

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

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



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

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي  
تحت عنوان:

**واقع تطبيق الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير في تحسين أداء**

**مؤسسة EPE PMAT SPA unite sud de**

**Bou Saada**

بحث إشراف:

عبد الرحمان عفيصة .

من إعداد

- بن عبد الرحمان خديجة

- تواتي هادية .

لجنة المناقشة

د: .....

د: عبد الرحمان عفيصة

د: .....

رئيسا

جامعة محمد بوضياف المسيلة

مشرفا ومقررا

جامعة محمد بوضياف المسيلة

مناقشا

جامعة محمد بوضياف المسيلة

السنة الجامعية : 2021-2022

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## إهداء

بعد تعب السنين وسهر الليالي، بعد جد وشقاء،

ها هي ثمرة كل ما مضى تهدي

الى من وقف بجانبني وساندني، الى من كان الدعم والداعم منذ الصغر،

الى الرجل الأول في حياتي والذي الحبيب، الى رمز الحنان والعطف،

الى التي ضحكت من أجلي ومن أجل سعادتي، الى من اضاءت عتمات الدرب،

صححت أخطائي ونصحتني الى أغلى الغاليات أُمي.

الى ملجئي الوحيد عائلتي الصغرى، الى كل فرد منها، الى من ساندوني وكانوا

كالدرع وراء ظهري وكالشمس أمامي لكم خالص الحب ولكم كل نجاحي،

الى من شجعوني وكانوا معي الى الأصدقاء والأحباب من قريب الى بعيد.

والى كل من ساهم في نجاح في هذا العمل .

بن عبد الرحمان خديجة

تواتي هادية





## شكر وتقدير

نشكر الله عز وجل ونحمده على توفيقه لنا لإتمام هذا العمل.  
نتقدم بأسمى العبارات والشكر والتقدير الى كل طاقم جامعة محمد بوضياف  
من عمال حافظوا على الاستقرار والحماية الى أساتذة الى المدير. وبصفة  
خاصة نتقدم بخالص عبارات الحب والشكر والعرفان الى أساتذة كلية العلوم  
الاقتصادية تقديرا لكل مجهوداتهم وتعبهم لرسم خطى دراستنا.  
نتقدم بالشكر الجزيل الى الأستاذ المشرف وإنه لشرف لنا لقبولك تأطير عملنا و  
الإشراف عليه، شكرا على كل مجهوداتك ومساعداتك لنا. وأخيرا الشكر الكبير  
مع كل الحب الى زملائنا وزميلاتنا في التخصص والى فريق عمل مؤسسة **PMAT**،  
شكرا على كل التشجيعات وكل المساعدات سواء معنوية كانت أو بالأفكار والمعلومات،  
لكم خالص التقدير والعرفان وان لم تجمعنا الطرق مرة أخرى فان معرفتكم تبقى محفوظة ابد  
الدهر.

وشكرا



# فهرس المحتويات

الصفحة	فهرس المحتويات
	إهداء
	شكر وتقدير
	فهرس المحتويات
	فهرس الأشكال والجداول والملاحق
أ	مقدمة
الفصل الأول: عموميات عن الأداء ومؤشرات تقييمه	
07	تمهيد الفصل
08	المبحث الأول: عموميات عن الأداء وتقييمه.
08	المطلب الأول: ماهية الآداب.
12	المطلب الثاني: أنواع الآداب.
14	المطلب الثالث: مقاييس الأداء
15	المبحث الثاني: تقييم الأداء حسب معيار المصدر.
15	المطلب الأول: تقييم الأداء المالي.
16	المطلب الثاني: تقييم الأداء البشري.
24	خلاصة الفصل.
الفصل الثاني: أدوات مراقبة التسيير الحديثة ومساهمتها في تحسين أداء المؤسسة	
26	تمهيد الفصل.
27	المبحث الأول: مدخل مراقبة التسيير.
27	المطلب الأول: التطور التاريخي لمراقبة التسيير.
28	المطلب الثاني: مفهوم مراقبة التسيير.
29	المطلب الثالث: أنواع مراقبة التسيير.
30	المطلب الرابع: أهداف مراقبة التسيير ومهامه

33	المبحث الثاني: لمحة عن الأدوات التقليدية والحديثة لمراقبة التسيير ..
33	المطلب الأول: الأدوات التقليدية لمراقبة التسيير .
36	المطلب الثاني: بعض الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير .
47	المبحث الثالث: مساهمة أدوات مراقبة التسيير الحديثة في تحسين أداء المؤسسة .
47	المطلب الأول: مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء المؤسسة .
49	المطلب الثاني: مساهمة أداء لوحة القيادة في تحسين أداء المؤسسة .
50	المطلب الثالث : مساهمة أداة التكاليف المستهدفة في تحسين أداء المؤسسة .
55	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لمؤسسة تسويق المعدات والآلات الفلاحية وحدة جنوب بوسعادة	
57	تمهيد الفصل.
58	المبحث الأول: التعريف بالشركة محل الدراسة .
58	المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة ومهامها .
59	المطلب الثاني: تعريف ونشأة وحدة جنوب بوسعادة .
61	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة .
62	المبحث الثاني: إجراءات الدراسة والتحليل الوصفي للاستبيان
62	المطلب الأول: عرض الاستبيان
66	المطلب الثاني: تحليل الاستبيان
67	المطلب الثالث: عرض وتحليل الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة .
73	المبحث الثالث: تحليل ومقارنة نتائج الدراسة الميدانية في المؤسسة محل الدراسة .
73	المطلب الأول: تحليل ومقارنة نتائج المحور الثاني من الاستبيان .
78	المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة .
83	الخاتمة
86	قائمة المراجع والملاحق

فهرس الأشكال

والجداول

والملاحق

فهرس الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
10	الأداء من منظور الكفاءة والفعالية	(1-1)
11	العلاقة بين الفعالية والكفاءة	(1-2)
32	أهداف مراقبة التسيير	(2-1)
41	لوحة القيادة تعكس الاستراتيجية	(2-2)
42	بناء لوحة القيادة	(2-3)
43	الشكل العام للوحة القيادة	(2-4)
54	تحديد التكلفة المستهدفة بالشكل الذي يحقق الميزة التنافسية	(2-5)
63	الهيكل التنظيمي للمؤسسة	(3-1)
70	الدائرة النسبية لتوزيع العينة حسب الجنس في كل عينة الدراسة	(3-2)
71	التوزيع النسبي لأفراد العينة حسب العمر	(3-3)
73	الدائرة لنسبية لتوزيع العينة حسب المستوى العلمي في كل عينة الدراسة	(3_4)
75	الدائرة النسبية لتوزيع العينة حسب نظام الاخضاع الضريبي	(3-5)

فهرس الجداول:

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
65	درجات قياس لكارث المستعمل والمتوسط المريح	01
66	توزيع العينة حسب الاستثمارات المسترجعة	02
68	معامل الثبات	03
69	توزيع عينة الدراسات حسب الجنس	04
70-71	توزيع عينة الدراسة حسب السن	05
72	نوزع عينة الدراسة حسب المستوى العلمي	06
74	توزيع عينة الدراسة حسب نوع الوظيفة	07
77	أهمية أدوات مراقبة التسيير	08
78	مساهمة لوحة القيادة في تحسين أداء المؤسسة	09

فهرس الأشكال والجداول والملاحق:

79	مساهمة التكلفة المستهدفة في تحسين أداء المؤسسة	10
80	مساهمة الأداء المتوازن في تحسين أداء المؤسسة	11
82	نتائج اختيار (T) والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري للفرضية الأولى	12

فهرس الملاحق:

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
90	استبان	01
96	قائمة السادة محكمي الاستبيان	02

# مقدمة

## مقدمة:

في القرون السابقة كانت عملية التسيير بسيطة بحيث تقتصر على صاحب المؤسسة فقط نظرا لبساطة نشاطها وعدم تعقد المحيط والبيئة التي تنشط فيها فكان من أهدافه الاستثمار الأمثل للموارد المتاحة وبأقل تكاليف كما هو متعارف عليه في التعريفات، لكن مع التطور الحاصل في اقتصاديات العالم وبروز أنشطة جديدة وتوسع المؤسسات مما أدى بما الأمر إلى ضرورة تطوير كافة الأنظمة والوظائف التي تقوم عليها ومن بينها نظام تسيير بصفة عامة ونظام مراقبة التسيير بالخصوص.

حيث يحتل نظام مراقبة التسيير الصدارة بين نظم والمؤسسات الحديثة ، ويفرض نفسه على كل مسير يريد تحقيق النجاح وهذا لتمكينه من تحقيق عدة أعمال في وقت واحد وهي: تحديد الأهداف والاستراتيجيات وفي نفس الوقت متابعة تنفيذها في الميدان إضافة إلى التنسيق بين مختلف القرارات والأداء خاصة اللامركزية في المهام لجعلها تسعى كلها لتحقيق الأهداف العامة، وبالتالي يلعب نظام مراقبة التسيير في هذا المجال دور الوسيط الذي يربط بين المستوى الاستراتيجي والمستوى التنفيذي.

ويعتبر تقييم الأداء المالي من أهم الأدوات التي تعتمد عليها المؤسسة من تحقيق الأهداف والتي زادت أهميتها في ظل توسع أنشطة المؤسسة الاقتصادية ونظرا لسرعة نمو القطاع الاقتصادي وتعدد المؤسسات الاقتصادية كما ونوعا أصبحت هذه المؤسسات تجد صعوبة في الحفاظ على مكانتها وتقديم أداء جيد، لذلك على المؤسسة اتباع أسلوب معين لتقديم أداء أحسن، ولتقييم أداء أي وظيفة من وظائف المؤسسة يواجه المسيرون إشكالية الاختيار واقتناء المعايير والمؤشرات، فنجاح التقييم يعتمد أساسا على قدرة المسيرين على اختيار أفضل وأحسن المعايير والمؤشرات التي تعكس الأداء المراد قياسه ما يمكن ملاحظته أن تقنيات مراقبة التسيير قد تطورت في الواقع تبعا للحاجة إلى حل المشاكل الناجمة عن انتشار واتساع النشاط الاقتصادي والأزمات الاقتصادية، لذلك استوجب ظهور أدوات حديثة تعمل على تزويد المديرين والمسيرين بشكل دوري بالمعلومات الضرورية حول سير الأنشطة وتساعد على اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة والملائمة وذلك من أجل اتخاذ القرارات المناسبة .

ويعتبر تقييم الأداء من العمليات الهامة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية في المؤسسات وعلى جميع مستوياتها بدء من الإدارة العليا وانتهاء بالعاملين في أقل المراكز الوظيفية وفي خطوط الإنتاج الدنيا وهي أحد أدوات الرقابة الإدارية الفاعلة والتي على أساسها يتم مقارنة الأداء الفعلي بما هو مستهدف، فهي وسيلة تدفع الإدارات للعمل بجدية ونشاط نتيجة مراقبة العاملين بشكل مستمر من قبل رؤسائهم، وتدفع الرؤوسين للعمل بنشاط وكفاءة ليظهروا بمظهر العاملين المنتجين أمام رؤسائهم، وليحققوا مستويات أعلى في التقييم لينالوا الحوافز والعلاوات المقررة لذلك، ولكي تحقق العملية

الأهداف المرجوة منها يجب التعامل معها بشكل نظامي وبمشاركة جميع الأطراف التي من الممكن أن تستفيد من النتائج النهائية لعملية التقييم.

ولهذا يتوجب على المؤسسة تحسين وتطوير أنظمتها التسييرية واتباع أحدث الأدوات والطرق الحديثة في التسيير من أجل بلوغ أهدافها الاستراتيجية ومن هنا يتم طرح الإشكالية العامة للبحث وهي:

- إشكالية البحث:

ما هو واقع الأدوات الحديثة للتسيير في المؤسسات الاقتصادية لتحسين أداء المؤسسة؟

وللتحكم في هذه الإشكالية يمكن صياغتها إلى مجموعة من الأسئلة الفرعية:

1. ما هي مراقبة التسيير وماهي أساليبه؟
2. ماهي الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير؟
3. ما مدى اعتماد المؤسسات الاقتصادية للأدوات الحديثة لمراقبة التسيير؟

- فرضيات البحث:

الفرضية الأولى: يوجد عدة أدوات حديثة لمراقبة التسيير معتمدة في المؤسسات الاقتصادية لتحسين أداءها

الفرضية الثانية: عدم اعتماد المؤسسات الاقتصادية على الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير من أجل تحسين أداءها

- اسباب اختيار الموضوع:

اسباب ذاتية:

- كون الموضوع المختار يتناسب مع تخصصنا ولهذا تم اختياره.

- الرغبة في التطلع على موضوع جديد في مراقبة التسيير.

- الأهمية البالغة التي يحظى بها الموضوع سواء من طرف الباحثين والمؤسسات.

- اسباب علمية:

- تحسين أداء المؤسسات يعتبر من الأهداف الاستراتيجية لدى المسييرين.

- الاهتمام المتزايد حاليا من طرف الكثير من الدول، الذي هو البحث والخروج بأساليب جديدة

وحديثة لمسايرة للتغيرات المستمرة.

- معرفة مدى اتباع المؤسسات الاقتصادية للأساليب الحديثة في تحسين من أداءها.

## - أهداف البحث:

يتمثل هدف الدراسة في معرفة الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير في المؤسسات الاقتصادية وما مدى تأثيرها في تحسين أداءها، وهل تتبع هذه الأدوات أم تم البقاء على الأساليب القديمة في مراقبة التسيير.

- أهمية البحث: تكمن أهمية الدراسة في محاولة الوقوف على كل الجوانب المتعلقة بمراقبة التسيير و أداء المؤسسات الاقتصادية، و أيضا التعرف على الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير التي تعتبر جوهر الدراسة و هل يتم تطبيقها على مستوى المؤسسات الاقتصادية بولاية المسيلة.

## - منهج البحث:

من اجل معالجة الموضوع والإجابة على الإشكالية المطروحة، وكذا اختبار صحة الفرضيات، فقد اعتمدنا في هذا الدراسة.

أولا المنهج الاستقرائي: عن طريق استقراء الدراسات والابحاث والكتب والدوريات بالعربية وبالأجنبية في مجال الدراسة

ثالثا المنهج الوصفي: يتم اعتماد عليه في دراسة الحالة و يمكن الاستعانة بأسلوب التحليل إن تطلب ذلك.

## - حدود البحث:

1- الحدود المكانية: تم إسقاط هذه الدراسة على مستوى مؤسسة EPE PMAT SPA unite sud

de Bou Saada .

## - الدراسات السابقة:

أوضحت العديد من الدراسات التي تناولت موضوع أساليب الحديثة لمراقبة التسيير الأهمية البالغة لتطبيقها في كافة المؤسسات، وفيما يلي عرض لذلك الدراسات.

1- دراسة نعيمة يحياوي، أطروحة دكتوراه بعنوان: " أدوات مراقبة التسيير بين النظرية والتطبيق"، جامعة

الحاج لخضر باتنة سنة 2008-2010، حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى مكانة مراقبة التسيير التقليدية والحديثة كما يتم الاستعانة بها في عملية التخطيط وتقييم الأداء.

وأهم ما توصل إليه البحث ابراز الدور الفعال الذي لعبه المحيط في تحديدي أدوات التخطيط والتقييم لمراقبة

التسيير في المؤسسات وكذلك التطورات التي عرفتها مراقبة التسيير والتحويلات التي مست أدوات التسيير التقليدي، ومن

خلال ابتكار أساليب وأدوات ساعدت في اختيار المعالم والمؤشرات التي تقيس وتحسن الأداء وتبحث عن المعلومات الملائمة لاتخاذ القرارات وتقييم الأداء.

2- دراسة صفاء لشهب، مذكرة ماجستير بعنوان "نظام مراقبة التسيير وعلاقته باتخاذ القرارات"، جامعة الجزائر، سنة 2005-2006 حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على نظام مراقبة التسيير وكيفية مساعدته على اتخاذ القرارات ومدى أهميته في رفع وتحسين أداء المؤسسة، ومن خلال وجود نظام فعال لمراقبة التسيير يعمل على تحديد الانحرافات وتفسيرها.

وأهم ما توصلت إليه الدراسة أن مراقبة التسيير مسار دائم للتعديل فستهدف تحديد العلاقات من أجل الاستخدام الأمثل للموارد وتصحيح الأخطاء والانحرافات، بالإضافة إلى تقييم نظام مراقبة التسيير من خلال مجموعة من الأدوات التي تستعمل كتنقيات تسمح بتخطيط الأداء وكذلك متابعتها والحكم عليه بعد تنفيذه.

3- دراسة **Robert NORTON DAVIDET KAPLAN** 1992 بعنوان، *The balanced scorecard measures that drive performance* في هذه المقالة اقترحت بطاقة الأداء المتوازن لأول مرة من طرف الباحثين **Norton kaplan**، حيث تم تقديم منهج يعتمد عليه كنظام، لتقييم وقياس الأداء يتضمن مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية أو التشغيلية وذلك من أجل توفير معلومات شاملة للإدارة من أجل تحقيق ميزة تنافسية.

ويتضمن المنهج المقترح أربعة أبعاد سياسية، وهي البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، وبعد التعليم والنمو، ويوضح الباحثون أهمية بطاقة الأداء المتوازن وذلك لتجنب حدوث مثالية في بعد معين من الأبعاد المختلفة، وإن هذه المقالة تزود المدراء التنفيذيين بإطار شامل يعمل على ترجمة الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة إلى مجموعة متماسكة من مقاييس الأداء.

- هيكل الدراسة: من أجل الإلمام بمختلف الجوانب التي يطرحها الموضوع، قمنا بتقسيم دراستنا هذه إلى ثلاث

فصول:

الفصل الأول حيث سنتناول من خلاله عموميات عن الأداء ومؤشرات تقييمه، أما المبحث الثاني سيخصص

لتقييم الأداء حسب تقييم المصدر، والفصل الثاني سنقوم من خلاله بالتعرف على أدوات مراقبة التسيير الحديثة

ومساهمتها في تحسين أداء المؤسسة، حيث يشمل هذا الفصل ثلاث مباحث، المبحث الأول سنتناول فيه مدخل مراقبة

التسيير والمبحث الثاني لمحة عن الأدوات التقليدية والحديثة لمراقبة التسيير، وأخيرا المبحث الثالث مساهمة أدوات مراقبة

التسيير الحديثة في تحسين أداء المؤسسة، أما الفصل الثالث يتمثل في الدراسة التطبيقية في مؤسسة تسويق المعدات والآلات الفلاحية وحدة الجنوب بوسعادة، وأخيرا سنعرض خاتمة تبرز نتائج الدراسة من الجانب النظري والتطبيقي.

صعوبات الدراسة:

لقد واجهت هذه الدراسة عدة صعوبات نذكر منها:

- ضيق الوقت المحدد لإنجاز المذكرة؛
- صعوبة التنقل إلى المؤسسة محل الدراسة؛
- قلة الكتب التي تتناول الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير.

# الفصل الأول

عموميات عن الأداء

ومؤشرات تقييمه

تمهيد:

لقد شغلت المؤسسة الاقتصادية ولا تزال حيزا معتبرا في كتابات وأعمال من الاقتصاديين بمختلف اتجاهاتهم الأيديولوجية سواء من الشرق أو الغرب باعتبارها النواة الأساسية في النشاط الاقتصادي في العالم، بحيث أصبحت عصب الحياة الاقتصادية، والخلية الأساسية المكونة لبنية الاقتصاد الوطني فهي مصدر الثروة الاجمالية للمجتمع. ونظرا للتحويلات التطورات التي تشهدها الساحة الاقتصادية إلى حد الساعة، فإن المؤسسة آنذاك لم تعد هي نفسها المؤسسة حاليا، فبالإضافة إلى تنوع وتعدد أشكالها ومجالات نشاطها فقد أصبحت أكثر تعقيدا وأصبح الأمر يستدعي اعتماد منهج جديد وملائم للدراسة والتخلي عن المنهج التقليدي التحليلي، الذي يعالج النظام ككل. ويستخدم الأداء على نطاق واسع في ميدان الأعمال فهو يستعمل في موضوع أداء الاقتصادات والمجتمعات وكذلك في مواضيع الموارد البشرية، وأن عملية تقييمه هي انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة لمواردها المالية واستغلالها بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافه، وتعد المؤشرات المالية من أهم المؤشرات التي يعتمد عليها المليون ومستخدمو القوائم المالية في تقييم أداء المؤسسة والوقوف على مستوى تطور أي جانب من جوانب نشاطها، لذلك سنتطرق في هذا الفصل إلى:

المبحث الأول: عموميات عن الأداء وتقييمه.

المبحث الثاني: تقييم الأداء حسب معيار المصدر.

المبحث الأول: عموميات عن الأداء وتقييمه

يعد الأداء مفهوماً جوهرياً وهاماً بالنسبة لمنظمات الأعمال بشكل عام، وهو يمثل القاسم المشترك لاهتمام علماء الإدارة. ويكاد أن يكون الظاهرة الشمولية والعامل المحوري لجميع فروع وحقول المعرفة الإدارية، بما فيها الإدارة الاستراتيجية. فضلاً عن أنه البعد الأكثر أهمية لمختلف منظمات الأعمال، والذي يتمحور حوله وجود المنظمة من عدمه. وعلى الرغم من كثرة البحوث والدراسات التي تتناول الأداء، إلا أنه لم يتم التوصل إلى اتفاق على تحديد مفهوم محدد له. وعلى الرغم من كل تلك الدراسات يبقى مجالاً خصباً للبحث والدراسة لارتباطه الوثيق بمختلف المتغيرات والعوامل البيئية، سواء أكانت الداخلية أم الخارجية منها، وتنوع تلك المتغيرات وتأثيرها المتبادل معه، فالأداء مفهوم واسع، ومحتوياته متجددة بتجدد وتطور أي من مكونات المنظمة على اختلاف أنواعها، ولا تزال الإدارات العليا في المنظمات الأعمال مستمرة في التفكير بموضوع الأداء طالما أن تلك المنظمات موجودة، إضافة إلى أن الانشغال بمناقشة الأداء بوصفه مصطلحاً فنياً، وبمناقشة المستويات التي يحل عندها والقواعد الأساسية لقياسه مازال مستمراً.

المطلب الأول: ماهية الأداء

أولاً: مفهوم الأداء

إن الاختلاف حول مفهوم الأداء يرجع إلى تباين وجهات النظر بين المفكرين والمهتمين بهذا المجال، ورغم هذا الاختلاف فإن المفكرين يعبرون عن الأداء من خلال النجاح الذي تحققه المنظمة في تحقيق أهدافها، حيث يعبر الأداء المالي عن أداء الشركة بحيث أنه الداعم الأساسي للأعمال المختلفة والتي تمارسها المنظمة، ويساهم في إتاحة الموارد المالية وتزويد المنظمة بفرص استثمارية في ميادين الأداء المختلفة، والتي تساعد على تلبية احتياجات أصحاب المصالح، وتحقيق أهدافهم. حيث أن أصل كلمة أداء ينحدر من اللغة اللاتينية أين توجد كلمة performer والتي تعني إعطاء، وذلك بشكل كلي، وبعدها اشتقت منها الإنجليزية<sup>1</sup> performance، وستنطرق فيما يلي إلى التعاريف المتعلقة بهذا المصطلح:

التعريف الأول: ecclec<sup>2</sup> عبر عن الأداء بكونه انعكاس لقدرة منظمة الأعمال وقابليتها على تحقيق أهدافها.

التعريف الثاني<sup>3</sup> Iorrino: عرف الأداء على أنه الفرق بين القيمة المقدمة للسوق، ومجموع القيم المستهلكة وهي

تكاليف مختلفة، فبعض الوحدات (مراكز التكلفة) تعتبر مستهلكة للموارد، وتساهم سلبياً في الأداء الكلي عن طريق

<sup>1</sup> - محمد محمود الخطيب، الأداء المالي وأثره على قوائم أسهم الشركات، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2010، ص45.

<sup>2</sup> - طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر، 2007، ص477.

<sup>3</sup> - إبراهيم محمد المحاسنة، إدارة وتقييم الأداء الوظيفي، دار جرير للنشر والتوزيع، 2013، ص105.

تكاليفها، وأخرى تعتبر مراكز ربح، وهي في نفس الوقت مستهلكة للموارد، ومصدر عوائده وتسهم بهامش من الأداء الكلي للمؤسسة.

التعريف الثالث **robins & wiersema**: يعبر عن الأداء بكونه قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها طويلة الامداد.<sup>1</sup>

من خلال استعراضنا لكل هذه التعاريف نلاحظ أن الأداء مفهوم واسع وينطوي على العديد من المفاهيم المتعلقة بالنجاح والفشل، الكفاءة والفعالية، المخطط والفعلي، الكمي والنوعي، وغيرها الكثير من العوامل المتعلقة به والآن يمكن النظر إليه بصورة حية تعكس نتيجة ومستوى قدرة المنظمة على استغلال مواردها وقابليتها في تحقيق لأهدافها الموضوعية من خلال أنشطتها المختلفة، فالأداء هو الهدف المركزي لعملية التحول والذي يوضح مدى تحقيق الأهداف ومستوى تنفيذ الخطط.<sup>2</sup>

ثانيا: مكونات الأداء

يتكون مفهوم الأداء من مكونين أساسيين الأزل الكفاءة والثاني الفعالية، بمعنى أن المؤسسة التي تتميز بالأداء فهي تجمع بين الفعالة والكفاءة ولذلك فإنه من المفيد أن نعرض لكل المفهومين بالتحليل وذلك على النحو التالي:

1/ الكفاءة

لا توجد اتفاق بين المهتمين على تعريف محدد للكفاءة حيث يتقاطع مع عدة مفاهيم كالإنتاجية، المرودية... الخ. وهذه بعض التعاريف لمفهوم الكفاءة.

التعريف الأول: لقد عرف (**Wellber et Ruekertsz**) الكفاءة على أنها قدرة المؤسسة ومعنى ذلك أن تشير إلى العلاقة بين المدخلات والمخرجات وتقاس من خلال نسبة المخرجات إلى المدخلات.

التعريف الثاني (**Vincent**): القدرة على القيام بالعمل المطلوب الكفاءة حسب بتقليل من الإمكانيات، والنشاط الكفاء هو الأقل كلفة<sup>3</sup>

ومنه فإن مفهوم الكفاءة يتصلب التوازن بين كمية الموارد المستخدمة في المؤسسة كمدخلات وكمية النتائج المحققة في المخرجات، أي أنه يرتبط باقتصاد العمل، فكلما كانت المدخلات أقل وكانت المخرجات أكبر كان ذلك معبرا عن كفاءة الأداء.<sup>4</sup>

1 - طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سبق ذكره، ص 477.

2 - نفس المرجع، ص 478.

3 - إبراهيم محمد المحاسنة، مرجع سبق ذكره، ص 110.

4 - سمير بن براح، دور الموازنات التقديرية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2007-2008، ص 110.

2/ الفعالية

ينظر الباحثون في علم التسيير إلى مصطلح الفعالية على أنه أداة من أدوات مراقبة التسيير في المؤسسة، وهذا من منطلق أن الفعالية ه معيار يعكس درجة تحقيق الأهداف المسطرة.

سنتناول تحليل هذا المصطلح من خلال التعاريف التالية:

التعريف الأول: يرى بأن الفعالية هي القدرة على تحقيق النشاط.

التعريف الثاني: كما يرى بانها قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية من نمو المبيعات وتعظيم حصتها في

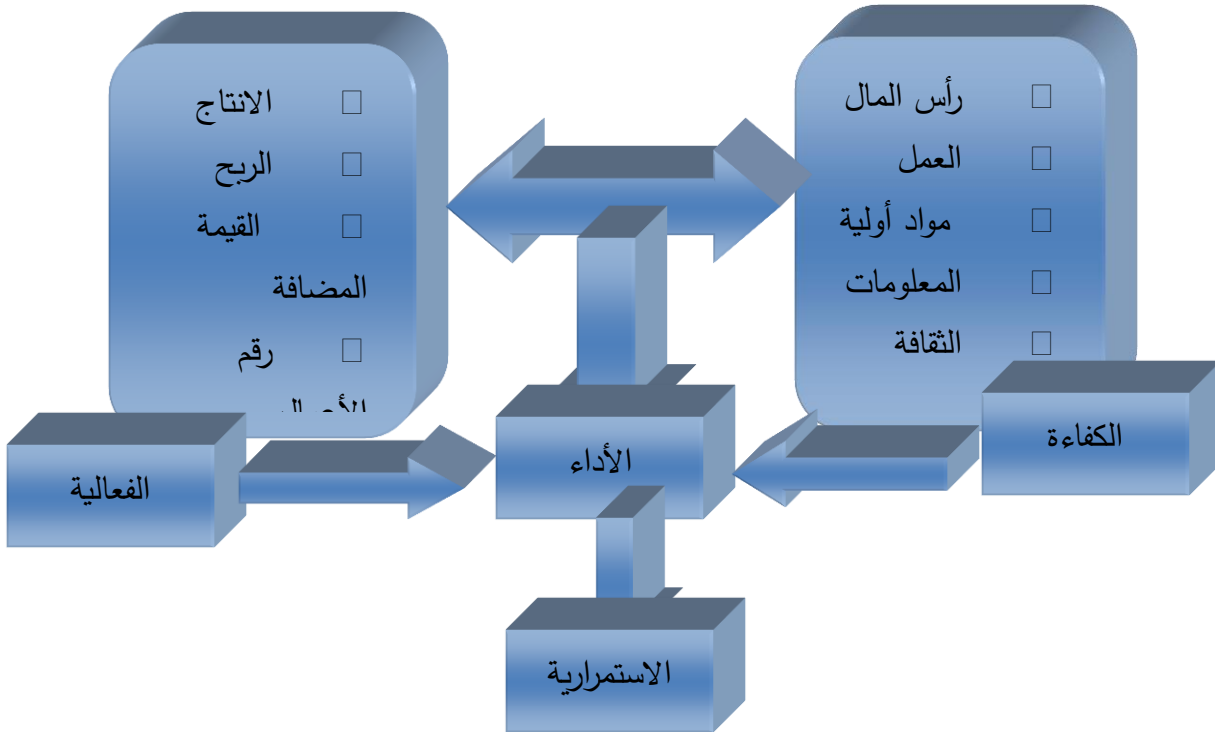
السوق مقارنة بالمنافسة.<sup>1</sup>

ومن خلال هذه التعاريف تعرف الفعالية على أنها درجة تحقيق الأهداف وتقاس من خلال الغلاقة بين المخرجات

الفعالية والمخرجات المقدره، فكلما زادت مساهمة المخرجات في الأهداف كانت المؤسسة أكثر فعالية.

وتحسب بالعلاقة التالية: الفعالية = الإنجاز المحقق / الإنجاز المحدد.

الشكل (1-1) الأداء من منظور الكفاءة والفعالية



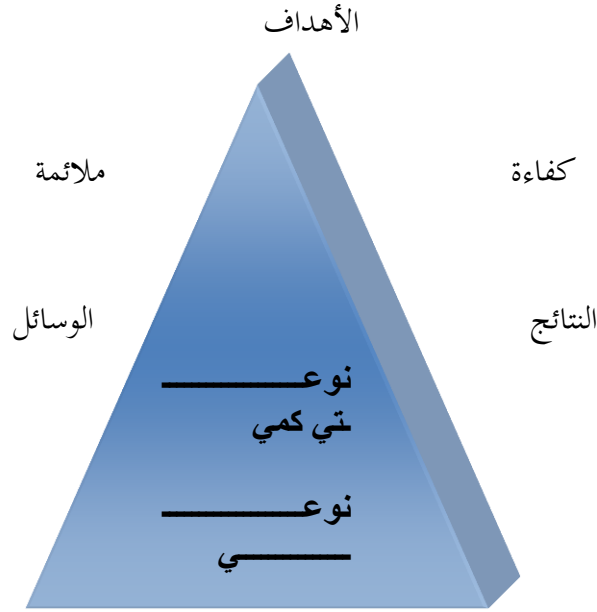
المصدر: المليك، الأداء بين لكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم محلية العلوم الإنسانية، كلية الاقتصاد جامعة بسكرة،

2005، ص 88.

<sup>1</sup> -إبراهيم محمد المحاسنة، مرجع سبق ذكره، ص109.

العلاقة بين الفعالية والكفاءة كبيرة جدا، فرغم إمكانية أن تكون المنظمة فاعلة، وليست كفئة أو العكس لكن الإدارة تبحث دائما عن وجود توافق وملائمة بين هذين المفهومين، حيث المطلوب أن تكون المنظمة فاعلة وكفئة في نفس الوقت، ولغرض أن يكون الأمر كذلك يتطلب الأمر تنسيق وملائمة ثلاث قضايا أساسية، وهي الأهداف ومدى ملائمة الوسائل المستخدمة لإنجاز الأهداف من جانب وكذلك النتائج المتحققة، ومدى قربها وبعدها عن الأهداف المحددة وتناسبها مع الوسائل المستخدمة. هنا تبدو الكفاءة باعتبارها معيار نوعي وكمي يتسع ليشمل جوانب الإنتاجية بالإضافة إلى ما يرتبط بالعمل من أمور أخرى كالوسائل المستخدمة وطبيعتها ومدى دقة الأهداف المحددة وقرب النتائج المحققة من تلك الأهداف، كما هو موضح في المخطط التالي:<sup>1</sup>

الشكل (1-2) العلاقة بين الفعالية والكفاءة



المصدر: وائل مُجد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالي، مرجع سبق ذكره، ص 48.

<sup>1</sup> - وائل مجد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور، مرجع سبق ذكره، ص 47.

المطلب الثاني: أنواع الأداء

إن تحديد أنواع الأداء لابد له حتمية اختيار معايير التقسيم التي تصنف اعتياديا ضمن أربعة أشكال هي:

معيار الشمولية، معيار مصدر الأداء المعياري الوظيفي، ومعيار الطبيعة

أولا: حسب معيار الشمولية

حسب هذا المعيار يقيم الأداء إلى كلي وجزئي كالتالي:<sup>1</sup>

□ الأداء الكلي: يتجلى الأداء الكلي للمؤسسة في النتائج التي ساهمت بها جميع العناصر دون انفراد جزء

أو عنصر لوحده في تحقيقها

□ الأداء الجزئي: هو قدرة الأنظمة الفرعية للمؤسسة على تحقيق الأهداف الكلية.

ثانيا: حسب معيار المصدر

يقسم أداء المؤسسة وفق هذا المعيار إلى نوعين أداء ذاتي (داخلي) وأداء خارجي

□ أداء ذاتي: أي انه ينتج بفضل ما بحوزة المؤسسة الاقتصادية من مواد ضرورية لنشاطها فهو ينتج

أساسا من الموارد التالية:<sup>2</sup>

● الأداء البشري: وهو أداء أفراد المؤسسة الذين يمكن اعتبارهم مورد استراتيجي قادر على صنع القيمة

وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهارتهم

● الأداء التقني: وهو قدرة المؤسسة على استعمال استثماراتها ووسائلها التقنية بشكل فعال.

● الأداء المالي: ويمكن في فعالية وكفاءة استخدام الوسائل المالية المتاحة.

□ الأداء الخارجي: وهو ذلك الأداء الناتج عن التغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي هو الذي يولدها.

ثالثا: حسب المعيار الوظيفي

<sup>1</sup> - عبد المالك مزمردة، الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية العدد الأول، جامعة بسكرة، 2001، ص89

<sup>2</sup> - Brnard martory, contrôle de gestion social, libirrarrie vuibert, paris, 1999,p 236..

يقسم الأداء وفق لهذا المعيار حسب الوظائف المؤسسة التي يمكن حصرها: وظيفة المالية، وظيفة الإنتاج ووظيفة المواد البشرية، وظيفة التسويق، ووظيفة التمويل، ووظيفة البحث والتطوير ووظيفة العلاقات العمومية<sup>1</sup>

□ أداء الوظيفة المالية: يتمثل هذا الأداء في قدرة المؤسسة على بلوغ أهدافها المالية بأقل التكاليف الممكنة

□ أداء وظيفة الإنتاج: ويقصد به قدرة المؤسسة على تحقيق المعاملات المطلوبة من الإنتاجية، وإنتاج منتجات بجودة عالية وبتكاليف منخفضة تسمح لها بالتنافس مع مثيلاتها وتخفيض سنة تعطل الآلات والتأخر في تلبية الطلب.

□ أداء وظيفة المواد البشرية: ويقصد بها الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام والذي بالتالي يشير على درجة تحقيق واتمام المهام المكتوبة لوظيفة الفرد

□ أداء وظيفة التمويل: يتمثل أداؤها في القدرة على توفير المواد الأولية بجودة عالية وفي الآجال المحددة وبشروط دفع فرصة والحصول على آجال تسديد الموردين تفوق الآجل النوعية للعملاء وتحقيق استغلال جيد لأماكن التخزين.

□ أداء وظيفة البحث والتطوير: يتمثل أداء وظيفة البحث والتطوير بقدرتها على توفير الجو الملائم للاختراع والابتكار والتجديد، وتحقيق وتيرة التجديد مقارنة بالمنافسين، ومواكبة التطورات الحديثة.

□ أداء وظيفة التسويق: يتمثل في قدرة وظيفة التسويق على التجديد الجيد لمتطلبات العملاء وبالتالي محاولة تلبية وإرضاءه ف معرفة حصص السوق للمؤسسة

□ أداء وظيفة العلاقات العمومية: إن أداء وظيفة العلاقات العمومية يتجسد في قدرة المؤسسة على تحسين تسير علاقات المؤسسة الاقتصادية مع مختلف الأطراف الفاعلة معها.

رابعا: حسب معيار الطبيعية

حسب هذا المعيار فإن الأداء يقسم إلى أداء اقتصادي، أداء اجتماعي، أداء سياسي، أداء تكنولوجي

□ الأداء الاقتصادي: ويعبر الأهداف الأساسية التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها ويتمثل في تعظيم نواتجها، وتدنية استخداماتها.

□ الأداء الاجتماعي: ان الأهداف الاجتماعية التي ترسمها المؤسسة أثناء عملية التخطيط كانت قبل ذلك شروطا فرضتها عليها العاملين أولا، وأفراد المحيط الخارجي ثانيا.

<sup>1</sup> George R terry, stephan G franclin, les principas du management, paris, 1985, p 325.

□ الأداء التكنولوجي: يكون للمؤسسة أداء تكنولوجي عندما تكون لها القدرة على تحقيق ما قامت بالتخطيط له من اهداف تكنولوجية.

□ الأداء السياسي: ويتجسد في بلوغ المؤسسة لأهدافها السياسية ويمكن أن تتحصل على مزايا من خلال تحقيق هذه الأهداف التي تعتبر كوسيلة لتحقيق اهداف أخرى.

المطلب الثالث: مقاييس الأداء

سوف يتم التعرف على مقاييس الأداء

أولاً: مقاييس الأداء<sup>1</sup>

تشتمل مقاييس الأداء بشكل عام على عدة أنواع أساسية تتمثل في:

1. مقاييس المدخلات:

تستخدم هذه المقاييس لفهم المواد البشرية والمالية التي تستخدم لغرض الوصول إلى مخرجات والنتائج المطلوبة.

2. مقاييس العمليات:

تستخدم لفهم الخطوات المباشر في تقديم خدمات ففي مجال التدريب مثلاً يمكن أن يكون مقياس العملية هو عدد

الدورات التدريبية المنجزة حسب الجدول الموضوع لها.

3. مقاييس المحصلات:

تستخدم لتقييم النتائج المتوقعة أو المرغوبة أو الفعلية فعلى سبيل المثال أن نتيجة التدريب حول السلامة يمكن أن

تكون بمثابة الشخص في أداء السلامة المتمثلة في قلة عدد الإصابات والأمراض ما بين العاملين وفي حالات يكون من

الصعب بناء علاقة نسبية مباشرة ما بين مخرجات النشاط ونتائج مقصودة.

4. مقاييس التأثير:

تستخدم لقياس الآثار المباشرة وغير المباشرة التي تنشأ في تحقيق غايات البرامج، والمثال على ذلك مقارنة نتائج

البرامج الفعلية مع تقديرات النتائج التي تحصل عليها في غياب البرامج.

<sup>1</sup> - حسبية بن بوط، أثر نظم المعلومات الإدارية على الأداء المالي للبنوك التجارية، مذكرة ماستر، كلية علوم التسبير، 2013، ص ص 52 53.

المبحث الثاني: تقييم الأداء حسب معيار المصدر

تعد عملية تقييم الأداء من أهم العمليات التي تساعد المؤسسة في التعرف على كفاءة وفعالية أداؤها والكشف عن الانحرافات الموجودة فيه وتصحيحها، مما يساعد بشكل ملحوظ في عملية تحسينه.

المطلب الأول: تقييم الأداء المالي.

1- تعريف تقييم الأداء المالي:

التعريف الأول: يعتبر تقييم الأداء المالي جزء من العمل الإداري المتواصل والذي يشمل مجموعة من الإجراءات التي تتخذها الإدارة للتأكد من الموارد المتاحة تستخدم بكفاءة وفعالية وطبقا للمعايير الفنية والاقتصادية المحددة.<sup>1</sup>

التعريف الثاني: هو عبارة عن تقييم حكما ذو قيمة على إدارة مختلف المؤسسة، أو بصيغة أخرى يشمل تقييم الأداء في قياس نتائج المنظمة في ضوء معايير محددة سلفا.<sup>2</sup>

2- أهمية تقييم الأداء المالي:

تتمثل أهمية تقييم الأداء المالي في مساعدة الإدارة المالية على تحقيق الأغراض التالية:

- يساعد تقييم الأداء المالي للإدارة المالية في رسم أهدافها وبالتالي تحقيق الخطط السنوية اللازمة؛
- يساعد تقييم الأداء المالي المؤسسة في إعطاء صورة عن علاقاتها مع المؤسسات الأخرى؛
- تقييم نشاط المؤسسة الاقتصادية بشكل عام ويتم ذلك عن طريق:
- تقييم نتيجة نشاط المؤسسة من حيث الربح أو الخسارة خلال فترة أو فترات مالية معينة؛
- مقارنة بيانات والمعلومات الفعلية مع المخطط لها وتحديد الانحرافات وتحليلها ومعرفة أسبابها.
- تتعرض الكثير من المؤسسات إلى الفشل وهذا نتيجة لسوء تسيير الإدارة المالية، ويأتي دور تقييم الأداء المالي لدراسة هذه المشاكل وتقديم النصح والإرشاد لمعالجتها.<sup>3</sup>

ثانيا: خطوات تقييم الأداء المالي:

ان تقييم الأداء المالي في المؤسسة يعد وسيلة ضرورية لتحسينه من خلال مختلف المعلومات التي يقوم بتوفيرها حول تحليل الأداء والانحرافات المنبثقة منه وكيفية تصحيحها وتجنبها مستقبلا، وحتى يتسنى للمؤسسة الاستفادة من فوائده لا

<sup>1</sup> Michel Gervais ,control de gestion, paris, 1997,p 104.

<sup>2</sup> السعيد فرحات جمعي ، الأداء المالي لمنظمات الأعمال، دار المريخ الرياض، 2000، ص 37.

<sup>3</sup> حمزة الشمخي، وإبراهيم الجزراوي، الإدارة المالية الحديثة منهج عملي تحليلي في اتخاذ القرارات، دار الصفاء للنشر والتوزيع، 1998، ص 43.

بد لها وأن تقوم بعملية تقييم الأداء المالي وفق المنهجية محددة لتضمن فعاليته، ويمكن تلخيص عملية تقييم الأداء المالي في الخطوات التالية:

- الحصول على مجموعة من القوائم المالية السنوية وقائمة الدخل وإعداد الموازنات والقوائم المالية السنوية المتعلقة بأداء المؤسسات خلال فترة زمنية معينة؛
- احتساب مقاييس مختلفة لتقييم الأداء مثل نسب الربحية والسيولة والنشاط ويتم بإعداد واختيار الأدوات المالية التي تستخدم في عملية تقييم الأداء المالي؛
- دراسة وتقييم النسب، وبعد استخراج النتائج يتم معرفة الانحرافات والفروقات ومواطن الضعف للأداء المالي الفعلي من خلال مقارنته بالأداء المتوقع؛
- وضع التوصيات اللازمة معتمدين على عملية تقييم الأداء المالي من خلال النسب بعد معرفة أسباب هذه الفروقات وأثرها على المؤسسة للتعامل معها ومعالجتها.<sup>1</sup>

المطلب الثاني: تقييم الأداء البشري:

أولاً: مفهوم الأداء البشري.

تتعدد المصطلحات في المجال الإداري وتتعدد بذلك وجهات النظر للمصطلح الواحد، وعليه فإن مصطلح "الأداء" كغيره من باقي المصطلحات لا يوجد تعريف محدد له.

ونظراً لكثرة استعماله خاصة في البحوث التي تتناول المؤسسة، لذا لم يتم توحيد مختلف وجهات النظر حول مدلوله، فهو قد يستخدم للتعبير عن مدى بلوغ الأهداف أو عن الاقتصاد في استخدام الموارد كما نجده في كثير من الأحيان يعبر عن إنجاز المهام.<sup>2</sup>

فمن الجانب اللغوي، يعتبر قاموس اللغة الفرنسية "La Rousse" كلمة الأداء "Performance" كلمة إنجليزية مشتقة من الفرنسية القديمة "Performance" المأخوذة من كلمة "Performer" والتي تعني أتم أو أنجز أو أدى "Accomplir"<sup>3</sup>

أما من الجانب الإصلاحي، حسب ما ورد موقع "Business Dictionary" فالأداء البشري هو: "إنجاز مهمة وفقاً للمعايير المتفق عليها المبنية على الدقة أو الاكتمال والكفاءة"<sup>4</sup>، ويعتبر في كثير من الأحيان أن الأداء ببساطة

<sup>1</sup> محمد محمود الخطيب، الأداء المالي وأثره على عوائد أسهم الشركة، دار الحامد للنشر، 2010، ص ص 51 52 .

<sup>2</sup> عبد الملك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية، مفهوم أو تقييم، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة، العدد الأول، نوفمبر 2000، ص 86.

<sup>3</sup> Dictionnaire Larousse De Langue Française, (2001), p766.

<sup>4</sup> Human performance, [www.Bisnessdictionary.com/Definition/Human-Performance](http://www.Bisnessdictionary.com/Definition/Human-Performance) Accessed On:19/09/2016..

هو النتائج المحققة أي هو سجل إنجازات الفرد، فقد أكد "خان" (1999 kan) أن "الأداء هو الشيء الذي يتأكد خلفه الشخص والقائم حالياً بغض النظر عن الهدف"<sup>1</sup>، وهناك من يعتبر الأداء بأنه سلوك يسهم فيه الفرد في التعبير عن مساهماته في تحقيق أهداف المنظمة على أن يدعم هذا السلوك ويعزز من قبل إدارة المنظمة ومما يضمن النوعية والجودة من خلال التدريب"<sup>2</sup>.

وعليه فهناك من ينظر إليه من الجانب السلوكي وهناك من ينظر إليه من جانب المخرجات(النتيجة).

حيث يشير الجانب السلوكي إلى ما يقوم به الفرد في حالة العمل، وهو ما يشمل مختلف السلوكيات، إذ أنه لا يندرج كل سلوك تحت مفهوم الأداء، ولكن السلوك الوحيد الذي ينطوي تحت مفهوم الأداء هو الذي له صلة بالأهداف التنظيمية، فحسب "كامبل وآخرون" (Cambpell Et Al) يعرفون الأداء على أنه: "كل ما تستأجر من أجله المؤسسة فرداً للقيام به، وبشكل جيد" وبالتالي لم يتم تعريف الأداء من خلال السلوك (العمل) في حد ذاته ولكن من خلال عمليات قانونية وتقييمية، وعلاوة على ذلك فإن الإجراءات أو السلوكيات التي تمكن من تطويرها وقياسها هي فقط التي تشكل لنا الأداء.<sup>3</sup>

وهذا ما يتفق معه عاشور(2005)، حيث يعرف الأداء بأنه: "قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله، وبمكنا أن نميز بين ثلاثة أبعاد جزئية يمكن أن يقاس أداء الفرد عليها وهذه الأبعاد هي كمية الجهد المبذول، نوعية الجهد، ونمط الأداء"<sup>4</sup> حيث أن هناك خاصيتين للسلوكيات التي نميز بها الأداء، أولاً: أنها ذات طبيعة تقييمية يعني هذا أنه يمكن الحكم على أنه سلبية أو متوسطة أو إيجابية لفعالية الأفراد والمنظمة، بمعنى آخر أن قيمة هاته السلوكيات تختلف في اسمها في الإنجاز للأفراد، الوحدة والأهداف التنظيمية، وثانياً الأداء متعدد الأبعاد بمعنى هذا أن هناك أنواع عديدة ومختلفة للسلوكيات التي لها القدرة على تحقيق أو إعاقة الأهداف التنظيمية.<sup>5</sup>

في حين يشير جانب المخرجات إلى نتيجة أو محصلة سلوك الأفراد، فالسلوكيات تنتج عنها مخرجات<sup>6</sup>، هذا يتفق مع التعريف الذي قدمه "نيكولاس" (F.W.Nicolas) بأن: "الأداء هو نتاج سلوك فالسلوك هو النشاط الذي يقوم به الفرد، أما نتاجات (مخرجات) السلوك فهي النتائج التي تمخضت عن ذلك السلوك، مما جعل البيئة المحصلة النهائية

<sup>1</sup> Armstrong.M.Op.Cit.P274.

<sup>2</sup> سناء عبد الكريم الخناق، مظاهر الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية، مداخلة ضمن المؤتمر الدولي "الأداء المتميز للمنظمات والحكومات" قسم علوم التسبيير، جامعة ورقلة، ورقلة، الجزائر، 09-08 مارس 2005، ص36.

<sup>3</sup> Sonnentage, S,(2005), Psychological, Management of individuel Performance, Jhon Willy, LTD , USA , P05.

<sup>4</sup> أحمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، إدارة المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005، ص ص 25-26.

<sup>5</sup> هيرمان اغينيس (Herman Aguinis) ترجمة سامح عبد المطلب عمر، إدارة الأداء، دار الفكر، ط أ ، عمان، الأردن ، 2011، ص 112.

<sup>6</sup> Sonnentage, S ,Op ,Cit, P 05.

مختلفة عما كانت عليه نتائج السلوك<sup>1</sup> ، ففي كثير من الحالات كل من جانبي السلوك والمخرجات يرتبطان من الناحية التجريبية ، لكن لا يتدخلان فيما بينهما تماما.

حيث أن جانب مخرجات الأداء يعتمد على عوامل أخرى غير سلوك الأفراد على سبيل المثال، تخيل معلم يقدم درس القراءة بكفاءة ( الجانب السلوكي للأداء) لكن واحد أو اثنان من التلاميذ رغم هذا لم تتحسن مهاراتهم في القراءة ( جانب مخرجات الأداء) أو تخيل موظف مبيعات في مجالات الاتصالات يظهر مستويات أداء متوسطة في التفاعل المباشر مع العملاء المتحصلين ( الجانب السلوكي للأداء) ولكن رغم هذا يحقق رقم مبيعات عال للهواتف النقالة ( جانب مخرجات الأداء) وذلك بسبب ارتفاع الطلب العام على أجهزة الهاتف النقال.<sup>2</sup>

ولوجهة نظر أكثر شمولاً للأداء، فالأداء يتحقق إذ تم تعريفه بأنه يضم كل من السلوك والنتائج وهذا ما تم وضعه بشكل جيد من قبل " برامباتش " (1988 Brunbach) حيث وضع بأن : " الأداء يعني كل من السلوك " Behavior " والنتائج "Results" حيث أن السلوكيات تابعة (أو ناشئة) من الأداء وتحول الأداء من التجريد " Abstraction" إلى العمل فليس فقط الوسائل يتم من خلالها تحقيق النتائج ، فالسلوكيات هي في حد ذاتها نتائج فنتائج الجهد البدني والعقلي يتم تطبيقها على المهام ."

وبناء على المثال السابق المتعلق بالمعلم وموظف المبيعات، يساعدنا في تفسير لماذا نركز في جهود التحسين للأداء ليس فقط على النتائج، ولكن أيضا السلوك فمن الممكن تحقيق نتائج جيدة عن طريق سلوك مشكوك فيه (سلوك متدني) وفي المقابل يمكن تحقيق نتائج سيئة على الرغم من أن السلوك متوافق (جيد) وعليه ببساطة الأداء البشري هو السلوك بالإضافة إلى النتائج.<sup>3</sup>

$$\text{Performance(P)} = \text{Behavior (B)} + \text{Results(R)}$$

$$\text{الأداء} = \text{السلوك} + \text{النتائج}$$

وعليه لا من توضيح مفهوم كلا من السلوك والنتائج وعلاقة كل واحد بالآخر:

1- السلوك " Behavior " السلوك هو في العلوم السلوكية هو ظاهرة إنسانية متكونة من مجموعة من الأفعال والتصرفات الحركية والأقوال الصادرة عن الإنسان، يقصد أو بغير قصد، وتكون حركات قابلة للملاحظة، جزئياً

<sup>1</sup> عبد البارى إبراهيم درة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات ، بحوث ودراسات المنظمة العربية للعلوم الإدارية، جامعة الدول العربية، العدد 382، القاهرة ، مصر ، 2003، ص 15 .

<sup>2</sup> Sonnentage ,S, Op ,Cit, P05 .

<sup>3</sup> Standard, D, (2009) ,Human , Performance Improvement , Hand book, Volume 1, concept And principles , AREA HFAC Department Oh Energy , Washington , USA , P 12.

وكليا، ويعبر عن دوافع وغرائز وحاجات واتجاهات وأهداف<sup>1</sup>، فهو إذن نشاط ملحوظ يمكن رؤيته وسماعه، ويمكن قياسه فالسلوك الملائم يعد ضروريا للنتائج الملائمة.

2- النتائج ((Results: يتم الاستنتاج أو الإشارة للأداء من خلال النتائج التي تم قياسها، فالنتائج

سواء كانت جيدة أو سيئة، تعد مخرجات للسلوك حيث تشمل كل من الإجراءات العقلية والجهود البدنية لأداء مهمة معينة.<sup>2</sup>

ويمكن تعريف الأداء حسب سلطان (2002) بأنه: " الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام، والذي بالتالي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد".<sup>3</sup>

وهناك من يعرف الأداء بأنه: " الإنجاز الذي يعكس النتائج التي تترتب على السلوك الذي يقوم به الفرد في بيئة العمل".<sup>4</sup> وبناء على ما سبق يمكن أن نستنتج أن: "الأداء هو سلوك ونتيجة، فهو سلوك معين ينتج عنه إنجاز معين، بحيث تشمل هذه السلوكيات مهارات ومعارف أي قدرات عقلية وحركية يتم ترجمتها إلى مهام مكونة لوظيفة الفرد بحيث تتباين مختلف السلوكيات والنتائج من وظيفة لأخرى، وعليه تعد السلوكيات مدخلات للأداء والنتائج مخرجات للأداء".

وبالتالي لا يمكن الفصل بين جانبي السلوك والنتيجة للأداء حيث يمكن دراسة كل جانب على حد بغرض تحسينه وتطويره لكن لا يمكن فصلهما، فهما مكملان يشكلان في مجموعهما الأداء، يعني هذا أنهما وجهان لعملة واحدة، وما سبق يتضح ما يلي:<sup>5</sup>

● أنه ليس كل سلوك في مجال العمل يدخل ضمن مفهوم الأداء، ولكن فقط السلوك الذي يرتبط بتحقيق

الأهداف التنظيمية؛

● أن السلوك الذي يمكن ملاحظته وقياسه هو فقط ما يتضمنه مفهوم الأداء؛

أن الأداء له جانبان الأول جانب السلوك والثاني جانب النتيجة.

<sup>1</sup> العربي بلقاسم فرحاتي، تأهيل الموارد البشرية " قديما وحديثا" دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2012، ص 387.

<sup>2</sup> Standard, D, Op, Cit, p 13.

<sup>3</sup> محمد سعيد سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات، فهم وإدارة الجانب الإنساني للعمل، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2002، ص 219.

<sup>4</sup> نزار عوني تنمية الأداء الوظيفي والإداري، دار دجلة ناشرون وموزعون، الأردن، 2015، ص 78.

<sup>5</sup> ياسر فتحي الهنداوي المهدي، العدالة التنظيمية وأداء المعلمين لسلوك المواطنة بالمدارس الثانوية العامة في مصر، أطروحة دكتوراه الفلسفة في التربية، إدارة تعليمية، قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية، كلية التربية، جامعة عين شمس، مصر، 2002، ص 104.

لمعرفة محددات الأداء ينبغي طرح التساؤل التالي: ما العوامل ( المحددات ) التي تجعل الموظف يؤدي بشكل جيد؟ لماذا يقدم أفراد معينون مستويات أداء أفضل من الآخرين؟<sup>1</sup>، ففي السنوات الأخيرة اختص كل من خبراء علم النفس وعلم الاجتماع في دراسة السلوك التنظيمي، حيث قاموا بالتحقيق في مؤشرات التنبؤ المباشرة للسلوك الفردي والنتيجة أي محددات الأداء واحدة من بين المعادلات المبكرة نجد:

$$\text{الأداء ( Performance )} = \text{الفرد ( Person )} \times \text{الظرف ( Situation )}$$

حيث أن الفرد يحتوي على الخصائص الفردية والظرف يمثل التأثيرات الخارجية على سلوك الفرد<sup>2</sup>، فمثلا تأثير قدرة الفرد ( خاصة فردية ) على أدائه تتوقف إذن على مدى توفره لبيئة من ظروف ميسرة لتطبيقه، وفي وقت قصير ثم طرح معادلة أخرى هي: القدرة في عمله.<sup>3</sup>

حيث أن هذه المعادلة يطلق عليها أحيانا بنموذج "المهارة والإدارة" (Skill And Will Modell) وهذه المعادلة تشرح خاصيتين أساسيتين داخل الفرد التي تؤثر على الأداء الفردي وعليه أصبحت هناك ثلاث محددات للأداء الأكثر شيوعا هي: القدرة، الدافعية، الظرف.

$$\text{الأداء ( Performance )} = \text{القدرة ( Ability )} \times \text{الدافعية ( Motivation )}$$

ولكن في عام 1960 حدد الباحثون محدد رئيسي للأداء هو: إدراك الدور (ويعني التزامات الدور المتوقعة من الفرد) ثم تم جمع هذه المحددات كلها وتوضيحها في نموذج سمي بـ: "MARS Model" وهو اختصار للحروف الأولى لكل محدد من محددات الأداء ( Motivation, Ability, Role-Perception, Situation ) جميع هذه العوامل الأربعة تعد المؤثرات ( المحددات ) الهامة للسلوك الفردية والنتيجة أي الأداء حيث انخفاض واحد منهم في حالة معينة، فإن الموظف سيؤدي المهمة بشكل سيء على سبيل المثال نأخذ مندوبي المبيعات بدافعية عالية مع إدراك للدور .

<sup>1</sup> هارمان أغينيس، ترجمة سامح عبد المطلب عامر، مرجع سابق، ص115.

<sup>2</sup> Meshane, S.I.Glinow.M.A.V.(2010).Organizational Behavior :Emerging Knowledge And Practice for The Real World , Megraw – Hill. 5<sup>th</sup>, Ed, USA,P35.

<sup>3</sup> احمر صقر عاشور، إدارة القوة العاملة، الأسس وأدوات البحث التطبيقي، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1988، ص49.

ثانيا: تقييم الأداء البشري

تعتبر الموارد البشرية عنصرا هاما وحيويا في كل المنظمات (سواء كانت إنتاجية، تجارية، تعليمية، حكومية، ودينية،.... الخ) ويتوقف بقاء المؤسسة وتحقيق أهدافها على الطريقة التي استخدمت في حصول على مواردها البشرية وطريقة استغلالها بواسطة القيادات.

إنه من المهم أن تستعمل المؤسسة الموارد البشرية المتاحة أحسن استغلال ممكن، كما يجب على الإدارة أن تعني بصفة مستمرة بالموارد البشرية وبالطريقة التي تستخدم وتنمي هذه الموارد سواء بتكوين سياسات الموارد البشرية أو بالطرائق أو الإجراءات التي تستخدم فيما يتعلق بقوة العمل.<sup>1</sup>

إن الأهداف التي تسعى إليها إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة هي الأهداف نفسها التي تسعى إليها الإدارة بصفة عامة<sup>2</sup>، وعلى مدير الموارد البشرية القيام بمجموعة من الأنشطة المتعلقة بالاستغلال الموارد البشرية، وهي أنشطة غير مطبقة في وحدات أخرى من التنظيم، لكن هذا العمل يساهم في إنجاز نفس الأهداف التي يسعى المديرون الآخرون لتحقيقها.<sup>3</sup>

وتنقسم الأهداف إلى نوعين من الأهداف التنظيمية المترابطة والمتميزة أيضا:<sup>4</sup>

فالهدف الأول هو تعظيم إنتاجية التنظيم والي لا يعتبر هدف جديدا، فهو معروف منذ وقت بعيد كهدف رئيسي للمؤسسات الأخرى، وطالما أن أهداف إدارة الموارد البشرية مطابقة لأهداف فريق الإدارة، فإن الإنتاجية تصبح أيضا شاغلا رئيسيا للعاملين في حقل وظيفة الإدارة.

إن من مسؤولية مديري الموارد البشرية تطوير واقتراح السياسات والإجراءات التي تساهم في تحقيق هذا الهدف، والعمل على تقييم وتطبيق بعض البرامج والطرق التي تتماشى مع الهدف، وعلى ضرورة تطوير أساليب قياس درجة تأثير الأنشطة التي يقومون بها من أجل تحقيق هدف الإنتاجية، والذي من اجلها يجب تطوير طرق تقييم أداء العمل، وعلى ذلك فإنه يمكن تقييم مدى فاعلية إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة بمدى مساهمتها في تحقيق أهدافها.

أما الهدف الثاني الرئيسي للإدارة فهو مرتبط بالهدف الأول أيضا، ولكن تمييزه عنه بوضوح، حيث يركز على المحافظة على التنظيم القائم كوحدة تسير بخطى متقدمة دائما في وجه الضغوط الداخلية والخارجية، وأحيانا يطلق على الهدف اصطلاح " الوقاية التنظيمية".

<sup>1</sup> صلاح عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، (الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000)، ص 49.

<sup>2</sup> Bélanger L, Et AL, Gestion Stratégique Et Opération Des Ressources Humaines, ( Chicoutimi, Gaétan, Morin 1999 , ) P63

<sup>3</sup> Barnard Martory , Danial , Grazer, Gestion Des Ressources Humaines ,Piloteage Social ,Et Performances ( Dunod , Paris, 4 éme , Edition, 2001), P 108.

<sup>4</sup> امين الساعاتي، إدارة الموارد البشرية من النظرية إلى التطبيق، (القاهرة للنشر والتوزيع، مصر، 2001)، ص.ص 79-80.

إن أهمية هذا الهدف بدأ تداركه في الفترة التالية للحرب العالمية الثانية، وذلك عندما حدث عجز في العناصر ذات الكفاءة العالية، ووجود منافسة قوية على المتاح من هذه العناصر النادرة في ذلك الوقت، لذلك بدأت الإدارة تدرك ضرورة الاحتفاظ بقوة عمل دائمة، وذلك من خلال خلق ظروف عمل داخل التنظيم تساهم في تحقيق الرضا عن العمل، وهذا ما يساهم في دعم والحفاظ على هذه الكفاءات ذات المقدرة العالية.

فإذا أرادت المؤسسة أن تتحدى الضغوط الخارجية مثل تغيير قوة العمل، زيادة الأتمتاتية والاختراعات التكنولوجية فعليها أن تبذل مجهودا متزايدا نحو المشكلات المتعلقة بالرقابة التنظيمية.

إن أهمية هذا الهدف بدأ تداركه في الفترة التالية للحرب العالمية الثانية، وذلك عندما حدث عجز في العناصر ذات الكفاءة العالية، ووجود منافسة قوية على المتاح من هذه العناصر النادرة في ذلك الوقت، لذلك بدأت الإدارة تدرك ضرورة الاحتفاظ بقوة عمل دائمة، وذلك من خلال خلق ظروف عمل داخل التنظيم تساهم في تحقيق الرضا عن العمل، وهذا ما يساهم في دعم والحفاظ على هذه الكفاءات ذات المقدرة العالية.

فإذا أرادت المؤسسة أن تتحدى الضغوط الخارجية مثل تغيير قوة العمل، زيادة الأتمتاتية والاختراعات التكنولوجية فعليها أن تبذل مجهودا متزايدا نحو المشكلات المتعلقة بالرقابة التنظيمية، حيث عن عدم تحقيق هذا العمل قد يسبب تغيرات ضخمة في كثير من المؤسسات ويعرض هيكلها التنظيمية للمخاطرة الحادة.

إن إدارة الموارد البشرية تلعب دورا هاما في خلق الظروف التي تساهم في استقرار التنظيم، وتتمثل مسؤولية مديري الموارد البشرية في تحديد السياسات، الإجراءات والبرامج التي تجعل من المؤسسة مكانا جذابا للعمل، وفي نفس الوقت العمل على تقليل الصراع والنزاع الداخلي والذي يهدد كيان المؤسسة إلى أقل حد ممكن، وعندما تكون هذه الجهود ناجحة، ويتحقق الاستقرار الداخلي، فإن المؤسسة تكون في مركز قوى ضد الضغوط الخارجية والداخلية.<sup>1</sup>

لقد ساهمت العلوم السلوكية بنصيب كبير في مجال الوقاية التنظيمية، حيث أن البحوث المنبثقة من هذه الميادين السلوكية تساعد إدارة الموارد البشرية بدرجة كبيرة وفي مجالات عديدة مثل قياس الرضا عن العمل، الروح المعنوية للعاملين... إلخ، بالإضافة إلى ذلك فإن هذه الفروع من المعرفة تساعد بدرجة كبيرة في تثقيف الأفراد والجماعات وجميع القوى التنظيمية المختلفة بما يساعدهم على التكيف مع التغيرات الجديدة من أجل الاستقرار والبقاء المستمر، وإذا كان علم الاقتصاد له مساهمات وفيرة في امداد المؤسسة بالمؤسسة بالمعلومات عن الطرق التي تستخدمها الضغوط الخارجية في

<sup>1</sup> أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، (دار الجامعية للنشر، مصر، 1999)، ص 65.

تأثيرها على قدرتها على البقاء، فغن العلوم السلوكية ( علم الاجتماع، علم النفس) لها قيمة كبيرة كمصدر للمعلومات الخاصة بطبيعة الضغوط الداخلية في الهيكل التنظيمي للمؤسسة.<sup>1</sup>

وبالإضافة إلى الأهداف العامة السابقة يمكن تلخيص أهم الأهداف الفرعية لإدارة الموارد البشرية فيما يلي:<sup>2</sup>

- تحقيق التعاون الفعال بين العاملين لتحقيق أهداف المؤسسة؛
- إيجاد الحافز لدى القوة العاملة لتقديم أقصى مجهود ممكن لتحقيق أهداف المؤسسة؛
- تنمية العلاقات الطيبة في العمل بين جميع أفراد التنظيم؛
- تحقيق العدالة وتكافؤ الفرص لجميع العاملين في المشروع من حيث الترقية والأجور والتدريب والتطوير؛
- توفير ظروف العمل المناسبة التي تكفل جواً مناسباً للإنتاج وعدم تعريض العمال لأية مخاطر مثل حوادث العمل الصناعية وأمراض مهنية؛
- اختيار أكفأ الأشخاص لشغل الوظائف الحالية والقيام بإعدادهم وتدريبهم للقيام بأعمالهم على الوجه المطلوب؛
- إمداد العاملين بكل البيانات التي يحتاجونها والخاصة بالمشروع ومنتجاته وسياساته ولوائحه وتوصيل آرائهم واقتراحاتهم للمستولين قبل اتخاذ قرار معين يؤثر عليهم؛
- الاحتفاظ بالسجلات المتعلقة بكل عامل في المشروع بشكل موحد؛
- رعاية العاملين وتقديم الخدمات الاجتماعية والثقافية والعلمية لهم؛
- توعية العاملين بمدى أهمية دورهم في تحقيق أهداف خطة التنمية الاقتصادية ودفعهم لبذل أقصى جهود ممكنة.

<sup>1</sup> عادل حسن، إدارة الافراد، ( مركز الإسكندرية للكتاب، مثر ، 1995 )، ص 87.

<sup>2</sup> مهدي حسن زويلف، إدارة الموارد البشرية، مدخل كمي ، (دار الفكر للطباعة والتوزيع، عمان (2001) ، ص104.

خلاصة:

يتعبّر تقييم الأداء واحد من أهم الموضوعات التي تتناولها الدراسة الاقتصادية للمؤسسة، مما يساعد على اكتشاف نقاط القوة والضعف في السياسات المالية والبيعية و الانتاجية ... إلخ التي تعمل المؤسسة في إطارها، فيتم في المستقبل تدعيم نقاط القوة ونفاذي نقاط الضعف ، وقد تعاظمت أهمية تقييم الأداء بمرور الأيام بسبب اشتداد حدة المنافسة بين المؤسسات الاقتصادية بالإضافة إلى مطالبة بعض الجهات الاستفادة من نتائج هذه العملية لدرجة أن أدوات مراقبة التسيير أصبحت تولى له أهمية من خلال تطبيقها، وبالتالي وجب علينا رؤية كيف يتم استخدام أدوات مراقبة التسيير لقياس الأداء في المؤسسة وهذا ما سيتم التطرق إليه في الفصل الثاني.

# الفصل الثاني

أدوات مراقبة التسيير الحديثة  
ومساهمتها في تحسين الأداء  
المؤسسة

تمهيد:

يمكن القول ان نظام مراقبة التسيير هو ذلك النظام الذي يحتل الصدارة في تنظيم المؤسسات الحديثة، وإن كان غير إجباري بحكم القانون، فهو ضروري ويفرض نفسه على كل مسير يريد النجاح، إذا كيف يتسنى لهذا الأخير أن يربط الاستراتيجية بالتسيير اليومي لولا مراقبة التسيير وتتوقف مراقبة التسيير على المسار الذي يضمن كفاءة أعمال المؤسسة التي لا تتحقق إلا أن تكون الموارد المستعملة أقل لبلوغ القيمة التي يراد تحقيقها.

إن نجاح مراقبة التسيير كنظام فعال يساهم في اتخاذ القرارات السليمة مقترن بمدى فعالية الأدوات التي يستخدمها في تأدية وظائفه التخطيطية والرقابية والتي تنقسم إلى أدوات تقليدية وأدوات حديثة.

ولالإلمام بجوانب هذا الموضوع سنتطرق في هذا الفصل إلى ما يلي:

المبحث الأول: مدخل لمراقبة التسيير.

المبحث الثاني: لمحة عن أدوات التقليدية والحديثة لمراقبة التسيير.

المبحث الثالث: مساهمة أدوات مراقبة التسيير الحديثة في تحسين أداء المؤسسة.

المبحث الأول: مدخل لمراقبة التسيير.

تعتبر مراقبة التسيير من الوظائف حديثة النشأة حيث ظهرت في الو، م،أ خلال الفترة الفاصلة بين الحربية العالميتين، ويمكن القول أن أحداث وظيفة التسيير ترجع إلى إنشاء معهد مراقبي التسيير سنة 1931 بالولايات المتحدة الأمريكية وبدأت الوظيفة بالتطور بصورة فعالة بعد الحرب العالمية الثانية حيث نقل هذا التطور من الولايات المتحدة الأمريكية إلى أوروبا وأصبحت المؤسسات تعطي أهمية متزايدة لهذه الوظيفة، لذلك سنحاول تسليط الضوء على هذه الظاهرة من خلال التطرق إلى مفهوم النشأة أنواع مراقبة التسيير وأخيرا الأهداف.

المطلب الأول: التطور التاريخي لمراقبة التسيير

لقد شهدت مسيرة التسيير مرحلتين وهي:<sup>45</sup>

- المرحلة الأولى: (1920-1970)

عرفت مراقبة التسيير عدة تطورات تزامن مع كبر حجم المنظمات وتنوعها وتطورها وتعقد العملية التسييرية ككل خاصة في المؤسسة الاقتصادية وأصبحت هذه المراقبة اليوم إحدى الوسائل الضرورية لقيادة المؤسسة كجزء مكمل ومدعم للعملية الإدارية من خلال مسارها الذي يتضمن اعداد الأهداف ووضع الوسائل ومتابعتها للتحكم في مسار النشاط وتصحيح الانحرافات والأخطاء إن وجدت أما فيما يخص المنعطف الذي أدى إلى ظهور مراقبة التسيير وهو ما حدث في شركة السيارات الأمريكية (الجنرال موتورز) سنة 1920 حيث كانت مبيعاتها ضعيفة ولا تستحوذ إلا على 12 % من سوق السيارات مما جعل مؤسسها (ويليام ديغون) ينسحب من الإدارة ليتولاها (صامويل بيرري) صاحب شركة المواد الكيميائية حيث جلب معه مجموعة من مدراء شركة (نيمورز) فقاموا باستخدام مجموعة من التقنيات المالية المكتسبة ووظفوها في عملية تسيير الشركة مما نتج عنه أرباح هائلة وأصبحت تستحوذ على 50 % من سوق السيارات، ولكن مع هذا يبقى السبب الرئيسي لظهور مراقبة التسيير هو النمو الهائل لوحداث الإنتاج وتنوعها في فترة 1920، وفي الأخير يمكن القول أن النشأة الرسمية لوظيفة مراقبة التسيير كانت سنة 1931 حيث تم إنشاء المعهد الأمريكي للمراقبين بالو، م،أ (CIA).

- المرحلة الثانية: ما بعد 1970

ابتداء من اقرن الماضي ظهرت العديد من المفاهيم الجديدة في التسيير، وكذا لتطورات الحاصلة في مجال التقنية والمعلومات كان لها أثر بالغ على مراقبة التسيير التي أصبح لزاما عليها تطوير أدواتها وتقنياتها لمواكبة هذه التحديات

<sup>45</sup> ناصر دادي عدون، عبد الله قويدى الواحد، مرجع سبق ذكره ص 27.

الجديدة حيث عرفت هذه الفترة انتشار العديد من الأدوات وتقنياتها المواكبة انتشار العديد من الأدوات الرقابية الفعالة مثل حساب التكلفة على أساس النشاط (abc) وظهور لوحات القيادة المتوازنة.

المطلب الثاني: مفهوم مراقبة التسيير

قبل التعرض إلى مفهوم مراقبة التسيير نلاحظ أنها مركبة من مصطلحين: مراقبة وتسيير حيث تتمثل المراقبة في البحث والمقارنة والتقدير والتحكم في أدوات التسيير، حيث أن التسيير يعرف على أنه تلك المجموعة من العمليات المنسقة والمتكاملة التي تشمل أساس التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة وباختصار هو تحديد الأهداف وتنسيق جهود الأشخاص لبلوغها.

التعريف الأول: عرف RN Anthony مراقبة التسيير بأنها العملية التي من خلالها يؤثر القادة على أعضاء المنظمة لتنفيذ الاستراتيجيات بكفاءة وفعالية.<sup>46</sup>

التعريف الثاني: عرف H Bouquin مراقبة التسيير بأنها تتكون من المسارات والأنظمة التي تسمح بضمان التناسق المستقبلي الحاضر والماضي بين الاختبارات الاستراتيجية والأعمال الجارية عن طريق الرقابة التنفيذية<sup>47</sup> وفي الأخير من خلال هذه التعاريف يمكن حوصلة مراقبة التسيير في تعريف شامل هو: أن مراقبة التسيير نظام دائم للضبط يسعى إلى تحديد كل طاقات المؤسسة للاستخدام الأمثل للموارد وتصحيح الأخطاء والانحرافات، وهي تسمح للمسؤولين والعاملين بالتحكم في أدائهم التسييري، من خلال المعلومات التي يوفرها لهم والذي يساعدهم في تحقيق الأهداف المسطرة، وبالتالي فهو نظام للتحكم في التسيير ككل.<sup>48</sup>

<sup>46</sup> Lamglais,C Bonnier, control de Gestion, paris, 2006,p 10.

<sup>47</sup> احمد بونقيب، دور لوحة القيادة في زيادة فعالية مراقبة التسيير مذكرة ماجستير، إدارة الأعمال، جامعة بوضياف، المسيلة، ص 8.

<sup>48</sup> ناصر دادي عدون، عبد الله قويدر الواحد، مرجع سبق ذكره، ص 46.

المطلب الثالث: أنواع مراقبة التسيير

يمكن تقسيم أنواع مراقبة التسيير حسب المعايير التالية:

أولاً: الرقابة حسب المعايير<sup>49</sup>:

1- الرقابة على أساس الإجراءات: يركز هذا النوع من الوقاية على التصرفات التي تصدر من وحدات

الإدارة العامة ومن العاملين فيها وليس على ما تحققه هذه التصرفات من نتائج نهائية.

2- الرقابة على أساس النتائج: تقوم بقياس النتائج النهائية التي تحققها المنظمات العامة.

ثانياً: الرقابة حسب الزمن<sup>50</sup>:

يمكن تقسيمها إلى قسمين:

1. الرقابة السابقة (القبلية): وهي تهدف إلى توقع الخطأ أو اكتشافه قبل الوقوع لتفادي ذلك ما أمكن،

كذلك رفع عنصر المفاجئة وتحقيق وطئه الخطأ نظراً للاستعداد المسبق لتحمله وتصحيح نتائجه.

2. الوقاية الألية: (أثناء الإنجاز) وهي تسائر تنفيذ العمل خطوة بخطوة وتقارنه بالمعايير الموضوعه سلفاً لمنع

استفحال أي أثر ضار لأي انحراف قد يقع .

3. المراقبة البعدية: يطلق عليها بالمراقبة اللاحقة وتتم بعد الانقضاء من العمل بقصد رصد الانحرافات

والإبلاغ عنها مع الحلول المقترحة لعلاجها .

ثالثاً: الرقابة من حيث المستويات الإدارية<sup>51</sup> : وتنقسم إلى:

1- الرقابة على مستوى الفرد: يسعى هذا النوع من الرقابة إلى تقييم أداء العاملين ومعرفة مستوى كفاءتهم

في العمل وسلوكهم وذلك بمقارنة أدائهم مع المعايير الخاصة بذلك.

2- الرقابة على مستوى الوحدة الإدارية: يهدف إلى قياس وتقييم الإنجاز الفعلي للإدارة الواحدة أو قسم

من أقسامها لمعرفة مدى كفاءة أدائها لمهامها لتحقيق الأهداف المنشودة.

3- الرقابة على مستوى المؤسسة ككل: مستوى ثالث للرقابة في منظمات الأعمال والغرض منها تقييم

الأداء الكلي للمؤسسة ومعرفة مدى كفاءتها في تحقيق الأهداف العامة.

<sup>49</sup> نعيم إبراهيم الطاهر، أساسيات إدارة الأعمال ومبادئها، عالم الكتاب الحديث، الأردن، 2010، ص 304.

<sup>50</sup> ناصر دادي عدون، عبد الله قويدر الواحد، مرجع سبق ذكره ص 39.

<sup>51</sup> علي عباس، أساسيات علم الإدارة، دار المسيرة، 2009، ص 285.

رابعاً: الرقابة من حيث نوعية الانحراف:<sup>52</sup>

حيث تنقسم إلى قسمين:

1- رقابة إيجابية: يقصد بها تحديد الانحرافات الإيجابية لمعرفة أسبابها وتدعيمها ثم الاستفادة منها بشكل أكثر ف المستقبل.

2- رقابة سلبية: يقصد بها الكشف عن الأخطاء والانحرافات السلبية وتحديد أسبابها ومسبباتها والعمل على تصحيحها فوراً واتخاذ الإجراءات لمنع تكرار حدوثها في المستقبل.

خامساً: الرقابة وفق مصدرها:<sup>53</sup>

1- الرقابة الداخلية: يقصد بها أنواع الرقابة التي تمارسها كل منظمة بنفسها على أوجه النشاطات والعمليات التي تؤديها والتي تمتد خلال مستويات التنظيم المختلفة.

2- الرقابة الخارجية: تعتبر عمل متمم للرقابة الداخلية ذلك لأنه إذا كانت الرقابة الداخلية على درجة عالية من الإتقان بما يكفل حسن الأداء فإنه ليس ثمة داع عندئذ على رقابة أخرى خارجية لذلك فإن الرقابة الخارجية في العادة تكون شاملة غير تفصيلية كما أنها تمارس بواسطة أجهزة مستقلة متخصصة ما يكفل الاطمئنان إلى أن الجهاز الإداري للمنظمة أو المنشأة لا تخالف القواعد والإجراءات وعادة ما يتبع أجهزة الرقابة الإدارية العليا وهذا ما يعطينا مكانة مرموقة وقوة دفع عالية أو محاولة التأثير في اتجاهاتها.

المطلب الرابع: أهداف مراقبة التسيير ومهامه

أولاً: أهداف مراقبة التسيير:<sup>54</sup>

الهدف الرئيسي هو ضمان التسيير الحسن والأداء الجيد لجميع الوظائف، أما الفرعية فهي:

متابعة تنفيذ الخطط الموضوعية والمعبرة عنها بالميزانية التقديرية.

مراقبة الوضع المالي والمصادر المالية واستخداماتها، ومحاولة ضمان التوازن المالي على المدى القصير

والكبير .

تحديد الانحرافات وتحليلها واتخاذ القرارات اللازمة لمعالجتها.

تحقيق الفعالية: وتعني بما تحقيق الأهداف التي وضعت مقارنة بالموارد المتاحة من أجل تحسين الفعالية.

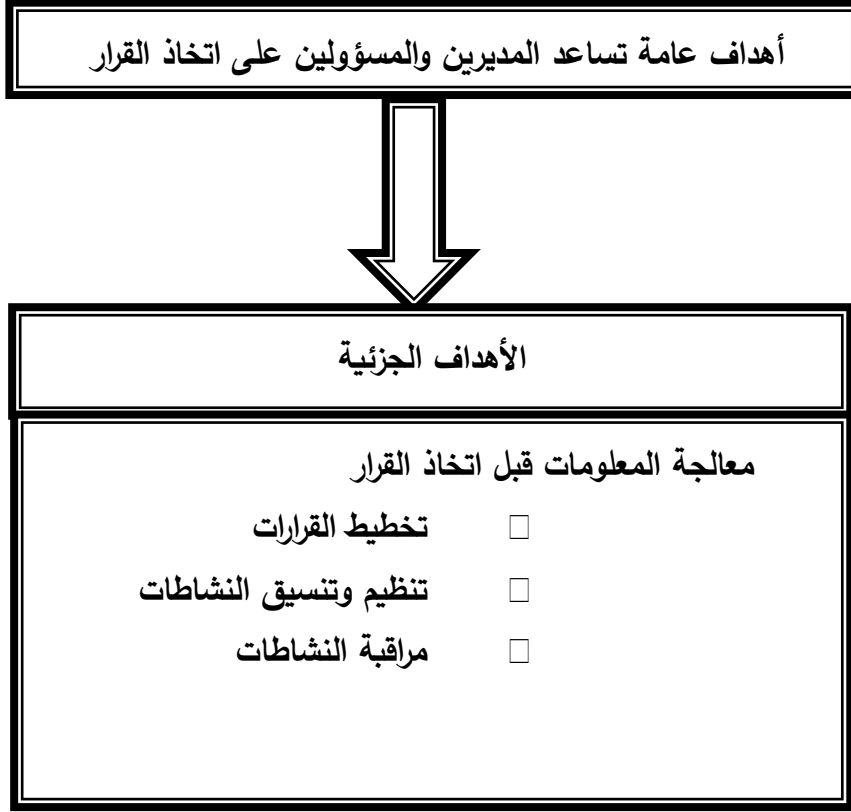
<sup>52</sup> علي عباس، مرجع سبق ذكره، ص 183.

<sup>53</sup> نفس المرجع، ص 185.

<sup>54</sup> زابي مريم، عيسى عبدة، مراقبة التسيير كنظام للمعلومات، مذكرة ماجستير، 2012، ص ص 13 14 .

□ إعداد نظام معلومات التسيير: ويمكن التمييز بين عدة مظاهر لنظام المعلومات، منها نظام معلومات استراتيجي، نظام معلومات للمسؤولين الوظيفيين، ونظام معلومات تشغيلي.

الشكل ( 1-2 ): أهداف مراقبة التسيير



Source :C . Alazard S ,separi la gestion de l' entreprise, piencousson dunot, paris,1978,p8

ثانيا: مهام مراقبة التسيير

تتمثل مهام مراقبة التسيير في:

1-المهام الكلاسيكية<sup>55</sup>: تساهم مراقبة التسيير في إعداد وتحديد الأهداف العامة للمؤسسة: هي ما تصبو إليه المؤسسة

كمقياس كفي أساسا حتى تؤدي دورها وسياستها، وهناك بعض الخصائص التي يجب مراعاتها في الأهداف:

□ إمكانية التحقيق: يجب أن تكون الأهداف ممكنة التحقيق ضمن العوامل الداخلية والخارجية للمؤسسة وما تحمله من فرص.

□ التوجه نحو الأمام ونحو الأحسن: أي التوجه نحو الأكثر أداء وأقل خسائر تضرر.

<sup>55</sup> ناصر دادي عدون، عبد الله قويدر الواحد، مرجع سبق ذكره، ص ص 76 80.

- ضرورة مراعاة تعدد الأهداف وتنوعها وارتباطها: يجب التوفيق والملائمة بين الأهداف الفرعية في كل من وظيفتي التموين والإنتاج من خلال مهمة التنسيق.
- المصدقية: يجب أن تتصف الأهداف المحددة بالموضوعية، واستعمال طرق تحديد مناسبة وموافقة لقدرات ووسائل وطاقات المؤسسة التقنية.
- المشاركة في المنافسة: دراسة واقتراح العناصر التي تسمح بوضع السياسة العامة والاستراتيجية العامة للمؤسسة مع الآخذ بعين الاعتبار لظروف نشاطها وإمكانيتها الداخلية ضمن شروط المحيط الذي تنشط فيه.
- المساهمة ومساعدة المسيرين: يساعد المسيرين في تحديد الأهداف العامة وترجمتها إلى أهداف خاصة وكذلك ترجمة السياسات والاستراتيجيات.
- 2- المهام الجديدة:<sup>56</sup> وتمثل في
- مرافق للتغيرات: تركز بصورة أساسية على مفهوم التكوين حيث يقوم بتنشيط حصص تكوينية داخلية لصالح الموظفين.
- عدالة التعاملات: تكون بالاتصال الدائم لممثلي العمال بمختلف المسؤولين من أجل طرح مشاكلهم على الغدارة لاتخاذ القرارات المنصفة أو العادلة المتعلقة بالعمل ومستقبل العمال المهني.
- مراقبة الجودة: لمراقبة الجودة أهمية كبيرة على مستوى المؤسسات التي تسعى إلى التقدم والتوسع في نشاطها، حيث يتطلب منها إنتاج سلع ذات جودة تتلاءم ورغبات المستهلكين من حيث المظهر الخارجي لها والمواد المستعملة لإنتاجها؛
- تنفيذ الأهداف عن طريق جدول زمني باستعمال بحوث العمليات؛
- تحديد كيفية استخدام الوقت من خطة مدروسة سابقا.

<sup>56</sup> سعد عقون، نظام مراقبة التسيير، أدوات ومرآة أقامتها في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر، ص 70 72.

المبحث الثاني: لمحة عن الأدوات التقليدية والحديثة لمراقبة التسيير

توجد هناك عدة أدوات تعتمد عليها مراقبة التسيير وفي هذا المبحث تم التركيز على البعض منها والمتمثلة في التحليل المالي، والمحاسبة التحليلية، والموازنات التقديرية لوحات القيادة، بطاقة الأداء المتوازن، القياس المقارن والتكاليف المستهدفة.

المطلب الأول: الأدوات التقليدية لمراقبة التسيير

يعمل مراقب التسيير عند تصميمه لنظام مراقبة التسيير على اقتراح وإقامة مجموعة من الأدوات التي تعتبر أدوات مساعدة على اتخاذ القرارات وتعتبر المحاسبة التحليلية أداة تسيير هامة تلعب دورا فعالا في مراقبة التسيير لأنها تمد بمختلف المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات فهي تقوم بحساب التكاليف الخاصة لكل منتج وكذلك حساب النتائج المحققة كما تساهم في وضع الموازنات التقديرية، التي تعتبر الأداة التي تقيم الأداء، فالتقديرات التي تتضمنها تمثل معايير يمكن الاعتماد عليها في الحكم على الأداء الفعلي وذلك بمقارنتها مع ما تم تنفيذه ليتم تحديد الانحرافات وأسبابها وهذا ما يطلق عليها بالمراقبة الموازية، تنتج المحاسبة التحليلية والتحليل المالي معلومات ملخصة وواضحة.

أولا: المحاسبة التحليلية

تعتبر المحاسبة التحليلية إحدى الأدوات الأساسية لمراقبة التسيير وهي أداة لتحليل المعلومات المحصل عليها من المحاسبة العمومية وعلى ضوء هذا التحليل يتخذ المسيرون القرارات الملائمة التي المؤسسة ظهرت كوسيلة لترتيب وتنظيم المعلومات المالية والاقتصادية والقانونية المؤثرة على الذمة المالية للمؤسسة، وقد اتخذت عدة أنظمة من القدم إذا كانت تعتمد أساسا على القيد الوحيد في المحاسبة العامة وتطورت هذه الخيرة إلى أن ظهر القيد المزدوج في أواخر القرن الخامس عشر (1494).

وقد كانت المحاسبة بعد هذا التاريخ تتعقب التطور والنمو الاقتصادي في أوروبا إلى أن ظهرت الثروة الصناعية فانتقلت المحاسبة إلى هذا البلد وعرفت تطورا سريعا وهكذا ظهرت أساليب محاسبية جديدة.

1- مفهوم المحاسبة التحليلية: للمحاسبة التحليلية عدة تعاريف نذكر منها ما يلي:

التعريف الأول: نظام معلومات داخلي خاص بهيكل المؤسسة وطبيعة محيطها الذي يسمح لمسير المؤسسة بمتابعة تطور التكاليف الوسيطة، باتخاذ مجموعة من قرارات التسيير.<sup>57</sup>

التعريف الثاني: هي تقنية لمعالجة المعلومات المتحصل عليها من المحاسبة العامة وتحليلها من أجل الوصول إلى نتائج يتخذ على ضوءها المسيرون القرارات المتعلقة بنشاطها، وتسمح بدراسة ومراقبة المردودية وتحديد فعالية تنظيم المؤسسة.<sup>58</sup>

<sup>57</sup> زابي مريم، عيسى عبدة، مرجع سبق ذكره، ص 31.

- 2- أهداف المحاسبة التحليلية: تهدف المحاسبة العامة إلى:
- بحسابها للتكاليف وسعر التكلفة تساعد وتسهل؛
  - تحديد قيمة المخزون باستعمالها الجرد الدائم وبهذا تسهل أيضا عملية تحديد النتائج؛
  - تحديد سعر البيع للمؤسسة؛
  - مراقبة التكاليف بعد تحليلها وبالتالي مراقبة عمل المؤسسة وسيرها.
  - دراسة المردودية التحليلية: تسمح بمراقبة سياسات الإنتاج الاستثمار، والتوزيع وذلك ب:
  - تسجيل المصاريف حسب احتياجاتها؛
  - مراقبة التكاليف (تموين، إنتاج، توزيع)
- 1- مجال تطبيقها في مراقبة التسيير: إن موضوع المحاسبة التحليلية يمكن أساسا في دراسة حساب وتحليل ومراقبة التكاليف لمختلف مستويات النشاط الاقتصادي مثل تكلفة الشراء، الإنتاج التوزيع وسعر التكلفة من هذا تعرف المحاسبة التحليلية على أنها وسيلة لمراقبة التسيير وتعتمد على:<sup>59</sup>
- عرض التكاليف: تكلفة المادة الأولية، اليد العاملة، التوزيع ..... الخ.
  - تصنيف التكاليف: تكاليف مباشرة وغي مباشرة، تكاليف ثابتة ومتغيرة.
  - تحميل التكاليف: ويتم باستعمال طريقة الأقسام المتجانسة أو طريقة التحميل العقلاني للمصاريف الثابتة.
- 2- المحاسبة التحليلية ودورها في تحسين الأداء: تعمل المحاسبة التحليلية على مراقبة مردودية مختلف الأقسام في المؤسسة، أو مختلف المنتجات أو مجموعة المنتجات المتشابهة، وذلك بمتابعة تطور التكاليف مع الزمن ومراقبتها مع المبالغ المحددة مسبقا.
- تسمح معرف التكاليف بإدراجها معياريا في التسيير، أي إمكانية مقارنة النتائج المحققة بالقيم المعيارية، فمقارنة لتكاليف الحقيقية بالتقديرية أو المعيارية يسمح بتحديد الفروقات الموازية وتحليلها لإتخاذ القرارات التصحيحية وبالتالي تهتم محاسبة التحليل بتقديم المعلومات المحاسبية الضرورية للمراقبة الموازية، وفي هذا الإطار على محاسبة التكاليف أن تكون على مستوى من التنظيم يضمن تقديم معلومات رقمية أساسية لمتخذي القرارات وتكون لهذه المعلومات في كثير من

<sup>58</sup> ناصر دادي عدون، محاسبة تحليلية، الجزائر، دار المحمدية العامة، ص 38.

<sup>59</sup> هياج عبد الرحمان، أثر مراقبة التسيير على الرفع من مستوى الأداء المالي، مذكرة الماجستير، كلية التسيير، جامعة ورقلة، 2012، ص 52.

الأحيان أهمية استراتيجية فعلى سبيل المثال، في مرحلة طرح منتج جديد، متى يجب اتخاذ قرار مواصلة الإنتاج و التوقف عنه، وهنا تكون بعض المعلومات مفيدة وقيمة.<sup>60</sup>

ثانيا: التحليل المالي

هناك عدة تعاريف للتحليل المالي، ورغم اختلافها الطفيف، لكنها ترمي إلى نفس المعنى حيث يمكن التطرق إلى

التعاريف التالية:

### 3- مفهوم التحليل المالي

التعريف الأول: عبارة عن دراسة تحليلية مفصلة للقوائم المالية، وتحليل المعلومات المفيدة والضرورية المرتبطة بشكل مباشر وغير مباشر بالمؤسسة إضافة إلى تحليل السياسات والخطط والأهداف والمعايير.<sup>61</sup>

التعريف الثاني: عملية تحويل الكم الهائل من البيانات والأرقام المالية المدونة في القوائم المالية إلى كم أقل من المعلومات وأكثر فائدة لعملية اتخاذ القرار.<sup>62</sup>

### 4- التحليل المالي والأداء<sup>63</sup>: يستعمل التحليل المالي من طرف مراقبي التسيير للتعرف والحكم على مستوى

أداء المؤسسات واتخاذ القرارات المتعلقة بحجم ونوع الأصول الواجب شرائها وحجم ونوع التمويل المناسب لكل نوع من أنواع تلك الأصول من أجل تحقيق الأهداف وهذا بالعمل على:

□ الاستثمار طويل الأجل وكل ما يرتبط بهذا القرار من تحليل طرق تحليل مقترحات الاستثمار وكيفية حساب تكلفة الفرصة للأموال وأسعار الفرص البديلة واسس حساب مخاطر الأعمال.

□ قرار تمويل طويل الأجل وما يرتبط به من دراسة أفضل هيكل تمويل المؤسسة في ضوء الهياكل التمويلية للمؤسسات المماثلة في النشاط، وكذلك ما يرتبط من تحليل المصادر المثلى للتمويل طويل الأجل وأثر كل مصدر على ربحية المؤسسة من جهة وعلى كفاءة استخدام المال العام من ناحية أخرى.

- إدارة رأس المال العامل وما يرتبط به من كيفية رفع كفاءة إدارة السيولة.

- رفع كفاءة تحصل الحقوق والاستفادة القصوى من فرص التأخير في الدفع.

- التحليل الاقتصادي للإنسان من حيث شروطه ومدته والنتائج من زيادة المبيعات والمخاطر المتوقعة.

- تحليل الحجم الاقتصادي الأمثل للطلب ومواعيده.

<sup>60</sup> ناصر دادي عدون، عبد الله قويدر الواحد، مرجع سبق ذكره، ص 125 126.

<sup>61</sup> ناصر دادي عدون، عبد الله قويدر الواحد، مرجع سبق ذكره، ص 134.

<sup>62</sup> حمزة محمود الزبيدي، التحليل المالي لأغراض تقييم الأداء والتنبؤ بالفشل، الوراق، 2011، ص 39.

<sup>63</sup> ناصر دادي عدون، عبد الله قويدر الواحد، مرجع سبق ذكره، ص 137 138.

- اختيار مصادر التمويل قصيرة ومتوسطة الأجل وكل ما يرتبط بها من تحليل اقتصاديات كل من الائتمان التجاري والائتمان المصرفي حسب أهداف المؤسسة.

ثالثا: الموازنة التقديرية

تعتبر الموازنة التقديرية إحدى الأدوات الأساسية التي تستخدم على نطاق واسع لغرض مراقبة التسيير وهي تدخل ضمن الاطار الاستراتيجي للمؤسسة.

1- مفهوم الموازنة التقديرية: هناك عدة تعاريف يمكن ذكر منها:

التعريف الأول: الموازنة التقديرية تضم تقدير الموجودات والمطلوبات المتداولة طويلة الأجل وحقوق الملكية خلال فترة معينة.<sup>64</sup>

التعريف الثاني: الموازنة عبارة عن خطة رقمية لنشاط المؤسسة المستقبلي على المدى القريب والمتوسط.<sup>65</sup>

ومن هذه التعاريف يمكن الأخذ بهذا التعريف الشامل: مخطط مفصل ووضع لفترة زمنية قادمة، محددة مترجم إلى معطيات كمية ويتعلق بأوجه مختلفة من نشاط المؤسسة ويوزع هذا المخطط على جميع المسؤولين حتى يكون مرشدا لهم في تصرفاتهم وحتى يمكن استخدامه كأساس لتقييم الأداء.

2- أهداف الموازنة التقديرية:<sup>66</sup>

مراقبة الأنشطة وذلك لاستخراج الفروقات بين التقديرات والواقع.

تحسين الإيرادات وذلك بزيادة الأرباح.

تقدير كفاءة المسؤولين.

إصدار الأهداف العامة للمسؤولين.

المطلب الثاني: بعض الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير

أولا: لوحة القيادة:

ظهرت عبارة عن لوحة القيادة عام 1930 على شكل متابعة النسب والبيانات الضرورية التي تسمح للمسير أو القائد بمتابعة تسيير المؤسسة، وكذلك بمقارنة النسب المحصل عليها مع النسب المعيارية ليتطور هذا المصطلح بالولايات المتحدة الأمريكية عام 1948، وكان معمولا به من طرف المؤسسات التي تقوم على نظام التسيير التقديري، وقد اختلفت التسمية لهذا الأداة من " جدول التسيير " إلى جدول المراقبة وأخيرا إلى لوحة القيادة.

<sup>64</sup> خضير كاظم، موسى سلامة اللوزي، مبادئ إدارة الأعمال، إثناء للنشر والتوزيع، 2008، ص 398.

<sup>65</sup> خالص صافي صالح، تقنيات تسيير ميزانيات المؤسسة الاقتصادية المستقلة، ديوان المطبوعات الجامعية، 2006، ص 15.

<sup>66</sup> زابي مريم، عيسى عبدة، مرجع سبق ذكره، ص 39.

1- مفهوم لوحة القيادة: تعتبر لوحة القيادة باختلاف أنواعها من بين أهم وأحدث الأدوات وسيتم التطرق إلى التعاريف الخاصة بهذه الأداة.

التعريف الأول: لقد عرف **Norbert Guedj** لوحة القيادة هي مجموعة من المؤشرات الإعلامية التي تسمح بالحصول على نظرة شاملة للمجموعة كلها والتي تكشف الاختلافات الحاصلة، والتي تسمح كذلك باتخاذ القرارات التوجيهية في التسيير وهذا لبلوغ الأهداف المسطرة ضمن استراتيجية المنظمة.

التعريف الثاني **Michel Gervais** : عرفها بأنها تطابق نظام معلومات يسمح في اقرب وقت ممكن بمعرفة المعلومات الضرورية لمراقبة مسيرة المؤسسة في مدى قصير وتسهل لهذه الأخيرة ممارسة المسؤوليات.<sup>67</sup>

التعريف الثالث: لقد عرف **Jean Richard Sulzer** لوحة القيادة هي تركيب مرقم للمعلومات الأساسية والضرورية للمسيرين لتوجيه نشاط التجميع البشري المتواجد تحت السلطة نحو الاستعمال الأحسن لوسائل الاستغلال المتاحة لهم.

ومن خلال التعاريف يمكن تعريف لوحة القيادة على أنها مصدر من مصادر توفير المعلومات خلال فترة من الزمن يتم استخدامها بصورة منتظمة لمواكبة عمل من أعمال أو مسار تنفيذ قرار من القرارات، وتختلف لوحات القيادة في محتواها واستعمالاتها باختلاف القدرات والمؤسسات عامة وما تقدمه من خدمات وما تنتجه من سلع، وعليه فإنه لا توجد لوحة قيادة نموذجية كما لا توجد لوحة قيادة يمكن وصفها بالحسنة أو السيئة بصورة مطلقة، فلوحة القيادة لها في المقام الأول قيمة الكشف عن المعطيات المتوافرة.<sup>68</sup>

2- أهداف لوحة القيادة: من بين لوحة القيادة وجد ما يلي:<sup>69</sup>

□ لوحة القيادة كأداة للمراقبة: تسمح لوحة القيادة بالمراقبة المستمرة على ما تحققه، وهي تجلب الاهتمام للنقاط الحساسة ومدى انحرافها بالنسبة للمعايير، وهي تسمح بتشخيص وفحص نقاط الضعف وإظهار النقائص، ولها تأثير مباشر على نتيجة المؤسسة.

□ لوحة القيادة كأداة لاتخاذ القرار: تقدم المعلومات الكافية عن النقاط الأساسية التي يجب الاهتمام بها في المؤسسة وتحديد الانحرافات ومعرفة أسبابها وإظهار نقاط القوة والضعف التي يعاني منها كل مركز مسؤولية القيام بإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب ويمكن اعتبارها وسيلة للتنبؤ كونها تمكن المؤسسة من تفادي الانزلاقات مستقبلاً.

<sup>67</sup> ناصر دادي عدون، عبد الله قويدر الواحد، مرجع سبق ذكره، ص 148.

<sup>68</sup> عبد اللطيف قطيش، الإدارة العامة من النظرية إلى التطبيق، منشورات الحلبي الحقوقية 2013، ص 172.

<sup>69</sup> ناصر دادي عدون، عبد الله قويدر الواحد، مرجع سبق ذكره، ص 148 149 .

□ لوحة القيادة أداة حوار وتشاور: إن الهدف الرئيسي للوحة القيادة يكمن في خلق حوار عبر كافة مراكز المسؤولية وهو ما يبرز عقد الاجتماعات العامة وغيرها.

□ لوحة القيادة كأداة لتسهيل عملية الاتصال والتحفيز: فهي تهدف إلى إعلام المسؤولين بالنتائج المتحصل عليها على مستوى كافة مراكز المسؤوليات، وكذلك تساعد على الاتصال الجيد وتبادل المعلومات بين المسؤولين، ويمكن أن تساهم أيضا في تحفيز العمال وهذا بإمدادهم بمعلومات أكثر موضوع وأكثر وضوح لإمكانية التقييم.

3- مؤشرات لوحة القيادة<sup>70</sup>: هناك ثلاث مؤشرات تتمثل في:

□ المؤشرات الاقتصادية: وهي تعبر عن خلال المبالغ النقدية في الغالب عن الأداء الإجمالي للتنظيم او للمرفق، من ذلك على سبيل المثال النتائج الإجمالية للاستثمار

□ المؤشرات المادية: وتجب هذه المؤشرات عن اربع أنماط من الأسئلة:

● ما الذي تم انتاجه؟ وهذا هو مؤشر النشاط وهو يتعلق بكمية المنتجات أو الخدمات المؤدات وعدد الزبائن المستفيدين.

● ماهي قيمة ما تم إنجازه؟ وهذا يعتبر مؤشر الجودة وه يتعلق بالتقيد بمهل الإنجاز وما شابهها.

● وماهي كلفة ما تم إنجازه؟ وهو مؤشر الكلفة وهو يتعلق بعدد ساعات العمل للمستخدمين وساعات استخدام الآلات وسواها.

● ماهي دلالة ما تم إنجازه؟ وهذا هو مؤشر الإيضاح وهو يتعلق بإتاحة الفرصة إما لفهم النتائج الحاصلة وإما للتأثير على النتائج في المستقبل.

□ المؤشرات الإنسانية: وهي تتعلق بالموارد البشرية لجهة معرفة مشاريع الرضا لديهم، ولجهة معرفة درجة كفاءة واستخدام لجهة اختصاصهم.

<sup>70</sup> عبد اللطيف قطيش، مرجع سبق ذكره ، ص ص 174 175 .

4- أنواع لوحة القيادة:<sup>71</sup> تتنوع لوحة القيادة حسب طبيعة المسؤوليات المتواجدة بالمؤسسة وعموما نجد

الأشكال التالية:

1- لوحة قيادة الاستغلال (الوظيفة):

تصاغ بشكل يجعل منها وسيلة مساعدة لتقييم أداء وظيفة ما حيث توفر المعلومات المباشرة والمفهومة في الطرف

الزمني الملائم وتتفرع إلى:

□ لوحة قيادة مالية: تمدنا بجميع المعلومات المتعلقة بالحالة المالية للمؤسسة من مداخيل وتكاليف (

أجور، علاوات، تكاليف خارج الاستغلال...)...

□ لوحة القيادة الاجتماعية: هذه اللوحة تمدنا بجميع المعلومات المتعلقة بالمستخدمين المهنية منها

الاجتماعية ( عدد المستخدمين، إطارات التوظيف، التكوين...)...

□ لوحة القيادة التقنية: هي اللوحة تمس الجانب التقني ( عدد الآلات، حالات العطب، الصيانة....

إلخ).

□ لوحة القيادة للخزينة: تمدنا بجميع حقوق المؤسسة (أرصدة مختلف الحسابات، ديون)

2- لوحة القيادة التسيير: وهي تتعلق بكل جوانب نشاط المؤسسة أي أنها حصيلة تفاعل مختلف الأنواع

السابقة تحتوي على المؤشرات والمعلومات الأساسية لمتابعة النشاط حسب الاتجاهات والسياسات المسطرة وهدفها متابعة النتائج ومراقبة التنفيذ المحقق بين مستويات المؤسسة توجه إلى المديرية العامة.

5- لوحة القيادة لقيادة الأداء: تتعلق بالانتقال من لوحة القيادة خاص بتخليص وتركيب سريع لمعلومات

قدمت من قبل المؤسسات نحو لوحة القيادة ف الوقت الحقيقي لمتابعة وتحسين كل مستويات النشاط والأداء،

والتشكيلات الجديدة للوحات القيادة التي تحاول المساعدة على قيادة الأداء.<sup>72</sup>

1- لوحة القيادة تعكس استراتيجية المؤسسة: على غرار التطور الذي شهده حساب التكاليف والموازنات

للتأقلم الجيد مع تقييم المؤسسة ( تكلفة النشاط ، العمليات وموازنة العمليات) بإمكان لوحة القيادة أن تعد بشكل أكثر استعراضية وديناميكية على هيكل المؤسسة.

وسنلاحظ من خلال الشكل الموالي أن لوحة القيادة قد تطورت مع إعادة تشكيل المؤسسات، أين أسست على ثلاث

أبعاد متكاملة (الوظيفة ، النشاط، العمليات) ومن أجل لوحة القيادة على أساس النشاط ، فالمؤشرات يجب أن تشكل

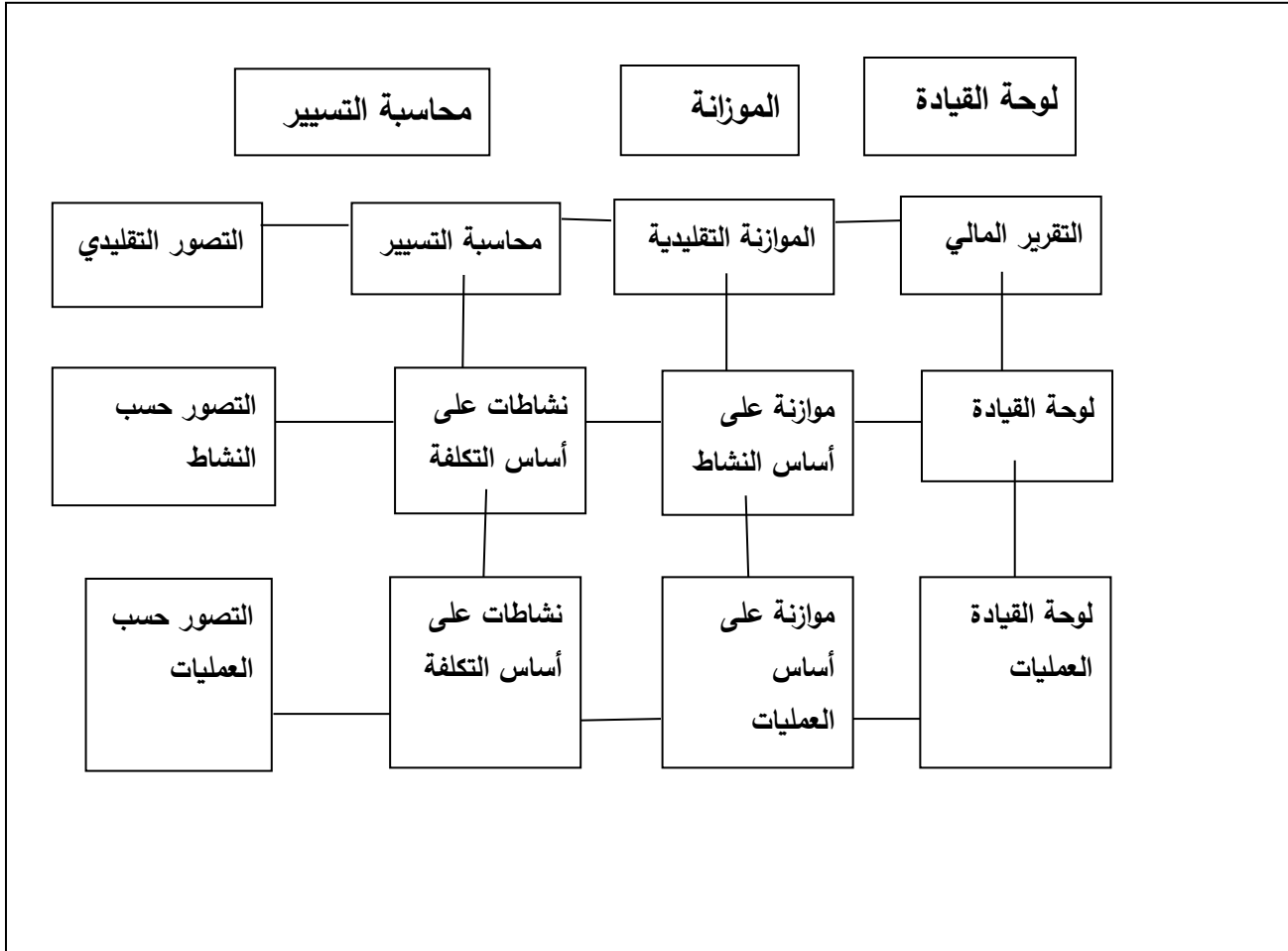
بالنظر إلى الأهداف ، الاحتياجات، القيود للنشاطات والعمليات، وليس على أساس النشاط وبالتالي لوحة القيادة

<sup>71</sup> Jerom depuis, **le control de gestion dans les organisation publiques, paris**, 1991,p 127 .

<sup>72</sup> ناصر دادي عدون، عبد الله قويدر الواحد، مرجع سبق ذكره، ص ص 156 157 .

ليست تقرير مالي لوظيفة ما ، لكن تشخيص كمي وكيفي للنشاط هذه اللوحات هي كذلك أداة للتسيير والقيادة وهذا بالتحاور والتنسيق والتحسين المستمر للنشاطات.

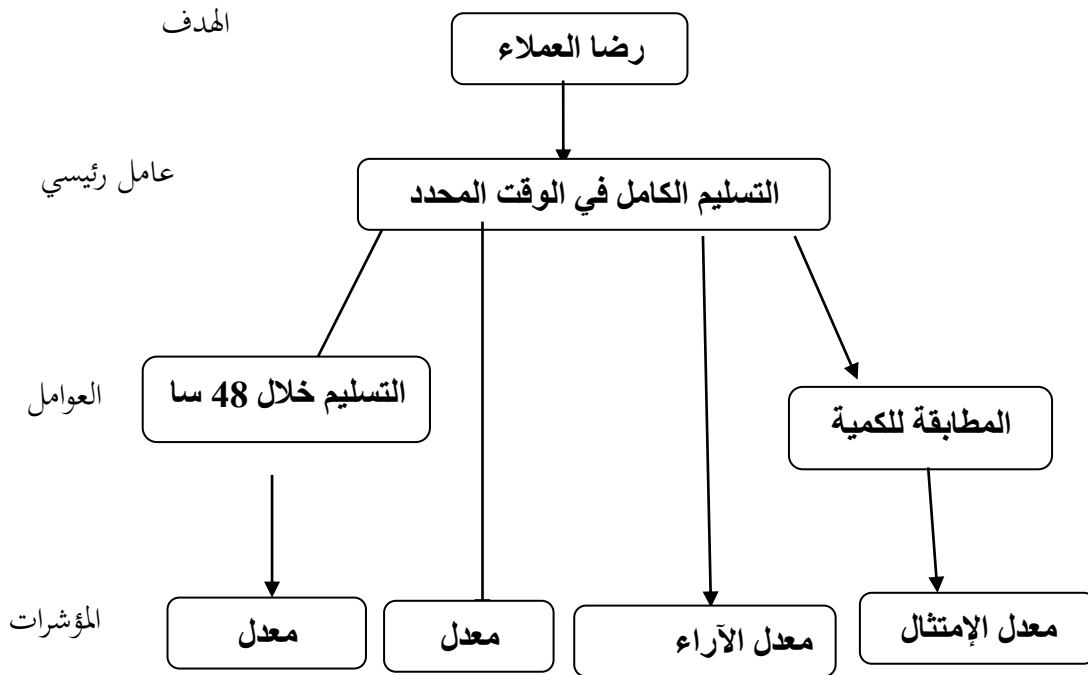
الشكل (2-2) لوحة القيادة تعكس الاستراتيجية



المصدر: ناصر دادي عدون، عبد الله قويدر الواحد، مرجع سبق ذكره، ص 157.

2- لوحة القيادة تعكس الحاضر للتنبؤ بالمستقبل: لوحة القيادة فعالة لقيادة الأداء يجب أن تسمح بالتوفيق بين العديد من المحاور، قد تكون أحيانا متعارضة الرؤية إلى الأمام وإلى الخلف التفكير والقيادة، أحداث ديناميكية في المؤسسة.

الشكل (2-3) بناء لوحة القيادة



Source :L Iamglois,Cboringer,op cit,p175



2- أهداف التكلفة المستهدفة: يسعى مدخل التكلفة المستهدفة إلى:<sup>75</sup>

- العمل على تحقيق ودع القدرة التنافسية للمؤسسة كأحد أهم أهداف الاستراتيجية؛
- المساعدة في خلق مستقبل تنافسي أفضل للمؤسسة؛
- العمل على خفض التكلفة في مرحلتي تخطيط وتصميم المنتج؛
- تحليل وتقييم ورقابة التكاليف في كافة مراحلها بدأ بتخطيط المنتج وانتهاء بالتخلص منه؛
- يساهم في تحقيق الربح المخطط للمؤسسة؛
- يعمل على اشباع رغبات واحتياجات العملاء من زوايا السعر والتكلفة والجودة وتقييم المنتجات الجديدة في الوقت المناسب.

2- مزايا تطبيق تقنية التكلفة المستهدفة: إن تطبيق تقنية التكلفة المستهدفة يؤدي إلى تحقيق المزايا

الأتية:<sup>76</sup>

- تمكن الزبائن من شراء منتجات المؤسسة بسهولة وبأسعار منخفضة.
- تعمل على خفض دورة تطوير المنتج؛
- تؤدي إلى تخفيض كلفة المنتج بشكل ملحوظ؛
- تعمل على ترابط الأقسام الداخلية في المؤسسة والعمل كفريق واحد يأخذ على عاتقه مهمة تسويق وتخطيط وتطوير وتصنيع لمنتجات؛
- مشاركة الزبائن والموردين في تصميم المنتجات ومعرفة ما يتوقعه ويفضله الزبائن من المنتجات الخاصة بالمؤسسات الأخرى؛

تؤدي إلى تحسين جودة المنتج عن طريق وضع الكلفة المستهدفة كهدف واضح، مع الاخذ بعين

الاعتبار الحفاظ على جودة المنتج.

3- مبادئ التكلفة المستهدفة:<sup>77</sup> يهتم نظام التكاليف المستهدفة في تحقيق أهدافه على مجموعة من المبادئ

تتمثل في الآتي.

يقوم نظام التكاليف المستهدفة على أساس التخطيط المتوسط والطويل الأجل للتكاليف والأرباح؛

<sup>75</sup> كمال يوسف

3- 81. كمال يوسف البركة، مرجع سبق ذكره، ص-ص 82- 83.

<sup>76</sup> علاء حاسم سليمان وآخرون، استعمال تقنية التكلفة المستهدفة في تخفيض التكاليف بالتطبيق في شركة الأمل الصناعية، مجلة دراسات محاسبية ومالية، العدد 21، 2001، ص 215.

<sup>77</sup> يوسف بركة، مرجع سبق ذكره، ص 83.

- يؤكد على أهمية تشغيل فريق عمل ومهارة ملائمة للمهام المنسوبة إليه سواء من داخل المشروع أو من خارجه كالموردين والوسطاء والموزعين؛
- يهتم بتوثيق العلاقة مع الموردين ويجعل أساس لتعامل معهم الثقة لسنوات طويلة؛
- ينادي بأهمية إنتاج العديد من المنتجات في المشروع الواحد، حتى تسهل عملية تحقيق الأرباح المستهدفة للمجموعة ككل.

ثالثا: القيمة الاقتصادية المضافة وأهميتها

- تعتبر من بين الأدوات الحديثة التي تعتمد عليها مراقبة التسيير ويمكن عرضها كما يلي:
- 1- القيمة الاقتصادية المضافة

1-1 تعريف القيمة الاقتصادية المضافة: تعرف القيمة الاقتصادية المضافة بأنها " مؤشر لقياس الأداء وفي نفس الوقت طويلة للتسيير، كما أنها طريقة للتحفيز، بحيث نُجدها تقوم بقياس أداء مسيرة المؤسسات أمام مساهمين، فبذلك تصبح وسيلة تدع المسيرين لبذل جهود نمو تحسين أداء مؤسساتهم، ويتضح الأمر أكثر حينما يتم ربط نظام المكافآت والحوافز بهذا المؤشر ليصبح وسيلة للتحفيز، وكونه طريقة للتسيير فيتجسد في قدرته على ترشيد القرارات المتخذة من طرف المسيرين، حيث يمكن استخدامه في تقييم الاستراتيجيات وتقييم المشاريع الاستثمارية ووضع أهداف الأداء التسييري"<sup>78</sup>

2-1 خطوات حساب القيمة الاقتصادية المضافة: لحساب القيمة الاقتصادية المضافة هناك خمس خطوات رئيسية:<sup>79</sup>

- الاطلاع ومعاينة البيانات المالية للوحدات: يمكن الحصول على هذه البيانات بالاعتماد على القوائم المالية، وفي أغلب الأحيان يتم أخذ البيانات المالية لسنتين لإجراء عملية القياس.
- تحديد رأس مال المؤسسة: إن المبادئ المحاسبية المقبولة قبولا عاملا كثيرا ما تضلل في وصف الوضع المالي الحقيقي للمؤسسة.

التكلفة الوسطية المرجحة لرأس المال: هي المتوسط المرجح لتكلفة رأس المال، حيث تعرف على أنها المردودية الأدنى الواجب تحقيقها من مشروع استثماري والذي يسمح بتغطية معدل المردودية المفروض من قبل ممول

<sup>78</sup> هواري سويبي، دراسة تحليلية لمؤشر القياس أداء المؤسسات من منظور خلف القيمة، مجلة الباحث، العدد 07، جامعة ورقلة 2010، ص 61.

<sup>79</sup> زينب بن مراد، مساهمة مؤشرات القيمة الاقتصادية المضافة EVA في تقييم الأداء المالي لمؤشلت القطاع الخاص، بالجزائر، مذكرة ماستر، تخصص مالية المؤسسة، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة- 2014، ص 7 - 8.

المؤسسة المساهمين (الأموال الخاصة) والدائنين (تكلفة الاستدانة) وتعتبر تكلفة رأس المال عنصر مهم في المجال المالي، هي المعيار الأمثل للمفاضلة بين التبادل الاستثمارية والمحدد الرئيسي لقيمة المؤسسة.

- حساب صافي الربح التشغيلي بعد الضريبة: يقصد به نتيجة الاستغلال بعد الضريبة أو النتيجة الخالية من أثر الاستثمار أو التمويل.
- حساب القيمة الاقتصادية المضافة: هناك طريقتين لحساب القيمة الاقتصادية المضافة وهما:
- الطريقة الأولى: تحسب وفق العلاقة التالية:

القيمة الاقتصادية المضافة = (معدل العائد على رأس المال المستثمر - المتوسط المرجح لتكلفة الأموال) × رأس المال المستثمر

الطريقة الثانية: من خلال الفرق بين صافي الربح بعد الضريبة وقيمة تكلفة رأس المال وتحسب وفق العلاقة التالية:

القيمة الاقتصادية المضافة = صافي الربح بعد الضريبة - تكلفة رأس المال

2- أهمية القيمة الاقتصادية المضافة: 80

بما أن القيمة الاقتصادية المضافة تعد من المعايير الهامة المستخدمة لأغراض تقييم الأداء الداخلي والخارجي، فإن أهميتها تكمن فيما يلي:

- يوضح هذا المعيار التحسن المستمر والفعلي في ثروة الملاك؛
- مقياس حقيق للأداء المالي والإداري؛
- معيار لقياس النمو الحقيقي لربحية المؤسسة في الأجل الطويلة؛
- مؤشر حقيقي لتعظيم سعر السهم في السوق؛
- وسيلة لسد الفجوات التي تحدثها المبادئ المحاسبية المتعارف عليها؛
- يسمح تطبيق المعيار أن تكون كل القرارات المالية منمذجة ومقيمة بقيمتها الحقيقية.

80 محمد نجيب دباش وطارق قدوري، مداخلة حول اثر تطبيق النظام المحاسبي المالي على الممارسة المحاسبية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر ، الملتقى الوطني حول واقع وافاق النظام المحاسبي المالي في المؤسسات لصغيرة والمتوسطة في الجزائر جامعة الوادي 5-6 ماي 2013 ، ص 9 .

رابعاً: بطاقة الأداء المتوازن

□ يمثل معنى بطاقة القياس المتوازن للأداء Balanced Scorecard طريفي أولها هو الدرجة أو

التسجيل، ويكفي الرقم المنجز في بطاقة القياس وفق المعايير الموضوعية للأهداف، وبالتالي هو النتائج بمعنى آخر كما يقدمها قاموس " ويستر " التحديد والتقييم والتربية فبالتالي تأخذ المعنى الشامل لبطاقة القياس المتوازن أو التقييم المتوازن فالمقصود أن التقييم للدرجات المسجلة في البطاقة بعكس التوازن بين العديد من عناصر أشرطة المؤسسة المشاركة في تحقيق عملية الأداء الفعال وستطرق إلى كل ما يخص هذه الأداء بالتفصيل في المبحث الموالي.

المبحث الثالث: مساهمة أدوات مراقبة التسيير الحديثة في تحسين أداء المؤسسة

المطلب الأول: مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء المؤسسة

تعد بطاقة الأداء المتوازن إطار عملي يستخدم كمدخل لتحسين الأداء المالي والمستقبلي وذلك من خلال دراسة عدد من المقاييس ضمن أربعة أبعاد المتمثلة في البعد المالي، وبعد العملاء وبعد العمليات الداخلية، وبعد التعلم والنمو مع ضرورة التأكيد على التفاعلات فيما بينها، والتي من خلالها يظهر أداء المتوازن.

أولاً: مساهمة البعد المال في تحسين الأداء المالي

يعد البعد المالي أحد محاور قياس وتقييم الأداء المالي، حيث تمثل نتائج هذا البعد مؤشرات موجهة لبلوغ أهداف المؤسسة، والوقوف على مستوى النتائج المحققة بإتباع استراتيجيتها، للمؤسسة تسمح بالتأكد ما إذا كان تنفيذ الاستراتيجية يساهم فعلاً في تحسين نتائج المؤسسة وبلوغ أهدافها المنشودة<sup>81</sup>، وحتى تتمكن المؤسسة من تحسين أدائها المالي عليها اتباع الاستراتيجيات التالية.<sup>82</sup>

استراتيجية نمو المبيعات: تهدف هذه الاستراتيجية إلى تعميق علاقة المؤسسة مع عملائها، وذلك من خلال تقديم منتجات وخدمات جديدة ومتنوعة، إلى جانب السعي إلى جذب عملاء جدد ومحاولة الدخول في الأسواق الجديدة، كما تسعى المؤسسة إلى تركيز الاهتمام على الأسواق الجديدة، كما تسعى المؤسسة إلى تركيز الاهتمام على العملاء الأكثر ربحية.

1- استراتيجية نمو الانتاجية: تعتبر هذه الاستراتيجية من أهم استراتيجيات تحسين الأداء المالي، ويتم تحقيق

هذه الاستراتيجية من خلال:

- الاستغلال الأمثل للموارد المادية والبشرية بكفاءة فعالية.
- تحقيق تكاليف المؤسسة إلى أدنى قدر ممكن.

وبذلك تتجلى أكثر مساهمة هذا البعد لأغراض رقابية وفي عمليات التخطيط والتي تشكل أولويات كبيرة في إدارة المؤسسة والوقوف على نتائجها وتكامل بين الوظائف الإدارية ووظائف المؤسسة، وعلى الرغم من تزايد الاهتمام الأكثر بالمؤشرات غير مالية في تقييم الأداء، إلا أن المؤشرات المالية مازالت كثيرة الاستخدام وينظر إليها كمحصلة للنتائج التي

<sup>81</sup> Bose sanjoy, Keith thomas, applying the balanced scorecard for better performance of intelctuel capital, journal , ofntellectual capital ,Vol.8-04 , 2007 p ,59.

<sup>82</sup> راسب وفاء، المساهمة في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية من خلال بطاقة الأداء المتوازن ، مذكرة دكتوراء ، كلية ع اقتصادية وع ن ، جامعة مجد خيضر بسكرة، 2016، ص 131.

تحققها المؤسسة مع الأخذ بعين الاعتبار مساهمة باقي الأبعاد والمنظورات الأخرى (التعليم النمو، العمليات الداخلية، العملاء) في بطاقة الأداء المتوازن.

ثانيا: مساهمة بعد العملاء في تحسين الأداء

إن المؤسسة الناجحة هي تلك التي تركز على الزبون وتسعى إلى تحقيق حاجات ورغبات العملاء والمستهلكين والاستعانة بأرائهم في وضع استراتيجيات، وذلك لمساهمتها في تحسين تنافسية المؤسسة، وبقائها واستمرارية نشاطها في السوق، ومن أجل المؤسسة أن تكون قادرة الاستجابة لاحتياجاتهم، وأن تكون مطالعة على التغيرات الحاصلة في أذواقهم واحتياجاتهم ورغباتهم، إلى جانب ضرورة اطلاعهم على جميع التغيرات الحاصلة في بيئتها، وبذلك تكون قادرة على توفير منتجات ذات الجودة العالية وأسعار معقولة، فهذا سيزيد من رضا وولاء العملاء عنها، وبالتالي زيادة حصتها في السوقية.

ثالثا: مساهمة في العمليات الداخلية في تحسن الدخل المالي

يقيم هذا البعد درجة نجاح المؤسسة ومدى قدرتها في تلبية متطلبات العملاء، إذ يقيس مستوى الإبداع وطريقة تقديم الخدمة وكذلك مستويات الإنتاجية وغيرها من أجل قياس الأداء الداخلي للمؤسسة وتحسينه.

رابعا: مساهمة بعد التعلم والنمو في تحسين الأداء لمالي

يعتبر بعد التعليم والنمو الأساس الذي يبنى عليه بطاقة الأداء المتوازن، وهو معرفة البنية التحتية للأعمال التي يجب أن تعمل على بناء التحسين والتطوير المستمر للسع والخدمات والبحث عن ابتكارات جديدة، إذ يركز على الاهتمام بالقدرات الفكرية للعاملين ومستوياتهم ومهاراتهم ونظم المعلومات والإجراءات الإدارية للمؤسسة ومحاوله مواءمتها وزيادة انتاجيتهم حيث أن استشار رأس المال الفكري يعد من العوامل الهامة التي تساعد المنظمة اعتماد بيئة التصنيع الحديثة وتحقيق النجاح باعتبار المورد البشري أداة للبناء وبالتالي فإن تدريبه وتعليمه سوف يقود إلى تحقيق تحسينات كبيرة في نتائج أعمال المؤسسة ويمكن تحديد عوامل النجاح هذا البعد من خلال الآتي:

- زيادة قدرة نظام المعلومات من حيث كمية وتوقيت الحصول على المعلومات؛
- التجديد والابتكار في المنتجات مثل زيادة عدد المنتجات الجديدة والحصول على براءات الاختراع؛
- كفاءة وفعالية استخدام العاملين وتوجيههم والإشراف عليهم.<sup>83</sup>

<sup>83</sup> أحمد هانيمحمد النعيمي، أمال سرحان سليمان، إمكانية إقامة نظام بطاقة الأداء المتوازن، دراسة استطلاعية في شركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية لمحافظة نينوى، مجلة تكريت للعلوم الإدارية، الاقتصادية، مجلد 06، العدد 19، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة تكريت العراق، 2010، ص ص 124 - 125.

المطلب الثاني: مساهمة أداة لوحة القيادة في تحسين أداء المؤسسة

هي مجموعة من المؤشرات المرتبة في نظام خاضع لمتابعة فريق 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"، وهي كذلك مجموعة من المؤشرات التي توضع بصفة دورية من قبل المسؤول من أجل توجيه قراراته ونشاطاته يقصد إدراك أهداف الأداء.<sup>84</sup>

أولاً: لوحة القيادة كوسيلة تشخيص: يهدف بدرجة أولى إلى تعيين كافة العوامل التي دور تحقيق الأهداف المسطرة في الآجال المحددة، ومحاولة التحكم فيها لأجل تحسين الوضعية العامة، وعادة ما يكون مسؤول ومراكز المسؤولية قد خلصوا إلى نتائج تعبر عن أسباب الانحرافات والاحتياطات المأخوذة في كافة المستويات، وتهتم المديرية العامة بخلق تلازم بين كافة الإجراءات التصحيحية المفتوحة.

ثانياً: لوحة القيادة كوسيلة حوار: إن الهدف الرئيسي للوحة القيادة يكمن في خلق حوار عبر كافة مراكز المسؤولية وهو ما يبرز الاجتماعات العامة وغيرها.

ثالثاً: لوحة القيادة كوسيلة مراقبة ومقارنة: وذلك لقيامها بمقارنة الأهداف المعيارية المسطرة مع النتائج المتحصل عليها، وإظهار الانحرافات على شكل نسب أو قيم مطلقة هي بالتالي تلفت الانتباه إلى النقاط الأساسية في التسيير، وتشخيص نقاط القوة والضعف في المؤسسة.

رابعاً: لوحة القيادة كوسيلة تحفيز المسؤولين: تهدف إلى إعلام المسؤولين بالنتائج المتحصل عليها على مستوى كافة مراكز المسؤوليات، وكذلك تساعد على الاتصال الجيد وتبادل المعلومات بين المسؤولين ويمكن أن تساهم أيضاً في تحفيز العمال وهذا بإمدادهم بمعلومات أكثر موضوعية وأكثر وضوح لإمكانية التقييم (زيادة الأجور، علاوات).

خامساً: لوحة القيادة تساعد في اتخاذ القرار: تقدم لوحة القيادة المعلومات الكافية عن النقاط الأساسية التي يجب الاهتمام بها في المؤسسة وتحديد الانحرافات وتحديد أسبابها وإظهار نقاط القوة والضعف التي يعاني منها كل مركز مسؤولية، القيام بإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب، ويمكن اعتبارها كوسيلة للتنبؤ كون أنها تمكن المؤسسة من تفادي الانحرافات مستقبلاً.

سادساً: لوحة القيادة كوسيلة تنبؤ: تساعد لوحة القيادة بالتنبؤ بالحالة المستقبلية وذلك بناء على استقرار الماضي ودراسة الحاضر للولوج في المستقبل ويمكن القول أن لوحة القيادة تسمح بزيادة نسبة التأكد من المستقبل بالنسبة للمسير في ظل بنية ديناميكية تتميز بعدم التأكد والحصول على مستقبل بقليل من الشكوك.

<sup>84</sup> Erreur ! Référence de lien hypertexte non valide. le 23/02/2017 a 11 :20

سابعاً: لوحة القيادة كوسيلة قياس: تقدم لوحة القيادة النتائج في شكل مادي (كميات) أو مالي (رقم أعمال) بالنسبة للأهداف المسطرة والتي تشكل قيمة مرجعية يتم على أساسها المقارنة واستخراج الانحراف.

المطلب الثالث: التكلفة المستهدفة هي أحد الأساليب المرتبطة بتحديد أهداف التكاليف الخاصة بالمنتجات التي لها أسعار مبيعات تتحدد عن طريق الأسواق التنافسية ويبدأ التحليل مع سعر التحليل المقرر الذي سيكون مقبولاً ويتم طرح الربح المرغوب فيه للتوصل إلى التكلفة المستهدفة<sup>85</sup>، وكذلك هي أحد الأدوات الاستراتيجية التي تعمل على خفض تكاليف المنتجات خلال دورة حياتها.<sup>86</sup>

أولاً: دور التكلفة المستهدفة في تحديد سعر المنتج:

1- التكاليف المستهدفة والتسعير المستهدف:

السعر المستهدف هو سعر تقديري للمنتج يرغب العميل المحتمل في سداده ويعتمد تقدير السعر على فهم القيمة التي يتوقعها العميل المنتج وعلى استجابة المنافسين، ويعتبر كل من المبيعات الشركة وتنظيم السوق أحسن موقع لتحديد احتياجات العملاء والقيمة التي يتوقعونها من المنتج كما تقوم الشركات بعمل أبحاث عن السوق حول خصائص المنتج التي يريدها العملاء والأسعار التي يرغبون في دفعها، وتحتاج الشركة إلى فهم تكنولوجيا المنافسين، والمنتجات والتكاليف. ويمثل سعر البيع الميني على مدخلات بيانات العملاء والمنافسين أساس حساب التكاليف المستهدفة، والتكلفة المستهدفة للوحدة هي السعر المستهدف ناقص الدخل التشغيلي المستهدف للوحدة، أما الدخل التشغيلي المستهدف للوحدة فهو الدخل التشغيلي الذي تريد الشركة أن تحققه للوحدة من المنتج أو الوحدة المباعة. فالتكلفة المستهدفة للوحدة هي التكلفة التقديرية في المدى الطويل للوحدة من المنتج (أو الخدمة) التي تساعد الشركة على الحصول على الدخل التشغيلي المستهدف للوحدة عندما تباع بالسعر المستهدف، ولكن ما هي التكاليف الملائمة التي يجب أن توجد ضمن حساب التكاليف المستهدفة؟ هي كل التكاليف المستقبلية سواء متغيرة أو ثابتة، وذلك لأنه في المدى الطويل يجب أن تغطي أسعار وإيرادات الشركة كل تكاليفها، فإذا لم يحدث ذلك فالبديل الوحيد هو أن تغلق الشركة أبوابها. وفي المعتاد ما تكون التكلفة المستهدفة للوحدة أقل من التكلفة لإجمالية للوحدة حالياً، وفي الواقع أن التكلفة المستهدفة للوحدة هي مستهدفة، وحتى تصل الشركة إلى تحديد الوحدة المستهدفة للوحدة والدخل التشغيلي المستهدف

<sup>85</sup> أمين السيد لطفي، إدارة الأعمال باستخدام معلومة المحاسبة، الإسكندرية، الدار الجامعية للنشر، 2007 م، ص 560.

<sup>86</sup> J, brouch, target gosting for profit enhancement, management, accounting, vol, 76, no. 5, nov( 1994), 45.

للوحدة يجب أن تقوم الشركة بتخفيض تكلفة منتجاتها وعملياتها، وتستخدم التكاليف المستهدفة بشكل واسع في مختلف الصناعات في العالم، ومنها على سبيل المثال شركات فورد وتويوتا.<sup>87</sup>

## 2- علاقة التكلفة المستهدفة بتسعير المنتجات

تعتمد أساليب التسعير التقليدية على عملية الإنتاج لوضع سعر بيع للمنتج وذلك بعد تحديد تكلفة فعلية، ومن ثم يطرح في السوق، إلا أنه من الممكن أن تجرى العملية بطريقة عكسية، أي تحدد المؤسسة أولاً السعر الذي ستبيع المنتج، وبذلك تصبح المشكلة هي كيفية التصنيع التي تسمح لها بالبيع في ظل تلك الأسعار وهو ما تسمح به التكلفة المستهدفة.<sup>88</sup>

إن التكلفة المستهدفة طريقة تسعير وأداة لتخطيط الربحية وإدارة التكلفة تم استخدامها في اليابان بشكل واسع خاصة من قبل المؤسسات العامة في مجال صناعات السيارات. فلا بد تحديد تكلفة إنتاج المنتج ثم إضافة هامش الربح المرغوب فيه لتحديد سعر البيع.

– إذ يتم تحديد السعر الذي يتلاءم من متطلبات السوق واستراتيجية المؤسسة على حساب هامش الربح المرغوب فيه ثم طرحه من سعر البيع يتم تحديد التكلفة المستهدفة للمنتج.

– بعد تحديد التكلفة المستهدفة يتم تزويد المهندسين ومصممي الإنتاج بما لاعتمادها كحد أعلى لتكلفة المواد واليد العاملة ومختلف التكاليف الأخرى عند تصميم وتخطيط المنتج.

– وهنا تكمن أهمية الدور الأساسي لمرحلة تصميم المنتج وفقاً للتكلفة المستهدفة وبأقل منها وفي حالة الإخفاق في الوصول إليها تتم محاولة تخفيضها بإعادة تقييم التصميم الخاص بالمنتج وتحسين إجراءات وتكنولوجيا وإنتاجية وتطوير نظام تجهيز المواد مع مراعاة دائماً جودة المنتج والمحافظة الخصائص التي تسمح بكسب ثقة الزبون.

– وتعتبر التكلفة المستهدفة أداة مهمة لتسعير المنتجات في الأسواق التي تتميز بدرجة عالية من المنافسة حيث تسمح بزيادة فرص واحتمالات نجاح المنتج قبل إنتاجه على خلاف الأساليب التقليدية، وقد تكتشف المؤسسة أن سعر المنتج غير تنافسي، بعدما تكون قد استخدمت الموارد وقامت بإنتاجه.

## 3- عوامل نجاح التكلفة المستهدفة

لا يكفي إعجاب المؤسسة بأسلوب التكلفة المستهدفة لضمان نجاحه عند التنفيذ وإنما ينبغي توفير عوامل داعمة لنجاح تطبيقها، نذكر أهمها فيما يلي:<sup>89</sup>

<sup>87</sup> هناء بن سعيد ، مرجع سابق، ص 47- 48 .

<sup>88</sup> نفس المرجع السابق، ص 48- 49.

<sup>89</sup> محمد عماد صلاح عبد الحفيظ، مرجع سابق، ص 14 – 15.

- وجود نظام جيد لمعلومات المحاسبة؛
- وجود نظام جيد لتقدير التكاليف، بالاعتماد على كلا من التكلفة التاريخية والدراسة السوقية لاتجاهات الأسعار؛
- الدعم من قبل الإدارة العليا وذلك بسبب الطبيعة الاستراتيجية لهذه التكلفة ولتأثيره على أسلوب العمل في مختلف الإدارات داخل المؤسسة؛
- توفير الدورات العلمية والتدريب العملي للأفراد على استخدام التكلفة المستخدمة؛
- تشجيع وتطوير فرق العمل التي يتم تكوينها من الأفراد من مختلف الإدارات والتخصصات؛
- مشاركة جميع المعلومات المتاحة بين جميع الإدارات والأفراد عدم اختصاص البعض بها؛
- اعتماد المؤسسة على أسلوب تفويض السلطة لفرق العمل لمساعدتها على الابتكار والابداع؛
- تنمية العلاقات مع الموردين بحيث تكون قائمة على التعاون بدلا من ربح على حساب خسارة الطرف الأخرى؛
- وجود قنوات اتصال مفتوحة بشكل دائم سواء بين المؤسسة والعملاء أو بين مختلف الإدارات والأقسام داخل المؤسسة لتسهيل تقديم ومناقشة الاقتراحات والحصول على المعلومات؛
- تقديم جميع الأنشطة والأفراد بمدى مساهمتهم في تحقيق استراتيجية للربح للمؤسسة.

ثانيا: التكلفة المستهدفة كأداة لتحقيق الميزة التنافسية

ويكون ذلك من خلال ثلاث اتجاهات وهذا ما أكده Fiel Kim وهي كما يلي:<sup>90</sup>

- 1- التكيف وفقا لمعطيات السوق: ويعني أن الهدف من تطبيق التكلفة المستهدفة هو التكيف مع الحالة التنافسية التي تواجه المؤسسة، إذ تتميز بيئة الأعمال المعاصرة بشدة المنافسة مما يترتب عليها ظهور منتجات ذات جودة عالية وبأسعار منخفضة ومن أجل المنافسة والبقاء في السوق يتوجب على المؤسسة القيام بإعادة عمليات البحث والتطوير وتصميم المنتجات بالشكل الذي يحقق استجابة لرغبات ومتطلبات الزبون في المنتج وضمان تسويق المنتج بالوقت المناسب وبالسعر المستهدف الذي ينبغي أن يقل عن معدل أسعار المنتجات المنافسة ويحقق هامش ربح مرغوب، والأساس في ذلك هو بناء ميزة تنافسية غير قابلة للتقليد بوقت قصير وتساهم بقوة في تعزيز المركز التنافسي للمؤسسة.
- 2- التكيف وفقا لمتطلبات التقدم التكنولوجي: إن الاستجابة والتكيف وفقا لمتطلبات التطورات والابتكارات التكنولوجية ساهم بتقديم تصميم منتجات جديدة تتسم بالحدائة والبساطة وانخفاض تكاليف الإنتاج، مما انعكس بصورة

<sup>90</sup> سعاد حاسم محمد، التكلفة المستهدفة أداة لتحقيق الميزة التنافسية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 1، مجلة 17، بغداد 2017، ص 390.

إيجابية على أسعار البيع ، إن هذه الاستجابة ستمكن المؤسسة من تحقيق عوامل النجاح الحاسمة بمستوى فاعلية وكفاية متميزين على المؤسسة الأخرى وبذلك تحقيق الميزة التنافسية.

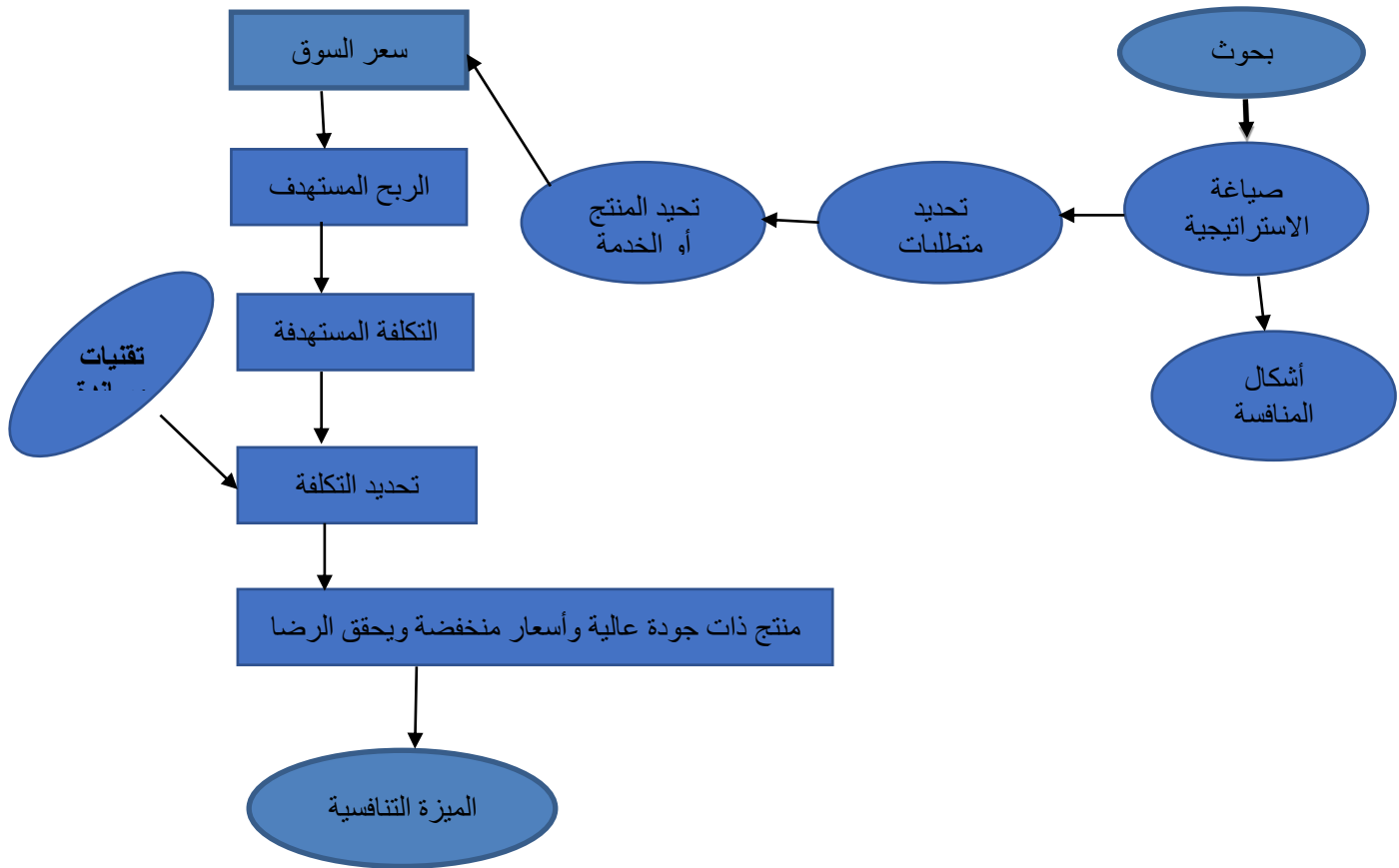
3- التكيف وفقا لمتطلبات لوظيفة للمنتج: إن التطورات الكبيرة الحاصلة في بيئة الأعمال المعاصرة فرضت

على المؤسسة التكيف مع متطلبات جديدة تتعلق بالخصائص والوظائف التي يؤديها المنتج وذلك من حيث عدد الوظائف وكفائتها، فالزبون يرغب بمنتج متعدد الوظائف وذات كفاءة عالية في الأداء، وبأسعار منخفضة لذا فإن تطبيق التكلفة المستهدفة يساعد المؤسسة في التكيف مع هذه المتطلبات وبالشكل الذي يحقق لها الميزة التنافسية،

وبناء على ذلك ينبغي أن تبدأ المؤسسة بتخطيط وتصميم التكلفة المستهدفة لكل خاصية من الخصائص المكونة للأجزاء المنتج على أساس متوسط أسعار بيع المنتجات المنافسة في السوق.

والشكل التالي يوضح تحديد التكلفة المستهدفة بالشكل الذي يحقق الميزة التنافسية.

الشكل رقم (5-2) تحديد التكلفة المستهدفة بالشكل الذي يحقق الميزة التنافسية



المصدر: سعاد حاسم مُجَد، مرجع سابق، ص 359، 360.

من خلال الشكل يتبين أن الهدف من تطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة هو إنتاج منتجات ذات تكلفة منخفضة وتحقيق اشباع للزبون، إن هذين العاملين من العوامل التي يمكن أن تكون مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بتحقيق الميزة التنافسية. وهذا ما يؤكد 79Kwah-80 بأن جودة المواد الخام لمنتجات المؤسسة إضافة إلى تسليم المنتجات ذات الجودة العالية في الوقت المناسب غير كافي لجذب الزبائن وتحقيق الميزة التنافسية، لأن الزبون لم يكن على استعداد لدفع أسعار المنتجات، لذا ينبغي على المؤسسة أن تقوم أولاً بإجراء بحوث السوق لتحديد سعر منتجاتها الذي يكون الزبون على استعداد لدفعه قبل البدء بتصميم المنتجات، أما العامل المهم الآخر والمؤثر في تحقيق الميزة التنافسية، فهو تخفيض التكاليف بالشكل الذي يحقق أرباح أو قيمة للمؤسسة وبنفس الوقت يحقق رضا أفضل للزبائن مقارنة بالمنتجات المنافسة، أي زيادة ثقة الزبون بمنتجات المؤسسة ذات الأسعار المقبولة والجودة العالية مما يؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية:<sup>91</sup>

ومما سبق يمكن أن نستنتج بأن التكلفة المستهدفة هي أداة لتحقيق الميزة التنافسية وذلك من خلال:<sup>92</sup>

- زيادة رضا الزبون وذلك من خلال التركيز في عملية التصميم وعلى تحقيق قيمة مدركة للزبون؛
- تخفيض التكاليف من خلال تصميم المنتجات بمواصفات ذات فاعلية وكفاءة عالية؛
- تخفيض إجمالي الوقت المطلوب لتحسين المنتج يكون خلال التحسين والتنسيق في تصميم المنتجات، التصنيع وإدارة التسويق؛

- تساعد على التقدم تدريجياً للتنافس في الظروف التي يسودها الركود الاقتصادي؛
- تساعد على تحسين جودة المنتج بشكل كامل، كتحسين تصميم المنتج بعناية وتصنيع المنتجات لمقابلة احتياجات الزبائن التي تتصف بالتنوع والرغبة في التطوير المستمر.

<sup>91</sup> سعاد حاسم محمد، مرجع سابق، ص 359 ، 360.

<sup>92</sup> نفس المرجع السابق ، ص 360.

خلاصة:

من خلال هذا الفصل نلاحظ أن مراقبة التسيير تعتمد على العديد من الأدوات من أجل ضمان متابعة إنجازات المؤسسة والتحكم الجيد في أداؤها وتحسينه، فمراقبة التسيير تهدف إلى تجنيد طاقات والقدرات من أجل الاستعمال الفعال والملائم للمواد المتاحة في المؤسسات من أجل بلوغ الأهداف المسطرة، وفقا لاستراتيجية المؤسسة. وقد ظهرت الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير التي تهتم بالجانبين المالي وغير المالي نتيجة لعجز الأدوات التقليدية التي تهتم بالجانب المالي فقط ، من أجل تحسين العملية التسييرية في المؤسسة .

# الفصل الثالث

دراسة تطبيقية لمؤسسة تسويق  
المعدات والآلات الفلاحية وحدة  
الجنوب بوسعادة

تمهيد:

بعد ما تناولنا في الجانب النظري من البحث موضوع الدراسة، كان لازم علينا أن نجسد ذلك في الواقع إذ لا يكفي أن نتكلم عن الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير في تحسين أداء المؤسسة، دون أن نستفيد من ذلك مما يحصل على أرض الواقع، كمل طرح الفرضية والتساؤلات يجب أن تختبر وتحلل إحصائياً، وسنحاول في الفصل إجراء دراسة ميدانية لاختبار الفرضية المتعلقة بموضوع الدراسة، من خلال توزيع استمارة استبيان تحتوي على أسئلة مندرجة تحت محاور محددة، محاولة منا إثبات أو نفي فرضية الدراسة.

المبحث الأول: التعريف بالشركة محل الدراسة.

تمهيد:

شركة EPE PMAT SPA Unité Sud De Bou Saada من الشركات التي تنشط

في تسويق الآلات والمعدات الفلاحية ومن خلال هذا المبحث سوف نقوم بالتعرف أكثر عليها.

المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة ومهامها.

تأسست المؤسسة العمومية لتسويق المعدات و الآلات الفلاحية سنة 1978 و قد مرت بعدة مراحل من خلال اعادة هيكلتها حيث كانت في البداية تسمى الديوان الوطني للعتاد الفلاحي ONAMMA ، و في سنة 1987 اصبحت تسمى المؤسسة الوطنية لإنتاج العتاد الفلاحي ENPMA، اما سنة 1994

اصبحت شركة ذات اسهم و تم تعديل قانونها الاساسي سنة 1998 حيث اصبحت تسميتها الحالية EPE. PMATrading spa و راس مالها 4.692.484.000 دج و قد تم ادماج المؤسسات

المسمات سابقا -Les EDIMMAS مؤسسات توزيع و صيانة العتاد الفلاحي و تغيير تسميتها بالفروع Les antennes و عددها 08 المدية، سيدي بلعباس، مستغانم، الوادي، عنابة، سطيف، ميلة، قسنطينة.

بالإضافة الى شركتين فرعيتين في عين الدفلة و قالمة.

عن معاملاتها فهي لديها مومنين داخل البلاد وخارجه.

على مستوى التراب الوطني:

- 1- ETRA المؤسسة العمومية الاقتصادية للجرارات الفلاحية.
- 2- EMO المؤسسة العمومية الاقتصادية للمحركات.
- 3- CMA مركب الآلات الفلاحية بسيدي بلعباس.
- 4- MAGI وحدة العتاد الفلاحي و الصناعي بالروبية.
- 5- SFT وحدة العتاد المختلف بمصطفى بن ابراهيم سيدي بلعباس.
- 6- HBH وحدة عتاد النقل بحمام بوحجر.

على مستوى خارج البلاد

- عتاد فلاحي من المانيا.

- عتاد فلاحي من ايطاليا.

- عتاد فلاحي من فيلندا.

و لديها زبائن هم:

- Les Agent Agrée : وكلاء معتمدين.

اما عن هيكلية المؤسسة التابعة لها وحدة بوسعادة فمقرها ببئر خادم -الجزائر- وهي منظمة

على النحو التالي:

- المديرية العامة ببئر خادم الجزائر.

- وحدة الشرق قسنطينة ومن فروعها: عنابة، سطيف، ميله، قسنطينة.

- وحدة الغرب وهران ومن فروعها: المدية، سيدي بلعباس.

- وحدة الوسط الحراش ومن فروعها: المدية.

- وحدة الجنوب بوسعادة ومن فروعها: الوادي.

مهامها:

- التسويق.

- تقديم خدمات ما بعد البيع.

- بيع قطع الغيار.

- الخدمات والصيانة.

المطلب الثاني :تعريف ونشأة وحدة الجنوب بوسعادة:

تقع وحدة الجنوب على بعد 4 كلم من وسط مدينة بوسعادة، بالولاية المنتدبة، و170 كلم من ولاية

المسيلة، وتعتبر رابع وحدة تجارية تابعة للمديرية العامة المتواجدة بالجزائر العاصمة.

كانت الوحدة قبل سنة 1987 تابعة للديوان الوطني لعتاد الفلاحي المنشأ بموجب القرار 69/17

بتاريخ 1969/04/03 بمثابة وحدة جهوية تشرف على المنطقة الجنوبية و تضمن تمويلها بالعتاد الفلاحي

مشملة في البداية على الولايات التالية: المسيلة، بسكرة، ورقلة، الجلفة، الاغواط، و في سنة 1985 الحق لها:

## الفصل الثالث : دراسة تطبيقية لمؤسسة تسويق المعدات والآلات الفلاحية وحدة الجنوب بوسعادة

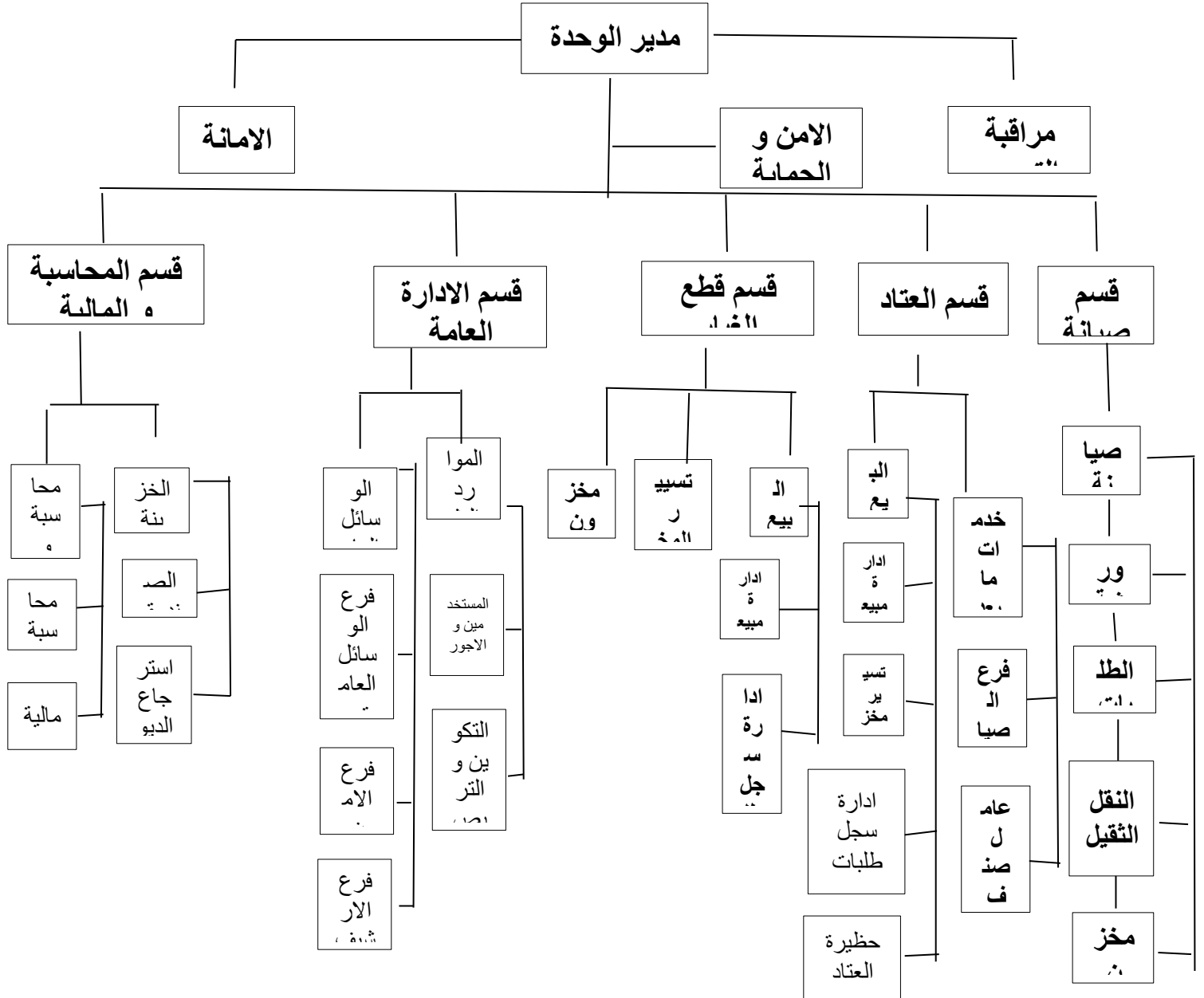
غرداية، الوادي، تمنراست، اليزي، وبعد حل الديوان الوطني لعتاد الفلاحي سنة 1986 اصبحت الوحدة تابعة لمؤسسة الوطنية لانتاج العتاد الفلاحي ENPMA بموجب القرار 0174 الصادر بتاريخ 1987/01/27 كوحدة تجارية لولايات الجنوب حددت مهامها بتوزيع و بيع و تزويد المؤسسات EDIMMAS بالعتاد الفلاحي و قطع الغيار.

وبعد تعديل القانون الاساسي سنة 1998 حيث اصبحت تسميتها الحالية شركة تسويق المعدات و الآلات الفلاحية EPE PMAT SPA Unité Sud de Bou-saada وحدة الجنوب بوسعادة، و في سنة 2018 تم دمج مؤسسات توزيع العتاد الفلاحي EDIMMAS بالمؤسسة الام EPE PMAT Spa، و تم الحاق فرع الوادي Antenne El-oued بوحدة الجنوب بوسعادة. و في سنة 2018 تم دمج مؤسسات توزيع العتاد الفلاحي EDIMMAS بالمؤسسة الام EPE PMAT Spa، وتم الحاق فرع الوادي Antenne EL-oued بوحدة الجنوب بوسعادة.

الفصل الثالث : دراسة تطبيقية لمؤسسة تسويق المعدات والآلات الفلاحية  
وحدة الجنوب بوسعادة

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

الشكل رقم(3-1): الهيكل التنظيمي لمؤسسة تسويق المعدات والآلات الفلاحية وحدة الجنوب بوسعادة:



المصدر: قسم الادارة العامة.

المبحث الثاني: إجراءات الدراسة والتحليل الوصفي للاستبيان

تتمثل إجراءات الدراسة، في مجموعة من الخطوات التي قمنا بها في دراستنا الميدانية لهذا الموضوع، حيث يتم تحديد مجتمع الدراسة وكذا عينتها، ومن ثم تصميم استمارة استبانة وفق سلم ليكرت، وفقا أيضا لإجراءات محددة، لتوزع على أفراد العينة المحددة، وبعد جمع الإجابات تم تبويبها ووضعها في برنامج SPSS للتحليل و المناقشة.

وإضافة إلى الاستمارة، استعملنا المقابلة، والتي تعرف تفاعلا لفظيا من طرف رؤساء مصالح بالشركة، وذلك للحصول على بعض المعلومات الإضافية من بعض المسؤولين في قسم الإدارة، للوقوف على بعض الحقائق الموضوعية.

المطلب الأول: عرض الاستبيان

سنقوم خلال هذا المبحث بتوضيح كيفية ومنهجية إعداد استبيان، وكذا عرض هيكله المكون من مجموعة مجالات، ثم سنستعرض مجتمع الدراسة، وكذلك العينة المستهدفة من هذا المجتمع، وختامًا باستعراض حدود الدراسة والمشاكل التي واجهتنا خلال توزيع هذا الاستبيان.

الفرع الأول: منهجية إعداد الاستبيان

نظرا لطبيعة الدراسة، وبهدف إتمام جانبها التطبيقي تم تصميم استبيان وفق الأدبيات المتعارف عليها في المنهجية بالاستناد إلى الدراسات السابقة لتحديد مؤشرات الدراسة، ومن أجل تحقيق الغرض الذي وجد من أجله الاستبيان تم عرضه على ثلاث أساتذة محكمين، الملحق رقم (2) وهنا تجدر الإشارة إلى أن أغلب توجيهاتهم انصبت على دقة ووضوح الأسئلة المستعملة في الاستبيان وبناءً على الملاحظات تم القيام بما يلزم من حذف، إضافة وتعديل في ضوء مقترحاتهم.

ولقد تم مراعاة النقاط التالية

- الأسلوب البسيط واللغة المفهومة، حتى لا يجد المجيب صعوبة في فهم السؤال.
- التسلسل في إعداد أسئلة الاستبيان.
- الاختصار في الأسئلة حتى لا يشعر المجيب بالملل وتضييع الوقت.

الفرع الثاني: هيكل الاستبيان

تم تقسيم الاستبيان إلى ثلاثة محاور وهي:

الفصل الثالث : دراسة تطبيقية لمؤسسة تسويق المعدات والآلات الفلاحية  
وحدة الجنوب بوسعادة

- المحور الأول: فيه (04) عبارات تتعلق بمجموعة المعلومات الديمغرافية الخاصة بعينة الدراسة.
  - المحور الثاني: يتضمن (04) عبارات تتعلق ب: أهمية أدوات مراقبة التسيير حيث محتوى العبارات يتمحور حول ضرورة واهمية تبني المؤسسة للأدوات الحديثة لمراقبة التسيير ومدى معرفة مجمع الدراسة بهذه الأدوات.
  - المحور الثالث: يتضمن (04) عبارات تتعلق ب: مساهمة لوحة القيادة في تحسين أداء المؤسسة حيث يشمل مضمون هذا المحور اهم النقاط التي تخدمها لوحة القيادة داخل المؤسسة ودرجة أهميتها في اتخاذ القرار.
  - المحور الرابع: يتضمن (04) عبارات تتعلق ب: مساهمة التكلفة المستهدفة في تحسين أداء المؤسسة. ومحتوى هذا المحور يدور حول مدى تأثير التكلفة المستهدفة على كفاءة إنتاجية المؤسسة.
  - المحور الخامس: يتضمن (04) عبارات تتعلق ب: مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء المؤسسة. ويشمل هذا المحور معرّف مدى الاعتماد على بطاقة الأداء في اتخاذ القرارات باعتبارها من أكثر الأدوات استعمالا في المؤسسات.
  - نفس الأمر مع باقي المحاور
- ولقد تم الاعتماد على سلم لكارتر الخماسي (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة) وتم إعطاء درجة لكل إجابة من الإجابات الخمسة كما هو موضح في الجدول التالي:
- الجدول رقم (01): يوضح درجات مقياس لكارتر المستعمل والمتوسط المرجح.
- قسمة مدى مجال الموافقة على عدد الفئات مقاييس ليكرت:  $0.8 = 5/1 - 5$ .

العدد	مدى الفئة (مجال الموافقة = 0.8)	درجة الموافقة
1	أقل من 1.8	غير موافق بشدة
2	1.81-2.60	غير موافق
3	2.61-3.40	محايد
4	3.41-4.20	موافق
5	4.21-5	موافق بشدة

المصدر: من إعداد الطالبة استنادا إلى مقياس لكارتر الخماسي.

الفصل الثالث : دراسة تطبيقية لمؤسسة تسويق المعدات والآلات الفلاحية  
وحدة الجنوب بوسعادة

الفرع الثالث: مجتمع وعينة الدراسة

هذا الفرع خصص للحديث عن مجتمع الدراسة، وكذا العينة المستهدفة لتمثيل هذا المجتمع وذكر عدد استثمارات الأسئلة وكيفية توزيعهم.  
أولاً: مجتمع الدراسة:

من خلال موضوع الدراسة، يتضح أن مجتمع الدراسة يتكون من مجموعة الموظفين بشركة التسويق للمعدات والآلات الفلاحية EPE PMAT SPA.

ثانياً: عينة الدراسة

جدول رقم: (02) توزيع العينة حسب الاستثمارات المسترجعة.

المجموع	
42	العينة
33	المسترجعين
71.42%	النسبة
30	المستجيبين (حجم العينة)

المصدر: من إعداد الطالبة.

تم اختيار العينة بطريقة عشوائية حيث وزعت الاستثمارات على 42 شخص المتكونة من موظفين بشركة التسويق للمعدات والآلات الفلاحية EPE PMAT SPA.

من أصل 33 استثمارة مسترجعة بنسبة 78.42%، تبين أن 03 ناقصة وغير قابلة للاستغلال أي ما يمثل بنسبة 7.14%. على هذا الأساس قدر العدد النهائي للاستثمارات التي أخضعت للتحليل بـ 30 استثمارة، أي بنسبة 71.42% من إجمالي مجتمع الدراسة.

الفرع الرابع: حدود ومشاكل الدراسة

يشمل هذا الفرع على إبراز حدود الدراسة الميدانية، في محاولة لضبط هذه الدراسة، كما سنأتي إلى ذكر الصعوبات والمشاكل التي واجهت الدراسة.

أولاً: الحدود المكانية والزمنية للدراسة:

- الحدود المكانية: شملت مجموعة من موظفي شركة تسويق المعدات والآلات الفلاحية EPE  
PMATSPA ببوسعادة-ولاية المسيلة-

- الحدود الزمنية: كانت الدراسة ككل من شهر مارس-ماي، ودراسة التطبيقية خلال شهر أفريل.  
ثانياً: مشاكل الدراسة:

- انشغال الموظفين حسب أقوالهم، مما يؤدي إلى الإطالة في الرد.

- هناك بعض الإجابات غير واقعية وتكون عشوائية التي تم اهمالها عند التحليل.

ثالثاً: أدوات الدراسة

عملية جمع البيانات والمعلومات تتم بالاعتماد على مجموعة من الأدوات والتي من شأنها المساعدة في

عملية الجمع، لاختبار فرضيات الدراسة والمتمثلة:

- الاستبيان.

- المقابلة.

رابعاً: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

لغرض تحقيق أهداف الدراسة فقد استخدم البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية 24SPSS لتحليل

بيانات الدراسة وذلك من خلال:

- اختبار ألفا كرونباخ لمعرفة مدى ثبات أداة الدراسة ومدى مصداقية آراء العينة؛

- النسب المئوية والأهمية النسبية؛

- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعرفة متوسط آراء العينة المشاركة في الدراسة ومدى انحراف

الإجابات عن الفرضيات؛

- اختبار T؛

- اختبار التباين والانحراف؛

- معادلة الانحدار؛

- برنامج Excel من أجل استعراض الرسوم البيانية.

المطلب الثاني: تحليل الاستبيان

سنتطرق خلال هذا المطلب إلى تحليل النتائج التي تم الحصول عليها بعد استعادة الاستبيانات الموزعة وذلك بالاستعانة بالجداول والأشكال البيانية، إضافة إلى بعض المؤشرات الأخرى وذلك بالاعتماد على برنامج SPSS 24 وسيبني التحليل على المجال الخمس المكونة للاستبيان.

الفرع الأول: الوصف الإحصائي للعينة

بعد تجميع البيانات تم معالجتها باستخدام برنامج spss الإصدار 24، وقبل القيام بالاختبارات اللازمة لتحقيق أهداف البحث قمنا بحساب معامل ألفا كرونباخ (cronbachalpha) للتحقق من ثبات أداة القياس المستخدمة والتأكد من أنها تقيس فعلا ما صممت لأجله كخطوة ثانية، بعد التأكد من صدقه قبل توزيعه، هنا تجدر الإشارة إلى أن مقياس ألفا كرونباخ مؤشر يستخدم لقياس ثبات الأداة أي مدى الترابط بين أسئلة الاستبيان، ففي حالة إعادة تطبيق الاستبيان في ظروف مماثلة يتم الحصول على النتائج نفسها أو الاستنتاجات (لا نقصد بذلك التطابق التام)،

وجاءت نتائج ألفا كرونباخ للاستبيان كالتالي:

الجدول رقم(03): معامل الثبات

المحاور	أهمية أدوات مراقبة التسيير	مساهمة لوحة القيادة في تحسين أداء المؤسسة	مساهمة التكلفة المستهدفة في تحسين أداء المؤسسة	مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء المؤسسة
البنود	04	04	04	04
ألفا كرونباخ	0.72	0.89	0.79	0.78

المصدر: مخرجات برنامج SPSS اعتمادا على إجابات أفراد عينة الدراسة

تظهر نتائج الجدول أعلاه أن قيمة معامل ألفا كرونباخ ونيخ فاقت 0.72 في جميع المحاور مما يفسر ثبات المقياس والعبارات المعتمدة في كل محور.

المطلب الثالث: عرض وتحليل الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة.

يتم في هذا المطلب عرض وتحليل الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة، الظاهرة في المحور الأول من الاستبيان وذلك حسب البنود (الجنس، العمر، المستوى العلمي، نوع الوظيفة)، بالإضافة إلى تبيان دور النتائج المتحصل عليها في تثمين إجابات أفراد العينة والاستعانة بالتمثيل البياني لكل بند من أجل إعطاء توضيح أكثر.

1. توزيع عينة الدراسة حسب الجنس:

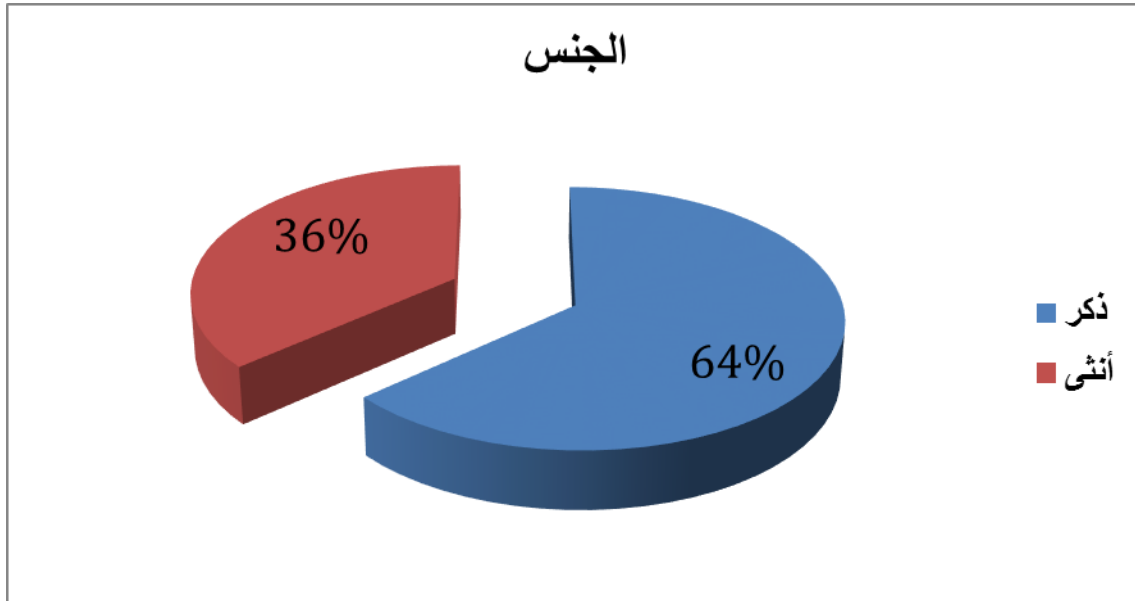
من خلال دراسة وتحليل 30 استمارة تم توزيعها على مختلف الموظفين بالشركة محل الدراسة؛ اتضح أن عينة الدراسة يَغلب عليها الجنس الذكوري 63.33% من إجمالي العينة، والجدول التالي يعرض نتائج توزيع عينة البحث في المؤسسات محل الدراسة حسب الجنس بشكلها المفصل كتالي:

الجدول رقم: (04) توزيع عينة الدراسة حسب الجنس.

أفراد عينة الدراسة		الجنس	المؤسسة
التكرار	النسبة		
19	% 63.33	ذكر	
11	% 36.66	أنثى	
30	100 %	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبة استنادًا إلى مخرجات برنامج SPSS 24 ومخرجات برنامج Excel 2013.

الشكل رقم: (2-3) الدائرة النسبية لتوزيع العينة حسب الجنس في كل عينة الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة استنادًا إلى مخرجات برنامج SPSS 24 ومخرجات برنامج Excel 2013.

2. توزيع عينة الدراسة حسب السن:

يُدلّ عمر الفرد الكبير في أغلب الأحيان على حرصه وموثوقيته في الإجابة على فقرات الاستبيان،

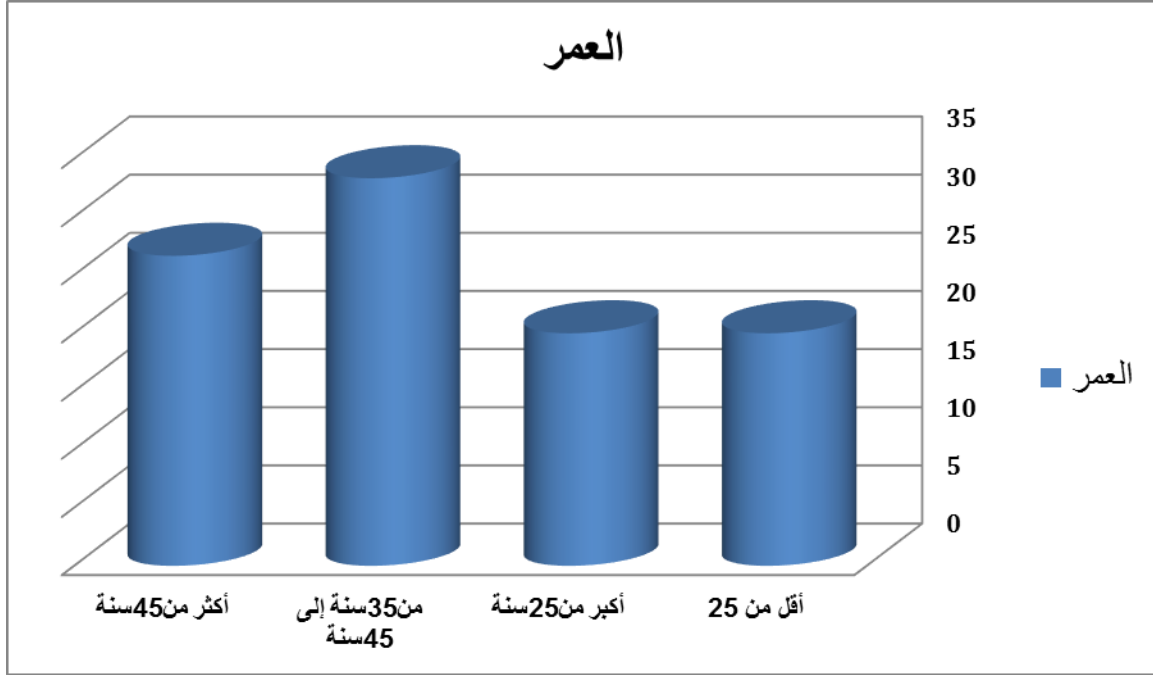
والجدول التالي يوضح توزيع عينة البحث حسب أعمار أفراد عينة الدراسة في المؤسسة محل الدراسة كالتالي:

الجدول رقم: (05) توزيع عينة الدراسة حسب السن.

أفراد عينة الدراسة		المؤسسة
النسبة	التكرار	العمر
20%	06	أقل من 25 سنة
20%	06	أكبر من 25 سنة
33.33%	10	من 25 سنة إلى 45 سنة
26.66%	08	أكثر من 45 سنة
100 %	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة استنادًا إلى مخرجات برنامج SPSS 24 ومخرجات برنامج Excel 2013.

الشكل: (3-3) التوزيع النسبي لأفراد العينة حسب العمر



المصدر: من إعداد الطالبة استنادًا إلى مخرجات برنامج SPSS 24 ومخرجات برنامج Excel 2013.

من خلال الشكل يظهر أن نسبة 33.33% من أفراد العينة تتراوح أعمارهم بين 35 سنة و45 سنة، تليها الفئة التي أعمارها أكثر من 45 سنة بنسبة 26.66% مما يدل على أن عينة الدراسة معظمها كهول وهذا مؤشر يعكس واقعية النتائج وفعاليتها، على غرار الشباب الذين تتمثل نسبهم من العينة 20% بالنسبة للذين أعمارهم

أقل من 25 سنة، ونسبة 20% أيضا للذين أعمارهم أكثر من 25 سنة.

3. توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي:

يُعتبر سن أفراد العينة مهم في هذه الدراسة ولكن ليس بقدر أهمية المستوى العلمي الذي يحملونه، لذا

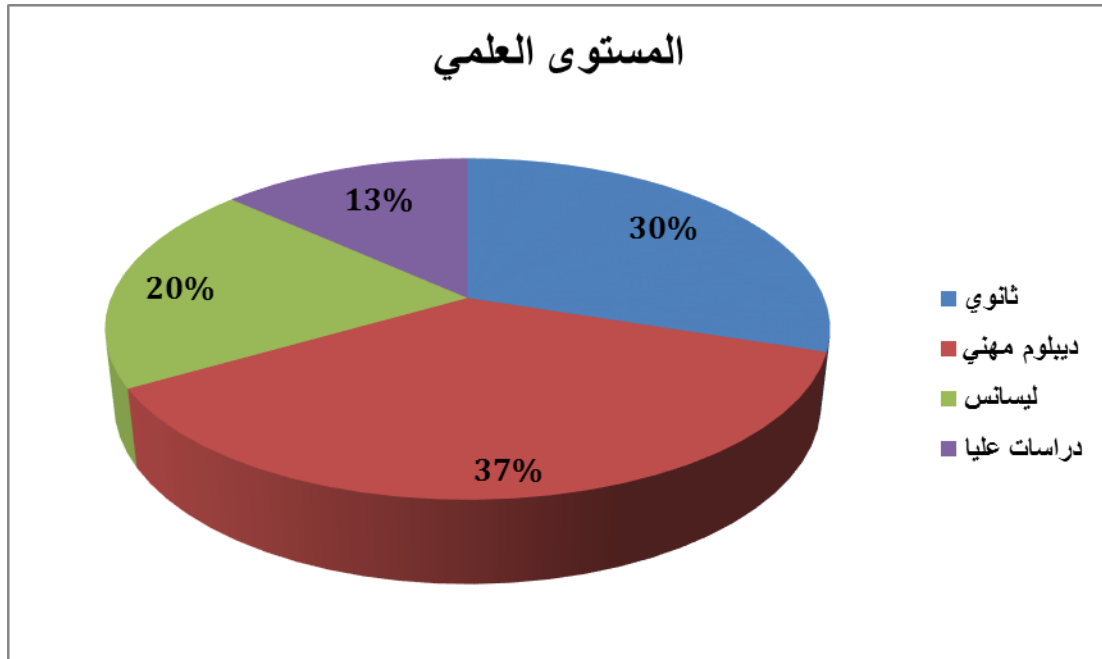
يتم عرض وتحليل توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي كما يلي:

الجدول رقم: (06) توزيع عينة الدراسة حسب المستوى العلمي.

أفراد عينة الدراسة		المؤسسة المستوى العلمي
النسبة	التكرار	
30%	09	ثانوي
36.66%	11	ديبلوم مهني
20%	06	ليسانس
13.33%	04	دراسات عليا
100 %	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة استنادًا إلى مخرجات برنامج SPSS 24 ومخرجات برنامج Excel 2013.

الشكل: (3-4) الدائرة النسبية لتوزيع العينة حسب المستوى العلمي في كل عينة الدراسة.



المصدر: من إعداد الطالبة استنادًا إلى مخرجات برنامج SPSS 24 ومخرجات برنامج Excel 2013.

نلاحظ من الشكل، الدائرة النسبية لتوزيع النسب حسب المستوى العلمي لأفراد عينة الدراسة، حيث

نجد النسبة العالية 36.66% من العينة من مستوى ديبلوم مهني ، تليها الذين يحملون شهادات ثانوية من

الفصل الثالث : دراسة تطبيقية لمؤسسة تسويق المعدات والآلات الفلاحية  
وحدة الجنوب بوسعادة

أفراد العينة بنسبة 30%، بعدها بنسبة 20% لحاملي شهادة ليسانس بنسبة 20%، أما في الأخير ذوي الدراسات العليا بنسبة 13.33%، ومنه نستنتج أن معظم أفراد العينة مستوى ثانوي وأقلية من يحملون شهادات جامعية، وهذا يمكن أن يؤثر على أجوبة العينة.

1- توزيع عينة الدراسة حسب نوع الوظيفة

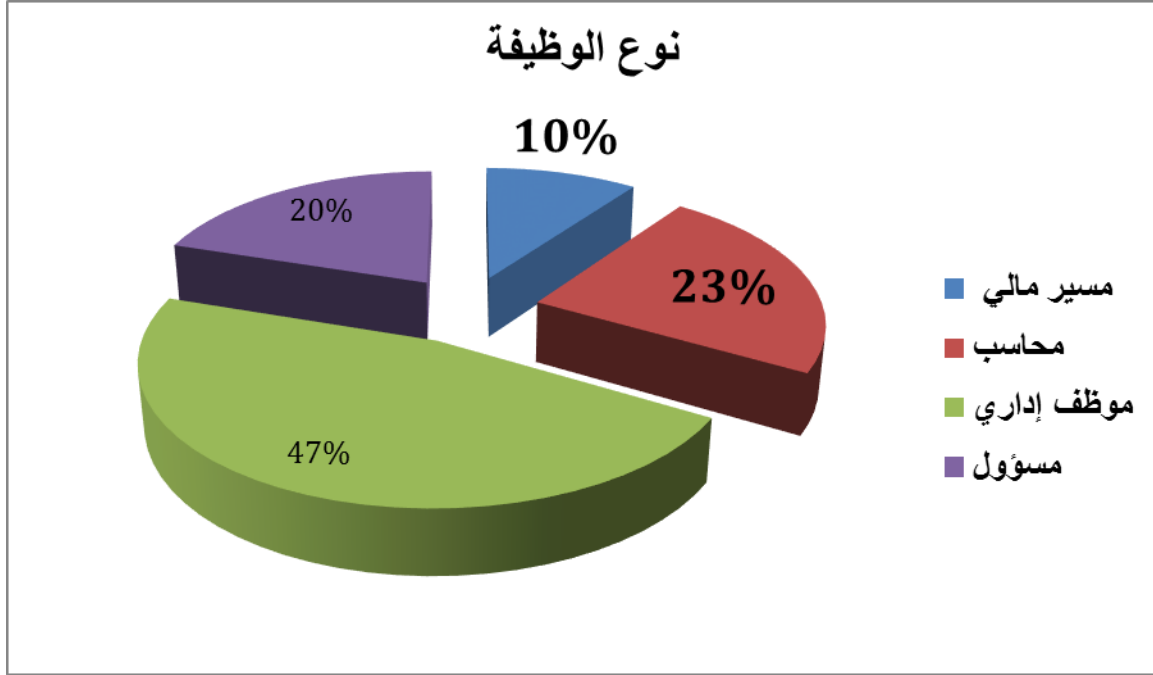
يبين الجدول رقم (0) توزيع عينة الدراسة حسب نوع الوظيفة، وعلى المستوى الكلي لإجمالي مفردات العينة كما يلي:

الجدول رقم: (07) توزيع عينة الدراسة حسب نوع الوظيفة.

أفراد عينة الدراسة		نوع الوظيفة
النسبة	التكرار	
10%	03	مسير مالي
23.33%	07	محاسب
46.66%	14	موظف إداري
20%	06	مسؤول
100 %	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة استنادًا إلى مخرجات برنامج SPSS 24 ومخرجات برنامج Excel 2013.

الشكل رقم: (3-5) الدائرة النسبية لتوزيع العينة حسب نظام الإخضاع الضريبي



المصدر: من إعداد الطالبة استنادًا إلى مخرجات برنامج SPSS 24 ومخرجات برنامج Excel 2013. نلاحظ من خلال الشكل، أنه لا يوجد تقارب في نوعية الوظيفة، الذي تنتمي إليه عينة الدراسة، وذلك بأغلبية موظفين إداريين بنسبة 47% من العينة، وتليها نسبة 23% محاسبين. وبعدها مسؤولين في مختلف المصالح المتواجدة بنسبة 20% أما الباقي كانت عبارة على مدير مالي بنسبة 10%، وهذا التباعد القليل في النسب يبين مدى تنوع أفراد العينة، وعدم انحصارها على فئة معينة.

المبحث الثالث: تحليل ومقارنة نتائج الدراسة الميدانية في المؤسسة محل الدراسة.  
حتى تتم دراسة موضوع واقع تطبيق الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية،  
تم تحليل ومقارنة نتائج البحث المتوصل إليها في الدراسة الميدانية لكل بند على حدى وعلى مستوى المؤسسة  
محل الدراسة، وذلك عن طريق عرض إجابات الاستبيان في درجات الموافقة الخمسة الظاهرة في الجدول رقم  
(01)، واستنادًا إلى مخرجات البرامج الحاسوبية (برنامج 24SPSS وبرنامج Excel2016 ) والأساليب  
الإحصائية المذكورة في المبحث الثاني ، وحتى يتم التوصل إلى استنتاجات مفصلة ودقيقة قدر الإمكان في  
موضوع البحث تم دراسة كل محور من محاور الاستبانة على حدى، كل محور يهدف إلى عرض وتحليل بُعد من  
موضوع الدراسة ككل.

المطلب الأول: تحليل ومقارنة نتائج المحور الثاني من الاستبيان.

خصص المحور الثاني من استمارة الدراسة لمعرفة دور الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير في تحسين أداء  
المؤسسة -دراسة حالة شركة تسويق المعدات والآلات **EPE PMAT SPA**- حيث تهدف كل فقرة  
إلى تحليل جزء معين من موضوع المحور وذلك كما يلي:  
من أجل الوقوف على مدى تطبيق الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية  
تم الاعتماد على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري في جدول واحد بغية إظهار الاختلافات كما يلي:

الجدول رقم: (08) المحور الثاني: أهمية أدوات مراقبة التسيير

أفراد عينة الدراسة		المؤسسة	
الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	المؤسسة
0,57	4,55 (موافق بشدة)	1	نجاح نظام مراقبة التسيير من نجاح المؤسسة .
470,	4,65 (موافق بشدة)	2	جعل إجبارية مراقبة التسيير داخل المؤسسة تجعلها أكثر كفاءة وفعالية في تحقيق أهدافها.
1,01	4,11 (موافق)	3	كافة مصالح الإدارة والموظفين على دراية بمراقبة التسيير وأدواته من قديمة وحديثة
660,	4,69 (موافق بشدة)	4	تمارس مهنة مراقبة التسيير من قبل متخصصين في المجال
4.5 (موافق بشدة)		المتوسط الحسابي الإجمالي	

المصدر: من إعداد الطالبة استنادًا إلى مخرجات برنامج SPSS 24 ومخرجات برنامج Excel 2016.

- يبين لنا الجدول رقم (10) المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لكل فقرة من فقرات المحور الثاني، و سنقوم فيما يلي بتحليل كل فقرة من فقرات المحور حسب ماهي مرتبة في الجدول:
- العبارة رقم(01): المتوسط الحسابي 4,55 و هذا يعني درجة موافقة مرتفعة جدا.
  - العبارة رقم (02): المتوسط الحسابي 4,65 و هذا يعني درجة موافقة مرتفعة جدا.
  - العبارة رقم (03): المتوسط الحسابي 4,11 و هذا يعني درجة موافقة مرتفعة جدا.
  - العبارة رقم (04): المتوسط الحسابي 4,69 و هذا يعني درجة موافقة مرتفعة جدا.

الجدول رقم: (09) المحور الثالث: مساهمة لوحة القيادة في تحسين أداء المؤسسة

أفراد عينة الدراسة		المؤسسة	
الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	
0,97	4,42 (موافق بشدة)	يعتمد متخذو القرارات على مخرجات لوحة القيادة في اتخاذ قرارات المؤسسة	1
0,81	4,11 (موافق)	يتم تقييم الموارد البشرية من خلال الاعتماد على المؤشرات للوحة القيادة	2
0,75	4,32 (موافق بشدة)	الاعتماد على أداة لوحة القيادة كبديل لمختلف أدوات التسيير القديمة(تكلفة النشاط، الموازنات)	3
1,02	3,42 (موافق)	تعمل لوحة القيادة على تعزيز الاتصال الجيد بين المسؤولين وكافة المستويات الإدارية	4
	4.06(موافق)	المتوسط الحسابي الإجمالي	

المصدر: من إعداد الطالبة استنادًا إلى مخرجات برنامج SPSS 24 ومخرجات برنامج Excel 6201.

- يبين لنا الجدول رقم(11) المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لكل فقرة من فقرات المحور الثالث، سنقوم فيما يلي بتحليل كل فقرة من فقرات المحور حسب ماهي مرتبة في الجدول.
- العبارة رقم (01): المتوسط الحسابي 4,42 و هذا يعني درجة موافقة مرتفعة جدا.
  - العبارة رقم (02): المتوسط الحسابي 4,11 و هذا يعني درجة موافقة مرتفعة جدا.
  - العبارة رقم (03): المتوسط الحسابي 4,32 و هذا يعني درجة موافقة مرتفعة جدا.
  - العبارة رقم (04): المتوسط الحسابي 3,42 و هذا يعني درجة موافقة متوسطة.

الجدول رقم: (10) المحور الرابع: مساهمة التكلفة المستهدفة في تحسين أداء المؤسسات

أفراد عينة الدراسة		المؤسسة	
الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	
0,79	4,11 (موافق)	1	يتم اتباع أداة التكلفة المستهدفة من أجل تحقيق القدرة التنافسية
0,45	4,67 (موافق بشدة)	2	اشباع رغبات واحتياجات العملاء من زاوية السعر والتكلفة من خلال أداة ومؤشرات التكلفة المستهدفة.
0,91	4,02 (موافق)	3	تمكن التكلفة المستهدفة الزبائن من شراء منتجات المؤسسة بسهولة وبأسعار منخفضة
0,81	4,75 (موافق بشدة)	4	تعمل أداة التكلفة المستهدفة على ترابط الأقسام الداخلية في المؤسسة والعمل كفريق واحد من بين مهامه التخطيط والتسويق وتطوير المنتجات.
384, (موافق بشدة)		المتوسط الحسابي الإجمالي	

المصدر: من إعداد الطالبة استنادًا إلى مخرجات برنامج SPSS 24 ومخرجات برنامج Excel 2013.

يبين لنا الجدول رقم(10)المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لكل فقرة من فقرات المحور الرابع،

سنقوم فيما يلي بتحليل كل فقرة من فقرات المحور حسب ماهي مرتبة في الجدول.

- العبارة رقم(01): المتوسط الحسابي 4,11 و هذا يعني درجة موافقة مرتفعة جدا.
- العبارة رقم (02): المتوسط الحسابي 4,67 و هذا يعني درجة موافقة مرتفعة جدا.
- العبارة رقم (03): المتوسط الحسابي 4,02 و هذا يعني درجة موافقة مرتفعة جدا.
- العبارة رقم (04): المتوسط الحسابي 4,75 و هذا يعني درجة موافقة مرتفعة جدا.



الجدول رقم: (11) المحور الخامس: مساهمة الأداء المتوازن في تحسين أداء المؤسسة

أفراد عينة الدراسة		المؤسسة	
الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	
0,79	4,13 (موافق)	1	يتم الاعتماد على بطلقة الأداء مع التقرير المالي من أجل تقييم أدا المؤسسة
0,55	4,77 (موافق بشدة)	2	تقييم الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة من خلال مخرجات بطاقة الأداء المتوازن
0,91	4,06 (موافق)	3	تعمل بطاقة الأداء المتوازن على اشباع حاجيات إدارية من خلال التقرير الموحد للاستراتيجيات
0,91	4,65 (موافق بشدة)	4	تركز بطاقة الأداء على حجم ومستوى الدخل التشغيلي والعائد على رأس المال المستثمر
4.40 (موافق بشدة)		المتوسط الحسابي الإجمالي	

المصدر: من إعداد الطالبة استنادا إلى مخرجات برنامج 24spss ومخرجات برنامج Excel 2016

يبين لنا الجدول رقم(11) المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لكل فقرة من فقرات المحور الرابع،

سنقوم فيما يلي بتحليل كل فقرة من فقرات المحور حسب ماهي مرتبة في الجدول.

- العبارة رقم (01): المتوسط الحسابي 4,13 و هذا يعني درجة موافقة مرتفعة جدا.
- العبارة رقم (02): المتوسط الحسابي 4,77 و هذا يعني درجة موافقة مرتفعة جدا.
- العبارة رقم (03): المتوسط الحسابي 4,06 و هذا يعني درجة موافقة مرتفعة جدا.
- العبارة رقم (04): المتوسط الحسابي 4,65 و هذا يعني درجة موافقة مرتفعة جدا.

المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة.

بعد دراسة وتحليل فقرات الاستبيان والوقوف على تحليل دور الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية ثم العمل على تفسير هذه الاختلافات حسب الواقع في المؤسسة محل الدراسة، يتم في هذا المطلب اختبار الفرضيات من هذه الدراسة وذلك وفق المراحل التالية:

- صياغة فرضية العدم والفرضية البديلة للفرضيات الثلاثة الأولى من فرضيات الدراسة؛
- تم استخدام اختبار (T) للعينة المفردة (One Sample T-Test)، لدراسة وجود فروقات بين المتوسط الحسابي للعينة والمتوسط الحسابي للمجتمع (المتوسط الفرضي الذي يساوي 3)<sup>93</sup>، ثم حساب مستوى الدلالة (T) ومقارنتها مع الدلالة الإحصائية المعتمد في هذه الدراسة (0,05) أو من خلال مقارنة قيمة (T) المحسوبة مع قيمة (T) الجدولية أيهما أكبر، فإذا كانت قيمة (T) المحسوبة هي الأكبر يتم قبول الفرضية والعكس صحيح.
- يتم رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة ولكل المؤسسات محل الدراسة أكبر أو يساوي من المتوسط الحسابي الفرضي (أداة القياس) والذي يساوي 3.

- يتم قبول فرضية العدم ورفض الفرضية البديلة إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة ولكل المؤسسات محل الدراسة أقل من المتوسط الحسابي الفرضي (أداة القياس) والذي يساوي 3.
- 1. اختبار الفرضية:

▪ نص الفرضية: عدم اعتماد المؤسسات الاقتصادية على الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير من أجل تحسين أدائها.

▪ فرضية العدم: عدم اعتماد المؤسسات الاقتصادية على الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير من أجل تحسين أدائها.  $H_0: X \leq 3$ .

▪ الفرضية البديلة: تعتمد المؤسسات الاقتصادية على الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير من أجل تحسين أدائها.  $H_1: X \geq 3$ .

يبين الجدول التالي البيانات الإحصائية المستخدمة في اختبار صحة الفرضية الأولى من عدمها في هذه

<sup>93</sup>  $3 = 1+2+3+4+55$

الدراسة كما يلي:

الجدول رقم: (12) نتائج اختبار (T) والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري للفرضية الأولى.

الفرضية الأولى	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (T) المحسوبة	قيمة (T) الجدولية <sup>94**</sup>	درجات الحرية DF	مستوى الدلالة الإحصائية Sig
توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين دور العوامل السلوكية في تحديد الوعاء الضريبي.	3,766 1	0,56	4,998	1,128	29	0.002

المصدر: من إعداد الطالبة استنادًا إلى مخرجات برنامج SPSS 24.

يتضح من الجدول السابق؛ أن قيمة T المحسوبة التي بلغت (4,998) أكبر من قيمة T الجدولية التي تساوي (1,128)، وكان مستوى الدلالة الإحصائية (0.002=sig) أقل من مستوى الدلالة القياسية (0.05=sig)، الأمر الذي يؤدي إلى رفض فرضية العدم (عدم اعتماد المؤسسات الاقتصادية على الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير من أجل تحسين أداءها) وقبول الفرضية البديلة (تعتمد المؤسسات الاقتصادية على الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير من أجل تحسين أداءها)، وهذا ما يؤكد لنا المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة في كل الجهات محل الدراسة والذي (بلغ 3,7661)، وعند مقارنة هذه القيمة الأخيرة مع أداة القياس البالغة 3 يتضح أن المتوسط الحسابي أكبر من قيمة أداة القياس، الأمر الذي يدل على تناسق إجابات أفراد العينة حول فقرات المحور الثاني الخاص بهذه الفرضية.

تم التأكد من أن فرضية هذا البحث والمبينة في مقدمة الدراسة صحيحة وهي تعتمد المؤسسات الاقتصادية على الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير من أجل تحسين أداءها ، ومن خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول رقم (12)، يتضح لنا أن قيمة المتوسط الحسابي المحسوب لهذا المحور بلغ 3.7661 وهي تفوق قيمة المتوسط الحسابي الافتراضي 3، مما يدل على أن إجابات أفراد العينة تقع في مجال الموافقة، وبدرجة مرتفعة هذا ما يوضح إن جميع الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير باختلافها تحسن من أداء المؤسسة الاقتصادية بصفة عامة و المؤسسة محل الدراسة بصفة خاصة. وتختلف قيم المتوسطات الحسابية للمحاور باختلاف درجة موافقة أفراد

العينة على فقرات كل محور، ففي المحور الثاني أهمية أدوات مراقبة التسيير بلغ متوسط إجابات العينة (4.5) حيث نسبة كبيرة من أفراد العينة لديها اطلاع على أدوات مراقبة التسيير و تعطي اهتمام كبير لتبني فكرة تباعه و مدى أهميته داخل المؤسسة.

ويبين المحور الثالث إجابات العينة بدرجة مرتفعة واتجاه ايجابي بمتوسط حسابي (4.04)، مدى ميل أفراد العينة في استعمال اداه لوحه القيادة من أجل تعزيز الاتصال الجيد بين مستويات الإدارية، واستعمال مخرجاتها كوسيلة لاتخاذ القرارات.. أما المحور الرابع بلغت إجابات العينة درجة موافقة مرتفعة جدا بمتوسط حسابي (4.38) وهذا يبين مدى تأثير التكلفة المستهدفة في تحسين أداء المؤسسة من جانب أنها تهتم بالزبون بنسبة أكثر من الأطراف الأخرى، فتعتبر أيضا من الوسائل المساعدة على تحديد إحتياجات المؤسسة بطريقة فعالة. أما جاء المحور الخامس بمتوسط حسابي 4.40 أي درجة الموافقة مرتفعة جدا، ومن إجابات أفراد العينة تبين أن من أكثر الأدوات المعروفة و المستعملة داخل المؤسسة الاقتصادية هي بطاقة الأداء المتوازن، حيث تشمل عدة جوانب من بينها تحديد الأهداف والاهتمام بحجم العائد الإنتاجي و الربحي.

# خاتمة

خاتمة:

قمنا من خلال دراستنا بالتعرف على واقع تطبيق الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير في تحسين أداء مؤسسة تسويق الآلات والمعدات الفلاحية EPE PMAT SPA Unité Sud De Bou Saada التي تعد أهم المؤسسات المالية وكبكية المؤسسات الاقتصادية فهي تسعى دائما إلى تحقيق الربحية، وإن من أهم العوامل التي تساعد على قيادة المؤسسة نحو تحقيق أهدافها هو الاستعمال الجيد لأدوات مراقبة التسيير، وهذا ما دفع المؤسسات الاقتصادية إلى البحث عن طرق وأساليب حديثة بعد عجز الأساليب التقليدية التي كانت تركز فقط على المعلومات المالية من أجل تعظيم الربحية، حيث أن الأساليب الحديثة يتم استخدامها من أجل توفير معلومات دقيقة وملائمة، مما يسمح لها باستغلال هذه المعلومات المساهمة في تحسين أدائها. حيث اهتمت هذه الدراسة بعرض الجانب النظري للأساليب الحديثة لمراقبة التسيير ومساهمتها في تحسين أداء المؤسسة وفي الجانب التطبيقي قد تم التركيز على الأساليب الحديثة لمراقبة التسيير المتمثلة في لوحة القيادة ، بطاقة الأداء المتوازن والتكلفة المستهدفة، والتي ظهرت نتيجة للنقص والعجز الذي عرفته الأدوات التقليدية ، ولذلك حاولنا معرفة مدى تأثير هذه الأدوات على المؤسسة مل الدراسة .

من خلال ما سبق يمكن اثبات أو نفي الفرضيات الموضوعية كالتالي:

الفرضية الأولى: تم اثبات صحة الفرضية أن الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير تساهم في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية من خلال الدراسة التطبيقية على مؤسسة تسويق الآلات والمعدات الفلاحية وحدة جنوب بوسعادة.

الفرضية الثانية: من خلال الدراسة أدركنا أن الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير تساهم في تحسين أداء المؤسسة وهذا ما ينفي الفرضية القائلة عدم اعتماد المؤسسات الاقتصادية على الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير من أجل تحسين أدائها.

ومن خلال هذه الدراسة استطعنا استخراج عدة نتائج سواء على المستوى النظري أو على المستوى

التطبيقي ويمكن تلخيصها فيما يلي:

● بالنسبة للدراسة النظرية: توصلنا من خلال الدراسة النظرية إلى النقاط التالية:

□ أن تقييم أداء المؤسسة يكون بشكل كبير وأكثر دقة وفعالية، وهذا على المدى الطويل من

خلال استخدام أدوات مراقبة التسيير الحديثة؛

- تطورت تقنيات مراقبة التسيير تبعاً للحاجة إلى حل مشاكل المتولدة من اتساع النشاط الاقتصادي؛
- لا يتم تحقيق أهداف المؤسسة الاقتصادية بفعالية إلا عن طريق انتهاجها لمراقبة التسيير؛
- الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير تساهم في تحسين أداء المؤسسة.
- بالنسبة للدراسة التطبيقية: تحتوي النتائج التطبيقية على مجمل النتائج التي لخصت من المحور التطبيقي، يمكن ذكر أهمها كما يلي:
- من خلال دراستنا التطبيقية تبين لنا أن المؤسسة محل الدراسة تعتمد على الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير؛
- مراقبة التسيير تعتبر العملية التي تعمل على التأكد من أنه تم الوصول إلى الأهداف بالاستخدام الأمثل للموارد؛
- المؤسسة تولي أهمية بالغة بالنسبة إلى المحور المالي الذي يمثل الأهم والأساس.
- التوصيات:
- بناء على النتائج السابقة يمكن تقديم التوصيات الآتية:
- في حالة التوظيف الجديد يجب مراعاة أن يتم استقطاب الإطارات بشكل كفؤ وفعال؛
- ضرورة توعية الأفراد بأهمية أدوات مراقبة التسيير الحديثة وأهدافها حتى يساهموا في إقامته بأسرع ما يمكن؛
- العمل أكثر على تدريب وتكوين العمال.
- أفاق البحث:
- دوافع تطبيق الأساليب الحديثة لمراقبة التسيير في المؤسسات الخدمية؛
- تطبيق الأساليب الحديثة لمراقبة التسيير في البنوك وشركات التأمين.

المراجع

و

الملاحق

1 . المراجع باللغة العربية :

اولا :الكتب

- 1- إبراهيم مُجَّد المحاسنة، إدارة وتقييم الأداء الوظيفي، دار جرير للنشر والتوزيع، 2013.
- 2- أحم أحمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية ، ( دار الجامعية للنشر ، مصر، 1999 ) .
- 3- امين الساعاتي، إدارة الموارد البشرية من النظرية إلى التطبيق ، (القاهرة للنشر والتوزيع ، مصر ، 2001) .
- 4- أنيس الشنطي وعامر الأشقر، المحاسبة الإدارية، دار البداية للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن، الطبعة الأولى، 2006.
- 5- أمين السيد لطفي، إدارة الأعمال باستخدام معلومة المحاسبة، الإسكندرية، الدار الجامعية للنشر، 2007 م .
- 6- أحمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، إدارة المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005.
- 7- احمر صقر عاشور، إدارة القوة العاملة، الأسس وأدوات البحث التطبيقي، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1988.
- 8- حمزة الشمخي، وإبراهيم الجزراوي، الإدارة المالية الحديثة منهج عملي تحليلي في اتخاذ القرارات، دار الصفاء للنشر والتوزيع، 1998،
- 9- حمزة محمود الزبيدي، التحليل المالي لأغراض تقييم الأداء والتنبؤ بالفشل، الوراق، 2010 .
- 10- خالص صافي صالح، تقنيات تسيير ميزانيات المؤسسة الاقتصادية المستقلة، ديوان المطبوعات الجامعية، 2006.
- 11- طاهر محسن منصور الغالي، وائل مُجَّد صبحي إدريس، الإدارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر، 2007.
- 12- صلاح عبد الباقي ، إدارة الموارد البشرية ، (الدار الجامعية ، الإسكندرية، مصر، 2000).
- 13- عادل حسن، إدارة الافراد، ( مركو الإسكندرية للكتاب، مثر ، 1995 ) .

- 14- العربي بلقاسم فرحاتي، تأهيل الموارد البشرية " قديما وحديثا" دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن ، 2012.
- 15- السعيد فرحات جمعي ، الأداء المالي لمنظمات الأعمال، دار المريخ الرياض، 2000.
- 16- علي عباس، أساسيات علم الإدارة، دار المسيرة، 2009،
- 17- مُجّد سعيد سلطان ، السلوك الإنساني في المنظمات ، فهم وإدارة الجانب الإنساني للعمل، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر ، 2002.
- 18- مُجّد محمود الخطيب، الأداء المالي وأثره على عوائد أسهم الشركة، دار الحامد للنشر، 2010.
- 19- مُجّد محمود الخطيب، الأداء المالي وأثره على قوائم أسهم الشركات، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2010.
- 20- مهدي حسن زويلف، إدارة الموارد البشرية، مدخل كمي ، (دار الفكر للطباعة والتوزيع، عمان (2001).
- 21- ناصر دادي عدون، محاسبة تحليلية، الجزائر، دار المحمدية العامة.
- 22- نزار عوني تنمية الأداء الوظيفي والإداري، دار دجلة ناشرون وموزعون، الأردن، 2015.
- 23- هيرمان اغينيس (**Herman Aguinis**) ترجمة سامح عبد المطلب عمر، إدارة الأداء، دار الفكر، ط أ ، عمان، الأردن ، 2011،
- 24- نعيم إبراهيم الطاهر، أساسيات إدارة الأعمال ومبادئها، عالم الكتاب الحديث، الأردن، 2010.

- 1- حسيبة بن بوط، أثر نظم المعلومات الإدارية على الأداء المالي للبنوك التجارية، مذكرة ماستر، كلية علوم التسيير، 2013.
- 2- راسب وفاء، المساهمة في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية من خلال بطاقة الأداء المتوازن، مذكرة دكتوراء، كلية اقتصادية وع ن، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2016.
- 3- زابي مريم، عيسى عيدة، مراقبة التسيير كنظام للمعلومات، مذكرة ماجستير، 2012.
- 4- زينب بن مراد، مساهمة مؤشرات القيمة الاقتصادية المضافة EVA في اقييم الأداء المالي لمؤشرات القطاع الخاص، بالجزائر، مذكرة ماستر، تخصص مالية المؤسسة، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة- 2014.
- 5- سعاد عقون، نظام مراقبة التسيير، أدوات ومراحل أقامتها في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر،
- 6- سمير بن براح، دور الموازنات التقديرية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2007-2008.
- 7- كمال يوسف البركة، أساليب المحاسبة الإدارية في تفعيل حوكمة الشركات، مذكرة الماجستير، المحاسبة والتمويل، الجامعة الإسلامية غزة، 2012.
- 8- هياج عبد الرحمان، أثر مراقبة التسيير على الرفع من مستوى الأداء المالي، مذكرة الماجستير، كلية التسيير، جامعة ورقلة، 2012.
- 9- ياسر فتحي الهنداوي المهدي، العدالة التنظيمية وأداء المعلمين لسلوك المواطنة بالمدارس الثانوية العامة في مصر، أطروحة دكتوراء الفلسفة في التربية، إدارة تعليمية، قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية، كلية التربية، جامعة عين شمس، مصر، 2002.

ثالثا: المجالات.

- 1- أحمد هاني مُجَّد النعيمي، آمال سرحان سليمان، إمكانية إقامة نظام بطاقة الأداء المتوازن ، دراسة استطلاعية في شركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية لمحافظة نينوى، مجلة تكريت للعلوم الإدارية ، الاقتصادية ، مجلد 06 ، العدد 19، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة تكريت العراق ، 2010.
- 2- سعاد حاسم مُجَّد، التكلفة المستهدفة أداة لتحقيق الميزة التنافسية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 1، مجلة 17، بغداد 2017.
- 3- عبد المالك مزردة، الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية العدد الأول، جامعة بسكرة، 2001.
- 4- عبد المالك مزهدود، الأداء بين الكفاءة والفعالية، مفهوم أو تقييم، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة، العدد الأول، نوفمبر 2000.
- 5- هوارى سويسي، دراسة تحليلية لمؤشر القياس أداء المؤسسات من منظور خلف القيمة، مجلة الباحث، العدد 07، جامعة رقلة 2010.
- 6- علاء حاسم سليمان وآخرون، استعمال تقنية التكلفة المستهدفة في تخفيض التكاليف بالتطبيق في شركة الأمل الصناعية، مجلة دراسات محاسبية ومالية، العدد 21، 2001 .

رابعا: الملتقيات و الندوات

- 1- مُجَّد نجيب دباش وطارق قدوري، مداخلة حول اثر تطبيق النظام المحاسبي المالي على الممارسة المحاسبية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر ، الملتقى الوطني حول واقع وافاق النظام المحاسبي المالي في المؤسسات لصغيرة والمتوسطة في الجزائر جامعة الوادي 5-6 ماي 2013 .

- Brnard martory, contrôle de gestion social, libirarie -1  
vuibert, paris, 1999,p325..
- Human performance, -2  
[www.Bisnessdictionary.com/Definition/Human-  
Performance](http://www.Bisnessdictionary.com/Definition/Human-Performance) Accessed On:19/09/2016..
- Bose sanjoy, Keith thomas, applying the balanced scorecard -3  
for better performance of intellectuel capital, journal ,  
oftntellectial capital ,Vol.8-O4 , 2007
- Dictionnaire Larousse De Langue Française ,( 2001),. -4
- George R terry, stephan G franclin, les principas du -5  
management,paris,1985
- Lamglais,C Bonnier, control de Gestion, paris, 2006.. -6
- Meshane, S.I.Glinow.M.A.V.(2010).Organizationl Behavior -7  
:Emarging Knowledge And Practice for The Real World ,  
Megraw – Hill. 5<sup>th</sup>· Ed, USA,P35
- Michel Gervais ,control de gestion, paris, 1997. -8

ثانيا: الملاحق:

الملحق رقم (01): استبيان

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

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم علوم المالية والمحاسبة

السلام عليكم و رحمة الله وبركاته:

في اطار إعداد مذكرة ماستر بعنوان: واقع تطبيق الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة شركة تسويق المعدات والآلات الفلاحية -EPE PMAT SPA وتهدف الدراسة إلى معرفة واقع تطبيق الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير في المؤسسة محل الدراسة. وفي سبيل ذلك فإننا نتوقع منكم المساهمة الجادة في إنجاح هذه الدراسة وذلك للإجابة بكل موضوعية على كافة الأسئلة، وذلك بوضع علامة (x) في الخانة التي تتفق مع رأيكم، علما بأن هذه المعلومات ستستخدم لغرض البحث العلمي فقط.

شكرا لكم مقدما، لجهونكم وحسن تعاونكم

الطالبة: بن عبد الرحمان خديجة

الطالبة: تواتي هادية

المشرف: الدكتور عفيصة عبد الرحمان

سنة ثانيا ماستر

تخصص: تدقيق ومراقبة التسيير

2021/2022

القسم الأول: معلومات شخصية

- الجنس: ( ) أنثى ( ) ذكر
- العمر: أقل من 25 سنة ( ) أكبر من 25 ( )  
من 35 سنة إلى 45 سنة ( ) أكثر من 45 سنة ( )
- المستوى التعليمي: ثانوي ( ) دبلوم مهني ( )  
ليسانس ( ) دراسات عليا ( )
- نوع الوظيفة: مسير مالي ( ) محاسب ( )  
موظف إداري ( ) مسؤول ( )

القسم الثاني: نور الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير في تحسين أداء للمؤسسة

المحور	العبارات	أتفق تماما	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق تماما
أهمية أدوات مراقبة التسيير	1-إنجاح نظام مراقبة التسيير من نجاح المؤسسة					
	2-جعل إجبارية مراقبة التسيير داخل المؤسسة تجعلها أكثر كفاءة وفعالية في تحقيق أهدافها					
	3-كافة مصالح الإدارة والموظفين على دراية بمراقبة التسيير وأدواته من قديمة وحديثة					
	4-تمارس مهنة مراقبة التسيير من قبل متخصصين في المجال					
	1-يعتمد متخذي القرارات على مخرجات لوحة القيادة في اتخاذ قرارات المؤسسة					

					2- يتم تقييم الموارد البشرية من خلال الاعتماد على المؤشرات الإنسانية للوحة القيادة	مساهمة لوحة القيادة في تحسين أداء المؤسسة
					3- الاعتماد على أداة لوحة القيادة كبديل لمختلف أدوات التسيير القديمة (تكلفة النشاط، الموازنات)	
					4- تعمل لوحة القيادة على تعزيز الاتصال الجيد بين المسؤولين وكافة المستويات الإدارية	
					1- يتم اتباع أداة التكلفة المستهدفة من أجل تحقيق القدرة التنافسية	
					2- اشباع رغبات واحتياجات العملاء من زاوية السعر والتكلفة من خلال أداة ومؤشرات التكلفة المستهدفة	مساهمة التكلفة المستهدفة في تحسين أداء المؤسسة
					3- تمكن التكلفة المستهدفة الزبائن من شراء منتجات المؤسسة بسهولة وبأسعار منخفضة	
					4- تعمل أداة التكلفة المستهدفة على ترابط الأقسام الداخلية في المؤسسة والعمل كفريق واحد من بين مهامه التخطيط والتسويق وتطوير المنتجات	
					1- يتم الاعتماد على بطاقة الأداء مع التقرير المالي من أجل تقييم أداء المؤسسة	
					2- تقييم الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة من خلال مخرجات بطاقة الأداء المتوازن	مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء المؤسسة

					3- تعمل بطاقة الأداء المتوازن على اشباع حاجيات إدارية من خلال التقرير الموحد لكافة الاستراتيجيات
					4 تركز بطاقة الأداء على حجم ومستوى الدخل التشغيلي والعائد على رأس المال المستثمر

ملحق رقم (02) : قائمة السادة محكمي الاستبيان

\* قائمة بأسماء السادة محكمي الاستبيان \*

الرقم	الإسم واللقب	الرتبة	الإمضاء
01	عبد الحكيم بيمار	استاذ محاضر <sup>١</sup>	
02	محمد صالح حمري	استاذ مساعد <sup>١</sup>	
03	د. صرينة	استاذ محاضر <sup>٢</sup>	
04			



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم ..... العلوم المالية



رقم: ...../.....

المسيلة في: .....

إلى السيد: ..... رئيس قسم الإدارة  
العامة ..... تسيير  
والآلات الفلاحة بوسادة

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: ..... تخصص: ..... فإنه يشرفنا أن نطلب من سيادتكم مساعدة الطلبة المذكورين في الجدول أدناه، على إجراء ترخيصهم الميداني بمؤسساتكم. تقبلوا منا فائق التقدير والاحترام.

الطلبة:

الرقم	الاسم واللقب	رقم بطاقة الطالب	رقم ب.ت. و/ر.س.	الإمضاء
01	بن عبد الرحمن حرنجينة	1717310867140		
02	نواية شادية	17173108674404		
عنوان المذكرة: ..... .....				
المشرف (الاسم واللقب و الإمضاء)		هيئة الترخيص (الإمضاء والختم)		القسم (الإمضاء والختم)
الدكتور عبد الرحمن عفيفة أستاذ محاضر		رئيس قسم الإدارة العامة Mohamed		رئيس قسم العلوم المالية والمحاسبة قمان مصطفى



<http://virtuelcampus.univ-msila.dz/facsegc>

<https://www.facebook.com/Vice-Doyen-CEQLE-SECC-Msila-875721049524165>

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة  
ص ب: 166 المسيلة 28000 الجزائر. ☎ : 035 -35-33-33



Université Mohamed Boudiaf a M'sila

Faculté des Sciences Économiques, Commerciales et  
des Sciences de Gestion

Département: .....

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم الحاسوب والمحاسبة

### تصريح شرفي

بالالتزام بمعايير الأمانة والنزاهة العلمية في إعداد مذكرة الماستر

أنا الممضي اسقله:

الطالب (ة): بن عبد الرحمن خديجة المولود(ة) بتاريخ: 2000/01/05 بـ بوسعادة  
الحامل لبطاقة التعريف الوطنية (أور.س.) رقم: 101737839 الصادرة بتاريخ: 2016/06/06 عن:  
المسجل بالسنة الثانية ماستر شعبة: مالية ومحاسبة تخصص: تدقيق ومراجعة خلال السنة الجامعية: 2017-2018  
والمعد لمذكرة الماستر التي تحمل عنوان: واقع تطبيق الادوات الحديثة لمراقبة تسيير الشركات  
أداء مؤسسة تسيير الآلة والمعدات القلائد  
E.F.F. PMAT S.P.A

أصريح بشرفي أنني التزمت بمراعاة معايير الأمانة والنزاهة العلمية المطلوبة في إنجاز مذكرة الماستر المذكور أعلاه.

حرر بتاريخ: 2017/06/18

التوقيع و البصمة

Université Mohamed Boudiaf a M'vila

Faculté des Sciences Économiques, Commerciales et  
des Sciences de Gestion

Département: .....

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: العلوم الاقتصادية والمحاسبية

### تصريح شرقي

بالالتزام بمعايير الأمانة والنزاهة العلمية في إعداد مذكرة الماستر

أنا المعضي أسفله:

الطالب (ة): سَوَالِي حَاجِدِيَّة المولود(ة) بتاريخ: 1996/09/23 بـ: سبيح عيسى  
الحامل لبطاقة التعرف الوطنية (أور.س.) رقم: 338039 الصادرة بتاريخ: 2016/04/25  
المسجل بالسنة الثالثة ماستر شعبية حساب المحاسبة تخصص: إدارة وصرافة تسير خلال السنة الجامعية: 2022  
والمعد لمذكرة الماستر التي تحمل عنوان: أثر تطبيق الأدوات الحديثة لمراقبة تسيير في  
تجارتنا أدا هو مؤسسة نسو بتدالنا والمحركات الفتحية  
EPEPMAT SPA

أصبح بشرفي أنني إلتزمت بمراعاة معايير الأمانة والنزاهة العلمية المطلوبة في إنجاز مذكرة الماستر المذكور أعلاه.

حرر بتاريخ: 2022/06/18

التوقيع و البصمة

.....