمة معامل التحديد  $R^2 = 0.715$  حيث؛ يشير إلى 71.50% من التباين الحاصل في أداء المؤسسة محل الدراسة يفسره المتغير المستقل مراقبة التسيير، وأن الباقي 28.50% ترجع إلى عوامل أخرى؛

قيمة الخطأ المعياري للتقدير والبالغة 0.334 تشير إلى صغر الأخطاء العشوائية، كما نلاحظ أن قيم معلمة الميل  $b = 0.884$ ، مما يشير إلى أن هناك أثر إيجابي بين المتغيرين فإن أي زيادة أو تحسين في المتغير المستقل مراقبة التسيير بمقدار درجة واحدة تقابلها زيادة في أداء المؤسسة محل الدراسة بمقدار 0.884، وللمعلمة مستوى معنوية مستوى معنوية (0.000) وهي أقل من 0.05 مما يشير إلى معنوياتها؛ معادلة الانحدار الخطي البسيط لأداء المؤسسة محل الدراسة الذي نرمز لها بالرمز Y ونرمز للمتغير المستقل مراقبة التسيير بالرمز x.

$$Y = 0.574 + 0.884x$$

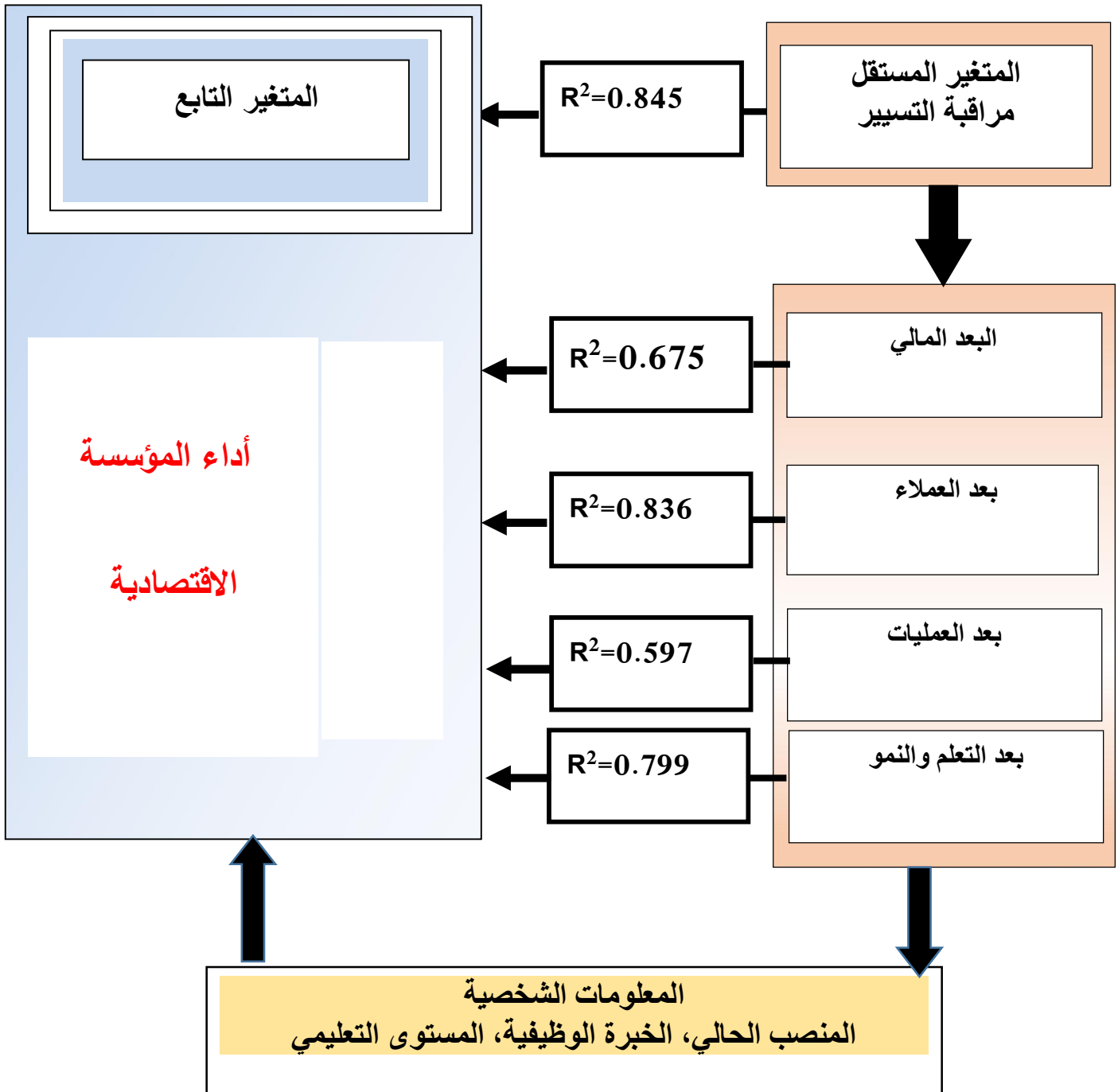
مما سبق وبالرجوع إلى قاعدة القرار (مقارنة قيمة مستوى الدلالة المحسوبة وقيمة مستوى الدلالة المعتمدة في الدراسة 0.05، فإذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة أقل منها فإننا نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل، والعكس إذا كانت مستوى الدلالة المحسوبة أكبر من المعتمدة في الدراسة فإننا نقبل

الفرض الصفري ونرفض الفرض البديل)، وعليه فإننا نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل المطروح في الدراسة التالي:

يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لمراقبة التسيير في تحسين أداء مؤسسة مطاحن الحضنة بولاية المسيلة من وجهة نظر عينة من موظفيها، عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$ .

ثالثا: نموذج الدراسة الميداني

شكل رقم (08): نموذج الدراسة الميداني



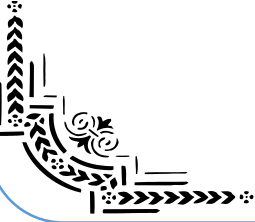
المصدر: من إعداد الطالبتين.

من خلال الشكل أعلاه شمل النموذج على المتغيرات التعريفية المتمثلة في المنصب الحالي، الخبرة الوظيفية، المستوى التعليمي، والمتغير المستقل المتمثل في المسؤولية الاجتماعية بأبعادها (البعد الاقتصادي، البعد القانوني، البعد الأخلاقي، البعد الإنساني (الخيرى)) والمتغير التابع ممارسات الموارد البشرية الخضراء؛ كما يتبين من النموذج الميداني للدراسة المتغير المستقل دور مراقبة التسيير بأبعاده يؤثر إيجابيا على المتغير التابع تحسين أداء المؤسسة .

خلاصة الفصل التطبيقي.

من خلال هذا الفصل تم التعرف على المؤسسة محل الدراسة، كما تم عرض خصائص عينة الدراسة من خلال المتغيرات التعريفية العامة (الجنس، العمر، الخبرة المهنية، الوظيفة)، وبعد المعالجة والتحليل الإحصائي لبيانات الدراسة تم التعرف على دور مراقبة التسيير في تحسين أداء المؤسسة، وخلص هذا الفصل التطبيقي بوجود دور وأثر إيجابي لمراقبة التسيير في تحسين أداء مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة، وذلك من خلال وجهة نظر عينة من موظفي المؤسسة محل حيث؛ فاقت إجاباتهم على مختلف أبعاد ومحاور الدراسة (المتوسطات الحسابية) القيمة المعيارية (3).

# الخاتمة



## الخاتمة:

يعتبر موضوع مراقبة التسيير من المواضيع التي تخص باهتمام كبير من قبل الباحثين في مجال الاقتصاد وإدارة الأعمال فهو من اهم الوظائف الإدارية التي تعتمد عليها المؤسسة لتتأكد من خلالها أن أهدافها المحققة تطابق أهدافها المسطرة فعلى إذن عملية مستمرة تتمثل في مقارنة الإنجازات الفعلية بالعمليات المخططة واستخراج الانحرافات الحاصلة في التنفيذ والحد منها ووضع التصحيحات اللازمة لتحقيق الأهداف المسطرة وتحسين تسيير المؤسسة وهذا من خلال أهداف مراقبة التسيير ووظائفها التي تقوم بها داخل الهيكل التطبيقي للمؤسسة وانطلاقاً من الخصائص التي يتميز بها هذا النظام تتحقق المؤسسة إمكانية الاستخدام الأمثل لمواردها المتاحة وهذا بحسب نوع الرقابة المستخدم من طرف المؤسسة.

ويكتسب إدخال التقنيات الحديثة في تسيير المؤسسات أهمية بالغة فوظيفة مراقبة التسيير باعتبارها أحد التقنيات تلعب دوراً هاماً يسمح للمسيرين بالتحكم أكثر في تسييرهم والتأكد من تحقيق الأهداف المسندة إليهم وذلك عن طريق الأدوات التي تعتمد عليها هذه الوظيفة حيث أن أدوات مراقبة التسيير عرفت تطوراً كبيراً منذ بدء استعمالها في أوائل القرن العشرين.

فالمحاسبة التحليلية باعتبارها الأداة الأولى لمراقبة التسيير تسعى المؤسسة من خلالها إلى متابعة تكاليفها واستخدام مختلف طرقها في حساب التكاليف وسعر التكلفة لتتمكن من طرح منتجاتها في السوق بأقل تكلفة ممكنة وتحقيق أكبر إيراد ممكن ومراقبة تكاليفها فإذا استطاعت المؤسسة وضع برنامج لضغط التكاليف إلى أدنى حد ورفع الإيراد إلى أقصى حد فهذا يعني أنها تتحكم في سياستها الإنتاجية المنتهجة، وبالتالي لها قدرة تحسين أداءها واكتساب حصة سوقية أكبر ويتم هذا في المحاسبة التحليلية من خلال تحليل الانحرافات الواقعة في التنفيذ ومحاولة تصحيحها.

أما الموازنات التقديرية فهي الأداة الثانية التي تستخدمها المؤسسة في مراقبة التسيير من خلال تخطيط التكاليف ووضع برنامج مسبقة تضبط فيها المؤسسة تكاليفها لفترة مستقبلية وتحاول أن تلتزم بهذا البرنامج وتسير وفق الخطة الموضوعية وتستعمل المؤسسة الموازنات التقديرية بحسب النوع الذي تراه مناسباً لها في مزاولتها نشاطها وبعد التنفيذ الفعلي لبرامج المؤسسة تقوم بمقارنة ما أنجز فعلاً بما خطط له، وتقوم بعدها بالكشف عن الانحرافات الواقعة ومعرفة أسبابها ومحاولة تصحيحها وإعطاء الحلول البديلة لها. وكل هذا يتم من خلال الرقابة باستخدام الموازنات التقديرية. ومن الأمور التي تتصل بمراقبة التسيير نجد أن الأداء له علاقة مباشرة بمراقبة التسيير، حيث أن مفهوم الأداء يرتبط بكافة عناصر المؤسسة وبالمقابل فمراقبة التسيير تمس كافة عناصر المؤسسة، سواء على المستوى الفردي أو على مستوى الأداء الكلي للمؤسسة، فهذه

الأخيرة تسعى لتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية أكبر والرفع قدر المستطاع من إنتاجيتها من خلال البرامج المسيطرة مسبقاً، والتي تفرض عليها رقابة أثناء الإنتاج وبعده.

ويدخل الأداء في إطار الإستراتيجية العامة للمؤسسة، كونه يمثل الخطط بعيدة المدى التي تسعى المؤسسة لتحقيقها، فالإستراتيجية ما هي إلا وسيلة لتحقيق غاية محددة وهي رسالة المؤسسة في المجتمع، كما أنها قد تصبح غاية تستخدم في قياس الأداء للمستويات الإدارية الدنيا داخل المؤسسة، وبصفة عامة فإن الإستراتيجية تصف طرق تحقيق المؤسسة لأهدافها، باعتبارها تشير دائماً إلى التصور المستقبلي لمركزها في السوق وأدائها التنافسي، حيث تأخذ بعين الاعتبار عدة جوانب مهمة وهي التهديدات والفرص في البيئة الخارجية، وكذا مراكز القوة والضعف في البيئة الداخلية، والموارد والإمكانات المستقبلية للمؤسسة. إذ تهدف إلى تحقيق الربح من جهة، وزيادة قيمتها من جهة نظر عملائها من جهة أخرى.

توصلنا من خلال هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج والاستنتاجات، التي تخص كلا المحورين محور مراقبة التسيير ومحور أداء المؤسسة سواء تعلق الأمر بالمفاهيم السائدة لكليهما، أو آراء عينة الدراسة بالمؤسسة محل الدراسة، كما تم طرح مجموعة من التوصيات وعدة مواضيع تمثل أفاق الدراسة.

#### أولاً: الاستنتاجات

- 1- من خلال عينة الدراسة التي شملت كلا الجنسين نستنتج أن مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة تمنح فرص التوظيف لكلا الجنسين الذكور والإناث؛
- 2- غالبية الموظفين بالمؤسسة محل الدراسة، سنهم يتراوح بين 30 إلى 40 سنة، وهذا يشير على اعتماد المؤسسة محل الدراسة على الفئات الشبانية، واستغلال طاقاتهم الابتكارية؛
- 3- نتج عن تحليل آراء اتجاهات الموظفين لمحور مراقبة التسيير، أن له أهمية ودور فعال ومباشر على تحسين الأداء بالمؤسسة محل الدراسة، وهذا بناء على إجابات مفردات عينة الدراسة حيث؛ كانت إجاباتهم على هذا المحور بدرجة موافقة عالية بمتوسط حسابي قدر ب 3.625، وانحراف معياري 0.591 أقل من القيمة الحرجة(1)؛
- 4- نتج عن تحليل آراء اتجاهات الموظفين لمحور أداء المؤسسة، انتمائه لدرجة مستوى عال من القبول والموافقة، بمتوسط حسابي قدره 3.77 وانحراف معياري 0.618 أقل من القيمة الحرجة(1)؛
- 5- نتج عن تحليل آراء اتجاهات الموظفين للبعد المالي، انتمائه لدرجة مستوى عال من القبول والموافقة، بمتوسط حسابي قدره 3.71 وانحراف معياري 0.735 أقل من القيمة الحرجة(1)؛

- 6- نتج عن تحليل آراء اتجاهات الموظفين لبعد العملاء، انتمائه لدرجة مستوى عال من القبول والموافقة، بمتوسط حسابي قدره 3.74 وانحراف معياري 0.807 أقل من القيمة الحرجة(1)؛
- 7- نتج عن تحليل آراء اتجاهات الموظفين لبعد العمليات الداخلية، انتمائه لدرجة مستوى عال من القبول والموافقة، بمتوسط حسابي قدره 3.83 وانحراف معياري 0.627 أقل من القيمة الحرجة(1)؛
- 8- نتج عن تحليل آراء اتجاهات الموظفين لبعد التعلم والنمو، انتمائه لدرجة مستوى عال من القبول والموافقة، بمتوسط حسابي قدره 3.80 وانحراف معياري 0.682 أقل من القيمة الحرجة(1)؛
- 9- كما توصلت الدراسة من خلال الاعتماد على معامل الارتباط الثنائي إلى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل مراقبة التسيير والمحور التابع أداء المؤسسة حيث؛ بلغ معامل الارتباط الثنائي بينهما 0.845 أي ما يعادل نسبة 84.50%، ارتباط طردي قوي، وللتفصيل أكثر الارتباط الثنائي بين المحور المستقل وأبعاد المحور التابع أداء المؤسسة ارتباطات طردية إيجابية (البعد المالي 0.675، بعد العملاء 0.836، بعد العمليات الداخلية 0.597، بعد التعلم والنمو 0.799)؛
- 10- نتج عن اختبار الفرضية الرئيسية وجود أثر إيجابي للمتغير المستقل مراقبة التسيير على المتغير التابع أداء مؤسسة مطاحن الحضنة، حسب آراء عينة من موظفيها حيث؛ بلغ معامل التحديد 0.715 أي بنسبة تأثير 71.50%؛
- 11- نتج عن اختبار الفرضيات الفرعية للدراسة وجود أثر إيجابي للمتغير المستقل مراقبة التسيير على أبعاد المتغير التابع أداء المؤسسة (البعد المالي قيمة معامل التحديد 0.455، بعد العملاء قيمة معامل التحديد 0.698، بعد العمليات الداخلية قيمة معامل التحديد 0.356، بعد التعلم والنمو قيمة معامل التحديد 0.639)؛

#### ثانيا: الاقتراحات

- ✓ العمل على تخفيض أكثر للتكاليف من خلال الاعتماد أكثر على أدوات المحاسبة التحليلية وتطويرها بالاستعانة بالإطارات الكفوة، لكشف النقاط السوداء في التكاليف وبالتالي تصحيحها في الوقت المناسب بغرض الوصول لتحقيق الاستراتيجية المتبناة من قبل المؤسسة وهي تخفيض التكاليف وزيادة الإنتاج؛
- ✓ طريقة التكاليف المبنية على الأنشطة (وتوفير الإطارات - ABC) اعتماد طرق متطورة في حساب التكاليف كطريقة الكفوة لتطبيق هذا الأسلوب؛

✓ الاهتمام أكثر بالعنصر البشري وبتطوير مهاراته حتى يواكب التطورات الحاصلة في المؤسسة سواء من ناحية التحكم في الجودة أو التحكم في التكاليف أو في الكمية المنتجة لأخذ نصيب أكبر في سوق الإسمنت، خاصة مع إطلاق الخط الإنتاجي الجديد الأكثر تطورا وما يتطلبه من كفاءات عالية؛  
✓ العمل على تدعيم المؤسسة بإطارات ذات كفاءة عالية تقود عملية التطوير التي تسعى المؤسسة لتحقيقها باستمرار؛

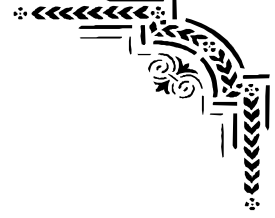
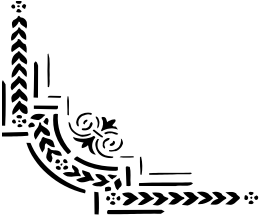
✓ تحديد الاهداف بطريقة موضوعية وعلمية بالاعتماد على الطرق العلمية المستخدمة في التقدير والتقييم والتحليل، بالإضافة الى طرق المقارنة كطريقة المقارنة المرجعية؛  
✓ ضرورة العمل على تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لأنها من الوسائل الحديثة لتقييم الأداء، بالاستعانة بخبراء في هذا المجال لاستحداث إطار متكامل في المؤسسة يعمل على تنفيذها بأشراك جميع الأطراف الداخلية والخارجية.

### ثالثا: آفاق الدراسة.

يمكن مستقبلا إثراء هذا الموضوع بدراسات مستقبلية نظرا لتجده، ويمكن أن نقترح بعض المواضيع التي هي بحاجة للبحث العلمي منها:

- ✓ مساهمة مراقبة التسيير في اتخاذ القرارات الإدارية.
- ✓ أدوات مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية .
- ✓ دور مراقبة التسيير في تسيير المؤسسة بكفاءة وفعالية .
- ✓ الرقابة باستخدام الموازنات التقديرية
- ✓ المحاسبة التحليلية ودورها في اتخاذ القرار .
- ✓ لوحة القيادة كأداة التسيير والتنبؤ .

# قائمة المراجع



## قائمة المراجع:

## I. الكتب باللغة العربية:

1. إبراهيم الخلوف الملكاوي، إدارة الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2009.
2. أحمد حسن ظاهر، المحاسبة الادارية، دار وائل للطباعة والنشر، الأردن، 2000.
3. أحمد تيزغة، نظرية الصدق الحديثة ومتضمناتها التطورية لواقع القياس، ندوة علم النفس، كلية التربية، قسم علم النفس، جامعة الملك سعود، الرياض، السعودية، 2008.
4. خالص صافي صالح، رقابة تسيير المؤسسة في ظل اقتصاد السوق، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007.
5. خلدون إبراهيم شريفات " إدارية التحليل الحالي " دار وائل للنشر، 2001.
6. رفيقة حروش، اقتصاد وتسيير المؤسسة، دار الأمة للنشر، برج الكيفان، 2013.
7. سناء إبراهيم أبو دقة، سمير خالد الصافي، تطبيقات علمية باستخدام الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss في البحث التربوي والنفسي، الطبعة الأولى، مكتبة الأفاق، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2013.
8. سونيا محمد البكري، نظم المعلومات الإدارية، دار المطبوعات الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1997.
9. صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة والأعمال، جامعة البترا، جامعة زيتونة الأردنية، الطبعة الرابعة، 2014.
10. صلاح الدين عبد المنعم مبارك، اقتصاديات المعلومات المحاسبية والإدارية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، بدون سنة النشر.
11. عاشور كنوش، المحاسبة العامة، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2009.
12. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الاستراتيجية بقياس الأداء المتوازن، المكتبة العصرية، المنصورة، مصر، 2006.
13. عبد الرزاق محمد قاسم، تحليل وتصميم نظم المعلومات المحاسبية، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
14. عبد العزيز النجار، أساسيات الإدارة المالية، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 2007.
15. عبد الناصر إبراهيم نور، عليان الشريف، محاسبة التكاليف الصناعية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط2، عمان، الأردن، 2006.
16. عقون سعاد، مراقبة التسيير دروس وتطبيقات، pages bleusk، الجزائر 2018.

17. فايز جمعة صالح النجار، نظم المعلومات الإدارية الطبعة الثانية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2007.
18. فرحوس محمد: الموازنات التقديرية، أداة فعالة للتسيير، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001.
19. كمال خليفة أبو زيد، كمال الدين مصطفى الدهراوي، دراسات متقدمة في محاسبة التكاليف، أبو الخير للطباعة والتجليد، كلية التجارة جامعة الإسكندرية، 2007.
20. محمد بوتين، المحاسبة العامة للمؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2003.
21. محمد خليل، عبد الحميد احمد، منى عبد السلام، " مراقبة التسيير في المؤسسة " ، بدون نشر..
22. معراج هوارى، مصطفى الباهي، مدخل إلى مراقبة التسيير، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011.
23. مفلح محمد عقل، مقدمة في الإدارة المالية والتحليل المالي، مكتبة المجمع العربي، الطبعة الأولى، الأردن، 2010.
24. منير سالم وآخرون، محاسبة للتكاليف، عدد الثالث السنة الخامسة والعشرون، سبتمبر 1996.
25. مؤيد الساعدي، قياس اللاملموسيات في السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2016.
26. ناصر دادي عدون: مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية، دار الحمديّة، الجزائر، 2004.
27. ناصر دادي عدون، المحاسبة التحليلية، دار المحمدية، الجامعية الجزائر، 1999.
28. ناصر دادي عدون، تقنيات مراقبة التسيير المحاسبة التحليلية، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1999.
29. ناصر دادي عدون، عبد الله قويدر الواحد: مراقبة التسيير والأداء في المؤسسة الاقتصادية دار الحمديّة العامة، 2004، الجزائر .
30. ناصر دادي عدون، مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004.
31. نعيمة يحيوي، زكية مقري، التحولات الكبرى في أنظمة مراقبة التسيير والموازنات التقديرية، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.
32. هاشم محمدي رضا، الإدارة بالأهداف، دار الراية لنشر والتوزيع، الأردن، 2014.
33. وائل محمد صبحي إدريس طاهر محسن منصور الغالي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر الطبعة الأولى، 2009.
34. يعقوب عبد الكريم، أصول المحاسبة العامة وفق المخطط المحاسبي الوطني، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2005.

## II. المذكرات والأطروحات:

1. زكي ناهض، مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المستشفيات الحكومية الفلسطينية وسبل تعزيزها، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص: القيادة والإدارة، أكاديمية الإدارة والسياسة لدراسات العليا، غزة، فلسطين، 2016.
2. ابن علجية فوزية، مدى استخدام أدوات مراقبة التسيير الحديثة في المؤسسات الجزائرية، مذكرة ماجستير، مراقبة التسيير، جامعة المسيلة، الجزائر، 2013.
3. أحمد بونقيب، دور لوحات القيادة في زيادة فعالية مراقبة التسيير، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة، 2006.
4. أمير إبراهيم المسحال: تصور مقترح لتطبيق نظام التكاليف، المبني على الأنشطة ADC في الشركات الصناعية الفلسطينية، مذكرة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، 2005.
5. بديسي فهمية، محاسبة التحليلية، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، عين مليلة، الجزائر، 2013.
6. بن مالك عمار، المنهج الجديد للتحليل المالي الأساسي في تقييم الأداء، مذكرة لميل شهادة الماجستير، تخصص إدارة مالية، جامعة منتوري قسنطينة، 2011.
7. سليم عماد الدين، مراقبة التسيير في الجماعات المحلية، مذكرة ماجستير، تسيير المنظمات، جامعة بومرداس بالجزائر، 2007.
8. عريوة محاد: دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء المستخدم، مذكرة ماجستير، جامعة فرحات عباس سطيف، 2001.
9. محرز عبد القادر، أدوات مراقبة التسيير لقيادة استراتيجية المؤسسة -لوحه القيادة المتوازنة، ونظام الموازنات التقديرية-، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، جامعة الجزائر 03، 2010-2011، ص 94.
10. مريم شكري محمد نديم، تقييم الأداء المالي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، مذكرة الماجستير في المحاسبة، جامعة الشرق الأوسط، 2012-2013.
11. سعيدة أرفيس، تأثير إعادة هندسة العمليات الإدارية على الأداء المؤسسي، مذكرة ماستر أكاديمي في قسم علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المسيلة، 2018/2017.
12. سعيدة أوثن، ليندة ببيبي، دور الاتصال الداخلي في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة ماستر، قسم العلوم الإسلامية، أم بواقي، 2018/2017.
13. سميرة بن حليلة، دور متطلبات إدارة المعرفة في تميز الأداء المؤسسي، مذكرة ماستر أكاديمي في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة المسيلة، 2017-2018.

## III. المجلات:

1. محمد الجعفري، هديل الطاهر، دور الوعي بالذات في فعالية سلوك القائد الإداري دراسة حالة جامع الخرطوم، المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، جامعة النيلين، الخرطوم، المجلد 4، العدد 13، السودان، 2020.

2. محمد الصغير قريشي، واقع مراقبة التسيير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، مجلة الباحث عدد 2011/09 جامعة ورقلة، الجزائر.

#### IV. الملتقيات والمداخلات:

1. عارف الحاج، الموازنات التقديرية ودورها في مجال التخطيط  
2. تمجدين نور الدين وعبد الحق بن تقات، مداخلات بعنوان: مؤشرات قياس الأداء من المنظور التقليدي إلى المنظور الحديث، الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، الطبعة الثانية، جامعة ورقلة، المنعقد يومي 22 و 23 نوفمبر 2011.

3. توفيق غفصي، كمال زيتوني، المحاسبة التحليلية كأداة لمراقبة التسيير ودورها في تنظيم ربحية المؤسسة الاقتصادية: الملتقى الوطني، واقع تقنيات مراقبة التسيير والمؤسسات الجزائرية تحليل الموجود من أجل استشراف، الابداعات المستقبلية، جامعة المسيلة، الجزائر، 2013.

4. عمر شريف عبد عالي محمدي: دراسة مدى إمكانية تطبيق مدخل التكلفة المستهدفة في المؤسسات الإنتاجية، ملتقى وطني حول واقع تقنيات مراقبة التسيير في المؤسسات الجزائرية، جامعة باتنة، الجزائر، بدون سنة.

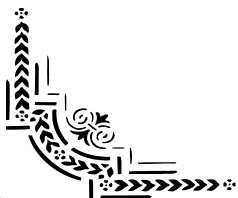
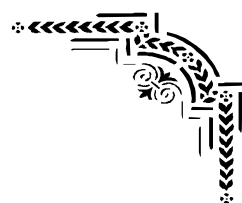
5. نعيمة يحيوي وخديجة لدرع، بطاقة الأداء المتوازن BSC أداة فعالة للتقييم الشامل لأداء المنظمات، الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، الطبعة الثانية، جامعة ورقلة، المنعقد يومي 22 و 23 نوفمبر 2011.

6. وبتور جهاد، قواسمية هبية، دور لوحة القيادة وبطاقة الأداء المتوازن في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة اقتصادية، الملتقى الوطني، واقع تقنيات مراقبة التسيير في المؤسسات الجزائرية، جامعة سكيكدة، الجزائر، (2007-2012).

#### V. المواقع الالكترونية :

1. <http://www.raosoft.com/samplesize.html>. 06/06/2022
2. [www.kantakji.com/media/2552/930.pdf](http://www.kantakji.com/media/2552/930.pdf) consulté: 20/04/2022 .

الملاحق



## الملاحق

الملحق رقم (01): الاستبيان

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة المسيلة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

## استبيان

تخصص: تسيير عمومي

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته....

تحية طيبة وبعد:.....

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي صمم لجمع المعلومات اللازمة لإجراء دراسة ميدانية في إطار استكمال رسالة ماستر: "دور مراقبة التسيير في تحسين أداء المؤسسة"

تهدف هذه الدراسة إلى استطلاع آراء موظفي مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة، ونظرا لأهمية رأيكم في هذا المجال، نأمل منكم التكرم بالإجابة على هذا الاستبيان بعناية ودقة وموضوعية، حيث أن صحة نتائج هذه الدراسة تعتمد بدرجة كبيرة على إجاباتكم.

علما أن المعلومات الواردة في هذا الاستبيان ستعامل بسرية ولا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

وفي الأخير تقبلوا منا الاحترام والتقدير والسلام عليكم ورحمة الله وبركاته.

الأستاذ المشرف الدكتور:

إعداد الطالبتين:

- بن البار سعد

- جنيدي وسيلة

- بن أم هاني زهراء

السنة الجامعية: 2022/2021

## أولاً: المعلومات الشخصية

	أنثى		ذكر	الجنس
--	------	--	-----	-------

	من 30 - 40 سنة		أقل من 30 سنة	العمر
	من 51 - 60 سنة		من 41 - 50 سنة	
	أكثر من 60 سنة			

	من 05 - 10 سنوات		أقل من 5 سنوات	الخبرة المهنية
	أكثر من 20 سنة		من 11 - 20 سنة	

	رئيس قسم		مدير	الوظيفة
	أخرى (حددها).....		موظف	

## ثانيا: محاور الاستبيان

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس محور مراقبة التسيير ومحور أبعاد الأداء ونرجو منكم تحديد درجة موافقتكم عنها، وذلك بوضع علامة (X) أمام العبارة التي تناسب اختيارك .

الرقم	العبارات	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
<b>المحور الأول: مراقبة التسيير</b>						
01	مراقبة التسيير ضرورية في المؤسسة					
02	لمراقبة التسيير موقع في الهيكل التنظيمي للمؤسسة					
03	تقدم مراقبة التسيير معلومات وتحليلات وفق الاحتياجات					
04	تساعد مراقبة التسيير في تحقيق أهداف أداء العامل من خلال التوجّهات والاستشارات					
05	توجد علاقة بين مراقبة التسيير والوظائف الأخرى					
06	رقابة على مستوى أداء الأفراد					
07	رقابة على مستوى الأنشطة الوظيفية					
08	اكتشاف الانحرافات وتحديد أسبابها وأخذ إجراءات التحسين					
09	تعتبر بطاقة الأداء المتوازن من المفاهيم الإدارية الحديثة					
10	تتبنى وتدعم الإدارة العليا بمؤسستكم تطبيق بطاقة الأداء المتوازن					
11	توجه بطاقة الأداء المتوازن المؤسسة لتحقيق رسالتها					
12	يؤدي تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بالمؤسسة إلى تحقيق الموضوعية في اتخاذ القرارات.					
13	تطبق بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها الأربعة (المالي، العملاء، العمليات الداخلية، النمو والتعلم)					

الرقم	العبارات	غير موافق	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
<b>المحور الثاني: أداء المؤسسة</b>						
<b>البعد الأول: المالي</b>						
14	تعتبر الإيرادات الذاتية كافية من وجهة نظر المؤسسة					
15	يتم استغلال الموارد والامكانيات المتاحة بما يحقق الأهداف بالتكلفة الأقل					
16	يعد التوازن المالي وهدف السيولة من المؤشرات المالية الهامة التي تسعى المؤسسة إليها					
17	يعتبر معيار نمو الأرباح من المعايير الأساسية للحكم عن أداء المؤسسة					
18	يساهم تحليل نظام التكاليف في معرفة نقاط القوة والضعف وتعزيز أرباح المؤسسة					
<b>البعد الثاني: العملاء</b>						
19	تعتمد المؤسسة على دراسات السوق للتوجه أكثر نحو العميل وزيادة حصتها السوقية					
20	تعمل المؤسسة على التعرف على آراء الزبائن في تقييم منتجاتها					
21	إرضاء العملاء والاستماع لهم هو غاية المؤسسة					
22	تقوم المؤسسة بتحليل احتياجات عملائها ودراستها لتحقيق رضاهم					

					تبحث المؤسسة باستمرار عن معلومات حول منافسيها	23
<b>البعد الثالث: العمليات الداخلية</b>						
					يتم تحديد نقاط القوة والضعف في المؤسسة بعد مراجعة الإجراءات الداخلية فيها.	24
					تتبنى المؤسسة فلسفة التحسين المستمر في جميع العمليات	25
					تعمل المؤسسة على تسليم المنتجات في الوقت المحدد	26
					لدى المؤسسة مرونة إنتاجية وسرعة الاستجابة لطلبات عملائها	27
					تعمل المؤسسة على تطوير منتجاتها باستمرار وكذا على طرح منتجات جديدة في السوق	28
<b>البعد الرابع: التعلم والنمو</b>						
					تعمل المؤسسة على تعزيز تكنولوجيات المعلومات لتسهيل الاتصالات وتبادل المعلومات	29
					توفر المؤسسة مناخ تنظيمي ملائم للعمل لزيادة رضا الأفراد	30
					تعمل المؤسسة على تأهيل أفرادها معرفيا وتكنولوجيا لتطوير أدائهم	31
					تقوم المؤسسة بابتكار طرق أو منتجات جديدة	32
					توفر المؤسسة برامج تدريبية كافية وملائمة	33

الملحق رقم (02): يتضمن مخرجات برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية

(SPSS.V26) Statistical Package for the Social Sciences

أولاً: صدق الاستبيان

1- نتائج صدق الاتساق الداخلي لعبارات محور مراقبة التسيير.

CORRELATIONS

/VARIABLES=q1 q2 q3 q4 q5 q6 q7 q8 q9 q10 q11 q12 q13 independent  
/PRINT=TWOTAIL NOSIG  
/MISSING=PAIRWISE.

Correlations

Notes		
<b>Output Created</b>	05-JUN-2022 17:24:59	
<b>Comments</b>		
<b>Input</b>	<b>Data</b>	C:\Users\ramdane pcl.spss\جنيدي 33Q 41p.sav
	<b>Active Dataset</b>	DataSet2
	<b>Filter</b>	<none>
	<b>Weight</b>	<none>
	<b>Split File</b>	<none>
	<b>N of Rows in Working Data File</b>	39
<b>Missing Value Handling</b>	<b>Definition of Missing</b>	User-defined missing values are treated as missing.
	<b>Cases Used</b>	Statistics for each pair of variables are based on all the cases with valid data for that pair.
<b>Syntax</b>		CORRELATIONS /VARIABLES=q1 q2 q3 q4 q5 q6 q7 q8 q9 q10 q11 q12 q13 independent /PRINT=TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE.
<b>Resources</b>	<b>Processor Time</b>	00:00:00,02
	<b>Elapsed Time</b>	00:00:00,01

Correlations															
		q1	q2	q3	q4	q5	q6	q7	q8	q9	q10	q11	q12	q13	independent
q1	<b>Pearson Correlation</b>	1	,420*	,482*	,515*	,283	,348*	,175	,097	,371*	,186	,298	,149	,297	,638**
	<b>Sig. (2-tailed)</b>		,008	,002	,001	,081	,030	,288	,555	,020	,256	,066	,365	,066	,000
	<b>N</b>	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39
q2	<b>Pearson Correlation</b>	,420*	1	,376*	,394*	,130	,254	-,026	-,009	-,102	,401*	,261	,011	,081	,436**
	<b>Sig. (2-tailed)</b>	,008		,018	,013	,429	,119	,876	,956	,537	,011	,108	,945	,624	,006
	<b>N</b>	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39

q3	Pearson Correlation	,482*	,376*	1	,505*	,368*	,527*	,268	,300	,056	,270	,299	-,062	,296	,652**
	Sig. (2-tailed)	,002	,018		,001	,021	,001	,099	,064	,735	,096	,064	,708	,067	,000
	N	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39
q4	Pearson Correlation	,515*	,394*	,505*	1	,189	,450*	,494*	,097	,148	,279	,283	,262	,172	,667**
	Sig. (2-tailed)	,001	,013	,001		,248	,004	,001	,558	,369	,086	,081	,107	,296	,000
	N	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39
q5	Pearson Correlation	,283	,130	,368*	,189	1	,270	,023	,229	,086	,268	,187	-,073	,392*	,471**
	Sig. (2-tailed)	,081	,429	,021	,248		,096	,891	,160	,601	,098	,256	,660	,013	,002
	N	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39
q6	Pearson Correlation	,348*	,254	,527*	,450*	,270	1	,478*	,451*	,260	,414*	,575*	,280	,475*	,826**
	Sig. (2-tailed)	,030	,119	,001	,004	,096		,002	,004	,110	,009	,000	,084	,002	,000
	N	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39
q7	Pearson Correlation	,175	-,026	,268	,494*	,023	,478*	1	,223	,383*	,165	,303	,264	,091	,562**
	Sig. (2-tailed)	,288	,876	,099	,001	,891	,002		,172	,016	,316	,060	,104	,581	,000
	N	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39
q8	Pearson Correlation	,097	-,009	,300	,097	,229	,451*	,223	1	-,068	,085	,126	-,059	,175	,385*
	Sig. (2-tailed)	,555	,956	,064	,558	,160	,004	,172		,682	,609	,443	,721	,286	,016
	N	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39
q9	Pearson Correlation	,371*	-,102	,056	,148	,086	,260	,383*	-,068	1	-,094	,148	,090	,294	,377*
	Sig. (2-tailed)	,020	,537	,735	,369	,601	,110	,016	,682		,571	,369	,584	,069	,018
	N	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39
q10	Pearson Correlation	,186	,401*	,270	,279	,268	,414*	,165	,085	-,094	1	,388*	,375*	,211	,563**
	Sig. (2-tailed)	,256	,011	,096	,086	,098	,009	,316	,609	,571		,015	,019	,197	,000
	N	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39
q11	Pearson Correlation	,298	,261	,299	,283	,187	,575*	,303	,126	,148	,388*	1	,398*	,201	,631**
	Sig. (2-tailed)	,066	,108	,064	,081	,256	,000	,060	,443	,369	,015		,012	,220	,000
	N	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39
q12	Pearson Correlation	,149	,011	-,062	,262	-,073	,280	,264	-,059	,090	,375*	,398*	1	-,131	,356*
	Sig. (2-tailed)	,365	,945	,708	,107	,660	,084	,104	,721	,584	,019	,012		,426	,026

	N	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39
q13	Pearson Correlation	,297	,081	,296	,172	,392*	,475*	,091	,175	,294	,211	,201	-,131	1	,501**
	Sig. (2-tailed)	,066	,624	,067	,296	,013	,002	,581	,286	,069	,197	,220	,426		,001
	N	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39
indpendent	Pearson Correlation	,638*	,436*	,652*	,667*	,471*	,826*	,562*	,385*	,377*	,563*	,631*	,356*	,501*	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,006	,000	,000	,002	,000	,000	,016	,018	,000	,000	,026	,001	
	N	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

## 2-نتائج صدق الاتساق الداخلي لمحور أداء المؤسسة

### 2-1 نتائج البعد المالي

#### CORRELATIONS

```

/VARIABLES=q14 q15 q16 q17 q18 dep1 dependent
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.
    
```

#### Correlations

Notes		
<b>Output Created</b>		05-JUN-2022 17:30:01
<b>Comments</b>		
<b>Input</b>	<b>Data</b>	C:\Users\ramdane pcl.spss\هاني أم جنيدي\33Q 41p.sav
	<b>Active Dataset</b>	DataSet2
	<b>Filter</b>	<none>
	<b>Weight</b>	<none>
	<b>Split File</b>	<none>
	<b>N of Rows in Working Data File</b>	39
<b>Missing Value Handling</b>	<b>Definition of Missing</b>	User-defined missing values are treated as missing.
	<b>Cases Used</b>	Statistics for each pair of variables are based on all the cases with valid data for that pair.
<b>Syntax</b>		CORRELATIONS /VARIABLES=q14 q15 q16 q17 q18 dep1 dependent /PRINT=TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE.
<b>Resources</b>	<b>Processor Time</b>	00:00:00,00
	<b>Elapsed Time</b>	00:00:00,01

Correlations							
	q14	q15	q16	q17	q18	dep1	dependent

q14	Pearson Correlation	1	,613**	,410**	,415**	,417**	,761**	,701**
	Sig. (2-tailed)		,000	,010	,009	,008	,000	,000
	N	39	39	39	39	39	39	39
q15	Pearson Correlation	,613**	1	,571**	,460**	,334*	,780**	,769**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,003	,038	,000	,000
	N	39	39	39	39	39	39	39
q16	Pearson Correlation	,410**	,571**	1	,660**	,273	,763**	,553**
	Sig. (2-tailed)	,010	,000		,000	,093	,000	,000
	N	39	39	39	39	39	39	39
q17	Pearson Correlation	,415**	,460**	,660**	1	,336*	,754**	,620**
	Sig. (2-tailed)	,009	,003	,000		,037	,000	,000
	N	39	39	39	39	39	39	39
q18	Pearson Correlation	,417**	,334*	,273	,336*	1	,674**	,581**
	Sig. (2-tailed)	,008	,038	,093	,037		,000	,000
	N	39	39	39	39	39	39	39
dep1	Pearson Correlation	,761**	,780**	,763**	,754**	,674**	1	,863**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000		,000
	N	39	39	39	39	39	39	39
dependent	Pearson Correlation	,701**	,769**	,553**	,620**	,581**	,863**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	39	39	39	39	39	39	39

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

## 2-2 نتائج بعد العملاء

### CORRELATIONS

```

/VARIABLES=q14 q15 q16 q17 q18 dep1 dependent
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.
    
```

### Correlations

Notes		
<b>Output Created</b>		05-JUN-2022 17:30:01
<b>Comments</b>		
<b>Input</b>	<b>Data</b>	C:\Users\ramdane pcl.spss\هاني أم جنيدى 41p.sav
	<b>Active Dataset</b>	DataSet2
	<b>Filter</b>	<none>
	<b>Weight</b>	<none>
	<b>Split File</b>	<none>
	<b>N of Rows in Working Data File</b>	39
<b>Missing Value Handling</b>	<b>Definition of Missing</b>	User-defined missing values are treated as missing.

	<b>Cases Used</b>	Statistics for each pair of variables are based on all the cases with valid data for that pair.
<b>Syntax</b>		CORRELATIONS /VARIABLES=q14 q15 q16 q17 q18 dep1 dependent /PRINT=TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE.
<b>Resources</b>	<b>Processor Time</b>	00:00:00,00
	<b>Elapsed Time</b>	00:00:00,01

Correlations								
		q14	q15	q16	q17	q18	dep1	dependent
q14	<b>Pearson Correlation</b>	1	,613**	,410**	,415**	,417**	,761**	,701**
	<b>Sig. (2-tailed)</b>		,000	,010	,009	,008	,000	,000
	<b>N</b>	39	39	39	39	39	39	39
q15	<b>Pearson Correlation</b>	,613**	1	,571**	,460**	,334*	,780**	,769**
	<b>Sig. (2-tailed)</b>	,000		,000	,003	,038	,000	,000
	<b>N</b>	39	39	39	39	39	39	39
q16	<b>Pearson Correlation</b>	,410**	,571**	1	,660**	,273	,763**	,553**
	<b>Sig. (2-tailed)</b>	,010	,000		,000	,093	,000	,000
	<b>N</b>	39	39	39	39	39	39	39
q17	<b>Pearson Correlation</b>	,415**	,460**	,660**	1	,336*	,754**	,620**
	<b>Sig. (2-tailed)</b>	,009	,003	,000		,037	,000	,000
	<b>N</b>	39	39	39	39	39	39	39
q18	<b>Pearson Correlation</b>	,417**	,334*	,273	,336*	1	,674**	,581**
	<b>Sig. (2-tailed)</b>	,008	,038	,093	,037		,000	,000
	<b>N</b>	39	39	39	39	39	39	39
dep1	<b>Pearson Correlation</b>	,761**	,780**	,763**	,754**	,674**	1	,863**
	<b>Sig. (2-tailed)</b>	,000	,000	,000	,000	,000		,000
	<b>N</b>	39	39	39	39	39	39	39
dependent	<b>Pearson Correlation</b>	,701**	,769**	,553**	,620**	,581**	,863**	1
	<b>Sig. (2-tailed)</b>	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	<b>N</b>	39	39	39	39	39	39	39

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

CORRELATIONS

```

/VARIABLES=q19 q20 q21 q22 q23 dep2 dependent
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.
    
```

Correlations

Notes		
Output Created	05-JUN-2022 17:32:20	
Comments		
Input	Data	C:\Users\ramdane pcl.spss\هاتي أم جندي\33Q 41p.sav
	Active Dataset	DataSet2
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	39
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics for each pair of variables are based on all the cases with valid data for that pair.
Syntax	CORRELATIONS /VARIABLES=q19 q20 q21 q22 q23 dep2 dependent /PRINT=TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE.	
Resources	Processor Time	00:00:00,02
	Elapsed Time	00:00:00,01

Correlations								
		q19	q20	q21	q22	q23	dep2	dependent
q19	Pearson Correlation	1	,479**	,398*	,241	,267	,667**	,616**
	Sig. (2-tailed)		,002	,012	,139	,100	,000	,000
	N	39	39	39	39	39	39	39
q20	Pearson Correlation	,479**	1	,455**	,350*	,358*	,751**	,781**
	Sig. (2-tailed)	,002		,004	,029	,025	,000	,000
	N	39	39	39	39	39	39	39
q21	Pearson Correlation	,398*	,455**	1	,400*	,294	,733**	,713**
	Sig. (2-tailed)	,012	,004		,012	,069	,000	,000
	N	39	39	39	39	39	39	39
q22	Pearson Correlation	,241	,350*	,400*	1	,380*	,679**	,502**
	Sig. (2-tailed)	,139	,029	,012		,017	,000	,001
	N	39	39	39	39	39	39	39
q23	Pearson Correlation	,267	,358*	,294	,380*	1	,667**	,459**
	Sig. (2-tailed)	,100	,025	,069	,017		,000	,003
	N	39	39	39	39	39	39	39
dep2	Pearson Correlation	,667**	,751**	,733**	,679**	,667**	1	,876**

	<b>Sig. (2-tailed)</b>	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	<b>N</b>	39	39	39	39	39	39	39
<b>dependent</b>	<b>Pearson Correlation</b>	,616**	,781**	,713**	,502**	,459**	,876**	1
	<b>Sig. (2-tailed)</b>	,000	,000	,000	,001	,003	,000	
	<b>N</b>	39	39	39	39	39	39	39
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).								
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).								

## 2-3 نتائج بعد العمليات الداخلية

### CORRELATIONS

```

/VARIABLES=q24 q25 q26 q27 q28 dep3 dependent
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.
    
```

### Correlations

Notes		
<b>Output Created</b>	05-JUN-2022 17:44:44	
<b>Comments</b>		
<b>Input</b>	<b>Data</b>	C:\Users\ramdane pcl.spss\هاني أم جنيدي 41p.sav
	<b>Active Dataset</b>	DataSet2
	<b>Filter</b>	<none>
	<b>Weight</b>	<none>
	<b>Split File</b>	<none>
	<b>N of Rows in Working Data File</b>	39
<b>Missing Value Handling</b>	<b>Definition of Missing</b>	User-defined missing values are treated as missing.
	<b>Cases Used</b>	Statistics for each pair of variables are based on all the cases with valid data for that pair.
<b>Syntax</b>	CORRELATIONS /VARIABLES=q24 q25 q26 q27 q28 dep3 dependent /PRINT=TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE.	
<b>Resources</b>	<b>Processor Time</b>	00:00:00,02
	<b>Elapsed Time</b>	00:00:00,01

Correlations								
		q24	q25	q26	q27	q28	dep3	dependent
<b>q24</b>	<b>Pearson Correlation</b>	1	,198	,096	-,013	,324*	,538**	,355*
	<b>Sig. (2-tailed)</b>		,226	,560	,937	,044	,000	,027
	<b>N</b>	39	39	39	39	39	39	39
<b>q25</b>	<b>Pearson Correlation</b>	,198	1	,174	,165	-,048	,471**	,393
	<b>Sig. (2-tailed)</b>	,226		,288	,316	,770	,002	,070

	N	39	39	39	39	39	39	39
q26	Pearson Correlation	,096	,174	1	,492**	,431**	,717**	,687**
	Sig. (2-tailed)	,560	,288		,001	,006	,000	,000
	N	39	39	39	39	39	39	39
q27	Pearson Correlation	-,013	,165	,492**	1	,233	,624**	,610**
	Sig. (2-tailed)	,937	,316	,001		,153	,000	,000
	N	39	39	39	39	39	39	39
q28	Pearson Correlation	,324*	-,048	,431**	,233	1	,665**	,597**
	Sig. (2-tailed)	,044	,770	,006	,153		,000	,000
	N	39	39	39	39	39	39	39
dep3	Pearson Correlation	,538**	,471**	,717**	,624**	,665**	1	,844**
	Sig. (2-tailed)	,000	,002	,000	,000	,000		,000
	N	39	39	39	39	39	39	39
dependent	Pearson Correlation	,355*	,293	,687**	,610**	,597**	,844**	1
	Sig. (2-tailed)	,027	,070	,000	,000	,000	,000	
	N	39	39	39	39	39	39	39

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

## 2-4 نتائج بعد التعلم والنمو

### CORRELATIONS

```

/VARIABLES=q29 q30 q31 q32 q33 dep4 dependent
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.
    
```

### Correlations

Notes		
<b>Output Created</b>	05-JUN-2022 17:46:13	
<b>Comments</b>		
<b>Input</b>	<b>Data</b>	C:\Users\ramdane pcl.spss\هاني أم جندي\33Q 41p.sav
	<b>Active Dataset</b>	DataSet2
	<b>Filter</b>	<none>
	<b>Weight</b>	<none>
	<b>Split File</b>	<none>
	<b>N of Rows in Working Data File</b>	39
<b>Missing Value Handling</b>	<b>Definition of Missing</b>	User-defined missing values are treated as missing.
	<b>Cases Used</b>	Statistics for each pair of variables are based on all the cases with valid data for that pair.
<b>Syntax</b>	CORRELATIONS /VARIABLES=q29 q30 q31 q32 q33 dep4 dependent /PRINT=TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE.	

Resources	Processor Time	00:00:00,02
	Elapsed Time	00:00:00,01

Correlations								
		q29	q30	q31	q32	q33	dep4	dependent
q29	Pearson Correlation	1	,557**	-,004	,866**	,473**	,797**	,600**
	Sig. (2-tailed)		,000	,982	,000	,002	,000	,000
	N	39	39	39	39	39	39	39
q30	Pearson Correlation	,557**	1	,203	,516**	,921**	,848**	,902**
	Sig. (2-tailed)	,000		,216	,001	,000	,000	,000
	N	39	39	39	39	39	39	39
q31	Pearson Correlation	-,004	,203	1	-,049	,127	,384*	,416**
	Sig. (2-tailed)	,982	,216		,768	,440	,016	,008
	N	39	39	39	39	39	39	39
q32	Pearson Correlation	,866**	,516**	-,049	1	,436**	,732**	,535**
	Sig. (2-tailed)	,000	,001	,768		,006	,000	,000
	N	39	39	39	39	39	39	39
q33	Pearson Correlation	,473**	,921**	,127	,436**	1	,769**	,810**
	Sig. (2-tailed)	,002	,000	,440	,006		,000	,000
	N	39	39	39	39	39	39	39
dep4	Pearson Correlation	,797**	,848**	,384*	,732**	,769**	1	,883**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,016	,000	,000		,000
	N	39	39	39	39	39	39	39
dependent	Pearson Correlation	,600**	,902**	,416**	,535**	,810**	,883**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,008	,000	,000	,000	
	N	39	39	39	39	39	39	39

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

ثانيا: نتائج ثبات الاستبيان.

RELIABILITY

```

/VARIABLES=q1 q2 q3 q4 q5 q6 q7 q8 q9 q10 q11 q12 q13 q14 q15 q16 q17 q18 q19
q20 q21 q22 q23 q24
q25 q26 q27 q28 q29 q30 q31 q32 q33
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.
    
```

Reliability

Notes	
Output Created	05-JUN-2022 17:47:37
Comments	

<b>Input</b>	<b>Data</b>	C:\Users\ramdane pcl.spss\33Q هاني أم جنيدي 41p.sav
	<b>Active Dataset</b>	DataSet2
	<b>Filter</b>	<none>
	<b>Weight</b>	<none>
	<b>Split File</b>	<none>
	<b>N of Rows in Working Data File</b>	39
	<b>Matrix Input</b>	
<b>Missing Value Handling</b>	<b>Definition of Missing</b>	User-defined missing values are treated as missing.
	<b>Cases Used</b>	Statistics are based on all cases with valid data for all variables in the procedure.
<b>Syntax</b>	RELIABILITY /VARIABLES=q1 q2 q3 q4 q5 q6 q7 q8 q9 q10 q11 q12 q13 q14 q15 q16 q17 q18 q19 q20 q21 q22 q23 q24 q25 q26 q27 q28 q29 q30 q31 q32 q33 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA.	
<b>Resources</b>	<b>Processor Time</b>	00:00:00,00
	<b>Elapsed Time</b>	00:00:00,01

### Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary			
		N	%
<b>Cases</b>	<b>Valid</b>	39	100,0
	<b>Excluded<sup>a</sup></b>	0	,0
	<b>Total</b>	39	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,929	33

رابعاً: نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة.

```
EXAMINE VARIABLES=dependent
/PLOT BOXPLOT STEMLEAF NPLOT
/COMPARE GROUPS
/STATISTICS DESCRIPTIVES
/CINTERVAL 95
/MISSING LISTWISE
/NOTOTAL.
```

### Explore

Notes		
<b>Output Created</b>		05-JUN-2022 17:53:29
<b>Comments</b>		
<b>Input</b>	<b>Data</b>	C:\Users\ramdane pcl.spss\هاني أم جنيدي\33Q 41p.sav
	<b>Active Dataset</b>	DataSet2
	<b>Filter</b>	<none>
	<b>Weight</b>	<none>
	<b>Split File</b>	<none>
	<b>N of Rows in Working Data File</b>	39
<b>Missing Value Handling</b>	<b>Definition of Missing</b>	User-defined missing values for dependent variables are treated as missing.
	<b>Cases Used</b>	Statistics are based on cases with no missing values for any dependent variable or factor used.
<b>Syntax</b>		EXAMINE VARIABLES=dependent /PLOT BOXPLOT STEMLEAF NPLOT /COMPARE GROUPS /STATISTICS DESCRIPTIVES /CINTERVAL 95 /MISSING LISTWISE /NOTOTAL.
<b>Resources</b>	<b>Processor Time</b>	00:00:01,50
	<b>Elapsed Time</b>	00:00:00,63

Case Processing Summary						
	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
dependent	39	100,0%	0	0,0%	39	100,0%

Descriptives				
			Statistic	Std. Error
dependent	<b>Mean</b>		3,7769	,09903
	<b>95% Confidence Interval for Mean</b>	<b>Lower Bound</b>	3,5764	
		<b>Upper Bound</b>	3,9774	
	<b>5% Trimmed Mean</b>		3,8009	
	<b>Median</b>		3,8500	
	<b>Variance</b>		,382	
	<b>Std. Deviation</b>		,61845	
	<b>Minimum</b>		2,35	
	<b>Maximum</b>		4,65	
	<b>Range</b>		2,30	
	<b>Interquartile Range</b>		,90	
	<b>Skewness</b>		-,382	,378
	<b>Kurtosis</b>		-,666	,741

Tests of Normality						
	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
dependent	,130	39	,093	,952	39	,096

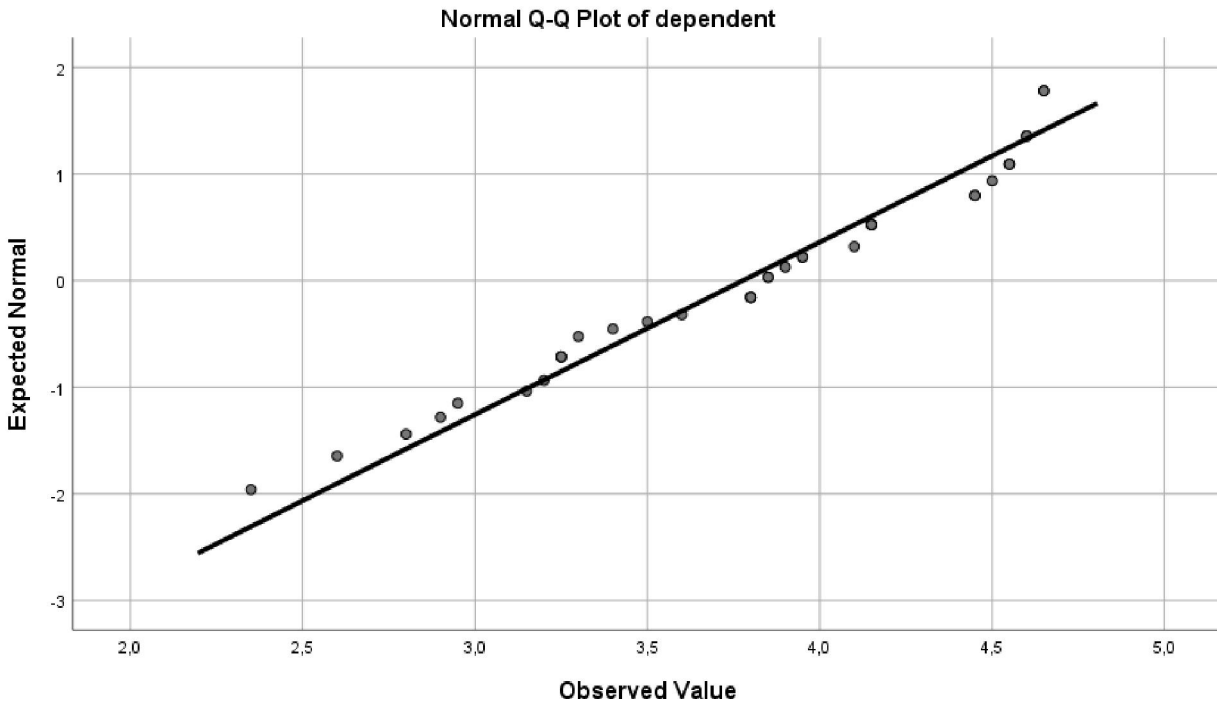
a. Lilliefors Significance Correction

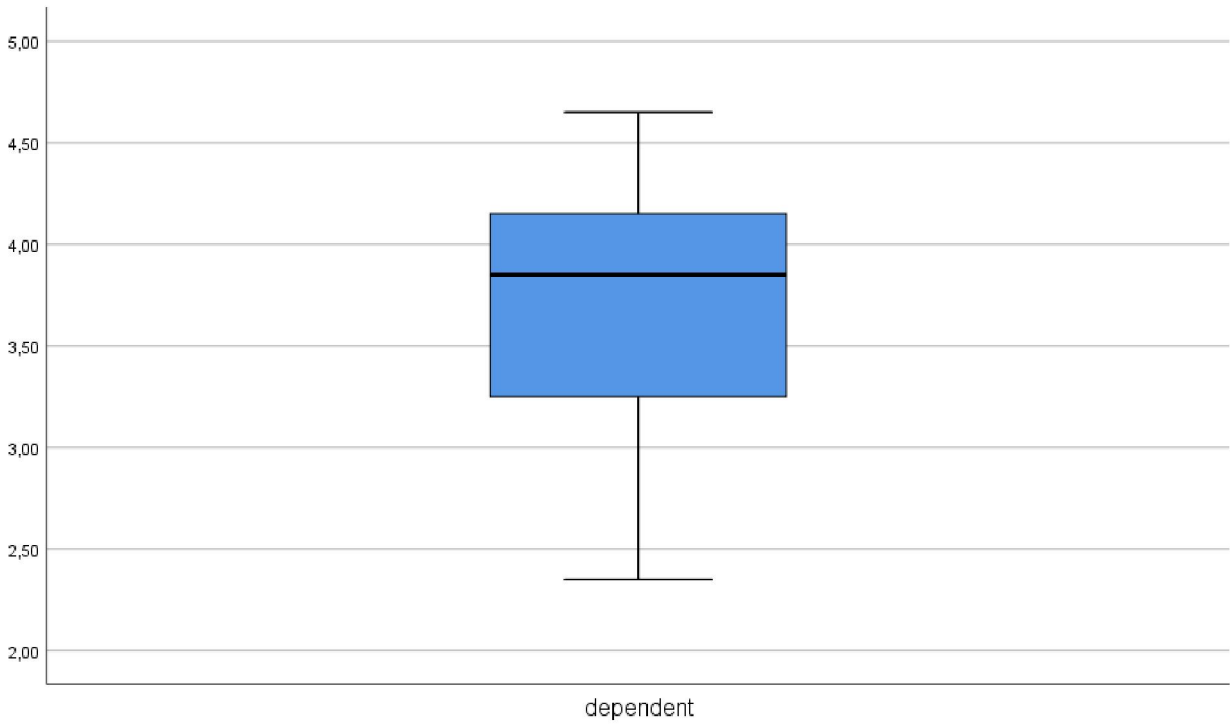
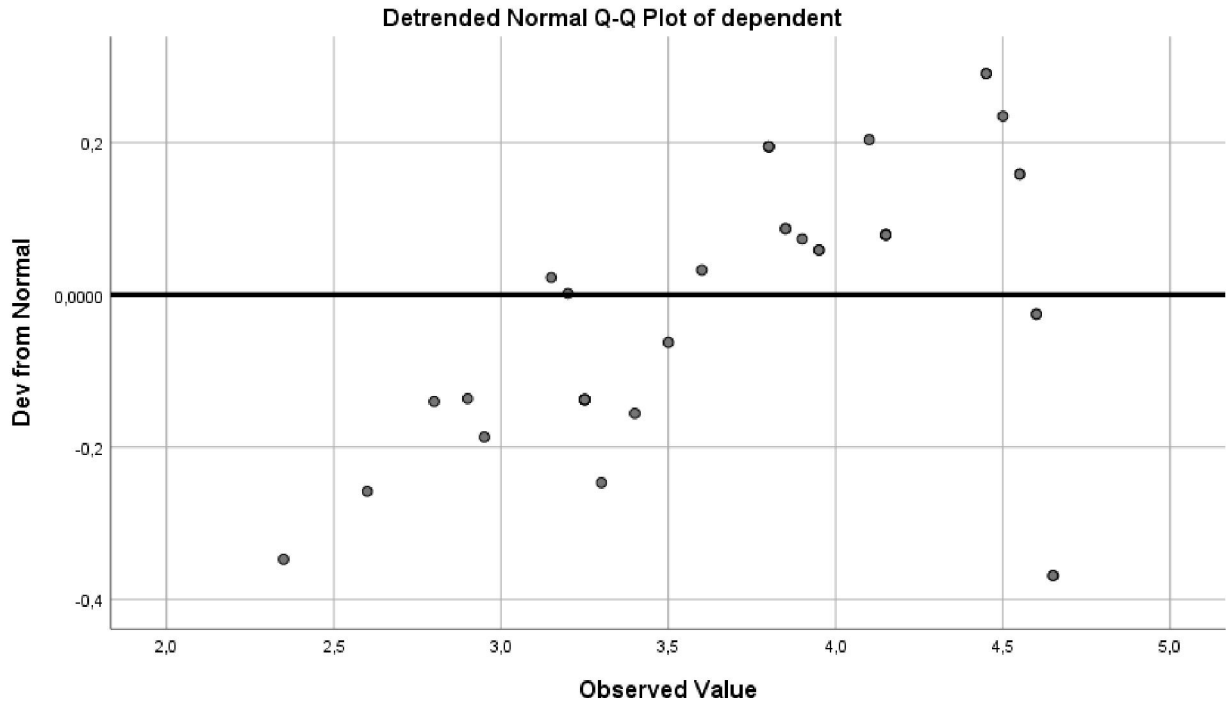
**dependent**

dependent Stem-and-Leaf Plot

Frequency	Stem & Leaf
1,00	2 . 3
4,00	2 . 6899
8,00	3 . 12222234
11,00	3 . 5688888999
8,00	4 . 11111144
7,00	4 . 5556666

Stem width: 1,00  
 Each leaf: 1 case(s)





خامسا: نتائج اتجاهات عينة الدراسة نحو محور مراقبة التسيير

```
FREQUENCIES VARIABLES=q1 q2 q3 q4 q5 q6 q7 q8 q9 q10 q11 q12 q13 independent
/STATISTICS=STDDEV MEAN
/ORDER=ANALYSIS.
```

**Frequencies**

Notes		
<b>Output Created</b>		05-JUN-2022 17:58:36
<b>Comments</b>		
<b>Input</b>	<b>Data</b>	C:\Users\ramdane pcl.spss\جنددي هاني أم 33Q 41p.sav
	<b>Active Dataset</b>	DataSet2
	<b>Filter</b>	<none>
	<b>Weight</b>	<none>
	<b>Split File</b>	<none>
	<b>N of Rows in Working Data File</b>	39
<b>Missing Value Handling</b>	<b>Definition of Missing</b>	User-defined missing values are treated as missing.
	<b>Cases Used</b>	Statistics are based on all cases with valid data.
<b>Syntax</b>		FREQUENCIES VARIABLES=q1 q2 q3 q4 q5 q6 q7 q8 q9 q10 q11 q12 q13 independent /STATISTICS=STDDEV MEAN /ORDER=ANALYSIS.
<b>Resources</b>	<b>Processor Time</b>	00:00:00,02
	<b>Elapsed Time</b>	00:00:00,02

Statistics															
		q1	q2	q3	q4	q5	q6	q7	q8	q9	q10	q11	q12	q13	indpendent
<b>N</b>	<b>Valid</b>	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39
	<b>Missing</b>	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Mean</b>		3,82	3,36	3,59	3,62	3,38	3,56	3,59	3,74	3,85	3,64	3,67	3,54	3,77	3,6252
<b>Std. Deviation</b>		,997	1,038	,993	,990	1,091	1,209	1,229	1,141	1,204	1,203	1,034	1,022	1,012	,59169

### Frequency Table

q1					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
<b>Valid</b>	<b>strongly disagree</b>	1	2,6	2,6	2,6
	<b>not agree</b>	3	7,7	7,7	10,3
	<b>neutral</b>	8	20,5	20,5	30,8
	<b>agree</b>	17	43,6	43,6	74,4
	<b>strongly agree</b>	10	25,6	25,6	100,0
	<b>Total</b>	39	100,0	100,0	

q2					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
<b>Valid</b>	<b>strongly disagree</b>	2	5,1	5,1	5,1
	<b>not agree</b>	6	15,4	15,4	20,5
	<b>neutral</b>	11	28,2	28,2	48,7
	<b>agree</b>	16	41,0	41,0	89,7
	<b>strongly agree</b>	4	10,3	10,3	100,0

	<b>Total</b>	39	100,0	100,0	
--	--------------	----	-------	-------	--

q3					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	strongly disagree	2	5,1	5,1	5,1
	not agree	3	7,7	7,7	12,8
	neutral	9	23,1	23,1	35,9
	agree	20	51,3	51,3	87,2
	strongly agree	5	12,8	12,8	100,0
	<b>Total</b>	39	100,0	100,0	

q4					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	strongly disagree	2	5,1	5,1	5,1
	not agree	3	7,7	7,7	12,8
	neutral	8	20,5	20,5	33,3
	agree	21	53,8	53,8	87,2
	strongly agree	5	12,8	12,8	100,0
	<b>Total</b>	39	100,0	100,0	

q5					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	strongly disagree	2	5,1	5,1	5,1
	not agree	7	17,9	17,9	23,1
	neutral	9	23,1	23,1	46,2
	agree	16	41,0	41,0	87,2
	strongly agree	5	12,8	12,8	100,0
	<b>Total</b>	39	100,0	100,0	

q6					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	strongly disagree	4	10,3	10,3	10,3
	not agree	2	5,1	5,1	15,4
	neutral	10	25,6	25,6	41,0
	agree	14	35,9	35,9	76,9
	strongly agree	9	23,1	23,1	100,0
	<b>Total</b>	39	100,0	100,0	

q7					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	strongly disagree	4	10,3	10,3	10,3
	not agree	3	7,7	7,7	17,9
	neutral	7	17,9	17,9	35,9
	agree	16	41,0	41,0	76,9
	strongly agree	9	23,1	23,1	100,0
	<b>Total</b>	39	100,0	100,0	

q8					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	strongly disagree	2	5,1	5,1	5,1
	not agree	4	10,3	10,3	15,4
	neutral	7	17,9	17,9	33,3
	agree	15	38,5	38,5	71,8
	strongly agree	11	28,2	28,2	100,0
	Total	39	100,0	100,0	

q9					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	strongly disagree	2	5,1	5,1	5,1
	not agree	4	10,3	10,3	15,4
	neutral	7	17,9	17,9	33,3
	agree	11	28,2	28,2	61,5
	strongly agree	15	38,5	38,5	100,0
	Total	39	100,0	100,0	

q10					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	strongly disagree	3	7,7	7,7	7,7
	not agree	3	7,7	7,7	15,4
	neutral	10	25,6	25,6	41,0
	agree	12	30,8	30,8	71,8
	strongly agree	11	28,2	28,2	100,0
	Total	39	100,0	100,0	

q11					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	strongly disagree	1	2,6	2,6	2,6
	not agree	4	10,3	10,3	12,8
	neutral	11	28,2	28,2	41,0
	agree	14	35,9	35,9	76,9
	strongly agree	9	23,1	23,1	100,0
	Total	39	100,0	100,0	

q12					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	strongly disagree	1	2,6	2,6	2,6
	not agree	4	10,3	10,3	12,8
	neutral	15	38,5	38,5	51,3
	agree	11	28,2	28,2	79,5
	strongly agree	8	20,5	20,5	100,0
	Total	39	100,0	100,0	

q13					
-----	--	--	--	--	--

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	strongly disagree	1	2,6	2,6	2,6
	not agree	2	5,1	5,1	7,7
	neutral	13	33,3	33,3	41,0
	agree	12	30,8	30,8	71,8
	strongly agree	11	28,2	28,2	100,0
	Total	39	100,0	100,0	

independent					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	1	2,6	2,6	2,6
	2,15	1	2,6	2,6	5,1
	2,38	1	2,6	2,6	7,7
	3,00	3	7,7	7,7	15,4
	3,08	1	2,6	2,6	17,9
	3,15	2	5,1	5,1	23,1
	3,31	2	5,1	5,1	28,2
	3,46	2	5,1	5,1	33,3
	3,54	1	2,6	2,6	35,9
	3,62	2	5,1	5,1	41,0
	3,69	1	2,6	2,6	43,6
	3,77	7	17,9	17,9	61,5
	3,85	2	5,1	5,1	66,7
	3,92	1	2,6	2,6	69,2
	4,00	4	10,3	10,3	79,5
	4,08	1	2,6	2,6	82,1
	4,15	1	2,6	2,6	84,6
	4,23	1	2,6	2,6	87,2
	4,31	2	5,1	5,1	92,3
	4,46	3	7,7	7,7	100,0
Total		39	100,0	100,0	

سادسا: نتائج اتجاهات عينة الدراسة نحو محور أداء المؤسسة

نتائج اتجاهات الموظفين نحو عبارات البعد المالي

```
FREQUENCIES VARIABLES=q14 q15 q16 q17 q18 dep1
  /STATISTICS=STDDEV MEAN
  /ORDER=ANALYSIS.
```

### Frequencies

Notes		
Output Created		05-JUN-2022 18:09:35
Comments		
Input	Data	C:\Users\ramdane pcl.spss\أم جنيدي\33Q 41p.sav
	Active Dataset	DataSet2
	Filter	<none>
	Weight	<none>

	<b>Split File</b>	<none>
	<b>N of Rows in Working Data File</b>	39
<b>Missing Value Handling</b>	<b>Definition of Missing</b>	User-defined missing values are treated as missing.
	<b>Cases Used</b>	Statistics are based on all cases with valid data.
<b>Syntax</b>		FREQUENCIES VARIABLES=q14 q15 q16 q17 q18 dep1 /STATISTICS=STDDEV MEAN /ORDER=ANALYSIS.
<b>Resources</b>	<b>Processor Time</b>	00:00:00,02
	<b>Elapsed Time</b>	00:00:00,01

Statistics							
		q14	q15	q16	q17	q18	dep1
<b>N</b>	<b>Valid</b>	39	39	39	39	39	39
	<b>Missing</b>	0	0	0	0	0	0
<b>Mean</b>		3,82	3,77	3,64	3,72	3,64	3,7179
<b>Std. Deviation</b>		,970	,902	,959	,916	1,203	,73516

### Frequency Table

q14					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
<b>Valid</b>	<b>not agree</b>	3	7,7	7,7	7,7
	<b>neutral</b>	13	33,3	33,3	41,0
	<b>agree</b>	11	28,2	28,2	69,2
	<b>strongly agree</b>	12	30,8	30,8	100,0
	<b>Total</b>	39	100,0	100,0	

q15					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
<b>Valid</b>	<b>not agree</b>	3	7,7	7,7	7,7
	<b>neutral</b>	12	30,8	30,8	38,5
	<b>agree</b>	15	38,5	38,5	76,9
	<b>strongly agree</b>	9	23,1	23,1	100,0
	<b>Total</b>	39	100,0	100,0	

q16					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
<b>Valid</b>	<b>not agree</b>	4	10,3	10,3	10,3
	<b>neutral</b>	15	38,5	38,5	48,7
	<b>agree</b>	11	28,2	28,2	76,9
	<b>strongly agree</b>	9	23,1	23,1	100,0
	<b>Total</b>	39	100,0	100,0	

q17					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	strongly disagree	1	2,6	2,6	2,6
	not agree	1	2,6	2,6	5,1
	neutral	14	35,9	35,9	41,0
	agree	15	38,5	38,5	79,5
	strongly agree	8	20,5	20,5	100,0
	Total	39	100,0	100,0	

q18					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	strongly disagree	4	10,3	10,3	10,3
	not agree	1	2,6	2,6	12,8
	neutral	10	25,6	25,6	38,5
	agree	14	35,9	35,9	74,4
	strongly agree	10	25,6	25,6	100,0
	Total	39	100,0	100,0	

dep1					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,60	2	5,1	5,1	5,1
	2,80	4	10,3	10,3	15,4
	3,00	4	10,3	10,3	25,6
	3,20	2	5,1	5,1	30,8
	3,40	4	10,3	10,3	41,0
	3,60	5	12,8	12,8	53,8
	3,80	3	7,7	7,7	61,5
	4,00	4	10,3	10,3	71,8
	4,20	4	10,3	10,3	82,1
	4,40	1	2,6	2,6	84,6
	5,00	6	15,4	15,4	100,0
	Total	39	100,0	100,0	

### نتائج اتجاهات الموظفين نحو عبارات بعد العملاء.

```
FREQUENCIES VARIABLES=q19 q20 q21 q22 q23 dep2
/STATISTICS=STDDEV MEAN
/ORDER=ANALYSIS.
```

### Frequencies

Notes	
Output Created	05-JUN-2022 18:10:54
Comments	

<b>Input</b>	<b>Data</b>	C:\Users\ramdane pcl.spss\هاني أم جنيدى 33Q 41p.sav
	<b>Active Dataset</b>	DataSet2
	<b>Filter</b>	<none>
	<b>Weight</b>	<none>
	<b>Split File</b>	<none>
	<b>N of Rows in Working Data File</b>	39
<b>Missing Value Handling</b>	<b>Definition of Missing</b>	User-defined missing values are treated as missing.
	<b>Cases Used</b>	Statistics are based on all cases with valid data.
<b>Syntax</b>		FREQUENCIES VARIABLES=q19 q20 q21 q22 q23 dep2 /STATISTICS=STDDEV MEAN /ORDER=ANALYSIS.
<b>Resources</b>	<b>Processor Time</b>	00:00:00,00
	<b>Elapsed Time</b>	00:00:00,01

Statistics							
		q19	q20	q21	q22	q23	dep2
<b>N</b>	<b>Valid</b>	39	39	39	39	39	39
	<b>Missing</b>	0	0	0	0	0	0
<b>Mean</b>		3,74	3,62	3,85	3,82	3,72	3,7487
<b>Std. Deviation</b>		1,069	1,138	1,204	1,144	1,213	,80749

### Frequency Table

q19					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
<b>Valid</b>	<b>strongly disagree</b>	2	5,1	5,1	5,1
	<b>not agree</b>	2	5,1	5,1	10,3
	<b>neutral</b>	10	25,6	25,6	35,9
	<b>agree</b>	15	38,5	38,5	74,4
	<b>strongly agree</b>	10	25,6	25,6	100,0
	<b>Total</b>	39	100,0	100,0	

q20					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
<b>Valid</b>	<b>strongly disagree</b>	3	7,7	7,7	7,7
	<b>not agree</b>	2	5,1	5,1	12,8
	<b>neutral</b>	11	28,2	28,2	41,0
	<b>agree</b>	14	35,9	35,9	76,9
	<b>strongly agree</b>	9	23,1	23,1	100,0
	<b>Total</b>	39	100,0	100,0	

q21					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent

Valid	strongly disagree	2	5,1	5,1	5,1
	not agree	4	10,3	10,3	15,4
	neutral	7	17,9	17,9	33,3
	agree	11	28,2	28,2	61,5
	strongly agree	15	38,5	38,5	100,0
	Total	39	100,0	100,0	

q22					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	strongly disagree	2	5,1	5,1	5,1
	not agree	3	7,7	7,7	12,8
	neutral	8	20,5	20,5	33,3
	agree	13	33,3	33,3	66,7
	strongly agree	13	33,3	33,3	100,0
	Total	39	100,0	100,0	

q23					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	strongly disagree	3	7,7	7,7	7,7
	not agree	3	7,7	7,7	15,4
	neutral	8	20,5	20,5	35,9
	agree	13	33,3	33,3	69,2
	strongly agree	12	30,8	30,8	100,0
	Total	39	100,0	100,0	

dep2					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,80	1	2,6	2,6	2,6
	2,00	1	2,6	2,6	5,1
	2,60	2	5,1	5,1	10,3
	2,80	2	5,1	5,1	15,4
	3,00	3	7,7	7,7	23,1
	3,20	4	10,3	10,3	33,3
	3,40	3	7,7	7,7	41,0
	3,60	1	2,6	2,6	43,6
	4,00	3	7,7	7,7	51,3
	4,20	10	25,6	25,6	76,9
	4,40	2	5,1	5,1	82,1
	4,60	4	10,3	10,3	92,3
	4,80	1	2,6	2,6	94,9
	5,00	2	5,1	5,1	100,0
	Total	39	100,0	100,0	

نتائج اتجاهات الموظفين نحو عبارات بعد العمليات الداخلية.

FREQUENCIES VARIABLES=q24 q25 q26 q27 q28 dep3  
 /STATISTICS=STDDEV MEAN  
 /ORDER=ANALYSIS.

## Frequencies

Notes		
Output Created	05-JUN-2022 18:12:32	
Comments		
Input	Data	C:\Users\ramdane pcl.spss\هاني أم جنيدى 33Q 41p.sav
	Active Dataset	DataSet2
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	39
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data.
Syntax		FREQUENCIES VARIABLES=q24 q25 q26 q27 q28 dep3 /STATISTICS=STDDEV MEAN /ORDER=ANALYSIS.
Resources	Processor Time	00:00:00,02
	Elapsed Time	00:00:00,01

Statistics							
		q24	q25	q26	q27	q28	dep3
N	Valid	39	39	39	39	39	39
	Missing	0	0	0	0	0	0
Mean		3,95	3,87	3,85	3,72	3,79	3,8359
Std. Deviation		1,050	,978	,961	1,075	1,128	,62723

## Frequency Table

q24					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	strongly disagree	1	2,6	2,6	2,6
	not agree	3	7,7	7,7	10,3
	neutral	7	17,9	17,9	28,2
	agree	14	35,9	35,9	64,1
	strongly agree	14	35,9	35,9	100,0
	Total	39	100,0	100,0	

q25					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	strongly disagree	1	2,6	2,6	2,6
	not agree	2	5,1	5,1	7,7

	neutral	9	23,1	23,1	30,8
	agree	16	41,0	41,0	71,8
	strongly agree	11	28,2	28,2	100,0
	Total	39	100,0	100,0	

q26					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	not agree	3	7,7	7,7	7,7
	neutral	12	30,8	30,8	38,5
	agree	12	30,8	30,8	69,2
	strongly agree	12	30,8	30,8	100,0
	Total	39	100,0	100,0	

q27					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	strongly disagree	2	5,1	5,1	5,1
	not agree	1	2,6	2,6	7,7
	neutral	14	35,9	35,9	43,6
	agree	11	28,2	28,2	71,8
	strongly agree	11	28,2	28,2	100,0
	Total	39	100,0	100,0	

q28					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	strongly disagree	2	5,1	5,1	5,1
	not agree	2	5,1	5,1	10,3
	neutral	11	28,2	28,2	38,5
	agree	11	28,2	28,2	66,7
	strongly agree	13	33,3	33,3	100,0
	Total	39	100,0	100,0	

dep3					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,40	1	2,6	2,6	2,6
	2,80	1	2,6	2,6	5,1
	3,00	5	12,8	12,8	17,9
	3,40	2	5,1	5,1	23,1
	3,60	6	15,4	15,4	38,5
	3,80	8	20,5	20,5	59,0
	4,00	4	10,3	10,3	69,2
	4,20	4	10,3	10,3	79,5
	4,40	3	7,7	7,7	87,2
	4,60	1	2,6	2,6	89,7
	5,00	4	10,3	10,3	100,0

Total	39	100,0	100,0
-------	----	-------	-------

### نتائج اتجاهات الموظفين نحو عبارات بعد التعلم والنمو.

```
FREQUENCIES VARIABLES=q29 q30 q31 q32 q33 dep4
/STATISTICS=STDDEV MEAN
/ORDER=ANALYSIS.
```

#### Frequencies

Notes													
<b>Output Created</b>	05-JUN-2022 18:13:39												
<b>Comments</b>													
<b>Input</b>	<table border="1"> <tr> <td><b>Data</b></td> <td>C:\Users\ramdane pcl.spss\33Q هاني أم جنيدى 41p.sav</td> </tr> <tr> <td><b>Active Dataset</b></td> <td>DataSet2</td> </tr> <tr> <td><b>Filter</b></td> <td>&lt;none&gt;</td> </tr> <tr> <td><b>Weight</b></td> <td>&lt;none&gt;</td> </tr> <tr> <td><b>Split File</b></td> <td>&lt;none&gt;</td> </tr> <tr> <td><b>N of Rows in Working Data File</b></td> <td>39</td> </tr> </table>	<b>Data</b>	C:\Users\ramdane pcl.spss\33Q هاني أم جنيدى 41p.sav	<b>Active Dataset</b>	DataSet2	<b>Filter</b>	<none>	<b>Weight</b>	<none>	<b>Split File</b>	<none>	<b>N of Rows in Working Data File</b>	39
<b>Data</b>	C:\Users\ramdane pcl.spss\33Q هاني أم جنيدى 41p.sav												
<b>Active Dataset</b>	DataSet2												
<b>Filter</b>	<none>												
<b>Weight</b>	<none>												
<b>Split File</b>	<none>												
<b>N of Rows in Working Data File</b>	39												
<b>Missing Value Handling</b>	<table border="1"> <tr> <td><b>Definition of Missing</b></td> <td>User-defined missing values are treated as missing.</td> </tr> <tr> <td><b>Cases Used</b></td> <td>Statistics are based on all cases with valid data.</td> </tr> </table>	<b>Definition of Missing</b>	User-defined missing values are treated as missing.	<b>Cases Used</b>	Statistics are based on all cases with valid data.								
<b>Definition of Missing</b>	User-defined missing values are treated as missing.												
<b>Cases Used</b>	Statistics are based on all cases with valid data.												
<b>Syntax</b>	<pre>FREQUENCIES VARIABLES=q29 q30 q31 q32 q33 dep4 /STATISTICS=STDDEV MEAN /ORDER=ANALYSIS.</pre>												
<b>Resources</b>	<table border="1"> <tr> <td><b>Processor Time</b></td> <td>00:00:00,00</td> </tr> <tr> <td><b>Elapsed Time</b></td> <td>00:00:00,01</td> </tr> </table>	<b>Processor Time</b>	00:00:00,00	<b>Elapsed Time</b>	00:00:00,01								
<b>Processor Time</b>	00:00:00,00												
<b>Elapsed Time</b>	00:00:00,01												

Statistics							
		q29	q30	q31	q32	q33	dep4
<b>N</b>	<b>Valid</b>	39	39	39	39	39	39
	<b>Missing</b>	0	0	0	0	0	0
<b>Mean</b>		3,87	4,00	3,56	3,79	3,97	3,8051
<b>Std. Deviation</b>		,978	,918	1,273	1,056	,903	,68285

#### Frequency Table

q29					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
<b>Valid</b>	<b>strongly disagree</b>	1	2,6	2,6	2,6
	<b>not agree</b>	2	5,1	5,1	7,7
	<b>neutral</b>	9	23,1	23,1	30,8
	<b>agree</b>	16	41,0	41,0	71,8
	<b>strongly agree</b>	11	28,2	28,2	100,0
	<b>Total</b>	39	100,0	100,0	

q30
-----

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	not agree	2	5,1	5,1	5,1
	neutral	10	25,6	25,6	30,8
	agree	13	33,3	33,3	64,1
	strongly agree	14	35,9	35,9	100,0
	Total	39	100,0	100,0	

q31					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	strongly disagree	4	10,3	10,3	10,3
	not agree	3	7,7	7,7	17,9
	neutral	10	25,6	25,6	43,6
	agree	11	28,2	28,2	71,8
	strongly agree	11	28,2	28,2	100,0
	Total	39	100,0	100,0	

q32					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	strongly disagree	1	2,6	2,6	2,6
	not agree	4	10,3	10,3	12,8
	neutral	8	20,5	20,5	33,3
	agree	15	38,5	38,5	71,8
	strongly agree	11	28,2	28,2	100,0
	Total	39	100,0	100,0	

q33					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	not agree	2	5,1	5,1	5,1
	neutral	10	25,6	25,6	30,8
	agree	14	35,9	35,9	66,7
	strongly agree	13	33,3	33,3	100,0
	Total	39	100,0	100,0	

dep4					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,20	1	2,6	2,6	2,6
	2,40	1	2,6	2,6	5,1
	2,60	1	2,6	2,6	7,7
	3,00	4	10,3	10,3	17,9
	3,20	2	5,1	5,1	23,1
	3,40	3	7,7	7,7	30,8
	3,60	3	7,7	7,7	38,5
	3,80	3	7,7	7,7	46,2
	4,00	9	23,1	23,1	69,2
	4,20	3	7,7	7,7	76,9
	4,40	4	10,3	10,3	87,2
	4,60	2	5,1	5,1	92,3

	5,00	3	7,7	7,7	100,0
	Total	39	100,0	100,0	

سادسا: نتائج اختبار الفرضيات.

### نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى

```
REGRESSION
  /MISSING LISTWISE
  /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
  /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
  /NOORIGIN
  /DEPENDENT dep1
  /METHOD=ENTER independent.
```

### Regression

Notes		
<b>Output Created</b>		05-JUN-2022 18:17:58
<b>Comments</b>		
<b>Input</b>	<b>Data</b>	C:\Users\ramdane pcl.spss\33Q هاني أم جنيدي 41p.sav
	<b>Active Dataset</b>	DataSet2
	<b>Filter</b>	<none>
	<b>Weight</b>	<none>
	<b>Split File</b>	<none>
	<b>N of Rows in Working Data File</b>	39
<b>Missing Value Handling</b>	<b>Definition of Missing</b>	User-defined missing values are treated as missing.
	<b>Cases Used</b>	Statistics are based on cases with no missing values for any variable used.
<b>Syntax</b>		REGRESSION /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT dep1 /METHOD=ENTER independent.

<b>Resources</b>	<b>Processor Time</b>	00:00:00,02
	<b>Elapsed Time</b>	00:00:00,01
	<b>Memory Required</b>	2196 bytes
	<b>Additional Memory Required for Residual Plots</b>	0 bytes

<b>Variables Entered/Removed<sup>a</sup></b>			
<b>Model</b>	<b>Variables Entered</b>	<b>Variables Removed</b>	<b>Method</b>
1	independent <sup>b</sup>	.	Enter
a. Dependent Variable: dep1			
b. All requested variables entered.			

<b>Model Summary</b>				
<b>Model</b>	<b>R</b>	<b>R Square</b>	<b>Adjusted R Square</b>	<b>Std. Error of the Estimate</b>
1	,675 <sup>a</sup>	,455	,441	,54981
a. Predictors: (Constant), independent				

<b>ANOVA<sup>a</sup></b>						
<b>Model</b>		<b>Sum of Squares</b>	<b>df</b>	<b>Mean Square</b>	<b>F</b>	<b>Sig.</b>
1	<b>Regression</b>	9,353	1	9,353	30,939	,000 <sup>b</sup>
	<b>Residual</b>	11,185	37	,302		
	<b>Total</b>	20,537	38			
a. Dependent Variable: dep1						
b. Predictors: (Constant), independent						

<b>Coefficients<sup>a</sup></b>						
<b>Model</b>		<b>Unstandardized Coefficients</b>		<b>Standardized Coefficients</b>	<b>t</b>	<b>Sig.</b>
		<b>B</b>	<b>Std. Error</b>	<b>Beta</b>		
1	<b>(Constant)</b>	,678	,554		1,226	,228
	<b>independent</b>	,838	,151	,675	5,562	,000
a. Dependent Variable: dep1						

## نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية

```
REGRESSION
  /MISSING LISTWISE
  /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
  /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
  /NOORIGIN
  /DEPENDENT dep2
  /METHOD=ENTER independent.
```

### Regression

<b>Notes</b>	
<b>Output Created</b>	05-JUN-2022 18:18:48
<b>Comments</b>	

<b>Input</b>	<b>Data</b>	C:\Users\ramdane pcl.spss\أم جنيدى 33Q 41p.sav
	<b>Active Dataset</b>	DataSet2
	<b>Filter</b>	<none>
	<b>Weight</b>	<none>
	<b>Split File</b>	<none>
	<b>N of Rows in Working Data File</b>	39
<b>Missing Value Handling</b>	<b>Definition of Missing</b>	User-defined missing values are treated as missing.
	<b>Cases Used</b>	Statistics are based on cases with no missing values for any variable used.
<b>Syntax</b>		REGRESSION /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT dep2 /METHOD=ENTER independent.
<b>Resources</b>	<b>Processor Time</b>	00:00:00,03
	<b>Elapsed Time</b>	00:00:00,01
	<b>Memory Required</b>	2196 bytes
	<b>Additional Memory Required for Residual Plots</b>	0 bytes

Variables Entered/Removed <sup>a</sup>			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	independent <sup>b</sup>	.	Enter

a. Dependent Variable: dep2  
b. All requested variables entered.

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,836 <sup>a</sup>	,698	,690	,44937

a. Predictors: (Constant), independent

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	17,306	1	17,306	85,703	,000 <sup>b</sup>
	Residual	7,471	37	,202		
	Total	24,777	38			

a. Dependent Variable: dep2  
b. Predictors: (Constant), independent

Coefficients <sup>a</sup>				
Model	Unstandardized Coefficients	Standardized Coefficients	t	Sig.

		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-,386	,452		-,853	,399
	independent	1,141	,123	,836	9,258	,000

a. Dependent Variable: dep2

## نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

```

REGRESSION
  /MISSING LISTWISE
  /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
  /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
  /NOORIGIN
  /DEPENDENT dep3
  /METHOD=ENTER independent.
    
```

### Regression

Notes		
<b>Output Created</b>		05-JUN-2022 18:20:30
<b>Comments</b>		
<b>Input</b>	<b>Data</b>	C:\Users\ramdane pcl.spss\هاني أم جنيدي 33Q 41p.sav
	<b>Active Dataset</b>	DataSet2
	<b>Filter</b>	<none>
	<b>Weight</b>	<none>
	<b>Split File</b>	<none>
	<b>N of Rows in Working Data File</b>	39
<b>Missing Value Handling</b>	<b>Definition of Missing</b>	User-defined missing values are treated as missing.
	<b>Cases Used</b>	Statistics are based on cases with no missing values for any variable used.
<b>Syntax</b>	REGRESSION /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT dep3 /METHOD=ENTER independent.	
<b>Resources</b>	<b>Processor Time</b>	00:00:00,06
	<b>Elapsed Time</b>	00:00:00,04
	<b>Memory Required</b>	2196 bytes
	<b>Additional Memory Required for Residual Plots</b>	0 bytes

Variables Entered/Removed <sup>a</sup>			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	independent <sup>b</sup>	.	Enter

a. Dependent Variable: dep3  
 b. All requested variables entered.

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,597 <sup>a</sup>	,356	,339	,51002
a. Predictors: (Constant), independent				

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	5,325	1	5,325	20,472	,000 <sup>b</sup>
	Residual	9,625	37	,260		
	Total	14,950	38			
a. Dependent Variable: dep3						
b. Predictors: (Constant), independent						

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,542	,513		3,004	,005
	independent	,633	,140	,597	4,525	,000
a. Dependent Variable: dep3						

### نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

```
REGRESSION
  /MISSING LISTWISE
  /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
  /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
  /NOORIGIN
  /DEPENDENT dep4
  /METHOD=ENTER independent.
```

### Regression

Notes		
Output Created	05-JUN-2022 18:21:26	
Comments		
Input	Data	C:\Users\ramdane pcl.spss\هاني أم جنيدي 33Q 41p.sav
	Active Dataset	DataSet2
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	39
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.

	<b>Cases Used</b>	Statistics are based on cases with no missing values for any variable used.
<b>Syntax</b>		REGRESSION /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT dep4 /METHOD=ENTER independent.
<b>Resources</b>	<b>Processor Time</b>	00:00:00,02
	<b>Elapsed Time</b>	00:00:00,03
	<b>Memory Required</b>	2196 bytes
	<b>Additional Memory Required for Residual Plots</b>	0 bytes

Variables Entered/Removed <sup>a</sup>			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	independent <sup>b</sup>	.	Enter
a. Dependent Variable: dep4			
b. All requested variables entered.			

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,799 <sup>a</sup>	,639	,629	,41569
a. Predictors: (Constant), independent				

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	11,326	1	11,326	65,544	,000 <sup>b</sup>
	Residual	6,393	37	,173		
	Total	17,719	38			
a. Dependent Variable: dep4						
b. Predictors: (Constant), independent						

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,460	,418		1,100	,279
	independent	,923	,114	,799	8,096	,000
a. Dependent Variable: dep4						

### نتائج اختبار الفرضية الرئيسية:

REGRESSION  
/MISSING LISTWISE

```

/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT dependent
/METHOD=ENTER independent.
    
```

## Regression

Notes		
<b>Output Created</b>		05-JUN-2022 18:22:08
<b>Comments</b>		
<b>Input</b>	<b>Data</b>	C:\Users\ramdane pcl.spss\هاني أم جنيدي 33Q 41p.sav
	<b>Active Dataset</b>	DataSet2
	<b>Filter</b>	<none>
	<b>Weight</b>	<none>
	<b>Split File</b>	<none>
	<b>N of Rows in Working Data File</b>	39
<b>Missing Value Handling</b>	<b>Definition of Missing</b>	User-defined missing values are treated as missing.
	<b>Cases Used</b>	Statistics are based on cases with no missing values for any variable used.
<b>Syntax</b>		REGRESSION /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT dependent /METHOD=ENTER independent.
<b>Resources</b>	<b>Processor Time</b>	00:00:00,02
	<b>Elapsed Time</b>	00:00:00,01
	<b>Memory Required</b>	2196 bytes
	<b>Additional Memory Required for Residual Plots</b>	0 bytes

Variables Entered/Removed <sup>a</sup>			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	independent <sup>b</sup>	.	Enter
a. Dependent Variable: dependent			
b. All requested variables entered.			

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,845 <sup>a</sup>	,715	,707	,33482
a. Predictors: (Constant), independent				

ANOVA <sup>a</sup>						
Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	

1	<b>Regression</b>	10,386	1	10,386	92,653	,000 <sup>b</sup>
	<b>Residual</b>	4,148	37	,112		
	<b>Total</b>	14,534	38			

a. Dependent Variable: dependent

b. Predictors: (Constant), independent

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,574	,337		1,702	,097
	independent	,884	,092	,845	9,626	,000

a. Dependent Variable: dependent



## تصريح شرفي

بالالتزام بمعايير الأمانة و النزاهة العلمية في إعداد مذكرة الماستر

أنا الممضي اسقله:

الطالب (ة) \* : ..... بن أم هانة زوجة المولود (ة) بتاريخ: 30 / 05 / 1977 ب: بو سعادية

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية (أور.س.) رقم: 8074569 الصادرة بتاريخ: 07 / 08 / 2007 عن: .....

المسجل بالسنة الثانية ماستر شعبة: علوم تسيير تخصص: التسيير خلال السنة الجامعية: 2021 / 2022

والمعد لمذكرة الماستر التي تحمل عنوان \*\* : .....

حور من اقية التسيير في تحسنت أداء المؤسسة

أصح بشرفي أنني إلتزمت بمراعاة معايير الأمانة والنزاهة العلمية المطلوبة في إنجاز مذكرة الماستر المذكور أعلاه.

حرر بتاريخ: ...../...../.....

التوقيع و البصمة

.....





المسيلة في: 16/06/2019

رقم: .....

إلى السيد: السيد محمد بن الحاج محمد  
المندوب التجاري الحضرة  
المسيلة

الموضوع: طلب مساعدة الطلبة على إجراء الترخيص الميداني.

سيدي المحترم، تحية طيبة و بعد...

في إطار افتتاح الجامعة على محيطها الاقتصادي والإداري، ومن أجل مساعدة الطلبة في إعداد مذكرات التخرج، التي تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في شعبة: علوم ج.ا.ب.ت.م. تخصص: تسيير م.ج.ا.ب.ت.م. فإنه يشرفنا أن نطلب من سيادتكم مساعدة الطلبة المذكورين في الجدول أدناه، على إجراء ترخيصهم الميداني بمؤسستكم. تقبلوا منا فائق التقدير والاحترام.

الطلبة:

الرقم	الاسم واللقب	رقم بطاقة الطالب	رقم ب.ت.و.ا.ر.س.	الإمضاء
01	بن أم صغاني زهره	14 17 35 09 44 26	1199710201614003	A
02	حميدة وسية	14 17 35 09 13 87	20498297	

عنوان المذكرة:

دور من قبيل الترخيص في تسيير أ.ج.ا.ب.ت.م.

المشرف (الاسم واللقب و الإمضاء)	هيئة الترخيص (الإمضاء والختم)	رئيس القسم (الإمضاء والختم)
 مديرة الموارد البشرية	 بنية سليم مدير الموارد البشرية	 د. حواش مصطفى

## الملخص:

تعتبر مراقبة التسيير من بين أهم الأنظمة داخل المؤسسة لاعتمادها عليه بصورة رئيسية في تحديد مستوى أداء وظائفها، ومدى تحقيقها لأهدافها. ويعتمد هذا النظام على عدة أدوات هي: المحاسبة التحليلية، والموازنات التقديرية، ولوحة القيادة، حيث يتم الاعتماد على هذه الأدوات، لاكتشاف الانحرافات الواقعة في تنفيذ البرامج المخططة سابقا، ومحاولة تصحيح هذه الانحرافات وإعطاء الحلول البديلة، ومنه قدرة المؤسسة على تحسين أدائها واكتساب حصة سوقية أكبر وتحقيق استراتيجياتها الربحية والسوقية.

وهدفنا الدراسة إلى معرفة دور مراقبة التسيير في تحسين أداء المؤسسة وتم إجراء دراسة حالة لهذا الدور من خلال آراء عينة من موظفي مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة؛

اعتمدنا في هذه الدراسة الميدانية على الاستبانة كأداة في جمع المعلومات والإجابة على إشكالية وفرضيات الدراسة حيث؛ تكون مجتمع الدراسة من عينة من موظفي مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة، واختيرت من مجتمع الدراسة عينة البالغ عددها 43 موظف؛

أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين مراقبة التسيير وتحسين أداء المؤسسة بمطاحن الحضنة بالمسيلة.

**الكلمات المفتاحية:** مراقبة التسيير، أداء المؤسسة، بطاقة الأداء المتوازن، لوحة القيادة.

## Abstract:

Management control is considered among the most important systems within the organization, as it relies on it mainly in determining the level of performance of its functions and the extent to which it achieves its objectives. This system relies on several tools: analytical accounting, discretionary budgets, and the dashboard, where these tools are relied upon, to discover deviations in the implementation of previously planned programs, and try to correct these deviations and give alternative solutions, including the ability of the institution to improve its performance and gain market share greater and achieve their profitability and market strategies.

The study aimed to know the role of management control in improving the performance of the institution. A case study of this role was conducted through the opinions of a sample of employees of the Hudna Mills Corporation in Masila;

In this field study, we relied on the questionnaire as a tool in collecting **information and** answering the problem and hypotheses of the study. The study population consisted of a sample of employees of the Hudna Mills Corporation in M'sila, and a sample of 43 employees was selected from the study population;

The results of the study showed a statistically significant effect between management control and improving the performance of the Hudna Mills Corporation in M'sila.

**Keywords:** management control, enterprise performance, balanced scorecard, dashboard.