

جامعة غرداية
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي
الميدان: العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير
الشعبة: علوم التسيير
التخصص: تدقيق ومراقبة التسيير
من إعداد الطالبة: نويزي خديجة
بعنوان:

دور أدوات مراقبة التسيير الحديثة في تحسين الأداء المالي
للمؤسسة الاقتصادية

- دراسة حالة لمؤسسة صناعة الأنابيب الحلزونية ALFAPIPE بغرداية -

أمام اللجنة المكونة من السادة:

الأستاذ / الطالب احمد نورالدين (أستاذ التعليم العالي-جامعة غرداية) -رئيسا

الدكتور/محمد زوزي (دكتور التعليم العالي-جامعة غرداية) -مشرفا ومقررا

الدكتور /شرقي المهدي (أستاذ - جامعة غرداية) -مناقشا

السنة الجامعية: 2016 /2015

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

قَالُوا سُبْحٰنَكَ لَا عِلْمَ لَنَا اِلَّا مَا عَلَّمْتَنَا

اِنَّكَ

اَنْتَ الْعَلِیْمُ الْحَكِیْمُ

صَدَقَ اللّٰهُ الْعَظِیْمُ

سُوْرَةُ الْبَقْرَةِ: الْاٰیَةُ «32»

إهداء*

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿ وَقَضَىٰ رَبُّكَ أَلَّا تَعْبُدُوا إِلَّا إِيَّاهُ وَبِالْوَالِدَيْنِ إِحْسَانًا إِمَّا يَبُلُغَنَّ عِنْدَكَ الْكِبَرَ أَحَدُهُمَا أَوْ كِلَاهُمَا فَلَا تَقُلْ لَهُمَا أُفٍّ وَلَا تَهْرَبُهُمَا وَقُلْ لَهُمَا قَوْلًا كَرِيمًا * وَخَفِضْ لَهُمَا جَنَاحَ الذُّلِّ مِنَ الرَّحْمَةِ وَقُلْ رَبِّ ارْحَمْهُمَا كَمَا رَبَّيْتَانِي صَغِيرًا ﴾

الإهداء

أشكر الله تعالى الذي أهدني بالقوة لإتمام هذا العمل المتواضع، بكل معارفه الامتدنان
والعجب والاحترام، بكل قدسية الكلمة وصفاتها، بكل نبضة قلبه وتردد أنفاسه، أهدني
ثمرة جسدي هذا إلى:

المنازلة التي استديرت بنورها إلى المدرسة، التي تعلمت منها مواجهة الحياة "أبي"
إلى أمي المصباح الذي أضاء لي ظلمة دربي، منبع العطف والحنان وانحاز ما أمك وأخلي ما
لدي في الوجود

وأقرب الناس إلى قلبي أطال الله في عمرها إلى إخوتي وأخواتي كل باسمه وإلى كل أفراد
العائلة

إلى زوجي العزيز حفظه الله لي

إلى كل الأصدقاء والأحبة فردا فردا إلى من تعرفت عليهم أثناء مشوارتي الجامعي
وكانوا بمثابة سند وإخوة

إلى كل من كان سببا في نجاحي أساتذتي الكرام من الابتدائي إلى الجامعة إلى كل من
لم يسعني ذكره

إلى كل من وسعهم قلبي ولم يكتهم قلبي

إلى كل من أحببتهم ومن أحببني

نوري في خديجة

كلمة شكر

أتوجه بالحمد والشكر إلى إلى المولى القدير على جميع نعمه الظاهرة والباطنة والحمد لله كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه ، فالحمد لله الذي وفقني بالنجاح للوصول إلى هذا المستوى وتوفيقى له على إتمام المذكرة إعترافاً بالفضل والجميل لا يسعني وأنا أنتهي من إعداد هذا البحث إلا أن أتوجه بأسمى عبارات الشكر والتقدير والامتنان إلى الدكتور "محمد الزوزي" لقبوله الإشراف على هذا العمل وعلى التوجيهات والنصائح القيمة والمجهودات التي بذلها من أجل مساعدتي في إنجاز هذا العمل حفظه الله وسدد خطاه كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى جميع الأساتذة الذين قابلتهم في مشواري الدراسي كما أتقدم بالشكر إلى طاقم كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير و بالأخص قسم علوم التسيير.....

قائمة المحتويات

I	الإهداء.....
II	كلمة شكر
III	الملخص.....
IV	قائمة المحتويات.....
V	قائمة الجداول.....
VII	قائمة الأشكال.....
VI	قائمة الملاحق.....
أ-ب	المقدمة.....

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والدراسات السابقة

02	تمهيد.....
03	المبحث الأول:مدخل لأدوات مراقبة التسيير الحديثة و تحسين الاداء المالي.....
28	المبحث الثاني : الدراسات السابقة
33	خلاصة الفصل

الفصل الثاني:دراسة ميدانية لمؤسسة ALFAPIPE بوحدة غرداية

29	تمهيد.....
30	المبحث الأول : لمحة حول لمؤسسة بوحدة غرداية و منهجية و أدوات الدراسة
39	المبحث الثاني : تحليل النتائج ومناقشتها
52	خلاصة الفصل.....
54	الخاتمة.....
58	قائمة المراجع.....
	الملاحق.....
	الفهرس

قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
35	عدد الإستثمارات الموزعة والمعتمدة	(1-2)
35	يوضح متغيرات الدراسة	(2-2)
36	درجة أهمية بنود الإستثمار	(3-2)
37	مقياس تحديد الأهمية النسبية للمتوسط الحسابي	(4-2)
38	معامل الثبات (ألفا كرونباخ)	(5-2)
40	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	(6-2)
41	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر	(7-2)
42	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	(8-2)
44	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الوظيفة التي يشغلها حاليا	(9-2)
45	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الأقدمية في المؤسسة	(10-2)
46	يوضح نتائج المتوسط الحسابي و الإنحراف المعياري لقسم أدوات مراقبة التسيير الحديثة	(11-2)
53	يوضح نتائج المتوسط الحسابي و الإنحراف المعياري لقسم الأداء المالي	(12-2)

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
30	أهداف مراقبة التسيير	(1-1)
11	نموذج بطاقة الاداء المتوازن	(2-1)
17	الأداء من منظور الكفاءة و الفعالية	(3-1)
40	رسم بياني لتتبع التوزيع الطبيعي للبيانات	(1-2)
41	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	(2-2)
42	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر	(3-2)
43	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	(4-2)
44	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الوظيفة التي يشغلها حاليا	(5-2)
45	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الأقدمية في المؤسسة	(6-2)

قائمة الملاحق

عنوان الملحق	رقم الملحق
عدد عمال المؤسسة حتى تاريخ 31 ديسمبر 2015	ملحق رقم 01
الهيكل التنظيمي لمؤسسة ALFAPIPE	ملحق رقم 02
الإستبيان	ملحق رقم 03
ألفا كرونباخ ثبات أداة الدراسة	ملحق رقم 04
الوصف الإحصائي لمحاوَر الدراسة	ملحق رقم 05
مصنوفة الارتباط	ملحق رقم 06

الملخص :

تحتل مراقبة التسيير في الوقت الراهن مكانة هامة في المؤسسات الاقتصادية، والتي يتوقف عليها نجاح عملية التسيير في ظل البيئة الحالية التي تتسم بالعولمة وتطور المستوى التكنولوجي والمنافسة الحادة في ظل هذه الظروف أصبح لزاماً على مسيري المؤسسات مهما كانت طبيعتها وضع نظاما فعال للرقابة على تنفيذ الخطط والبرامج بمدى تحقيق الفعالية في الأداء، كما أنها مصدر كل التحسينات في المؤسسات للأداء الاقتصادي والمالي. نظراً لما تضيفها للرقابة على المؤسسات من خصائص ومميزات وذلك من خلال قدرة نظام مراقبة التسيير على ترشيد وتوجيه المؤسسة من خلال قياس وتقييم الأداء وكشف الانحرافات ومعرفة أسبابها وإقارح الحلول الممكنة وبالتالي تحقيق الأهداف بالكفاءة والفعالية، والمؤسسات الجزائرية هي بحاجة أكبر لذلك نظراً للتحويلات التي تعرفها البيئة الاقتصادية.

الكلمات المفتاحية : مراقبة التسيير ، ادوات مراقبة التسيير الحديثة ، تحسين الاداء المالي .

Résumé :

Le contrôle de gestion joue un rôle très important dans les entreprises économique et se considère comme l'un des l'environnement actuel supports de bon fonctionnement. Dans qui se caractérise de développement technologique, la est obligé pression concurrentielle et la globalisation. Ce qui il d'adopter un système de contrôle efficace. les entreprises l'efficacité, lorsque les objectifs constitue un outil permettant tracés sont atteints et l'efficience. le contrôle de gestion peut être perçu comme une amélioration des performances économiques et financière des entreprises, avec l'orientation e t les recommandations, l'évaluation de la performance, la détection et l'analyse des écarts. Les entreprises Algériennes sont confrontées a la nécessité de mettre en place des dispositifs de pilotage économique comme le contrôle de gestion afin de confronter tous ces changements dans le sphère économique.

المقدمة

أولا - توطئة :

لقد حظيت دراسة المؤسسة في العشرينات الأخيرة باهتمام كبير و متزايد من قبل الباحثين و الممارسين و خاصة الوظائف و الأنشطة التي تمارسها وسط العديد من التغيرات على تحديد مكانة و مستوى و قيمة المؤسسة في المجتمع على الصعيد الدولي و الوطني ؛ و بعد أن كان هدف المؤسسة هو تحقيق تقدمها و ازدهارها أصبح همها الوحيد هو إيجاد حلول تسمح لها ببقائها و استمرارها ، مما أدى بها السعي نحو إيجاد أساليب و برامج تسيير المؤسسة في عمليات اتخاذ القرارات النموذجية و المثلى .

وحتى تحقق المؤسسة هذه البرامج لجأت لاستخدام أدوات مراقبة التسيير و خاصة الحديثة من لوحة القيادة و غيرها من الأدوات و التي تعتبر عملية إدارية هامة في تسيير المؤسسات خاصة الاقتصادية و الصناعية و ان استعمال هذه الأدوات يختلف من مؤسسة لأخرى بما يناسب حجمها و طبيعتها حيث تسمح للمسيرين بتقسيم أدائهم و موازنة نتائجهم مع أهدافهم و اتخاذ الإجراءات اللازمة لتصحيحها .

و من خلال دراستنا هاته سنحاول التركيز على دور أدوات مراقبة التسيير الحديثة في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية كونها تساهم في كشف الانحرافات الموجودة و اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة . اد سنقوم بالتأكد من كل ذلك بإجراء دراستنا لإحدى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية لصناعة الأنابيب *Alfapipe* بغرداية .

ثانيا- طرح الإشكالية:

وبناء على ما سبق بإمكاننا صياغة الإشكالية الرئيسية التالية :

كيف يمكن أن تساهم أدوات مراقبة التسيير الحديثة في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الوطنية لصناعة الأنابيب الحنوزونية *ALFAPIPE* بغرداية ؟

و لتبسيط هذه الإشكالية ندرج الاسئلة الفرعية التالية :

- هل يوجد تطبيق لأدوات مراقبة التسيير الحديثة في مؤسسة *ALFAPIPE* ؟

- هل هناك علاقة بين أدوات مراقبة التسيير الحديثة و تحسين الأداء المالي؟
 - كيف تساهم أدوات مراقبة التسيير الحديثة على الرفع من مستوى الأداء المالي؟
- ثالثا - الفرضيات :

قصد الإجابة عن التساؤلات المطروحة قمنا بصياغة الفرضيات التالية :

الفرضية الأولى: يوجد تطبيق لأدوات مراقبة التسيير الحديثة في مؤسسة ALFAPIPE.

الفرضية الثانية: إن لأدوات مراقبة التسيير الحديثة دور محوري في الرفع من مستوى الأداء المالي من خلال اكتشاف الانحرافات المرتبطة بالأداء و تصحيحها في الوقت اللازم و المحدد .

الفرضية الثالثة: هناك علاقة بين أدوات مراقبة التسيير الحديثة و تحسين الأداء المالي في المؤسسة الوطنية لصناعة الأنابيب الحلزونية .

رابعا- مبررات إختيار الموضوع :

هناك عدة مبررات يمكن إبرازها ضمن مبررات ذاتية و موضوعية

المبررات الذاتية :

- الميول الخاص للمواضيع المتعلقة بمراقبة التسيير .
- بحكم التخصص تدقيق ومراقبة التسيير وميلنا إلى المواضيع المتعلقة بمراقبة التسيير .
- شعورنا بأهمية الموضوع خاصة في ظل التحولات و التحديات وشدة المنافسة التي تشهدها المؤسسات الإقتصادية في الوقت الحالي .
- قلة أو إنعدام الدراسات التي تناولت هذا الموضوع .

المبررات الموضوعية :

- عدم إعطاء المؤسسات الإقتصادية الجزائرية الإهتمام والقدر الكافي لتقييم الأداء المالي .
- إبراز دور ومكانة أدوات مراقبة التسيير الحديثة في تقييم الأداء المالي .
- الأهمية البالغة لمراقبة التسيير و تقييم الأداء المالي داخل المؤسسة .
- الرغبة في الإطلاع على هذا الموضوع و التعرف على المفاهيم المتصلة به .

خامسا - أهداف الدراسة :

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية :

- إبراز ضرورة تقييم الأداء المالي ، و أهميتها كأحد دعائم الأساسية لبقاء المؤسسة الاقتصادية .
- إبراز مدى إسهام أدوات مراقبة التسيير الحديثة في تحسين الأداء المالي .
- محاولة التعرف على أدوات مراقبة التسيير الحديثة .
- التعرف على واقع أدوات مراقبة التسيير في تحسين الأداء المالي مع أخذ المؤسسة الوطنية لصناعة الأنابيب الحلزونية *ALFAPIPE* بغيرداية كنموذج منها .
- محاولة الخروج بنتائج و توصيات من شأنها أن تساهم في تحسين الأداء المالي من خلال الوقوف على النقائص .

سادسا- أهمية البحث :

- يستمد البحث أهميته من المساهمة العلمية و العملية التي يقدمها ، و تتجلى فيمايلي :
- تتمثل الدراسة في أهمية الموضوع قيد التحليل نظرا لحدائته وهو موضوع دور أدوات مراقبة التسيير الحديثة في تقييم الأداء المالي الذي يضيف أهمية خاصة في الجانب النظري ، أما الجانب العلمي فيعد من المواضيع الهامة خصوصا في المؤسسات ذات الطابع الإقتصادي .
- إبراز دور تقييم الأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية .
- إبراز أهمية أدوات مراقبة التسيير الحديثة في ضمان إستمرارية و فعالية المؤسسة محل الدراسة .

- إبراز المساهمة التي تقدمها أدوات مراقبة التسيير الحديثة لتقييم الأداء المالي .

سابعا- حدود الدراسة :

حتى تتضح ملامح وحدود الدراسة لابد من تحديد المجال الزماني و المكاني لها

أولا : الجانب المكاني

قد كان إختيارنا المؤسسة الوطنية لصناعة الأنابيب الحلزونية *ALFAPIPE* بغيرداية من

أجل القيام بالدراسة الميدانية ، وذلك للأسباب التالية :

- حصول المؤسسة على إمتياز شهادة الإيزو ، وهذا مايميزها عن باقي المؤسسات .

- القدرة الإنتاجية و المالية الكبيرة للمؤسسة وما تتوفر عليه من تكنولوجيا عالية

ثانيا : الجانب الزمني

إمتدت الحدود الزمانية للدراسة ابتداء من نهاية ماي إلى نهاية أوت 2016 .

ثامنا- منهج الدراسة :

تماشيا مع طبيعة الدراسة و الإشكالية المطروحة و بهدف اختيار صحة الفرضيات المقترحة اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي لمحاولة الوصول إلى معرفة دور ادوات مراقبة التسيير الحديثة في تقييم الأداء المالي داخل المؤسسة، ومنهج دراسة الحالة من خلال إسقاط الجانب النظري على واقع المؤسسة المدروسة (المؤسسة الوطنية لصناعة الأنايب الحلزونية ALFAPIPE بغرداية) مستعملين الإستبيان .

تاسعا- مرجعية الدراسة :

إعتمدنا في بحثنا هذا على عدة مراجع مختلفة منها الكتب ، الرسائل العلمية ، كذلك المجالات ، و مواقع الأنترنت ، أما بالنسبة لدراسة التطبيقية فقد إعتمدنا على وثائق المؤسسة المفيدة لموضوعنا و على أسلوب الإستبيان .

عاشرا- صعوبات البحث :

- تشعب وجهات نظر الباحثين حول بعض المصطلحات مما أدى إلى صعوبة تحديدها بدقة.

- قلة الدراسات السابقة المشابهة لموضوعنا .

- صعوبة الوصول للمعلومات المطلوبة في المؤسسة .

- عدم تجاوب بعض الموظفين و تماطلهم في الإجابة على الإستبيان .

الحادي عشر- هيكل البحث :

من أجل الإجابة على أسئلة الموضوع، وسعيا لتأكيد صحة الفرضيات الموضوعية في هذه الدراسة تم تقسيم هيكل الموضوع كما يلي :

الفصل الأول والذي يحمل عنوان "الجانب النظري للدراسة" تم تقسيمه لمبحثين : المبحث الأول كان بعنوان الأدبيات النظرية - الإطار المفاهيمي للدراسة - و الذي يتناول البعد النظري لكل أدوات مراقبة التسيير الحديثة، وتقييم الأداء المالي أما المبحث الثاني والذي كان تحت عنوان الأدبيات التطبيقية - أي الدراسات السابقة للموضوع - التي لها علاقة بالموضوع.

أما الفصل الثاني فكان بعنوان "الجانب التطبيقي للدراسة" حيث تم تخصيصه لدراسة الحالة، وقسم إلى مبحثين المبحث الأول يتضمن الطريقة والأدوات المستخدمة في البحث، والمبحث الثاني خصص لعرض النتائج المتوصل إليها ومناقشة النتائج ، وفي الأخير ومن خلال الخاتمة تم إختبار الفرضيات واستعراض ما توصلنا له من نتائج ، واقتراحات وأفاق الدراسة.

الفصل الأول :

الإطار النظري و الدراسات السابقة

تمهيد:

تحتل مراقبة التسيير مكانة هامة في المؤسسات الاقتصادية خاصة باستخدام الأدوات الحديثة و التي يتوقف عليها نجاح عملية التسيير في ظل البيئة الحالية التي تتسم بالعولمة و تطور المستوى التكنولوجي و المنافسة الحادة في ظل هذه الظروف أصبح إلزاما على مسيري المؤسسات مهما كانت طبيعتها وضع نظام فعال للرقابة على تنفيذ الخطط و تحقيق الفعالية في الأداء و كشف الانحرافات و معرفة أسبابها و إقتراح الحلول الممكنة و بالتالي تحقيق الأهداف بالكفاءة و الفعالية كما أنها مصدر كل التحسينات في المؤسسات للأداء الإقتصادي و المالي.

و عليه قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى مبحثين :

المبحث الأول: مدخل حول أدوات مراقبة التسيير الحديثة و تحسين الأداء المالي.

إن موضوع مراقبة التسيير بالرغم من أنه حديث النشأة إلا أنه لا يزال يحظى بالكثير من الإهتمام من قبل العديد من الباحثين والمهتمين بشؤون التسيير لأن التسيير الجديد للمؤسسات يتوقف بالدرجة الأولى على التحكم في الموارد بسبب ندرتها وهذا لتحقيق الأهداف المسطرة ، وتكمن تلك القدرة في كفاءة المسير في استخدام الأدوات اللازمة لقياس الفعالية وتقييم أدائها الإنتاجي خاصة، والتأكد من سلامة العمل بالتجنيد الدائم والفعال للموارد المتاحة من أجل تحقيق الأهداف بأقل تكاليف.

المطلب الأول: الإطار العام لأدوات مراقبة التسيير الحديثة

تحتل مراقبة التسيير في الوقت الراهن مكانة هامة داخل المؤسسات الاقتصادية وذلك نظراً لما تقدمه من خصائص و مميزات للمؤسسات وقدرتها على ترشيد وتقييم أدائها من خلال عدة أدوات وتقنيات رياضية وإحصائية ومحاسبية و تكنولوجية .

الفرع الأول: مفهوم مراقبة التسيير وأهميتها :

قبل التعرض لمفهوم مراقبة التسيير نلاحظ أنها مركبة من مصطلحين "المراقبة" و"التسيير" لذا نود تعريف كل مصطلح على حدا.

- المراقبة هي إحدى عناصر وظائف العملية الإدارية وتهدف إلى مراقبة العمل وقياس الأداء الفعلي ومقارنته مع ما هو مخطط باستخدام معايير رقابية يقارن بها هذا الأداء، وفي ضوء نتائج

المقارنة يتم تحديد الإنجازات الإيجابية التي يجب تعزيزها والانحرافات السلبية التي يجب تصحيحها وتجنبها مستقبلاً، وبالتالي تحقيق الأهداف المطلوبة.¹

• التسيير: يعرفها P.Bergeron بيرجرون " تلك العملية التي من خلالها نخطط وندير ونراقب موارد المؤسسة من أجل تحقيق الأهداف المسطرة".²

1/ مفهوم مراقبة التسيير: عرفت مراقبة التسيير تطورات عديدة، تزامنت مع كبر حجم المؤسسات وتنوعها ومع تطورها وتعقد العملية التسييرية ككل.³

2/ أهمية مراقبة التسيير:

من خلال تطور المؤسسات الاقتصادية تظهر أهمية مراقبة التسيير حيث أنه في بعض المؤسسات الفردية لم تكن هناك حاجة لوجود نظام رقابة على عملياتها لقيام أصحابها بإدارتها بأنفسهم وإمامهم بكل وظائفها، وعندما كبرت أحجام المؤسسات وتعددت مشاكلها وزاد عدد العاملين بها للقيام بالأنشطة المختلفة سواء كانت إنتاجية أو تسويقية أو إدارية أو تمويلية فقد تعذر على أصحابها إدارتها إدارة فعلية، وصحب ذلك تنازل أصحابها عن اختصاصاتهم في الإدارة والرقابة لأشخاص آخرين، مما دعا إلى ضرورة إدارة المؤسسة على أسس علمية وعملية سليمة تتضمن المحافظة على أموالها ورسم سياساتها ومتابعة تنفيذها بسهولة وتحقيق الكفاءة باستغلال الإمكانيات المتاحة وذلك من خلال⁴:

- تقسيم المؤسسات إلى وحدات إدارية، أو ما تعرف بمراكز المسؤولية؛
- تحديد اختصاصات كل وحدة وسلطات أو مسؤوليات المستويات الإدارية؛
- وضع القواعد التنظيمية التي تحكم تنفيذ العمليات المختلفة و تضمن تدفقها في ظل نظام رقابة دقيقة؛
- تسجيل مجمل المؤشرات المالية وغير مالية التي تكمن في قياس أداء كل مستوى من المستويات؛

¹ حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة: نظريات العمليات الإدارية، وظائف المنظمة، الطبعة الثانية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 302.

² ناصر دادي عدون وآخرون، مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004، ص 09.

³ ناصر دادي عدون، نفس المرجع، فيفري 2010، ص 42.

⁴ توفيق محمد عبد المحسن: قويم الأداء مداخل جديدة لعالم جديد"، دار النهضة العربية، القاهرة، 1977، ص 137.

- إمداد إدارة المؤسسة بالبيانات التي تساعد في إتخاذ القرارات ورسم السياسات. كذلك فقد تأكد أن وجود نظام للرقابة على أنشطة المؤسسة ضرورة حتمية تقتضيه الإدارة العلمية الحديثة لإكتساب الميزة التنافسية؛

كما تقتضي مراقبة التسيير بأهمية بالغة من قبل المؤسسات الإقتصادية و ذلك للأسباب التالية⁵:

- تعمل على حث و تحفيز الأشخاص على تنفيذ المهام ؛
- تبني الغاية من العملية وهي تحقيق أهداف المؤسسة ؛
- ضمان الكفاءة و الفعالية في إستغلال موارد المؤسسة ؛

الفرع الثاني: أهداف و مهام مراقبة التسيير:

1/ أهداف مراقبة التسيير⁶: هي نفسها بالنسبة لكل المؤسسات مهما كان حجمها ومجال نشاطها (المساعدة، التنسيق، تتبع ومراقبة القرارات وأفعال المؤسسة) لكي تكون أكثر فعالية وفاعلية ممكنة، إلا أن إنشاء أدوات وإجراءات مراقبة التسيير يتوقف على المؤسسة أي على أربعة عناصر مهمة هي التي تحدد الإختيار بالنسبة للمؤسسة وتؤثر على نوع التقنية التي ستعمل في مراقبة التسيير وهذه العناصر هي: أي مراقبة التسيير تأخذ؟

- ✓ حجم وعمر المؤسسة ؛
- ✓ نجد الإدارة داخل المؤسسة ؛
- ✓ التكنولوجيا المستعملة ؛
- ✓ خصائص البيئة المحيطة بالمؤسسة

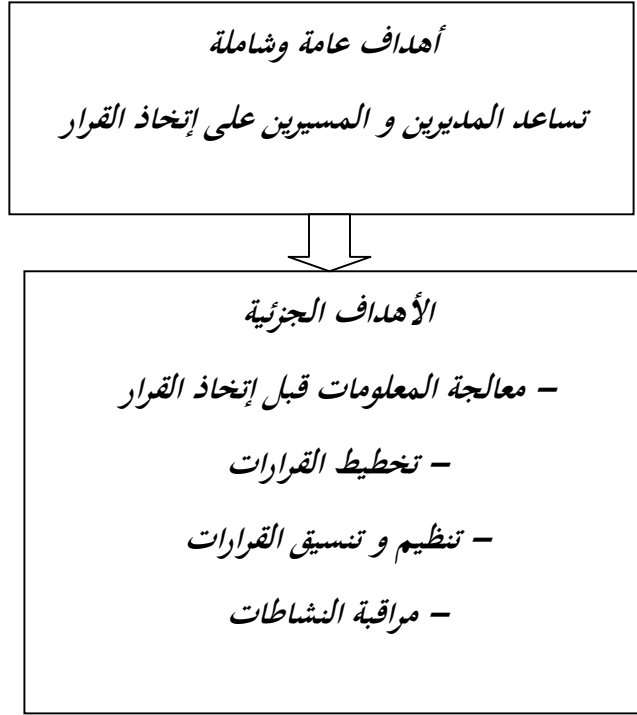
* حيث يمكن توضيح أهداف مراقبة التسيير في الشكل التالي⁷:

✓ الشكل رقم (1-1) : أهداف مراقبة التسيير

⁵ نعمة بجاوي : أدوات مراقبة التسيير بين النظرية و التطبيق " ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم إقتصادية ، غير منشورة ، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية وعلوم التسيير ، جامعة الحاج لخضر ، باتنة ، الجزائر ، 2009 ، ص 29 .

⁶ معراج هوارى ، مصطفى الباهي ، " مدخل مراقبة التسيير " ديوان المطبوعات الجامعية بن عكنون ، الجزائر ، 2010 ، ص 17 .

⁷ C.A Lazard et S.Separi,"control de gestion", 3ème édition, 1993, p08 .



Source :C.A Lazard et S.Separi,control de gestion, 3éme édition, 1993, p08 .

- ومن بين الأهداف الفرعية التي تعمل مراقبة التسيير على تحقيقها⁸ :
- العمل على تحسين مستوى الإنتاجية و زيادة رقم الأعمال ؛
 - مراقبة مستوى إستغلال الطاقات الإنتاجية والموارد الإقتصادية المتاحة وإتخاذ القرارات التي تضمن إستغلالها أفضل إستغلال؛
 - مراقبة التكاليف عن طريق تحديد المعايير والتقديرات لعناصر التكاليف المختلفة ؛
 - تحديد الإنحرافات وتحليلها وإتخاذ القرارات اللازمة لمعالجتها ؛
 - مراقبة الوضع المالي والمصادر المالية وإستخداماتها ومحاولة ضمان التوازن المالي على المدى القصير والمتوسط والبعيد
- 2/ مهام مراقبة التسيير: توجد ثلاثة مهام تقوم بها مراقبة التسيير وتمثل فيما يلي :
- مراقبة الأداء الوظيفي: إن مراقبة الأداء الوظيفي في المنظمات تعتبر من أهم الوظائف الإدارية التي لا يمكن التخلي عنها، باعتبارها الدعامة الأساسية والوسيلة الرئيسية لجمع المعلومات لتقديم الأداء بموضوعية حيث يعمل القائم بهذه المهمة على الإصغاء للمشاكل والعراقيل التي

⁸ Michel gervais ,” control de gestion” , édition dund , paris , 1976 , p 16 .

- يعاني منها الأفراد إذ أنه يسعى إلى جمع المعلومات ذات صيغة موضوعية تساعد المسؤولين على اتخاذ القرار والتي تتعلق بمستقبلهم الوظيفي من حيث الترقية، زيادة الأجر، مكافآت، عقوبات... الخ) مما يؤدي إلى زيادة الثقة في المؤسسة والتي يحقق عن طريق جملة من الخصائص⁹ :
- أ - المشاركة في تحديد الأهداف: تعتبر مشاركة العمال في تحديد الأهداف التي تسعى إليها المؤسسة دافعا معنويا من أجل تحقيقها، مع ضرورة إحداث نوع من التوازن بين أهداف الفرد وأهداف المؤسسة.
- ب - عدالة التوزيع: وتعتبر من أهم العوامل التي تؤدي إلى تقوية الثقة بين الإدارة و العمال، و ذلك من خلال توزيع الأجر كل حسب طبيعة عمله، إضافة إلى التوزيع العادل للأرباح حسب الهيكل الهرمي للمؤسسة .
- ج - عدالة التعاملات: إن عدالة التعاملات تكون بالاتصال الدائم لممثلي العمال بمختلف المسؤولين، من أجل طرح مشاكلهم على الإدارة لاتخاذ القرارات المنصفة أو العادلة المتعلقة بالعمل و مستقبل العمال المهني.
- مراقبة الجودة: إن إدارة الجودة لها أهمية كبيرة على مستوى المؤسسات التي تسعى إلى التقدم والتوسع في نشاطها، حيث يتطلب منها إنتاج سلع ذات جودة تتلاءم ورغبات المستهلكين من حيث المظهر الخارجي للسلع والمواد المستعملة لإنتاجها .
- إن موضوع إدارة الجودة هي اهتمام كبير من طرف الباحثين الذين حاولوا تقديم شروط و عوامل تحسين الجودة (مرجعية التنظيم الدولي ISO) و بالتالي فعلى مراقب التسيير أن يتابع باستمرار هذه العملية للمحافظة على الجودة العالية وبالتالي تلبية رغبات ومتطلبات المستهلكين ومن ورائها ضمان استمرارية المؤسسة¹⁰ .
- إدارة الوقت: إن للوقت أهمية كبيرة في المنظمة، وكلما استطاعت المنظمة استغلاله بالشكل الحسن كلما كانت لها القدرة على التنافس كبيرة، وذلك من خلال تخفيض تكلفة الوحدة الواحدة، والعكس صحيح وعليه فمن الواجب استغلاله ومراقبته بالوسائل التالية¹¹ :
- العمل على تطوير الكفاءة عن طريق التكوين المستمر للتغلب على المشكلات الطارئة؛

⁹ نعيمة بجاوي، " أدوات مراقبة التسيير بين النظرية و التطبيق " ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم إقتصادية ، غير منشورة ، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية وعلوم التسيير ، جامعة الحاج لخضر ، باتنة ، الجزائر ، 2009، ص 14 .

¹⁰ نعيمة بجاوي ، نفس المرجع ، ص 15 .

¹¹ نفس المرجع ، ص 15 - 16 .

- تألية العمليات على المستويات الحسابية كالإنتاج، التمويل... الخ، مثل استعمال الحاسب الآلي لربح الوقت؛
- تنفيذ الأهداف عن طريق جدول زمني باستخدام بحوث العمليات ؛
- تحديد كيفية استخدام الوقت حسب خطة مدروسة سابقا ؛

الفرع الثالث: أدوات مراقبة التسيير الحديثة:

أولاً: لوحة القيادة

1. مفهوم لوحة القيادة: هناك العديد من التعاريف نذكر منها¹²

* لوحة القيادة هي مجموعة من المؤشرات والمعلومات التي تسمح بإعطاء نظرة شاملة وكشف الاختلالات واتخاذ القرارات التوجيهية، لبلوغ الأهداف المرجوة التي وضعتها الإستراتيجية؛

* لوحة القيادة هي وسيلة رقمية تشير إلى المستوى المحتمل للمشاكل الفعلية والمستقبلية، وهي تتكون من مجموعة مؤشرات؛

* لوحة القيادة هي وسيلة رقمية تساعد على التنبؤ وعلى اتخاذ القرارات، تتكون من مجموعة مؤشرات قليلة العدد من خمسة إلى عشرة وضعت بكيفية تسمح للمسيرين بمعرفة اتجاه التطورات التي تطرأ على المؤسسة وتحديد العوامل التي تؤثر عليها في الآجال المناسبة .

ومن خلال التعاريف السابقة نعرف لوحة القيادة الضرورية لمراقبة تسيير المؤسسة وقياس أدائها واتخاذ القرارات الضرورية .

2. مبادئ وضع لوحة القيادة :

باعتبارها أداة من أدوات التسيير فإن وضعها يخضع للمبادئ التالية :

- ✓ الانسجام مع الهيكل التنظيمي؛
- ✓ توافق المخطط العام للوحات القيادة مع تقسيم المسؤوليات؛
- ✓ أن يكون لكل مسؤول لوحة قيادة خاصة، تحتوي على مؤشرات مناسبة له؛
- ✓ القدرة على تجميع وحدات القيادة في نفس الخط الهرمي؛

- ✓ أن تحتوي كل لوحة القيادة على تجميع لنتائجها حيث يظهر هذا التجميع في لوحة القيادة للمستوى الأعلى؛
- ✓ السرعة في جمع ونشر المعلومات؛
- ✓ تقليص آجال جمع المعطيات إلى التركيز على النقاط الهامة؛
- ✓ الحرص على قلة المعلومات ونفعيتها للمسؤول، والمعلومات أيضا تكون في لوحة قيادة معلقة إن أمكن الأمر، لتسهل مناقشتها في اجتماعات العمل.
- إذن فلوحة القيادة تشكل ركيزة عند عقد اجتماعات العمل، وعند حل المشاكل الكبرى وعموما فاستعمالها يتم عن طريق تبادل الملفات والاجتماعات¹³.
3. أهمية لوحة القيادة :
- تكمُن أهمية لوحة القيادة باعتبارها نظام للمعلومات يساعد في معرفة المعطيات الضرورية لمراقبة سير أداء المؤسسات فيما يلي: عند وضع خطة المؤسسة¹⁴:
- * إلزام كل مسؤول بوضع خطط تتناسب مع خطط الأقسام الأخرى؛
- * اشتراك جميع الإداريين في وضع الأهداف؛
- * المساعدة على وضع سياسات واضحة مقدما؛ لتنظيم وتحديد المسؤولية لكل مستوى من المستويات الإدارية وكل فرد من أفرادها، وكذا تحديد مراكز المسؤولية تبعا لذلك من خلال سير نشاط المؤسسة؛
- * وضع كل العناصر اللازمة للرقابة وكشف الانحرافات والمساهمة في تقديم الإجراءات التصحيحية؛
4. أنواع لوحة القيادة ووظائفها
- أنواعها :
- ✓ لوحة القيادة الكلاسيكية:

¹³ ناصر دادي عدون، عبد الله قويدر الواحد، مراقبة التسيير والأداء في المؤسسة الاقتصادية، جامعة حسينة بن بوعلوي الشلف سنة النشر مجهولة، دار المحمدية الجزائر، ص 148 .

¹⁴ George Langlois, Carole Bonnier, Contrôle de Gestion, France 1992, p257.

إن لوحة القيادة الكلاسيكية خلاصة رقمية لنشاطات المؤسسة، حيث تبين الارتباط بين مختلف المصالح ومدى مساهمتهم ولمراقبة كل العملية التسييرية واكتشاف واتخاذ للمسيرين، لتقدير مدى تحقيق الأهداف المسطرة من الإدارة.

✓ لوحة القيادة الإستراتيجية :

تعكس كل من " الإستراتيجية والموازنة المقررة من قبل المؤسسة في شكل مفصل بما فيه الكفاية مع بساطتها لكي تسمح بالقيادة الحقيقية لمختلف الهيئات ، "وتقوم على ثلاث مبادئ أساسية هي¹⁵ .

- إدماج أهداف ذات بعد إستراتيجي بداخل لوحة القيادة ؛
- عملية تفصل المؤشرات المرتبطة بالنتائج الآنية والمستقبلية، فالنتائج الآنية تشكل من التكاليف التي تتحملها المؤسسة والإيرادات التي تحققها أما النتائج المستقبلية لا تظهر إلا في نشاطات لاحقة؛
- تعمل على دمج واختيار مؤشرات ذات طابع كمي ونوعي ومالي.

✓ لوحة القيادة المستقبلية (المتوازنة) : فهي تختلف عن لوحة القيادة الإستراتيجية، من حيث أن هذه الأخيرة تأخذ بعين الاعتبار التكيف مع مكونات المؤسسة، فلوحة القيادة المستقبلية تقترح قائمة نوعية من المؤشرات تم تجميعها في المحاور التالية : المحور المالي ، ومحور الزبائن ، و محور العمليات الداخلية ومحور التدريب التنظيمي¹⁶ .

ثانياً: الموازنة التقديرية

1. مفهوم الموازنة التقديرية

التعريف الأول: يعرفها معد التكلفة والمحاسبين الإداريين بإنجلترا بأنها: " أنها خطة كمية وقيمة يتم تحضيرها ومراقبتها عليها قبل فترة والأموال التي تستعمل لتحقيق هدف معين " ¹⁷ .

¹⁵ jean Gebier, *Organisation Et Fonctionnement de l'entreprise*, corleImpimere, France, 1993.p828

¹⁶ P120 Dayan A. *Manuel De Gestion, Volume 1*, éd Ellipses, Paris, 1999.

¹⁷ محمد فركوس: الموازنات التقديرية اداة فعالة للتسيير، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001، ص 05.

التعريف الثاني: حسب الدليل الفرنسي للمحاسبة فيعرف الموازنة: بأنها تقدير كمي قيمي لكل العناصر الموافقة لبرامج محددة فموازنة الإستغلال معنية لفترة محددة " 18 .

2. خصائص الموازنة التقديرية:

تتميز الموازنة التقديرية بجملة من الخصائص مستمدة من كونها تعبير كمي ومالي لبرامج عمل محدد لفترة معنية ومن بين هذه الخصائص نجد¹⁹ :

أ - أنها تعبير كمي؛ إذ أن تحقيق البرامج قصيرة الأجل يستدعي ترجمة الأهداف إلى كميات وكذا تخصيص الموارد الضرورية لتحقيقها بحيث لا تكون هذه الموارد إلا أشكال كمية ومالية.
ب - أنها تحدد في شكل برنامج عمل؛ إن الموازنة ليست فقط تقدير للأهداف والموارد الضرورية لتحقيقها، وإنما لابد من أن ترفق بقرارات عملية فيما تهدف إلى تحقيق الأهداف المسطرة وليس المعرفة والتنبؤ بالمستقبل من أجل المعرفة فقط.

ت - أنها تحدد لفترة معينة؛ إن الموازنة تحدد لفترة معينة وقد تكون سنة واحدة أو أقل وهذا وفق لنشاط المؤسسة وأهدافها، فالموازنة إذن هي ترجمة كمية لبرامج المحدد والتي هي امتداد للمخططات المتوسطة والطويلة الأجل، كما أنها تعتبر من بين المعايير التي على أساسها تتم مقارنة النتائج المحققة واستخلاص الفروقات ومن ثمة اتخاذ التدابير الملائمة لتحسين التسيير²⁰ .

3. أهداف الموازنة التقديرية:

تتمثل أهداف الموازنات التقديرية فيما يلي:

- مراقبة الأنشطة وذلك لإستخراج الفروقات بين التقديرات والواقع؛
- تساعد على تخطيط العمليات المبرمجة في السنة؛
- إيصال الأهداف العامة لكل المسؤولين؛
- دفع مسؤولي المؤسسة إلى تحمل مسؤولياتهم؛
- تقدير كفاءات المسؤولين؛

¹⁸ محمد فركوس، نفس المرجع، ص 05.

¹⁹ عثمان إحدان: مدى ملائمة مراقبة التسيير لقطاع البريد والمواصلات، رسالة لنيل شهادة الماجستير، فرع مالية، المدرسة العليا للتجارة، دفعة 1994 ص32.

- تحسين الإيرادات وذلك بزيادة الأرباح.
4. مراحل إعداد الموازنات التقديرية:
- يمكننا أن نلخص المراحل التي يمر بها إعداد الموازنة كما يلي²¹:
- توضيح وتحديد الأجور الإقتصادي والاجتماعي للمؤسسة؛
- جرد الموارد المالية والفنية والبشرية للمؤسسة؛
- توضيح العوامل الخارجية للمؤسسة مثل:
- الظروف الأمنية الإقتصادية والسياسية والاجتماعية للمؤسسة.
 - المنافسة المحلية والدولية.
 - معدل التضخم.
- تشكيل الأهداف الطويلة الأجل للمؤسسة؛
- إعداد السياسات والوسائل من أجل تحقيق الأهداف قصيرة الأجل وطويلة الأجل مثل:
- سياسة التسعير.
 - سياسة القروض، الأجور، الأثمان.
 - سياسة البحث والتنمية.
- سياسة التوسيع: الإقتناء، فتح أقسام جديدة ... الخ
- تحديد المسؤوليات داخل المؤسسة مع الوصف الدقيق لكل مهام؛
- تعيين لجنة الموازنة: يجب أن يكون دورها وظيفيا فقط ومتكونة من أشخاص ذوي المستويات الإدارية العليا ويجب أن يتكون من بينها المراقب المالي كما يجب أن يكون كل المصالح ممثلة في هذه اللجنة؛
- إشعار كل الأشخاص الذين لهم مسؤولية على مركز تكلفة أو مركز ربح بسياسات المؤسسة؛
- قبول أهداف وسياسات المؤسسة من طرف المسؤولين المكلفين بتطبيقها.

ثالثاً: بطاقة الأداء المتوازن

1. - مفهوم بطاقة الأداء المتوازن:

تعد بطاقة الأداء المتوازن إحدى الوسائل الإدارية المعاصرة التي قدمها كل من **Kaplan & Norton** كمفهوم جديد للإدارة الإستراتيجية حيث يقدم هذا النموذج المعاصر حلاً شاملاً للضعف والغموض في التوجه القديم للنظام الإداري الذي يركز على الأداء المالي فقط من خلال إضافة أبعاد أخرى تحول الخطة الإستراتيجية إلى أفعال ونتائج ملموسة تربط الأهداف والوسائل والمقاييس بمستوى الأداء المطلوب والبرامج والمبادرات بالخطة الإستراتيجية. وبطاقة الأداء المتوازن هي إحدى تقنيات المحاسبة الإدارية الإستراتيجية وأول عمل نظامي حاول تصميم نظام لتقييم الأداء يهتم بترجمة إستراتيجية المنشأة إلى أهداف محددة ومقاييس ومعايير مستهدفة ومبادرات للتحسين المستمر، كما أنها توحد جميع المقاييس التي تستخدمها المنشأة، حيث يتميز هذا الأسلوب عن غيره من أساليب الرقابة وتقويم الأداء في الجمع بين مقاييس الأداء المالي ومقاييس الأداء الغير المالي التي تتصف بسهولة تتبعها وربطها باستراتيجية المنشأة. ويشير إلى إن بطاقة الأداء المتوازن تترجم مهمة المنظمة واستراتيجيتها إلى مجموعة من إجراءات الأداء والتي تمثل إطار عمل تطبيق استراتيجيات، وتعتبر هذه البطاقة أداة تقييم، فضلاً عن كونها أداة استراتيجية لكونها تعتمد أربعة مناظير لتقييم أداة المنظمة بدلا من التركيز على المنظور المالي فقط مع أهميته إلا أنه غير كاف لتكوين الصورة الشاملة عن المنظمة، إذ أصبح من المعروف بان المقاييس التقليدية التي تركز على المنظور المالي غير كافية لبيئة الأعمال المعاصرة، وإن الإهتمام بمجموعه أوسع من المقاييس التي ترتبط بالجودة، حجم السوق، رضا الزبون والعاملين يمكن أن تؤدي إلى تبصر أكبر بالعوامل التي تسوق الأداء المالي²².

وهناك تعريفات مختلفة لبطاقة الأداء المتوازن، من أهمها أنها " مفهوم يساعد على ترجمة الإستراتيجية إلى عمل فعلي، وهي تبدأ من تحديد رؤية المنظمة واستراتيجيتها ومن تحديد العوامل الحرجة بالنسبة للإستراتيجيات " ²³.

²² Horngren, 2005, p 448.

²³ عبد اللطيف، وتركان، التصويب المتوازنة كأداة لقياس الأداء، مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية، سلسلة العلوم

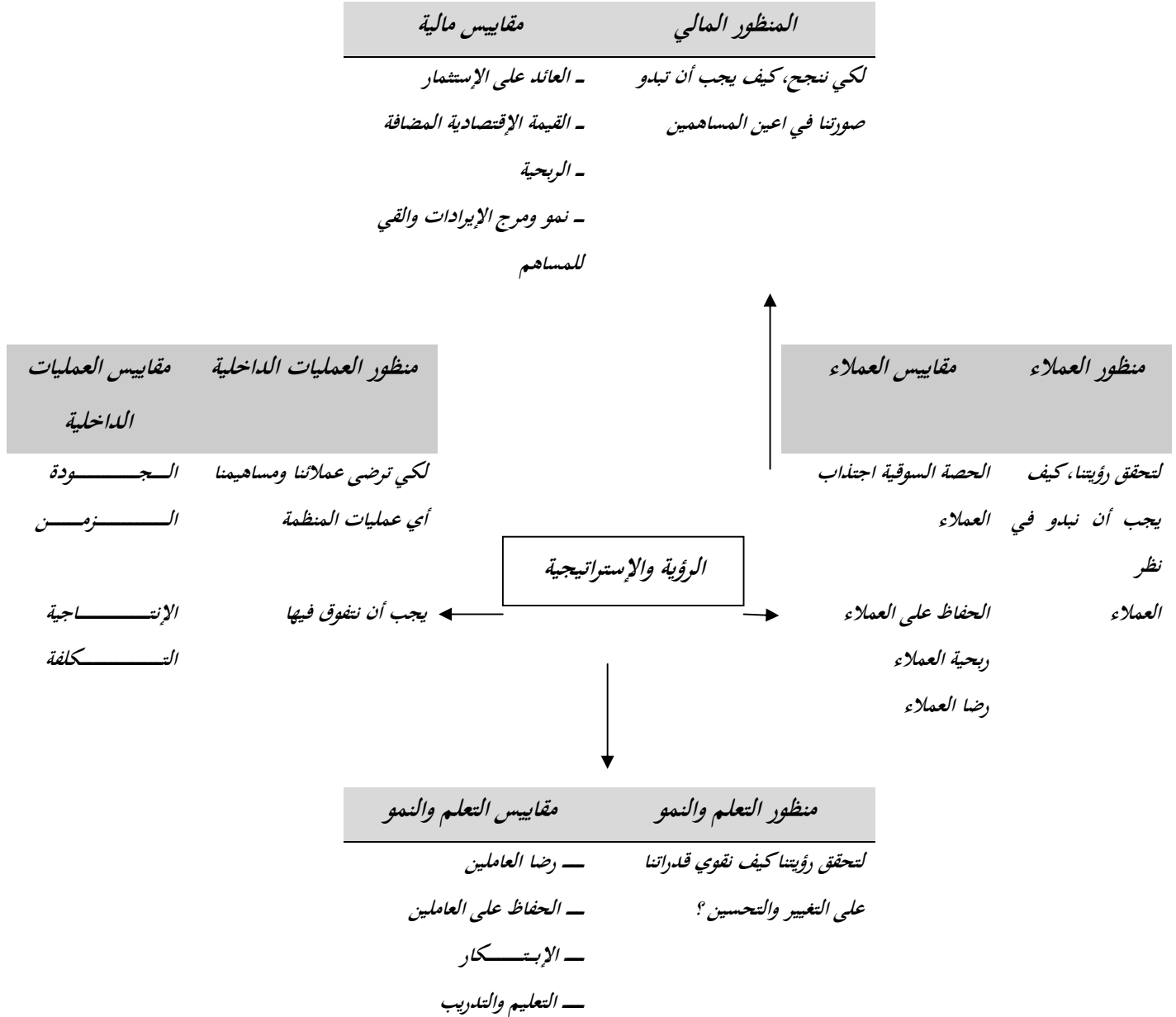
كما عرفت على أنها " أداة تتم بواسطتها ترجمة رسالة الشركة واستراتيجيتها إلى أهداف ومقاييس ويقدم مجموعة متماسكة من الأفكار والمبادئ وخارطة مسار شمولي للشركات لتتبع ترجمة الرسالة في مجموعة مترابطة لمقاييس الأداء، تساهم هذه المقاييس في إنجاز الأعمال ووضع استراتيجية الأعمال واتصال الإستراتيجية بالأعمال والمساعدة في التنسيق بين الأداء الفردي والتنظيمي ووصولاً إلى الأهداف الإدارية²⁴، وهذه البطاقة تقوم على أربع ركائز أساسية محاور هي: الأداء المالي لإرضاء الزبائن، كفاية الأداء التشغيلي ثم الفرص التي توفرها الشركة للعاملين فيها والنمو وبذلك يصبح التنافس فيما بين الشركات قائماً على أساس ما يتواجد فيها من روح المبادرة والقدرة على الإبداع والابتكار أكثر مما هو على أساس ما لديها من موجودات ثابتة وملموسة ويعرف بطاقة قياس الأداء المتوازن بأنها: أول عمل نظامي حاول تصميم نظام لتقييم الأداء يهتم بترجمة استراتيجية المنظمة إلى أهداف محددة ومقاييس ومعايير مستهدفة ومبادرات للتحسين المستمر، كما أنها توحد جميع المقاييس التي تستخدمها المنظمة، إن فكرة قياس الأداء المتوازن تركز على وصف المكونات الأساسية لنجاح المنظمة وأعمالها، وذلك بمراعاة الإعتبارات التالية:

1. البعد الإستراتيجي: تهتم عمليات قياس الأداء بكل من الأطراف الداخلية والخارجية عند القيام بتطبيق المقاييس
 2. البعد البيئي: تهتم عمليات قياس الأداء بكل من الأطراف الداخلية والخارجية عند القيام بتطبيق المقاييس.
 3. البعد المالي وغير المالي: حيث تراقب النسب الرئيسية المالية وغير المالية بصورة متواصلة.
 4. البعد الزمني: تهتم عمليات قياس الأداء بثلاثة أبعاد زمنية هي الأمس واليوم وغدا.
- وترى الباحثة أن بطاقة قياس الأداء المتوازن هي نظام إداري يهدف إلى مساعدة المنظمة على ترجمة رؤيتها واستراتيجياتها إلى مجموعة من الأهداف والقياسات الإستراتيجية المترابطة، وذلك من خلال ما تتضمنه من أبعاد تتعدى ما يذهب إليه التقرير المالي في تقييم الأداء بالإعتماد على بطاقة الأداء المتوازن، حيث لم يعد التقرير المالي يمثل الطريقة الوحيدة التي تستطيع المنظمات

²⁴ عبد المحسن، توفيق محمد، اتجاهات حديثة في التقييم و التمييز في الادارة ، ستة سيقما و بطاقة القياس المتوازن ، القاهرة

من خلالها تقييم أنشطتها ورسم تحركاتها المستقبلية، والشكل رقم (1 — 2) يبين نموذج بطاقة الأداء المتوازن.

الشكل رقم (1 — 2)²⁵



نموذج بطاقة الأداء المتوازن

2. أهمية بطاقة الأداء المتوازن:

²⁵ Source : Kaplan R,& Norton D. 1996, P 71.

تعد بطاقة القياس المتوازن للأداء مفهوم جديد يترجم مهمة إدارة المنظمة واستراتيجيتها إلى مجموعة من إجراءات الأداء والتي تمثل إطار عمل تطبيق استراتيجيتها وتعتبر هذه البطاقة أداة تقييم، فضلاً عن كونها أداة استراتيجية لكونها تعتمد أربعة مناظير لتقويم أداء الإدارة بدلا من التركيز على المنظور المالي فقط، فالمنظور المالي - مع أهمية - يعد غير كاف لتكوين الصورة الشاملة عن إدارة المنظمة، إذ أصبح من المعروف بأن المقاييس التقليدية التي تركز على المنظور المالي غير كافية لبيئة الأعمال المعاصرة، وهي تعمل بمثابة الحجر الأساس للنجاح الحالي والمستقبلي للمنظمة، عكس المقاييس المالية التي تفيد بما حدث في الماضي ولا تشير إلى كيفية الإستفادة منها في تحسين الأداء مستقبلا²⁶.

كما أن نظم تقويم الأداء التقليدية، والتي لم تكن تساعد في تقويم الأداء بشكل فعال في بيئة عصر المعلومات وفشل نظام تقارير المحاسبة الإدارية التقليدية في توفير المعلومات حول كيفية تحقيق النمو في المنظمة، وعدم توفر القليل من المعلومات حول كيفية تحقيق النمو في المنظمة، وزيادة معدلات نمو حصر الممولين ومعدلات الإلتزام الطوعي، أدى إلى البحث عن مقاييس ومؤشرات بديلة لتقويم الأداء، فكانت بطاقة القياس المتوازن للأداء والتي أبتكرها كابلان ونورتون من أفضل النماذج في العصر الحديث، إذ أنها تمكن من ربط إستراتيجية المنظمة البعيدة المدى مع نشاطاتها القريبة المدى، وتمكن أيضا من تشخيص وتحديد بصورة عملية مجالات جديدة ينبغي أن تتميز بها المنظمة لتحقيق أهداف المستهلك والمنظمة²⁷.

وبطاقة القياس المتوازن للأداء ليست مجرد نظاماً لتقويم الأداء بل امتدت وظيفتها إلى تحويل الأهداف الإستراتيجية إلى مقاييس مالية وغير مالية متماسكة، وحالياً أصبحت في الوقت الحاضر نظاماً إدارياً متكاملًا يسعى إلى زيادة التناغم الإداري لدى العاملين وبناء معارف تنظيمية تساعدهم في تحسين قدراتهم في إختراق عوامل النجاح في مختلف المجالات وتطبيقها على نشاط المنظمة، كذلك المساعدة في التركيز على ما الذي يجب عمله لزيادة تقدم وتعمل كمظلة للتنويع المنفصل لبرامج المنظمة مثل الجودة وإعادة التصميم وخدمة الزبون²⁸.

إن بطاقة الأداء المتوازن توضح الرؤية الإستراتيجية وتحسين الأداء وتضع تسلسلا للأهداف وتوفر التغذية العكسية للإستراتيجية وتربط المكافئات بمعايير الأداء، كما أنها تبقى المعايير

²⁶ Theresa et al, 2004, p 20

²⁷ Bernardo et al, 2010, p 269.

²⁸ Bernard et al, 2007, p 363

المالية كملخص مهم لأداء العاملين والإدارة وبنفس الوقت تلقي الضوء على مجموعة مقاييس أكثر عمومية وتفاعلا وترابطا بين المستهلك والعمليات الداخلية والعاملين وأداء النظام لتحقيق النجاح المالي طويل الأمد.

3. خطوات بناء بطاقة الأداء المتوازن:

حدد (Kaplan & Norton, 1996) أربع خطوات رئيسية لمنهجية بناء وتطبيق بطاقة الأداء المتوازن (BSC) وهي عمل النحو التالي:
الخطوة الأولى: تحديد بناء هيكل بطاقة قياس الأداء

إن المطلوب في هذه الخطوة فهم أعمق للأداء المؤسسي القائم حتى تكون البطاقة انعكاس على الاستراتيجية، ويكون ذلك من خلال ما يلي: (Kaplan & Norton, 1996)

أ. تحديد وحدة الأعمال التي سوف تبنى عليها البطاقة ومستويات البطاقة في الشركة والصعوبات المحتملة.

ب. تحديد وحدة الأعمال وعلاقتها بالنواحي المالية والأهداف وبالإطار العام للشركة والربط بين وحدات الأعمال الأخرى.

الخطوة الثانية: تحديد الأهداف الإستراتيجية:

إن تصميم بطاقة قياس الأداء بناء على المدخلات من جلسات فريق العمل من الإدارة العليا والفرق الأخرى، ويكون ذلك من خلال ما يلي (Kaplan & Norton, 1996):

أ. الحصول على الإستراتيجية التنظيمية من خلال المعلومات والأهداف التي تساعد الإدارة على ترجمة الإستراتيجية، والأهداف في أشكال تنفيذية مع تعليم الأفراد المعنيين بذلك.

ب. الحصول على الاستجابة وقائمة تربط بين الأهداف في المنظور الرباعي أخذا في الاعتبار استراتيجية وحجة الأعمال والربط بين الأهداف وعلاقة السبب بالتأثير.

ج - تقوم الإدارة العليا بتقسيم الفريق إلى أربعة مجموعات وكل منها مسؤولة عن منظور من الأربعة، والإحتياجات من المخرجات تكون محددة في استراتيجية الأهداف لكل منظور وتشمل التفاصيل في عبارات وقائمة متوقعة للمقاييس المحتملة لكل هدف.

الخطوة الثالثة: تحديد المقاييس الإستراتيجية

تطوير عمل البطاقة التي تحقق علاقات ربط واتصالات وتتابع إنجازات وتقدم الإستراتيجيات، وذلك من خلال: (Kaplan & Norton, 1996).

- أ. تصميم المقاييس أو المقاييس الأفضل التي تتصل بالأهداف، وتحديد مصدر المعلومات لكل مقياس وتصميم علاقات الربط بين المقاييس الداخلية في كل منظور وبين المناظير الأخرى في البطاقة، وتحديد المخرجات النهائية التي يجب أن توضع مع وصف الأهداف والمقاييس لكل منظور ووضع نموذج جغرافي لكل المقاييس الداخلية والخارجية والربط بينهما.
- ب. عمل ورشة عمل للمنفذين يؤخذ فيها الرؤية التنظيمية والإستراتيجية والأهداف والمقاييس بطاقة الأداء المتوازن والاتصالات وأعمال الأفراد في وحدة الأعمال.

الخطوة الرابعة: وضع خطة العمل والتطبيق بشكل كامل

المطلوب التحديد الواضح للخطة لكافة فرق العمل والإدارات والأقسام، ويتم ذلك من خلال ما يلي (Kaplan & Norton, 1996):

- أ. وضع الإطار لأهداف الفريق وتطوير خطة الإنجاز لأجل بطاقة الأداء المتوازن والتي تشمل الإطار للربط بين قاعدة البيانات ونظم المعلومات وعملية الإتصال بالبطاقة من التنظيم.
- ب. مقابلات فريق الإدارة العليا للموافقة على الرؤية والأهداف والمقاييس، وسلامة الأهداف التشغيلية وبرنامج الإنجاز والاتصالات مع الأفراد وتكامل البطاقة مع فلسفة الإدارة والتي سوف توافق عليها خلال الوقت ونظم المعلومات التي يدعم هذا البرنامج.
- ج. يجب أن تتكامل بطاقة الأداء مع نظام إدارة المنظمة طالما يكون ذلك ممكنا مع التأكيد على الفلسفة السائدة ونظام الأفضل للمعلومات المستخدم.

إن بطاقة الأداء المتوازن يجب أن نبني على الإحساس السائد كطريق التأكيد التركيز التنظيمي في إطار رؤية المنظمة واستراتيجياتها بحيث يصبح الأفراد مهمين بالتوجه نحو استخدام بطاقة الأداء المتوازن، وتكون البطاقة في كل المستويات في البناء التنظيمي، ونتائج الأفراد أو لا بأول.

4. المحاور الأربعة المكونة لبطاقة الأداء المتوازن

بطاقة الأداء المتوازن تمكن المنظمة من تقييم الأداء على نحو متكامل عن طريق ربط الأهداف المتعددة التي تسعى المنظمة لتحقيقها وذلك بهدف تدعيم موقفها التنافسي، ويتم في

البطاقة ترجمة رؤية المنظمة واستراتيجياتها إلى أهداف ومقاييس يتم تبويبها في أربعة أبعاد يقوم كل منها بتقييم الأداء من منظور مختلف، فيتم تقييم الأداء من منظور المساهمين والعملاء والعمليات التشغيلية الداخلية والتعلم والنمو²⁹.

➤ المحور المالي:

يمثل الجانب المالي أحد جوانب بطاقة مقاييس الأداء المتوازن الذي يركز على قياس الأداء المالي في الأجل القصير، وإظهار نتائج الأحداث والقرارات التي يتم اتخاذها بالفعل، وليس مسببات ومحركات هذه النتائج، الأهداف التي يحققها توضح دراسة الجانب المالي في: تحقيق هدف بقاء واستمرار المنشأة، تحقيق هدف تحديد مواطن القوة المالية ونواحي القصور الناتجة عن استخدام سياسات وقرارات مالية معنية بالمنشأة باستخدام الموارد المالية بأقصى فعالية ممكنة، ويحتوي هذا المحور أهدافا مالية مثل: العائد على الإستثمار، الربحية، التدفق النقدي، ويستخدم لقياس ذلك النسب المالية والأرقام المالية المختلفة، كذلك قد تكون بعض الأرقام المالية مهمة في وقت ما مثل التدفق النقدي في أوقات العسرة، أما الشركات غير الهادفة للربح فقد يختلف الأمر ولكنها في النهاية لا بد أن تحافظ على استمرارها في أنشطتها بالمحافظة على وجود موارد كافية، ويهدف ذلك إلى تحسين صورة الشركة لدى المساهمين فيها³⁰.

➤ محور العملاء:

يعتبر جانب العملاء جوهر المقاييس غير المالية، وإن الهدف الإستراتيجي الخاص بتحقيق رضا العملاء وكسب ولائهم المستمر للمنشأة يترتب عليه زيادة نصيب أو حصة المنشأة في السوق، من خلال اكتساب عملاء جدد والمحافظة على العملاء الحاليين، وغالبا ما تتمثل الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها المنشأة من دراسات العميل والوفاء باحتياجاته في: تخفيض تكلفة الإنتاج لأقل قدر ممكن وتخفيض وقت الأعطال والإنتاج الفوري، زيادة مستوى جودة المنتجات ورغبات عملائها لأن هؤلاء العملاء هم الذين يدفعون للمنظمة لتغطية التكاليف وتحقيق الأرباح، من خلال هذا المنظور توضح مؤشرات تعكس وضع العميل بالنسبة للمنظمة مثل: رضا العملاء، الحصة السوقية، درجة الولاء، القدرة على الإحتفاظ بالزبون، القدرة على اجتذاب العميل، وربحية العميل.

²⁹ عبد العظيم، محمدحسن محمد، دور المعلومات المحاسبية في تفعيل الإدارة الاستراتيجية في المنظمات، مجلة العلوم الاقتصادية و

الإدارية، 2005، ص26

³⁰ العمري، هاني، منهجية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات السعودية، مجلة الجامعة الإسلامية، فلسطين، ص49

➤ محور العمليات الداخلية

يقصد به عملية تحويل المدخلات (الموارد الاقتصادية المتاحة للمنشأة) إلى مخرجات ومجالات ابداع ذات قيمة للمنشأة، فإن عملية التحويل حيث تتحدد ثلاث مراحل؛ وتتم من خلال مراحل سلسلة القيمة الرئيسية فيما بين تحديد احتياجات العميل وبين تحقيق رضا العملاء؛ المرحلة الأولى: مرحلة الابتكارات التي تتضمن كلا من: تحديد السوق المستهدف، وابتكا المنتج الذي يلبي احتياجات السوق، المرحلة الثانية: مرحلة التصنيع التي تتضمن تصنيع المنتج وتقديمه للسوق. المرحلة الثالثة: مرحلة خدمات ما بعد البيع التي تتضمن خدمات صيانة المنتج المبيع للعميل، وغيرها من الخدمات التي تحصل عليها العميل بعد اقتنائه المنتج أو الأداء المنشأة للخدمة، ويتم قياس فعالية الأنظمة الداخلية للمؤسسة من أجل ضمان تنافسيتها، وهذا بالإضافة إلى نظام الإنتاج (جودة المنتجات، آجال الإنتاج...)، ونظام خدمة ما بعد البيع أيضا من الأنظمة المهمة (استقبال الزبون، أجل حل المشكلات....)³¹.

➤ محور التعلم والنمو:

يعتبر جانب النمو والتعلم هو أحد محددات نجاح المنشأة واستمرارها في المنافسة؛ حيث يعتمد هذا الجانب على قدرات ومهارات العاملين على الإبداع والتطوير والنمو، بالإضافة إلى اقتناء إنتاج مستحدثة وتكنولوجيا متطورة ذات كفاءة مرتفعة، بهدف التوصل إلى إبتكارات متجددة لتحسين الجودة وزيادة الإنتاجية، وتقصير زمن الإنتاج، وتخفيض معدلات العيوب، ويتكون جانب النمو والتعلم من ثلاثة عناصر رئيسة هي:

الأفراد، النظم، الإجراءات التنظيمية. ويبرز هذا الجانب الفجوة بين القدرات الحالية والقدرات المطلوب الوصول إليها مما يجعل المنشأة تحاول تقليل هذه الفجوة من أجل تحقيق الموجودة بالمنشأة، إعادة تدريب العاملين، تحسين مستوى التكنولوجيا في الأنظمة الموجودة بالمنشأة، إعادة وصف الإجراءات التنظيمية داخل المنشأة، ويحدد هذا الجانب القدرات التي يجب أن تنمو فيها المنظمة من أجل تحقيق عمليات داخلية عالية المستوى التي تخلق قيمة للعملاء والمساهمين،

ويؤكد جانب النمو والتعلم على قدرات الموظف وإعادة توجيهها (تعليم وتطوير الموظفين، قياس رضا العاملين، وفاء العاملين، إنتاجية العاملين...)، فعالية أنظمة المعلومات، التحفيز وتحمل الاجراء للمسؤولية، مما يحقق رؤيا الشركة ويؤدي إلى المحافظة على قدراتها بالتطور والإبداع³².

المطلب الثاني: مفاهيم عامة حول تحسين الأداء المالي

يعتبر الأداء المالي من المقومات الأساسية للمؤسسات والشركات حيث يوفر لها نظام متكامل للمعلومات الدقيقة و الموثوق بها لمقارنة الأداء الفعلي لأنشطة المؤسسات من خلال مؤشرات محددة لتحديد الانحرافات عن الأهداف المسطرة وكما يعتبر أداة للحكم الموضوعي على كفاءة المؤسسات الاقتصادية و على مستوى أنشطتها ومدى تحقيقها للأهداف الفعلية بفاعلية.

الفرع الأول: مفهوم الأداء و الأداء المالي

1/ مفهوم الاداء: يستخدم الأداء على نطاق واسع في ميدان الأعمال، فهو يستعمل في موضوع أداء الاقتصادات والمجتمعات، وفي مواضيع الموارد البشرية وما يتعلق بالكفاءات و المجهودات المبذولة... إلخ .

يبقى من الصعب إعطاء تعريف بسيط ومحدد للأداء ، وذلك راجع لتعدد الأبعاد التي يتكون منها، إذ غالبا ما نتحدث عن الأداء الإقتصادي (المردودية والنتائج المالية) والذي غالبا ما يتم قياسها بمجموعة من النسب تسمح لنا بمقارنة المؤسسات فيما بينها³³.

فالأداء هو الترجمة اللغوية للكلمة الإنجليزية (*performance*) ، التي تعني (*to perform*) أي نجز أو نؤدي عملا، وبعد ترجمتها إلى اللغة الفرنسية منحت حقلا واسعا للتطبيق،

ويعرف الأداء بأنه : العمليات التي تتضمن إتباع وسائل وأساليب يتم عن طريقها القيام بالنشاطات للوصول إلى أهداف هذه النشاطات، باستخدام موارد وإمكانات معينة³⁴. كما يعرف أيضا بأنه "المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها"³⁵.

³² عبد العظيم، مرجع سابق، ص29

³³ ناصر دادي عدون ، عبد الله قويدر الواحد ، " مراقبة التسيير و الأداء في المؤسسة الاقتصادية" ، دار الخمدية العامة ، الجزائر، فيفري2010، ص11 .

³⁴ فليح حسن خلف ، " إقتصاديات الأعمال" ، الطبعة 1 ، عالم الكتاب الحديث ، الأردن ، 2009 ، ص 355 .

³⁵ عبد المحسن توفيق محمد ، "تقييم الأداء" ، دار النهضة العربية ، مصر ، 1998 ، ص 03 .

إن مفهوم الأداء غالبا ما يختلط مع بعض المفاهيم التي تعتبر قريبة منه ، فكثيرا ما استخدمت بعض المصطلحات للدلالة على مفهوم الأداء منها : الفعالية و الكفاءة ، لذلك سنحاول تبيان معنى كل من مصطلح الفعالية و الكفاءة .

1 - الفعالية : " هي درجة تحقيق الأهداف ، وتقاس من خلال العلاقة بين المخرجات الفعلية والمخرجات المقدرة ، فكلما زادت مساهمة المخرجات في تحقيق الأهداف كانت المؤسسة أكثر فعالية " ³⁶.

و تحسب من خلال العلاقة التالية ³⁷ :

$$\text{الفعالية} = \frac{\text{الإنجاز المحقق}}{\text{الإنجاز المحدد}}$$

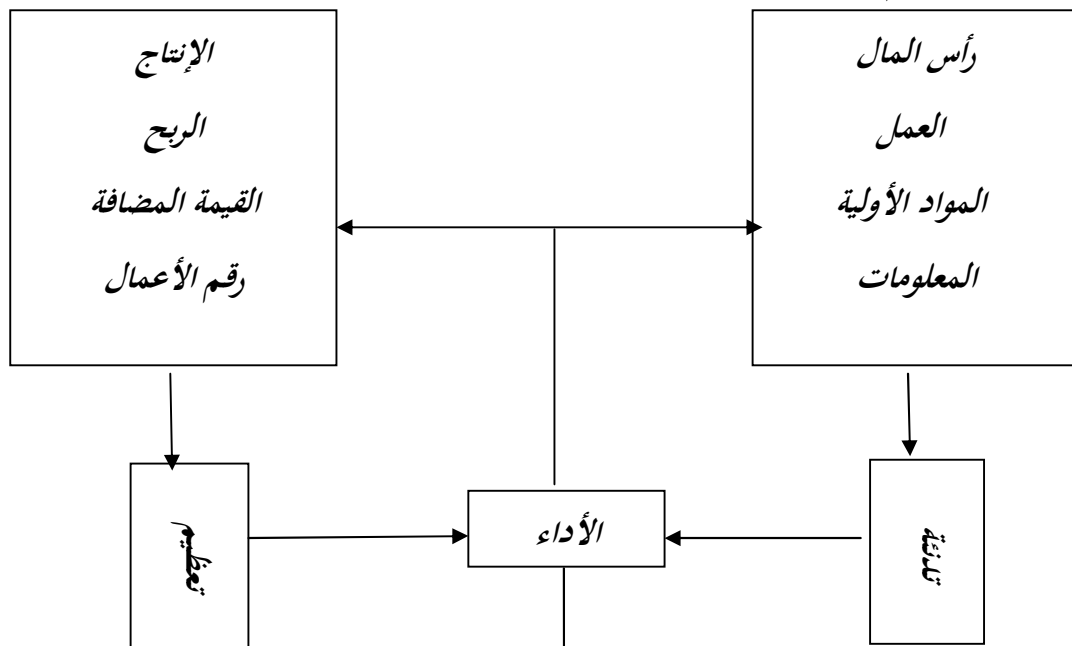
2 - الكفاءة: تعرف الكفاءة على أنها " القدرة على خفض أو تحجيم الفاقد في الموارد المتاحة في المؤسسة، وذلك من خلال استخدام الموارد بالقدر المناسب وفق معايير محددة للجدولة ". لذلك فالكفاءة مفهوم يربط بين المخرجات والمدخلات، فكلما كانت المخرجات أكبر من المدخلات تم الحكم على المؤسسة بأنها ذات كفاءة.

وتحسب بالعلاقة التالية :

$$\text{الكفاءة} = \frac{\text{قيمة المخرجات}}{\text{تكلفة المدخلات}}$$

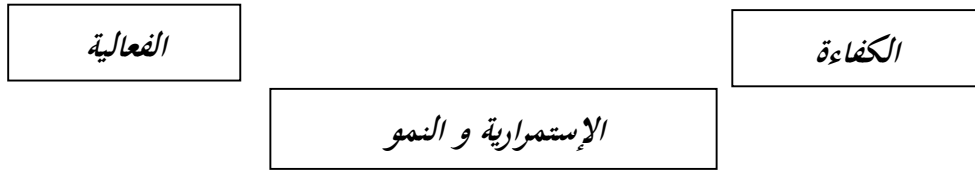
ويمكن توضيح الأداء من منظور الكفاءة والفعالية في الشكل التالي :

الشكل رقم (1-3) : الأداء من منظور الكفاءة و الفعالية



³⁶ أحمد شاكر العسكري ، "التسويق الصناعي" ، الطبعة 2 ، دار وائل للنشر ، عمان ، 2005 ، ص 19 .

³⁷ أحمد سيد مصطفى ، " المدير وتحديات العولمة " ، الطبعة 1 ، دار النهضة العربية ، مصر ، 2001 ، ص 67 .



المصدر: عبد المليك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 01، جامعة بسكرة، 2001، ص 88 .

2/ مفهوم الأداء المالي :

لقد أجمع معظم الباحثين على أن الأداء المالي يعتمد كمفهوم على عملية التحليل المالي، التي تعرف على أنها من الأساليب التي يمكن استخدامها من أجل تحديد قوة المؤسسة أو ضعفها. وتستخدم النسب المالية بصورة رئيسية في هذا التحليل من أجل مقارنة الأداء الماضي بالأداء الحالي والمتوقع، ومعرفة نواحي الاختلاف بينهما.

ويؤدي الأداء المالي الجيد إلى تعظيم قيمة المؤسسة من خلال قيامها بالتشخيص الإيجابي (نقاط القوة) والسلبى (نقاط الضعف) لأدائها المالي³⁸.

يمثل الأداء المالي المفهوم الضيق لأداء الشركات حيث يركز على استخدام مؤشرات مالية لقياس مدى إنجاز الأهداف، ويعبر الأداء المالي عن أداء الشركات، حيث أنه الداعم الأساسي للأعمال المختلفة التي تمارسها الشركة، ويساهم في إتاحة الموارد المالية وتزويد الشركة بفرص استثمارية في ميادين الأداء المختلفة، والتي تساعد على تلبية احتياجات أصحاب المصالح وتحقيق أهدافهم.

وهناك من الخبراء الماليين والباحثين من حدد مفهوم الأداء المالي بإطاره الدقيق بأنه " وصف لوضع المنظمة " الحالي وتحديد دقيق للمجالات التي استخدمتها للوصول إلى الأهداف من خلال دراسة المبيعات، الإيرادات الموجدات، المطلوبات، وصافي الثروة، ومما سبق فإن الأداء المالي:

- أداة تحفيز لاتخاذ القرارات الإستثمارية وتوجيهها اتجاه الشركات الناجحة فهي تعمل على تحفيز المستثمرين للتوجه إلى الشركة التي تشير معاييرها المالية على التقدم و النجاح عن غيرها.
- أداة لتدارك الثغرات والمشاكل والمعوقات التي قد تظهر في مسيرة الشركة.

³⁸ فلاح حسن الحسيني: مؤيد عبد الرحمان، إدارة البنوك كمدخل كمي واستراتيجي معاصر، دار وائل، عمان، ص 222.

-أداة لتحفيز العاملين والإدارة في الشركة لبذل المزيد من الجهد بهدف تحقيق نتائج ومعايير مالية أفضل من سابقتها.

-أداة للتعرف على الوضع المالي القائم في الشركة في لحظة معينة.

تعتبر الشركات عن أدائها المالي بعبارات تمثل رؤية موضوعية لمستوى الأداء من خلال صيغ ملموسة ذات قيمة عددية وكمية بدلا من استخدام عبارات تؤكد على حقائق عامة حتى يتسنى للشركات تحديد مستوى الأداء بدقة وفعالية.

3/أهداف الأداء المالي:

يمكن حصر الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها في أهداف عديدة ومنها: التوازن الهيكلي المالي، نمو النشاط المردودية و الربحية، السيولة كما يلي³⁹:

أ-التوازن المالي: وهو هدف تسعى الوظيفة المالية لبلوغه لأنه يمس باستقرار المؤسسة المالي وهو يمثل في لحظة معينة التوازن بين رأس المال الثابت والأموال الدائمة التي تسمح بالاحتفاظ به، وعبر الفترة المالية، يستوجب ذلك التعادل بين المدفوعات والمتحصلات أو بصفة عامة بين استخدامات الأموال ومصادرهما.

ومنه فإن رأس المال الثابت والمتمثل في الإستثمارات يجب أن تمول عن طريق الأموال الدائمة- رأس المال مضاف إليه الديون طويلة الأجل والمتوسطة - وهذا يضمن عدم اللجوء إلى تحويل جزء منه إلى سيولة لمواجهة مختلف الإلتزامات، وتحقيق تغطية الأموال الدائمة للأصول الثابتة، يستوجب التعادل بين المقبوضات والمدفوعات.

ومما سبق يظهر أن التوازن المالي يساهم في توفير السيولة واليسر المالي للمؤسسة، وتكمن أهمية بلوغ هدف التوازن

المالي في:

-تأمين تمويل احتياجات الإستثمارات بأموال دائمة.

-ضمان تسديد جزء من الديون أو كلها في الأجل القصير.

-تخفيض الخطر الذي تواجهه المؤسسة.

ب-نمو المؤسسة: يعتبر نمو المؤسسة عامل أساسي من عوامل تعظيم قيمتها ولهذا فإن قرارات النمو تتميز بأنها قرارات إستراتيجية، فالنمو وظيفة إستراتيجية جد هامة للمؤسسة الإقتصادية

³⁹ السعيد فرحات جمعة: الأداء المالي لمنظمات الأعمال، دار المريخ للنشر، الرياض، 2000، ص 247.

وهي ظاهرة تعكس مدى نجاح ونجاحة إستراتيجياتها المتعلقة بجانب التطور، التوسع، البقاء، الإستمرار، و ذلك يمكن اعتبار النمو وظيفة إستراتيجية تشكلها السياسات المحددة لحجم الإستثمارات، سياسات توزيع الأرباح، وهيكل سياسات التمويل وتحدد غايات النمو في إنماء الطاقات الكلية المتاحة للمؤسسة.

ج- الربحية و المردودية: تمثل الربحية نتائج عدد كبير من السياسات والقرارات وتقيس مدى كفاءة وفاعلية إدارة الشركة في توليد الأرباح .

فهي تعبر عن العلاقة التي تربط الأرباح برقم الأعمال في المؤسسة الإقتصادية، وهدف المؤسسة من قياس الربحية إلى تقدير قدرة المشروع على الكسب ومدى كفايته في تحقيق الأرباح الصافية من النشاط العادي الذي تمارسه.

كما تعتبر المردودية من الأهداف الأساسية التي ترسمها المؤسسة وتوجه الموارد لتحقيقها، فهي بمثابة هدف كلي للمؤسسة، والمردودية كمفهوم عام يدل على قدرة الوسائل على تحقيق النتيجة، ووسائل التي تستعملها المؤسسة تتمثل في الرأس المال الإقتصادي وهذا يعكس المردودية الإقتصادية والرأسمال الخاص، وهو ما يعكس المردودية المالية، فحسب نوع النتيجة ووسائل المستخدمة يتحدد نوع المردودية، وبصفة عامة فإن اهتمام المؤسسة ينصب على المردودية المالية والمردودية الإقتصادية⁴⁰.

و- السيولة وتوازن الهيكل المالي⁴¹: تقيس السيولة بالنسبة للمؤسسة، قدرتها على مواجهة إلتزاماتها القصيرة الأجل.

أي قدرتها على تحويل الأصول المتداولة- المخزونات و القيم القابلة للتحقيق - إلى أموال متاحة بسرعة، فنقص السيولة أو عدم كفايتها يقود المؤسسة إلى عدم المقدرة على الوفاء أو مواجهة إلتزاماتها وتأدية بعض المدفوعات وقياس هذا المتغير قدرة أصول الشركة المتداولة على تغطية الخصوم المتداولة.

أما توازن الهيكل المالي للمؤسسة يعني أن الموارد الدائمة تغطي الإستخدامات الثابتة والأصول المتداولة تغطي الموارد قصيرة الأجل وذلك من أجل ضمان حقوق المقرضين وعدم وقوع

⁴⁰ محمد محمود الخطيب: الاداء المالي و اثره على عوائد اسهم الشركات، دار الحامد، عمان 2009، ص 36.

⁴¹ نفس المرجع السابق، ص 36

المؤسسة في حالة عسر مالي، أي أن التكلفة المالية تلعب دوراً مهماً في التخصيص الأمثل للموارد المالية⁴².

الفرع الثاني: العوامل المؤثرة على الأداء المالي⁴³:

تواجه المؤسسة خلال قيامها بنشاطها عدة مشاكل وصعوبات قد تعوقها في أداء وظائفها، مما يوجب على المديرين البحث عن مصادر هذه المشاكل وتحليلها واتخاذ القرارات التصحيحية بشأنها، يتم الطرق في هذا المبحث إلى أهم العوامل المؤثرة على الأداء المالي و أركان ومراحل تقييم الأداء المالي تتلخص العوامل المؤثرة على الأداء المالي في:

1- الهيكل التنظيمي: هو الوعاء أو الإطار الذي تتفاعل فيه جميع المتغيرات المتعلقة بالشركات وأعمالها.

ففيه تتحدد أساليب الاتصالات والصلاحيات والمسؤوليات وأساليب تبادل الأنشطة والمعلومات. حيث يتضمن الهيكل التنظيمي الكثافة الإدارية وهي الوظائف الإدارية في الشركات والتمايز الرأسي هو عدد المستويات الإدارية أما التمايز الأفقي فهو عدد المهام التي نتجت عن تقسيم العمل والانتشار الجغرافي من عدد الفروع والموظفين.

ويؤثر الهيكل التنظيمي على أداء الشركات من خلال المساعدة في تنفيذ الخطط بنجاح عن طريق تحديد الأعمال والنشاطات التي ينبغي القيام بها ومن ثم تخصيص الموارد لها بالإضافة إلى تسهيل تحديد الأوامر للأفراد في الشركات والمساعدة في اتخاذ القرارات ضمن المواصفات التي تسهل للإدارة اتخاذ القرارات بأكثر فاعلية.

2- المناخ التنظيمي: وهو وضوح التنظيم وكيفية اتخاذ القرار وأسلوب الإدارة وتوجيه الأداء وتنمية العنصر البشري، ويقصد بوضوح إدراك العاملين مهام الشركة وأهدافها وعملياتها وأنشطتها مع ارتباطها بالأداء. وأما اتخاذ القرار هو أخذه بطريقة عقلانية وتقييمها لاتخاذها، وأسلوب إدارة في تشجيع العاملين على المبادرة الذاتية أثناء الأداء.

حيث يقوم المناخ التنظيمي على ضمان سلامة الأداء بصورة إيجابية وكفاءة من الناحيتين الإدارية والمالية.

وإعطاء معلومات لمتخذي القرار لرسم صورة الأداء والتعرف على مدى تطبيق الإداريين لمعايير الأداء في تصرفهم في أموال الشركة.

مفيدة يحيوي: مقال بعنوان تحديد الهيكل المالي في المؤسسات العمومية الاقتصادية، مجلة العلوم الانسانية، جامعة بسكرة، العدد 2000، ص 89

⁴³ محمد محمود الخطيب: مرجع سابق، ص 48

3- التكنولوجيا : هي عبارة عن الأساليب والمهارات والطرق المعتمدة في الشركة لتحقيق الأهداف المنشودة والتي تعمل على ربط المصادر بالإحتياجات) كتكنولوجيا الإنتاج حسب الطلب، وتكون وفقا للمواصفات المطلوبة، تكنولوجيا الإنتاج المستمر، تكنولوجيا الدفعات الكبيرة. (وعلى الشركات تحديد نوع التكنولوجيا المناسبة لطبيعة أعمالها والمنسجمة مع أهدافها وذلك بسبب أن التكنولوجيا من أبرز التحديات التي تواجه الشركات، والتي لا بد لهذه الشركات من التكيف معها واستيعابها وتعديل أدائها وتطويره بهدف المواءمة بين التقنية والأداء، وتعمل التكنولوجيا على شمولية الأداء لأنها تغطي جوانب متعددة من القدرة التنافسية وخفض التكاليف والمخاطرة والتنوع بالإضافة إلى زيادة الأرباح والحصة السوقية.

4- الحجم : يقصد بالحجم تصنيف الشركات إلى شركات متوسطة أو كبيرة الحجم. حيث يوجد عدة مقاييس

لحجم الشركات منها: إجمالي الموجودات أو الودائع، إجمالي المبيعات أو إجمالي القيمة الدفترية. ويعتبر الحجم من العوامل المؤثرة على الأداء المالي للشركات سلبا. فقد يشكل عائقا لأداء الشركات حيث إن زيادة الحجم فإن عملية إدارة الشركة تصبح أكثر تعقيدا، ومنه يصبح أداؤها أقل فعالية وإيجابا من حيث أنه كلما زاد حجم الشركة يزداد عدد المحللين الماليين المهتمين بالشركة، وإن سعر المعلومة للوحدة الواحدة الواردة في التقارير المالية يقل بزيادة حجم الشركات، فقد أجريت دراسات حول علاقة الحجم بأداء الشركات وبينت أن العلاقة بين الحجم والأداء علاقة طردية⁴⁴. ويمكن تصنيف وتبويب العوامل المؤثرة على الأداء المالي للمؤسسات إلى:

أولا- العوامل الخارجية: وهي مجموعة من التغيرات الخارجية التي تواجه المؤسسة وتؤثر على أدائها المالي حيث لا يمكن لإدارة المؤسسة السيطرة عليها وإنما يمكنها فقط توقع النتائج المستقبلية لهذه التغيرات ومحاولة إعطاء خطط لمواجهتها والتقليل من تأثيراتها وتشمل هذه العوامل:

- التغيرات العلمية والتكنولوجية المؤثرة على نوعية الخدمات.

- القوانين والتعليمات التي تطبق على المؤسسات من طرف الدولة وقوانين السوق.

- السياسات المالية و الاقتصادية للدولة.

⁴⁴ بن خروف جلييلة: دور المعلومات في تقييم الأداء المالي للمؤسسة واتخاذ القرار، ماجستير في علوم التسيير، تخصص مالية المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والبشرية، جامعة بومرداس، 2009، ص 78.

ثانياً-العوامل الداخلية: وهي تلك العوامل التي تؤثر على الأداء المالي للمؤسسة بحيث أنه يمكن للمؤسسة التحكم فيها والسيطرة عليها بالشكل الذي يساعد على تعظيم العائد وتقليل التكاليف ومن أهم هذه العوامل :

-الرقابة على التكاليف.

-الرقابة على كفاءة استخدام الموارد المالية المتاحة.

-الرقابة على تكلفة الحصول على الأموال.

بالإضافة إلى تأثير مؤشرات خاصة بالرقابة حيث تهدف إلى رقابة اتجاه المصروفات خلال الفترات المالية المختلفة وتحليل مدى أهميتها النسبية للمؤسسة ومحاولة ترشيدها ومن أهمها :نسبة الفوائد المدفوعة للأصول المنتجة، وتبرز هذه النسبة قدرة المؤسسة على رقابة سلوك هذه الفوائد المدفوعة وقدراتها على زيادة الأصول المنتجة.

ونسبة الفوائد المدفوعة على الودائع حيث توضح هذه النسبة أهمية هذه لفوائد المدفوعة على جملة الأموال التي تحصلت عليها المؤسسة من المصادر الخارجية الودائع من العملاء والمستحقات.

-عدم وضوح درجة العلاقات التنظيمية بين الأفراد والإدارات والأقسام.

-درجة المركزية وحجم المؤسسة.

-درجة وضوح الأهداف الأساسية للمؤسسة.

-مدى توفر موارد مالية وبشرية للمؤسسة.

-عدم وجود نظام معلوماتي داخل المؤسسة يفيد متخذي القرارات بشكل جيد.

فككل هذه العوامل لها تأثير على متخذ القرار في تحديد قراره ، ومنه فعلى المؤسسة تحديد الهدف من القرار المتخذ و توفير البيئة والجو المناسب داخل المؤسسة لتطبيقه لكي يتحقق نجاح القرار المتخذ.

الفرع الثالث :تحديد مؤشرات ومعايير الأداء المالي:

لا يمكن أن تقوم قائمة للتقييم الجيد للأداء إلا إذا تمكن المسيرين من اختيار المعايير والمؤشرات الجيدة واختيار المؤشرات والمعايير لا يتم بأسلوب عشوائي، بل ينبع من المصلحة أو مركز المسؤولية المراد تقييم أدائها.

ومن أجل اجتناب الاختيار العشوائي للمؤشرات و المعايير حاول الباحثون وضع طرق علمية تسمح بتحديد المعايير والمؤشرات التي تعكس الأداء الفعلي للمؤسسة والطريقة التي يركز عليها في أغلب المرات تتمثل في اتباع ثلاث مراحل أساسية:

المرحلة الأولى: تحديد الأهداف والمهام الأساسية.

المرحلة الثانية: تحديد عوامل النجاح التي يركز عليها المسؤول من أجل بلوغ الأهداف المرسومة ويمكن اعتبار هذه العوامل بمثابة الوسائل الفعالة لإنجاز الأهداف.

المرحلة الثالثة: البحث عن المؤشرات التي تسمح بضبط أو بمراقبة عوامل النجاح. الأهداف المالية التي تسعى المؤسسة الاقتصادية إلى بلوغها هي بصفة عامة التوازن المالي، المردودية، السيولة، هذه الأهداف هي معايير تقييم الأداء المالي، فالتقييم يستند إلى معيار التوازن المالي، ومعيار السيولة، ومعيار المردودية، بالإضافة إلى هذه الأهداف التي تسعى المؤسسة والمراكز المسؤولة عنها، تقوم المؤسسة أيضا بممارسة مجموعة من الأنشطة المالية كتوفير المال اللازم وبأفضل تكلفة والذي يمكن اعتباره أهم نشاط مالي تقوم به، لذلك فالمؤسسة بحاجة إلى معيار للحكم على هذا النشاط، في حقيقة الأمر لا يمكن تحديد هذا المعيار لأن مؤشراتته توزع بين التوازن المالي والسيولة.

فدراسة هذين الأخيرين تعني دراسة تحكم المؤسسة في التمويل، بتعبير آخر فإن دراسة التوازن المالي والسيولة يعني ضمنا دراسة نشاط التمويل لكي تستطيع المؤسسة تحقيق الاستمرارية في نشاطها يجب أن تكون متوازنة ماليا ويتمثل عاملا للنجاح الذي تركز عليه لتحقيق هذا الهدف هو تمويل الاستخدامات طويلة الأجل بموارد دائمة وتحقيق فائض موجب بين ما تتحصل عليه من نقد وما تدفعه نقدا.

المؤشرات التي تسمح بمتابعة ومراقبة العامل السابق هي عموما رأس مال العامل احتياج رأس المال العامل والخزينة.

إن هدف السيولة من الأهداف التي يجب على المؤسسات الاقتصادية أن تولي له الأهمية الكافية، لأن المساس بهذا الهدف يؤدي بالمؤسسة إلى سحب الثقة منها أو الإفلاس ولبلوغ هذا الهدف لا بد للمؤسسة) كعامل نجاح (أن تحقق مستوى كاف من السيولة لمواجهة الالتزامات القصيرة وتوليد تدفقات نقدية معتبرة لمواجهة الالتزامات الطويلة الأجل والمؤشرات التي يمكن الارتكاز عليها لمعرفة ما إذا تحكمت المؤسسة في هذا العامل، هي تلك التي تعتمد في حسابها على المقارنة بين الأصول السائلة، باعتبارها هي المصدر الأساسي والأول للسيولة والالتزامات

قصيرة الأجل، والمقارنة أيضا بين التدفقات النقدية والالتزامات الطويلة الأجل. إن هدف المردودية الذي يرتبط دائما بالوظيفة المالية هو في حقيقة الأمر هدف للمؤسسة ككل، فتحقيق هذا الهدف لا يتم إلا بتضافر جهود جميع الوظائف و عامل نجاح المؤسسة لتحقيق هذا الهدف هو التخصيص الأمثل للموارد المتاحة. المؤشرات التي تمكن من قياس المردودية هي تلك التي تقارن بين النتيجة والوسائل المستخدمة في ذلك، فالمؤسسة التي استطاعت أن تحسن نتيجتها مع بقاء الوسائل المستخدمة على حالها أي دون زيادة نقول عنها أنها حسنت مردوديتها.

الفرع الرابع: علاقة أدوات مراقبة التسيير الحديثة في تحسين الأداء المالي

- ✓ تظهر أهمية أدوات مراقبة التسيير في المؤسسة بما لها تأثير مباشر على السير الحسن لأنظمة الرقابة المتعلقة بالأداء المالي ، حيث تعمل على مد الإدارة بالمعلومات عن طريق التقارير قصد الوقوف على الصعوبات و المشاكل و الظروف التي تخطط سير المؤسسة ، وبالتالي الوصول إلى النقاط التي يمكن من خلالها تحسين الأداء المالي داخل المؤسسة.
- ✓ تقييم الأداء المالي يمكن من تحديد مراكز القوة أو بيان نقاط الضعف و فعالية الأداء في تحقيق الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها المؤسسة ، بحيث يتم اتخاذ القرارات بمختلف أنواعها بعد القيام بعملية الوقوف على الوضع المالي للمؤسسة.
- ✓ تطبيق محاور بطاقة الأداء المتوازن بصورة أكثر وضوح و شمولية ضرورة حتمية على أهمية تحديد مقاييس تقييم الأداء المالي.
- ✓ بطاقة الأداء المتوازن تساعد الأداء المالي على نجاح منظمات الأعمال.

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

حسب ما تم الإطلاع عليه كنت معظم الدراسات السابقة تركز على موضوع مراقبة التسيير والأداء المالي ولكن موضوع " دور أدوات مراقبة التسيير الحديثة في تحسين الأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية"، لم يتم التطرق إليه بصفة خاصة، ويمكن توضيح بعض الدراسات التي لها علاقة بموضوعنا، حيث تم تقسيم الدراسات إلى مطلبين فخصص المطلب الأول الدراسات المحلية (الوطنية)، والمطلب الثاني للدراسات الأجنبية. أما المطلب الثالث فكان بعنوان أوجه الشبه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة .

المطلب الأول : دراسات باللغة العربية

تطرق بعض الدراسات المحلية إلى أدوات مراقبة التسيير وكذا تحسين الأداء المالي للمؤسسات في مختلف القطاعات سواء الخدماتية منها أم الإنتاجية ومن بينها الدراسات التالية :
1/ دراسة (علي شيتور) 2014 بعنوان "مساهمة الرقابة الداخلية في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية" مذكرة ماستر في العلوم المالية والمحاسبية، جامعة محمد خيضر، بسكرة:
هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على الدور الذي تؤديه الرقابة الداخلية لتحسين الأداء المالي للمؤسسات، وذلك من خلال التعرف على مفهوم نظام الرقابة الداخلية ومكوناته ووسائله ومقوماته بالإضافة إلى الإجراءات المتبعة في تطبيقه، ومن ثم مدى مساهمته في تحسين الأداء المالي.

وقد خلصت هذه الدراسة إلى أن تطبيق نظام رقابة داخلي فعال يساهم في تحقيق الأهداف التي تصبو إليها المؤسسة ألا وهي تحقيق أقصى ربح بأقل التكاليف والذي بدوره يبرز المستوى الجيد للأداء المالي ونمو مستوى التنافسية.

2/ دراسة (سعودي مبروك رياض) 2013 بعنوان " دور المراجعة الداخلية في تحسين الأداء المالي بالمؤسسة الاقتصادية" مذكرة ماستر في العلوم المالية والمحاسبية، جامعة محمد خيضر، بسكرة:

تهدف هذه الدراسة إلى إيجاد الإطار العام للرقابة على عمليات في المؤسسة الاقتصادية وذلك من أجل رسم تصور لتطبيق مبادئ المراجعة الداخلية بما يتلاءم والمؤسسة الاقتصادية بغية الرفع من مستوى الأداء المالي لهذه المؤسسة وتقديمها واستمرارها بما يمكن من ضبط أدائها المالي وإظهار نتائج أعمال المؤسسة ثم عرض سريع لمفهوم المراجعة الداخلية وبيان أهميتها وأهدافها ومبادئها وكذلك التطرق إلى أساسيات الأداء المالي من خلال مفهومه وأنواعه

كما تهدف هذه الدراسة إلى إبراز دور المتغير المستقل أي المراجعة الداخلية على المتغير التابع أي الأداء المالي، وقد تبين أن المراجعة الداخلية تقوم على مجموعة من المبادئ والآليات، فهي تمثل أداة فعالة للرقابة على المؤسسة الاقتصادية كما تمثل نظاماً رقابياً فعالاً لإحكام السيطرة على أداء المؤسسة وحماية مصالحها.

حيث أن هناك تأثير إيجابي للمراجعة الداخلية في المؤسسة الاقتصادية وهذا التأثير على أداء المؤسسة خاصة أدائها المالي وهذا ما لمسناه من خلال دراسة حالة مؤسسة حدود سليم 3/ دراسة (مريم شكري محمود نديم) 2013 بعنوان تقييم الأداء المالي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن مذكرة ماجستير في المحاسبة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أهم المفاهيم المرتبطة بتقنية بطاقة الأداء المتوازن وإظهار أهم مزايا استعمال هذه الأداة و التي منها أنها لا تركز على قياس جانب معين من جوانب الأداء على حساب الجوانب الأخرى فهي تقيس الأداء في أربع مجالات هي (المالية-الزبائن-العمليات الداخلية-التعليم والنمو) من خلال تحقيق الأهداف والخطط المرحلية والإستراتيجية التي يمكن استخدامها لتقويم الأداء في جميع دوائر وأقسام و وحدات شركة طيران الخطوط الجوية الملكية الأردنية ككل بالتركيز على العمل من أسفل الهرم إلى أعلاه .
كذلك دراسة الأدبيات التي كتبت في بطاقة الأداء المتوازن من حيث بيان المفهوم والأهمية وعمليات الرقابة وتقييم الأداء و مقارنته بالأداء والخطط.

4- دراسة (عائشة هميلة)، بعنوان " دور لوحة القيادة في تحسين الأداء "، الدراسة عبارة عن مذكرة ماستر تخصص تدقيق ومراقبة التسيير، علوم إقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2012، والتي عالجت الإشكالية التالية : "ما مدى مساهمة لوحة القيادة في تحسين الأداء في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ؟"، هدفت الدراسة إلى تحليل وتفسير الدور الذي تلعبه لوحة القيادة بالمؤسسة الاقتصادية ومدى قدرتها على تحسين الأداء، ولمعالجة الموضوع استخدمت الباحثة المنهج الوصفي في الأجزاء المرتبطة بالمدخل العلمي للوحة القيادة للكفيلة التي يساهم بها في تحسين الأداء، والمنهج التحليلي في الجوانب المتعلقة بالربط المباشر بين تحسين الأداء ولوحة القيادة ن كما تم المزج بين المنهجين في الدراسة الميدانية لمؤسسة ليند غاز أين تمت الإستعانة بمنهج دراسة الحالة ، و من أهم ما توصلت إليه الدراسة أن لوحة القيادة تساهم في التحسين والتعبئة المستمرة للمسيريين نحو الأهداف المسطرة و تقوم على تقديم النتائج من خلال إكتشاف الإنحرافات كونها وسيلة قياس تعكس

مستويات الأداء التي يحققونها والدور الأساسي لها كما أنها أداة تحقق تقييم الأداء داخل المؤسسة، إلا أن لوحة القيادة في مؤسسة ليند غاز لا تساهم في تحسين أدائها لعدم قدرة الموارد البشرية في المؤسسة على إتخاذ القرارات المباشرة والتعديل والتحسين المباشر وأيضا المركزية في إتخاذ القرارات .

المطلب الثاني : دراسات باللغة الأجنبية

الدراسة الاولى : (Greiling 2010) بعنوان

Balanced Scored Implementation in German Non Profit Organization

هدفت هذه الرسالة إلى تقديم عن نتائج الدراسة التجريبية الإستكشافية للمنظمات الألمانية غير الهادفة للربح فيما يتعلق بتطبيق بطاقة الأداء المتوازن من حيث مستويات التنفيذ والأبعاد والتحديات والعقبات الرئيسية واستخدام مقاييس الأداء، ومن أهم نتائج الدراسة:

1. معظم المنظمات غير الهادفة للربح التي تم تحليلها في هذه الدراسة هي في مرحلة مبكرة من تطبيق بطاقة الأداء المتوازن.

2. تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بتلك المنظمات لم يتكيف بالقدر الكافي مع متطلبات العمليات غير الهادفة للربح.

3. أكدت على أهمية التعمق في دراسة أدبيات بطاقة الأداء المتوازن في المنظمات الغير الهادفة في الربح.

الدراسة الثانية : في مقال دولي ل (Nudurupati et al.2011) ، بعنوان:

State of the art literature review on performance measurement

الذي نشر بمجلة بين الباحث أن :

- ✓ الدراسات الميدانية بالنسبة لموضوع الأداء لا تزال قليلة .
- ✓ القليل من الدراسات لم تعتمد على نظام معلومات متكامل لتدعيم نظام الأداء وفي هذا إشارة إلى ضرورة إعتداد مقاربات أكثر تكاملا لإتمام مثل هذه البحوث .
- ✓ أغلبية أنظمة قياس الأداء ليست حركية حيث لا تراعي التغيرات الداخلية و الخارجية لبيئة المؤسسة .
- ✓ إعتداد وتطبيق أنظمة قياس الأداء لا يزال نادرا بل لا يزال غامضا بالنسبة لأفراد المؤسسة ، نظرا لجهل الأهداف الظاهرة والكامنة من وراء إعتداد مثل هذه الأنظمة .

- المطلب الثالث: أوجه الشبه و الإختلاف بين الدراسات السابقة و الدراسة الحالية بعد إستعراضنا للدراسات السابقة التي تم إجراؤها في مجال الدراسة نجد أنه هناك أوجه تشابه و أوجه إختلاف في عدة جوانب أهمها :
- بالنسبة للمنهج المستخدم للمعالجة ، معظم الدراسات استخدمت المنهج الوصفي لتوضيح جوانب الموضوع النظرية، والمنهج التحليلي لمعرفة دقيقة و مفصلة للجانب التطبيقي .
 - تناولت هذه الدراسة موضوع البحث من جوانب تختلف بشئ من التغير عن الدراسات السابقة، حيث تم التطرق في هذه الدراسة بشئ من الإختصار في بعض الجوانب التي لها علاقة مباشرة بمتغيرات الدراسة الحالية .
 - ومن الملاحظ كذلك وجود بعض نقاط التوافق في الدراسة الحالية والدراسات السابقة في بعض النتائج إلا أنها اختلفت في بعضها الآخر .
 - الإختلاف في المنهجية المتبعة وفي مجتمعات الدراسات السابقة و الدراسة الحالية وكذلك الإختلاف في الفترة الزمنية للدراسة عن الفترة الزمنية للدراسات السابقة.

خلاصة الفصل الأول :

تطرقنا في هذا الفصل الأول إلى الإطار النظري الخاص بالموضوع وكذا الدراسات السابقة التي تناولت هذا الموضوع حيث قسمنا هذا الفصل إلى مبحثين وتحديثنا في المبحث الأول عن مراقبة التسيير وأدوات مراقبة التسيير الحديثة أما المبحث الثاني قمنا باستعراض الدراسات السابقة للموضوع التي تنوعت بين دراسات عربية وأجنبية إضافة إلى ما يميز دراستنا عن هذه الدراسات.

وفي الفصل الثاني سيتم التطرق إلى الموضوع محل من الدراسة من جانب تطبيقي وذلك من خلال تحليل الإستبيان وعرض النتائج وتسييرها.

وسنحاول من خلال هذا الفصل التعرض إلى إسقاط المفاهيم النظرية التي تناولناها في

الفصل الأول على المؤسسة الوطنية لصناعة الأنابيب الحلزونية *ALPHA PIPE*

الفصل الثاني :

ALFAPIPE دراسة ميدانية للمؤسسة

بوحدة غرداية

تمهيد :

بعد أن تطرقنا في الفصل السابق إلى المفاهيم المتعلقة بأدوات مراقبة التسيير الحديثة و تحسين الأداء المالي و العلاقة التي ربط بينهما ، ورغبة منا في إسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي حاولنا القيام بدراسة حالة بمؤسسة صناعة الانابيب ALFAPIPE بغرداية، التي تعتبر من أهم المؤسسات الجزائرية و المحلية ، فوجود مراقبة التسيير في هذه المؤسسة يعتبر ضرورة حتمية نظرا لتعدد العمليات التي تقوم بها وتعقدتها وتشعبها، فهي وسيلة لتحسين أداء مختلف الأدوات الرقابية في المؤسسة ووسيلة لتحسين الأداء المالي.

ولدراسة أعمق وأكثر تفصيل لهذا الفصل قمنا تقسيمه إلى مبحثين هما :

المبحث الأول : لمحة حول المؤسسة محل الدراسة ومنهجية و أدوات الدراسة

المبحث الثاني : تحليل و مناقشة نتائج الدراسة التطبيقية

المبحث الأول : لمحة حول المؤسسة محل الدراسة ومنهجية الدراسة

تعتبر وحدة الأنابيب من المؤسسات العمومية الإقتصادية الجزائرية المساهمة في التنمية الإقتصادية الوطنية والمحلية لولاية غرداية، حيث أنّ نشاطها يتجلى في تغطية السوق الداخلية وتلبية حاجات المؤسسات بالإعتماد على أساليب إنتاج ذات تكنولوجيا حديثة ، وتسعى أيضا إلى تصدير منتوجها للحصول على مكانة إقتصادية عالمية وجلبت العملة الصعبة،.

المطلب الأول : تقديم عام لمؤسسة الأنابيب بغرداية "ALFA PIPE"

الفرع الأول : التطور التاريخي للمؤسسة:

تعتبر صناعة الحديد والصلب من أهم الصناعات التي تساهم في التنمية الإقتصادية، ومن بين المؤسسات التي تعتمد على صناعة الحديد والصلب المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب بغرداية التي أنشأت سنة 1974م، حيث قامت "الشركة الألمانية" بمساعدة المؤسسة لفترة طويلة دامت 10 سنوات بعد تسليمها مفاتيح المشروع، وخلال هذه السنوات طرأت عليها تغييرات تحددها في مايلي⁴⁵:

- 05 نوفمبر 1983م تم إعادة هيكلة الوحدة وهذا حسب القرار الصادر في الجريدة الرسمية رقم 16 بتاريخ 08 نوفمبر 1983م بمرسوم 627/83.

- في سنة 1986م، تم إنشاء ورشة التشغيل بالترفت في إطار توسيع نشاطها.

- وفي سنة 1989م انقسمت إلى وحدتين هما:

- وحدة الأنابيب والخدمات القاعدية "ISP" التي تشمل حوالي 390 عاملا.

- وحدة الخدمات المختلفة "UPD" التي تشمل حوالي 350 عاملا.

وفي سنة 1991م تم ضمّ الوحدتين من جديد نظرا لفشل تسيير وحدة الخدمات المختلفة "UPD" بسبب الخطأ في الدراسة التقنية لورشة التشغيل الداخلي بالإسمنت للأنابيب الناقلة للمياه، حيث أعيدت الوحدة إلى حالتها السابقة، وأصبحت تسمى وحدة الأنابيب الحلزونية والخدمات القاعدية "TUBESSPIRAL".

وفي سنة 1992م تم إنشاء ورشة جديدة للتغليف الداخلي والخارجي للأنابيب بمادة البوليتلان "POLLYTHYLENE" من أجل التطوير والتحسين في جودة المنتجات.

- ما بين 1994-1997م شهدت وحدة الأنابيب الحلزونية والخدمات القاعدية ركودًا في الإنتاج بسبب انخفاض قيمة الدينار وضغط المنافسين بحيث أصبحت قيمة الأنبوب جاهزًا تساوي قيمة مادته الأولية، مما أدى بالمؤسسة إلى تفضيل شراءه جاهزًا من الخارج، وهذا أدى بها إلى تقديم التقاعد المبكر للعمال والتقليص في مدة العمل والعقود بقصد تسريح العمال بطريقة غير مباشرة، وذلك لقلّة العمل مما أدى إلى تدخل الدولة بإصدار قرار يلزم المؤسسات المستهلكة بالشراء من المؤسسات المحلية قصد تحسين وضعيتها.
- وفي 08 فيفري سنة 1998 أعيدت هيكلة مؤسسة الأنابيب واحتفظت بنفس التسمية إلى غاية سنة 2000.
- وفي 15 أكتوبر سنة 2000 بعد إعادة هيكلة الأنابيب أصبحت مؤسسة عمومية إقتصادية تحتل إسم مؤسسة الأنابيب الناقلة للغاز "PIPE GAZ" ومديرية مستقلة ماليًا إداريًا تابعة لمجمّع الأنابيب "GROOPE ANABIB".
- وفي 20 جانفي 2001م تحوّلت مؤسسة الأنابيب على شهادة الجودة العالمية "ISO.9001" وعلى شهادة المعهد الأمريكي البترولي "APIGI".
- وفي سنة 20 جانفي 2002م تم إدخال مشروع جديد لمراقبة النوعية "NDT" يعمل بالأشعة الصّينية أشعة X. - وفي 15 أوت 2006م فكّرت مؤسسة "PIPE GAZ" في مشروع دمج الشركتين "PIPE GAZ" ومؤسسة "ALFA TVS" بالحجار لزيادة رأس مالها.
- وفي سنة 2007م تم دمج المؤسستين معًا وأصبحت تحمل إسم "PIPE GAZ".

الفرع الثاني: تعريف مؤسسة "ALFA PEPE"، أهميتها وأهدافها الاقتصادية:

أولاً: تعريف المؤسسة:

أنشأت وحدة الأنايب الحلزونية سنة 1974م وهي من أقدم المؤسسات العمومية الاقتصادية الجزائرية برأس مال قدره 700.000.000 دينار جزائري، حيث قامت الشركة الألمانية "HOCH" بإنجاز هذا المشروع بكفاءة هياكله بالمنطقة الصناعية بنورة التي تبعد بـ 8 كلم من مدينة غرداية، وتبلغ مساحة المؤسسة 24 هكتار وتعد أكبر وحدة إنتاج على مستوى ولاية غرداية، بحيث تضم عدد من العمال 764 عاملاً.

- وفي إطار التحويلات الاقتصادية تم دمج شركة "PIPE GAZ" بنورة "غرداية"، ومؤسسة "ALFA TVS" بالحجار "عناية" تحت إسم "الجزائرية لصناعة الأنايب" ALFA PIPE برأس مال

قدره 2.500.000.000.00 دينار جزائري، وتشغل حالياً 857 عاملاً (انظر الملحق رقم 01).

ثانياً: أهمية المؤسسة:

تلعب المؤسسة دوراً اقتصادياً على مستوى مختلف المؤسسات المحلية والوطنية أو حتى الدولية، مما جعلها تكسب أهمية اقتصادية كبيرة تتمثل فيما يلي:

- تساهم في تمويل أكبر مشاريع سونطراك مثل: "G01- G02- GK1"
- تساهم كذلك في تمويل مشروع قرقار لنقل المياه الصالحة للشرب .
- تدعم عدد كبير من القطاعات المهمة في الاقتصاد الوطني كقطاع الفلاحة والتري، وقطاع المحروقات، كما أنها تتعامل مع كل من سونطراك وسونالغاز ومحاور الترش.
- أما على الصعيد الدولي تلعب دوراً فعالاً في نشر السمعة الحسنة على مستوى الجودة للمنتجات الوطنية للمؤسسة خصوصاً بعد حصولها على شهادة الإيزو "ISO 9001".
- ساهمت كذلك في فكّ العزلة عن مناطق الجنوب بصفة عامة وعلى وجه الخصوص منطقة غرداية، وساعدها موقعها الإستراتيجي القريب من مناطق البترول كحاسي مسعود، وحاسي رمل، وعين أميناس، على زيادة فعاليتها.

ثالثاً: أهداف المؤسسة: تتمثل أهدافها في العناصر التالية:

- المساهمة في تنمية الإستثمارات في المنطقة وذلك بفكّ العزلة عنها.
- الإحتكاك بالمؤسسات الأجنبية من أجل إكتساب الخبرة والتكنولوجيا الجديدة.

- محاولة كسب مستثمرين أجانب من خلال التعريف بالمؤسسة.
- تغطية مختلف الحاجات الوطنية للمؤسسات: "سونطراك ، سونالغاز ، البناء ، الري".
- إيجاد أسواق داخلية وخارجية لتصريف المنتجات للحصول على المادة الأولية.
- تلبية طلبات المستهلكين كما ونوعاً في الوقت المناسب.
- تسعى إلى التغيير والتطوير في كافة المجالات لضمان بقائها واستمراريتها.

الفرع الثالث : دراسة الهيكل التنظيمي

تتجلى أهمية الهيكل التنظيمي للمؤسسة في تحديد مختلف المسؤوليات وكذا توزيع المهام ، و هذا من أجل المساعدة على الرقابة و التنظيم من جهة و التسيير الحسن من جهة أخرى ، بالإضافة إلى محاولة التنسيق بين مختلف الوظائف لبلوغ الأهداف ، و سنحاول من خلال دراسة الهيكل التنظيمي لمؤسسة الأنايب **ALFAPIPE** (انظر الملحق رقم 02) التطرق لمختلف المديريات و الدوائر و المصالح المكونة لها ، الموضحة على النحو التالي :

- **المدير العام:** يمثل أعلى سلطة في المؤسسة، حيث يقوم بالإشراف على المديريات التابعة لها، كما يقوم بإصدار الأوامر والتعليمات وإتخاذ القرارات من أجل تحقيق وتنمية وتطوير المؤسسات.
- **سكرتارية المدير:** هي ذلك الجهاز من العاملين المنظم والمساعد الأيمن للمدير والمسؤولين في إنجاز وأداء أعمالهم الوظيفية والتي تقدم مساعدات وخدمات للإدارة سواء فنية أو مكتبية، وتقوم بمعاونة تلك الوحدات الإدارية، وتعتبر القلب النابض الذي يمد كافة الأجهزة بما يلزمها من معطيات وبيانات، ومراقبة المديريات الأخرى وتتبع الإنحرافات أثناء حدوثها للتقليل من الأخطار.
- **مساعد الأمن الصناعي:** مهمته تولى كل ما يخص الأمن الداخلي والخارجي للمؤسسة، كما أنه يقوم بإعطاء التعليمات للعمال لتفادي الحوادث المحتمل وقوعها، وتوعيتهم بمختلف إجراءات الوقاية، بالإضافة إلى إقامة دوريات مراقبة يومية حول الورشات والمصالح لضمان سير النشاط على أحسن الظروف.
- **مساعد المدير لرقابة التسيير:** مهمته السهر على مراقبة ومتابعة مختلف العمليات لمديريات المؤسسة، ويحرص على تطبيق جميع الأوامر والقرارات بكل صرامة وجدية، وذلك من خلال الرقابة والتنسيق بين المهام المختلفة لجميع المديريات ومصالحها، بالإضافة إلى متابعة العمل.

المديريات: يوجد خمس مديريات وهي على التوالي:

- **مديرية التقنية:** وتعد الركيزة الأساسية الإنتاجية، إذ تقوم بوضع البرامج الإنتاجية إنطلاقاً من تحديد معايير الإنتاج والمدة اللازمة لعمليات الإنتاج، وهي تحرص على تقديم مختلف الخصائص والمواصفات

المتعلقة بالإستثمارات الجديدة، وتضم الدوائر والمصالح التالية: دائرة صنع الأنابيب، دائرة ضمان الجودة، دائرة التغليف، دائرة الصيانة، مصلحة البرمجة.

■ **مديرية الموارد البشرية:** تتولّى هذه المديرية السّهر على مصالح المستخدمين، سواء من حيث التّوظيف، والتّدريب، والتّأهيل، والتّحفيز، والتّرقية، وتوزيع الأجور، والمكافآت، والعطل، وتوفير التّأمين الشّامل لهم، والوظيفة الإجتماعية إنّجاه الضّمان الاجتماعي وذلك على أساس معلومات المديرية من مختلف الإدارات الأخرى، كما تضم ثلاثة دوائر وهي: دائرة المستخدمين، دائرة التسيير، دائرة الإعلام الآلي، مساعد قضائي .

مصلحة تسيير العاملين: مهمتها حفظ كل ما يتعلّق بشؤون العاملين، دخول، خروج، تعيب، إلخ... كما تحتوي على جميع المعلومات المتعلقة بالعامل منذ دخوله للمؤسسة في اليوم الأوّل وحتى خروجه إلى التقاعد، وهي تضم ثلاث خلايا : خلية دراسات التوظيف والتكوين، خلية طب العمل، خلية تسيير العاملين.

أ) خلية دراسات التوظيف والتكوين: تقوم هذه الخلية بدراسات ملفات التوظيف، فعندما يتقدّم شخص بطلب عمل تقوم هذه الخلية المكونة من عاملين بدراسة ملفّه ومطابقة ذلك على إحتياجات المؤسسة من مناصب عمل، كما تقوم هذه الخلية بدراسة ملفات التكوين المهني في مختلف التخصصات.

ب) خلية طب العمل: لهذه الخلية دور حسّاس على مستوى المؤسسة، فهي الخلية التي تقوم باستقبال العاملين عند أوّل خطوة لهم في المؤسسة فهي تعطي الموافقة أو عدم الموافقة للعامل بالنسبة لمنصب عمله وذلك بعد إجراء الفحوصات الطّبية، كما تقوم هذه الخلية بمعالجة العمّال داخل المؤسسة والسّهر على سلامتهم، فهي مهمّة في المؤسسة ولا يمكن الإستغناء عنها.

ج) خلية تسيير العاملين: تتكوّن هذه الخلية من رئيس إضافة إلى خمسة مسيّرين، فهي تقوم بحساب أيام العمل وهذا لدفع الأجرة لكل عامل حسب الأيام التي عملها في المؤسسة، فهذه الخلية لها دورها الأساسي في المؤسسة فهي تعتبر لبّ المؤسسة

■ **المديرية المالية:** تعد من أهم المديريات لدى المؤسسة وذلك لأنّ عملها حسّاس نوعا ما مقارنة مع باقي المديريات، إذ تهتمّ بمختلف عمليات المالية والمحاسبية وذلك بتحليل الحسابات ومراقبة مختلف التّصريحات من رقم العمّال لمعرفة الضّرائب واجبة الدّفع، كما تهتمّ بإعداد مختلف الدفاتر والسّجلات المحاسبية، إضافة إلى القيام بإعداد مختلف الميزانيات ومراقبتها ، وهذا كلّه بهدف تحديد الوضعية أو

الحالة المالية العامة للمؤسسة ومتابعة سير النشاط، وهي تضم: إدارة الميزانية والمراقبة، دائرة المحاسبة العامة، دائرة الخزينة.

- **المديرية التجارية:** تعتبر همزة وصل بين الشركة والزبائن حيث تقوم بتلقي كافة الطلبات والعروض المقدمة لدراستها، كما تهتم بكل الإجراءات صرف المنتج وتعمل على تلبية أكبر عدد ممكن من الطلبات، وتضم: دائرة التجارة، دائرة التسويق.
- **مديرية التموين:** تعتبر هذه المديرية وسيطاً بين المؤسسة والمورد، فيقوم بإعداد برنامج التموين إتما عن طريق جلب الإحتياجات المختلفة للمؤسسة من الداخل أو عن طريق الإستيراد، إضافة إلى حرصها على التخزين الأمثل وتوفير ما تحتاجه المؤسسة من مواد أولية ولوازم بالكمية المطلوبة وأقل سعر وفي الوقت المناسب، وتضم: دائرة الشراء، دائرة تسيير المخزون.

المطلب الثاني : منهجية و أدوات الدراسة

سنحاول في هذا المطلب التعرف على المنهج المتبع في الدراسة و مجتمع و عينة الدراسة بالإضافة إلى المتغيرات .

الفرع الأول : طرق الدراسة

أولاً : منهجية الدراسة

انطلاقاً من طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى لتحقيقها، ومحاولة التعرف على دور أدوات مراقبة التسيير الحديثة في تحسين الأداء المالي في مؤسسة ALFAPIPE الجزائرية لصناعة الأنابيب، تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي بالدرجة الأولى لتحليل المعلومات التي لها علاقة بالموضوع وتصنيفها وتلخيص نتائجها من خلال إخضاعها لأدوات البحث العلمي المعروفة، مع تحري الموضوعية والصرامة العلمية ما أمكن، هذه المعلومات تم جمعها من مصادر مختلفة لكنها جميعاً ترتبط بالموضوع بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، بغرض الوصول إلى معرفة دقيقة لعناصر الإشكالية، مع منهج دراسة الحالة قصد إسقاط الدراسة النظرية على واقع المؤسسة محل الدراسة ولتحليل البيانات والمعلومات المحصل عليها ومن ثم تحديد النتائج المتوصل إليها.

ثانياً : مجتمع الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في الأقسام المختلفة لإدارة مؤسسة *alfapipe* و التي تمتد بصله لموضوع البحث و تزيد من مصداقية النتائج ، خاصة قسم مراقبة التسيير وقسم المالية حيث

قمنا بتوزيع 45 إستمارة لتحصيل نسبة تمثيل ممكنة و ذلك تماشياً مع المشاكل التي واجهتنا أثناء تجميع تلك الإستمارات ، و الجدول رقم (2-1) يوضح عدد الإستمارات المسترجعة و الملغاة و الصالحة لدراسة .

الجدول رقم (2-1): عدد الإستمارات الموزعة والمعتمدة

البيان	العدد
عدد الإستمارات الموزعة	45
عدد الإستمارات المفقودة أو الضائعة	11
عدد الإستمارات الملغاة	3
عدد الإستمارات المعتمدة	31

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على إستمارات الإستبيان .

ثالثاً : متغيرات الدراسة

لقد اعتمدنا على متغيرين للدراسة وهما المتغير المستقل و المتغير التابع، كما هو موضح في الجدول رقم (2-2):

الجدول رقم (2-2): يوضح متغيرات الدراسة

الاسم	المتغيرات
أدوات مراقبة التسيير الحديثة	المتغير المستقل
تحسين الأداء المالي	المتغير التابع

المصدر: من إعداد الطالبة

ويمكن تمثيل نموذج الدراسة بالمعادلة التالية :

$$Y = F (X) \quad \text{حيث أن :} \quad \text{المتغير المستقل (X) : أدوات مراقبة التسيير الحديثة}$$

المتغير التابع (Y) : تحسين الأداء المالي

الفرع الثاني : الأدوات المستخدمة في جمع البيانات و صدق ثبات الدراسة
تم خلال هذه الدراسة تم الإعتماد على الإستبيان بشكل كبير كوسيلة لجمع البيانات و تدعيمها
بأسلوب المقابلة مع بعض مسؤولين في مؤسسة ALFAPIPE قصد جمع المعلومات و
الإستفادة منها ، و كذلك الوثائق الرسمية .

أولا : الإستبيان

- هناك جملة من النقاط التي حاولنا مراعاتها عند إعدادنا للإستبيان أهمها :
- الإعتماد على الأسلوب البسيط و اللغة المفهومة عند إعدادنا لإستمارة الإستبيان .
- إعداد الإستبانة الأولية من أجل إستخدامها في جمع البيانات و المعلومات .
- عرض الإستبانة على المشرف من أجل إختيار مدى ملائمتها لجمع البيانات .
- تعديل الإستبانة بشكل أولي حسب ما يراه المشرف .
- تم عرض الإستبانة على مجموعة من المحكمين و الذين قاموا بدورهم بتقديم النصح و الإرشاد و تعديل و حذف ما يلزم .
- توزيع الإستبانة على جميع أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة للبحث ، و تم تقسيمه كما يلي :

القسم الأول : شمل هذا الجزء المعلومات الشخصية للعينة من حيث (الجنس ، العمر ،
المستوى التعليمي ، الوظيفة التي يشغلها و الأقدمية في المؤسسة) .

القسم الثاني : تم تقسيم هذا الجزء إلى خمس محاور ، وذلك تماشيا مع طبيعة الموضوع :
المحور الأول : ضم 09 أسئلة متعلقة بأدوات مراقبة التسيير الحديثة

المحور الثاني : ضم 11 أسئلة متعلقة بتحسين الأداء المالي

ولقد تم إعتماد مقياس ليكارت المكون من 05 درجات لتحديد درجة أهمية كل بند من بنود
الإستبان وذلك من وجهة نظر عينة الدراسة وذلك كما هو موضح في الجدول (Likert) التالي
:

الجدول رقم (2-3): درجة أهمية بنود الإستمارة

الأهمية	غير	موافق غير موافق	موافق بدرجة موافق	موافق بشدة
بشدة	1	2	3	4
الدرجة	1	2	3	4

المصدر : من إعداد الطالبة

كما تم وضع مقياس ترتيبى لهذه الأرقام لإعطاء الوسط الحسابى مدلولاً باستخدام المقياس الترتيبى الأهمية وذلك للإستفادة منها فيما بعد عند تحليل النتائج، وسنوضح ذلك من خلال الجدول رقم: (2-4).

الجدول رقم: (2-4): مقياس تحديد الأهمية النسبية للمتوسط الحسابى، طريقة حساب ليكارت الخماسى مثلاً $1=4-5$ والنسبة $0.8 = 4/5$ تضاف إلى أقل قيمة من محتوى مجالات ليكارت الخماسى .

الجدول رقم (2-4): مقياس تحديد الأهمية النسبية للمتوسط الحسابى

الأهمية	غير موافق بشدة	غير موافق	متوسطة	موافق	بدرجة موافق	موافق بشدة
المتوسط الحسابى	من 01-1.79	من -1.8	من 2.6-3.39	من 3.4	من 4.2-5	
درجة	منخفضة	متوسطة	عالية			

المصدر : من إعداد الطالبة

ثانياً: الملاحظة

استخدمنا في هذا البحث الملاحظة كوسيلة ثانية بغرض التأكد من فرضيات البحث، وتشخيص وضع المؤسسة محل الدراسة والتي اقتضت على ملاحظة وجود مصلحة مستقلة لمراقبة التسيير كما أن رئيس مصلحة المكلف بالتسيير يقوم بمراقبة تسيير المؤسسة ، وهي غير كافية حسب وجهة نظرنا للحكم على الأداء فى المؤسسة .

ثالثاً : الوثائق

تم الإعتماد على الوثائق الخاصة بالمؤسسة و التي وفرت بعض المعطيات و البيانات الضرورية للبحث حول الهيكل العام للمؤسسة بمختلف مصالحها .

الفرع الثالث : الأدوات الإحصائية المستخدمة

بغية تسهيل عملية التحليل ، و عقب التحصيل النهائى لإستمارات الإستبيان ، حيث قمنا بتجميع البيانات المحصلة و تفرغها فى برنامج Excel إصدار 2010 ، لمعالجة البيانات التي تكون فى شكل جداول لترجمتها إلى رسومات بيانية و دوائر تسهل عملية الملاحظة و التحليل ، كما تم إستخدام بعض الأساليب الإحصائية و هي برنامج (SPSS) إصدار 20 .

لغرض تحقيق أهداف الدراسة والإجابة على إشكالياتها فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS وهذا نظرا لملائمته لمثل هذه الدراسة ، ومحاولة الحصول على نتائج دقيقة قدر الإمكان واستخدام الأساليب الإحصائية التالية :

- اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولموجروف - سمرنوف 1- sample K-S)
- التكرارات و النسب المئوية : بغية التفريق بين فئات العينة ، بناءا على المعلومات الشخصية و هي موضحة في الجزء الأول (ملحق 03) ، بغية معرفة توجه إجابات أفراد العينة المختارة .
- المتوسطات الحسابية : باعتبارها أحد مقاييس النزعة المركزية ، حيث استعملنا المتوسط الحسابي لمعرفة الإتجاه العام لإجابات أفراد عينة الدراسة .
- الإنحرافات المعيارية : لمعرفة درجة تشتت قيم عن المتوسط الحسابي .
- معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان .

الفرع الرابع : إختبار صدق وثبات أداة الدراسة

1/ الصدق الظاهري :تطلب التحقق من الصدق الظاهري للمقياس تم عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين من الأساتذة بالجامعة وتم تزويدهم بالفرضيات وإشكالية الدراسة بقصد الإفادة من خبرتهم في التخصص وفي ضوء اقتراحات وآراء المحكمين تم تعديل أداة الدراسة بصورتها النهائية والتي تم توزيعها على عينة الدراسة وهذا ما جعل المقياس أكثر دقة وموضوعية في القياس .

2/ قياس ثبات الاستبيان: يقصد بثبات الاستبيان أن تعطي هذه الإستبانة نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع الاستبيان أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، ويكون ذلك خلال معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha). الذي يعد من أفضل المقاييس للدلالة على ثبات وصدق الإستبانة، وقد قدر هذا المقياس بواسطة برنامج (SPSS) ، حيث أن معامل ألفا كرونباخ يأخذ قيمة بين الصفر والواحد (0, 1). فإذا لم يكن هناك ثبات في البيانات فإن قيمة المعامل تكون مساوية للصفر، وعلى العكس إذا كان هناك ثبات تام في البيانات فإن قيمة المعامل تساوي

الواحد الصحيح، أي أن زيادة قيمة معامل ألفا كرونباخ تعني زيادة مصداقية البيانات مما يعكس نتائج العينة على مجتمع الدراسة والنسبة المقبولة القوية تكون أكبر من 0.6 .

الجدول رقم (2-5) : معامل الثبات (ألفا كرونباخ)

المحور	عنوان المحور	عدد الفقرات	معامل الثبات
01	أدوات مراقبة التسيير الحديثة	09	0.798
05	تحسين الأداء المالي	11	0.736
	المجموع	20	0.819

المصدر : إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج SPSS (أنظر الملحق رقم 04)

من الجدول يتبين لنا أن معامل ألفا كرونباخ لمحور أدوات مراقبة التسيير الحديثة بلغت 0.798 وهو قريب من الواحد وأكبر من 0.6 أي أنه هناك ثبات في المحور الأول حيث عدد العبارة 09.

أما بالنسبة إلى محور الثاني تحسين الأداء المالي فبلغت قيمة ألفا كرونباخ 0.736 وهي أكبر من 0.6 أي أن هناك ثبات في المحور الثاني حيث عدد العبارة 11.

أما معامل الثبات لجميع فقرات الاستبيان (31) فكان بدرجة 0.819 وهي درجة جد عالية مما يكسب الاستبيان مصداقية كبيرة لتحقيق ما تتطلبه الدراسة.

المبحث الثاني : تحليل و مناقشة نتائج الدراسة التطبيقية

بعد تطرقنا في المبحث الأول إلى كل من أدوات ومنهجية الدراسة والأساليب الإحصائية التي قمنا باتباعها لتحليل المعطيات المجمعة سوف نبين من خلال هذا المبحث أهم النتائج التي تحصلنا عليها وذلك بهدف الإجابة على التساؤلات التي طرحناها في بداية دراستنا

المطلب الأول : وصف خصائص عينة الدراسة

سنحاول من خلال هذا المطلب التطرق للتحليل الإحصائي للبيانات الخاصة بالمجيب (الخصائص الديمغرافية) والبيانات الخاصة بمحاور الدراسة و معالجتها إحصائيا وإثبات صحة الفرضيات من خلال تحليلها .

الفرع الأول :نتائج اختبار كولوموجروف سيمرنوف في توزيع البيانات

نهدف من خلال هذا الاختبار معرفة أي من التوزيعات الاحتمالية التي تتبعها توزيع

بيانات الدراسة ونقصد بذلك التوزيع الطبيعي من خلال الفرضيتين التاليتين:

الفرضية الصفرية H_0 :تتبع بيانات الدراسة التوزيع الطبيعي.

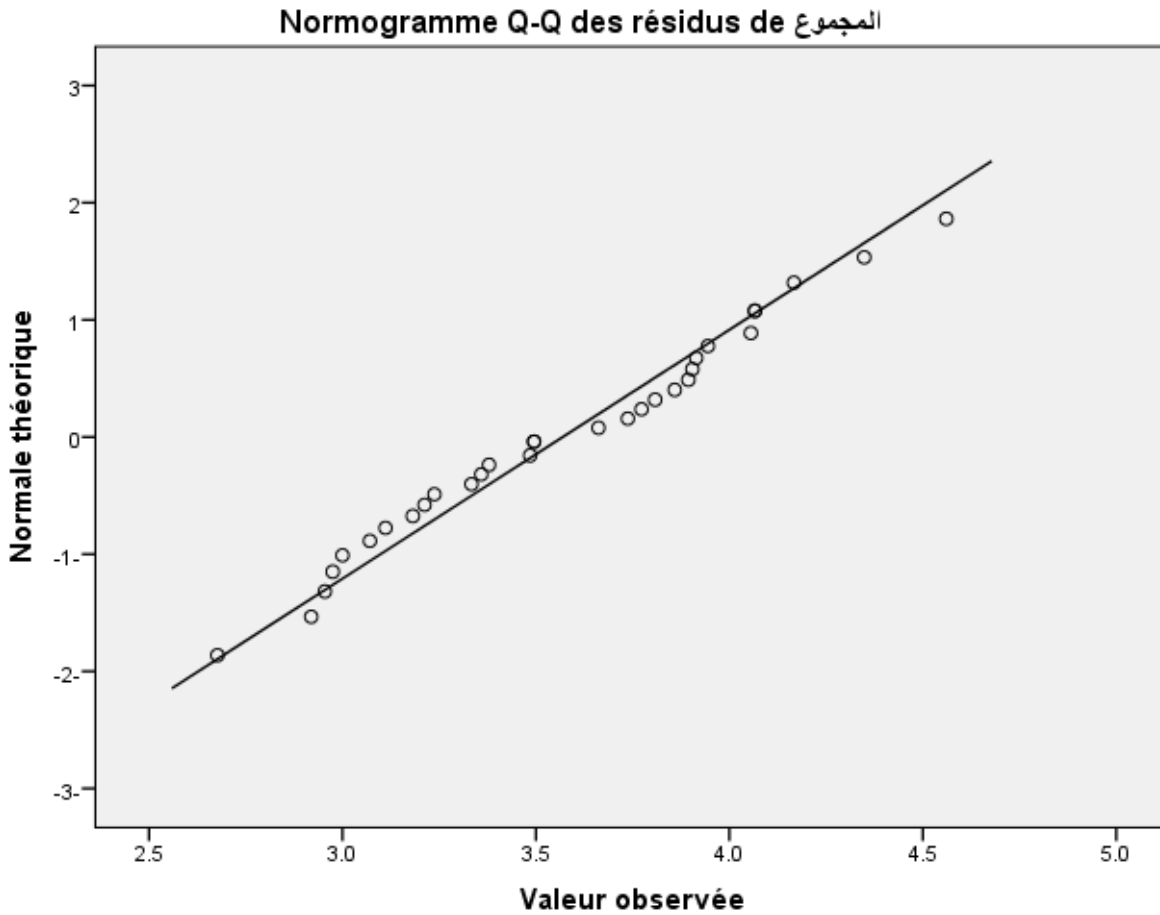
الفرضية البديلة H_1 :لا تتبع بيانات الدراسة التوزيع الطبيعي.

خلال بحثنا نلاحظ أن قيمة مستوى الدلالة الإحصائية لإختبار كولموجروف-سمرنوف العام هو

$0.091 \leq 0.05$ وبالتالي يتم قبول الفرضية الصفرية القائلة أن البيانات تتوزع حسب التوزيع

الطبيعي ، ويجب استخدام الاختبارات المعلمية . أنظر الملحق رقم (04)

الشكل رقم (2-1) : رسم بياني لتتبع التوزيع الطبيعي للبيانات



SPSS المصدر : من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج

الفرع الثاني : الوصف الإحصائي

قصد التعرف على خصائص عينة الأفراد المشاركين في الدراسة الميدانية، حيث تمثلت عينة

الدراسة في 46 فرد نوضح خصائصهم كالتالي :

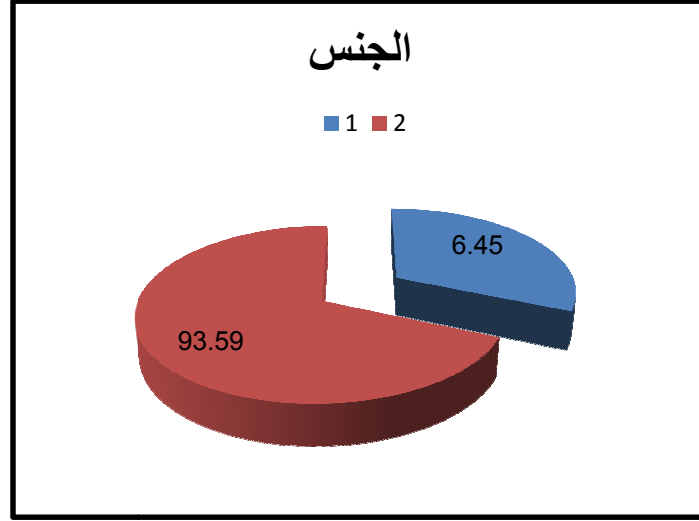
1. الجنس :

الجدول رقم (2-6) : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

النسبة المئوية	الجنس
93.59	ذكر
6.45	أنثى
100,0	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss

الشكل رقم (2-2) : توزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد على برنامج Excel

من خلال الجدول رقم (2-6) و الشكل رقم (2-2) يتضح لنا توزيع النسب حسب

الجنس لأفراد العينة، حيث نلاحظ أن أغلب عينة الدراسة كانوا كلهم ذكور وهذا بنسبة 93.59%، أما الإناث فكانوا بنسبة 6.45%، وهذا ما يدل على أن أغلبية العاملين في ALFAPIPE بقرادية من الذكور نظرا إلى طبيعة العمل الذي يتطلب قوة جسدية .

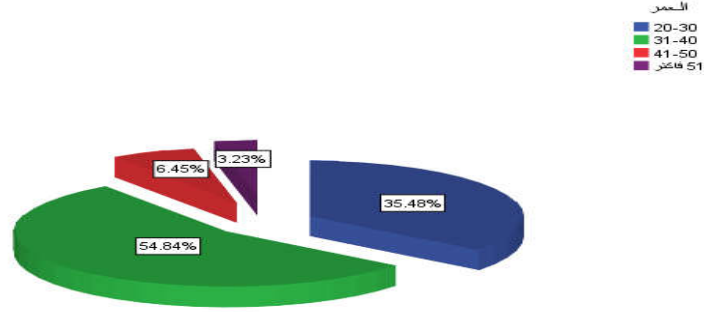
2. العمر

الجدول رقم (2-7) : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر

العمر	النسبة المئوية
30 – 20 سنة	35.48
40 – 31 سنة	54.84
50 – 41 سنة	6.45
أكثر من 50 سنة	3.23
المجموع	100,0

المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد على برنامج spss

الشكل رقم (2-3) : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر



المصدر : من إعداد الطالبة باعتماد على برنامج Excel

من خلال الجدول رقم (2-7) و الشكل رقم (2-3) نلاحظ أن أغلب أفراد العينة من حيث السن ينتمون للفئة العمرية 31-40 في مؤسسة ALFAPIPE حيث بلغت نسبتهم 54.84% وكانت ثاني فئة من حيث النسبة اقل من 30 سنة حيث بلغت نسبتها 35.48% كما نلاحظ انخفاض وجود أفراد في سن 41-50 سنة و أكثر من 51 سنة بنسبة 6.45% و 3.23% على التوالي وهذا ما يفسر اتجاه المؤسسة نحو تشغيل الشباب.

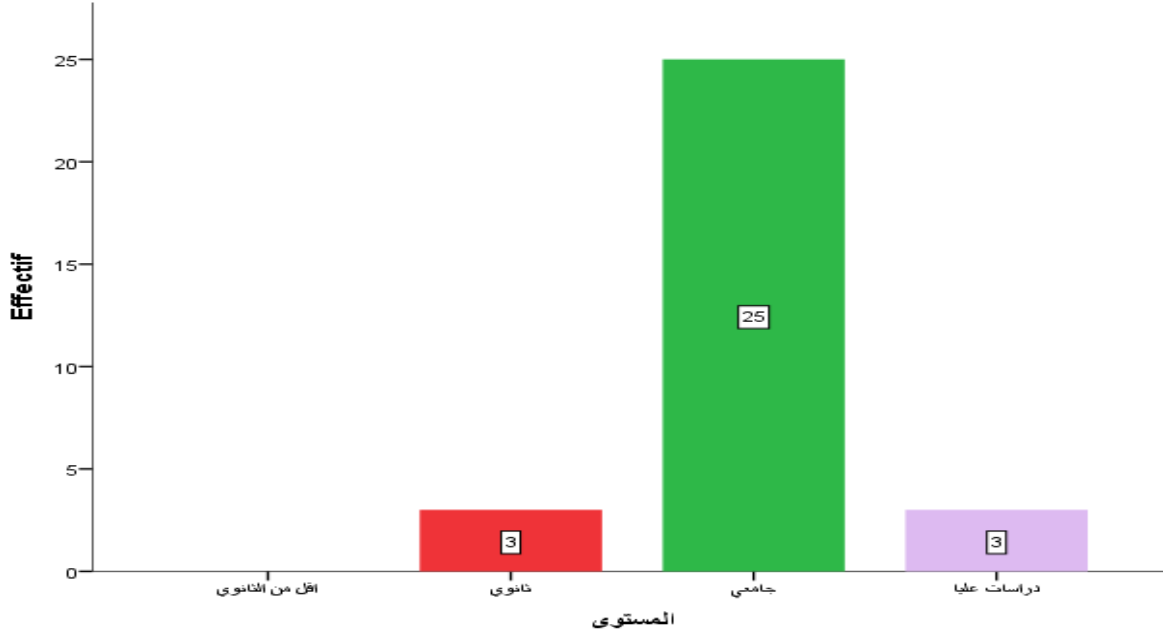
3. المستوى التعليمي

الجدول رقم (2-8) : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

التكرار	المستوى التعليمي
0	أقل من الثانوي
3	ثانوي
25	جامعي
3	دراسات عليا
31	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد على برنامج *spss*

الشكل رقم (2-4) : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد على برنامج *Excel*

من خلال الجدول رقم(2-8) و الشكل رقم(2-4) نلاحظ أن أغلب أفراد العينة جامعيين بلغ تكراره 25 كما بلغ ثاني تكرار لأصحاب دراسات العليا و المستوى الثانوي بنفس القيمة 3 وهذا دليل على أن عينة الدراسة مؤهلة تأهيلا علميا جيدا .

4. الوظيفة التي تشغلها حاليا

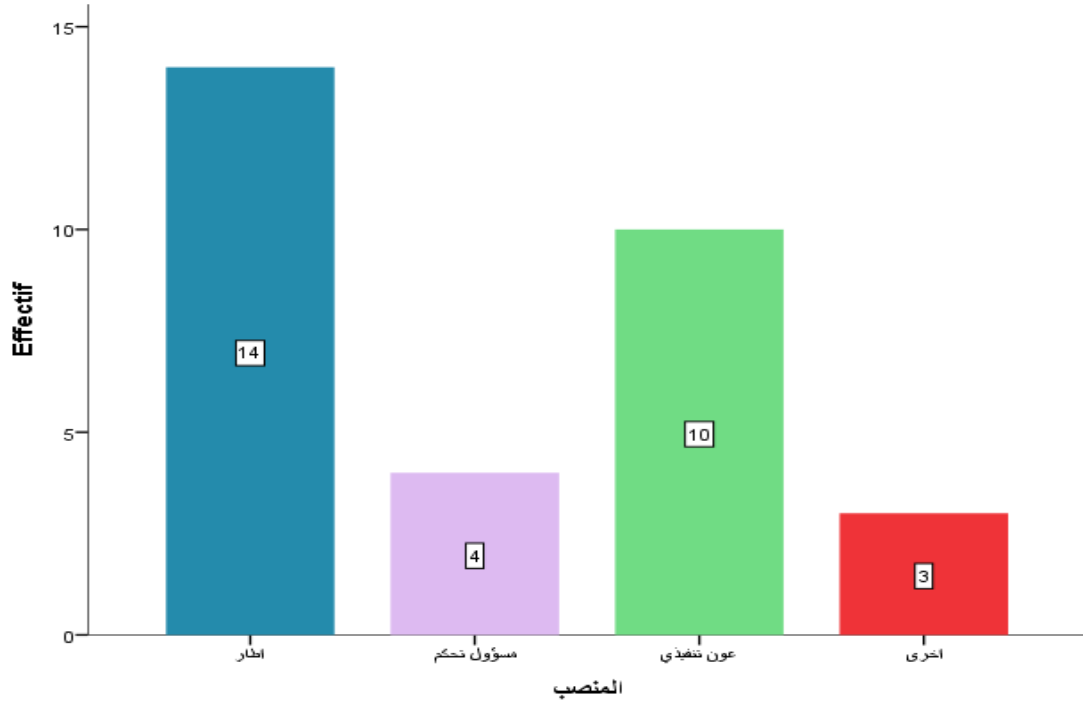
الجدول رقم (2-9) : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الوظيفة التي يشغلها حاليا

التكرار

14	إطار
4	مسؤول تحكم
10	عون تنفيذي
3	اخر

المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد على برنامج *spss*

الشكل رقم (2-5) : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الوظيفة التي يشغلها حاليا



المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد على برنامج Excel

من خلال الجدول رقم (2-9) و الشكل رقم (2-5) يتضح لنا توزيع التكرار حسب الوظيفة المهنية لأفراد عينة الدراسة، حيث نجد أن أغلب أفراد العينة هم من فئة إطار بقيمة 14، ثم تليها فئة عون تنفيذي بقيمة 10 ومسؤول تحكم بقيمة 4 .

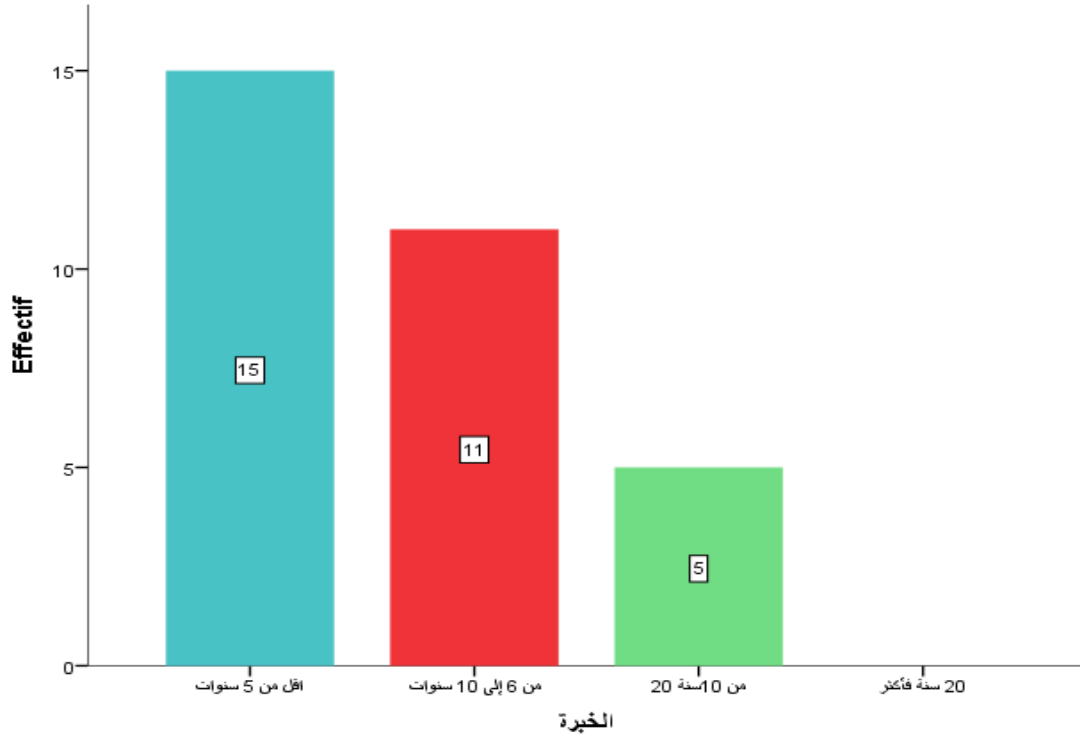
5. الأقدمية في المؤسسة

الجدول رقم (2-10) : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الأقدمية في المؤسسة

التكرار	المستوى التعليمي
15	أقل من 5 سنوات
11	5 - 10 سنوات
5	أكثر من 10 سنوات
31	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد على برنامج spss

الشكل رقم (2-6) : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الأقدمية في المؤسسة



المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد على برنامج Excel

من خلال الجدول رقم (2-10) و الشكل رقم (2-6) نلاحظ توزيع التكرارات حسب عدد سنوات الأقدمية لأفراد العينة، حيث نجد 15 خبرتهم أقل من 5 سنوات وهي تمثل نسبة التكرار العالية ، و 11 هم أكثر من 10 سنوات، و 5 أفراد من 10 إلى 20 سنة ويعد هذا مؤشر جيد لأفراد عينة الدراسة يعزز من صدق الإجابات ويشير إلى أن معظم عينة الدراسة النخبة.

المطلب الثاني : تحليل محاور الدراسة

الفرع الأول : عرض و تحليل نتائج المتوسطات والانحراف المعياري للمحور أدوات مراقبة

التسيير الحديثة

سنحاول في ما يلي عرض وتحليل وتقييم البيانات المجمعة من عينة الدراسة وذلك لمعرفة

اتجاهات الأفراد في الإجابة على الفقرات من خلال المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري

على محور أدوات مراقبة التسيير الحديثة وذلك من خلال الجدول التالي :

جدول رقم(2-11) : يوضح نتائج المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لقسم أدوات مراقبة

التسيير الحديثة

الرقم الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الملاحظة
1	3.5161	.811210	7	موافق
يوجد نظام مراقبة تسيير فعال بالمؤسسة .				
2	3.6452	.914640	6	موافق
تساعد أدوات مراقبة التسيير الحديثة على تصحيح الأخطاء المرتكبة في النشاطات السابقة				
3	3.8710	.718420	2	موافق
تعمل أدوات مراقبة التسيير الحديثة على استخلاص التحليل الإقتصادية من أجل تحقيق أكبر مردودية أرباح				
4	3.8387	.820440	3	موافق
تقدم أدوات مراقبة التسيير الحديثة معلومات و تحليلات وفق الإحتياجات .				
5	3.6774	1.07663	5	موافق
تقوم أدوات مراقبة التسيير على				

				كشف الإنحرافات و الأخطاء في الوقت المناسب .
6	لدى مراقبة التسيير القدرة على إجراء التحسينات لتطوير فعالية الأنظمة و زيادة الكفاءة الإنتاجية .	3.6452	.984830	6 موافق
7	تساعد مراقبة التسيير مراكز القرار في المؤسسة على إتخاذ القرارات الهامة و الصائبة .	3.8387	.820440	3 موافق
8	مراقبة التسيير وسيلة تساعد المسييرين على التحكم في الأداء	4.0323	.874980	1 موافق
9	تساعد أدوات مراقبة التسيير الحديثة على تحقيق أهداف المؤسسة من خلال التوجيهات و الإستشارات .	3.7742	.883540	4 موافق
	نتيجة القسم	3.7599	.54667	موافق

المصدر : من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS (انظر الملحق 07) من خلال الجدول رقم (2-12) يمكن استنتاج أن نتائج الفرع الأول (أدوات مراقبة التسيير الحديثة) ، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا الفرع (3.7599) وانحراف معياري (0.54667) مما يدل أن أفراد عينة الدراسة يميلون إلى الموافقة بدرجة عالية لعبارات أدوات مراقبة التسيير الحديثة ، بحيث العبارة الثامنة " مراقبة التسيير وسيلة تساعد المسييرين على التحكم في الأداء " احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.0323) وانحراف معياري (0.88354) ، وبالمقارنة مع المتوسط الحسابي المرجح ليكارت الخماسي فإن آراء عينة الدراسة يميلون إلى الموافقة بدرجة عالية ، وتليها العبارة الثانية " تعمل أدوات مراقبة التسيير الحديثة على استخلاص التحليل الإقتصادية من أجل تحقيق أكبر مردودية أرباح " بمتوسط حسابي

(3.87) وانحراف معياري (0.718) وبالمقارنة مع المتوسط الحسابي المرجح ليكارت الخماسي فإن آراء عينة الدراسة يميلون للحياد بدرجة عالية، في حين احتلت العبارتين " تقدم أدوات مراقبة التسيير الحديثة معلومات و تحليلات وفق الإحتياجات ، تساعد مراقبة التسيير مراكز القرار في المؤسسة على إتخاذ القرارات الهامة و الصائبة " المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.83) وانحراف معياري (0.82) وبالمقارنة مع المتوسط الحسابي المرجح ليكارت الخماسي فإن آراء عينة الدراسة يميلون للحياد بدرجة عالية و في المرتبة الأخيرة العبارة (يوجد نظام مراقبة تسيير فعال بالمؤسسة) بمتوسط حسابي 3.51 و الانحراف المعياري ب 0.81.

الفرع الثاني : تحسين الأداء المالي

جدول رقم(2-12) : يوضح نتائج المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لقسم تحسين

الأداء المالي

الرقم الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب الملاحظة
1	3.7742	1.19407	2 موافق
أعتقد أن مجلس الإدارة يقوم بالإشراف و تحديد السياسة العامة للمؤسسة.			
2	3.3226	0.892020	8 موافق
ضرورة متابعة الوضعية المالية للمؤسسة			
3	3.9355	0.995690	1 موافق
معايير قياس و تقييم الأداء المالي واضحة			
4	3.5161	1.36232	4 موافق
يتم إشراك العاملين في وضع الخطط المالية للمؤسسة.			
5	2.5484	1.33521	10 غير
المؤسسة تقوم بمراجعة و تعديل			

موافق			الإجراءات الفنية و الإدارية بشكل دوري.
موافق	9		6 جمع المعلومات بطريقة علمية
بدرجة		1.27000 2.8710	يؤدي الى تحسين مردودية عملية
متوسطة			التقييم المالي
موافق	3		7 يمكن تقييم الأداء المالي باستخدام
		1.05749 3.7097	نسب الأداء الربحية ، النمو ،
			المردودية و الهيكل المالي
موافق	6		8 مؤسسة alpha pipe تؤدي
		0.871290 3.4194	أداء متوسط
موافق	8		9 بالمؤسسة يوجد مقاييس واضحة
بدرجة		0.675210 3.3226	ودقيقة لتقييم الأداء
متوسطة			
موافق	5		10 تتصف معايير الأداء في المؤسسة
		1.01812 3.4516	بأنها مرنة
موافق	7		11 نظام تقييم الأداء في المؤسسة
بدرجة		0.97275 3.3548	يهدف لتحسين الأداء المالي
متوسطة			
موافق بدرجة			نتيجة القسم
متوسطة		.56534 3.3783	

المصدر : من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS (انظر الملحق 07)

من خلال الجدول رقم (2-13) : يمكن استنتاج أن أفراد عينة الدراسة يميلون للموافقة بدرجة

عالية بشأن فقرات الفرع الثاني حول الأداء المالي بدليل أن المتوسط الحسابي العام بلغ

(3.3783) وانحراف معياري (0.56534) ، وقد جاءت العبارة الثالثة " معايير قياس و تقييم الأداء المالي واضحة " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي يقدر ب (3.93) وانحراف معياري (0.99) وبالمقارنة مع المتوسط الحسابي المرجح ليكارت الخماسي فإن آراء عينة الدراسة يميلون للموافقة بشدة ، وتليها العبارة الأولى " أعتقد أن مجلس الإدارة يقوم بالإشراف و تحديد السياسة العامة للمؤسسة. " و بمتوسط حسابي يقدر ب (3.77) وانحراف معياري (1.19) وبالمقارنة مع المتوسط الحسابي المرجح ليكارت وبالمقارنة مع المتوسط الحسابي المرجح ليكارت الخماسي فإن آراء عينة الدراسة يميلون للموافقة بدرجة عالية، في حين احتلت العبارة " يمكن تقييم الأداء المالي باستخدام نسب الأداء الربحية ، النمو ، المردودية و الهيكل المالي " بمتوسط حسابي (3.70) وانحراف معياري (1.05) وبالمقارنة مع المتوسط الحسابي المرجح ليكارت الخماسي فإن آراء عينة الدراسة يميلون للموافقة بدرجة عالية، و العبارة " يتم إشراك العاملين في وضع الخطط المالية للمؤسسة " جاءت في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.51) و انحراف معياري (1.36) أما العبارة العاشرة " تتصف معايير الأداء في المؤسسة بأنها مرنة " جاءت في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (3.45) و انحراف معياري (1.01) ، وفي المرتبة السابعة العبارة " نظام تقييم الأداء في المؤسسة يهدف لتحسين الأداء المالي " جاءت بمتوسط حسابي (3.35) و انحراف معياري (0.97) ، و في المرتبة الثامنة العبارتين الثانية و التاسعة " ضرورة متابعة الوضعية المالية للمؤسسة ، بالمؤسسة يوجد مقاييس واضحة ودقيقة لتقييم الأداء " بمتوسط حسابي يقدر ب (3.32) وانحراف معياري (0.89، 0.67) وبالمقارنة مع المتوسط الحسابي المرجح ليكارت الخماسي فإن آراء عينة الدراسة يميلون للموافقة بدرجة متوسطة أما العبارة الرابعة " المؤسسة تقوم بمراجعة و تعديل الإجراءات الفنية و الإدارية بشكل دوري " فجاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.54) وانحراف معياري (1.33) وبالمقارنة مع المتوسط الحسابي المرجح ليكارت الخماسي فإن آراء عينة الدراسة يميلون للموافقة بدرجة متوسطة .

ملاحظة : انظر الملحق رقم 05

المطلب الثالث : اختبار الفرضيات

الفرع الأول :إختبار الفرضيات الرئيسية

أولا :إختبار الفرضية الرئيسية الأولى

والتي تنص على : "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أدوات مراقبة التسيير الحديثة و تحسين

الأداء المالي في مؤسسة ALFAPIPE "

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام معامل الارتباط لبيرسون ،حيث تقع قيمة معامل الارتباط R

بين $1 - 1$ وهذه القيمة تدل على قوة أو ضعف العلاقة بين المتغيرين ويتم الحكم على

درجتها كما يلي :

$r > 0$ علاقة طردية موجبة بين المتغيرين

$r < 0$ علاقة عكسية سالبة بين المتغيرين

r تساوي الصفر فلا توجد علاقة بين المتغيرين

كما أن كلما كانت قيمة r أقل من 0.3 فهي علاقة ضعيفة ، أما من 0.3 إلى 0.7 فهي علاقة

متوسطة وأكبر من 0.7 فهي علاقة قوية .

و سنحاول توضيح ذلك في الجدول التالي :

الجدول رقم (2-13) : يوضح وجود علاقة ارتباط بين أدوات مراقبة تسيير الحديثة و تحسين

الأداء المالي

نوع العلاقة	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	المحور الأول و الثاني
هناك علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية	0.015	0.433	الثاني

SPSS المصدر : من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج

المصدر : من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS (انظر الملحق 06)

*دالة إحصائية عند مستوى 0.05

يتضح من خلال الجدول رقم (2-14) أن هناك ارتباط طردي بين أدوات مراقبة التسيير الحديثة

و الأداء المالي حيث تقدر قيمته ب 0.433 وهي موجب وقوية، في حين أن قيمة مستوى

الدلالة تقدر ب $0.05 \leq 0.015$ أي أن معامل الارتباط معنوي ، وهذا ما يدل على وجود علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين أدوات مراقبة التسيير الحديثة والأداء المالي في مؤسسة الأنابيب الحلزونية بمعنى انه كلما ارتفع مستوى أدوات مراقبة التسيير الحديثة في مؤسسة *ALFA PIPE* سيؤدي ذلك إلى تحسين الأداء المالي .

خلاصة الفصل:

من خلال الدراسة التطبيقية و التي أجريتها في مؤسسة صناعة الأنابيب **ALFAPIPE** بغرداية ، والتي كان الهدف منها إسقاط ما تم التطرق إليه في الجانب النظري واختبار مدى تطابقه مع الواقع العلمي، و الإجابة عن إشكالية الدراسة كيف يمكن أن تساهم أدوات مراقبة التسيير الحديثة في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الوطنية لصناعة الأنابيب الحلزونية **ALFAPIPE** بغرداية؟"، حيث تم التطرق الى آليات تحسين الاداء في المؤسسة محل الدراسة ، وكذا تبين لنا أن أدوات مراقبة تسيير الحديثة تعتبر من أهم الآليات بالنسبة للمؤسسة التي تستعمل لضمان السير الحسن للمؤسسة وفعاليتها ومدى تأثيره على عملية تحسين الاداء المالي، وذلك بتقييمه ، واكتشاف الانحرافات واتخاذ القرارات التصحيحية لتعزيز نقاط القوة وتصحيح نقاط الضعف.

الخاتمة

تعتبر عملية تحسين الأداء من أهم المهام التي تؤديها الإدارة الحديثة و شغلها الشاغل على مستوى الوظائف ، و التي يمكن بواسطتها وضع صورة حقيقية عن نشاطات المؤسسة ، حيث تهتم بتحديد الأهداف و تحقيقها عن طريق توجيه و تنسيق بين العمال ، و تخطيط و تنظيم و مراقبة عمليات التنفيذ للتأكد من توجيهها نحو تحقيق الأهداف المسطرة .

و من بين المؤسسات التي تحتاج إلى هذه الإجراءات المؤسسة الاقتصادية الجزائرية التي كانت ولازالت تعاني من تدني في من تدني مستويات أدائها ، و كذلك للصعوبات التي تتخلل تنفيذ أعمالها مما أدى إلى وجود إختلالات و إنحرافات ، و هذا ما إستوجب وجود نظام فعال لمراقبة التسيير يعمل على تحديد الإنحرافات و تفسيرها من أجل مساعدة المسيرين و المسؤولين على تصحيحها في ظل تفاقم الأوضاع و بالتالي الرفع من مستوى أدائها وذلك عن طريق أدوات مراقبة التسيير الحديثة .

حيث جاءت إشكالية البحث بالصيغة التالية : كيف يمكن أن تساهم أدوات مراقبة التسيير الحديثة في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الوطنية لصناعة الأنايب الجزائرية

ALFAPIPE بغرداية ؟

و قد كان الهدف من دراستنا هذه هو التعرف على أدوات مراقبة التسيير الحديثة و كيفية مساهمته في تحسين الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية ، و قمنا بإسقاط هذه الدراسة على المؤسسة الاقتصادية لصناعة الأنايب **ALFAPIPE** .

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج و التوصيات هي كمايلي :

النتائج :

و تم تقسيم النتائج المتحصل عليها إلى قسمين أساسين :

1-النتائج النظرية :

- الإحاطة بإشكالية الدراسة من وجهتها النظرية من خلال إظهار علاقة أدوات مراقبة التسيير الحديثة و الأداء المالي في المؤسسة محل الدراسة .

- ترمي أدوات مراقبة التسيير الحديثة إلى تحقيق هدف عام و هو تنمية معلومات المسيرين ، و تطوير قدراتهم و تعديل إتجاههم و بالتالي يصبح هذا الهدف وسيلة لهدف آخر و هو رفع كفاءة الأفراد و تحسين الأداء المالي للمؤسسة محل الدراسة .
- يمكن القول أن مفهوم الأداء المالي عند المؤسسة مرتبط أساسا بالإستغلال الأمثل للمختلف الموارد المتاحة لها ، قصد تحقيق الأهداف التي تتبناها خلال فترة زمنية فهو يأخذ أبعاد عديدة منها : الكفاءة ، الفعالية ، و يمكننا من معرفة وضعية المؤسسة .
- حتى تتمكن المؤسسة الإقتصادية من تحسين أدائها المالي عليها أن تعتمد على مجموعة من الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير .

2 - النتائج التطبيقية :

- وجود علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين أدوات مراقبة التسيير الحديثة والأداء المالي في مؤسسة الأنايب الحلزونية.
- يتضح نتائج الدراسة أن أفراد عينة الدراسة يميلون للموافقة بدرجة عالية بشأن فقرات أدوات مراقبة التسيير الحديثة بدليل أن المتوسط الحسابي العام بلغ (3.80) وانحراف معياري (0.49) .
- يتضح نتائج الدراسة أن أفراد عينة الدراسة يميلون للموافقة بدرجة مقبولة بشأن فقرات محور الأداء المالي بدليل أن المتوسط الحسابي العام بلغ (3.37) وانحراف معياري (0.56) .
- كما يتضح نتائج الدراسة أن أفراد عينة الدراسة يميلون للموافقة بدرجة مقبولة بشأن فقرات محور أدوات مراقبة التسيير الحديثة بدليل أن المتوسط الحسابي العام بلغ (3.75) وانحراف معياري (0.54) .

التوصيات :

- بعد الإطلاع على أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة نقدم أهم التوصيات :
- يجب أن ينظر إلى أدوات مراقبة التسيير الحديثة على أنها وسيلة و ليست غاية فهي تعمل على تزويد المسيرين و المسؤولين بمختلف المعلومات التي تساعد على إتخاذ القرارات المناسبة .

-
- العمل على إقامة مختلف أدوات مراقبة التسيير و إستعمالها بشكل جيد في عمليات التسيير المالي و خاصة الحديثة منها .
 - النظر إلى مراقبة التسيير على أنها عملية مستمرة تتطلب المتابعة و المراقبة و التجديد كلما إستدعى الأمر ذلك.
 - ضرورة إهتمام المؤسسة بوضع نظام مراقبة تسيير فعال يعمل على صمودها و إستمراريتها أمام المؤسسات المنافسة .
 - أن يكون هناك استراتيجية واضحة وخطط عمل و مبادرات يمكن من خلالها قياس المال في المؤسسات الإقتصادية.
 - يجب على المؤسسات الإهتمام بمصلحة المالية لما لها أهمية على مستوى المؤسسة .
- الأفاق المستقبلية :
- بعد هذه الدراسة و التوصل إلى بعض النتائج ظهرت عدة نقاط مجهولة لعلها تكون محل دراسات لاحقة لمعالجتها :
- دور لوحة القيادة في تحسين الأداء المالي في المؤسسة الإقتصادية
 - تأثير عملية تقييم الأداء بوظيفة المالية في المؤسسة الإقتصادية
 - دور أدوات مراقبة التسيير الحديثة في تحسين الأداء المالي
 - الأداء المالي و علاقته بالرقابة على الجودة

قائمة المراجع

قائمة المراجع :

مراجع باللغة العربية

الكتب :

1- حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة : نظريات العمليات الإدارية، وظائف المنظمة، الطبعة الثانية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.

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

3- توفيق محمد عبد المحسن: تقييم الأداء مداخل جديدة لعالم جديد" ، دار النهضة العربية ، القاهرة ، 1977.

4- ناصر دادي عدون، عبد الله قويدر الواحد، مراقبة التسيير والأداء في المؤسسة الاقتصادية، جامعة حسنية بن بوعلي الشلف سنة النشر مجهولة، دار المحمدية الجزائرية،

5- محمد فركوس: الموازنات التقديرية اداة فعالة للتسيير، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001.

6- عبد المحسن، توفيق محمد، اتجاهات حديثة في التقييم و التمييز في الادارة ، ستة سيقما و بطاقة القياس المتوازن ، القاهرة ، دار الفكر العربي 2006

7- فليح حسن خلف ، " إقتصاديات الأعمال " ، الطبعة 1 ، عالم الكتاب الحديث ، الأردن ، 2009 ،

8 - عبد المحسن توفيق محمد ، "تقييم الأداء" ، دار النهضة العربية ، مصر ، 1998

9- أحمد شاكر العسكري ، "التسويق الصناعي" ، الطبعة 2 ، دار وائل للنشر ، عمان ، 2005.

10 أحمد سيد مصطفى ، " المدير وتحديات العولمة " ، الطبعة 1 ، دار النهضة العربية ، مصر ، 2001.

11- فلاح حسن الحسيني: مؤيد عبد الرحمان، إدارة البنوك كمدخل كمي واستراتيجي معاصر، دار وائل، عمان.

12- السعيد فرحات جمعة: الأداء المالي لمنظمات الأعمال، دار المريخ للنشر، الرياض، 2000.

- 13- معراج هواري ، مصطفى الباهي ، " مدخل مراقبة التسيير " ديوان المطبوعات الجامعية بن
عكنون ، الجزائر ، 2010 .
- 14 محمد محمود الخطيب: الاداء المالي و اثره على عوائد اسهم الشركات، دار الحامد،
عمان 2009
- 15- ناصر دادى عدون وآخرون، "مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية"، دار المحمدية العامة،
الجزائر، 2004 .
- الرسائل العلمية (المذكرات و الرسائل و أطروحات):
- 1- أمال معبدي ، " قياس وتقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية بإستخدام بطاقة الأداء
المتوازن" مذكرة الماستر في علوم التسيير ، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية وعلوم التسيير ، جامعة
قاصدي مرباح ، ورقلة ، 2011 .
- 2- نعيمة يحياوي : أدوات مراقبة التسيير بين النظرية و التطبيق " ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة
دكتوراه في علوم إقتصادية ، غير منشورة ، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية وعلوم التسيير ، جامعة
الحاج لخضر ، باتنة ، الجزائر ، 2009 ، ص 29 .
- 3 عثمان إحدادن: مدى ملائمة مراقبة التسيير لقطاع البريد والمواصلات، رسالة لنيل شهادة
الماجستير، فرع مالية ، المدرسة العليا للتجارة، دفعة 32
- 4- عبد الوهاب سويسي: تحديد المحتوى و القياس باستعمال أسلوب لوحة القيادة ، أطروحة
دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية ، فرع التسيير ، غير منشورة جامعة الجزائر، 2004 .
- 5¹ بن خروف جلييلة: دور المعلومات في تقييم الأداء المالي للمؤسسة واتخاذ القرار، ماجستير
في علوم التسيير، تخصص مالية المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والبشرية، جامعة
بومرداس، 2006،
- 6- عادل عشي، " الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية ، قياس وتقييم الأداء " ، مذكرة ماستر في
علوم التسيير ، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية وعلوم التسيير ، جامعة بسكرة ، 2001 .

- 7- عمار بن عشي ، "دور تقييم أداء العاملين في تحديد إحتياجات التدريب دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية بسكرة" ، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير ، جامعة محمد بوضياف ، المسيلة ، 2005 - 2006 .
- 10- قريشي محمد الصغير، " واقع مراقبة التسيير في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة " ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في إدارة الأعمال ، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية وعلوم التسيير ، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة، 2013.
- المجلات و المؤتمرات :

- إلهام يجاوي ، "الجودة كمدخل لتحسين الأداء الإنتاجي للمؤسسات الصناعية الجزائرية (دراسة ميدانية بشركة الإسمنت عين التوتة -باتنة-) " ، مجلة الباحث ، العدد 05 ، جامعة باتنة ، الجزائر ، 2007.
- 2- عبد اللطيف، وترتمان، التصويب المتوازنة كأداة لقياس الأداء ،مجلة جامعة تشرين للدراسات و البحوث العلمية ،سلسلة العلوم الاقتصادية و القانونية،2006 ص 149
- 3-عبد العظيم، محمدحسن محمد، دور المعلومات المحاسبية في تفعيل الادارة الاستراتيجية في المنظمات ،مجلة العلوم الاقتصادية و الادارية،2005
- 4- العمري، هاني ،منهجية تطبيق بطاقة الاداء المتوازن في المؤسسات السعودية،مجلة الجامعة الاسلامية،فلسطين. 5- مفيدة يجاوي: مقال بعنوان تحديد الهيكل المالي في المؤسسات العمومية الاقتصادية، مجلة العلوم الانسانية، جامعة بسكرة، العدد2000.

مراجع باللغة الأجنبية :

- 1- *Bernard colasse, Encyclopedie de comtabilité, contrôle de gestion et d'audit, paris, Economica, 2000.*
- 2- *George Langlois, Carole Bonnier, Contrôle de Gestion, France 1992*
- 3- *jean Gebier, Organisation Et Fonctionnement de l'entreprise, corleImpimere, France, 1993.*

4- *Dayan A. Manuel De Gestion, Volume 1, éd Ellipses, Paris, 1999.*

Alain Frenandez, «Les Nouveaux Tableaux Des Bords 5- , 2008. »édition D'organisation, Paris Eralls

6- *C.A Lazard et S.Separi, control de gestion, 3éme édition, 1993*

الملاحق

ملحق رقم 01

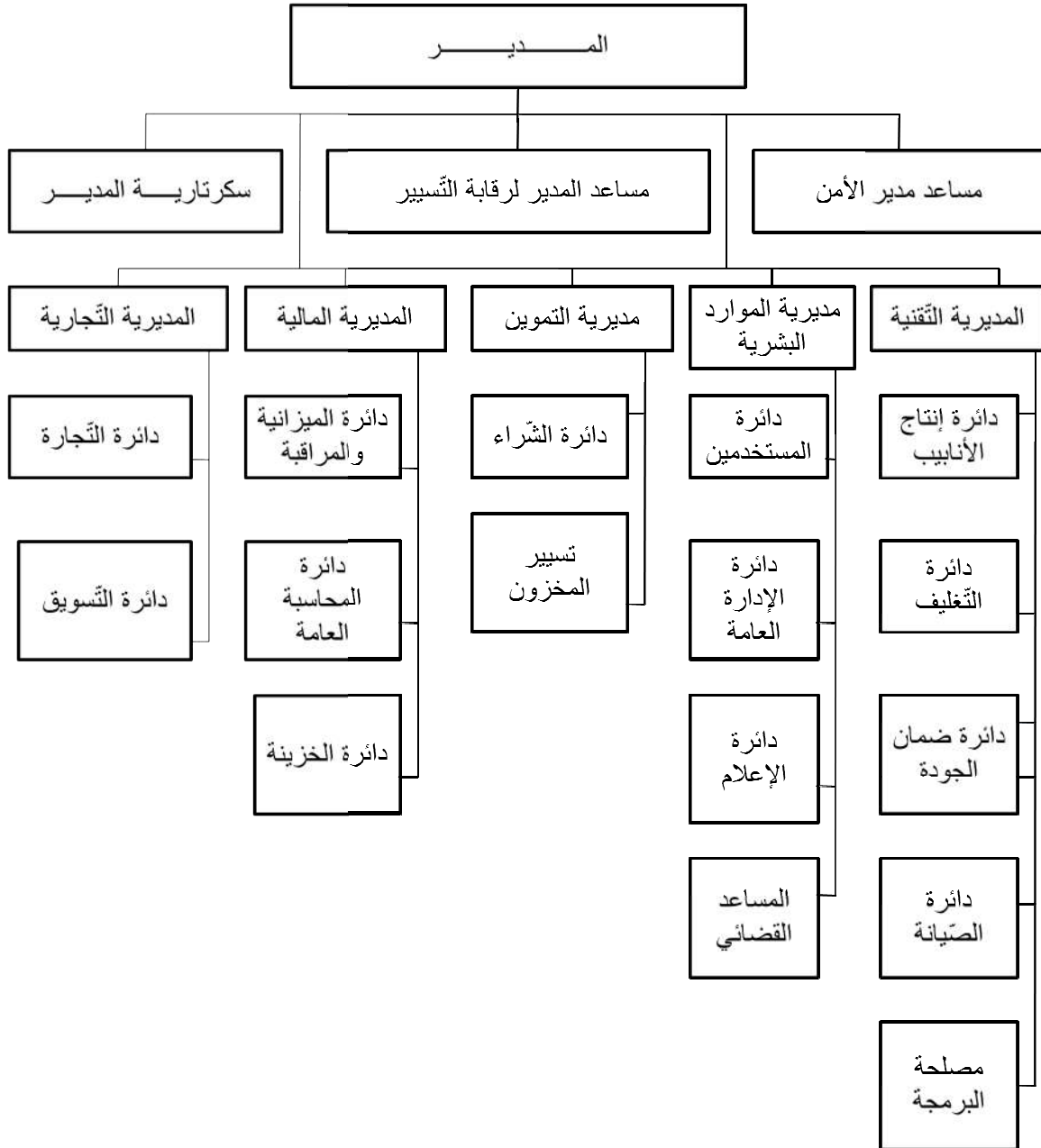
عدد عمال المؤسسة حتى تاريخ 31 ديسمبر 2015

**L'effectif 31 Décembre 2015 est de 857 agents
(dont 79 CDD)**

Catégories	CDI	CDD	Total
Cadres dirigeants	0	0	0
Cadres supérieurs	22	0	22
Cadres	208	4	212
Techniciens et maîtrises	297	23	320
Exécutions	251	52	303
Total	778	79	857

ملحق رقم 02

الهيكل التنظيمي للمؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب "ALFAPIPE"



المصدر: مديرية الموارد البشرية

ملحق رقم 03

الإستبيان

جامعة غرداية

كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير

إستمارة استبيان في إطار التحضير لإعداد مذكرة الماستر

الأخ الكريم ، الأخت الكريمة :

يسرنا و يشرفنا أن نتقدم على سيادتكم بهذا الإستبيان الذي نسعى من خلاله إلى القيام بدراسة حول " دور مراقبة تسيير الإنتاج في تقييم الأداء الإنتاجي " ، و يرجى الإجابة على الأسئلة التالية بمعنى يوضع إشارة (X) في الخانة.

علما بأن إجابتك ستعامل بشكل سري و جماعي لغايات و أغراض البحث العلمي فقط و ستوضع نتائج الدراسة تحت تصرفك في أي وقت و ليس مطلوب منك ذكر إسمك أو عنوانك، شاكرة لكم مجهودكم .

إسم المشرف : بهاز الجيلالي

إسم الطالبة : مكاوي مسعودة

البيانات شخصية : ضع علامة (X) في المكان المناسب

الجنس : ذكر أنثى

العمر : 30-20 سنة 40-31 سنة 50-41 سنة

أكثر من 50 سنة

المستوى التعليمي : أقل من الثانوي ثانوي جامعي

دراسات عليا

الوظيفة التي تشغلها حاليا : إطار مسؤول تحكم عون تنفيذي

الأقدمية في المؤسسة : أقل من 5 سنوات 10-5 سنوات 20-10 سنوات

أكثر من 20 سنة

أسئلة الدراسة :

المحور الأول : مراقبة تسيير الإنتاج

الرقابة على الجودة والمنتج

غير موافق بشدة	غير موافق	موافق بدرجة متوسطة	موافق	موافق بشدة	العبارة
					1- تقوم المؤسسة بإختبارات رقابة الجودة بشكل مستمر لتجنب الخسائر
					2- تحرص المؤسسة على مقارنة منتجاتها بمواصفات الجودة المحددة
					3- تقوم المؤسسة بمراجعة و فحص نظام الجودة بشكل دوري لكشف المشكلات و تجنب حدوث أخطاء
					4- تتبنى المؤسسة في نظامها الإنتاجي إستراتيجيات للوصول للجودة المطلوبة

الرقابة على تكاليف الإنتاج

غير موافق بشدة	غير موافق	موافق بدرجة متوسطة	موافق	موافق بشدة	العبارة
					5- تقوم المؤسسة بإعداد موازنات الإنتاج بشكل مستمر
					6- تقوم المؤسسة بالرقابة على تكاليف التخطيط و تنفيذ الخطط
					7- يتم إعداد تقارير بإنحرافات التكاليف الفعلية عن المعيارية (التقديرية)
					8- تتبنى المؤسسة في نظامها الإنتاجي إستراتيجيات للوصول إلى أقل التكاليف

الرقابة على أنظمة الفحص

غير موافق بشدة	غير موافق	موافق بدرجة متوسطة	موافق	موافق بشدة	العبارة
					9- يتم دوما العمل على فحص مواد الخام لتحقيق من مطابقتها للمواصفات
					10- يتم فحص المواد المخزنة قبل استخدامها في العمليات الإنتاجية
					11- تحرص المؤسسة على إتخاذ الإجراءات التصحيحية عندما تظهر إنحرافات أو أخطاء
					12- التخطيط للعمليات الإنتاجية يمنع و يساعد في الكشف عن الأخطاء لحظة وقوعها

الرقابة على برامج الصيانة و السلامة

غير موافق بشدة	غير موافق	موافق بدرجة متوسطة	موافق	موافق بشدة	العبارة
					13- هناك رقابة بالمؤسسة على سلامة الأجهزة و المعدات و الآلات قبل البدء في العملية الإنتاجية
					14- تقوم المؤسسة بالتفتيش و التأكد من سلامة الأنشطة الإنتاجية
					15- هناك نظام متكامل للصيانة يقلل تعطل الآلات و المعدات
					16- تقوم المؤسسة بعمل صيانة دورية للآلات و المعدات لضمان عدم التوقف المفاجئ

المحور الثاني: تقييم الأداء الإنتاجي

غير موافق بشدة	غير موافق	موافق بدرجة متوسطة	موافق	موافق بشدة	العبارة
					17- تقوم المؤسسة بعملية تقييم الأداء بصفة دورية
					18- هناك علاقة بين تقييم الأداء و تحسين مستوى أداء العامل
					19- يتم إشراك العاملين في حل بعض المشاكل التي تعترض المؤسسة
					20- بالمؤسسة يوجد مقاييس واضحة ودقيقة لتقييم الأداء
					21- تتصف معايير الأداء في المؤسسة بأنها مرنة
					22- نظام تقييم الأداء في المؤسسة يهدف لتحسين الأداء الإنتاجي
					23- معايير قياس و تقييم الأداء الإنتاجي واضحة

ملحق رقم 04

قائمة لأسماء الأساتذة المحكمين

الرقم	الاستاد	الرتبة	الجامعة
01	بوقليمينة عائشة	أستاذة محاضرة من الدرجة " أ "	جامعة غارداية
02	لعمور رملية	دكتورة مساعد من الدرجة " أ "	جامعة غارداية
03	الشرع مريم	أستاذة محاضر من الدرجة " أ "	جامعة غارداية
04	خامرة بوعمامة	استاد مساعد من الدرجة " أ "	جامعة غارداية

ملحق رقم 05

ألفا كرونباخ ثبات أداة الدراسة

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	46	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	46	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.896	23

ملحق رقم 06

المتغيرات الديمغرافية

Statistics

		SEXE	AGE	NIVETUDE	FONC	EXPER
N	Valid	46	46	46	46	46
	Missing	0	0	0	0	0

الجنس

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
Valide	ذكر	36	78,3	78,3	78,3
	الانثى	10	21,7	21,7	100,0
	Total	46	100,0	100,0	

العمر

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
20-30 سنة	16	34,8	34,8	34,8
31-40 سنة	27	58,7	58,7	93,5
41-50 سنة	2	4,3	4,3	97,8
اكثر من 50 سنة	1	2,2	2,2	100,0
Total	46	100,0	100,0	

المستوى التعليمي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
اقل من ثانوي	2	4,3	4,3	4,3
ثانوي	4	8,7	8,7	13,0
جامعي	31	67,4	67,4	80,4
دراسات عليا	9	19,6	19,6	100,0
Total	46	100,0	100,0	

الوظيفة التي تشغلها حاليا

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
اطار	29	63,0	63,0	63,0
مسؤول تحكم	7	15,2	15,2	78,3
عون تنفيذي	10	21,7	21,7	100,0
Total	46	100,0	100,0	

الإقليمية في المؤسسة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
اقل من 5 سنوات	21	45,7	45,7	45,7
10-5 سنوات	19	41,3	41,3	87,0
Valide 20-11 سنة	6	13,0	13,0	100,0
Total	46	100,0	100,0	

ملحق 07

الوصف الإحصائي لمحاور الدراسة

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
Q1	46	4.63	.488
Q2	46	4.15	.470
Q3	46	4.07	.389
Q4	46	4.07	.611
Q5	46	4.00	.632
Q6	46	3.72	.544
Q7	46	3.91	.626
Q8	46	3.87	.718
Q9	46	4.50	.506
Q10	46	4.11	.605
Q11	46	3.91	.509
Q12	46	3.89	.567
Q13	46	4.15	.965
Q14	46	3.80	.619
Q15	46	3.76	.736
Q16	46	3.93	.712
Q17	46	4.02	.931
Q18	46	3.70	.695
Q19	46	3.43	1.003
Q20	46	3.63	.951
Q21	46	3.80	.719
Q22	46	3.93	.742
Q23	46	3.72	.750
QUACONTROL	46	4.2283	.30653
CSTCONTROL	46	3.8750	.38640
AUCONTROL	46	4.1033	.33573
MAINCONTROL	46	3.9130	.64381
PRODPERFORMQNCE	46	3.7484	.60847
Valid N (listwise)	46		

ملحق رقم 08

مصنوفة الارتباط

Correlations

		QUACON TROL	CSTCON TROL	AUCONTROL	MAINCON TROL	PRODPERF ORMQNC
QUACONTROL	Pearson Correlation	1	.281	.373*	.455**	.255
	Sig. (2-tailed)		.058	.011	.002	.087
	N	46	46	46	46	46
CSTCONTROL	Pearson Correlation	.281	1	.391**	.569**	.670**
	Sig. (2-tailed)	.058		.007	.000	.000
	N	46	46	46	46	46
AUCONTROL	Pearson Correlation	.373*	.391**	1	.454**	.371*
	Sig. (2-tailed)	.011	.007		.002	.011
	N	46	46	46	46	46
MAINCONTROL	Pearson Correlation	.455**	.569**	.454**	1	.753**
	Sig. (2-tailed)	.002	.000	.002		.000
	N	46	46	46	46	46
PRODPERFORMQNC	Pearson Correlation	.255	.670**	.371*	.753**	1
	Sig. (2-tailed)	.087	.000	.011	.000	
	N	46	46	46	46	46

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

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

ملحق رقم 09

الإنحدار المتعدد

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	MAINCONTROL, AUCONTROL, QUACONTROL, CSTCONTROL ^a		Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: PRODPERFORMQNC

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.815 ^a	.665	.632	.36897

a. Predictors: (Constant), MAINCONTROL, AUCONTROL, QUACONTROL, CSTCONTROL

1

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	11.079	4	2.770	20.345	.000 ^a
	Residual	5.582	41	.136		
	Total	16.661	45			

a. Predictors: (Constant), MAINCONTROL, AUCONTROL, QUACONTROL, CSTCONTROL

b. Dependent Variable: PRODPERFORMQNC

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.322	.949		.339	.736
	QUACONTROL	-.240	.206	-.121	-1.164	.251
	CSTCONTROL	.568	.176	.360	3.223	.002
	AUCONTROL	.003	.191	.002	.018	.986
	MAINCONTROL	.569	.115	.602	4.956	.000

a. Dependent Variable: PRODPERFORMQNC

ملحق رقم 10

اختبار المتغيرات الديمغرافية

اختبار الجنس

Group Statistics

	SEXE	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
PRODPERFORMQNCE	MALE	36	3.7421	.60495	.10083
	FEMALE	10	3.7714	.65361	.20669

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
PRODPERFORMQNCE	Equal variances assumed	.028	.867	-.134	44	.894	-.02937	.21992	-.47258	.41385
	Equal variances not assumed			-.128	13.595	.900	-.02937	.22997	-.52399	.46526

اختبار العمر

ANOVA

PRODPERFORMQNCE

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1.543	3	.514	1.429	.248
Within Groups	15.118	42	.360		
Total	16.661	45			

المستوى التعليمي

ANOVA

PRODPERFORMQNC

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	2.149	3	.716	2.073	.118
Within Groups	14.511	42	.346		
Total	16.661	45			

الوظيفة

ANOVA

PRODPERFORMQNC

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	3.157	2	1.579	5.027	.011
Within Groups	13.503	43	.314		
Total	16.661	45			

سنوات الخدمة

ANOVA

PRODPERFORMQNC

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.811	2	.405	1.100	.342
Within Groups	15.850	43	.369		
Total	16.661	45			

ملحق رقم 11

أسئلة المقابلة الشخصية

1- ماهو موقع مراقبة التسيير في مؤسسة ALFAPIPE ؟

2- ماهي أهم الأدوات المستخدمة في مراقبة تسيير الإنتاج ؟

3- ماهي الأساليب المتبعة في المؤسسة ؟

4- كيف يمكن تقييم الأداء الإنتاجي في المؤسسة ؟

ملحق رقم 12

مؤشرات تقييم الأداء الإنتاجي في مؤسسة *alfapipe*

1-Résultats physiques :

1-1 Production

**Les ateliers de production
(fabrication et revêtement) ont
réalisé durant le Quatrième
trimestre les quantités suivantes :**

UM : ML

4em Trimestre

Au 31/12/2015

Installations	2015			Prévisions	Réalisations	Taux
	Prévisions	Réalisations	Taux			
Machines à souder	140 875	91 797	65 %	474 575	348 046	73 %
- GR6						
- Hydraulique	140 875	91 797		474 575	348 046	
	0	0		0	0	
Parachèvement	114 816	75 120	65 %	391 872	307 341	78 %
- GR6	114 816	75 120		391 872	307 341	
- Hydraulique	16 000	0		72 000	41 000	
	0	0		0	0	
Revêtement extérieur	134 964	86 870	64 %	390 222	329 678	84 %
- GR6						
- Présta Annaba	134 964	86 870		390 222	329 678	
- Hydraulique	64 000	0		22 000	78 000	
	0	0		0	0	
	0	0		0	0	
Revêtement intérieur	132 480	93 038	70 %	388 800	331 395	85 %

- GR6					
- Présta	132 4	93 03		388 8	331 3
- Annaba	80	8		00	95
- Hydrauliq	0	0		0	0
- ue	0	0		0	0

1-2 Fonctionnement des installations (Premier trimestre 2015)

a) Mise au mille

Installations	4em Trimestre 2015	
	Prévisions	Réalisations
Mise aux mille machins		
- GR6	1 036	1 032
Mise aux mille parachèvements (finition)		
- GR6	1 100	1 075
Mise au mille Globale		
- GR6	1 140	1 109.

b) Taux de marche

UM : %

Installations	4em Trimestre 2015	
	Prévisions	Réalisations
Machines à souder	65%	58.72%
Parachèvement	65%	57.16%

Revêtement extérieur	75%	67.24%
Revêtement intérieur	75%	68.53%

Causes D'arrêts :

Machine à souder : Le taux de marche réalisé MAS 58%, contre 65% prévu : le manque à produire est expliqué par les arrêts rabotage de 859h, réglage fabrication de 832h, arrêt manque bobines de 428h et arrêt absentéisme de 338H.

Parachèvement : Le taux de marche réalisé 57.16%, contre 65% prévu :Le manque à produire est expliqué par l'arrêt important de rupture stock amont tube de 196h, aval engorgé de 99h, arrêt pause de 64h, arrêt changement de joints de 255h relativement au problème d'éclatement de joints et arrêt différentes pannes de 190h.

Revêtement extérieure : Le taux de marche réalisé 67.24%, contre 75% prévu : Le manque à produire est expliqué par l'arrêt important de différentes pannes de 218h, Rupture stock amont de 20h et arrêt programmés de 91h.

Revêtement intérieure: Le taux de marche réalisé 68.53%, Le manque à produire est expliqué par l'arrêt rupture stock amont tube de 130h, aval engorgé de 34h et arrêt demandé par l'équipe des investissements SELMERS de 8h.

c) *Cycle de travail*

	4em Trimestre 2015	
Installations	Prévisions	Réalisations
Machines à souder	3X8X5 Con	3x8x4MAS Con&Dis
Parachèvement	3X8 Con	3x8 Con
Revêtement extérieur	3X8 Dis	2&3x8Dis
Revêtement intérieur	3X8 Dis	2&3x8Dis