

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة أبي بكر بلقايد - تلمسان -

كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

### مذكرة تخرج

مقدمة للحصول على شهادة ماستر

في شعبة: العلوم الاقتصادية

تخصص : اقتصاد وتسيير المؤسسة

من طرف : ورياحي محمد ياسين وقرناشي مروان

بعنوان:

دور مراقبة التسيير في تحسين الأداء في المؤسسة الاقتصادية

\_دراسة ميدانية بتعاونية الحبوب والبقول الجافة بتلمسان\_

نوقشت بتاريخ: / / 2025/ أمام لجنة المناقشة المكونة من :

رئيسا	جامعة تلمسان	أ.تعليم عالي	بلولو سليم
مشرفا	جامعة تلمسان	أ.محاضرة	زروقي وسيلة
ممتحنا	جامعة تلمسان	أ.محاضر	حايي عبد اللطيف

السنة الجامعية: 2025/2024

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## الاهداء

إلى من زرعوا في قلبي حبّ العلم، وغرسوا في نفسي قيم الإصرار والصبر، إلى من كان لهم الفضل بعد الله في كل ما وصلتُ إليه إلى والديّ العزيزين، قدور، يامينة تقديرًا وامتنانًا لعطائكما الذي لا يُقدَّر بثمن، ودعائكما الذي كان سندًا في كل لحظة. إلى من شاركوني الحياة بجلوها ومرّها، إخوتي وأحبّتي (إيمان، سعد الله، أسامة، فاطمة الزهراء، ياسمين) شكرًا لقلوبكم النقيّة، ولوجودكم الدائم في أيامي. وإلى أخي و زميلي ورياحي ياسين، كنتُ أكثر من مجرد زميل... كنتُ شريكًا في كل لحظة من هذا العمل، سندًا في التعب، ورفيقًا في السعي، وداعمًا في كل مرحلة. شكرًا من القلب على كل ما بذلته من جهد، وما قدّمته من دعم فلولا السند لما اكتمل الطريق إلى أصدقائي الأوفياء، رفقاء الدرب من وقفوا بجاني في لحظات التعب والفرح، لكم كل المحبّة والامتنان. إلى أستاذتي المشرفة "زروقي وسيلة" التي كانت دليلًا ومرشدًا في هذا العمل، شكرًا لتوجيهاتك ودعمك الكريم. إلى كل من آمن بي، وساندني بكلمة أو دعاء، أهديكم ثمرة جهدي، عربونَ محبّة ووفاء

قرناشي مروان

## الاهداء

(يَرْفَعُ اللَّهُ الَّذِينَ ءَامَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ) المجادلة - 11 -

الحمد لله الذي تتم بنعمته الصالحات، أكملنا هذا العمل وما الكمال إلا الله.

أهدي هذا العمل إلى عائلتي شخصا شخصا، وإلى أصدقائي وأخي مروان الذي وقف معي في كل صغيرة وكبيرة طوال مسيرة الدراسة الجامعية، إلى أستاذتي زروقي وسيلة التي كانت سندا لنا في هذا المشوار الطويل أسئل الله أن يسعدها في حياتها ويبارك لها.

ورياحي محمد ياسين

## شكر وتقدير وعرّفان

نتوجه بأسمى عبارات الشكر والتقدير إلى الأستاذة المشرفة "زروقي وسيلة" وإلى لجنة المناقشة

وباقى أساتذة التخصص الذين علمونا ووجهونا طيلة سنوات دراستنا بالجامعة.

وأشكر كل من ساندنا من البداية إلى النهاية ووقف معنا من قريب أو بعيد.

## ملخص الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز دور مراقبة التسيير في تحسين الأداء في المؤسسة الاقتصادية، من خلال دراسة ميدانية أجريت على مستوى تعاونية الحبوب والبقول الجافة بتلمسان، انطلقت الدراسة من إشكالية محورية تمثلت في: ما هو دور مراقبة التسيير في تحسين الأداء في المؤسسة الاقتصادية؟، وتمت معالجتها من خلال طرح مجموعة من الأسئلة الفرعية، واعتماد فرضية رئيسية مفادها أن مراقبة التسيير تساهم في تحسين الأداء داخل المؤسسة. لتحقيق أهداف البحث، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تناولنا في الجانب النظري مفاهيم مراقبة التسيير، أدواتها (الحديثة والتقليدية)، وأهميتها في توجيه الأداء، إضافة إلى شرح آليات تقييم وتحسين الأداء المؤسسي. أما في الجانب التطبيقي، فقد تم تصميم استبيان موجه لعينة من موظفي التعاونية وتحليل نتائجه إحصائياً باستخدام برنامج SPSS، حيث أظهرت النتائج أن مراقبة التسيير وظيفة أساسية في المؤسسة، وأن نظام المعلومات والموازنات التقديرية يساهمان في عملية إتخاذ القرار.

**الكلمات المفتاحية:** مراقبة التسيير، الأداء، تحسين الأداء، الأدوات التقليدية، الأدوات الحديثة.

**Abstract:**

This study aimed to highlight the role of management control in improving performance within economic institutions, through a field study conducted at the Grain and Dry Pulses Cooperative of Tlemcen. The research stemmed from a central question: What is the role of management control in improving performance in an economic institution ? This was addressed by formulating several sub-questions and adopting a main hypothesis stating that management control contributes to performance improvement within the institution. To achieve the study's objectives, the descriptive-analytical method was adopted. The theoretical part focused on the concepts of management control, its traditional and modern tools, and its importance in guiding performance, in addition to presenting mechanisms for evaluating and improving institutional performance. In the practical part, a questionnaire was designed and directed at a sample of employees within the cooperative, and the data collected was analyzed statistically using the SPSS program. The results revealed that management control is a fundamental function within the institution, and that both the information system and budgetary forecasts contribute significantly to the decision-making process.

**Keywords:** Management control; Performance; Performance improvement; Traditional tools; Modern tools.

## قائمة المحتويات

قائمة المحتويات:

رقم الصفحة	المحتويات
أ	البسمة
ب	الإهداء
د	الشكر وتقدير والعرفان
هـ	الملخص
ز	قائمة المحتويات
ل	قائمة الجداول
ن	قائمة الأشكال
س	قائمة الملاحق
1	مقدمة عامة
	<b>الفصل الأول: دور مراقبة التسيير في تحسين الأداء في المؤسسة الاقتصادية</b>
8	مقدمة الفصل
9	المبحث الأول: مدخل إلى مراقبة التسيير
9	المطلب الأول: ماهية مراقبة التسيير
10	الفرع الأول: تعريف مراقبة التسيير

11	الفرع الثاني: خصائص مراقبة التسيير
13	المطلب الثاني: أهداف مراقبة التسيير وأهميتها
14	الفرع الأول: أهداف مراقبة التسيير
16	الفرع الثاني: أهمية مراقبة التسيير
16	المطلب الثالث: أدوات مراقبة التسيير
17	الفرع الأول: الأدوات الحديثة
25	الفرع الثاني: الأدوات التقليدية
29	المبحث الثاني: تحسين الأداء في المؤسسة
30	المطلب الأول: ماهية الأداء
30	الفرع الأول: تعرف الأداء
31	الفرع الثاني: مكونات الأداء والعوامل المؤثرة فيه
34	المطلب الثاني: طرق ومعايير تقييم الأداء
35	الفرع الأول: طرق تقييم الأداء
46	الفرع الثاني: معايير تقييم الأداء
48	المطلب الثالث: تحسين الأداء
49	الفرع الأول: مفهوم تحسين الأداء
51	الفرع الثاني: خطوات تحسين الأداء

53	الفرع الثالث: دوافع تحسين الأداء
55	المبحث الثالث: تأثير مراقبة التسيير على تحسين الأداء في المؤسسة الاقتصادية
56	المطلب الأول: تأثير الأدوات الحديثة على تحسين الأداء
56	الفرع الأول: تأثير لوحة القيادة
57	الفرع الثاني: تأثير بطاقة الأداء المتوازن
60	المطلب الثاني: تأثير الأدوات التقليدية على تحسين الأداء
61	الفرع الأول: تأثير الموازنات التقديرية
62	الفرع الثاني: تأثير نظام المعلومات
64	خلاصة الفصل
	<b>الفصل الثاني: الأدبيات التطبيقية لدور مراقبة التسيير في تحسين الأداء في المؤسسة</b>
66	مقدمة الفصل
67	المبحث الأول: الدراسات باللغة العربية
67	المطلب الأول: الدراسات العربية
74	المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية
78	خلاصة الفصل
	<b>الفصل الثالث: دراسة ميدانية بتعاونية الحبوب والبقول الجافة بتلمسان</b>
80	مقدمة الفصل

81	المبحث الأول: الأدوات والطرق المتبعة
87	المبحث الثاني: تحليل النتائج
109	خلاصة الفصل
111	خاتمة عامة
113	قائمة المراجع
121	قائمة الملاحق

قائمة الجداول:

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
36	طريقة ترتيب البسيط لتقييم أداء العاملين	1
39	نموذج قائمة مراجعة لتقييم أداء كاتب مبيعات	2
40	نموذج للمواقف الحرجة	3
44	نموذج لمقياس التدرج على الأساس السلوكي لتقييم إجراءات الاستقبال	4
45	نموذج لطريقة الملاحظة السلوكية	5
81	مقياس ليكارت الحماسي	6
87	توزيع الاستبانة على عينة الدراسة	7
88	اختبار ثبات الدراسة	8
89	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	9
90	توزيع عينة الدراسة حسب العمر	10
92	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	11
93	توزيع عينة الدراسة حسب الوظيفة	12
94	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة المحور الأول	13
98	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة المحور الثاني	14
101	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة المحور الثالث	15

106	ملخص النماذج	16
107	تحليل anova	17
108	تحليل المعاملات	18

قائمة الأشكال:

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
13	مثلث مراقبة التسيير	1
20	مراحل إعداد لوحة القيادة	2
85	الهيكل التنظيمي للمؤسسة	3
90	دائرة نسبية توضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس	3
91	دائرة نسبية توضح توزيع أفراد العينة حسب العمر	4
92	دائرة نسبية توضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	5
93	دائرة نسبية توضح توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة	6

قائمة الملاحق:

رقم الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
121	الاستبيان	1
124	ارتباط أسئلة المحور الأول	2
125	ارتباط أسئلة المحور الثاني	3
126	ارتباط أسئلة المحور الثالث	4

مقدمة عامة

شهدت المؤسسات الاقتصادية خلال العقود الأخيرة تحولات جذرية مست مختلف جوانب تسييرها وعملياتها التشغيلية، وذلك استجابة للتغيرات المتسارعة التي تطرأ على بيئتها الخارجية والداخلية، ويعد التسيير الفعال أحد المرتكزات الأساسية لضمان الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، مما دفع العديد من الاقتصاديين والباحثين إلى تعميق البحث في مفاهيم وآليات التسيير بمختلف أبعاده. لقد صاحب هذا التحول تعدد في أنشطة المؤسسات الاقتصادية واتساع في حجمها وتنوع في هياكلها التنظيمية، وهو ما فرضته مستجدات البيئة الاقتصادية العالمية من بينها الانتقال إلى اقتصاد السوق، وثورة التكنولوجيا والمعلومات، والتطورات السياسية والاجتماعية إلى جانب الالتزامات القانونية والتنظيمية التي توطر عمل المؤسسة، كل هذه المتغيرات دفعت المؤسسات إلى ضرورة التكيف المستمر مع بيئتها من خلال اعتماد أدوات تسيير متقدمة وفعالة، مما أدى إلى تعقيد محيط المؤسسة وتزايد حجم المعلومات المطلوبة لاتخاذ القرار إلى تقسيم العمل الإداري إلى مستويات متعددة (عليا، وسطي، دنيا)، مع الفصل الواضح بين مهام الإدارة والتنفيذ، وأصبح من الضروري توفير نظام معلومات دقيق وفعال يساهم في تحسين اتخاذ القرارات وممارسة الرقابة. يرتكز التسيير داخل المؤسسة على تنسيق وتوظيف الموارد المتاحة من أفراد وتجهيزات وموارد مالية وزمنية، بالشكل الذي يضمن تحقيق الأهداف المرسومة بأكبر قدر من الكفاءة والفعالية. ومن هذا المنطلق تتجلى أهمية العملية الإدارية التي تشمل وفقا لما أشار إليه "فايول" أربع وظائف رئيسية: التخطيط، التنظيم، التوجيه، والرقابة. وقد ساهم ذلك في ظهور وتطور مجموعة من أدوات الرقابة، سواء التقليدية منها أو الحديثة، بهدف تزويد الإدارة بالمعلومات الضرورية لممارسة وظائفها الرقابية بشكل فعال. وفي ظل بيئة تتسم بتصاعد حدة المنافسة على الموارد والأسواق، أصبحت قدرة المؤسسة على البقاء والاستمرار مرهونة بمدى كفاءة إدارتها في التحكم في مواردها وتصحيح الانحرافات في الأداء، ما يعزز من تنافسيتها في السوق. وهنا تبرز أهمية وظيفة مراقبة التسيير باعتبارها أداة استراتيجية تساهم في توجيه مسار المؤسسة نحو تحقيق أهدافها، على الرغم من أن مراقبة التسيير كمجال معرفي وإداري قد عرفت انتشارًا واسعًا في بداية

الألفية الثانية، فإنها لا تزال تحظى باهتمام كبير من قبل الباحثين والممارسين، نظراً لدورها المحوري في تحسين الأداء المؤسسي وضبط الموارد إذ يعد قياس الأداء وسيلة أساسية لتقييم النتائج المحققة واتخاذ قرارات تصحيحية تضمن تحقيق الأهداف بأقل التكاليف، وتندرج مراقبة التسيير ضمن هذا الإطار كمنظومة متكاملة تهدف إلى إعداد معايير ومؤشرات قياس وتقييم الأداء

### أولاً: الإشكالية

\_ ما هو دور مراقبة التسيير في تحسين الأداء في المؤسسة الاقتصادية ؟

للإجابة على الإشكالية قمنا بطرح مجموعة من الأسئلة على النحو التالي:

1\_ ما هي مراقبة التسيير، وما هي أهم خصائصها وأهدافها؟

2\_ ما هي الأدوات الحديثة والتقليدية المعتمدة في مراقبة التسيير؟

3\_ ما هو الأداء وما هي الطرق المتبعة لتحسينه؟

4\_ كيف تساهم مراقبة التسيير في تحسين الأداء؟

### ثانياً : الفرضيات

بالاعتماد على الإشكالية تم طرح الفرضية الرئيسية التالية:

### الفرضية الرئيسية:

تؤثر مراقبة التسيير على تحسين أداء تعاونية الحبوب والبقول الجافة

### ثالثا: أسباب اختيار الموضوع

عدة أسباب دفعتنا لاختيار الموضوع تقسم على النحو التالي:

#### أسباب ذاتية:

\_ الميل لمعالجة موضوع مراقبة التسيير

\_ الرغبة في التعرف على نظام مراقبة التسيير وتحسين الأداء بالمؤسسات الاقتصادية

\_ توافق موضوع الدراسة مع تخصص (اقتصاد وتسيير المؤسسات)

#### أسباب موضوعية:

\_ قلة الدراسات الميدانية المحلية

\_ اهتمام المؤسسات الاقتصادية بمراقبة التسيير من أجل تحسين أداءها

\_ المساهمة في إضافة مرجع جديد متعلق الموضوع لمكتبة الجامعة

#### رابعا: صعوبات الدراسة

\_ قلة الدراسات السابقة باللغة العربية حول مراقبة التسيير ودورها في تحسين الأداء

\_ صعوبة الدراسة الميدانية لتعاونية الحبوب والبقول الجافة والتي تمثلت في عدم تمكننا بإجراء مقابلة بدل الاستبيان

لإنشغال موظفيها

#### خامسا: أهمية الدراسة

\_\_ تسليط الضوء على مراقبة التسيير من منظور أنها وسيلة لتحسين الأداء داخل المؤسسات الاقتصادية باستعمال

أدوات مختلفة

\_\_ المساهمة في تدعيم الباحثين في هذا المجال باعتبار هذه الدراسة مرجعا إضافيا نظرا لنقص الدراسات باللغة العربية

#### سادسا: أهداف الدراسة

\_\_ الهدف من هذا الموضوع هو إبراز كيف تقوم مراقبة التسيير من تحسين أداء المؤسسات

\_\_ توضيح الوضع الحقيقي الذي تعيشه المؤسسات الاقتصادية بالجزائر في مجال مراقبة التسيير

\_\_ معرفة تأثير أدوات مراقبة التسيير مثل الموازنات التقديرية، نظام المعلومات، لوحة القيادة وبطاقة الأداء المتوازن على

عملية تحسين الأداء بداخل المؤسسات الاقتصادية

#### سابعا: حدود الدراسة

##### الحدود الموضوعية:

\_\_ تهدف الدراسة إلى معالجة تأثير مراقبة التسيير على تحسين الأداء بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية

##### الحدود المكانية:

\_\_ تم الاستعانة بمراجع من المكتبة المركزية لجامعة تلمسان و بعض مواقع الانترنت، أما بالنسبة للجانب التطبيقي تم

بتعاونية الحبوب والبقول الجافة بتلمسان

##### الحدود الزمانية:

\_\_ دامت مدة الدراسة إنطلاقا من شهر جانفي 2025 إلى غاية شهر ماي 2025

## ثامنا: منهج الدراسة

\_\_ من أجل إنجاز دراستنا بشكل أمثل و للإجابة على الإشكالية المطروحة، تم الاعتماد على المنهج الوصفي و التحليلي، حيث استخدمنا المنهج الوصفي في عرض الاطار النظري المتعلق بمفهومي مراقبة التسيير وتحسين الأداء، أما بالنسبة للمنهج التحليلي تم توظيفه في دراسة وتحليل نتائج البحث سعيا للوصول إلى نتائج علمية تساهم في تأكيد أو نفي الفرضيات المطروحة.

## تاسعا: هيكل الدراسة

\_\_ قسمنا دراستنا إلى ثلاثة فصول، فصلين نظريين وفصل تطبيقي إضافة إلى المقدمة العامة وخاتمة.

### ❖ الفصل الأول: تطرقنا في هذا الفصل إلى الأدبيات النظرية حول مراقبة التسيير و تحسين الأداء ثم إلى تأثير

مراقبة التسيير على تحسين الأداء، حيث قسمنا الفصل لثلاث مباحث على النحو التالي: المبحث الأول

مدخل إلى مراقبة التسيير، المبحث الثاني تحسين الأداء في المؤسسة، ثم المبحث الثالث تأثير مراقبة التسيير

على تحسين الأداء في المؤسسة الاقتصادية

### ❖ الفصل الثاني: تطرقنا في هذا الفصل إلى الدراسات السابقة

### ❖ الفصل الثالث: تم تخصيصه لدراسة ميدانية بتعاونية الحبوب والبقول الجافة بتلمسان بهدف معرفة دور مراقبة

التسيير في تحسين أداء المؤسسة

الفصل الأول: دور مراقبة التسيير في تحسين الأداء في  
المؤسسة الاقتصادية

مقدمة الفصل:

تعد مراقبة التسيير أحد الآليات الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات الاقتصادية لتحسين أدائها وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، فهي تمثل نظاما رقابيا يساعد على تتبع الأداء، تقييم النتائج، واتخاذ القرارات الصحيحة. تساهم مراقبة التسيير في توفير معلومات دقيقة وآنية لتوجيه الجهود نحو الاستخدام الأمثل للموارد وتحسين جودة العمليات مما يؤدي في النهاية إلى تحسين أداء المؤسسة وتعزيز قدرتها التنافسية في بيئة تتسم بالتغير المستمر والتحديات المتزايدة، في هذا الفصل تطرقنا إلى ثلاث مباحث و هي على النحو التالي:

المبحث الأول: مدخل إلى مراقبة التسيير

المبحث الثاني: تحسين الأداء في المؤسسة

المبحث الثالث: تأثير مراقبة التسيير على تحسين الأداء في المؤسسة الاقتصادية

## المبحث الاول: مدخل إلى مراقبة التسيير

يُعد ميدان مراقبة التسيير من المجالات الحيوية في إدارة المؤسسات، كونه يمثل أداة محورية للتحكم والتوجيه بحيث يساهم بشكل فعّال في رصد وقياس مختلف القضايا المرتبطة بنشاط المؤسسة بشكل عام. ويرتبط تطور هذا المجال بمدى تفاعل المؤسسة مع محيطها خاصة في ظل التحديات والظروف الصعبة التي قد تواجهها ولاتخاذ قرارات فعالة وسليمة تحتاج إلى توفر معلومات دقيقة وموثوقة. وتبرز أهمية مراقبة التسيير في دعم الإدارة الناجحة من خلال ضمان إيصال الاستراتيجية إلى مختلف المستويات التنظيمية، ومن هذا المنطلق أصبح من الضروري تبني نظام رقابي متنوع ومتكامل تنوعه يكمن في تجاوزه للبعد المالي، وتكامله يتمثل في تغطيته لمختلف الآجال الزمنية: القصيرة، المتوسطة والطويلة. إذ يسمح هذا التوازن بالكشف المبكر عن النقاط التي تستوجب تدخلاً استراتيجياً حتى على المدى القصير.

## المطلب الاول: ماهية مراقبة التسيير

بدأت مراقبة التسيير في عشرينيات القرن الماضي داخل المؤسسات الأمريكية، وكانت من أبرز الأمثلة على ذلك مؤسسات مثل Ford، وGeneral Motors، وDuPont، حيث ظهرت في شكل رقابة محاسبية تقليدية، ومع تطور مفاهيم الإدارة شهدت مراقبة التسيير تطوراً ملحوظاً في المؤسسات الفرنسية خلال سبعينيات القرن العشرين حيث أصبحت وظيفة مستقلة بذاتها تعتمد على أدوات مثل المحاسبة التحليلية، الميزانية التقديرية، ولوحات القيادة كما تم إدماج مجموعة من الأساليب والتقنيات الحديثة في نظام المراقبة بهدف تعزيز الفعالية الاقتصادية، وتحقيق التحكم الأمثل في تسيير المؤسسة بغض النظر عن حجمها أو تعدد وظائفها.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> نعيمة يحيوي، أدوات مراقبة التسيير بين النظرية والتطبيق دراسة حالة قطاع صناعة الحليب، رسالة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة باتنة (2008-2009)، ص 17

## الفرع الأول: تعريف مراقبة التسيير

منذ نشأة مراقبة التسيير تعددت التعريفات التي حاولت تحديد مفهومها واختلف الكتاب والباحثون في تفسير هذا المفهوم نتيجة للتطورات الكبيرة التي شهدتها المؤسسات على مر الزمن، ولأن مراقبة التسيير تتداخل مع العديد من جوانب الإدارة وتنظيم العمل داخل المؤسسات فإن التعريفات المقدمة لها تختلف باختلاف الزوايا التي ينظر منها كل باحث إلى هذا المجال. وفي هذا السياق سنعرض أبرز التعريفات التي قدمها المتخصصون في هذا المجال سعياً للوصول إلى فهم شامل ودقيق لهذا المفهوم.

تعريف مقدم من طرف خبراء المحاسبة ومحافظو المحاسبات " مراقبة التسيير هي نظام شامل للمعلومات الداخلية للمؤسسة، هذا النظام يسمح بمركزية وتجميع وترتيب المعلومات وترجمتها قصد الفهم وتبيين نجاعة كل نشاط أو وظيفة في المؤسسة"<sup>1</sup>

تعريف **Michel Gervais**: هي تلك العملية التي من خلالها يتأكد المسيرون من أن الموارد الموجودة مستعملة بصفة فعالة وبنجاعة وملاءمة بما يتماشى مع أهداف المنظمة، وأن المساعي والتوجيهات الحالية تسير جيداً وفق الاستراتيجية المحددة"<sup>2</sup>.

تعريف **Teller**: "مراقبة التسيير هي سيرورة عمليات تساعد على اتخاذ القرار وتسمح بالتدخل قبل وأثناء وبعد العملية، فهي نظام شامل للمعلومات الداخلية يسمح بتحقيق المركزية، ويساعد على تلخيص وتفسير مجموعة المعطيات التي تمثل أداء كل نشاط أو وظيفة من وظائف المؤسسة"<sup>3</sup>

<sup>1</sup> معراج هواري، مصطفى الباهي، مدخل إلى مراقبة التسيير، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011، من 6

<sup>2</sup> Michel Gervais; contrôle de gestion, gée édition, ed economica, Paris, 2009, p12-13.

<sup>3</sup> Robert Teller, le contrôle de gestion, pour un pilotage intégrant stratégie et finance, édition Management société, paris, 1999, p8.

تعريف المخطط العام الفرنسي : "مجموع الإجراءات لتزويد المسيرين من مختلف المسؤولين بمعطيات رقمية ودورية

تخص سير المؤسسة، وتؤدي مقارنة هذه المعطيات مع المعطيات السابقة أو المتوقعة إلى حث المسيرين على اتخاذ

الإجراءات التصحيحية الملائمة والسريعة كلما استدعى الأمر ذلك"<sup>1</sup>

كما عرفت مراقبة التسيير بأنها : " نظام يهدف إلى التحكم في التسيير، وبأنها تسمح للمؤسسة بالحصول على نظرة

تعكس واقعها لتضمن بقاءها واستمراريتها"<sup>2</sup>

انطلاقاً من هذه التعاريف يمكن القول إن مراقبة التسيير هي عملية تهدف إلى تصميم واستخدام الوسائل التي تساعد

المسؤولين على تحقيق التوازن بين الأهداف المسطرة والوسائل المتاحة، والنتائج المحققة على أرض الواقع ، حيث تساهم

في توفير معلومات دقيقة تمكن من تقييم الأداء وتحديد مدى فعالية الأنشطة وكفاءتها في تحقيق الأهداف المرجوة ،

كما تركز هذه العملية على حسن استغلال الموارد المتاحة وتشجيع العاملين على تنفيذ استراتيجية المؤسسة من خلال

الربط بين التخطيط الاستراتيجي والتسيير اليومي للمهام.

### الفرع الثاني: خصائص مراقبة التسيير

تتمثل خصائص مراقبة التسيير فيما يلي :

تعد مراقبة التسيير عملية تكاملية لا تُمارس بشكل فردي أو منعزل بل تمثل سلسلة مترابطة من العمليات تهدف إلى

ضمان التحكم في سير الأنشطة والتأكد من تنفيذها وفق ما تم التخطيط له مسبقاً وذلك من خلال تقييم أداء

المسؤولين بانتظام وقياس مدى التقدم في تحقيق الأهداف المسطرة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Pierre lauzel, Robert Teller, le contrôle de gestion et budgets, 8én édition, Dalloz, paris, 1997, p14

<sup>2</sup> M. charpentier, P. Grandjean, secteur publique et contrôle de gestion, éd d'organisation, paris, p21

<sup>3</sup> د. نعيمة يحيوي، أد زكية مقري التحولات الكبرى في أنظمة مراقبة التسيير والموازنات التقديرية، دار الراجعية للنشر والتوزيع عمان، الأردن، 2015، ص 42

تُبنى عملية مراقبة التسيير على مبدأ تفويض السلطات وذلك نتيجة لتوسع حجم المؤسسات وتزايد المهام والمسؤوليات الملقاة على عاتق إدارتها ، يدعم التفويض هذه العملية بتخفيف الأعباء الإدارية عن المديرين، إضافة إلى مساهمته الفعّالة في تطوير قدرات المرؤوسين وتعزيز خبراتهم المهنية من خلال إشراكهم في عملية اتخاذ القرار وتحمل المسؤولية.<sup>1</sup>

تُعتمد مراقبة التسيير على تحفيز العنصر البشري بهدف دفع العاملين في مختلف المستويات التنظيمية إلى متابعة أنشطتهم بانتظام وتوجيهها بما يتماشى مع السياسة العامة للمؤسسة ، ولا يمكن لهذا النظام أن يؤدي دوره التحفيزي بفعالية ما لم يُدعم بنظام الجزاء و المكافأة حتى يتمكن من تعزيز الأداء وتحقيق الانسجام بين الجهود الفردية والأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

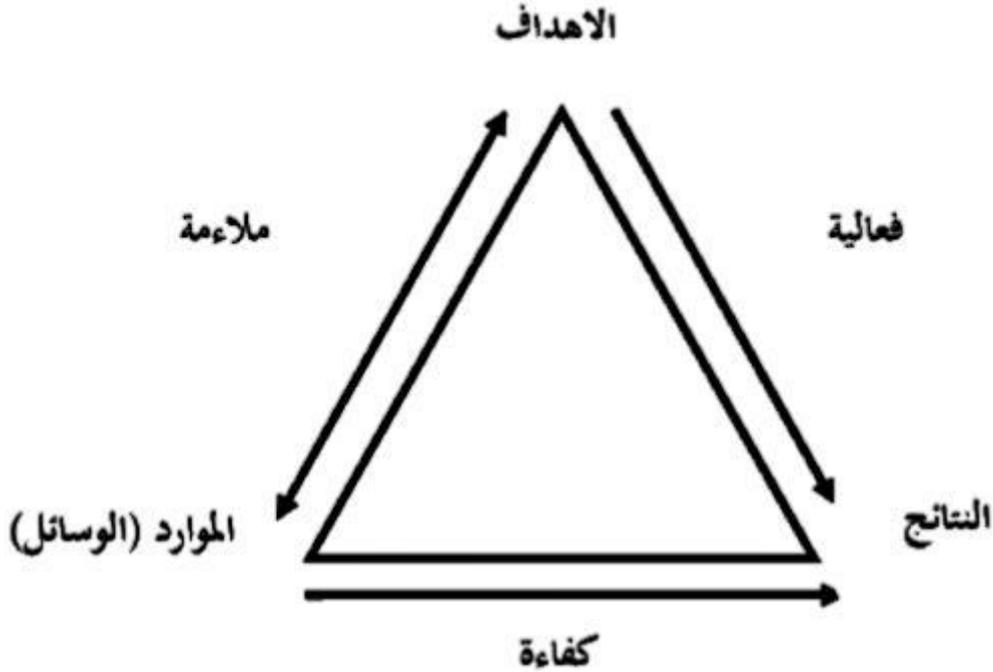
تسعى مراقبة التسيير إلى ضمان الكفاءة والفعالية في استغلال موارد المؤسسة، من خلال الاعتماد على ثلاثة معايير أساسية في تقييم الأداء، تنبع من العلاقة التفاعلية بين الأهداف والموارد والنتائج وهي: الكفاءة، الفعالية، والملاءمة ، إذ يضطلع مراقب التسيير بمهمة التأكد من تحقيق الأهداف المحددة (الفعالية)، مع الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة (الكفاءة)، وضمان توافق هذه الموارد مع طبيعة الأهداف المسطرة (الملاءمة) و هذا ما يسمى بمثلث مراقبة التسيير.<sup>2</sup>

كما هو موضح في الشكل التالي :

<sup>1</sup> H. Ioning et autres, le contrôle de gestion organisation et mise en œuvre, 26me édition, éd Dunod, Paris, 2003, p7

<sup>2</sup> H. Ioning et autres, op.cit., p6.

الشكل رقم (1) : مثلث مراقبة التسيير



Source: H. Loning et autres, le contrôle de gestion organisation et mise en œuvre, 2me édition, ed Dunod, paris, 2003, p06

المطلب الثاني: أهداف مراقبة التسيير و أهميتها في المؤسسة

نتيجة للتحويلات العميقة التي عرفتها المؤسسات والتغيرات المستمرة في محيطها إلى جانب اتساع نطاق عدم اليقين لم تعد مراقبة التسيير تقتصر على قياس النتائج فقط، بل أصبحت تسعى إلى تقييم أداء النظام ككل. وهو ما استدعى توسيع دائرة الأهداف لتتعدى الجوانب الكمية والنوعية التقليدية، نحو إدماج هذه الأبعاد ضمن الرؤية الاستراتيجية الشاملة، بما يتيح تقديم تصور كلي ومتكامل عن ديناميكية المؤسسة وفعاليتها في تحقيق أهدافها على المدى الطويل.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> د. نعيمة يحيوي، د.أ ركية مقري، مرجع السابق، ص 43.

## الفرع الأول: أهداف مراقبة التسيير

تتمثل أهداف مراقبة التسيير فيما يلي:

### \_تصميم نظام للمعلومات:

تعد مراقبة التسيير نظاماً للمعلومات، وهذا الأخير يعتبر " مجموع الإجراءات المنظمة التي تسمح بتقديم المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار و/ أو مراقبة المنظمة "،<sup>1</sup> غير أن هذا النظام يظل فاقداً للمصداقية ما لم يُدعمَ بجهود مراقب التسيير الذي يضمن استغلاله في تقييم أداء الأفراد من جهة وفي مساعدة المسؤولين على تحسين جودة قراراتهم من جهة أخرى كما يشارك في بناء هذا النظام جميع الأطراف داخل المؤسسة ولضمان فعاليته ينبغي على مراقب التسيير العمل على منع أي تحريف أو تلاعب بالمعلومات من أي جهة كانت.

### \_القضاء على الآثار السلبية للأنظمة الكلاسيكية:

تعتمد أنظمة التسيير التقليدية على قواعد محاسبية وتقوم على مبدأ القياس بعد حدوث الأداء وهو ما يؤدي إلى تأخر عملية مراقبة التسيير وانحرافها عن أهدافها الأساسية ومن أجل تجاوز هذه السلبيات يجب على مراقبة التسيير أن<sup>2</sup>:

- إتمام دورها الإعلامي من خلال البحث المتواصل عن المعلومات.
- توقع وضع البيئة المستقبلية مع التركيز على تحليل العوامل المؤثرة بدلاً من الاقتصار على قياس نتائج وانحرافات كل عنصر داخل المؤسسة فقط.

يساعد هذا التوجه في التحضير المبكر للتغيرات المستقبلية سواء تلك الناتجة عن تحركات المنافسين أو عن تطور أذواق وسلوك المستهلكين مما يقلل من عنصر المفاجأة في بيئة الأعمال. كما يُمكن مراقب التسيير من تطوير رصيد معرفي

<sup>1</sup> 13-Claude Alazard, Sabine sépari, contrôle de gestion, 5<sup>ème</sup> édition, Dunod, paris, 2001, p86

<sup>2</sup> نعيمة يحيوي ؛ مرجع سبق ذكره ؛ ص 31

متنوع يشمل مجالات مثل التحليل الاستراتيجي، إدارة المخاطر، تسيير الموارد البشرية، وتحليل القيمة، مع الحرص على توظيف هذه المعارف بشكل منظم في ممارساته اليومية.

### \_ضمان تقارب الأهداف :

من أبرز التحديات التي تواجه مراقبة التسيير هو تعدد الأهداف داخل المؤسسة وتضاربها أحياناً أو غياب وضوحها ولمعالجة هذا التعقيد تلعب العوامل النفسية دوراً مهماً في تسهيل عملية المراقبة ، كما أن أدوات مثل التواصل الفعال، الإقناع، التحفيز، وحتى النقد البناء تُعد عناصر أساسية لتحقيق التوافق بين مختلف الأهداف وضمان انسجام الجهود داخل المؤسسة.<sup>1</sup>

### \_المساهمة في تصميم هيكلية المؤسسة :

تلعب مراقبة التسيير دوراً أساسياً في تصميم هيكلية المؤسسة خاصة عند تبني مبدأ اللامركزية الفعالة و لبناء نظام فعال لمراقبة التسيير يتطلب هيكلية تنظيمية واضحة تقوم أساساً على توزيع دقيق لمراكز المسؤولية . تُعد هذه المراكز أدوات تنظيمية تسمح بإعادة تشكيل المؤسسة بطريقة تُمكن المسؤولين من تسيير مهامهم بما يتماشى مع التوجهات الاستراتيجية للمؤسسة كما توفر إطاراً لتقييم الأداء ومتابعة مدى التقدم في كل مركز على حدة ، وتتنوع هذه المراكز بحسب طبيعة المهام مراكز التكاليف، ومراكز رقم الأعمال، ومراكز الأرباح، وأخرى تهتم بالمردودية أو الاستثمارات.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Norbert Guedj et autres, le contrôle gestion pour Améliorer la performance des entreprises, édition d'organisation, paris, p71

<sup>2</sup> Robert Teller, le contrôle de gestion, pour un pilotage intégrant stratégie et finance, édition managment société, paris, 1999, p15

## الفرع الثاني: أهمية مراقبة التسيير

يمكن إيجاز أهمية مراقبة التسيير في النقاط التالية:<sup>1</sup>

- رصد الأخطاء فور وقوعها أو أثناء حدوثها بهدف معالجتها بشكل عاجل أو اتخاذ التدابير المناسبة لضمان عدم تكرارها مستقبلاً.
- إيجاد المشكلات والعوائق التي تعرقل سير العمل التنفيذي والعمل على توفير حلول مناسبة لتجاوزها.
- التحقق من أن العمليات الفنية تُنفذ وفقاً للمعايير المحددة واتخاذ الإجراءات اللازمة لتصحيح أي خلل قد يحدث.
- تقييم أداء المديرين للتأكد من كفاءتهم على مختلف الأصعدة ومدى التزامهم بالمعايير السلوكية المطلوبة.
- التنسيق بين الأجهزة الإدارية المختلفة وضمان سيرها نحو تحقيق الهدف المشترك وفقاً للسياسات المحددة.
- التأكد من تطبيق القوانين السائدة بشكل كامل ودقيق مع ضمان احترام القرارات الصادرة من قبل جميع الأطراف المعنية.

## المطلب الثالث: أدوات مراقبة التسيير

بالنظر إلى الدور الأساسي الذي تؤديه مراقبة التسيير في تحسين أداء المؤسسة وضمان تحقيق أهدافها تزداد الحاجة إلى التركيز على الأدوات المستخدمة في هذه العملية فمهما اختلفت هذه الأدوات وتنوعت المقاييس المعتمدة في تطبيقها يبقى الهدف واحداً وهو اكتشاف الانحرافات التي قد تحدث أثناء تنفيذ الخطط والعمل على تصحيحها في الوقت المناسب كما تساعد المعلومات الناتجة عن هذه العملية في تجنب تكرار الأخطاء نفسها مستقبلاً، يمكن تصنيف هذه الأدوات إلى أدوات حديثة و أدوات تقليدية .

<sup>1</sup> محمد الصغير قريشي، واقع مراقبة التسيير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دراسة حالة مجموعة من مؤسسات الجنوب الجزائري خلال الفترة (2011-2012) رسالة دكتوراه في إدارة الأعمال جامعة ورقلة (2013)، من 53.

## الفرع الأول: الأدوات الحديثة

مع تزايد التحديات في بيئة الأعمال أصبحت المؤسسات بحاجة إلى أدوات رقابية أكثر تطوراً ومرونة من الأدوات التقليدية ، وقد ساهمت الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير مثل بطاقة الأداء المتوازن، لوحة القيادة، والتكلفة على أساس النشاط، في تحسين جودة التسيير ودعم عملية اتخاذ القرار، بما ينعكس إيجاباً على الأداء العام وتحقيق الأهداف الاستراتيجية.

### أولاً: لوحة القيادة

**1\_تعريف لوحة القيادة:** " هي مجموعة من المؤشرات المرتبة في نظام خاضع لمتابعة طريق عمل أو مسؤول ما للمساعدة على اتخاذ القرارات والتنسيق والرقابة على عمليات القسم المعني كما تعتبر أداة اتصال تسمح لمراقبي التسيير بلفت انتباه المسؤول إلى النقاط الأساسية في إدارته بغرض تحسينها"<sup>1</sup>

### 2\_ أهدافها :

تتمثل أهداف لوحة القيادة في ما يلي :

-تعد أداة فعالة في تشخيص وضعية المؤسسة حيث تنطلق فكرتها من ضرورة الإحاطة الشاملة بالواقع التنظيمي والتشغيلي بهدف الوصول إلى فهم دقيق لوضعها الحالي ، ويتمثل الهدف الأساسي من هذا التشخيص في تحديد العوامل التي تعيق تحقيق الأهداف المرسومة ضمن الآجال المحددة، ومن ثم العمل على التحكم في هذه العوامل بغرض تحسين الأداء العام للمؤسسة وتعزيز فاعليتها.

<sup>1</sup> Alazard et Separis,op-cit,p591

- تعزيز التواصل بين مختلف مراكز المسؤولية بخلق فضاء للنقاش وتبادل الآراء من خلال تنظيم اجتماعات دورية

وتفاعلية، ما يسمح بتنسيق الجهود وتحقيق انسجام أكبر في تنفيذ الأهداف المشتركة.<sup>1</sup>

- تُستخدم لوحة القيادة كأداة رقابية تتيح متابعة الأداء بشكل مستمر من خلال مقارنة النتائج بالأهداف المحددة

وتحديد الانحرافات في النقاط الحساسة التي تؤثر مباشرة على فعالية التسيير.<sup>2</sup>

- تُساهم في دعم اتخاذ قرارات سريعة وفعالة من خلال توفير معلومات مالية وغير مالية مركزة وسهلة القراءة، مما يمكن

المسؤولين من التدخل الفوري في ظل بيئة تتسم بالتغير المستمر.<sup>3</sup>

### 3\_ مراحل إعداد لوحة القيادة:

تمر لوحة القيادة بأربعة مراحل و هي كالتالي :<sup>4</sup>

\_تحديد مهام مراكز المسؤوليات: قبل إعداد لوحة القيادة ينبغي على كل مسؤول أن يكون على دراية دقيقة بمهامه

وصلاحياته حتى يتمكن من تحديد أهدافه بوضوح ، فالدور التقييمي للوحة القيادة يتطلب وضوحًا تامًا في توزيع

المسؤوليات من أجل ضمان فعالية المتابعة والرقابة.

\_تحديد العناصر الأساسية المحددة للمهام: يتم تحديد مسؤوليات كل مركز من خلال ربطها بالأهداف العامة أو

الفرعية المسطرة له مما يستدعي اختيار مجموعة من العناصر الأساسية التي تُعبّر بدقة عن تلك الأهداف ويُفترض أن

<sup>1</sup> ناصر دادي عدون ، عبد الله قويدر الواحد، مراقبة التسيير والأداء في المؤسسة الاقتصادية ، دار المحمدية العامة الجزائر، 2010، ص 148-149

<sup>2</sup> هواري معراج مصطفى الباهي، مرجع سبق ذكره ، ص 78

<sup>3</sup> صفاء لشهب نظام مراقبة التسيير وعلاقته باتخاذ القرار، مذكرة ماجستير ، جامعة الجزائر كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قسم علوم التسيير - 2005-2006 ص 34 .

<sup>4</sup> ناصر دادي عدون، معزوزي ليندة هواسي محيرة مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية (حالة بنوك)، دار المحمدية العامة، الجزائر 2003؛ ص 44؛ 45

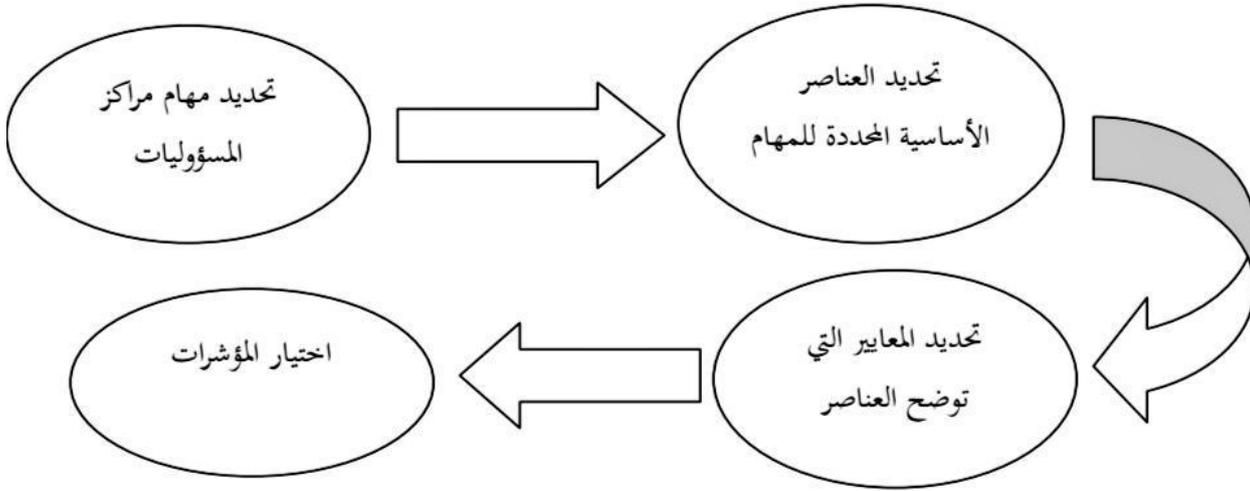
تُحدّد هذه العناصر بطريقة تمكّن المسؤول عن المركز من متابعتها بفعالية، واتخاذ ما يلزم لضمان تحقيق الأهداف المرتبطة بها.

**تحديد المعايير:** لا يكفي تحديد العناصر الأساسية المرتبطة بالأهداف لضمان مراقبة فعالة لمراكز المسؤولية، بل يتطلب الأمر أيضاً وضع معايير دقيقة لقياس تلك العناصر وتقييمها و فهم طبيعة كل مركز مسؤولية ومراحل سير العمل فيه.

**اختيار المؤشرات:** بعد تحديد المعايير المرتبطة بالعناصر الأساسية، تأتي مرحلة اختيار المؤشرات التي تسمح بقياس مدى تطور تلك المعايير بدقة وينبغي أن تُختار هذه المؤشرات وفق مجموعة من الشروط من بينها :

- يجب أن تتميز هذه المؤشرات بالثبات الزمني من خلال اعتماد طرق قياس موحدة تتيح مقارنة دقيقة للأداء عبر مختلف الفترات.
  - ينبغي أن تكون المؤشرات معبّرة وذات دلالة لأنها لا تمثل هدفاً بحد ذاتها بل تُعد وسيلة لمراقبة مراكز المسؤولية لذا يجب أن تكون مفيدة وسهلة الاستخدام.
  - يُفضل أن تكون المؤشرات مختصرة وبسيطة لتسهيل استخدامها وفهمها من قبل المسؤولين دون تعقيد.
- يمكن اختصار هذه المراحل في الشكل الموالي :

الشكل رقم 2 : مراحل إعداد لوحة القيادة



المصدر: ناصر داداي عدون و آخرون ، مرجع سبق ذكره ، ص 43

ثانيا: بطاقة الأداء المتوازن

1\_ تعريف بطاقة الأداء: " تعرف على أنها نظام إدارة استراتيجي لكونها توازن الأداء المالي وتضعه بصورته

الصحيحة من خلال موجهاة أداء تأخذ بنظر الاعتبار ربط ومحاذاة الأفعال قصيرة الأمد مع استراتيجيات المنظمة

وأهدافها البعيدة " يساهم هذا النظام في ربط مختلف جوانب العمل من خلال:

1. تقليل العقبات المرتبطة بالرؤية الاستراتيجية عبر ترجمة الأهداف العامة إلى خطط واضحة وقابلة للتنفيذ.

2. التدرج في تطبيق بطاقة الأداء المتوازن مما يساهم في تخفيف القيود المرتبطة بالموارد وتوجيهها بشكل أكثر

كفاءة.<sup>1</sup>

2\_ مكوناتها :

<sup>1</sup> وائل محمد صبجي إدريس طاهر محسن منصور الغالي أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر، ط1، 2009، ص152

تتكوّن بطاقة الأداء المتوازن من ثمانية عناصر رئيسية تشكل الإطار العام لآلية عملها، وهي:

1. الرؤية: توضح الاتجاه المستقبلي للمؤسسة والطموحات التي تسعى إلى تحقيقها.
2. الاستراتيجية: تمثل مجموعة الأفعال والخطط التي تحدد كيفية تحقيق الأهداف المرجوة.
3. المنظور: يشير إلى الزاوية التحليلية التي تُبنى عليها الاستراتيجية، استنادًا إلى مؤشرات أداء محددة
4. الأهداف: تحدد ما يجب إنجازه لتنفيذ الاستراتيجية، وتُعبّر عنها بمستويات قابلة للقياس.
5. المقاييس: تُستخدم لتحديد مدى التقدم في تحقيق الأهداف، ويُشترط أن تكون كمية وقابلة للقياس، إذ تساعد في تحويل الأهداف الاستراتيجية إلى مؤشرات قابلة للتنفيذ، مما يُمكن من توجيه الجهود نحو النتائج المطلوبة.
6. المستهدفات: تمثل القيم أو النتائج المرجو بلوغها خلال فترة زمنية مستقبلية، وتشكل مرجعية للحكم على مدى نجاح الأداء وفقًا للمقاييس المعتمدة.
7. علاقات السبب والنتيجة: تعكس الروابط المنطقية بين الأهداف، بحيث يُسهّم تحقيق أحدها في الوصول إلى الآخر. ويجب أن تكون هذه العلاقات واضحة لضمان الفهم الشامل لترايط مكونات البطاقة.
8. المبادرات الاستراتيجية: وهي مشاريع أو برامج تُفعل الاستراتيجية وتُترجمها إلى أنشطة تنفيذية، تساعد على توجيه الأداء على مختلف مستويات المؤسسة، لا سيما الوحدات التشغيلية.<sup>1</sup>

### ثالثًا: التكلفة على أساس النشاط

- 1\_تعريفها: "يرونها على أنها طريقة محاسبية يمكن من خلالها تحديد عناصر التكاليف ارتباطًا بالأنشطة التي تحرك أو تسبب هذه التكلفة ومن خلال هذه الطريقة يتم تحديد جميع الارتباطات بين القرارات المسببة للأنشطة

<sup>1</sup> وائل محمد صبحي إدريس طاهر محسن منصور الغالي؛ 2009 ؛ مرجع سبق ذكره ؛ ص 160

والأنشطة المسببة للتكلفة فمن خلال معرفة محركات أو مسببات التكلفة تكون إدارة المنشأة في وضع أفضل يعمل على تحديد ثم تحقيق أو إلغاء الأنشطة التي لا تسبب قيمة مضافة للمنشأة، الأمر الذي يؤدي في النهاية إلى أداء أفضل وقياس أدق<sup>1</sup>

## 2\_مراحل تطبيق نظام التكلفة على أساس النشاط

تمر بأربعة مراحل وهي:

### الخطوة الأولى: تحديد الأنشطة

تُعنى هذه الخطوة بالتعرف على الأنشطة المختلفة داخل المؤسسة وتحليلها وظيفيًا بهدف فهم طبيعتها وتحديد علاقتها بالمنتج أو الخدمة بحيث يساعد هذا التحليل في تمييز الأنشطة الضرورية لإنتاج منتج معين، مثل: إعداد المواد، التخزين، النقل، وغيرها.<sup>2</sup>

### الخطوة الثانية: تحديد العوامل المسببة للتكاليف

بعد تحديد الأنشطة يتم البحث عن العوامل التي تؤدي إلى حدوث التكاليف داخل كل نشاط يُعرف هذا العامل بأنه المسبب الأساسي للتكلفة، وقد يختلف من نشاط لآخر فقد يكون عدد أوامر الشراء، ساعات تشغيل الآلات، أو عدد طلبات الصيانة.

### الخطوة الثالثة: تحديد معدل تكلفة لكل وحدة من العامل المسبب للتكاليف

<sup>1</sup> منير سالم ، التكاليف بحلة علمية، العربية للتكاليف، العدد الثالث السنة الخامسة والعشرون، الأردن، 1996؛ ص17  
<sup>2</sup> أمير إبراهيم المسحال تصور مقترح لتطبيق نظام التكاليف المبني على الأنشطة ABC في الشركات الصناعية الفلسطينية، مذكرة ماجستير ، الجامعة الإسلامية غزة، 2005، ص 58

في هذه المرحلة، يتم تحديد وعاء تكلفة خاص بكل نشاط يُجمَع فيه التكاليف المتعلقة به، ومن ثم يُحسب معدل تكلفة الوحدة الواحدة من العامل المسبب للتكاليف ويُستخدم لذلك المعادلة التالية:

معدل التكاليف غير المباشرة = التكاليف غير المباشرة المقدرة / الحجم المقدّر لأساس التوزيع

يُطبق هذا الأسلوب على مختلف أنواع التكاليف غير المباشرة، سواء كانت صناعية، إدارية، أو توزيعية.

#### الخطوة الرابعة: تخصيص التكاليف على المنتجات

تتم في هذه الخطوة عملية تخصيص التكاليف المتجمعة في كل نشاط على المنتجات وفقاً لما تستهلكه من عوامل مسببة للتكاليف، تعتمد دقة هذا التخصيص على مدى تعقيد العمليات داخل المؤسسة، درجة الآلية، وعدد المنتجات، إذ أن كل منتج يستهلك الأنشطة بنسب وكميات متفاوتة حسب خصائصه ومتطلباته.<sup>1</sup>

#### رابعا : التكلفة المستهدفة

**1\_ تعريفها :** " هي نشاط يهدف إلى تخفيض تكلفة دورة حياة المنتجات الجديدة مع التأكد على ضمان تحقيق جودة المنتج والمتطلبات الأخرى للعملاء من خلال دراسة كل الأفكار المطروحة لتخفيض التكاليف أثناء مراحل تخطيط المنتج والبحث والتطوير وفي المراحل التجريبية للإنتاج وذلك من خلال فحص وتقييم التصورات المختلفة المتاحة لتخفيض التكلفة"<sup>2</sup>

#### 2\_ خطوات تطبيق التكلفة المستهدفة :

من أجل تطبيق نظام التكلفة بنجاح يجب إتباع الخطوات التالية :

1 اكمال خليفة أبو زيد كمال الدين مصطفى الدهراوي، دراسات متقدمة في محاسبة التكاليف، أبو الخير للطباعة والتجليد، كلية التجارة جامعة الإسكندرية، 2007، ص 362-368  
2 عمر شريف عبد العالي محمدي، دراسة مدى إمكانية تطبيق مدخل التكلفة المستهدفة في المؤسسات الإنتاجية، ملتقى وطني حول واقع تقنيات مراقبة التسيير في المؤسسات الجزائرية، جامعة باتنة، الجزائر، بدون سنة، ص 1.

**تحديد السعر المستهدف:** يمثل السعر المستهدف نقطة الانطلاق الأساسية في تطبيق نظام التكلفة المستهدفة ويُقصد

به السعر التقديري الذي يُتوقع أن يكون الزبائن المحتملون مستعدين لدفعه مقابل الحصول على المنتج أو الخدمة،

وذلك استنادًا إلى إدراكهم لقيمتهم وتوقعاتهم بالإضافة إلى تحركات المنافسين في السوق ويُراعى عند تحديد هذا السعر

مجموعة من العوامل من بينها: طبيعة المنتج، تفضيلات المستهلكين، السوق المستهدف، دورة حياة المنتج، إلى جانب

المتغيرات السياسية والقانونية ذات الصلة.<sup>1</sup>

**تقدير تكاليف التصميم:** في هذه الخطوة تُحدّد مواصفات المنتج المطلوبة من حيث الشكل، الوظيفة، ومستوى الجودة

المستهدفة و ذلك من خلال تحليل مكونات المنتج الأساسية وتصوير الشكل النهائي له بما يضمن توافقه مع متطلبات

الزبائن واحتياجات السوق.<sup>2</sup>

**تحديد هامش الربح المستهدف:** يمثل هامش الربح المستهدف العائد الذي تسعى الإدارة لتحقيقه من بيع المنتج،

ويتم تحديده بناءً على مجموعة من الاعتبارات أبرزها:

- معدلات التوزيع على الأسهم لدى الشركات المنافسة.
- حجم الأموال المستثمرة ومصادرها (داخلية أو خارجية)، إلى جانب معدلات الفائدة على القروض.
- عوائد الودائع البنكية والفرص الاستثمارية البديلة المتاحة في السوق.<sup>3</sup>

**تحديد التكلفة المستهدفة (المسموح بها):**

<sup>1</sup> طه علوى ناصر: استخدام مدخل التكلفة المستهدفة في ترشيد قرارات التسعير، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 85،

العراق، 2010، ص 5

<sup>2</sup> محار عبد الله الخليل : تطبيق أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة في الشركات المساهمة العامة، رسالة ماجستير جامعة

الشرق الأوسط، الأردن، 2012، ص 22

<sup>3</sup> المحار عبد الله الخليل، مرجع سابق، ص 22

تُحسب التكلفة المستهدفة من خلال طرح هامش الربح المطلوب من السعر الذي يُمكن تحقيقه في السوق وتهدف هذه الخطوة إلى الوصول إلى تكلفة واقعية يمكن الالتزام بها في ظل الموارد المتاحة والقيود التقنية مع المحافظة على الخصائص الأساسية التي يتوقعها الزبون ، وفي حال تجاوز التقدير الأولي للتكلفة هذا الحد يتم اللجوء إلى تقنيات مثل هندسة القيمة لإعادة تصميم العمليات أو المكونات بما يضمن تخفيض التكاليف دون المساس بجودة المنتج أو قيمته الجوهرية.<sup>1</sup>

**هندسة القيمة:** تُستخدم هندسة القيمة لمقارنة التكلفة المسموح بها مع التكاليف المقدرة لتصميم المنتج وذلك استناداً إلى خصائصه ومواصفاته ، تهدف هذه المقارنة إلى خفض التكاليف المقدرة وجعلها أقرب إلى المستوى المسموح به دون التأثير على الجودة أو تلبية حاجات الزبائن.

**التصميم النهائي للإنتاج ومعايرة التكلفة:** في هذه المرحلة يتم تحويل التكلفة المستهدفة إلى معايير أداء دقيقة لكل نشاط مع تحليل هذه المعايير وفق العمليات والعناصر المكونة للمنتج ، وتُعد هذه المعايير ملزمة لجميع الأطراف المشاركة في التصميم والإنتاج كما يتم إعداد نموذج تجريبي للمنتج وفق هذه المعايير لقياس مدى الالتزام بتحقيق التكلفة المستهدفة وإذا لم يكن بالإمكان الوصول إلى هذه التكلفة يُعاد النظر في المنتج أو يُتخذ قرار بعدم إنتاجه.<sup>2</sup>

## الفرع الثاني: الأدوات التقليدية

### أولاً: نظام المعلومات

**تعريفه:** يعرف نظام المعلومات بأنه مجموعة متكاملة من الإجراءات والعمليات التي تهدف إلى جمع البيانات ومعالجتها واسترجاعها وتخزينها وتوزيعها بما يدعم عمليات اتخاذ القرار والرقابة داخل المؤسسة وإلى جانب ذلك يساهم نظام

<sup>1</sup> طه علوى ناصر مرجع سابق، ص 6.

<sup>2</sup> محار عبد الله الخليل، مرجع سابق، ص 23

المعلومات في تعزيز التنسيق بين مختلف وحدات التنظيم ومساعدة المديرين والعاملين على تحليل المشكلات وتطوير الخدمات والمنتجات بل والمساهمة أيضاً في ابتكار منتجات جديدة تلي متطلبات السوق.<sup>1</sup>

#### أهدافه:

تتمثل أهداف نظام المعلومات فيما يلي :<sup>2</sup>

\_\_ المراقبة: يعمل نظام المعلومات كذاكرة للمؤسسة من خلال معالجة المعلومات بطريقة تسمح بتكوين وصف تاريخي دقيق لأحوالها مما يسهل اكتشاف الأخطاء والانحرافات في الوقت المناسب وتُعد الثقة في نظام المعلومات عاملاً حاسماً لضمان فعالية عملية المراقبة.

\_\_ التنسيق والاتصال: يساهم نظام المعلومات في تعزيز التنسيق والاتصال بين مختلف المصالح والأقسام عبر تسهيل تبادل المعلومات والوثائق المصاحبة لمختلف التدفقات داخل المؤسسة.

\_\_ مساعدة المديرين على اتخاذ القرار : يوفر نظام المعلومات قاعدة بيانات وتحليلات ضرورية لتحليل الإشارات التحذيرية الأولية مما يساعد المديرين في دعم القرارات الاستراتيجية وتحسين الأداء التنظيمي.

#### خصائص نظام المعلومات:

تتمثل في العناصر التالية:<sup>3</sup>

\_\_ شبكة الاتصال: يشبه نظام المعلومات شبكة الاتصال، حيث يوفر مسارات معلوماتية عديدة تتيح تدفق المعلومات داخل المشروع وخارجه، بما يدعم مختلف العمليات والأنشطة.

<sup>1</sup> صونيا محمد البكري، نظم المعلومات الإدارية مصدر : المكتبة العالمية للنشر والتوزيع، (2004)  
<sup>2</sup> كاريش صليحة؛ دور نظم المعلومات في تنمية القدرة التنافسية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير معهد العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة الجزائر 2000، ص77  
<sup>3</sup> ثناء علي القباني، نظام المعلومات المحاسبية، الدار الجامعية، مصر، 2008، ص 10.

مراحل تحويل وتوظيف البيانات: تمر نظم المعلومات بثلاث مراحل أساسية لتحويل البيانات إلى معلومات: مرحلة

الإدخال ، مرحلة التشغيل، مرحلة الإخراج وترتبط بهذه المراحل وظائف أخرى مثل رقابة البيانات وإدارتها.

إدخال البيانات وإخراج المعلومات: يتم إدخال البيانات في مرحلة الإدخال ثم تحويلها إلى معلومات خلال مرحلة

الإخراج حيث تعد البيانات المادة الخام التي تتحول إلى منتجات معلوماتية موجهة لمختلف الأهداف والمستخدمين.

مستخدمو المعلومات: يتم إنتاج المعلومات لخدمة كل من المستخدمين الداخليين مثل المديرين والموظفين داخل

المشروع ، المستخدمين الخارجيين مثل الدائنين، الموردين، حملة الأسهم، الوكالات الحكومية، واتحاديات العمال.

ثانيا : المحاسبة العامة

### 1\_تعريفها :

تعرف المحاسبة المالية (العامة) في ظل النظام المحاسبي المالي بأنها نظام يهدف إلى تنظيم المعلومات المالية من خلال

تخزين المعطيات الرقمية الأساسية، وتصنيفها، وتقييمها، وتسجيلها، ثم عرض قوائم مالية تعكس بشكل صادق

الوضعية المالية للمؤسسة بنهاية السنة المالية.<sup>1</sup>

### 2\_ وظائفها :

للمحاسبة العامة دور كبير في المؤسسة يتمثل في :<sup>2</sup>

تقوم المحاسبة العامة بتسجيل وتحليل مختلف العمليات ذات الطابع المالي بهدف الإعداد الدوري للوضعيات المالية

للمؤسسة مثل الميزانية الختامية وجدول حسابات النتائج وغيرها ، يتم اعداد هذه الوثائق المحاسبية وفق نمط موحد عبر

مختلف المؤسسات مما يساهم في تسهيل عمليات المقارنة والتحليل.

<sup>1</sup> عبد الرحمن عطية المحاسبة العامة وفق النظام المحاسبي المالي برج بوعريبيج، دار النشر حيطلي(2009).

<sup>2</sup> محمد بوتين المحاسبة العامة للمؤسسة الجزائر : ديوان المطبوعات الجامعية. (1999).

تعد المعلومات الناتجة عن المحاسبة العامة موجهة بالدرجة الأولى إلى الأطراف الخارجية ذات العلاقة بالمؤسسة،

كالدائنين والمستثمرين وحملة الأسهم، نظراً لقصور وصولهم إلى البيانات الداخلية وضعف اطلاعهم على الأساليب

المحاسبية المتخصصة هذا الأمر يقتضي عرض معلومات موثوقة ومنظمة لدعم قراراتهم الاستثمارية والمالية.

تعد المحاسبة العامة عنصراً أساسياً في نظام المعلومات حيث تتيح متابعة ورصد نشاط ووضعية المؤسسة بشكل دقيق

وفي حال حدوث أي انحراف تساهم المحاسبة العامة في اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة لضمان استقرار الأداء.

تسعى المحاسبة التحليلية و التقديرية في توفير البيانات الضرورية لمراقبة الميزانية ، فهما عنصر أساسي لأي تحليل

مالي.

### ثالثاً : الموازنات التقديرية

#### 1\_تعريفها:

هنالك العديد من التعاريف نذكر منها :

\_\_ "تعتبر الموازنة التقديرية خطة تفصيلية محددة مقدماً للأعمال المرغوب تنفيذها وتوزع هذه الخطة على جميع المسؤولية

حتى تكون مرشداً لهم في تصرفاتهم وحتى يمكن استخدامها كأساس لتقييم الأداء في المشروع"<sup>1</sup>

\_\_ تعريف آخر للدكتور أحمد ماهر بأنها "التعبير عن الخطط التنفيذية للمؤسسة في شكل تقديرات عينية ومالية، وهي

خطة شاملة لكل أنشطة المؤسسة في المستقبل، وتعتبر مرشداً للمديرين في اتخاذ القرارات، وفي تحقيق أهداف المؤسسة

وأداة لمتابعة التنفيذ والرقابة على النتائج"<sup>2</sup>

1 ( أحمد محمد نور، زينات محمد محرم، شحاتة السيد شحاتة المحاسبية الإدارية الدار الجامعية، ( 2004/2005 ) ص 205  
2 أحمد ماهي دليل المديرين في إعداد الخطط والسياسات والاستراتيجيات

## 2\_ خصائصها :

تتسم الموازنة التقديرية بعدة خصائص رئيسية، مستمدة من طبيعتها كتعبير كمي ومالي عن برنامج عمل محدد لفترة زمنية معينة، ويمكن إبراز أهم هذه الخصائص كما يلي:<sup>1</sup>

(1) تعبير كمي ومالي: إن تحقيق البرامج قصيرة الأجل يقتضي ترجمة الأهداف إلى مؤشرات كمية ومالية دقيقة

مع تحديد الموارد اللازمة لتنفيذها مما يستوجب صياغة هذه الموارد بشكل كمي ومحدد.

(2) صياغة في شكل برنامج عمل: لا تقتصر الموازنة التقديرية على مجرد تقدير الأهداف والموارد

بل ترتبط بقرارات عملية تنفيذية فهي أداة لتحقيق الأهداف المسطرة وليست مجرد وسيلة للتنبؤ بالمستقبل بدافع المعرفة النظرية.

(3) تحديد فترة زمنية: يتم إعداد الموازنة لفترة زمنية محددة مسبقاً قد تكون سنة مالية أو أقل وذلك حسب طبيعة

نشاط المؤسسة والأهداف المرجو تحقيقها خلال تلك الفترة.

### المبحث الثاني: تحسين الأداء في المؤسسة

#### المطلب الأول: ماهية الأداء

يُعتبر الأداء من المفاهيم التي حظيت باهتمام كبير ودراسة متعمقة في الأبحاث والدراسات الإدارية بشكل عام، وفي مجالات الموارد البشرية بشكل خاص. ويعود ذلك إلى الأهمية الكبيرة لهذا الموضوع على مستوى الأفراد والمنظمات، بالإضافة إلى تداخله مع مختلف العلوم والاتجاهات الفكرية.

#### الفرع الأول: تعريف الأداء

<sup>1</sup> خيرت ضيف الميزانية التقديرية، دار النهضة العربية، مصر، 1969، ص 13

يعد الأداء من المفاهيم التي حظيت بأكبر قدر من الاهتمام والتدقيق والتحليل في بحوث الإدارة والدراسات العامة وكذلك في المواضيع المتعلقة بالموارد البشرية، وذلك لأهمية الموضوع على المستوى الفردي والتنظيمي من جهة وتداخله مع مختلف الاتجاهات العلمية لقد أعطى الباحثون العديد من التعريفات للأداء، ومن أهمها التعريف الذي قدمه، نيكولاس (FW Nickols) الذي يعرف الأداء بأنه نتيجة السلوك. السلوك هو النشاط الذي يقوم به الفرد، وتشير النتائج السلوكية إلى النتائج التي ينتجها السلوك<sup>1</sup>

وأشار توماس جيلبرت (Thomas Gilbert) في هذا الصدد أيضًا إلى أنه لا ينبغي الخلط بين السلوك والإنجاز أو الأداء. السلوك هو ما يفعله الفرد في منظمة العمل، مثل عقد الاجتماعات، أو تصميم النماذج، أو إجراء عمليات التفتيش، في حين أن الإنجاز هو الأثر أو النتيجة المتبقية بعد توقف الفرد عن العمل، أي الناتج أو المنتج أو النتيجة، مثل تقديم خدمة محددة أو إنتاج منتج معين. الأداء هو التفاعل بين السلوك والإنجاز، أي مجموع السلوك والنتائج المحققة، بشرط أن تكون هذه النتائج قابلة للقياس.<sup>2</sup>

من منظور إداري، يُعرّف قاموس المصطلحات الاجتماعية الأداء بأنه "إنجاز واجبات ومسؤوليات العمل بالمعدل المتوقع من موظف كفء ومدرب. ويمكن فهم هذا المعدل من خلال تحليل الأداء، الذي يدرس مقدار العمل والوقت المطلوب، وقيم علاقة عادلة بينهما. ولترقية الموظفين، عادةً ما تُجرى اختبارات الأداء، أو يُشار إلى تقارير الأداء، وهي بيانات تساعد على تحليل وفهم وتقييم أداء العمل وسلوك الموظفين في فترة زمنية محددة"<sup>3</sup>

ومن خلال التعريف السابق للأداء يمكن القول أن الأداء الوظيفي هو مدى قيام الفرد بأداء وإنجاز المهام والمسؤوليات المختلفة في العمل لتحقيق أهداف المنظمة، ويتحقق ذلك من خلال التدريب المستمر للعاملين لتحسين هذا الأداء من حيث الجودة والنوع. ومن أهم المؤشرات المستخدمة لقياس الأداء مؤشرات الكفاءة والفعالية. تشير الكفاءة إلى

<sup>1</sup> عبد البارى إبراهيم درة : تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات ، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، مصر ، 2003 ، ص15

<sup>2</sup> عبد البارى إبراهيم ، المرجع السابق ، ص26

<sup>3</sup> أحمد زكي بدوي : معجم المصطلحات الاجتماعية ، مكتبة لبنان ، بيروت ، لبنان ، 1992 ، ص 310

العلاقة النسبية بين المدخلات والمخرجات، وتوضح كيفية إكمال العمل بشكل صحيح وفقاً لأفضل الأساليب والخيارات لتحقيق الأهداف. تعبر الفعالية عن مدى فعالية النتائج التي تم تحقيقها

### الفرع الثاني : مكونات الأداء و العوامل المؤثرة فيه

#### أولاً : مكونات الأداء

يعتقد البعض أن الأداء يتكون من:<sup>1</sup>

**الكفاءة :** تعني تحقيق أقصى قدر من المخرجات بأقل قدر من المدخلات. هذا يعني إبقاء التكاليف عند الحد الأدنى، مع تحقيق الأرباح التي تسمح للمؤسسة بالوصول إلى أهدافها. يمكن أن تظهر هذه الأهداف على شكل زيادة في المبيعات، أو زيادة في حصة السوق، أو تحقيق رضا العاملين والعملاء، بالإضافة إلى تنمية الموارد البشرية والنمو في الربحية.

**الأداء :** يقصد به الجمع بين الكفاءة والفعالية وهو محور اهتمام الفكر الاقتصادي خاصة في الأنظمة الرأسمالية التي ترى أن الأداء الجيد يتمثل في حسن تخصيص الموارد المحدودة لتلبية حاجات الأفراد المتزايدة كما يُقاس الأداء من خلال مؤشرات مثل: العائد على الأموال المستثمرة، الإنتاجية، ومعدل دوران المخزون.

ويُحسب الأداء وفق العلاقة التالية: الأداء = (المخرجات ÷ المدخلات) × 100

**مفهوم الفعالية:** هو تصور معقد ومتشعب، ومع ذلك توجد مساعي نحو إيجاد تعريف موحد له. يرتبط هذا المفهوم بتحقيق الأهداف المحددة للمنظمة. كما يرى "كاست روزن زيويج" وآخرون أن الفعالية تعني قدرة المؤسسة على بلوغ أهدافها، وذلك عبر زيادة المبيعات، وتحقيق رضا العملاء والموظفين، بالإضافة إلى تطوير الموارد البشرية وزيادة الأرباح.

<sup>1</sup> كيلاني صونية ، إستراتيجية الجودة الشاملة ودورها في تحسين الأداء التسويقي، للمؤسسات الاقتصادية أطروحة دكتوراه علوم التسيير كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة باتنة 1 ، 2016/2015 ، ص 67

وقد عُرِّفت أيضاً بأنها جودة وكمية المخرجات، والوقت اللازم لإنجازها، بالإضافة إلى الدخل والأرباح ورضا العملاء والموظفين.

ويتم حسابها بالمعادلة التالية: الأهداف المخطط لها / الأهداف المحققة.

### ثانيا : العوامل المؤثرة في الأداء

يتأثر الأفراد بعدد من العوامل المتنوعة والمتداخلة، مما يجعل من الصعب تحديد جميع هذه العوامل. كما يشير "Bajt"، فإنه لا توجد ظاهرة في الحياة الاقتصادية أو الاجتماعية أو الحياة بشكل عام لا تؤثر على الأداء.

بالإضافة إلى تنوع واختلاف العوامل المؤثرة على الأداء، يلعب الزمان والمكان والعوامل الفيزيائية دوراً مهماً في تأثيرها على الفرد وأدائه. ومن هنا، يتضح أن هناك عوامل تعزز الأداء وأخرى تقلل منه، ويمكن تصنيف بعضها إلى نوعين رئيسيين هما:

#### 1- العوامل الداخلية : تتكون من مجموعة متعددة من العوامل تذكر منها :

**المورد البشري:** يعتبر حجر الزاوية في أي مؤسسة، فازدهار قدرتها التنافسية وتقدمها يتوقف على قدرتها على جذب الأفراد ذوي الكفاءات المتميزة في المهارات والمعارف والقدرات على التكيف والتعاون الجماعي، بالإضافة إلى اهتمامها بتطوير وتعزيز قدراتهم، وتحفيزهم على بذل أقصى الجهود وتحقيق أفضل النتائج.

**الإدارة:** تقع على عاتق الإدارة مسؤولية كبيرة في تخطيط وتنظيم وتنسيق وتوجيه ومراقبة جميع الموارد التي تقع تحت إشرافها ورقابتها، مما يجعلها تؤثر بشكل مباشر على جميع الأنشطة داخل المؤسسة، وبالتالي، تتحمل مسؤولية كبيرة في تحسين مستويات الأداء.

**التنظيم:** يتعلق بتوزيع وتحديد المهام والمسؤوليات بناءً على التخصصات بين العاملين داخل المؤسسة، أي تقسيم العمل بما يتناسب مع مهاراتهم وقدراتهم الفردية. درجة التنظيم وإدخال التعديلات اللازمة لمواكبة التطورات في أساليب العمل، ونظام التوظيف، وأنظمة الحوافز، والتنمية والتدريب، كلها عوامل تؤثر على الأداء. لذا، يجب أن تتمتع أي مؤسسة بمرونة تنظيمية تجعلها قادرة على التكيف مع التغييرات المستمرة.

## 2- العوامل الخارجية : وتتكون من مجموعة من العوامل هي :

### الظروف المجتمعية والشرعية:

- ❖ السلوكيات الموروثة والعادات المتأصلة
- ❖ التأثير المجتمعي للتقاليد الدينية والأعراف السائدة
- ❖ مستوى التعليم وموقعه في تقدير الناس، وطموحاتهم تجاه التعلم

### الظروف السياسية والنظامية:

- ❖ طبيعة الحكم السياسي القائم
- ❖ مدى الأمن والاستقرار السياسي
- ❖ السهولة واليسر في تطبيق القوانين والتشريعات
- ❖ السياسات الخارجية التي تنتهجها الدولة
- ❖ العلاقات مع الدول الأخرى وطبيعة هذه العلاقات

### البيئة الاقتصادية:

- ❖ الإطار الاقتصادي العام للدولة (سوق حرة، مُوجهة)
- ❖ الاستقرار الاقتصادي العام للدولة
- ❖ النظام المصرفي وتأثير القرارات التشريعية على عمل البنوك

❖ الأسواق المالية وتوفر أسواق للأسهم والسندات

❖ السياسات المالية المطبقة من قبل الدولة.<sup>1</sup>

المطلب الثاني : طرق و معايير تقييم الأداء

الفرع الأول: طرق تقييم الأداء

الطرق الكلاسيكية:

أولاً: تعزيز الروح المعنوية للموظفين:

يتحقق ذلك عبر خلق بيئة من التفاهم والعلاقات الطيبة بين العاملين ورؤسائهم، وذلك عندما يشعرون بأن جهودهم وطاقاتهم المبذولة في أداء مهامهم تحظى بالتقدير والاهتمام من قبل الإدارة. يكمن الهدف الأساسي للإدارة في تقييم ومعالجة نقاط القوة والضعف في أداء الفرد، بالإضافة إلى زيادة العلاوات. هذا يخلق ثقة كبيرة لدى الفرد في رئيسه والإدارة، مما

يدفعه إلى الإقبال على العمل برضا واستعداد كاملين، ويعزز روحه المعنوية بهدف زيادة الإنتاجية.

ثانياً: إشعار الموظفين بمسئولياتهم:

عندما يشعر الفرد بأن نشاطه وأدائه في العمل يخضعان للتقييم من قبل رؤسائه المباشرين، وأن نتائج هذا التقييم تؤدي إلى اتخاذ قرارات مهمة تؤثر على مستقبله الوظيفي، فإنه يشعر بمسؤولية تجاه نفسه. ونتيجة لذلك، يبذل قصارى جهده وطاقته لتحقيق أداء أفضل وكسب رضا رؤسائه.

ثالثاً: آلية لضمان الإنصاف في التعامل:

<sup>1</sup> على عبد الله ، أثر البيئة التسويقية على أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير ، جامعة الجزائر 2001 ص 69

تلتزم الإدارة باعتماد منهجية تقييم للأداء تتسم بالموضوعية، بما يكفل حصول كل فرد على حقوقه في الترقية، العلاوات، أو المكافآت، استناداً إلى جهده وكفاءته في العمل. كما تضمن الإدارة معاملة عادلة ومتساوية لجميع العاملين.

#### رابعاً: دوام المتابعة والإشراف:

لتحقيق تقييم موضوعي وصحيح لأداء العاملين، يُشترط وجود سجل خاص لكل فرد، تُدوّن فيه ملاحظات القائمين على عملية التقييم حول أدائه بشكل مستمر. هذا يضمن أن تكون الأحكام مبنية على أسس موضوعية.

#### خامساً: تقييم سياسات الاختبار و التدريب :

حيث تعتبر عملية التقييم أداء بمثابة اختبار للحكم على سلامة ونجاح الطرق المستخدمة في اختيار و تدريب العاملين بما يشير إليه مستوى تقييم أداء ، وإذا كانت تقييم على معدلات مرتفعة باستبعاد العوامل المؤثرة الأخرى ، يعتبر هذا دليلاً على سلامة وصحة الأسلوب المتبع لاختبار العاملين وتعيينهم إلى جانب تقييم البرامج التدريبية ومعرفة مدى استفادة العاملين منها .

#### سادساً: انعكاس نتائج تقييم الأداء التغذية العكسية :

بموجبها يدرك الفرد واقع أدائه، بجوانبه الإيجابية والسلبية، نظراً لمعرفته المسبقة بأن مساره المهني مرتبط بهذه النتائج، وينتج عن ذلك حافز لتطوير أدائه وتحسينه، سواءً من خلال الاعتماد على الذات أو عبر برامج التعليم المستمرة.<sup>1</sup>

#### أنواع الطرق الكلاسيكية:

تستند الأساليب التقليدية لتقييم الأداء إلى تقديرات القادة الشخصية وأداء المرؤوسين. تختلف كل أسلوب عن الآخر في كيفية تحديد أنواع الأحكام المستخدمة. من بين هذه الأساليب، نجد أسلوب الترتيب البسيط، والمقارنات

<sup>1</sup> عمار بن عيشي دور تقييم أداء العاملين في تحديد إحتياجات التدريب مذكرة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية جامعة محمد بوضياف، المسيلة 2005/2006، ص 18

المزدوجة، والتدرج، ومقاييس الرسوم البيانية، وقوائم المراجعة، وأسلوب الاختيار الإجباري، والأسلوب المقالي. فيما يلي وصف ومثال لكل أسلوب من هذه الأساليب.<sup>1</sup>

أولاً: أسلوب الترتيب البسيط:

يعتمد أسلوب الترتيب البسيط على ترتيب العاملين تنازلياً من الأداء الأضعف إلى الأداء الأفضل. هذه الطريقة تعتبر غير موضوعية لأنها تعتمد على التقدير الشخصي، وذلك بسبب اعتمادها على العلاقة الشخصية بين الفرد والقائم بالتقييم، بالإضافة إلى الصعوبة التي تواجهها هذه الطريقة عند وجود عدد كبير من العاملين في القسم.<sup>2</sup>

في الجدول التالي، مثال يوضح كيفية تطبيق أسلوب الترتيب البسيط لتقييم أداء العاملين.

الجدول رقم(1) طريقة الترتيب البسيط لتقييم أداء العاملين :

الترتيب	1	2	3	4	5	6	7	8
الإسم	أفضل عامل أعلى رتبة عامل A	عامل B	العامل C	العامل D	العامل E	العامل F	العامل G	أسوء عامل أدنى رتبة عامل H

المصدر: محفوظ أحمد جودة ، المرجع السابق ، ص 260

<sup>1</sup> سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، إدارة الموارد البشرية دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة عمان 2003، ص 247.

<sup>2</sup> محفوظ أحمد جودة ، إدارة الموارد البشرية ، دار وائل للنشر ، طبعة أول ، 2010 ، ص 260

## ثانياً: منهج المقارنات المزدوجة :

في هذه الطريقة، يقوم المقيم بمقارنة كل موظف مع جميع زملائه الآخرين في نفس المجموعة التقييمية. على سبيل المثال، إذا كان لدينا خمسة موظفين (أ، ب، ج، د، هـ)، فإننا نقارن الموظف "أ" مع "ب" لتحديد الأفضل، ثم نقارن "أ" مع "ج" و "د" و "هـ" على التوالي. وعليه، فإن استخدام هذه الطريقة لخمسـة موظفين يتطلب اتخاذ عشرة قرارات، حيث يشمل كل قرار مقارنة بين شخصين فقط.

والصيغة الرياضية لذلك هي:  $N(n-1)/2$  ، حيث  $n$  تشير إلى عدد الأفراد العاملين<sup>1</sup>

## ثالثاً : طريقة التدرج :

بموجب هذا النهج، تُعين مهام تطبيقية للعاملين، يمثل كل منها مستوى أداء محدد، أي الأداء المرضي، والأداء غير المرضي، والأداء المتميز. تُحدد هذه التصنيفات مسبقاً، حيث يُصنف كل فرد وفقاً لمستوى أدائه. علاوةً على ذلك، يُمنح كل عامل درجة من بين "متميز" أو "مرضي" أو "غير مرضي". يمكن أيضاً وضع أكثر من ثلاثة تصنيفات. بالإمكان تكييف طريقة التقدير المرحلي لتصبح "التوزيع الإجمالي"، حيث تُحدد نسبة مئوية معينة لكل تصنيف أو درجة، على سبيل المثال، 10% من الأفراد في أعلى درجة أداء، و2% من الأفراد في الأدنى، و40% متوسط الأداء، و20% دون المتوسط، و10% ضعيفو الأداء. يساعد هذا التعديل المقيّم على تقسيم الأفراد إلى مجموعات بناءً على أدائهم.

مع ذلك، لهذا الأسلوب آثار سلبية على مشاعر العاملين ذوي الأداء الضعيف، غالباً ما تكون هذه التأثيرات دائمة وتؤثر على الروح المعنوية لهذه الفئة، حيث غالباً ما تقوم الإدارة

<sup>1</sup> سهيلة محمد عباس، علي حسين علي ، مرجع سبق ذكره ، ص 249

#### رابعاً: طريقة التدرج البياني

تستند هذه الآلية على تحديد مجموعة من السمات والخصائص التي تساهم في الأداء. بناءً عليه، يتم تقييم أداء كل فرد تبعاً لمدى توافقه مع هذه السمات أو الخصائص. يقوم المقيّم بالإشارة على مقياس التدرج البياني المعد مسبقاً، والذي يشمل صفات وخصائص كـ "حجم الإنتاج"، "جودة الإنتاج"، "الابتكار"، "معرفة العمل"، و"التعاون" وغير ذلك. يشير المقيّم إلى الدرجة التي يعتقد أن العامل المعني يمتلكها لهذه الصفة.<sup>1</sup>

#### خامساً: طريقة قوائم المراجعة

لتخفيف الضغط والعبء الثقيل على المقيمين، والذي يبلغ ذروته في أسلوب مقياس التدرج، تعتبر طريقة قوائم المراجعة أكثر جدوى. يعتمد المقيم على قوائم تتضمن أوصافاً سلوكية محددة مُجهزة مسبقاً من قبل إدارة الموارد البشرية أو أقسامها. على المقيم أن يحدد ويختار العبارة أو الصفة التي تعكس أداء العاملين. يكون تحديد المقيم، الذي هو في العادة المشرف المباشر، إما "نعم" أو "لا". بعد الانتهاء من قائمة المراجعة، تُرسل إلى إدارة الموارد البشرية لتحليلها وتحديد النقاط والأوزان لكل عنصر من عناصر القائمة، وذلك بناءً على أهميته. بعد ذلك، يعود التقييم النهائي في إدارة الموارد البشرية إلى المشرف المباشر لمناقشته مع العاملين. في هذا الأسلوب، لا يشارك المقيم ولا يعرف الدرجات المحددة مسبقاً.<sup>2</sup>

وفيما يلي جدول يوضح طريقة قوائم المراجعة:

<sup>1</sup> سهيلة محمد عباس ، علي حسين علي ، مرجع سبق ذكره ، ص 249\_250  
<sup>2</sup> سهيلة محمد عباس ، علي حسين علي ، المرجع السابق ، ص 254

الجدول رقم (2): نموذج قائمة مراجعة لتقييم أداء كاتب مبيعات :

الفقرات	نعم	لا
هل يتبع تعليمات وتوجيهات المشرف ؟		
هل يواجه الزبائن الأفضل من البضائع ؟		
هل يقترح منتجات جديدة للزبائن ؟		
هل يكون مشغولا حتى وان لم يكن لديه زبائن ؟		
هل يفقد توازنه هدوئه أمام الزبائن ؟		
هل يتطوع لمساعدة زملائه في العمل ؟		
هل يشكو ويتذمر من كثرة العمل ؟		
هل يرتكب أخطاء في عمله ؟		

المصدر: سهيلة محمد عباس ، علي حسين علي ، مرجع سابق ، ص 255 .

سادساً: طريقة الوقائع الحرجة

تعتمد هذه الطريقة على تجميع حزمة من المواقف التي تفضي إلى ازدهار أو تعثر المهام. يُطلب من المدير تتبع تصرفات المرؤوسين، وتحديد ما إذا كانت هذه المواقف تتجلى في إنجازهم الوظيفي. من بين الأساليب المتطورة المستخدمة في تقييم أداء الفرد هو أسلوب قوائم التدقيق. يضع المدير علامة (نعم أو لا) بناءً على تقديره لسلوك الموظف، ومن ثم تتولى إدارة الموارد البشرية تحديد قيم لكل سؤال، دون إعلام المديرين المقيمين، والهدف من ذلك هو الحد من احتمالية التحيز لديهم.<sup>1</sup>

وفي ما يلي الجدول يوضح نموذج للمواقف الحرجة المساعدة المخير :

تقييم سجل المواقف الجوهرية لسلوك العامل المؤثرة إيجابيا أو سلبيا على الأداء

إسم العامل : .....  
القسم : .....  
إسم الإقليم : .....  
تاريخ التقييم : .....

الجدول رقم(3): نموذج للمواقف الحرجة

التاريخ	السلوك الإيجابي	التاريخ	السلوك السلبي
01/10	يعلم المسؤولون أحد السلام غير صالحة للاستعمال	11/12	يترك أحد الشبابيك في مخبر المواد

<sup>1</sup> صلاح الدين محمد عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية ، بدون طبعة جامعة الإسكندرية، 2002، ص

الكيمائية مفتوحا			
يدخن في المخازن المواد الكيمائية	11/12	ينظف الأماكن من النفايات المحتركة لتقليل التلوث داخل مواقع العمل	01/12

المصدر : سهيلة محمد عباس ، علي حسين علي

عيوب الطرق التقليدية : ومن عيوب هذه الطرق ما يلي :

1- عيوب طريقة الترتيب البسيط :

إنّ سمات المقوم وطريقة إدراكه ومتطلباته قد تُنتج أحكاماً غير متّزنة ويُعسر استخدامها عندما يكون عدد الأفراد

هائلاً.<sup>1</sup>

2- عيوب طريقة المقارنة الثنائية (المزدوجة) :

❖ على الرغم من سهولة هذه الآلية وبساطتها، إلا أنّها تواجه صعوبة في التطبيق ضمن الوحدات ذات العدد

الكبير إذ يصبح حجم المقارنات هائلاً

❖ هي غير مجدية في سياقات التدريب والتطوير، كونها تركز على تحديد نقاط الضعف لدى الأفراد، بل تهدف

بالأصل إلى قياس فاعلية المنظمة في عملية الاختيار ومدى تقدمها

<sup>1</sup> توفيق محمد عبد المحسن ، تقييم اداء مدخل جديد للعالم الجديد ، دار النهضة العربية ، 1999، ص61

❖ المدة الزمنية التي تتطلبها هذه الطريقة، تزداد بشكل كبير كلما زاد عدد الأفراد المطلوب تقييمهم.<sup>1</sup>

❖ تستوجب تطبيق بعض الأساليب في هذه الإجراءات تحليل الأطراف المعنية (المشرف المباشر) بمسؤولية فائقة،

وحكم سليم وعادل.

❖ تستلزم بذل جهود كبيرة في مراقبة ومتابعة سلوكيات الموظفين، وهذا بحمد ذاته يثقل كاهل المشرف المباشر

بمسؤوليات إضافية.

وهذا الأمر قد يدفع المشرف في أحيان كثيرة إلى عدم الرغبة في تولي هذه المهمة.

3- بالإضافة إلى ذلك، تبرز تكلفة عالية كعيب آخر لطريقة قوائم المراجعة. تحتاج المنظمة إلى إعداد قوائم متعددة،

بعدد تصنيفات الأعمال أو حسب المهام الموكلة. فقرات هذه القوائم تختلف حتمًا بين مهمة وأخرى.

4- من جهة أخرى، طريقة الاختيار الإجباري تحمل في طياتها عيبًا رئيسيًا، وهو عدم إمكانية تطبيقها إذا كان

الهدف من التقييم تحديد جوانب التحسين في أداء الموظفين. علاوة على ذلك، فهي لا تحدد جوانب القصور في

الأداء، مما يجعل المقيم والموظف يجهلان السلوك المطلوب والمثالي في أداء العمل.

5- في سياق طريقة المواقف المخرجة، نلاحظ الآتي:

❖ تتطلب جهدًا كبيرًا ومستمرًا من المقيم، يتضمن متابعة ومراقبة أداء الموظفين وتسجيل المواقف الإيجابية

والسلبية على مدار فترة التقييم.

❖ كما أنها تقلل من موضوعية عملية التقييم، حيث أن المواقف السلبية المسجلة في بداية الفترة قد تكون

مؤقتة، ثم تتغير مع مرور الوقت. ومع ذلك، تُدرج في قائمة التقييم، ويُقيّم الموظف على أساسها.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> مهدي حسن زويلف ، احمد قطامين ، الرقابة الادارية مدخل كمي ، دار الحنين ، الاردن ، 1995

<sup>2</sup> سهيلة محمد عباس ، علي حسين علي.، مرجع سبق ذكره ، ص 254\_ 256

**الطرق الحديثة :**

حيث توجد عدة طرق حديثة لتقييم أداء العاملين وتذكر منها ما يلي:

**1: طريقة التدرج على اساس السلوك**

يعتمد هذا المقياس على جوهر طريقتي التدرج البياني والمواقف الحرجة، إذ يتم تحديد وتصميم بنود لكل سمة أو أسلوب مستوحى من الممارسة العملية الفعلية، وليس من صفات عامة محددة سلفاً كما هو في مقياس التدرج البياني. يتم تقييم الفرد بناءً على مدى امتلاكه للصفات والسلوكيات المتوقعة في العمل، مع ربط هذه الصفات والسلوكيات بمتطلبات العمل الأساسية. بالإضافة إلى ذلك، يتم شرح وتوضيح المستويات المختلفة للسلوك، مثل الأداء المتميز أو الجيد أو الضعيف، مما يساعد المقيم على ربط تقييماته بسلوك الفرد في العمل أثناء عملية التقييم.

**أولاً : مزايا هذه الطريقة**

- 1- تُسهّم في تقليل الهفوات عبر تحديدها لأبعاد العمل الذي يخضع للتقييم، إضافة إلى ملاءمتها للفرد العامل:
- 2- يوضع المقياس بمشاركة العاملين أصحاب الكفاءة في الأداء، مما ينتج عنه حيادية المقياس.
- 3- تكون مقنعة لجميع العاملين الذين يخضعون للتقييم، الأمر الذي يقلل من النزاعات حول نتائج التقييم بين العاملين.

- 4- تساعد في تحديد نقاط الضعف، وبالتالي تساعد في تحديد الحاجات التدريبية والتطويرية للعاملين.<sup>1</sup>

**ثانياً : عيوب هذه الطريقة**

- 1 - زيادة المصاريف والزمن والمساعي اللازمة لوضع المقاييس موضع التنفيذ

<sup>1</sup> شحادة نضمي ، ادارة الموارد البشرية ، الطبقة الاولى ، دار الصفاء للطباعة ، عمان ، 2000

2- تستلزم هذه المقاييس تعددًا لكل مهمة، لذا فهي تُستخدم في المهام التي تتضمن سلوكيات يمكن ملاحظتها

كالأعمال التي تركز على الحركات الجسدية لا على الأفكار والمحتويات الإبداعية

3 - لا تصلح للاستخدام في المنشآت الصغيرة نظرًا لارتفاع كلفتها.<sup>1</sup>

وفي ما يلي الشكل يوضح طريقة التدرج على أساس السلوكي:

الجدول رقم (4): نموذج لقياس التدرج على الأساس السلوكي لتقييم إجراءات الاستقبال من قبل سكرتيرة مدير عام

أداء ممتاز	5- تحليل ودراسة الموقف الثلاثي الزائرين غير المرغوب من قبل المدير
أداء جيد	4- معرفة وتشخيص الزائرين والمراجعين غير المخطط لهم وتوجيههم للقسم أو الدائرة المناسبة
أداء متوسط	3- تحديد جداول العمل ومواعيد الزيارات
أداء مقبول	2- في بعض الأحيان تترك الزائرين في انتظار المدير المدة طويلة دون مبرر
أداء ضعيف	1- ترحب بالزائرين و هي تدخن او تأكل

المصدر : سهيلة محمد عباس ، على حسين علي ، مرجع سبق ذكره ، ص 259 .

<sup>1</sup> محمد علي ربايعية ، ادارة الموارد البشرية ، ط1 ، دار الصفاء للنشر ، عمان ، 2003

2- طريقة الملاحظات السلوكية:

لقد صُمم هذا النهج لتجاوز قصور المنهج السابق، حيث يتم في إطاره تحديد الأبعاد السلوكية المتوقعة للأداء، كما هو الحال في المنهج الأول لكن يقوم المقيّم في هذه الحالة بمراقبة سلوك الأفراد العاملين وتقييمهم بناءً على خمسة أوزان مختلفة عوضاً عن وزن واحد فقط. بعد ذلك، تُجمع الدرجات التي يحصل عليها العاملون لكل بُعد من أبعاد العمل، بمعنى أن كل بُعد أو متغير يشتمل على عدة مواقف. يمتاز هذا المنهج بالاعتماد على السلوك الملاحظ، بدلاً من السلوك المتوقع. بعبارة أخرى، يراقب المقيّم ويتابع الأفراد العاملين في هذا النهج، في حين يعتمد المقيّم في المنهج السابق على توقعه ومعرفته بسلوك الأفراد العاملين أثناء عملية التقييم.<sup>1</sup>

الجدول رقم (5): نموذج لطريقة الملاحظة السلوكية

لا	نعم	الأسئلة (المعايير)
		س 1: هل هو دقيق في عمله؟
		س 2: هل يستجيب لضغوط العمل بشكل جيد؟
		س 3 هل هو متعاون مع الآخرين؟
		س 4: هل يواظب على عمله؟

<sup>1</sup>محمد علي ربابعة، المرجع السابق، ص 96

		<p>س 5: هل يتقبل التوجيهات من قبل رئيسه</p>
--	--	---

المصدر : عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد إستراتيجي، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع،

الأردن. 423 2009، ص 423

### الفرع الثاني: المعايير

يقيم أداء الموظفين وفقاً لمقاييس واضحة، تستند إليها عملية إصدار الأحكام حول سلوكهم وجودة عملهم. هذه المعايير تتخذ شكلين أساسيين.

1\_ **العناصر:** يقصد بها الصفات والسلوكيات التي ينبغي أن يتحلى بها الفرد أثناء قيامه بعمله، وذلك لضمان أداء

ناجح وفعال، ومن بين هذه الصفات: الإخلاص في أداء المهام، المواظبة والانتظام في العمل، التعاون مع الزملاء،

بالإضافة إلى التحلي بالمسؤولية والانضباط.<sup>1</sup>

يتضح من هذا التعريف أن العناصر نوعان:

**عناصر تتعلق بشخصية الفرد:** تشمل العوامل الشخصية: الاستعدادات، والمهارات، والقيم، والقدرات، بالإضافة إلى

الاهتمامات المتنوعة... تتصل هذه العناصر بشكل وثيق بصفات الفرد الداخلية، وهي بطبيعتها غير قابلة للقياس

الدقيق أو التقييم الكمي. ذلك لأنها تتسم بالطابع الذاتي وغير الملموس، مما يجعل من الصعب تتبعها أو ملاحظتها

بشكل مباشر.

<sup>1</sup> احمد صقر عاشور ، ادارة القوة العاملة ، ط2 ، دار النهضة العربية ، بيروت ، 2008

عناصر تتعلق بسلوك الفرد أثناء بالوظيفة: هذه هي مجموعة من المقومات التي يمكن رؤيتها وقياسها بشكل عملي. تشمل هذه المقومات القدرة على اتخاذ قرارات سليمة، والالتزام بالمواعيد الرسمية، بالإضافة إلى القدرة على التعامل مع المشكلات وإيجاد حلول لها.

تشمل أيضاً مهارات مثل التفويض الفعال، والتخطيط الاستراتيجي، والقدرة على بناء علاقات شخصية قوية، وقيادة الآخرين بكفاءة. لا ننسى أيضاً الحضور المتميز، وتحديد الأولويات بدقة، إلى جانب المهارات الإدارية الأساسية والاتصال الشفوي الواضح. يُجرى تحديد واختبار هذه العناصر بناءً على النتائج المستخلصة من عملية تحديد وتحليل الوظائف. تُمكن هذه العملية من تحديد مهام ومسؤوليات كل وظيفة بدقة، بالإضافة إلى تحديد المؤهلات والصفات الضرورية لمن يشغلها، والتي تمثل صفات وأداء العامل الكفاء ذو السلوك السليم في العمل، فهي بالتالي تمثل مرجعاً يستند إليه عند قياس وتقييم كفاءة وسلوك الفرد الشاغل للوظيفة.

**معدلات الأداء (النتائج):** تُعنى معدلات الأداء بالنتائج التي يحققها الفرد في وظيفته. ويتم تقييم هذه النتائج بناءً على أربعة عوامل رئيسية:

**الكمية:** حجم الإنجاز المحقق مقارنةً بما هو متوقع.

**النوعية:** جودة العمل المنجز بالمقارنة مع الجودة المطلوبة، والعلاقة المتبادلة بين الكمية والجودة.

**الوقت:** مدى التزام العامل بالوقت المحدد لإنجاز المهام، مع تحليل أسباب أي تأخير، سواء كان السبب متعلقاً بالعامل نفسه أم بضعف في التخطيط أو الإدارة.

**التكلفة:** تحديد تكلفة تحقيق النتائج، وتقييم الانحرافات بين التكلفة الفعلية والتكلفة المستهدفة.

تُجدر الإشارة إلى أن تطبيق معدلات الأداء بدأ في قطاعات الإنتاج والمبيعات، حيث تحدد المعدلات على شكل

كميات إنتاج أو أرقام مبيعات محددة. ومع مرور الوقت، توسع نطاق التطبيق ليشمل الوظائف الإدارية والإشرافية،

حيث يركز التقييم على نتائج الأداء الشاملة. على سبيل المثال، يعتمد معيار نجاح المدير على النتائج التي يحققها على مستوى المؤسسة ككل، مثل حصة السوق، سمعة المؤسسة، ومعنويات العاملين.

تعتبر تقييمات الأداء الأكثر دقة هي تلك التي تركز على الجوانب القابلة للملاحظة، مثل سلوكيات العاملين في العمل والنتائج التي يحققونها قد تكون العوامل الشخصية مهمة في تحديد فعالية أداء الفرد، خاصةً في التفاعل مع الآخرين ومع ذلك يجب تقييم هذه العوامل بحذر نظرًا لصعوبة قياسها بموضوعية.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: تحسين الأداء

يعود الاهتمام الأولي بالعلم في سعي تحسين الأداء إلى فردريك تايلور. لقد نادى، عبر نظريته في الإدارة العلمية، بضرورة التخلي عن الأساليب القديمة في إنجاز الأعمال، والتوجه نحو الأساليب العلمية والمنظمة لتقييم وإدارة الأداء كما شدد على أهمية الاختيار العلمي للأفراد وتطوير مهاراتهم، مؤكداً على أهمية التحديث الدقيق لمسؤوليات كل من العمال والإدارة وبالتالي يمكن القول أن دراسات تايلور افترضت أن قياس المهام التي يؤديها العاملون يساهم في توفير المعلومات الضرورية لتحسين الأداء، وأن التركيز على اختيار الفرد ووضع المناسب، والتحديد الدقيق للمهام، يساهم في تحقيق الكفاءة الإنتاجية بالإضافة إلى ذلك بدأت تظهر كتابات في بداية العشرينيات من القرن العشرين تدعو إلى أهمية إصلاح الميزانيات.

شددت الدراسات المنشورة على حيوية الأداء بالنسبة للمنظمات الحكومية، وعلى ضرورة الاستخدام الأمثل للموارد المتوفرة لديها، باعتبار ذلك من أهم المقاييس المستخدمة لتقييم فعاليتها. ولكن يُؤخذ على هذه الدراسات عدم تركيزها على المؤشرات التفصيلية وعليه يمكن القول أن هذه الحقبة شهدت تزايداً ملحوظاً في الاهتمام بكفاءة المؤسسات العامة.

<sup>1</sup> عبد الباري ابراهيم درة ، زهير نعيم الصباغ ، ادارة الموارد البشرية ، ط2 ، دار وائل للنشر ، 2010 ، ص98

## الفرع الأول: مفهوم تحسين الأداء

تواجه الشركات مصاعب داخلية ناجمة عن الاشتراطات الداخلية، وأخرى خارجية مرتبطة بالبيئة المحيطة. لمواجهة هذه التحديات، يلزم على الإدارة العليا إجراء تغييرات وتطوير تنظيمي يجب تحقيق توازن داخلي فعال لتحقيق التناغم مع البيئة الخارجية يعتمد ذلك على الموارد البشرية لتحقيق الأهداف والأنشطة المتنوعة، لهذا يهدف التغيير الفعال إلى تعديل سلوكيات وتصرفات وأفكار الموارد البشرية في المؤسسة، ويجب أن يتم هذا التغيير بناءً على رؤية واضحة ومفهومة، مع الاعتماد على مشاركة إيجابية وفعالة من جميع الموارد البشرية، من خلال منهجية متكاملة تبدأ بالتخطيط وتنتهي بالتطبيق.

يمكن تعريف تحسين الأداء بأنه العملية التي تهدف إلى تحديد فجوات الأداء وتحليلها، لتحديد مصادرها وأسبابها بهدف معالجتها. يقصد بفجوة الأداء الفرق بين الأداء الفعلي (الكمية، الحجم، السرعة، الجودة، التكلفة) والأداء المخطط، مما يتيح الكشف المبكر عن انحراف الأداء والمتابعة المستمرة. بناءً على ذلك، يمكن تقدير أبعاد الفجوة من حيث الحجم وتأثيرها على نتائج المؤسسة ووضعها التنافسي.

يعتمد تحسين الأداء على عدة عوامل. أولاً، التغيير، أي الانتقال من حالة إلى أخرى، من خلال اعتماد نموذج جديد مناسب للأهداف والتنظيم والتكنولوجيا والسلوك. ثانياً، التطوير التنظيمي، وذلك بإدخال تغييرات إيجابية في المؤسسة لتعزيز قدرتها على حل المشكلات وتقديم المنتجات والخدمات بكفاءة عالية. ثالثاً، الوصول إلى تحسين الأداء من خلال تحديد نقاط القوة والضعف في أداء المؤسسة أو الموارد البشرية، واتخاذ الإجراءات والممارسات اللازمة لتصحيح الأخطاء وتحسين الأداء.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> محمد قدرى حسن ، إدارة الأداء المتميز : قياس الأداء- تقييم الأداء- تحسين الأداء مؤسسيا و فرديا ، دار الجامعة الجديدة ، الإسكندرية ، مصر، 2015\_2014، ص 345

كما انه توجد عدة تعريفات لتحسين الأداء من اشهرها <sup>1</sup>:

**تعريف فيولر:** إنه منهجية شاملة ومنظمة لمعالجة الإشكاليات التي تواجه المنظمة ويعتمد على إجراءات مرتبة تبدأ

بمقارنة الواقع الحالي بالوضع المنشود محاولاً تحديد الفارق في الأداء.

**وبحسب لوينثال:** فإن تحسين الأداء سيؤدي إلى تحول في ثقافة المنظمة، يشمل القيم والاتجاهات وسلوكيات الإدارة

والموارد البشرية على السواء، بحيث يكون التحول نحو إعادة البناء كما أنه يشجع الموارد البشرية على تقديم المقترحات

وتعزيز مهارات التفكير الإبداعي، مما يساهم في تحقيق أفضل مستويات الأداء للفرد والمؤسسة.

**ويضيف آخرون:** أن تحسين الأداء يجب أن يستند إلى مجموعة من الأساسيات، تتمثل في الإدراك الجيد

للمتطلبات ومحددات ورغبات وتوقعات العملاء، بالإضافة إلى التحليل الدقيق لوضع المنظمة، ثم إدراك الإدارة لأهمية

التحسين وتشجيع الموارد البشرية عليه، وتحديد العمليات الأساسية ذات الأولوية لتكون محلاً لتحسين الأداء وعليه،

فإن تحسين الأداء هو عملية منظمة وشاملة تقوم بها المنظمة لتصحيح قصور الأداء الذي تعاني منه، وهي عملية تبدأ

بمقارنة الوضع الحالي بالوضع المنشود، ومحاولة تحديد وتقليص الفجوة في الأداء وبناءً عليه يجب تحليل الأسباب التي

أدت إلى القصور في الأداء الحالي.

يتطلب تحسين الأداء الاستغلال الأمثل للموارد التي تحتاجها المنظمة لضمان تطويرها وبقائها مع وضع مديري التمويل

والإدارة جنباً إلى جنب مع وظائف الدعم الأخرى في المؤسسة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> نور دين مزهودة، دور نظام التخطيط موارد المؤسسات في تحسين أداء المؤسسة الوطنية للأشغال في الابار ENTTP، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 09، جامعة ورقلة، الجزائر، 2016، ص221

<sup>2</sup> Thierry Luthi et Lionel Mailly, Améliorer la performance de votre entreprise 70 concrètes recommandations pour 2015, Eyrolles, Paris, France, 2015,p 12.

## الفرع الثاني: خطوات تحسين الأداء

يمكن تحسين الأداء الوظيفي من خلال اتباع الخطوات التالية:

**وضع التوقعات الصحيحة:** غالبًا ما يجد الموظفون أنفسهم في حيرة من أمرهم حيال مهام وظائفهم الجديدة وما ينتظر منهم، ولمعالجة هذا الأمر، من الضروري أن يفهم الموظفون سبب توظيفهم في المقام الأول. علاوة على ذلك، يجب على المدير توضيح التوقعات بشكل كامل. هذا النهج سيسهم في تعزيز إنتاجية الموظفين، لأنهم سيوجهون تركيزهم بشكل أفضل.

**تحديد مؤشرات التطور والأهداف:** من الأفضل دائمًا تحديد الأهداف بدقة، حتى لو كانت طموحة، فلا داعي لتجنب تحديد أهداف كبيرة قد تثبط العزائم، ولكن يجب ألا تكون هذه الأهداف مستحيلة التحقيق.

يمكن تجزئة الأهداف إلى مراحل صغيرة للحصول على صورة أفضل، حيث إنّ وجود أهداف صغيرة قابلة للتحقيق يساعد الموظفين على أن يكونوا أكثر فاعلية من خلال:

- إدارة الوقت بشكل فعال.
- الوفاء بالمواعيد النهائية
- تعزيز إدارة المشاريع ومهارات إدارة التغيير.<sup>1</sup>

**التواصل الفعال:** التواصل البناء هو ركيزة أساسية للأداء المؤسسي. تعتمد الشركات، في الغالب، على التواصل

الفعال مع الزبائن والموظفين على حد سواء. الهدف هو زيادة المبيعات وتوسيع نطاق النمو التجاري. يجب الإشارة إلى التأثير البالغ الأهمية للتواصل الفعال على أداء العاملين، وذلك في أي مشروع.

<sup>1</sup> Krishnan Kaushik (18/1/2022), "19 Ways to Improve Work Performance for your Survival", <https://www.apty.io/>, Retrieved .21/1/2022. Edited

تعزز الاتصالات التجارية المصممة ببراعة الإدارة داخل المؤسسة. تؤثر هذه الاتصالات في التوافق والتنسيق بين العاملين والمديرين. كما أنها تبني روح العمل الجماعي وتعزز العلاقات الإيجابية بين أصحاب المصالح. بالتالي، فإنها تشجع على مشاركة الموظفين، الأمر الذي يساهم في تحسين الأداء العام<sup>1</sup>

**التخطيط وتحديد الأولويات:** لتطوير الإنتاجية في العمل، لا غنى عن جدولة المهام والأهداف وتنظيمها وتحديد أولوياتها. ينبغي أن يتحلى الفرد بالمنطق عند وضع الأهداف، بحيث تكون واقعية وقابلة للتحقيق. علاوة على ذلك، يساعد التخطيط المسبق المفصل على تحديد المهام التي يمكن تأجيلها وتلك العاجلة التي يجب إنجازها على الفور. بعد التخطيط، يمكن تنظيم العمل عن طريق تجزئة المشاريع الكبيرة إلى مهام فرعية. يجب تحديد تاريخ انتهاء لكل مهمة وأهميتها، ثم ترتيب المهام حسب الأولويات، مع الجمع بين المهام الضرورية والعاجلة، مع الأخذ في الاعتبار المدة الزمنية المطلوبة لإكمال كل مهمة.

**تجنب تعدد المهام:** يدعي الكثيرون أنهم بارعون في "تعدد المهام"، لكن هذا الأمر يضرّ بجودة العمل، رغم أنه يبدو للوهلة الأولى أنه وسيلة لإنجاز المزيد. في الحقيقة، هو يفعل عكس ذلك تمامًا. لذلك، يجب تحديد المهمة الأهم وتركيز الاهتمام عليها بالكامل، فالعمل على مهمة واحدة في كل مرة يجعل المرء أسرع وأقل توترًا ويمنع الوقوع في الأخطاء. **تحديد نقاط الضعف:** لكل فرد منا جوانب قصور، ومن غير الممكن أن يتقن أي شخص كل شيء. لذا، الخطوة الأولى هي إدراك هذه النقاط الضعيفة. بعد ذلك، يشرع الشخص في العمل على تطويرها وتعزيزها.

يُفضل تحديد العوائق التي تعيق التقدم في العمل وتعيق تحقيق الأهداف المرجوة. ثم، يبدأ العمل بشكل دائم ومستمر على معالجة هذه المشكلات وتحسينها.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Disha Gupta (23/7/2021) "9 Steps to Improve Employee Performance (2021)", whatfix, Retrieved 21/1/2022. Edited

<sup>2</sup> Isabelle Wuilleumier (20/12/2021), "Work Performance:10 Easy Tips and Tricks to Improve Yours", pipefy, Retrieved 21/1/2022. Edited

## الفرع الثالث: دوافع تحسين الأداء

تتعدد العوامل التي تُحفز المؤسسات على رفع كفاءتها، ومن بين أبرز هذه العوامل: الرغبة في التطوير الدائم، والالتزام بالمسؤولية المجتمعية، والاهتمام بأبعاد التنمية المستدامة.

**1 - دوافع التحسين المستمر :** من أهم العوامل التي تدفع بالتحسين المستمر هي: معدلات التغيير السريعة المنافسة، الحفاظ على المكانة والاهتمام بالجودة<sup>1</sup>

**أ -معدلات التغيير السريع:** تمثل هذه المجموعة مجمل القوى الخارجية التي تؤثر في مسار عمل المؤسسة وقراراتها، وهي أيضاً تتأثر بها. تعتبر البيئة الخارجية بمثابة منطلق المؤسسة ومرتكزها، فهي المنبع الأساسي للموارد التنظيمية الضرورية مثل المواد الأولية ورأس المال والأيدي العاملة والمعلومات السوقية. ومن ناحية أخرى، فإن هذه البيئة هي الوجهة النهائية لمنتجات وخدمات المؤسسة، إذ أنها المستهلك الرئيسي لها. كلما ازدادت البيئة تعقيداً بسبب تعدد المتغيرات البيئية وعدم استقرارها، سعت المؤسسات إلى تطوير أدائها للتغلب على حالة الغموض البيئي، وذلك باللجوء إلى الابتكار

**ب-الحفاظ على المكانة:** تعكس المكانة موقع الشركة التنافسي بين المؤسسات الأخرى في ذات القطاع. يمكنها أيضاً بناء تفوق تنافسي بتنفيذ استراتيجيات تولد قيمة للزبون، تلك التي يعجز المنافسون الحاليون أو المحتملون عن تطبيقها. هكذا، تكتسب الشركة ميزة تنافسية مستدامة بدمج مهارات الأفراد والأصول المادية بأسلوب فريد، مما يخدم تحقيق الميزة التنافسية المرجوة.

<sup>1</sup> عادل زايد، التنظيم المتميز الطريق إلى منظمة المستقبل، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة. 2003 ، ص 10

ج - الاهتمام بالجودة: وبناءً على ذلك، نظرًا للتغيرات المتسارعة التي تواجه الشركات، بالأخص تلك التي تهدف إلى الربح، وزيادة حدة المنافسة، فإن ذلك يجبر هذه الشركات على ابتكار استراتيجيات لتوحيد خبراتها ومواردها المتنوعة، بهدف بلوغ مستوى متميز من الأداء. هذا مع التركيز على الجودة الشاملة، التي تعد حجر الزاوية لتحقيق هذا الأداء المأمول، بالإضافة إلى ضرورة الالتزام بمتطلبات التنمية المستدامة.

د- المنافسة: تعكس هذه العبارة واقع التنافس الشديد بين الشركات، حيث تسعى كل منها جاهدة للسيطرة على السوق. تعتمد هذه الشركات على مجموعة متنوعة من الخطط والأساليب لتحسين أدائها، و تحقيق التفوق. لهذا، يجب على كل مؤسسة أن تواكب التطورات باستمرار، و تحديث خططها، و متابعة التغيرات في الظروف الخارجية المحيطة بها .

#### - المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة و التنمية المستدامة:

تُعرف المسؤولية الاجتماعية على أنها: "اندماج اختياري تقوم به الشركات، يهتم بالقضايا الاجتماعية والبيئية في عملياتها التجارية وعلاقتها مع الجهات ذات المصلحة" بناءً على ذلك، تتبنى المؤسسات سلوكيات مسؤولة اجتماعيًا، وذلك بغض النظر عن الالتزامات القانونية المفروضة عليها بهدف تلبية المتطلبات الاجتماعية. وبالتالي، يصبح من ضمن أهدافها الإسهام في التنمية المستدامة، وتعزيز الصحة العامة، وتحسين الرفاهية المجتمعية من بين المزايا التي تجنيها المؤسسات المسؤولة اجتماعيًا، والتي تعزز أداءها، ما يلي: <sup>1</sup>

فيما يخص متطلبات الزبائن: يتم تحقيق ذلك عبر تزويدهم بمنتجات مُصممة بتقنيات صديقة للبيئة، مما يضمن لنا ميزة تفاضلية في السوق.

<sup>1</sup> Alain JOUNOT, 100 questions pour comprendre et agir: RSE et développement durable, AFNOR, Paris, 2010, pp.15-16.

أما بالنسبة للعمال: فإننا نحفزهم عبر الالتزام بسياسات وخطوات التنمية المستدامة داخل المؤسسة.

وبشأن المخاطر: نركز على إدارتها و السيطرة على التكاليف البيئية والاجتماعية، بدلاً من التسبب في مشكلات بيئية أو كوارث.

أخيراً نستجيب لمتطلبات أصحاب المصلحة من خلال تعامل مؤسستنا مع العوامل غير الاقتصادية، وهو ما يضمن علاقة إيجابية مع جميع الأطراف المعنية.

– التنمية المستدامة: هي التنمية التي تلي الاحتياجات الراهنة دون استنفاد الموارد التي تضمن التنمية للأجيال

القادمة. مفهوم التنمية المستدامة مرتبط بثلاثة مقاصد: الكفاءة الاقتصادية، والعدالة الاجتماعية، وحماية البيئة. لذا، فإن وضع سياسة للتنمية المستدامة لا يقتصر على الجانب البيئي، بل يشمل إدارة متكاملة تجمع بين هذه الأبعاد الثلاثة

يُشترط في التنمية المستدامة أن تعتمد على التقدم الاقتصادي، ولكن وفقاً لشرطين أساسيين: الأول العدالة في توزيع الثروات المتولدة، والثاني الإدارة المسؤولة للموارد الطبيعية بما يضمن الحفاظ على التوازن البيئي، هدفها الأساسي أن تضمن مستقبل أفضل للأجيال القادمة.<sup>1</sup>

### المبحث الثالث: تأثير مراقبة التسيير على تحسين الاداء في المؤسسة الاقتصادية

سننظر في هذا المبحث إلى تسليط الضوء على العلاقة بين مراقبة التسيير وتحسين الأداء داخل المؤسسة الاقتصادية، من خلال تحليل تأثير مختلف الأدوات الرقابية على عملية تحسين الأداء

<sup>1</sup> Yves ENREGLE et Annick SOUYET, La responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE), Arnaud Franel Editions, Québec, 2009, p.110

## المطلب الاول: تأثير الأدوات الحديثة على تحسين الأداء

من خلال هذا المطلب سنتناول تأثير بعض نماذج الأدوات الحديثة المعتمدة في مراقبة التسيير على تحسين الأداء، والتي تستخدم كمؤشرات لتقييم الأداء ودعم اتخاذ القرار.

## الفرع الاول: تأثير لوحة القيادة

أولاً: أداة لقياس الأداء والمساعدة في اتخاذ القرارات: تُعدّ لوحة القيادة أداة استراتيجية فعالة تدعم المسؤولين في عملية اتخاذ القرار، إذ توفر لهم معطيات دقيقة حول المتغيرات الأساسية المرتبطة بالتسيير اليومي للمؤسسة وعلى خلاف أنظمة الميزانية والمحاسبة التي تعتمد أساساً على معلومات سابقة وتحليل نتائج ماضية فإن لوحة القيادة تركز على التوقع المسبق لمسار العمليات المستقبلية فمن خلال تحليل أداء الأشهر السابقة يمكن استشراف المخاطر المحتملة والتصرف وفقاً لذلك. تساهم هذه الأداة في تحسين الأداء من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة مما يؤدي إلى تعزيز الإنتاجية وجودة المخرجات كما يستند تحسين الأداء إلى تحقيق توازن مدروس بين عدة عناصر رئيسية مثل: الجودة، والتكنولوجيا، والتكلفة، وهو ما يضمن تلبية توقعات واحتياجات أصحاب المصلحة ويعرف هذا النهج الشامل في الإدارة بمفهوم "إدارة التحسين الشامل".<sup>1</sup>

## ثانياً: أداة لتحفيز وتنمية مهارات المسؤولين

تعدّ لوحة القيادة أداة تحليلية وتقييمية تعكس بشكل موضوعي مستوى أداء المسؤولين داخل المؤسسة، وتبرز مدى قدرتهم على مواجهة التحديات وتحقيق الأهداف الاستراتيجية فهي لا تقتصر على كونها وسيلة لعرض المؤشرات، بل تشكل محفزاً نفسياً معنوياً يعزز الشعور بالتقدم والنجاح مما يدفع المسؤولين إلى مزيد من الالتزام والتحفيز الذاتي، كما تساهم في دعم ممارسات التحسين المستمر من خلال التركيز على الجوانب الجوهرية لعملية التسيير، و تعزز من ثقافة

<sup>1</sup> عبد الله حمد الساسي ، أثر الحوافز المادية والمحتوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، ص 129

التحليل العميق والتفكير المنهجي في معالجة المشكلات والبحث عن حلول فعالة ومن خلال الاطلاع على مؤشرات الأداء المتعلقة بمختلف الأقسام تمكن لوحة القيادة المسؤولين من تنمية مهاراتهم القيادية واتخاذ قرارات مدروسة قائمة على بيانات دقيقة ، إضافة إلى ذلك فإنها تعزز قنوات التواصل داخل المؤسسة وتحفز الفرق نحو تحقيق أداء أفضل، مما يساهم في ترسيخ ثقافة تسييرية قائمة على الكفاءة، الشفافية، والمسؤولية الجماعية.<sup>1</sup>

## الفرع الثاني: تأثير بطاقة الأداء المتوازن

### أولاً: مساهمة البعد المالي

يعد البعد المالي من أحد المحاور الأساسية في قياس وتقييم الأداء داخل المؤسسة، حيث تظهر مؤشرات مدى فعالية الاستراتيجية المعتمدة في تحقيق الأهداف المنشودة وتوفّر المؤشرات المالية صورة شاملة عن الوضع المالي، مما يساعد في التأكد من مدى مساهمة الاستراتيجية في تحسين النتائج.<sup>2</sup> ولتعزيز أدائها المالي يستحسن أن تعتمد المؤسسة على استراتيجيتين رئيسيتين:<sup>3</sup>

- استراتيجية نمو المبيعات: التي تهدف إلى تعزيز العلاقة مع العملاء عبر تنويع المنتجات والخدمات وجذب شرائح جديدة من الزبائن إضافة إلى التوسع في أسواق جديدة والتركيز على العملاء ذوي الربحية العالية.
- استراتيجية تحسين الإنتاجية: والتي تُعد من أهم وسائل تحسين الأداء المالي ويتم تطبيقها من خلال الاستخدام الفعال للموارد البشرية والمادية إلى جانب العمل على تقليص التكاليف إلى أدنى مستوى ممكن.

<sup>1</sup> بونقيب أحمد، دور لوحة القيادة في زيادة العالفة مراقبة التسيير، دراسة حالة المؤسسة الوطنية الأجهزة القياس والمراقبة AMC، مذكرة ماجستير، لتخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف - مسيلة - 2006 ص 128.

<sup>2</sup> Bose Sanjoy, Keith Thomas, Applying the balanced Scorecard for better performance of intellectual capital, Journal of Intellectual Capital, Vol 8, No 4, 2007, P 659,

<sup>3</sup> ريس وفاء مساهمة في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية من خلال بطاقة الأداء المتوازن، رسالة دكتوراه كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2016، من 137

### ثانياً: مساهمة بعد العملاء

في ظل التوجهات الحديثة في التسيير أصبحت المؤسسات تولي اهتماماً بالغاً لإرضاء العملاء باعتبارهم المصدر الرئيسي للإيرادات وضمان استمرارية النشاط فالعملاء هم من يساهمون فعلياً في تغطية التكاليف وتحقيق الأرباح هذا الأمر يدعو للاستجابة لاحتياجاتهم، ويعتمد هذا المنظور على مجموعة من المؤشرات التي تمكن المؤسسة من تقييم علاقتها بالعملاء مثل مستوى الرضا، الحصة السوقية، درجة الولاء، القدرة على الاحتفاظ بالزبائن الحاليين، جذب عملاء جدد، وربحية كل فئة من العملاء.<sup>1</sup>

تشير فلسفة التسيير الحديث إلى أن الأداء الضعيف في هذا الجانب قد يعد مؤشراً مبكراً على تراجع مستقبلي محتمل حتى وإن أظهرت المؤشرات المالية الحالية نتائج إيجابية، ومن خلال هذا البعد يمكن للمسيرين تحديد الأسواق المستهدفة بدقة ومتابعة مؤشرات الأداء الخاصة بكل شريحة، مما يسمح بتوجيه الاستراتيجيات التسويقية بشكل أكثر فعالية، وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.<sup>2</sup>

### ثالثاً: مساهمة بعد العمليات الداخلية

يقيم هذا البعد مدى نجاح المؤسسة في تلبية متطلبات عملائها حيث يركز على قياس مستوى الإبداع في تقديم الخدمات والسلع بالإضافة إلى قياس إنتاجية العمليات الداخلية للمؤسسة وتحسينها. يُعتبر هذا التقييم أساسياً في تحديد فعالية الأداء الداخلي وتطويره ، تتكون أنشطة العمليات الداخلية للمؤسسات من ثلاث دورات رئيسية كل منها تساهم في إضافة قيمة للعملاء تبدأ الدورة الأولى بما يسمى دورة الإبداع والتي تتعلق بخلق السلع والخدمات التي تلبي احتياجات ورغبات العملاء ، ثم تأتي الدورة الثانية وهي دورة العمليات والإنتاج التي تحول الأفكار والمفاهيم إلى

<sup>1</sup> وهيبه مقدم ؛ استخدام بطاقة الأداء المتوازن في صناعة وتنفيذ وتقسيم استراتيجية المؤسسة مداخلة علمية بعنوان دور بطاقة الأداء المتوازن في صياغة وتنفيذ وتقييم الاستراتيجية ، جامعة حسبية بن بوعللي الشلف 09\_10 نوفمبر 2010

<sup>2</sup> خديجة لدرع، نعيمة بجاوي، بطاقة الأداء المتوازن أداة فعالة للتقييم، مجمع مداخلات المنتدى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات، جامعة ورقلة، 22\_23 نوفمبر 2011، ص79

منتجات ملموسة أو خدمات قابلة للتنفيذ أخيرا تكمل الدورة الثالثة دورة خدمات ما بعد البيع التي تشمل توفير الضمانات، والتركيب، والصيانة، وغيرها من الخدمات التي تحسن تجربة العميل بعد شراء المنتج أو الخدمة.<sup>1</sup>

#### رابعاً: مساهمة بعد التعلم والنمو

يعتبر بعد التعلم والنمو من الأبعاد الأساسية التي تستند إليها بطاقة الأداء المتوازن، حيث يشكل الأساس الذي يبنى عليه تطوير الأداء داخل المؤسسة، يركز هذا البعد على تعزيز البنية التحتية للأعمال من خلال تحسين وتطوير السلع والخدمات المقدمة بالإضافة إلى البحث المستمر عن الابتكارات الجديدة. يتوجه الاهتمام بشكل خاص إلى القدرات الفكرية للعاملين ومستوى مهاراتهم، ونظم المعلومات والإجراءات الإدارية في المؤسسة مع السعي لتطوير هذه الجوانب لزيادة إنتاجية العاملين. يُعدّ استثمار رأس المال الفكري من العوامل الحيوية التي تساهم في تمكين المؤسسة من اعتماد بيئة التصنيع الحديثة وتحقيق النجاح المستدام، حيث يُعتبر المورد البشري أداة أساسية في عملية البناء والنمو، وبالتالي فإن تدريب العاملين وتعليمهم بشكل مستمر يُعدّ من العوامل التي تساهم في تحسين نتائج الأعمال بشكل كبير. يمكن تحديد عوامل نجاح هذا البعد من خلال عدة جوانب رئيسية، مثل:

- زيادة قدرة نظام المعلومات، بما يتضمن تحسين الكمية والتوقيت في الحصول على البيانات اللازمة لاتخاذ القرارات.
- التجديد والابتكار في المنتجات، من خلال زيادة عدد المنتجات الجديدة وتسجيل براءات الاختراع.

<sup>1</sup> بورحومة عبد الحميد، زغبة طلال، بطاقة الأداء المتوازن، كإطار لتحسين أداء وفعالية مداخله مقدمة إلى الملتقى العلمي الدولي حول أداء وفعالية المؤسسة في ظل التنمية المستدامة، جامعة محمد بوضياف، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير المسيلة، الجزائر 10-11 نوفمبر 2009، ص 19.

- كفاءة وفاعلية استخدام العاملين، بما في ذلك توجيههم والإشراف عليهم لتحقيق أقصى استفادة من إمكانياتهم.<sup>1</sup>

## المطلب الثاني: تأثير الأدوات التقليدية على تحسين الأداء

في هذا المطلب سنوضح تأثير بعض الأدوات التقليدية المعتمد في مراقبة التسيير على تحسين الأداء

### الفرع الاول: تأثير الموازنات التقديرية

تساهم الموازنات التقديرية في تحسين الاداء داخل المؤسسات الاقتصادية وذلك باتباع ثلاث خطوات هم كالتالي:

#### 1\_ حساب الانحرافات واعداد تقارير الاداء:

في هذه المرحلة من عملية التسيير يتم إعداد تقارير الأداء باعتبارها أداة أساسية لرصد الانحرافات وتحليلها بشكل

دوري وغالبًا على أساس شهري، باستخدام نموذج موحد يشمل جميع الأنشطة والوحدات الإدارية طوال السنة

ويختلف تصميم تقارير الأداء باختلاف طبيعة المؤسسة وأنشطتها وهيكلها التنظيمية، إلا أنه يجب الالتزام بعدد من

الضوابط والمعايير الأساسية لضمان فعاليتها وجودتها وهم كالتالي

- يجب أن تعكس تقارير الأداء الهيكل التنظيمي للمؤسسة وذلك بإعداد تقارير منفصلة لكل مركز مسؤولية ابتداء من المستويات الدنيا وتُدمج تدريجياً في تقارير موجزة تُرفع للإدارة العليا.
- ينبغي أن تشمل تقارير الأداء مقارنة شهرية بين النتائج الفعلية والمقدرة في الموازنة، مع احتساب الانحرافات بشكل دوري وتراكمي منذ بداية السنة.

<sup>1</sup> أحمد هاني ؛ محمد النعيمي، آمال سرحان سليمان، إمكانية إقامة نظام بطاقة الأداء المتوازن دراسة استطلاعية في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في محافظة نينوى مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 6، العدد 19، كلية الإدارة والاقتصاد جامعة تكريت، العراق، 2010، ص124 ص125

- يفضل أن تحتوي تقارير الأداء على قسم مخصص للملاحظات يسجل فيه تفسير الانحرافات وأسبابها، وسبل معالجتها أو تعديل التقديرات عند الحاجة.<sup>1</sup>

## 2\_ تقصي الانحرافات و تحليلها:

لكي يؤدي نظام الموازنات التقديرية دوره الرقابي بفعالية يجب أن يخضع تحليل الانحرافات لتمييز دقيق وفقاً لدرجة حدتها وتأثيرها على الأداء ، ففي هذا السياق تُصنف الانحرافات إلى نوعين رئيسيين: الانحرافات البسيطة وهي تلك التي يكون تأثيرها ضئيلاً إلى درجة لا تستدعي التحليل حيث إن الجهد والوقت اللازمين لفهم أسبابها ومعالجة آثارها قد يفوق الفائدة المرجوة، مما يجعل تجاهلها أكثر كفاءة في المقابل هناك الانحرافات الكبيرة التي تمثل مؤشرات حقيقية على وجود خلل يستوجب التدخل ولا بد من تحليل هذه الانحرافات بدقة للتعرف على أسبابها والعمل على تصحيحها، بهدف الحد من آثارها السلبية مستقبلاً، سبب ظهور هذه الانحرافات: إما ضعف في دقة واقعية الخطط الموضوعية، أو قصور في التنفيذ الفعلي لتلك الخطط.<sup>2</sup>

3\_ اتخاذ الاجراءات الصحيحة: في هذه المرحلة يتم تحليل الانحرافات واتخاذ الإجراءات اللازمة لمعالجتها وتفاذي تكرارها، وذلك من خلال ما يلي:

- مناقشة أسباب الانحرافات مع المسؤولين المباشرين عنها، سواء عبر:

\_تقديم تفسيرات كتابية بشأن الانحرافات الهامة، أو عقد اجتماعات مباشرة لمناقشتها سواء كانت انحرافات إيجابية أو سلبية.

- اتخاذ قرارات مناسبة تتعلق بالإجراءات الواجب اتباعها لمعالجة الانحرافات بشكل فعال.

<sup>1</sup> محمد سامي راضي ووجدي حامد حجازي، المدخل الحديث في إعداد واستخدام الموازنات الدار الجامعية، مصر، 2001؛ ص 287

<sup>2</sup> احمد ماهر الخطط والسياسات والاستراتيجيات مركز التنمية الإدارية، مصر بدون سنة، ص 327.

- متابعة تنفيذ الإجراءات التصحيحية للتأكد من فاعليتها، وقد يشمل ذلك:

ـ إجراء دراسات تحليلية لتحديد فرص التحسين.

ـ مراجعة مدى واقعية الأهداف السابقة وملاءمتها للواقع العملي.<sup>1</sup>

### الفرع الثاني: تأثير نظام المعلومات

في ظل تسارع وتيرة العولمة والتغيرات المتلاحقة في بيئة الأعمال أصبح نظام المعلومات أداة استراتيجية أساسية تساهم في دعم التحول داخل المؤسسات وتكمن أهميته في تحسين كفاءة الأداء عبر تسهيل جمع البيانات وتحليلها مما يتيح اتخاذ قرارات مدروسة في الوقت المناسب، إلى جانب مساهمته في تقليص التكاليف وتحقيق التنسيق بين مختلف الوظائف كما يعزز هذا النظام قدرة المؤسسة على مواكبة التغيرات الخارجية وتطوير علاقاتها مع الزبائن، وتكثيف خططها الاستراتيجية بما يضمن لها استمرارية الأداء والقدرة التنافسية، و من هنا نجد أن النظام المعلومات دور مهم في تحسين أداء المؤسسة من خلال :

- توفير معطيات دقيقة ومحدثة حول المحيطين الداخلي والخارجي للمؤسسة مما يمنحها القدرة على استباق الفرص و التهديدات المحتملة ويساهم ذلك في دعم فعالية عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي والتشغيلي، وهو ما يؤدي في النهاية إلى تعزيز تنافسية المؤسسة.
- سرعة تبادل المعلومات تمكن المؤسسة من تسريع وتيرة العمليات الإنتاجية وتحسين قدرتها على تقديم منتجات وخدمات تتماشى بدقة مع احتياجات وتفضيلات الزبائن فعلى سبيل المثال، أصبح من الممكن حجز تذكرة سفر أو الإقامة في فندق عبر الإنترنت وفي أي وقت دون الحاجة إلى التنقل.

<sup>1</sup> محمد سامي و آخرون؛ مرجع سبق ذكره؛ ص288

- تمكين المسيرين من إدخال تحسينات جوهرية على أنشطة المؤسسة وذلك عبر توفير بيانات دقيقة وموثوقة تتعلق بالمحيطين الداخلي والخارجي مما يعزز من قدرة المسيرين على اتخاذ قرارات مدروسة وفعالة تُسهم في تحقيق الأداء الأمثل.
- يساهم استخدام نظام المعلومات في تعزيز قدرة متخذي القرار على تحليل البيانات بشكل أكثر كفاءة، مما يقلل من الوقت والجهد اللازمين لاتخاذ القرار ويُيسر عملية اختيار البديل الأنسب لحل المشكلات.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> ديدة كمال، واقع استخدام نظام المعلومات في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة صناعية بسكرة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجيستر جامعة ورقلة، 2012\_2013، ص91

خلاصة الفصل:

يتبين لنا من خلال هذا الفصل أن مراقبة التسيير وتقييم الأداء هماوظيفتان مترابطتان حيث تعد نتائج التقييم بمثابة انعكاس مباشر للفعالية الرقابية داخل المؤسسة، فلمراقبة التسيير العديد من الأدوات التي تهدف لتحسين الأداء على مختلف مستويات المؤسسة مثل لوحة القيادة، الموازنات التقديرية، نظام المعلومات وغيرها من الأدوات، يستند تقييم الأداء إلى مخرجات توفرها الرقابة بهدف تحليل الانحرافات وتصحيحها، من أجل وضع خطة لتحسين الأداء في المؤسسة هذا يضمن لها تطور والتكيف مع التغيرات، وتحقيق الاستدامة في بيئة أعمال متغيرة.

## الفصل الثاني:

الأدبيات التطبيقية لدور مراقبة التسيير في تحسين  
الأداء في المؤسسة الاقتصادية

## مقدمة الفصل:

شهد موضوع دور مراقبة التسيير في تحسين الأداء في المؤسسة الاقتصادية اهتماماً واسعاً في الأدبيات العلمية، حيث تناولته العديد من الدراسات السابقة الأجنبية و العربية، تميزت هذه الدراسات بتنوعها الزمني والجغرافي مما يعكس ثراء الخلفية العلمية المتعلقة بالموضوع. انطلاقاً من هذه الدراسات سنقوم في هذا الفصل باستعراض مجموعة من الدراسات التي لها علاقة مباشرة مع التركيز على أبرز خصائصها ومجالات تركيزها، وذلك من خلال عرض تحليلي يبرز نقاط الاتفاق والاختلاف بينها، مع توضيح الفجوة المعرفية التي تسعى الدراسة الحالية إلى معالجتها كما سيتم تحديد أوجه الاستفادة من هذه الدراسات، خاصة فيما يتعلق بتأثير المتغيرات المستقلة والتابعة التي تم اعتمادها.

قسمنا هذا الفصل إلى مبحثين على الشكل التالي:

المبحث الأول: الدراسات باللغة العربية

المبحث الثاني: الدراسات باللغة الأجنبية

## المبحث الأول: عرض الدراسات السابقة حول الدراسة

في هذا المبحث سنتطرق إلى أهم الدراسات العربية و الأجنبية حول دور مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية التي سانة الدراسة الحالية.

## المطلب الأول: الدراسات العربية

في هذا المطلب سنقسم الدراسات العربية إلى مقالات، مذكرات ماجيستر، و مذكرات دكتوراه

## الفرع الأول: المقالات

الدراسة الأولى: بن زكورة العونية ، 2020، مقال بعنوان " مراقبة التسيير و دورها في تحسين معايير تقييم الأداء للمؤسسة الاقتصادية " - دراسة حالة شركة توزيع الكهرباء و الغاز لولاية معسكر -

\_\_ تم طرح الإشكالية التالية: كيف تساهم مراقبة التسيير في تحسين معايير تقييم أداء مؤسسة سونلغاز؟ هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أهمية وظيفة مراقبة التسيير في تحسين معايير الأداء داخل المؤسسات الاقتصادية، مع التركيز على شركة توزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) وحدة معسكر، ولتحقيق ذلك تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم وصف وتحليل دور مراقبة التسيير في متابعة الأداء وقياسه كما تم استخدام المنهج الميداني من خلال إجراء مقابلات لجمع البيانات وتحليلها، مما أتاح فهماً أعمق لآليات مراقبة التسيير داخل المؤسسة. وتوصلت النتائج إلى أن مراقبة التسيير تلعب دوراً أساسياً في تحديد المعايير التي تتيح قياس نشاط الشركة ومتابعة تحقيق أهدافها، كما تساعد في تحديد مستوى الإنجاز ومقارنته مع الأهداف المسطرة مما يسهل استخراج الانحرافات وتصحيحها.

وأثبتت الدراسة أن مراقبة التسيير تمثل وظيفة محورية في شركة سونلغاز، حيث تساهم في متابعة أداء مختلف الأقسام والوحدات من خلال لوحة قيادة تشمل أهم المؤشرات والمعايير التي تعكس وضعية الشركة.

الدراسة الثانية: مرغني وليد (2018)، مقال بعنوان " تقييم فعالية مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية " \_ دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية (ENICAB) جامعة الوادي \_ الجزائر \_

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم فعالية مراقبة التسيير في مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية بسكرة، وذلك من خلال تحليل مجموعة من الأبعاد مثل تركيز المراقبة على الأهداف الإستراتيجية، توقيت ودقة المعلومات، وضوح العمليات، والاقتصاد في التكاليف، حيث كانت إشكالية هذه الدراسة كالتالي: ما مدى فعالية مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية ؟

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم جمع البيانات عبر استبيان وتحليلها باستخدام برنامج SPSS 22 أظهرت النتائج أن هناك مستوى عالٍ من الفعالية لمراقبة التسيير في المؤسسة محل الدراسة، حيث كانت النتائج ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5%، وقد أظهرت التحليلات أن مراقبة التسيير تحقق أهدافها من حيث دعم الاستراتيجية المؤسسية، دقة المعلومات، وضوح العمليات، وتقليل التكاليف.

الدراسة الثالثة: خيرة بوغالي ، خليل عبد الرزاق (2017)، مقال بعنوان : " واقع استخدام أدوات مراقبة التسيير في المؤسسات الاقتصادية " - مديرية الصيانة بمؤسسة سوناطراك بالأغواط نموذجاً \_ جامعة الأغواط - الجزائر

هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على واقع استخدام أدوات مراقبة التسيير في مديرية الصيانة بمؤسسة سوناطراك بالأغواط. تم التركيز على أهم الأدوات المستخدمة وهي المحاسبة التحليلية، الموازنات، ولوحة القيادة، ودورها في التخطيط، التنسيق، الرقابة، واتخاذ القرار، تم الاعتماد على المقابلة كطريقة للحصول على المعلومات الخاصة بالموضوع حيث أجريت المقابلة مع مدير الإدارة المالية، ويقوم هذا الأخير بتمثيل المديرية في اجتماعات المؤسسة الأم ويتولى شرح وتوضيح محتوى التقارير المرسله من المديرية، وبالتالي إلمامه بمختلف الجوانب الخاصة بهذه التقارير سواء كانت خاصة بالأدوات التي يستند إليها في الحصول على المعلومات أو بالجوانب التقنية الخاصة بنشاط المؤسسة.

نتائج الدراسة :

- تلعب الأدوات المدروسة دورًا هامًا في عمليات التخطيط والتنسيق والرقابة واتخاذ القرار.
- يتم التركيز بشكل أكبر على أداتي الموازنات ولوحة القيادة مقارنةً بالمحاسبة التحليلية.

• تعتمد المؤسسة على هذه الأدوات لمراقبة الأداء وتحليل الانحرافات الشهرية، مما يساعد في تجنب تكرار الأخطاء وتحسين عملية اتخاذ القرار.

• توصلت الدراسة إلى أن استخدام هذه الأدوات يساهم في تحسين فعالية القرارات الإدارية من خلال تقديم معلومات دقيقة وموثوقة.

الدراسة الرابعة: وعلي عرقوب (2015)، مقال بعنوان "تحليل مستوى تبني لوحة القيادة المتوازنة في المؤسسات الجزائرية وأثره على تحسين أدائها الشامل": دراسة حالة مجمع صيدال وحدة الدار البيضاء" - جامعة بومرداس - الجزائر

تم طرح الإشكالية التالية : ما هو أثر تبني لوحة القيادة المتوازنة على تحسين الأداء الشامل في المؤسسات الجزائرية ؟  
الفرضيات :

1: مستوى تبني لوحة القيادة المتوازنة في المؤسسات الجزائرية جيد و يتحسن ب استمرار

2: مستوى الأداء الشامل للمؤسسات الجزائرية جيد و يتحسن باستمرار

3: يساهم تبني لوحة القيادة المتوازنة مساهمة فعالة في تحسين الأداء الشامل للمؤسسات الجزائرية

— هدفت هذه الدراسة إلى توضيح مستوى تبني وتطبيق لوحة القيادة المتوازنة في مؤسسة صيدال وحدة الدار البيضاء كنموذج عن المؤسسات الجزائرية الزائدة، ومدى انعكاس ذلك على تحسين أدائها بمختلف جوانبه المترابطة والمتفاعلة. وقد اتبع الباحث في دراسته على منهج العينة مستعملا أداة الاستمارة، فقد تم توزيع 61 استمارة على إدارات الوحدة من مديرياتها الخمس (المديرية التجارية، مديرية الموارد البشرية، المديرية التقنية، مديرية المالية والمحاسبية، ومديرية الصيانة)، وقد تم استرجاع 58 استمارة صالحة للتحليل، أي ما يعادل 95.08% من الاستمارات، ومن أهم النتائج التي توصل إليها الباحث هو عدم اهتمام المؤسسة محل الدراسة ببناء لوحات قيادة متوازنة في أبعادها، وتفضيلها للمؤشرات المالية على حساب المؤشرات غير المالية والإهمال التام لبعدها البيئية والمجتمع، وعدم إدماجه ضمن أبعاد لوحات القيادة المتوازنة.

الدراسة الخامسة: صالح إلياس ، بن أحمد السعدية (2014)، مقال بعنوان : " دور الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير في تحسين الأداء المستمر للمؤسسة" - مجلة الابتكار و التسويق -

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز أهمية الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير في تقييم أداء المؤسسات، وذلك من خلال التركيز على المؤشرات المالية وغير المالية، مع الإشارة إلى أهمية التقييم المتكامل للأداء ودوره في تحقيق التحسين المستمر للمؤسسات. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم تحليل الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير وتقييمها من خلال المؤشرات المالية وغير المالية، مع التركيز على كيفية مساهمتها في تحسين الأداء المؤسسي.

نتائج الدراسة:

- الأدوات التقليدية لمراقبة التسيير، التي تعتمد على الأساليب المحاسبية، لا تعطي صورة متكاملة عن أداء المؤسسات بسبب تركيزها على الجوانب المالية فقط.
- الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير توفر تقييماً أكثر شمولية للأداء، لأنها تأخذ في الاعتبار كلاً من المؤشرات المالية وغير المالية.
- من أهم الأدوات الحديثة التي تساعد في تحسين الأداء المستمر للمؤسسات: بطاقة الأداء المتوازن، المقارنة المرجعية، ونظام الإدارة بالأنشطة.
- استخدام الأدوات الحديثة يساهم في تحسين عملية اتخاذ القرار من خلال تقديم معلومات دقيقة وشاملة عن أداء المؤسسة.

الدراسة السادسة: السعيد بريش، نعيمة يحياوي (2012)، مقال بعنوان "أهمية التكامل بين أدوات مراقبة التسيير في تقييم أداء المنظمات وزيادة فعاليتها : دراسة حالة ملبنة الأوراس - مجلة اداء المؤسسات الجزائرية -

وقد هدفت هذه الدراسة إلى إبراز أهمية التكامل بين أدوات مراقبة التسيير التقليدية والحديثة في ظل التحولات المهمة التي تشهدها بيئة أعمال المؤسسات، وما تميزت به من تسارع في الأحداث جعل كل ميزة تنافسية سريعة الزوال. ولتقييم الأداء بملبنة الأوراس للحليب ومشتقاته باستعمال بطاقة الأداء المتوازن ومراقبة الموازنات، فقد تم اختيار عينة الدراسة من المجمع الصناعي لإنتاج الحليب " GIPLAIT" الذي يضم 19 وحدة، من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة هو أن تقييم الأداء باستعمال بطاقة الأداء المتوازن وإن كان يتميز بقدرة كبيرة على تحقيق التوازن بين

البيئة الخارجية والبيئة الداخلية، غير أن هذا التقييم يبقى ذا فائدة وفاعلية محدودة للمؤسسة إن لم يدعم بالأدوات التقليدية وهذا يؤكد أهمية التكامل بين أدوات مراقبة التسيير المختلفة في تقييم أداء المؤسسات.

### الفرع الثاني: أطروحات دكتوراه

الدراسة الأولى: دراسة سترة العلجة ، 2017\_2018، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية بعنوان: " دور مراقبة التسيير في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية وتوجيهها نحو تحقيق التنمية المستدامة \*دراسة حالة مؤسسة الأسمنت بعين الكبيرة " جامعة سطيف 1 كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على مبادئ مراقبة التسيير، باعتبارها أحد الخيارات الضرورية لتحسين أداء المؤسسة بما يساهم في ضمان استمراريته وتعزيز قدرتها التنافسية، المنهج المتبع في هذه الدراسة هو المنهج الوصفي التحليلي من أجل تحليل المعطيات النظرية المرتبطة بموضوع مراقبة التسيير، بالإضافة إلى منهج دراسة الحالة لتطبيق الجانب النظري على الواقع العملي من خلال دراسة مؤسسة الإسمنت بعين الكبيرة. أما أداة جمع البيانات المعتمدة فهي المقابلات الشخصية التي أُجريت مع مختلف أفراد العنصر البشري بالمؤسسة.

النتائج المتوصل إليها:

- تعتمد المؤسسة محل الدراسة على المحاسبة العامة، محاسبة التكاليف، الموازنات التقديرية ولوحات القيادة، والتي تُعد أدوات تقليدية وأساسية للرقابة غير أن هذه الأدوات تفتقر إلى الكفاءة اللازمة لتقييم الأداء على المدى الطويل، رغم تبني المؤسسة لمبادئ التنمية المستدامة ضمن استراتيجيتها المعلنة.
- يظل استخدام المحاسبة التحليلية داخل المؤسسة محدوداً، بشكل لا يتناسب مع وتيرة تطورها وهو ما انعكس سلباً على قدرتها في التحكم في التكاليف مما أدى إلى بطء في تحسين كفاءة الإنفاق.
- تُولي المؤسسة اهتماماً بالعنصر البشري من خلال تخصيص ميزانيات معتبرة لتدريب العاملين وتطوير مهاراتهم بهدف تحقيق الجودة المطلوبة، إلا أن غياب آليات متابعة وتقييم فعالية هذا التكوين يجد من أثره الإيجابي على أداء العاملين.

الدراسة الثانية: دراسة نعيمة يحياوي (2008-2009)، اطروحة دكتوراه بعنوان: " أدوات مراقبة التسيير بين النظرية والتطبيق، دراسة حالة: قطاع صناعة الحليب " - جامعة باتنة - الجزائر

من خلال دراسة حالة قطاع صناعة الحليب، وبالتحديد مؤسسة ملبنة الأوراس ركزت الدراسة على تحليل أدوات مراقبة التسيير التقليدية والحديثة مع إبراز دورها في تحسين الأداء المؤسسي ، حيث تم طرح الإشكالية التالية: ما هو الواقع التطبيقي لأدوات مراقبة التسيير في التكيف مع مستجدات الظروف الحالية للمؤسسة الوطنية ؟ اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي من خلال استعراض المفاهيم النظرية لمراقبة التسيير وأدواتها المختلفة كما تم استخدام المنهج التطبيقي من خلال دراسة حالة مؤسسة "ملبنة الأوراس"، حيث تم تحليل أدوات التقييم التقليدية والحديثة المطبقة في المؤسسة، مع تقييم فعاليتها في تحسين الأداء.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

- الدور البارز والكبير الذي يلعبه المحيط وأن التفاعل بينه وبين المؤسسة هو الذي يحدد أدوات التخطيط والتقييم وكل مرحلة وكل ظرف له أساليب وأدوات تناسبه.
- المنافسة الحادة والعمولة تفرض على المؤسسة الجزائرية تطوير وابتكار أدوات وأساليب حديثة المسيرة التطورات السريعة الحاصلة والحفاظ على حصصها السوقية والبقاء والمنافسة.
- التكامل بين الأدوات الحديثة والتقليدية يعطي للمؤسسة المرونة لمراقبة التسيير فيها وتحسين أدائها

الفرع الثالث: مذكرات ماجيستر

الدراسة الأولى: دراسة قويدر الواحد عبد الله (2007) ، مذكرة ماجيستر بعنوان : " دور مراقبة التسيير في تحسين أداء المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية " - دراسة حالة مؤسسة الإسمنت ومشتقاته ECDE شلف - جامعة شلف

هدفت الدراسة إلى تحليل دور مراقبة التسيير في تحسين الأداء الاقتصادي للمؤسسات العمومية، من خلال دراسة حالة مؤسسة الإسمنت ومشتقاته بالمسيلة ، بحيث تم طرح الإشكالية التالية: هل تستفيد المؤسسة الاقتصادية العمومية في الجزائر من مراقبة التسيير من أجل تحسين أدائها وكيف؟

الفرضيات المطروحة:

- نظام مراقبة التسيير هو نظام شامل للمعلومات يعمل على تزويد الميسرين ومختلف المسؤولين بالمعلومات التي تساعدهم على تحسين أدائهم.
- يتميز أداء المؤسسات الجزائرية بالضعف نظرا لوضعها ودورها في الاقتصاد لفتترات سابقة.
- تمكن أدوات مراقبة التسيير من تحسين أداء المؤسسات الجزائرية من خلال وضع استراتيجية لإعادة تأهيل نظام الإدارة في المؤسسة وتطبيق هذه الأدوات
- تعمل الإدارة من خلال أدوات مراقبة التسيير في مؤسسة الإسمنت ومشتقاته على وضع مخطط النشاط وتحديد الانحرافات وتصحيحها.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتبر الأنسب والأوفى بهذا الغرض، أما في الفصل التطبيقي تم الاعتماد على أسلوب المقابلة الشخصية مع مراقبي التسيير في المؤسسة كلما سمحت الفرصة بذلك

نتائج الدراسة :

- عدم فعالية ووضوح نظام مراقبة التسيير بالمؤسسة بالرغم من تواجد قسم خاص به واستعمال المؤسسة للعديد من أدواته ويعود السبب في ذلك إلى عدم الاستعمال الجيد لهذه الأدوات وهذا راجع في نظرنا لعدم إحاطة العاملين بهذه المصلحة للطرق والكيفيات التي تتم بها عملية مراقبة التسيير، وكذلك بسبب نقص تكوينهم في هذا المجال.
- عدم معرفة معظم المسؤولين والعاملين بدور وهدف مراقبة التسيير
- عدم إشراكهم في عملية التخطيط ووضع الأهداف والتعريف بها وبأهميتها
- ضعف نظام التحفيز، فبالرغم من زيادة نشاط المؤسسة وتحسن نشاطها واقتصراره على التحفيزات المادية دون سواها.

الدراسة الثانية: دراسة صفاء لشهب (2005\_2006)، مذكرة ماجستير بعنوان: " نظام مراقبة التسيير وعلاقته باتخاذ القرارات" \_ دراسة حالة مؤسسة انتاج المياه المعدنية لموزاية \_

الهدف من الدراسة التعرف على نظام مراقبة التسيير وعلى كيفية مساعدته على اتخاذ القرارات باعتباره وسيلة فعالة للتحكم في التسيير، واستخدم الباحثة المنهج الوصفي و التجريبي وكانت المقابلة التي أجريت مع مسؤولي اتخاذ القرار في المؤسسة محل الدراسة، بالإضافة لمراجعة وتحليل الوثائق والمستندات الجمع المعلومات والملاحظة المباشرة .

توصلت الدراسة إلى أهم النتائج المتمثلة في:

- تتم عملية تنفيذ الأعمال من طرف الأفراد في ظروف مختلفة، هذا ما يؤدي إلى ظهور انحرافات وهو ما يجعل المؤسسة في حاجة إلى مراقبة التسيير
- يعمل مراقب التسيير عند تصميمه لنظام مراقبة التسيير على إقامة مجموعة من الأدوات التي تساعد في اتخاذ القرارات منها الموازنة التقديرية التي تسمح بتحديد الانحرافات واتخاذ الاجراءات التصحيحية التي تهدف إلى تقريب النتائج الحقيقية للتوقعات المنتظرة
- تسمح المناقشات التي تتم أثناء اعداد الموازنات بالحزم في العديد من القرارات فهي تعتبر أداة هامة في اتخاذ القرارات.

### المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية

في هذا المطلب سنتعرف على بعض الدراسات الأجنبية التي لها علاقة بالدراسة الحالية

#### الفرع الأول: الدراسات باللغة الفرنسية

**الدراسة الأولى: Etude (Douanla SONROUE C, Talom FOSSILL, Nziemi NGONGANG C, 2021), "Utilisation des Outils de contrôle de gestion au sein des PME camerounaises: Quel outil, pour quelle contribution à l'efficacité", Revue du controle, de la comptabilité et de l'audit, volume 5, Numéro 4, Caméroun**

هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على أدوات مراقبة التسيير المستخدمة بشكل شائع في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الكاميرونية، وقياس تأثير هذه الأدوات على كفاءة الأداء داخل هذه المؤسسات ، تم طرح الإشكالية التالية : "ما هي أدوات مراقبة التسيير المعتمدة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالكامبيرون؟ وما مدى تأثيرها على كفاءة المؤسسة؟"

اعتمدت الدراسة منهجًا كميًا تطبيقيًا من خلال جمع بيانات ميدانية من مؤسسات صغيرة ومتوسطة في الكاميرون و تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS لتقييم العلاقة بين استخدام أدوات التسيير ومدى الكفاءة المحققة.

أهم النتائج:

- تبين أن الأدوات الأكثر استخدامًا هي المحاسبة التكاليفية والموازنات.
- قلة استخدام أدوات متقدمة مثل لوحة القيادة والتحليل الاستراتيجي.
- رغم محدودية الأدوات المستخدمة فإن الاعتماد عليها يُساهم بشكل واضح في تحسين كفاءة الأداء مما يبرز الحاجة إلى توسيع استخدام أدوات التسيير في هذه المؤسسات.

**Houda Zian, Contribution a l'étude des tableaux de bord**  
**Performances, Thèse dans l'aide a la décision des PME en quete de**  
**de Doctorat, université Montesquieu-bordeaux IV, France, 2013.**

تهدف هذه الدراسة إلى تعميق الفهم حول أفضل ممارسات الرقابة الإدارية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مع التركيز على الدور الذي تلعبه لوحات القيادة في إدارة الأداء. ولتحقيق هذا الهدف تم اعتماد منهج مزدوج يجمع بين التحليل الاستكشافي لاستخلاص العوامل المؤثرة على استخدام لوحات القيادة، والتحليل التأكيدي للتحقق من العلاقات السببية المفترضة بين هذه العوامل. كما تم تبني المنهج التجريبي من خلال إجراء دراسة ميدانية تطبيقية على عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم.

وقد اعتمدت الدراسة على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، حيث صُمم وفقًا لمتغيرات مستمدة من أدبيات البحث السابقة مما يسمح بقياس خصائص لوحات القيادة والعوامل التنظيمية والسلوكية المؤثرة في استخدامها وتم تحليل البيانات باستخدام أدوات التحليل الإحصائي المناسبة لتفسير النتائج ودعم الفرضيات ما أتاح تطوير نموذج نظري تكاملي يشرح كيفية توظيف لوحات القيادة ضمن نظام مراقبة الأداء في هذه المؤسسات.

أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- أثبتت الدراسة أن اللوحات القيادية تعد من الأدوات الفعالة التي تساعد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على متابعة أدائها بشكل مستمر، كما تساهم في تحسين القرارات التشغيلية والاستراتيجية من خلال تقديم معلومات دقيقة وقابلة للقياس. الاستعمال المنتظم للوحات القيادية يسهل على المسيرين تحليل مختلف البيانات (مالية، تجارية، موارد بشرية...)، مما يساعدهم على اتخاذ قرارات أسرع وأكثر دقة.
- لا يمكن اعتماد نموذج موحد للوحات القيادية في جميع المؤسسات بل يجب تصميمها حسب حجم المؤسسة، طبيعة نشاطها، وأهدافها الاستراتيجية.

- هناك مؤسسات صغيرة ومتوسطة لا تعتمد هذه الأداة بفعالية ويرجع ذلك إلى ضعف الوعي بأهميتها، نقص الكفاءات، ومحدودية الوسائل التقنية، بالإضافة إلى غياب ثقافة التسيير المبني على المؤشرات.

### الدراسة الثالثة: Etude (ABI AZER Jiha, 2005), Les outils de contrôle de gestion dans le contexte des PME: Cas des "MI au Liban.

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل نظام مراقبة التسيير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في لبنان كدولة نامية وذلك من خلال التعرف على طبيعة الأدوات المستخدمة في مراقبة التسيير، خاصة تلك المتعلقة بتقييم التكاليف واتخاذ القرار كما سعت لفهم كيفية تطبيق هذه الأدوات في الواقع العملي ومدى توافقها مع احتياجات هذه المؤسسات تتمثل اشكالية الدراسة في: "كيف تعتمد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة اللبنانية على أدوات مراقبة التسيير؟ وهل تُمكنها هذه الأدوات من إدارة التكاليف واتخاذ قرارات فعالة بالرغم من محدودية الإمكانيات والبنية التنظيمية؟"، اعتمدت الدراسة منهجًا وصفيًا تحليليًا مدعومًا بعمل ميداني، حيث قامت الباحثة بجمع البيانات عبر استبيانات موجهة إلى عينة من المؤسسات الصناعية الصغيرة والمتوسطة في لبنان

أهم النتائج:

- نظام مراقبة التسيير في هذه المؤسسات لا يعتمد رؤية استراتيجية متكاملة، بل يركز على أدوات تقليدية قصيرة المدى.
- هناك تفاوت كبير بين المؤسسات في تطبيق أدوات المراقبة، مرتبط بالموارد البشرية والهيكل والتنظيم الداخلي.

الفرع الثاني: الدراسات باللغة الإنجليزية

الدراسة الأولى: Huy Manh Dao ; son van Dinh and Oanh Thi Tu Le ;

### 2023 : "the impact of management control systems on performance" \_evidence from vietnamese enterprises \_

\_ هدفت هذه الدراسة إلى تحليل تأثير أنظمة الرقابة الإدارية على أداء المؤسسات مع التركيز على الدور الوسيط لكل من التوجه نحو التعلم والتوجه نحو ريادة الأعمال. اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي، حيث تم جمع البيانات من 308 مشاركًا من المحاسبين والرؤساء التنفيذيين ومديري وحدات الأعمال في الشركات الفيتنامية، وتم تحليلها باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) أظهرت النتائج أن الاستخدامين التشخيصي والتفاعلي لأنظمة الرقابة

الإدارية يؤثران إيجابياً على الأداء، بينما كان للاستخدام التفاعلي فقط تأثير مباشر على التوجه نحو ريادة الأعمال. كما تبين أن التوجه نحو التعلم يعزز الأداء التنظيمي، في حين لم تثبت الدراسة تأثيراً مباشراً للتوجه نحو ريادة الأعمال على الأداء. تساهم هذه النتائج في تقديم فهم أعمق لدور أنظمة الرقابة الإدارية في تحسين الأداء المؤسسي، مع تقديم توصيات عملية لمديري الشركات حول كيفية تطبيق استراتيجيات رقابية فعالة لتحقيق نتائج إيجابية.

## خلاصة الفصل:

تشير الدراسات السابقة العربية والأجنبية إلى أن مراقبة التسيير تلعب دورا محوريا في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية، ركزت هذه الدراسات على كيفية مساهمة أدوات مراقبة التسيير سواء التقليدية مثل المحاسبة التحليلية والموازنات التقديرية أو الحديثة مثل بطاقة الأداء المتوازن، لوحة القيادة وغيرها في متابعة الأداء، قياسه، تحديد الانحرافات وتصحيحها ودعم عملية اتخاذ القرار.

أبرزت بعض الدراسات أن الأدوات الحديثة توفر تقييما أكثر شمولية للأداء من التركيز على المؤشرات المالية وغير مالية، كما تؤكد على أهمية التكامل بين الأدوات التقليدية والحديثة لتحقيق أقصى فعالية ومرونة في مراقبة التسيير، رغم ذلك هنالك بعض المؤسسات التي تواجه تحديات في تبني وتطبيق هذه الأدوات مثل ضعف الوعي بأهميتها، نقص الكفاءات، ومحدودية الوسائل التقنية.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بتعاونية الحبوب والبقول الجافة

بتلمسان

## مقدمة الفصل:

بعد التطرق إلى الجانب النظري لموضوع الدراسة، يأتي الجانب التطبيقي ليترجم المفاهيم النظرية من خلال دراسة ميدانية التي تم الاعتماد فيها على استبيان موجه إلى عينة من العاملين بمؤسسة تعاونية الحبوب و البقول الجافة بتلمسان من أجل جمع المعلومات والبيانات بغرض تحليلها ومناقشة نتائجها باستخدام البرنامج الإحصائي للحزمة

الاجتماعية spss.v23

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

**المبحث الأول: الأدوات والطرق المتبعة**

**المبحث الثاني: تحليل النتائج**

المبحث الأول: الأدوات والطرق المتبعة

هدفت دراستنا إلى تسليط الضوء على دور مراقبة التسيير في تحسين الأداء بتعاونية الحبوب والبقول الجافة بتلمسان، من أجل جمع البيانات قمنا بمقابلة شخصية مع رئيس مصلحة المستخدمين الذي أوصى بإجراء استبيان لتسهيل عملية جمع البيانات من موظفي المؤسسة الذي بلغ عددهم 80 موظف، بعد ذلك تم اعداد استبيان ل30 موظف قمنا بتقسيمه شخصيا برفقة رئيس مصلحة المستخدمين وتم الإجابة على 29 استمارة بنفس اليوم، قمنا بالاعتماد على المنهج الوصفي عند تحليل خصائص عينة الدراسة، فيما استخدم المنهج التحليلي الإحصائي لعرض نتائج الدراسة الميدانية والتعليق عليها، وذلك بما يتماشى مع طبيعة الدراسة وأهدافها كما تم استخدام مقياس ليكارت الخماسي لحساب المتوسطات المرجحة التي تساعد في تحديد اتجاهات أفراد العينة، وهو ما سيتم توضيحه في الجدول التالي:

جدول رقم (6): مقياس ليكارت الخماسي

التصنيف	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5
المتوسط المرجح	1 إلى 1,8	1,81 إلى 2,6	2,61 إلى 3,4	3,41 إلى 4,2	4,21 إلى 5

المصدر: محمد عبد الفتاح الصيرفي، البحث العلمي، الدليل التطبيقي للباحثين، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2006، ص 113

من خلال الجدول، نلاحظ أن طول الفئة قد قدر بحوالي (0.8)، وتم احتسابه بناءً على القيم الخمسة لمقياس ليكارت (1، 2، 3، 4، 5)، حيث توجد أربع مسافات بين هذه القيم وقد تم اعتماد القيمة (3) كمتوسط حسابي يمثل النقطة المحايدة، لتكون مرجعا في تحديد اتجاهات أفراد العينة حول دور مراقبة التسيير في تحسين الأداء، بعد جمع

الاستبيانات والتأكد من صلاحيتها للتحليل الإحصائي، تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل البيانات وفي إطار ذلك تم الاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية التي سيتم عرضها فيما يلي:

**أولاً: اختبار الثبات:** يعد اختبار "ألفا كرونباخ" (Alpha Cronbach) من أبرز الاختبارات الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات، ويوظف تحديداً لقياس مدى الاتساق الداخلي بين فقرات الاستبيان، يتراوح معامل الثبات الناتج عن هذا الاختبار بين 0 و 1، حيث يشير الاقتراب من الواحد إلى درجة عالية من الثبات الداخلي، ويعتبر الاستبيان موثوقاً وقابلاً للاعتماد إذا بلغت قيمة معامل ألفا كرونباخ 0.60 أو أكثر، مما يدل على أن فقراته تتسم بدرجة جيدة من الاتساق الداخلي.

**ثانياً: معامل الارتباط بيرسون:** وهو من أجل حساب الاتساق الداخلي والبنائي لمجاور الدراسة

**ثالثاً: الأساليب الإحصائية:** في إطار تحليل خصائص عينة الدراسة تم الاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية الوصفية، حيث استخدمت النسب المئوية والتكرارات لتحليل استجابات أفراد العينة بشكل كمي كما تم الاعتماد على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لقياس الاتجاهات العامة وتحديد مدى تشتت البيانات حول المتوسط، وقد تم استخراج هذه المؤشرات من مخرجات برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

**رابعاً: الانحدار الخطي البسيط:** لدراسة الأثر بين التغير المستقل والتابع

## المطلب الأول: تقديم عام لتعاونية الحبوب والبقول الجافة

في هذا المطلب سنتعرف على المؤسسة وأهم وظائفها ومهامها، مع توضيح هيكلها

### الفرع الأول: تعرف المؤسسة

التعاونية عبارة عن اطار لتحضير صغار الفلاحين وتكوينهم والذين يفتقرون إلى امكانية التطور الفردي لإدارة وسائلهم الإنتاجية على اساس التسيير الديمقراطي بقصد تحقيق ترقيتهم الاقتصادية والاجتماعية وذلك بمساعدة الدولة، كما ان التعاونية في اطار التمهير للتسيير الاجتماعي لوسائل الإنتاج، والمشرف الأول والأخير على تعاونية تلمسان وكذا التعاونيات الاخرى هو الديوان الجزائري المهني للحبوب وهو يقع بالجزائر العاصمة والذي انبثقت عنه تعاونية تلمسان بعد اعادة الهيكلة به في سبتمبر 1962 وهي تحتوي على 24 وحدة تخزين تتمثل مهمتها الاساسية في استقبال وتوزيع مختلف انواع الحبوب ، الاسمدة ، والبذور . تعتبر هذه التعاونية قطب جد هام في مجال الحبوب على مستوى الغرب الجزائري نظرا لطاقتها الهائلة لاستقبال وتخزين مختلف انواع الحبوب والبقول الجافة مما يجعلها من المؤسسات الهامة التي تمتص البطالة.

### الفرع الثاني: وظائفها

تتمثل وظائف المؤسسة فيما يلي :

\_الوظيفة الادارية: تمثل مختلف المهام الادارية لتحقيق الهدف المنشود من طرف المؤسسة من تنظيم وتخطيط وتنسيق

كما تقوم بتوجيه نشاط المؤسسة عن طريق وظائف أخرى

\_وظيفة الانتاج: تهتم بتحديد اساليب الانتاج وتقنياته بهدف صنع المنتجات وتوجيهها للبيع

ـ الوظيفة التجارية: دورها يتمثل في العمل على تحويل الزبائن المحتملين إلى زبائن فعليين والسهر على تصريف

المنتجات بواسطة الوظيفة التسويقية

ـ الوظيفة التسويقية: هي المعنية بشؤون الوقت والسياسات التسويقية المناسبة وتحتوي هذه الوظيفة على وظيفتين

أساسيتين ( الشراء و البيع + وهدفها اكتشاف طلبات الفلاحين من ناحية نوعية البذور.

ـ الوظيفة الاجتماعية: وتعني بتنمية قدرات ومهارات ومواهب العاملين، اي الاستخدام الامثل للموارد في جميع

المستويات بغية تحقيق اهدافها

ـ الوظيفة المحاسبية: و هي المسؤولة عن جميع العمليات المحاسبية التي تترجم نشاط التعاونية إلى ارقام

### الفرع الثالث: مهامها

ان طبيعة نشاط التعاونية الفلاحية يتمثل اساسا في تقديم خدمات للفلاحين وتتمثل فيما يلي :

ـ استقبال، تفرغ، وتوزيع الشحنات الخاصة بالحبوب ( القمح خاصة ) الاتية عن طريق الاستيراد الخارجي وذلك

على مستوى وحدة الغزوات، نظرا لتوفرها على رصيف بحري جدهام يسمح لها باستقبال أضخم السفن العالمية

المتخصصة في نقل الحبوب

ـ كباقي تعاونيات قطر الوطن، تعاونية تلمسان هي كذلك نقطة من نقاط تخزين الحبوب وتحويله تابعة لديوان المهني

الجزائري للحبوب، المالك الاصلي لهذه المادة الحيوية مقابل مبالغ مالية

ـ تقوم بدور الوسيط للمساهمة في دعم الفلاح ومساعدته سواء فنيا، تقنيا او ماديا من اجل تشجيع انتاج الحبوب

محليا

ـ تموين المطاحين بالقمح باعتبار الديوان الوطني المستورد الوحيد

\_\_ توفير العتاد الفلاحي في صيغة كراء موسمي البذر والحصاد

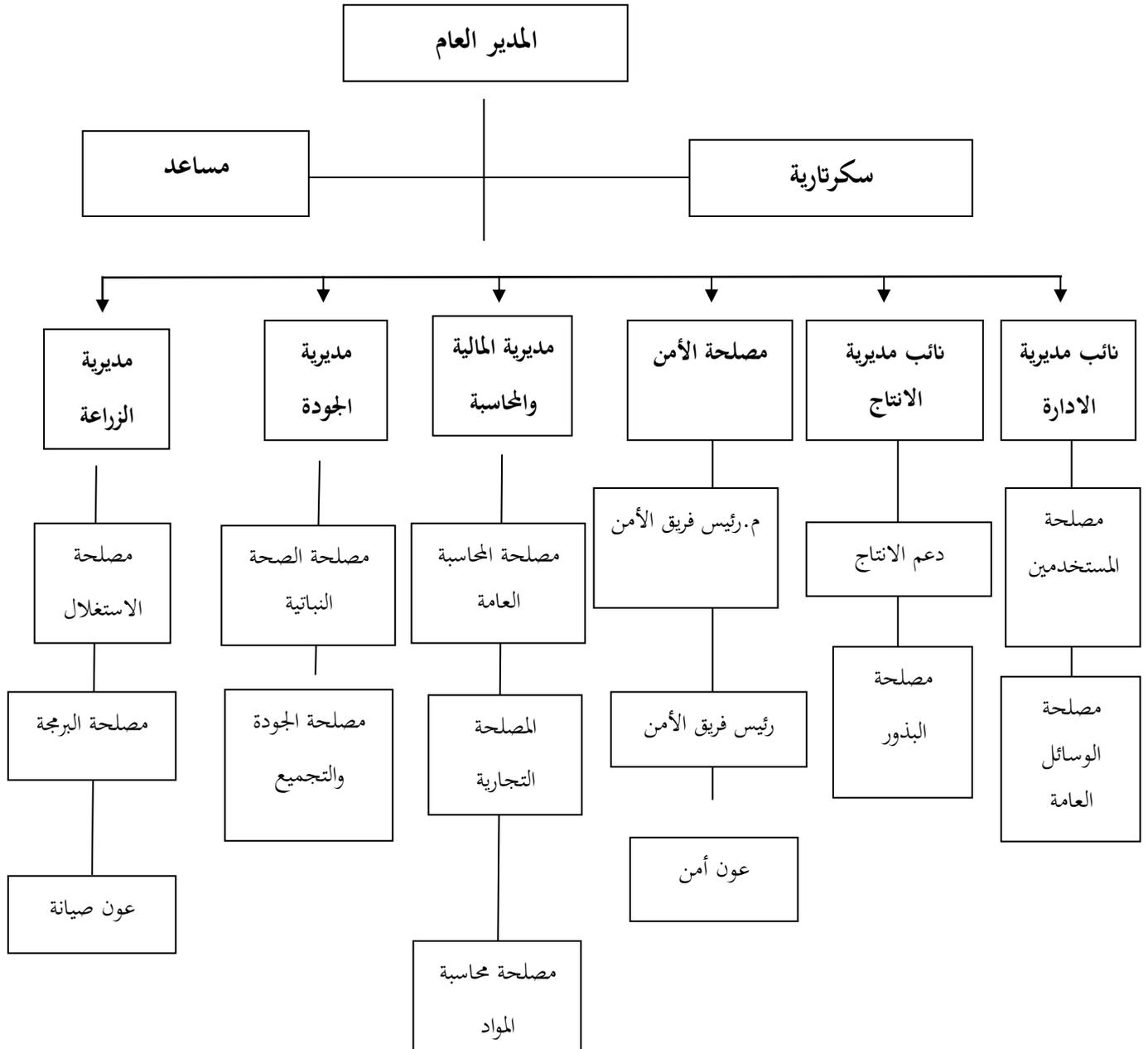
\_\_ احصاء وتقييم الموسم الفلاحي

\_\_ بيع البقول الجافة وتشجيع الفلاح المنتج

الفرع الرابع: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

الشكل الموالي يوضح الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

الشكل رقم(3) : الهيكل التنظيمي لتعاونية الحبوب والبقول الجافة - تلمسان -



المطلب الثاني: طريقة بناء الاستبيان

من أجل جمع البيانات تم بناء الاستبيان الذي يتكون من قسمين القسم الأول شمل المعلومات الشخصية لأفراد العينة على النحو التالي:

الجنس: تمثل في عنصرين الذكر والأنثى

العمر: شمل أربع مستويات (أقل من 25 سنة / من 25\_35 سنة / من 35\_45 سنة / أكثر من 45)

المستوى التعليمي: شمل أربع مستويات (ثانوي / دبلوم مهني / ليسانس / دراسات عليا)

الوظيفة: تمثل في ثلاث مستويات (مدير / رئيس قسم / موظف)

أما في القسم الثاني من الاستبيان تطرقنا لثلاث محاور متعلقين بموضوع الدراسة والتي تم إعدادها من أجل الإجابة على الإشكالية الرئيسية للدراسة، وجاءت كما يلي:

المحور الأول: بعنوان مراقبة التسيير يتعلق بالمتغير المستقل ويضم 7 عبارات

المحور الثاني: بعنوان تحسين الأداء في المؤسسة ويتعلق بالمتغير التابع يضم المتغير فيه 7 عبارات

المحور الثالث: بعنوان تأثير مراقبة التسيير على تحسين الأداء في المؤسسة يضم 7 عبارات

## المبحث الثاني: تحليل النتائج

قسمنا هذا المبحث إلى مطلبين في المطلب الأول سنقوم باختبار أداة الدراسة والأساليب الإحصائية، أما في المبحث الثاني سنعرض وناقش نتائج الدراسة.

### المطلب الأول: اختبار الأداة و الأساليب الإحصائية

#### 1- اختبار الأداة:

بلغ عدد الاستمارات الموزعة 30 استمارة، تم استرجاع 29 استمارة بحيث تم اعتمادها كعينة للدراسة بمختلف الطرق المتاحة تم جمع الإجابات من أفراد العينة وكانت كما يلي:

تقديم الاستبيان باليد ثم استرجاعه مباشرة بعد الإجابة عليه

الجدول رقم(7): توزيع الاستبانة على عينة الدراسة

العدد	الموزعة	المسترجعة	الغير مسترجعة	الغير صالحة	الصالحة
30	29	1	0	29	
100%	90%	10%	0%	90%	

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

صدق أداة الدراسة:

أولا صدق التحكيم:

للتأكد من ملائمة مفردات الاستبيان اعتمدنا على أسلوب صدق التحكيم، وزع هذا الاستبيان على الأستاذ المشرف

لضبط المنهجية من الجانب المنهجي والشكلي

## ثانيا: صدق الاتساق الداخلي

يساهم الاتساق الداخلي للاستبيان في تقييم مدى دقة أداة القياس، وذلك من خلال تحديد درجة الثبات والصدق في قياس العلاقة محل الدراسة ويقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى توافق كل عبارة من عبارات الاستبيان مع المجال الذي تنتمي إليه وفي هذا الجزء سيتم قياس درجة الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور والدرجة الكلية لذلك المحور، بهدف تحديد ما إذا كانت هناك عبارات يمكن حذفها دون أن تؤثر على الاتجاه العام للمحور الذي تنتمي إليه.

## 2\_ ثبات الاستبيان:

يقصد بثبات الاستبيان أن تكون نتائجه متسقة عند إعادة تطبيقه أكثر من مرة في ظل نفس الظروف والشروط بمعنى آخر يشير ثبات الاستبيان إلى استقرار النتائج وعدم تغييرها بشكل ملحوظ إذا ما تم توزيع الأداة نفسها على نفس أفراد العينة خلال فترات زمنية مختلفة، وبعد الثبات مؤشراً مهماً على مدى موثوقية أداة القياس وقدرتها على إعطاء نتائج دقيقة ومتكررة

## الجدول رقم (8): يوضح اختبار ثبات الدراسة

عدد العناصر	معامل الفاكرو نباخ
21	0.606

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة الفاكرو نباخ **0.606** أي انه يشير إلى ان مستوى الثبات الداخلي للأداة مقبول، مما يعني أن الفقرات تقيس المفهوم نفسه بدرجة مقبولة من الترابط لكنها ليست مثالية.

المطلب الثاني: عرض ومناقشة نتائج البيانات الشخصية

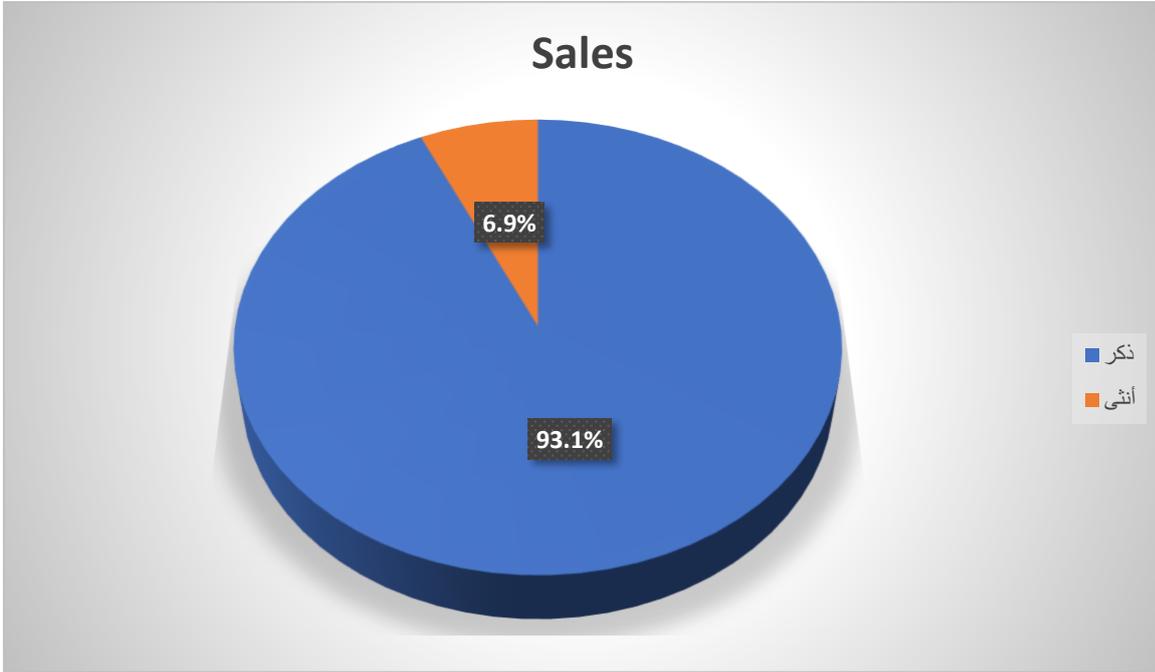
1\_ توزيع عينة الدراسة حسب الجنس:

الجدول رقم(9): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
%93.1	27	ذكر
%6.9	2	أنثى
%100	29	المجموع

المصدر من أعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss

الشكل رقم (4): دائرة النسبة المئوية توضح توزيع افراد العينة حسب الجنس



المصدر: من اعداد الطالبين باعتماد على مخرجان برنامج spss

من خلال الجدول والشكل يتبين لنا أن الفئة المسيطرة هي الذكور بنسبة 93.1%، في حين أن نسبة الاناث لم تتجاوز 6.9%، هذا يعني ان طبيعة النشاطات أكثر جذبا للذكور.

2\_الجدول رقم توزيع عينة الدراسة حسب العمر:

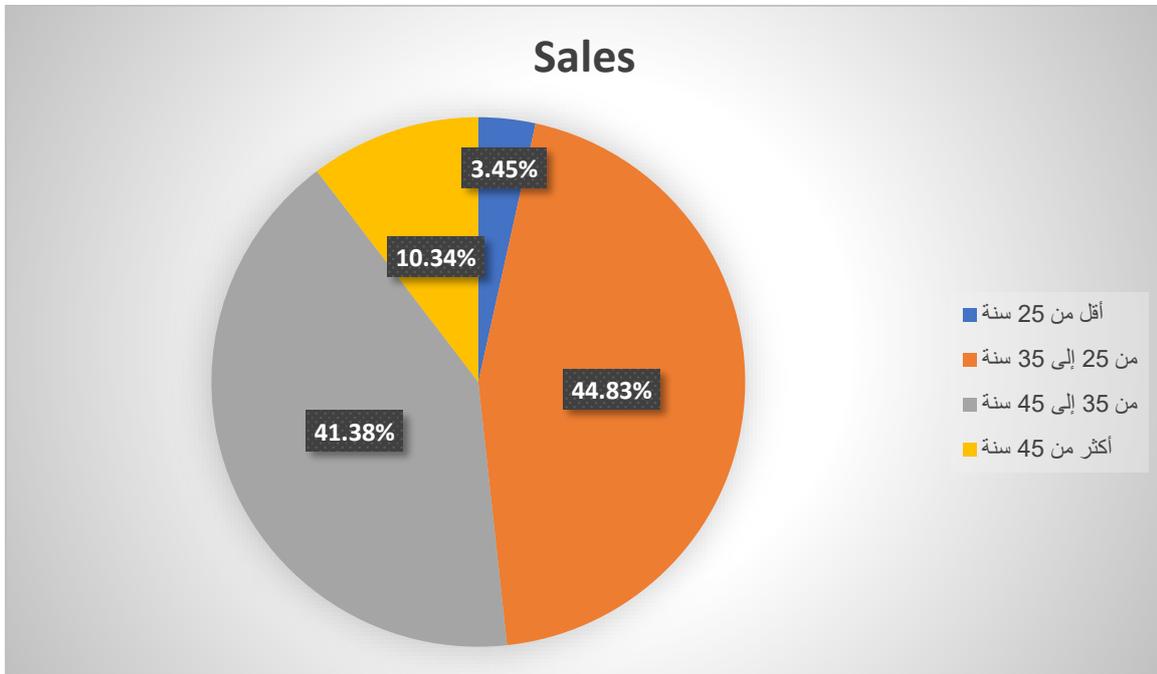
الجدول رقم(10): توزيع عينة الدراسة حسب العمر

النسبة المئوية	التكرار	الفئة العمرية
3.4%	1	أقل من 25 سنة
44.8%	13	من 25_35 سنة
41.4%	12	من 35_45 سنة

أكثر من 45 سنة	3	10.3%
المجموع	29	100%

المصدر: من اعداد الطالبين باعتماد على مخرجات spss

الشكل رقم (5): دائرة نسبية توضح توزيع عينة الدراسة حسب العمر



المصدر: من اعداد الطالبين باعتماد على مخرجات برنامج spss

تم تقسيم متغير العمر إلى 5 فئات، من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن الفئة العمرية من 25 إلى 35 سنة هي المهيمنة بنسبة 44.8%، مما يدل على أن عينة الدراسة معظمها شباب وهذا يعكس فاعلية النتائج وواقعيتها، وتليها بفارق بسيط الفئة العمرية من 35 إلى 45 سنة بنسبة 41.4%، أما بعدها تأتي الفئة العمرية الأكثر من 45 سنة بنسبة 10.3%، وفي الأخير تأتي الفئة العمرية الأقل من 25 سنة بنسبة 3.4%.

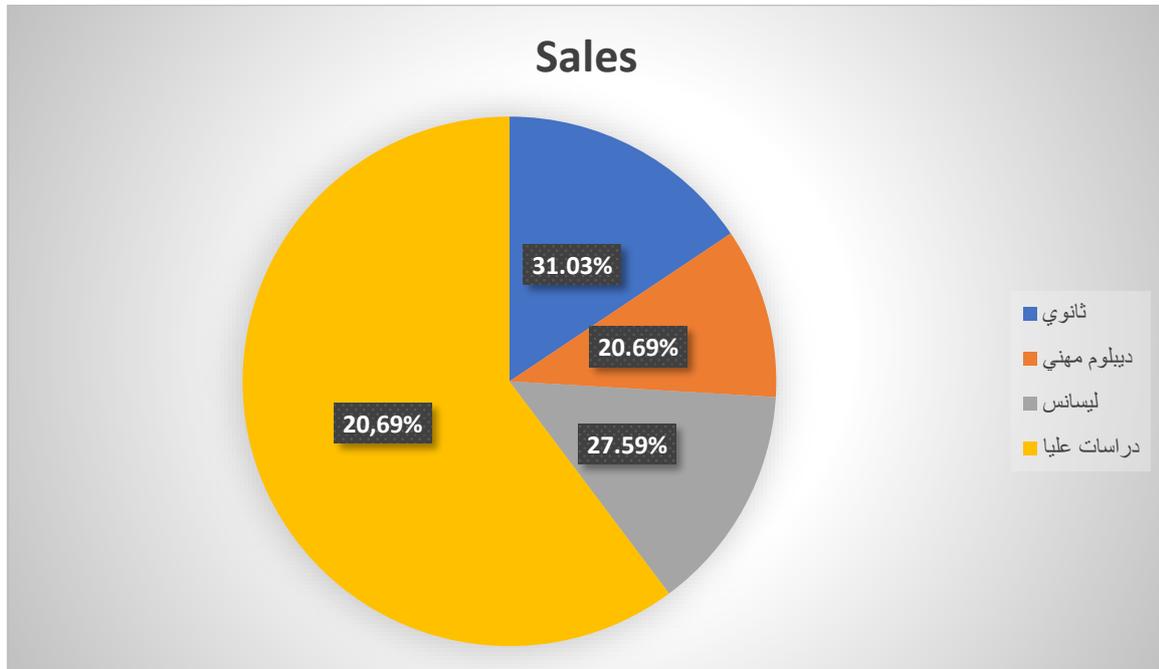
3\_ توزيع العينة حسب المستوى التعليمي:

الجدول رقم(11): توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
31%	9	ثانوي
20.7%	6	ديبلوم مهني
27.6%	8	ليسانس
20.7%	6	دراسات عليا
100%	29	المجموع

المصدر من اعداد الطلاب بالاعتماد على مخرجات spss

الشكل رقم (6): دائرة نسبية توضح توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من اعداد الطلاب باعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن أكبر نسبة كانت لفئة المستوى الثانوي بنسبة 31%، ثم يأتي بعدها مستوى ليسانس بنسبة 27.6%، أما فئة دبلوم مهني والدراسات العليا فلهما نفس النسبة ب 20.7%

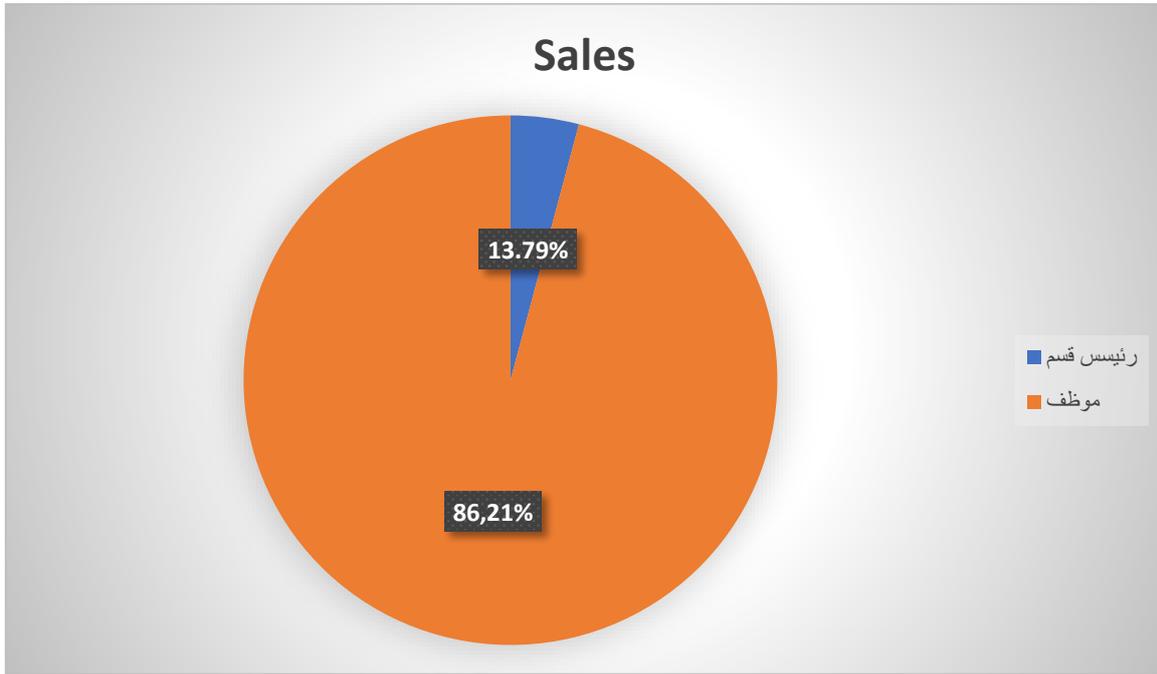
## 4\_ توزيع العينة حسب الوظيفة:

الجدول رقم (12): توزيع عينة الدراسة حسب الوظيفة

الوظيفة	التكرار	النسبة المئوية
رئيس قسم	4	13.79%
موظف	25	86.21%
المجموع	29	100

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss

الشكل رقم (7): دائرة نسبية توضح توزيع عينة الدراسة حسب الوظيفة



المصدر: من اعداد الطالبين باعتماد على مخرجات برنامج spss

يتبين لنا من الجدول أعلاه أن أكبر نسبة كانت لفئة موظف بنسبة 86.21%، وتليها فئة رئيس قسم ب 13.79%.

المطلب الثاني: عرض ومناقشة نتائج المحاور

الفرع الأول: تحليل فقرات المحور الأول المتعلق بمراقبة التسيير

الجدول رقم (13): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد العينة على المحور الأول

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العينة
01	تتوفر مراقبة التسيير في مؤسستك	1,7931	,491300	موافق بشدة
02	تعتمد المؤسسة بشكل فعال على أدوات مراقبة التسيير	2,0690	,529890	موافق
03	تهدف مراقبة التسيير إلى متابعة الأداء وضمان تحقيق الاهداف	1,7586	,510960	موافق بشدة
04	تستخدم مؤسستك أدوات مراقبة التسيير الحديثة مثل (لوحة القيادة، بطاقة الأداء المتوازن)	2,6207	,820010	محايد
05	تستخدم مؤسستك أدوات مراقبة التسيير التقليدية مثل (نظام المعلومات، الموازنات التقديرية)	1,9655	,731080	موافق
06	تستخدم مؤسستك لوحة القيادة كأداة للتسيير	2,2414	,786270	موافق
07	تستخدم مؤسستك نظام المعلومات كأداة للتسيير	1,9655	,680480	موافق
	المجموع	2,059	0,6499	

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

تحليل ومناقشة نتائج الجدول:

العبارة رقم 01:

"تعد مراقبة ضرورية في مؤسستك" من خلال الجدول أعلاه نلاحظ المتوسط الحسابي (1,7931) والذي ينتمي إلى الفئة (1,8 \_ 1) من مقياس ليكارت الحماسي والذي يشير إلى درجة موافق بشدة يدل هذا على إدراك قوي لأهمية مراقبة التسيير داخل المؤسسة.

العبارة رقم 02:

"تعتمد المؤسسة بشكل فعال على أدوات مراقبة التسيير" نلاحظ في هذه العبارة أن المتوسط الحسابي كان (2,0690) ينتمي إلى الفئة (2,6\_1,8) من مقياس ليكارت الحماسي والذي يشير إلى موافق هذا يدل على وجود تطبيق فعلي لأدوات مراقبة التسيير داخل المؤسسة

العبارة 03:

"تهدف مراقبة التسيير إلى متابعة الأداء وضمان تحقيق الأهداف" نلاحظ في هذه العبارة أن المتوسط الحسابي كان (1,7586) والذي ينتمي للفئة (1,8\_1) من مقياس ليكارت الحماسي والذي يشير إلى درجة موافق بشدة هذا يدل أن أغلب المشاركين يتفقون على أن الهدف الأساسي من مراقبة التسيير هو تحسين الأداء وتحقيق الأهداف

العبارة 04:

"تستخدم مؤسستك أدوات مراقبة التسيير الحديثة مثل (لوحة القيادة، بطاقة الأداء المتوازن)" نلاحظ أن المتوسط الحسابي في هذه العبارة بلغ (2,6207) والذي ينتمي للفئة (3,4\_2,6) من مقياس ليكارت الحماسي والذي يشير إلى درجة محايد أي أن هناك استعمال نسبي لهذه الأدوات لكن تباين الآراء يدل على أن هذه الأدوات لا تستخدم بشكل موحد بين جميع الأقسام.

#### العبارة 05:

"تستخدم مؤسستك أدوات مراقبة التسيير التقليدية مثل (نظام المعلومات، الموازنات التقديرية)" نلاحظ من خلال الجدول أن المتوسط الحسابي للعبارة هو (1,9655) والذي ينتمي للفئة (2,6\_1,86) من مقياس ليكارت الحماسي والذي يشير إلى درجة موافق هذا يدل على أن المؤسسة تعتمد على الأدوات التقليدية لكن بنسب متفاوتة.

#### العبارة 06:

"تستخدم مؤسستك لوحة القيادة كأداة للتسيير" نلاحظ أن المتوسط الحسابي للعبارة هو (2,2414) والذي ينتمي للفئة (2,6\_1,81) من مقياس ليكارت الحماسي والذي يشير إلى درجة موافق مما يدل على أن جميع افراد العينة اتفقوا على تطبيق أداة لوحة القيادة في المؤسسة موجود ولكن ليس في جميع الأقسام

#### العبارة 07:

"تستخدم مؤسستك نظام المعلومات كأداة للتسيير" نلاحظ في هذه العبارة أن المتوسط الحسابي بلغ (1,9655) والذي ينتمي للفئة (2,6\_1,81) من مقياس ليكارت الحماسي والذي يشير إلى درجة موافق مما يدل على اتفاق أفراد العينة أن المؤسسة تعتمد على نظام المعلومات

التفسير العام للجدول رقم (13):

الجدول السابق يمثل الانحرافات المعيارية والمتوسطات الحسابية لاستجابات افراد العينة للمحور مراقبة التسيير، بحيث بلغ المتوسط الحسابي العام لمحور مراقبة التسيير 2,059 والذي ينتمي للفئة ( 2,6\_1,81 ) حسب مقياس ليكارت الخماسي والتي تشير لدرجة إجابة موافق كما بلغ الانحراف المعياري 0,6499 من هنا نتوصل إلى أن معظم أفراد عينة الدراسة استجابوا لمحور مراقبة التسيير.

#### تحليل ارتباط أسئلة المحور الأول:(أنظر للملحق رقم 2)

\_\_ من خلال تحليل معاملات الارتباط بين أسئلة المحور الأول باستخدام معامل بيرسون تبين لنا وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين سؤال ( تتوفر مؤسستك على مراقبة التسيير) و ( تعتمد المؤسسة بشكل فعال على أدوات مراقبة التسيير) حيث بلغت قيمة بيرسون 0,606 بدلالة 0,01sig، بالإضافة الى ارتباط قوي بين السؤال 1 و السؤال 4 بلغت قيمة بيرسون 0,596 (sig=0,01)، بناء على هذه النتائج يمكن القول أن هذه الأسئلة تتميز بدرجة جيدة من الاتساق والترابط الداخلي.

الفرع الثاني: تحليل فقرات المحور الثاني المتعلق بمحور تحسين الأداء في المؤسسة

الجدول رقم (14): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد العينة على المحور الثاني

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العينة
01	تعتبر عملية تحسين الأداء من أولويات الادارة العليا	1,7586	0,57664	موافق بشدة
02	تؤثر العوامل الداخلية بشكل واضح على أداء المؤسسة مثل (الإدارة، التنظيم...)	1,9655	1,01710	موافق
03	تؤثر العوامل الخارجية بشكل واضح على أداء المؤسسة مثل (عوامل اجتماعية، سياسية، اقتصادية)	2,6207	1,01467	محايد
04	تراجع المؤسسة معايير الأداء بصفة دورية	2,3793	0,72771	موافق
05	تعتمد المؤسسة على مكونات مختلفة لتقييم الأداء مثل (الجودة، الكفاءة، الانتاجية)	1,8966	0,85960	موافق
06	من دوافع تحسين الاداء تحقيق رضا الزبائن وزيادة الربحية	1,7586	0,63556	موافق بشدة
07	يتم تحسين الاداء بشكل مستمر من خلال تقييمات دورية وخطط تطوير	2,0690	0,75266	موافق

المجموع	2,064	0,7977
---------	-------	--------

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss

تحليل نتائج الجدول:

### العبارة رقم 01

"تعتبر عملية تحسين الأداء من أولويات الادارة العليا" نلاحظ أن المتوسط الحسابي بلغ (1,7586) والذي ينتمي للفئة (1,8\_1) من مقياس ليكارت الخماسي والذي يشير إلى درجة موافق بشدة مما يشير ذلك إلى وجود إدراك مرتفع لدى أفراد العينة بأن الإدارة العليا تولي اهتماما واضحا لتحسين الأداء

### العبارة رقم 02:

"تؤثر العوامل الداخلية بشكل واضح على أداء المؤسسة مثل(الإدارة، التنظيم...)" من خلال الجدول نلاحظ أن المتوسط الحسابي للعبارة بلغ (1,9655) والذي ينتمي للفئة (2,6\_1,8) من مقياس ليكارت الخماسي والذي يشير إلى درجة

موافق وهو ما يدل على أن أغلبية أفراد العينة يرون أن العوامل الداخلية لها تأثير مباشر على أداء المؤسسة

### العبارة رقم 03

"تؤثر العوامل الخارجية بشكل واضح على أداء المؤسسة مثل(عوامل اجتماعية، سياسية، اقتصادية)" نلاحظ في هذه العبارة أن المتوسط الحسابي بلغ (2,6207) والذي ينتمي للفئة (3,4\_2,61) من مقياس ليكارت الخماسي والذي يشير إلى درجة محايد مما يدل على أن آراء أفراد عينة الدراسة متقاربة من المحايد وهذا يعكس تباين في فهم درجة تأثير البيئة الخارجية على أداء المؤسسة

## العبارة رقم 04:

"تراجع المؤسسة معايير الأداء بصفة دورية" نلاحظ أن المتوسط الحسابي بلغ (2,3793) والذي ينتمي للفئة (2,6\_1,81) من مقياس ليكارت الخماسي والذي يشير إلى درجة موافق، يشير هذا إلى أن المؤسسة تقوم بمراجعة معايير الأداء بصفة دوري

## العبارة رقم 05:

"تعتمد المؤسسة على مكونات مختلفة لتقييم الأداء مثل (الجودة، الكفاءة، الانتاجية)" نلاحظ أن قيمة المتوسط الحسابي بلغت (1,8966) والذي ينتمي للفئة (2,6\_1,81) من مقياس ليكارت الخماسي والذي يشير إلى درجة موافق، يوضح هذا أن المؤسسة تقوم بمراجعة معايير الأداء بصفة دورية

## العبارة رقم 06:

"من دوافع تحسين الاداء تحقيق رضا الزبائن وزيادة الربحية" نلاحظ من خلال العبارة أن متوسط الحساب قد بلغ (1,7586) والذي ينتمي لفئة (1,8\_1) من مقياس ليكارت الخماسي والذي يشير إلى درجة موافق بشدة، هذا يدل على أن أفراد العينة متفقون أن من أهم دوافع تحسين الأداء تحقيق رضا الزبائن من الجانب التجاري وتحقيق الأرباح من الجانب الاقتصادي

## العبارة رقم 07:

"يتم تحسين الاداء بشكل مستمر من خلال تقييمات دورية وخطط تطوير" نلاحظ أن المتوسط الحسابي بلغ (2,0690) والذي ينتمي لفئة (2,6\_1,81) من مقياس ليكارت الخماسي والذي يشير إلى درجة موافق، هذا يشير إلى أن أفراد العينة يرون وجود نوع من الاستمرارية في عملية تحسين الأداء بالاعتماد على آليات تقييم وتطوير التفسير العام للجدول رقم (14):

بلغ المتوسط الحسابي العام في الجدول السابق الذي يمثل الانحرافات المعيارية والمتوسطات الحسابية لاستجابات افراد العينة محور تحسين الأداء في المؤسسة (2,064) والذي ينتمي للفئة (2,6\_1,8) حسب مقياس ليكارت الخماسي والتي تشير لدرجة إجابة موافق كما بلغ الانحراف المعياري (0,7977)، بناء على هذين المؤشرين يمكننا القول أن اتجاهات أفراد عينة الدراسة كانت إيجابية و متماسكة نسبيا اتجاه وضعية تحسين الأداء في المؤسسة من حيث أولويته، العوامل المؤثرة فيه، أدوات تقييمه ودوافعه.

### تحليل ارتباط أسئلة المحور الثاني: (أنظر للملحق رقم 3)

— من خلال تحليل معاملات الارتباط بين أسئلة المحور الثاني باستخدام معامل بيرسون تبين لنا وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين سؤال ( تراجع المؤسسة معايير الأداء بصفة دورية) و تعتمد المؤسسة على مكونات مختلفة لتقييم الأداء) حيث بلغت قيمة بيرسون 0,522 بدلالة 0,04sig، بالإضافة الى ارتباط قوي بين السؤال 1 و السؤال 4 بلغت قيمة بيرسون 0,396 (sig=0,033)، بناء على هذه النتائج يمكن القول أن هنالك اتساق داخلي قوي في هذا المحور.

الفرع الثالث: تحليل فقرات المحور الثالث لتأثير مراقبة التسيير على تحسين الأداء في المؤسسة

الجدول رقم (15): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد العينة على المحور الثالث

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العينة
01	تعد لوحة القيادة أداة فعالة تدعم المسؤولين في عملية اتخاذ القرار	2,1724	,804850	موافق
02	تعتمد المؤسسة على لوحة القيادة كأداة بديلة لمختلف أدوات التسيير القديمة (الموازنات، نظام المعلومات)	2,8966	,939030	محايد
03	تساهم بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق التوازن بين الأهداف المالية وغير المالية	2,5172	,687680	موافق
04	تساعد مخرجات بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة	2,7931	,901560	محايد
05	تساهم الموازنات التقديرية في إعداد تقارير الأداء لرصد الانحرافات وتحليلها	2,2069	,773640	موافق
06	يساعد نظام المعلومات على تسريع معالجة المعلومات وتحليل الأداء	1,6897	,660270	موافق بشدة
07	يوفر نظام المعلومات بيانات دقيقة لدعم اتخاذ القرار	1,7241	,840770	موافق بشدة

0,8011	2,285	المجموع
--------	-------	---------

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج spss

تحليل نتائج الجدول:

العبارة رقم 01:

"تعد لوحة القيادة أداة فعالة تدعم المسؤولين في عملية اتخاذ القرار" نلاحظ أن المتوسط الحسابي للعبارة بلغ (2,1724) والذي ينتمي لفئة (2,6\_1,81) من مقياس ليكارت الخماسي والذي يشير لدرجة موافق، مما يدل على إدراك معتبر لدى أفراد العينة بأهمية مراقبة لوحة القيادة في دعم القرارات الادارية

العبارة رقم 02:

"تعتمد المؤسسة على لوحة القيادة كأداة بديلة لمختلف أدوات التسيير القديمة (الموازنات، نظام المعلومات)" نلاحظ أن المتوسط الحسابي قد بلغ (2,8966) والذي ينتمي لفئة (3,4\_2,61) من مقياس ليكارت الخماسي والذي يشير لدرجة محايد، هذا يدل على أن افراد العينة لم يظهروا اتجاهها واضحا سواء بالإيجاب أو السلب بخصوص تبني لوحة القيادة كبديل فعلي للأدوات التقليدية، مما يعكس ربما حداثة تطبيقها

العبارة رقم 03:

"تساهم بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق التوازن بين الأهداف المالية وغير المالية" نلاحظ في هذه العبارة أن المتوسط الحسابي قد بلغ (2,5172) والذي ينتمي لفئة (2,6\_1,81) من مقياس ليكارت الخماسي الذي يشير لدرجة موافق، ما يدل على أن العينة ترى دورا إيجابيا لبطاقة الأداء المتوازن في تحقيق التوازن بين الأهداف المالية وغير مالية

## العبارة رقم 04:

"تساعد مخرجات بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة" نلاحظ أن قيمة المتوسط الحسابي بلغت (2,7931) الذي ينتمي لفئة (3,4\_2,61) من مقياس ليكارت الخماسي الذي يشير لدرجة محايد، هذا يدل على أن أفراد العينة لم يفهموا طريقة استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأهداف نظرا للمستوى التعليمي

السائد بالمؤسسة

## العبارة رقم 05:

"تساهم الموازنات التقديرية في إعداد تقارير الأداء لرصد الانحرافات وتحليلها" نلاحظ أن قيمة المتوسط الحسابي بلغت (2,2069) والذي ينتمي لفئة (2,6\_1,81) من مقياس ليكارت الخماسي الذي يشير لدرجة موافق، مما يعكس فهما عاما بين أفراد العينة لدور الموازنات التقديرية كأداة رقابية وتحليلية

## العبارة رقم 06:

"يساعد نظام المعلومات على تسريع معالجة المعلومات وتحليل الأداء" نلاحظ في هذه العبارة أن المتوسط الحسابي بلغ (1,6897) والذي ينتمي للفئة (1,8\_1) من مقياس ليكارت الخماسي الذي يشير إلى درجة موافق بشدة، ما يدل على إجماع واضح على أهمية نظام المعلومات في تحسين الكفاءة الزمنية لمعالجة البيانات

## العبارة رقم 07:

"يوفر نظام المعلومات بيانات دقيقة لدعم اتخاذ القرار" نلاحظ أن المتوسط الحسابي في هذه العبارة بلغ (1,7241)

والذي ينتمي للفئة (1,8\_1) من مقياس ليكارت الخماسي الذي يشير إلى درجة موافق بشدة، ما يعكس اتفاقا

واسعا بين أفراد العينة حول موثوقية نظام المعلومات كمصدر للبيانات المستخدمة في اتخاذ القرارات

### التفسير العام للجدول رقم (15):

بلغ المتوسط الحسابي العام في الجدول السابق الذي يمثل الانحرافات المعيارية والمتوسطات الحسابية لاستجابات افراد العينة محور تأثير مراقبة التسيير على تحسين الأداء في المؤسسة (2,285) والذي ينتمي للفئة (2,6\_1,8) حسب مقياس ليكارت الخماسي والتي تشير لدرجة إجابة موافق كما بلغ الانحراف المعياري (0,8011)، بالاعتماد على هذين المؤشرين يمكننا القول أن أدوات مثل نظام المعلومات سجلت أعلى درجات الموافقة أي أنه يساهم في عملية جمع المعلومات واتخاذ القرارات بشكل كبير داخل المؤسسة، ثم تليها الموازنات التقديرية ولوحة القيادة في حين أظهرت بطاقة الأداء المتوازن تقييمات أقرب إلى محايد.

### تحليل ارتباط أسئلة المحور الثالث: (أنظر للملحق رقم 4)

— من خلال تحليل معاملات الارتباط بين أسئلة المحور الثالث باستخدام معامل بيرسون تبين لنا وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين سؤال ( تساعد مخرجات بطاقة الأداء في تقييم اهداف المؤسسة) و (تساهم بطاقة الأداء في تحقيق التوازن بين الأهداف المالية وغير مالية) حيث بلغت قيمة بيرسون 0,640 بدلالة 0,00sig، بالإضافة الى ارتباط قوي بين السؤال 7 و السؤال 5 بلغت قيمة بيرسون 0,420 (sig=0,023)، بناء على هذه النتائج يمكن القول أن هنالك اتساق داخلي قوي بين أسئلة هذا المحور.

### الفرع الرابع: اختبار الفرضيات:

من أجل اختبار الفرضية الأولى من الدراسة والتي تتمثل في تأثير مراقبة التسيير على تحسين أداء تعاونية الحبوب والبقول الجافة بتلمسان، أجرينا اختبار على عبارات الاستبيان والتي تشمل محاور مراقبة التسيير وتحسين الأداء، قمنا بإعداد الفرضية العدمية والبديلة على النحو التالي:

**H0:** لا تؤثر مراقبة التسيير على تحسين الأداء بتعاونية الحبوب والبقول الجافة بتلمسان

**H1:** تؤثر مراقبة التسيير على تحسين الأداء بتعاونية الحبوب والبقول الجافة بتلمسان

### الجدول رقم (16): ملخص النماذج

#### Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,301 <sup>a</sup>	,090	,057	2,82662

a. Prédicteurs: (Constante), x

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

تشير نتائج جدول إلى أن معامل الارتباط بين المتغير المستقل والمتغير التابع بلغ **0.301**، مما يدل على وجود علاقة موجبة لكنها ضعيفة، كما أن معامل التحديد **0.090** يبين أن x لا يفسر سوى **9%** من التغيرات في y ، وهو ما يعد ضعيفاً من الناحية التفسيرية، وعند احتساب R المعدلة تنخفض القدرة التفسيرية للنموذج إلى **5.7%** فقط، ما يعزز ضعف النموذج إضافة إلى ذلك بلغ الخطأ المعياري للتقدير **2.826**، مما يشير إلى وجود تباعد واضح بين القيم الحقيقية والقيم المتوقعة من النموذج.

## الجدول رقم (17): تحليل anova

ANOVA<sup>a</sup>

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	21,448	1	21,448	2,684	,113 <sup>b</sup>
Résidu	215,724	27	7,990		
Total	237,172	28			

a. Variable dépendante: y

b. Prédicteurs: (Constante), x

## المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss

تشير نتائج تحليل التباين (ANOVA) إلى أن النموذج الإحصائي غير دال إحصائيا عند مستوى معنوية 5%،

حيث بلغت قيمة  $F=2.684$  بدرجة دلالة  $Sig=0.113$  وبما أن هذه القيمة تفوق الحد المسموح به (0.05)

فإننا نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية العدمية وبالتالي لا تؤثر مراقبة التسيير على تحسين أداء المؤسسة

## الجدول رقم (18): تحليل المعاملات

Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	9,431	3,107		3,036	,005
x	,348	,212	,301	1,638	,113

a. Variable dépendante: y

المصدر: من اعداد الطلب بالاعتماد على مخرجات spss

بيّن جدول المعاملات أن قيمة الثابت بلغت 9.431، مما يعني أن القيمة المتوقعة للمتغير التابع y عند غياب المتغير

المستقل x تساوي تقريبا 9.43، وهذه القيمة دالة إحصائياً لأن مستوى الدلالة (Sig = 0.005) أقل من

0.05. أما معامل الانحدار الخاص بـ x فقد بلغ 0.348، ويفسر بأن كل زيادة بوحدة واحدة في x تُقابلها زيادة

متوقعة بـ 0.348 في y، غير أن هذا التأثير لم يكن دالاً إحصائياً (Sig = 0.113 > 0.05)، مما يعني أن

العلاقة بين المتغيرين غير مؤكدة كما أن قيمة معامل Beta المعياري (0.301) تعكس ضعف التأثير النسبي  $x$  على  $y$ ، ومنه تقبل الفرضية  $H_0$  ونرفض الفرضية  $H_1$ .

### خلاصة الفصل:

قمنا في الفصل التطبيقي بإجراء دراسة ميدانية بمؤسسة تعاونية الحبوب والبقول الجافة بولاية تلمسان، والتي تهدف إلى معرفة مدى تأثير مراقبة التسيير على تحسين أداء المؤسسة. ولتحقيق ذلك تم تصميم استبيان وُزِعَ على عينة مكونة من 29 موظفاً، وجرى تحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، أظهرت النتائج أن هناك إدراكاً جيداً لدى العاملين لأهمية مراقبة التسيير، كما توجد مؤشرات على تطبيق بعض الأدوات التقليدية والحديثة، لكن من الناحية الإحصائية أثبتت النتائج أن مراقبة التسيير لا تُؤثر على تحسين الأداء داخل المؤسسة.

خاتمة عامة

## خاتمة:

يعد موضوع مراقبة التسيير من المواضيع التي تحظى باهتمام كبير في مجالي الاقتصاد وإدارة الأعمال، نظرًا لأهميته باعتباره وظيفة إدارية أساسية تعتمد عليها المؤسسة لضمان توافق الأهداف المحققة مع الأهداف المخططة. وتتمثل مراقبة التسيير في عملية مستمرة تهدف إلى مقارنة النتائج الفعلية بالنتائج المتوقعة، وتحديد الانحرافات التي قد تظهر أثناء التنفيذ، والعمل على تصحيحها بما يسهم في تحقيق الأهداف المسطرة وتحسين أداء المؤسسة. وتبرز أهمية هذا النظام من خلال الوظائف التي يؤديها داخل الهيكل التنظيمي إلى جانب الخصائص التي يتميز بها والتي تمكن المؤسسة من الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، وذلك حسب نوع الرقابة المعتمدة في التسيير، ومن خلال دراستنا التي تناولت دور مراقبة التسيير في تحسين الأداء بالمؤسسة الاقتصادية، ومن خلال الدراسة الميدانية المنجزة بتعاونية الحبوب والبقول الجافة بتلمسان، تم التوصل إلى مجموعة من النتائج وهي كالتالي:

- ❖ تعد مراقبة التسيير وظيفة أساسية في المؤسسة
- ❖ تهتم إدارة المؤسسة بعملية تحسين الأداء بشكل أساسي
- ❖ مراقبة التسيير لا تؤثر على عملية تحسين الأداء داخل المؤسسة
- ❖ بطاقة الأداء المتوازن تساعد في تقييم الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة
- ❖ الموازنات التقديرية ونظام المعلومات يساهمان في اتخاذ القرارات

## قائمة المراجع

1\_ الكتب:

(1) معراج هواري، مصطفى الباهي، مدخل إلى مراقبة التسيير، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011

(2) د. نعيمة يجياوي، أد زكية مقري التحولات الكبرى في أنظمة مراقبة التسيير والموازنات التقديرية، دار الراية للنشر والتوزيع عمان، الأردن، 2015

(3) ناصر دادي عدون ، عبد الله قويدر الواحد، مراقبة التسيير والأداء في المؤسسة الاقتصادية ، دار المحمدية العامة الجزائر، 2010

(4) ناصر دادي عدون، معزوزي ليندة هواسي محيرة مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية (حالة بنوك)، دار المحمدية العامة، الجزائر 2003

(5) وائل محمد صبحي إدريس طاهر محسن منصور الغالي أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر، ط1، 2009

(6) منير سالم ، التكاليف بحلة علمية، العربية للتكاليف، العدد الثالث السنة الخامسة والعشرون، الأردن، 1996

(7) اكمال خليفة أبو زيد كمال الدين مصطفى الدهراوي، دراسات متقدمة في محاسبة التكاليف، أبو الخير للطباعة والتجليد، كلية التجارة جامعة الإسكندرية، 2007

(8) طه علوى ناصر: استخدام مدخل التكلفة المستهدفة في ترشيد قرارات التسعير، محلة الإدارة والاقتصاد، العدد 85، العراق، 2010

(9) صونيا محمد البكري، نظم المعلومات الإدارية مصدر : المكتبة العالمية للنشر والتوزيع، (2004)

(10) ثناء علي القباني، نظام المعلومات المحاسبية، الدار الجامعية، مصر، 2008

- (11) عبد الرحمن عطية المحاسبة العامة وفق النظام المحاسبي المالي برج بوعريريج، دار النشر حيطلي (2009).
- (12) محمد بوتين المحاسبة العامة للمؤسسة الجزائرية : ديوان المطبوعات الجامعية. (1999).
- (13) أحمد محمد نور، زينات محمد محرم، شحاتة السيد شحاتة المحاسبية الإدارية الدار الجامعية، (2004/2005)
- (14) خيرة ضيف، الميزانية التقديرية، دار النهضة العربية، مصر، 1969
- (15) عبد الباري إبراهيم درة : تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات ، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، مصر ، 2003
- (16) أحمد زكي بدوي : معجم المصطلحات الاجتماعية ، مكتبة لبنان ، بيروت ، لبنان ، 1992
- (17) سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، إدارة الموارد البشرية دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة عمان 2003
- (18) محفوظ أحمد جودة ، إدارة الموارد البشرية ، دار وائل للنشر ، طبعة أول ، 2010
- (19) صلاح الدين محمد عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية ، بدون طبعة جامعة الإسكندرية، 2002
- (20) توفيق محمد عبد المحسن ، تقييم اداء مدخل جديد للعالم الجديد ، دار النهضة العربية ، 1999
- (21) مهدي حسن زويلف ، احمد قطامين ، الرقابة الادارية مدخل كمي ، دار الحنين ، الاردن ، 1995
- (22) شحاذة نضمي ، ادارة الموارد البشرية ، الطبقة الاولى ، دار الصفاء للطباعة ، عمان ، 2000
- (23) محمد علي ربايعية ، ادارة الموارد البشرية ، ط1 ، دار الصفاء للنشر ، عمان ، 2003
- (24) احمد صقر عاشور ، ادارة القوة العاملة ، ط2 ، دار النهضة العربية ، بيروت ، 2008
- (25) عبد الباري ابراهيم درة ، زهير نعيم الصباغ ، ادارة الموارد البشرية ، ط2 ، دار وائل للنشر ، 2010

- (26) محمد قدرى حسن ، إدارة الأداء المتميز : قياس الأداء- تقييم الأداء- تحسين الأداء مؤسسيا و فرديا ، دار الجامعة الجديدة ، الإسكندرية ، مصر، 2014\_2015
- (27) عبد الله حمد الساسي ، أثر الحوافز المادية والمحتوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان
- (28) محمد سامي راضي ووجدي حامد حجازي، المدخل الحديث في إعداد واستخدام الموازنات الدار الجامعية، مصر، 2001
- (29) احمد ماهر الخطط والسياسات والاستراتيجيات مركز التنمية الإدارية، مصر بدون سنة

## 2\_ المذكرات:

- (1) نعيمة يجياوي، أدوات مراقبة التسيير بين النظرية والتطبيق دراسة حالة قطاع صناعة الحليب، رسالة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة باتنة (2008-2009)
- (2) محمد الصغير قريشي، واقع مراقبة التسيير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دراسة حالة مجموعة من مؤسسات الجنوب الجزائري خلال الفترة (2011-2012) رسالة دكتوراه في إدارة الأعمال جامعة ورقلة (2013)
- (3) صفاء لشهب نظام مراقبة التسيير وعلاقته باتخاذ القرار، مذكرة ماجستير ، جامعة الجزائر كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قسم علوم التسيير - 2005-2006
- (4) أمير إبراهيم المسحال تصور مقترح لتطبيق نظام التكاليف المبنى على الأنشطة ABC في الشركات الصناعية الفلسطينية، مذكرة ماجستير ، الجامعة الإسلامية غزة، 2005
- (5) كاريش صليحة؛ دور نظم المعلومات في تنمية القدرة التنافسية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير معهد العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة الجزائر 2000

- (6) كيلاني صونية ، إستراتيجية الجودة الشاملة ودورها في تحسين الأداء التسويقي، للمؤسسات الاقتصادية أطروحة دكتوراه علوم التسيير كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة باتنة 1 ، 2016/2015
- (7) على عبد الله ، أثر البيئة التسويقية على أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير ، جامعة الجزائري 2001
- (8) عمار بن عيشي دور تقييم أداء العاملين في تحديد إحتياجات التدريب مذكرة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية جامعة محمد بوضياف، المسيلة 2005/2006،
- (9) بونقيب أحمد، دور لوحة القيادة في زيادة العالية مراقبة التسيير، دراسة حالة المؤسسة الوطنية الأجهزة القياس والمراقبة AMC، مذكرة ماجستير، لتخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف - مسيلة - 2006
- (10) ريس وفاء مساهمة في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية من خلال بطاقة الأداء المتوازن، رسالة دكتوراه كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2016
- (11) ديدة كمال، واقع استخدام نضام المعلومات في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة صناعية بسكرة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير جامعة ورقلة ، 2013\_2012

### 3\_ الملتيقيات:

- (1) عمر شريف عبد العالي محمدي، دراسة مدى إمكانية تطبيق مدخل التكلفة المستهدفة في المؤسسات الإنتاجية، ملتقى وطني حول واقع تقنيات مراقبة التسيير في المؤسسات الجزائرية، جامعة باتنة، الجزائر ،

بدون سنة

- (2) وهيبه مقدم ؛ استخدام بطاقة الأداء المتوازن في صناعة وتنفيذ وتقسيم استراتيجية المؤسسة مداخله علمية بعنوان دور بطاقة الأداء المتوازن في صياغة وتنفيذ و تقييم الاستراتيجية ، جامعة حسبية بن بوعلي الشلف 10\_09 نوفمبر 2010
- (3) خديجة لدرع، نعيمة يجياوي، بطاقة الأداء المتوازن أداة فعالة للتقييم، مجمع مداخلات الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات، جامعة ورقلة، 22\_23 نوفمبر 2011
- (4) بورحومة عبد الحميد، زغبة طلال، بطاقة الأداء المتوازن، كإطار لتحسين أداء وفعالية مداخله مقدمة إلى الملتقى العلمي الدولي حول أداء وفعالية المؤسسة في ظل التنمية المستدامة، جامعة محمد بوضياف، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير المسيلة، الجزائر 10-11 نوفمبر 2009،
- 4\_ المجالات:

- (1) أحمد هاني ؛ محمد النعيمي، أمال سرحان سليمان، إمكانية إقامة نظام بطاقة الأداء المتوازن دراسة استطلاعية في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في محافظة نينوى مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 6، العدد 19، كلية الإدارة والاقتصاد جامعة تكريت، العراق، 2010

مراجع باللغة الأجنبية:

1)Michel Gervais; contrôle de gestion, gée édition, ed economica, Paris, 2009.

2)Robert Teller, le contrôle de gestion, pour un pilotage intégrant stratégie et finance, édition Management société, paris, 1999

- 3) Pierre lauzel, Robert Teller, le contrôle de gestion et budgets, 8<sup>én</sup> édition, Dalloz, paris, 1997,
- 4) M. charpentier, P. Grandjean, secteur publique et contrôle de gestion, éd d'organisation, paris
- 5) H. Ioning et autres, le contrôle de gestion organisation et mise en œuvre, 26<sup>me</sup> édition, éd Dunod, Paris, 2003
- 6) 13-Claude Alazard, Sabine sépari, contrôle de gestion, 5<sup>émé</sup> édition, Dunod, paris, 2001
- 7) Norbert Guedj et autres, le contrôle gestion pour Améliorer la performance des entreprises, édition d'organisation, paris
- 8) Thierry Luthi et Lionel Mailly, Améliorer la performance de votre entreprise 70 concrètes recommandations pour 2015, Eyrolles, Paris, France, 2015
- 9) Krishnan Kaushik (18/1/2022), "19 Ways to Improve Work Performance for your Survival", <https://www.pty.io/>, Retrieved .21/1/2022. Edited
- 10) Disha Gupta (23/7/2021)" 9 Steps to Improve Employee Performance (2021)", whatfix, .Retrieved 21/1/2022. Edited
- 11) Isabelle Wulleumier (20/12/2021), "Work Performance:10 Easy Tips and Tricks to Improve Yours", pipefy, Retrieved 21/1/2022.Edited

- 12) <sup>1</sup> Alain JOUNOT, 100 questions pour comprendre et agir: RSE et développement durable, AFNOR, Paris, 2010, pp.15-16.
- 13) Yves ENREGLE et Annick SOUYET, La responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE), Arnaud Franel Editions, Québec, 2009
- 14) Bose Sanjoy, Keith Thomas, Applying the balanced Scorecard for better performance of intellectual capital, Journal of Intellectual Capital, Vol 8, No 4, 2007

الملاحق

الملحق الأول: الاستبيان

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة أبو بكر بلقايد بتلمسان

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم علوم الاقتصادية

الاستبيان

السلام عليكم ورحمة الله تعالى و بركاته:

في إطار إعداد مذكرة ماستر بعنوان "دور مراقبة التسيير في تحسين الاداء في المؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة مؤسسة تعاونية الحبوب و البقول الجافة - و تهدف هذه الدراسة الى معرفة دور مراقبة التسيير في تحسين الاداء في المؤسسة محل الدراسة

نرجوا منكم التكرم بالإجابة على هذا الاستبيان بكل موضوعية و دقة جميع المعلومات سرية و تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط الرجاء وضع العلامة (X) في الخانة المناسبة حسب درجة موافقتكم

شكرا لكم مقدما، لجهودكم و حسن تعاونكم

من إعداد الطلبة:

قرناشي مروان

ورياحي محمد ياسين

2025/2024

القسم الاول: معلومات شخصية

الجنس: ذكر  أنثى

العمر: أقل من 25 سنة  من 25 الى 35 سنة

من 35 الى 45 سنة  أكثر من 45 سنة

المستوى التعليمي: ثانوي  دبلوم مهني

ليسانس  دراسات عليا

الوظيفة: مدير  رئيس قسم

موظف  أخرى (حددها).....

## القسم الثاني: دور مراقبة التسيير في تحسين الاداء في المؤسسة الاقتصادية

الرقم	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
<b>المحور الأول : مراقبة التسيير</b>						
01	تعد مراقبة ضرورية في مؤسستك					
02	تعتمد المؤسسة بشكل فعال على أدوات مراقبة التسيير					
03	تهدف مراقبة التسيير الى متابعة الأداء و ضمان تحقيق الاهداف					
04	تستخدم المؤسسة أدوات تقليدية و حديثة لمراقبة التسيير بشكل فعال					
05	تعتبر مراقبة التسيير نشاط أساسي ضمن وظائف الإدارة					
06	تستخدم مؤسستك لوحة القيادة كأداة رقابية					
07	تستخدم مؤسستك نظام المعلومات كأداة رقابية					
<b>المحور الثاني: تحسين الأداء في المؤسسة</b>						
01	تعتبر عملية تحسين الأداء من أولويات الإدارة العليا					
02	تؤثر العوامل الداخلية و الخارجية بشكل واضح على أداء المؤسسة					
03	تراجع المؤسسة معايير الأداء بصفة دورية					
04	تعتمد المؤسسة على مكونات مختلفة لتقييم الأداء مثل ( الجودة، الكفاءة، الانتاجية )					
05	من دوافع تحسين الاداء تحقيق رضا الزبائن و زيادة الربحية					
06	يتم تحسين الاداء بشكل مستمر من خلال تقييمات دورية و خطط تطوير					
07	توجد دوافع حقيقية تدفع المؤسسة لتحسين أدائها باستمرار					
<b>المحور الثالث: تأثير مراقبة التسيير على تحسين الأداء في المؤسسة</b>						
01	تعد لوحة القيادة أداة فعالة تدعم المسؤولين في عملية اتخاذ القرار					
02	تعتمد المؤسسة على لوحة القيادة كأداة بديلة لمختلف أدوات التسيير القديمة (الموازنات، المحاسبة العامة)					
03	تساهم بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق التوازن بين الأهداف المالية و غير المالية					
04	تساعد مخرجات بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة					

					05	تساهم الموازنات التقديرية في إعداد تقارير الأداء لرصد الانحرافات و تحليلها
					06	يساعد نظام المعلومات على تسريع معالجة المعلومات و تحليل الأداء
					07	يوفر نظام المعلومات بيانات دقيقة لدعم اتخاذ القرار

الملحق الثاني: ارتباط أسئلة الخول الأول

Corrélations

		تستخدم مؤسستك أدوات مراجه السببر (التحديده مثل لوحه القاده، نطاقه الأداء المتوازن)	تستخدم مؤسستك أدوات مراجه السببر التي مناجه الأداء و ضمان تحقيق الاهداف	تعتمد المؤسسة بشكل فعال على أدوات مراجه السببر	توفر مراجه السببر في مؤسستك	تستخدم مؤسستك لوحه القاده كأداة للسببر	تستخدم مؤسستك نظام المعلومات كأداة للسببر
توفر مراجه السببر في مؤسستك	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	1 ,606** 29	,078 ,686 29	,596** ,001 29	,079 ,684 29	,411* ,027 29	-,022 ,909 29
تعتمد المؤسسة بشكل فعال على أدوات مراجه السببر	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,606** ,001 29	1 ,083 29	,327 ,036 29	,391* ,036 29	,099 ,611 29	,106 ,585 29
تهدف مراجه السببر التي مناجه الأداء و ضمان تحقيق الاهداف	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,078 ,686 29	,327 ,083 29	1 ,880 29	,029 ,880 29	,455* ,013 29	-,205 ,285 29
تستخدم مؤسستك أدوات مراجه السببر التحديده مثل لوحه القاده، نطاقه الأداء المتوازن)	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,596** ,001 29	,391* ,036 29	,029 ,880 29	1 ,880 29	-,082 ,672 29	,590** ,001 29
تستخدم مؤسستك أدوات مراجه السببر الفعديه مثل نظام المعلومات، الموازنات التقديرية)	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,079 ,684 29	,099 ,611 29	,455* ,013 29	-,082 ,672 29	1 ,573 29	-,109 ,006 29
تستخدم مؤسستك لوحه القاده كأداة للسببر	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,411* ,027 29	,130 ,501 29	-,205 ,285 29	,590** ,001 29	-,109 ,573 29	1 ,339 29
تستخدم مؤسستك نظام المعلومات كأداة للسببر	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	-,022 ,909 29	,106 ,585 29	,591** ,001 29	-,152 ,430 29	,500** ,006 29	-,184 ,339 29

## الملحق الثالث: ارتباط أسئلة المحور الثاني

## Corrélations

		تعتبر عملية تحسين الأداء من أولويات الإدارة العليا	تؤثر العوامل الداخلية بشكل واضح على أداء المؤسسة مثل (الإدارة، التخطيط...)	تؤثر العوامل الخارجية بشكل واضح على أداء المؤسسة مثل (عوامل اجتماعية، سياسية، إقتصادية)	معايير الأداء بصفة دورية	تعتمد المؤسسة على مكونات مختلفة لتقييم الأداء مثل (الجودة، الكفاءة، الإنتاجية)	من دوافع تحسين الأداء تحقيق رضا الزبائن وزيادته الربحية	يتم تحسين الأداء بشكل مستمر من خلال تقييمات دورية وخطط تطوير
تعتبر عملية تحسين الأداء من أولويات الإدارة العليا	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	1 ,107 ,580 29	,107 1 ,580 29	,082 ,368* ,672 ,050 29	,396* ,163 ,033 ,398 29	,164 -0,045 ,395 ,816 29	-262 -290 ,170 ,128 29	,204 ,050 ,288 ,797 29
تؤثر العوامل الخارجية بشكل واضح على أداء المؤسسة مثل (الإدارة، التخطيط...)	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,107 ,580 29	1 ,580 29	,368* ,050 29	,163 ,033 29	-0,045 ,816 29	-290 ,128 29	,050 ,797 29
تؤثر العوامل الخارجية بشكل واضح على أداء المؤسسة مثل (عوامل اجتماعية، سياسية، إقتصادية)	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,082 ,672 29	,368* ,050 29	1 ,050 29	,202 ,294 29	-0,047 ,810 29	,185 ,336 29	,129 ,505 29
معايير الأداء بصفة دورية	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,396* ,033 29	,163 ,398 29	,202 ,294 29	1 ,004 29	,522** ,004 29	,205 ,286 29	,211 ,271 29
تعتمد المؤسسة على مكونات مختلفة لتقييم الأداء مثل (الجودة، الكفاءة، الإنتاجية)	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,164 ,395 29	-0,045 ,816 29	-0,047 ,810 29	,522** ,004 29	1 ,004 29	,214 ,265 29	,343 ,069 29
من دوافع تحسين الأداء تحقيق رضا الزبائن وزيادته الربحية	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	-262 ,170 29	-290 ,128 29	,185 ,336 29	,205 ,286 29	,214 ,265 29	1 29	,111 ,568 29
يتم تحسين الأداء بشكل مستمر من خلال تقييمات دورية وخطط تطوير	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,204 ,288 29	,050 ,797 29	,129 ,505 29	,211 ,271 29	,343 ,069 29	,111 ,568 29	1 29

## الملحق الرابع: ارتباط أسئلة المحور الثالث

## Corrélations

		تعتمد المؤسسة على لوحة القيادة كأداة بديلة لمختلف أدوات السببر القديمه (الموازنات، نظام المعلومات)	تساهم بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق الموازن بين الأهداف الماليه و غير الماليه	تساعد منجزات بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة	تساهم الموازنات التقديرية في إعداد تقارير الأداء لرصد الانحرافات و تحليلها	تساعد نظام المعلومات على تسريع معالجة المعلومات و تحليل الأداء	توفر نظام المعلومات بيانات دقيقة لا عم انحلا القرار
تعتمد لوحة القيادة أداة فعاله تدعم المسؤولين في عملية اتخاذ القرار	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	1 ,119 29	,027 ,891 29	-,195 ,310 29	,170 ,378 29	,037 ,849 29	-,033 ,866 29
تعتمد المؤسسة على لوحة القيادة كأداة بديله لمختلف أدوات السببر القديمه (الموازنات، نظام المعلومات)	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,119 ,539 29	1 ,105 29	,100 ,604 29	-,264 ,166 29	-,054 ,782 29	-,173 ,369 29
تساهم بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق الموازن بين الأهداف الماليه و غير الماليه	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,027 ,891 29	,307 ,105 29	1 ,640** 29	-,074 ,703 29	-,263 ,168 29	-,239 ,213 29
تساعد منجزات بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	-,195 ,310 29	,100 ,604 29	1 ,640** 29	-,090 ,642 29	-,112 ,564 29	-,266 ,162 29
تساهم الموازنات التقديرية في إعداد تقارير الأداء لرصد الانحرافات و تحليلها	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,170 ,378 29	-,264 ,166 29	-,074 ,703 29	1 ,642 29	,410* ,027 29	,420* ,023 29
تساعد نظام المعلومات على تسريع معالجة المعلومات و تحليل الأداء	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,037 ,849 29	-,054 ,782 29	-,263 ,168 29	-,112 ,564 29	1 ,027 29	,355 ,059 29
توفر نظام المعلومات بيانات دقيقة لا عم اتخاذ القرار	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	-,033 ,866 29	-,173 ,369 29	-,239 ,213 29	-,266 ,162 29	,420* ,023 29	1 ,059 29