جامعة يحيى فارس - المدية –

كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

عنوان المذكرة

دور لوحة القيادة في فعالية مراقبة التسيير في المؤسسة

دراسة حالة مؤسسة نفطال –المدية-

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في قسم: علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

من إعداد الطالبتين:

- صبرين بن شهرة.
- سهيلة مناصري.

تحت إشراف الأستاذ:

- محمد بولصنام

لجنة المناقشة

الإسم واللقب	الرتبة	المؤسسة الأصلية	ملاحظات
محمد بولصنام	أستاذ محاضر	جامعة يحيى فارس -المدية	مشرفا ومقررا

السنة الجامعية: 2021-2022


بسم الله الرحمن الرحيم

شكـــــر وعـرفـان

نتقدم بشكرنا الخالص إلى الأستاذ الدكتور محمد بولصنام بإشرافه على مذكرتنا وهو مفخرة لي، شكرا لك سيدي على توجيهاتك ونصائحك التي أنارت طريق بحثنا إلى أن صار واضح المعالم سهل الفهم

كما نشكر كل من ساعدنا على إنجاز هذا البحث ونخص بالذكر عمال شركة نفطال –المدية- الذين فتحوا لنا أبوابهم بكل فرح وسرور.

دون أن ننسى أساتذتنا الأفاضل الذين جمعتنا بهم رحلة طلب العلم ولم يبخلوا علينا بكلمة نصح وتوجيه أو مد يد العون والمساعدة في رحلة البحث الطويل

(الأستاذ قبطان، الأستاذ الزاهي، الأستاذة العيداني،.....).

كما نشكر كل عمال وموظفي كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



الإهـــــــداء

أهدي ثمرة جهدي هذا

إلى الذي ساندني دائما في مشواري الدراسي وعلمني الكفاح وبذل الغالي والنفيس لإنارة دربي، والدي الحبيب أطال الله عمره.

إلى ينبوع الرحمة والأمل في الحياة التي أنعمتني بالعطف والحنان وعلمتني دروسا لم أحظى بها من الغير، أمي الغالية أطال الله عمرها.

إلى الشموع المضيئة حولي إخوتي: أمينة، عبد الرحمن، مريم

إلى شخص تمنيت لقياه لكن خط الكتاب أجله قبل اللقاء، جدتي رحمها الله.

إلى كل الأهل والأقارب كبيرا وصغيرا

إلى أختي التي لم تلدها أمي إكرام، إلى صديقاتي وزميلاتي اللواتي تحلين بالإخاء وتميزن بالوفاء والعطاء.

إلى أستاذي محمد بولصنام وكل أساتذتي الذين رافقونا في مسيرتي الدراسية من الطور الإبتدائي إلى الجامعي .

صبـــريـــن



الإهـــــــــــداء

من قلب صافي أقدم هذا الإهداء

إلى سندي في هذه الحياة، إلى منبع تقدمي شمعة أملي، أبي العزيز.

إلى التي سقتني بالعطف والحنان وسهرت على تربيتي، أمي.

إلى كل أفراد عائلتي صغيرا وكبيرا.

إلى شموعي المضيئة حولي إخوتي: حفيظة، وسيلة، خديجة، مروان.

إلى كتكوتي الصغير بسيطو، ونجمتي اللامعة نور اليقين حفظهما الله.

إلى اللواتي لم تلدهن أمي لكن وهبتهم لي الأيام، صبرينة، كريمة،مروى، أمينة، أحلام، نبيلة، أمال، عائشة، ياسمين، فريال، روفيدة، حكيمة، نادية، حنان.

إلى بسمة أملي ومصدر قوتي، أحمد .

إلى صديقتي في هذا العمل، صبرين.

إلى أستاذي محمد بولصنام وكل أساتذتي الذين رافقوني في مسيرتي الدراسية.

سهيلة

المستـخـلـص

هدفت هذه الدراسة إلى فهم واحدة من أهم الأدوات التسييرية في المؤسسات بشكل عام، وهي لوحة القيادة من خلال معرفة مركزها و دورها كأداة في تسيير المؤسسة، و هذا بالتطرق إلى مراقبة التسيير أيضا كونها تعتبر من أهم أدواته، التي سعت لأن تمنح الصورة الحقيقية و الواضحة للمؤسسة من أجل أن ترسم خططها و إستراتيجياتها، و تكون قادرة على إتخاذ قرارات صائبة و صحيحة.

وإدراكا منا لأهمية الموضوع ونتائج الدراسة التطبيقية فقد تم توزيع مجموعة من الإستبانات التي تم تصميمها لفحص متغيرات الدراسة على عينة مكونة من 35 موظفا يعملون في مؤسسة نفطال – المدية– والإعتماد على برنامج الـspss لإختبار صحة الفرضيات.

وتوصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: يوجد تأثير لمكانة لوحة القيادة على مراقبة التسيير في مؤسسة نفطال –المدية–، كما توصلنا إلى وجود علاقة إرتباطية متوسطة بين المتغيرين لوحة القيادة ومراقبة التسيير.

الكلمات المفتاحية: لوحة القيادة، مراقبة التسيير، مؤسسة نفطال –المدية–.

Abstract : This study aims to help to understand one of the most Important management tools in institutions in general, and it's the dashboard by knowing its position and its role as a tool in the management of the institution, and this by touc hing on the management control also being considered one of its most important tools, tools that sought to give the real and clear image to the institution in order to draw its plans and strategies, and be able to make correct decisions by using the indicators of the dashboard which play a huge role.

Realizing the importance of the subject and the results of the applied study, a set of questionnaires that were designed to examine the variables of the study were distributed to a sample of 35 employees working in the Naftal foundation – Medea – and relied on the spss program to test the validity of the hypotheses.

This study reached a set of results, the most important of which are: There is an effect of the position of the dashboard on the management control in the Naftal

foundation - Medea-, and we also found a medium correlation between the two variables of the dashboard and management control.

Key Words: Dashboard, Management Control, Naftal Foundation- Medea -.

فـــهرس المـحتـويات

المحـــــتـــــويات	الصـفحة
البسملة	-
شكر وعرفان	-
الإهداء	-
المستخلص	I
فهرس المحتويات	III
قائمة الجداول	VII
قائمة الأشكال	IX
قائمة الملاحق	X
مقدمة عامة	أ
الفصل الأول: الإطار النظري لمراقبة التسيير	
تمهيد	2
المبحث الأول: أساسيات مراقبة التسيير	3
المطلب الأول: ماهية مراقبة التسيير	3
أولا: التطور التاريخي لمراقبة التسيير	3
ثانيا: مراقبة التسيير في مدارس التسيير	4
ثالثا: مفهوم مراقبة التسيير	4
رابعا: خصائص مراقبة التسيير	7
المطلب الثاني: أنواع وأهداف مراقبة التسيير	9
أولا: أنواع مراقبة التسيير	9
ثانيا: أهداف مراقبة التسيير	15
المطلب الثالث: مكانة نظام مراقبة التسيير ودوره	16
أولا: مكانة نظام مراقبة التسيير	16
ثانيا: دور نظام مراقبة التسيير	21
المبحث الثاني: الأدوات التقليدية لمراقبة التسيير	25
المطلب الأول: المحاسبة العامة	25

المطلب الثاني: المحاسبة التحليلية	27
المطلب الثالث: التحليل المالي	29
المطلب الرابع: الموازنة التقديرية	33
المبحث الثالث: الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير	36
المطلب الأول: بطاقة الأداء المتوازن	36
المطلب الثاني: نظام التكاليف على أساس النشاط ABC	40
المطلب الثالث: نظام الإدارة على أساس الأنشطة ABM	42
المطلب الرابع: لوحة القيادة	46
خلاصة الفصل	48
الفصل الثاني: عرض نظري للوحة القيادة	
تمهيد	50
المبحث الأول: ماهية لوحة القيادة	51
المطلب الأول: مفهوم لوحة القيادة	51
المطلب الثاني: ميادئ لوحة القيادة وخصائصها	54
أولا: مبادئ لوحة القيادة	54
ثانيا: خصائص لوحة القيادة	55
المطلب الثالث: أهداف لوحة القيادة وأهميتها	58
أولا: أهداف لوحة القيادة	58
ثانيا: أهمية لوحة القيادة	58
المبحث الثاني: أنواع مصادر مكونات ومراحل تصميم لوحة القيادة	60
المطلب الأول: أنواع لوحة القيادة	60
المطلب الثاني: مصادر ومكونات لوحة القيادة	63
أولا: مصادر لوحة القيادة	63
ثانيا: مكونات لوحة القيادة	65
المطلب الثالث: مراحل تصميم لوحة القيادة والعوامل المؤثرة في تصميمها	68
أولا: مراحل تصميم لوحة القيادة	68
ثانيا: العوامل المؤثرة في تصميم لوحة القيادة	71
المبحث الثالث: دور لوحة القيادة في مراقبة التسيير ومكانتها	73
المطلب الأول: دور لوحة القيادة في مراقبة التسيير	73

أولا: الوظائف الأساسية للوحة القيادة	73
ثانيا: مبادئ إستعمال لوحة القيادة	75
المطلب الثاني: مكانة لوحة القيادة في مراقبة التسيير	76
أولا: تطبيق لوحة القيادة في مراقبة التسيير	76
ثانيا: مكانة لوحة القيادة في مراقبة التسيير	78
المطلب الثالث: حدود إستعمال وعوامل نجاح لوحة القيادة	81
أولا: تحليل لوحة القيادة الفعالة	81
ثانيا: حدود إستعمال لوحة القيادة	82
ثالثا: العوامل الأساسية لنجاح لوحة القيادة	84
خلاصة الفصل	86
الفصل الثالث: دراسة تطبيقية للوحة القيادة في مؤسسة نفطال–المدية–	
تمهيد	88
المبحث الأول: تقديم شركة نفطال–المدية–	89
المطلب الأول: لمحة تاريخية عن شركة نفطال–المدية–	89
المطلب الثاني: أساسيات عن شركة نفطال–المدية	90
أولا: مهام مؤسسة نفطال	90
ثانيا: منتجات المؤسسة ورقم أعمالها	91
ثالثا: الإمكانيات المادية والبشرية للمؤسسة	93
رابعا: زبائن مؤسسة نفطال وأهدافها الإستراتيجية	94
المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة نفطال–المدية	95
المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية	99
المطلب الأول: منهجية الدراسة	99
المطلب الثاني: أدوات الدراسة	99
المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة	101
المبحث الثالث: تحليل نتائج الإستبيان	102
المطلب الأول: الإختبارات القبلية	102
المطلب الثاني: الخصائص الشخصية لمتغيرات الدراسة	107
المطلب الثالث: مناقشة نتائج الإستبيان	111
المطلب الرابع: إختبار فرضيات الدراسة الميدانية	117

خلاصة الفصل	122
خاتمة عامة	124
قائمة المراجع	126
الملاحق	133

قائـــــمة الجـــداول

رقم الجدول	عنـــــــــوان الشـــكل	الصفحة
(2-1)	لوحة القيادة المالية	61
(3-1)	مبيعات الوقود للمقاطعة التجارية لنفطال-المدية- للسنوات الخمس الأخيرة	92
(3-2)	عدد العمال الدائمين والمتعاقدين لمؤسسة نفطال –المدية-	94
(3-3)	درجت مقياس الدراسة	100
(3-4)	درجات مقياس ليكارت	101
(3-5)	معامل ألفا كرومباخ لقياس ثبات الإستبانة	102
(3-6)	معاملات الإرتباط بين أبعاد لوحة القيادة والعبارات التابعة له	103
(3-7)	معاملات الإرتباط بين عبارات مراقبة التسيير	104
(3-8)	معاملات الإرتباط بيرسون بين كل متغير من متغيرات الدراسة والدرجة الكلية للإستبيان	105
(3-9)	إختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة (كولموجروف-سميرنوف)	106
(3-10)	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	107
(3-11)	توزيع أفراد العينة حسب السن	108
(3-12)	المستوى التعليمي لأفراد العينة	109
(3-13)	توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية	110
(3-14)	تحليل عبارات البعد الأول (محتويات لوحة القيادة)	112
(3-15)	تحليل عبارات البعد الثاني (مكانة لوحة القيادة)	113
(3-16)	تحليل عبارات البعد الثالث (دور لوحة القيادة)	114
(3-17)	تحليل عبارات البعد الرابع (جودة لوحة القيادة)	115
(3-18)	تحليل عبارات المحور الثاني (مراقبة التسيير)	116
(3-19)	صلاحية النموذج	117
(3-20)	نتائج الإنحدار المتعدد لمحتوى لوحة القيادة على مراقبة التسيير	119
(3-21)	نتائج الإنحدار المتعدد لمكانة لوحة القيادة على مراقبة التسيير	119

(3-22)	نتائج الإنحدار المتعدد لدور لوحة القيادة على مراقبة التسيير	120
(3-23)	نتائج الإنحدار المتعدد لجودة لوحة القيادة على مراقبة التسيير	121

قائـــــــــمة الأشـــــكـــال

رقم الشكل	عـــــنـــوان الشكـــل	الصفحة
(1-1)	مفاهيم إرتكاز مراقبة التسيير	7
(1-2)	أهداف نظام مراقبة التسيير	16
(1-3)	مراقبة التسيير مرتبطة مباشرة مع المديرية العامة	17
(1-4)	مراقبة التسيير مرتبطة بالمديرية الوظيفية	18
(1-5)	مراقبة التسيير مرتبطة مباشرة بالمديرية العامة	19
(2-1)	الشكل العام للوحة القيادة	64
(2-2)	أحد أنواع منبهات إتخاذ القرار	67
(2-3)	مراحل تصميم لوحة القيادة	69
(2-4)	العوامل المؤثرة في لوحة القيادة	72
(2-5)	موقع لوحة القيادة ضمن حلقة التسيير	80
(2-6)	التغذية العكسية لنظام لوحة القيادة	83
(3-1)	الهيكل التنظيمي لمؤسسة نفطال-المدية-	96
(3-2)	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	107
(3-3)	توزيع أفراد العينة حسب متغير السن	108
(3-4)	المستوى التعليمي لأفراد العينة	109
(3-5)	توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية	110

قـــــــائـمة الملاحـق

رقم الملحق	عنوان الملحق	الصفحة
1	الإستبيان الموزع على الموظفين	134
2	مخرجات برنامج الـــSPSS للإستبيان الموزع على الموظفين	138

مقـــدمـة عـامـــة

مقدمة عامة

لطالما سعت المؤسسة باختلاف أنواعها إلى تحقيق أهدافها، و تعظيم أرباحها، لضمان بقائها و هذا يتم بواسطة رسم خططها و جعلها واضحة و سهلة التطبيق و تكييفها وفقا لما تمتلكه من إمكانيات بشرية، مادية، و حسب مجال نشاطها و البيئة المحيطة بها.

أن تمتلك المؤسسة صورة واضحة حول المسار الذي تريد الوصول إليه، هو أن تمتلك معلومات قيمة تجعلها على دراية بكل صغيرة و كبيرة حول ما يدور داخل أروقتها، و خارجها.

وللحصول على معلومات مفيدة و مهمة، تحتاج المؤسسة إلى تسيير فعال من خلال تطبيق وظائفها على أكمل وجه، و ذلك عن طريق دراسة، تنظيم، تخطيط، تطبيق، تسيير و مراقبة.

و يعد نظام مراقبة التسيير أحد أهم الركائز التي تقوم عليها المؤسسة، كيف لا و هو الذي يسهر على استمرارية و ديمومة عمل المؤسسة المخطط له عن طريق مختلف أدواته التي تساهم في ترجمة و توفير معلومات آنية و ملائمة، تمكنها من المتابعة و التحكم في نشاطاتها.

تطورت أدوات نظام مراقبة التسيير بتطور الغاية منها، و تعددت إنطلاقا من المحاسبة العامة كمرحلة أولى، مرورا بالمحاسبة التحليلية و الموازنات التقديرية و غيرها من الأدوات التقليدية و الحديثة التي كان لازما إستحداثها نظرا لسرعة التطور الذي تشهده المؤسسات في مختلف القطاعات.

و لعل أداة لوحة القيادة تعد من أبرز الأدوات المستحدثة، نظرا للقدرة على التحكم فيها و في مؤشراتها، ما يجعلها قادرة على المساعدة بشكل كبير و فعال في لفت الإنتباه للأمور الأساسية و جعلها تتحسن.

و من خلال ما سبق ذكره تبرز معالم الإشكالية التي يمكن طرحها من خلال السؤال التالي:

كيف يتم تفعيل مراقبة التسيير من خلال لوحة القيادة في مؤسسة نفطال –المدية– ؟

سؤال يقودنا إلى طرح مجموعة من الأسئلة الفرعية المتمثلة في:

– هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمحتوى لوحة القيادة على مراقبة التسيير في مؤسسة نفطال –المدية–؟

– هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمكانة لوحة القيادة على مراقبة التسيير في مؤسسة نفطال –المدية–؟

– هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لدور لوحة القيادة على مراقبة التسيير في مؤسسة نقطال – المدية – ؟

– هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لجودة لوحة القيادة على مراقبة التسيير في مؤسسة نفطال –المدية–؟

فرضيات الدراسة

– لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمحتوى لوحة القيادة على مراقبة التسيير في مؤسسة نفطال –المدية–.

– يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمكانة لوحة القيادة على مراقبة التسيير في مؤسسة نفطال – المدية–.

– لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لدور لوحة القيادة على مراقبة التسيير في مؤسسة نفطال – المدية–.

– لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لجودة لوحة القيادة على مراقبة التسيير في مؤسسة نفطال – المدية–.

أهداف الدراسة

– التعرف أكثر على كيفية سير عمل المؤسسة .

– معرفة كيفية إستجابة المؤسسة للأخطاء و الأخطار التي تواجهها.

– معرفة طرق مراقبة المؤسسة لنشاطاتها.

– تسليط الضوء على أحد أهم الأدوات الحديثة في مراقبة التسيير و هي لوحة القيادة، و إدراك أهميتها.

– معرفة كيفية مساهمة لوحة القيادة في فعالية مراقبة التسيير بمؤسسة نفطال –المدية–.

– معرفة مدى مساهمة أبعاد لوحة القيادة (المحتوى، المكانة، الدور، الجودة) في عملية مراقبة التسيير بمؤسسة نفطال –المدية–.

أهمية الدراسة

– تتناول أداة من الأدوات التي أصبحت ضرورية عند معظم المؤسسات باختلاف أنواعها، ألا و هي لوحة القيادة و التي يعتمد عليها في مراقبة التسيير.

– تتناول الدراسة أداة لوحة القيادة و مساهمتها في إتخاذ القرارات، هذه الأخيرة التي تمثل أهم شيء تهتم به المؤسسة.

– تدرس واحدا من أهم الميادين في المجال الإقتصادي و التسييري ألا و هو مراقبة التسيير.

– لفت إنتباه المؤسسة محل الدراسة إلى أهمية (محتوى، مكانة، دور، جودة) لوحة القيادة وفعاليتها في مراقبة التسيير.

متغيرات الدراسة

إقتصرت الدراسة على دراسة العلاقة بين المتغيرين التاليين: لوحة القيادة كمتغيرمستقل ومراقبة التسيير كمتغير تابع.

المنهج المتبع

للإجابة على إشكالية الدراسة ومحاولة إختبار صحة الفرضيات، إخترنا إتباع المنهج الوصفي التحليلي، حيث إستخدمناه في الجانب النظري للإحاطة بالمفاهيم المتعلقة بلوحة القيادة ومراقبة التسيير وكذلك في الجانب التطبيقي من أجل الحصول على نتائج جيدة، كما إستخدمنا الإستبيان للقيام بالدراسة الميدانية لمعرفة دور لوحة القيادة في فعالية مراقبة التسيير في مؤسسة نفطال –المدية.

حدود الدراسة

تتمثل حدود الدراسة فيما يلي:

الحدود المكانية: أجريت هذه الدراسة في مؤسسة نفطال –المدية–.

الحدود البشرية: موظفي وإطارات وعملاء مؤسسة نفطال –المدية–.

الحدود الموضوعية: وتتعلق بمتغيري الدراسة وهما: لوحة القيادة ومراقبة التسيير.

الحدود الزمنية: أجريت هذه الدراسة خلال السداسي الثاني من السنة الجامعية 2022/2021.

أسباب إختيار الموضوع

– لوحة القيادة كمصطلح مألوف لدى الكل في السيارات و الطائرات، فماذا عن المؤسسة ؟ هنا تتمثل الرغبة في إكتشاف و إختيار الموضوع؛

– الرغبة في إثراء الرصيد المعرفي نظرا لقلة المعلومات التي نملكها عنه؛

– الرغبة في معرفة كل ما يتعلق بمراقبة التسيير.

صعوبات الدراسة

– قلة المراجع و المعلومات المتعلقة بالموضوع؛

– عدم فهم موضوع الدراسة من طرف موظفي المؤسسة في بعض الأحيان؛

الدراسات السابقة

دراسة: محمد بولصنام، بوشو جميلة، 2017، **لوحة القيادة كأداة من أدوات تحسين مراقبة التسيير في المؤسسة (دراسة حالة مؤسسة بوفال)**، جامعة البليدة، ملتقى وطني حول مراقبة التسيير كآلية لحوكمة المؤسسات وتفعيل الإبداع.

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز دور لوحة القيادة كأداة من أدوات تحسين مراقبة التسيير، وإسقاط ذلك على مؤسسة بوفال بالبرواقية.

إذ توصلت هذه الدراسة إلى أنه من أهم العوامل التي تساعد على قيادة المؤسسة نحو تحقيق أهدافها هو الإستعمال الجيد لأدوات مراقبة التسيير، ومن بين هذه الأدوات لوحة القيادة التسييرية التي تساهم في التحكم في سير المؤسسة على المدى القصير.

دراسة: عبد الخالق زيتوني، 2014/2013، **لوحة القيادة كأداة مراقبة التسيير في المؤسسات المصرفية، (دراسة حالة المديرية الجهوية للبنك الفلاحي والتنمية الريفية)**، جامعة قاصدي مرباح،

ورقلة، مذكرة ماستر، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص فحص ومراقبة التسسر.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور لوحة القيادة التي تعد كأداة من أدوات مراقبة التسيير من خلال التعرف على مفهوم كل من لوحة القيادة ومراقبة التسيير والعمل على إكتشاف طبيعة العلاقة بين هذين المفهومين.

ومن أهم نتائج هذه الدراسة أنه من العوامل المساعدة في تحقيق أهداف المؤسسة هو الإستعمال الجيد لأدوات مراقبة التسيير، ولعل أنسب هذه الأدوات هي لوحة القيادة إذ أصبح إستعمالها ضرورة في المؤسسة لأنها تسمح بمتابعة وقياس عدة ظواهر سواء مالية أو غير مالية كونها تعتمد على تحديد دوري للمعلومات.

دراسة: عقون سعاد، 2002/2001، **نظام مراقبة التسيير: أدواته ومراحل إقامته بالمؤسسة الإقتصادية، (دراسة حالة مؤسسة فلاش الجزائر)**، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر.

هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على نظام مراقبة التسيير والتطرق لأبعاده المتعددة وكيفية الإعداد العملي لهذا النظام.

من أهم النتائج المتوصل إليها أن نظام مراقة التسيير في المؤسسة يظهر كنظام فرعي يسمح بالتأكد من أنه تم الحصول وإستغلال الموارد بفعالية وكفاءة لتحقيق أهداف المؤسسة.

دراسة: رحيمة حاجي، 2017/2016، دور **لوحة القيادة في تقييم الأداء المالي في المؤسسة الإقتصادية، (دراسة حالة مؤسسة نفطال وحدة GPL رقم 704-أم البواقي)**، مذكرة ماستر، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص محاسبة ومالية.

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز أهمية تقييم الأداء المالي لاستخدام لوحة القيادة، والتعرف بشكل تفصيلي على نظام لوحة القيادة في المؤسسة.

توصلت هذه الدراسة إلى أن عملية تقييم الأداء المالي تعتبر كاحدى التقنيات التي تساعد المؤسسة الإقتصادية على التنبؤ بالمستقبل، كما أن الإستعمال الجيد لأدوات مراقبة التسيير وخاصة

لوحة القيادة يسمح باتخاذ الإجراءات التصحيحية الملائمة بشكل سريع يحسن من أداء المؤسسة الإقتصادية.

دراسة: سعدون آسيا، وغويلة أمينة، 2019/2018، **دور لوحة القيادة في دعم مراقبة التسيير في المؤسسة الإقتصادية (دراسة حالة الشركة الإفريقية للزجاج)**، مذكرة ماستر، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم المالية والمحاسبة، تخصص محاسبة وجباية، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل.

هدفت هذه الدراسة إلى محاولة التعرف بلوحة القيادة كأداة من ادوات مراقبة التسيير، التي كادت أن تكون مجهولة من طرف المسيرين وذلك من خلال التعرف بشكل تفصيلي على نظام لوحة القيادة في المؤسسة القيادة وربطه بمراقبة التسيير في المؤسسة.

توصلت هذه الدراسة إلى أن لوحة القيادة ظهرت لتكملة أدوات مراقبة التسيير التقليدية، فهي تعمل على توفير معلومات آنية وتشغيلية بشكل مبسط وملخص يسمح للمؤسسة الإقتصادية بمراقبة أنشطتها خاصة إذا تم تصميمها بشكل جيد وتقديمها بمحتوى يعكس للمسؤول مستوى الأداء.

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

تطرقت الدراسات السابقة عموما إلى لوحة القيادة كأداة تحسين مراقبة التسير في المؤسسة، والبعض الآخر إلى نظام مراقبة التسيير: أدواته ومراحل إقامته في المؤسسة، وكذا دور لوحة القيادة في تقييم الآداء المالي في المؤسسة، إلا أن دراستنا تختلف عن بعض هذه الدراسات في المتغير التابع أحيانا، وأحيانا أخرى في المتغير المستقل، ونجد أنها قد تشابهت في كلا المتغيرين(لوحة القيادة ومراقبة التسيير) مع دراسات أخرى. أما بالنسبة للفترة الزمنية والمؤسسة محل الدراسة فهي تختلف من دراسة لأخرى وما يميز دراستنا عنها هو معرفة مدى مساهمة أبعاد لوحة القيادة (المحتوى، المكانة، الدور، الجودة) في عملية مراقبة التسيير بمؤسسة نفطال –المدية–.

هيكل الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة، والإجابة على الإشكالية المطروحة و كذا التأكد من الفرضيات تم تقسيم هذا العمل إلى ثلاث فصول، حيث سيتم التطرق في الفصل الأول الذي جاء بعنوان(الإطار

النظري لمراقبة التسيير) إلى كل ما يخص مراقبة التسييرمن تطور تاريخي إلى مفاهيم و خصائص و مكانته كنظام.

أما الفصل الثاني الذي جاء بعنوان (عرض نظري للوحة القيادة) فسيكون بشكل مفصل عن لوحة القيادة كأداة وكيفية تصميمها و أهم مكوناتها و وظائفها.

وبالنسبة للفصل الثالث سيمثل الدراسة الميدانية التي أجريت في مؤسسة نفطال–المدية– لتبيان دور لوحة القيادة في فعالية مراقبة التسيير بالمؤسسة.

وفي نهاية البحث يتم تلخيص أهم ما جاء في المذكرة في الخاتمة العامة التي ستتضمن جملة من النتائج المتوصل إليها و كذا أهم التوصيات.

الفصل الأول:

الإطار النظري لمراقبة التسيير

تمهيـد

يعتبر التحكم في نشاطات المؤسسة وتسييرها من أهم الأهداف التي يُسعى إلى تحقيقها بكفاءة، لما تعود عليه من أهمية على السيرورة الحسنة للمؤسسة وتطورها، حيث تجعلها تملك صورة واضحة على ما تقوم به وما تخطط له، رغبة في تقديم ما هوأفضل، وتجنبا للمعوقات التي تصادفها.

وما نظام مراقبة التسيير، إلا داعم لهذا التوجه إذا ما تم تطبيقه بشكل صحيح وبفعالية متمثلا في مختلف أدواته، تقليدية كانت أم حديثة والتي تساعد على إثراء ذلك الفكر الراغب في معرفة كل الجوانب التي تخص المؤسسة ومراقبتها.

وعلى هذا الأساس تم تقسيم هذا الفصل إلى مباحث تتشكل ممايلي:

المبحث الأول: أساسيات مراقبة التسيير، حيث تم التطرق لعموميات حول نظام مراقبة التسيير وأهدافه مع إبراز مكانته في المؤسسة

المبحث الثاني: الأدوات التقليدية لمراقبة التسيير،مع تقديم لمحة حول كل أداة.

المبحث الثالث: الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير، حيث تم التركيز على الدعائم الجديدة التي أصبح يبنى عليها نظام مراقبة التسيير.

المبحث الأول: أساسيات مراقبة التسيير

إن كبر حجم المؤسسات وتنوعها وكذا تطور وتعقد العمليات التسييرية أدى إلى تطور متزامن لمراقبة التسيير، إذ تعتبر هذه الأخيرة إحدى الوسائل الضرورية لقيادة المؤسسات العمومية منها أو الخاصة من خلال مسارها الذي يتضمن تصحيح الأخطاء والإنحرافات وتحسين الأداء، وأيضا لما تحققه من ضبط في تسيير النشاطات والتنسيق فيما بينها.

المطلب الأول: ماهية مراقبة التسيير

قبل الإشارة إلى مفهوم نظام مراقبة التسيير وخصائصه سيتم التطرق الى المراحل التي مرت عليها مراقبة التسيير.

أولا: التطور التاريخي لمراقبة التسيير

ظهر مصطلح مراقبة التسيير لأول مرة في المؤسسات الأمريكية، ويرجع ذلك إلى الفترة ما بين الحربين العالميتين. لكن انتشارها لم يكن إلا بعد الحرب العالمية الثانية وذلك بسبب سيطرة المذهب المنفعي الذي كان سائدا في مرحلة إزدهار هذه المؤسسات، التي لم تكن في هذه الفترة بحاجة إلى التحكم في التكاليف وتحديد المسؤوليات نظرا للنتائج المرضية التي كانت تحققها. غير أن أزمة 1929م وتأثيرها على المؤسسات الأمريكية أدى إلى توقف الازدهار وقلة الموارد مما تطلب تطوير أدوات جديدة موجهة لتسيير المؤسسات بالعمل على التحكم في التكاليف وتحديد المسؤوليات.[1]

وعموما لقد شهدت مراقبة التسيير أربعة مراحل:[2]

المرحلة الأولى: في البداية وكمرحلة أولى استعملت مراقبة التسيير المحاسبة العامة وإعلام المسيرين بالمعلومات اللازمة المتنوعة المتعلقة بعلاقة المردودية بالنشاط، والمنتجات المحققة والمباعة من طرف المؤسسة. وهكذا وضعت النقاط الأولى لاستعمال أنظمة النسب ومؤشرات قياس الأداء الإقتصادي منذ بداية القرن الماضي وشاع نظام النسب وتطور داخل المؤسسات الأمريكية الخاصة

[1] ناصر دادي عدون وآخرون، **مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية (حالة بنوك)**، د.ط، دار المحمدية العامة، الجزائر،2004، ص11.

[2] العلوي نسيمة، بن موهوب نور الهدى، **دورالمراجعة الداخلية في نظام مراقبة التسيير(دراسة حالة المركب الصناعي والتجاري الحروش)**، مذكرة ماستر، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص مالية مؤسسة، جامعة 8 ماي1945قالمة،2019-2020، ص29.

مثل مؤسسة"*DUPOINT "سنة 1907وهذا النظام وضع لأول مرة في علاقة مع حسابات الميزانية و النتائج من أجل إبراز مختلف خطوات تكوين المردودية في كل الهوامش التجارية.

المرحلة الثانية: تعتبر هذه المرحلة بداية اللامركزية في المؤسسة ووضعت من طرف "SLOAM" الذي وضع ميكانيزمات التنظيم وتقسيم هيكل المؤسسة إلى عدة وظائف داخل المقر المركزي كالخزينة المالية، البحث والتطوير، وحاول فرض نظام إستقلالية الأقسام في التسيير وإجراء مقارنة داخلية مع الأقسام الأخرى من أجل تحديد الموارد الضرورية للإستثمارات الجديدة تطويرها.

المرحلة الثالثة: المرحلة التي تأسس فيها نظام مراقبة التسيير والتي جاءت بعد الحرب العالمية الثانية في عصر الطرق التقنية للتسيير والتنبؤ التقديري والتي طبقت في المؤسسات الخاصة، هذه الأخيرة خصت إستراتيجية تخطيط العمليات والموازنة عن طريق الأقسام التي تعتبر ذات أهمية في المستقبل بالنسبة للمسيرين، ولكن ذلك في تخطيط عملياتهم وتسيير الميزانية الداخلية من أجل مطابقة الموارد مع الاهتمامات الخاصة.

المرحلة الرابعة: هذه المرحلة التي تعتبر من أهم المراحل لتطور مراقبة التسيير ظهرت في الستينات مع انتشار أسس الإدارة بالأهداف التي أنشأت نمط التنظيم التسلسلي الذي يعتمد على معالجة لأهداف ومقارنتها بالنتائج الموازية، والذي استدعى عن طريق مراقبة التسيير تصميم مراكز المسؤولية وبذلك رسمت مراقبة التسيير أولى مستويات المسؤوليات التسلسلية.

ثانيا: مراقبة التسيير في مدارس التسيير

المدارس الكلاسيكية: كانت رؤية النظرية الاقتصادية الكلاسيكية في بادئ الأمر لمفهوم التسيير في المؤسسة على أنه كمية السلع أو الخدمات المنتجة بدلالة السعر الذي كان يمثل الهدف الأول بالنسبة للمؤسسة الصناعية، حيث كان لزاما عليها أن تنتج كميات ضخمة من السلع المماثلة لتلبية الطلب عليها، وتخفيض تكلفة الوحدة إنطلاقا من فكرة إقتصاديات الحجم ولكن رغم هذا فإنه لم يغب عن الأذهان رواد هذه المدرسة أهمية الرقابة، وفيما يلي بعض إسهاماتهم:[1]

[1] زابي مريم، عيسي عيدة، **مراقبة التسيير كنظام للمعلومات(دراسة حالة مفتشية الضرائب سورالغزلان)**، مذكرة ماستر، معهد العلوم الإقتصادية التجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية، المركز الجامعي العقيد أكلي محند اولحاج، البويرة، 2012/2011، ص ص7-8.

***dupont:** شركة كيميائية أمريكية تأسست في جويلية 1802 كمطحنة للبارود وتعتبر ثاني أكبر شركة كيمياويات في العالم.

- **f.w. Taylor:** أدخل مفهوم التنظيم العلمي للعمل.

- **Dedeaux:** قسم الحركات وقام بقياس الوقت اللازم لإتمام كل عملية وهذا من أجل تقسيم المهام وإلغاء الحركات غير المؤدية لزيادة الإنتاجية.

- **Fayol:** اشتهر بشعاره p.o.c.c.c(التنبؤ،التنظيم، القيادة، التنسيق، الرقابة) حيث حدد الوظائف الأساسية للتحكم في المؤسسة في وظيفة المراقبة.

- **Max Weber:** حلل البيروقراطية على أساس أنها تقيد العمال بوضع معايير وقواعد للعمل يجب احترامها والسير وفقها من طرف العمال.

مدرسة العلاقات الإنسانية: غيرت هذه المدرسة بصفة جذرية بعض المفاهيم حول اندماج العمال في المؤسسة إذ بينت العديد من الدراسات التي أجريت مدى أهمية تحفيز العاملين من خلال العمل على إيجاد مناخ سليم ومناسب للعلاقات الإنسانية بتوفير المعاملة الحسنة للعمال ومساعدتهم على حل مشاكلهم وتجنب الاستخدام غير الإنساني لهم ولجهودهم وتوفير الحرية في التفكير والرأي وإيجاد العلاقات الحسنة بينهم وبين المؤسسة ومالكيها وإدارتها بل وحتى إشراكهم في رسم خطط للمؤسسة وأهدافها الإستراتيجية وذلك لتحفيزهم على زيادة أدائهم.

نظرية الأنظمة: لقد حاول مفكرو هذه المدرسة طرح نظرة نظامية وهيكلية للرقابة والتي في نظرهم يمكن أن تظهر المفهوم الشامل لهذه الوظيفة.

ثالثا: مفهوم مراقبة التسيير

إختلفت التعاريف حول مراقبة التسيير وتنوعت وسيتم ذكرها كالتالي:

يعرف" **j.l.ardoun. M.michel et l.jschmid**" مراقبة التسيير على أنها مجموع الأعمال والإجراءات والوثائق الهادفة إلى مساعدة المسؤولين العمليين في التحكم في أدائهم التسييري لبلوغ الأهداف المحددة." [1]

[1] Anne Marie Keiser,**Contrôle de Gestion**,Edition Eska, 2em edition,Paris France,2000,p16.

يقول"**A burland**"" أن مراقبة التسيير هي إحدى الدواليب الأساسية للتعديل الداخلي والقيادة، تهدف إلى تعبئة الموارد البشرية بالمؤسسة وإلى جعل الأعمال التي يقوم بها مختلف الأعوان بداخل المؤسسة متناسقة حتى تساهم بذلك في تحقيق الأهداف".

حسب"**Dearden. Anthony** ":" فإن مراقبة التسيير هي المسار الذي يتأكد من خلاله المدراء من أنه تم الحصول على الموارد واستغلالها بفعالية وكفاءة لتحقيق أهداف المؤسسة " [1]

حسب " **M.GERVAIS** ": " مراقبة التسيير هي العملية التي من خلالها يتحقق المسيرون من أن الموارد موجودة ومستعملة بصفة فعالة وبنجاعة وملائمة بما يتماشى مع تحقيق أهداف المؤسسة، وأن المساعي والتوجهات الحالية تسير جيدا وفق الإستراتجية المحددة ". [2]

يمكن القول من خلال التعاريف السالفة الذكر على إختلاف وجهات نظر أصحابها أن مراقبة التسيير مفهوم متعدد ولا يمكن الإلمام بجميع جوانبه، إلا انه يمكن القول أنه مجموعة من الإجراءات التسييرية التي تسمح بتوقع الأهداف المرجوة، كما انه مجموعة من الأدوات التي تسمح بالتسيير الحسن، أي أن مراقبة التسيير تعمل على جعل مجموعة من الإجراءات تقدم الخدمة الإستشارية في المؤسسة ومصطلح مراقبة التسيير ترجم على أساس إتقان مراقب التسيير للعمل الذي يقوم به مثل تتبع ومشاهدة مسؤولي العمليات لتحقيق الأهداف المسطرة.

أويمكن القول بأنه وسيلة تساعد المسيرين على التحكم في التسيير وفهم المستقبل والتصرف في ضوء ذلك.

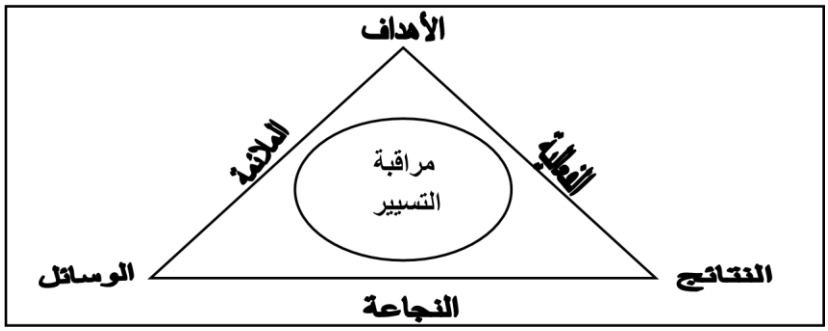
ومن خلال التعريف الثالث يمكن استخلاص أن مراقبة التسيير ترتكز على ثلاثة معايير أساسية يعتمد عليها مراقب التسيير في تقييم الأداء وهي الكفاءة، الفعالية، والملاءمة وهو ما يوضحه الشكل التالي:[3]

[1] عقون سعاد، **نظام مراقبة التسيير، أدواته ومراحل إقامته بالمؤسسة الإقتصادية (دراسة حالة مؤسسة فلاش)**، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2001-2002، ص ص52-53.

[2] Michel Gervais,**Contrôle de Gestion**,Economica,7e edition,Paris France,2000,p20.

[3] ناصر دادي عدون، عبد الله قويدر الواحد، **مراقبة التسيير و الأداء في المؤسسة الإقتصادية(المؤسسة العمومية بالجزائر)**، دار المحمدية العامية ، الجزائر، ص47.

الشكل (1-1): مفاهيم إرتكاز مراقبة التسيير



المصدر: ناصر دادي عدون، عبد الله قويدر الواحد، **مراقبة التسييروالأداء في المؤسسة الإقتصادية(المؤسسة العمومية بالجزائر)**، دار المحمدية العامية، الجزائر، ص47.

-**الفعالية:** هي مقارنة النتائج المحققة بالأهداف الموضوعة أي إلى أي درجة تمكنت المؤسسة من تحقيق أهدافهاالمسطرة.

-**النجاعة:** هي مقارنة النتائج المحققة بمدى الوسائل(الموارد) المستعملة، أي ما هي النتيجة المحققة باستعمال وحدة واحدة من المدخلات أوالوسائل.

-**الملاءمة:** هي العلاقة بين الأهداف والوسائل(الموارد).[1]

وعليه يمكن القول أن مراقبة التسيير هي طريقة من طرق التسيير حيث من خلاله يتأكد المسيرون في المؤسسة من مدى فعالية وجدية الوسائل المستعملة من أجل تحقيق الأهداف المسطرة للمؤسسة.

رابعا: خصائص مراقبة التسيير

بالرغم من إختلاف وجهات النظر إلى دور مراقبة التسيير وتحديد تعريف دقيق لها – وهوما أدى إلى تعدد مفاهيمها وتنوعها – فإنه من الممكن تبيان نقاط الإتفاق التي أجمع أكثر الباحثين على كونها الخصائص الأساسية لمراقبة التسيير والتي نوجزها فيما يلي:

1- أن الرقابة وظيفة وليست سلطة تملك حق المساءلة

فالرقابة تعتبر وظيفة من وظائف الإدارة وليست سلطة قائمة بذاتها تملك حق المتابعة وكشف

[1] ناصر دادي عدون، عبد الله قويدر الواحد، مرجع سابق، ص25.

الأخطاء ومحاسبة المسؤولين عن هذه الأخطاء. وإنما الرقابة تهدف أساسا إلى متابعة النشاط للتحقق من أن ما يجري داخل المؤسسة يسير في مساره الطبيعي وفقا للخطط الموضوعة والكشف عن الأخطاء والإنحرافات وإتخاذ القرارات التصحيحية اللازمة.

غير أن هذا لا يعني أن الرقابة لا تمارس عن طريق سلطة ما. فعملية الرقابة تمارس في حدود السلطة التنفيذية المخولة لها. غير أن هذه السلطة تقتصر على عملية المتابعة وكشف الإنحرافات و إبلاغها إلى المسؤولين وإتخاذ القرارات المصححة لهذه الإنحرافات ولا تمتد لتشمل محاسبة المسؤولين عن هذه الإنحرافات. ولا شك أن ذلك يفيد في خلق جو من الثقة والتعاون بين أجهزة الرقابة وبين من تقع الرقابة عليهم، من أجل تحسين أداء المؤسسة.

2- أن الرقابة عملية مستمرة باستمرار المؤسسة في أداء وظائفها

فهي تبدأ مع النشاط وتستمر معه ولا تتوقف ولا تنتهي بل تبدأ من حيث تنتهي. كذلك فإن الرقابة لا تقتصر على نشاط دون نشاط ولا على أفراد دون آخرين ولا على مرحلة دون مرحلة، بل تشمل جميع الأوضاع وتسري على كافة الأفراد؛

3- الرقابة ليست عملية مقتصرة على مستوى إداري معين

إن الرقابة ليست مقتصرة على مستوى إداري معين يقوم بها وينفرد بمباشرتها دون المستويات الإدارية الأخرى. فالإهتمام بالرقابة على أداء مستوى إداري دون الآخر سوف يؤدي إلى فشل نظام الرقابة المتبع مما يتطلب الإهتمام بجميع المستويات الإدارية. وذلك لأن الوسائل الرقابية تعتبر في حد ذاتها وسيلة إتصال بين جميع المستويات الإدارية تربطها ببعضها عن طريق خطوات عمل وإجراءات محددة وتتطلب استخدام وتجميع البيانات بشكل معين وفقا لإحتياجات كل مستوى ودوره في تطبيق الرقابة؛ [1]

4- أن الرقابة تسعى إلى قياس الأداء وفقا لمعايير مالية وغير مالية محددة سلفا لضمان سيرها نحو تحقيق الأهداف المرجوة؛

[1] قريشي محمد الصغير، **محاضرات في مقياس مراقبة التسيير**، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، د.س، ص ص24-25.

5- أن الرقابة تتمكن من متابعة تنفيذ الخطة لمعرفة مدى تحقيق الأهداف المقررة، والتأكد من أن الأداء يسير ضمن اللوائح والأنظمة والإجراءات والسياسات، والتحقق من أنه ينفذ بأفضل الطرق وأكثرها فعالية؛

6- أن الرقابة تساعد على إكتشاف الأخطاء والإنحرافات وتسعى إلى تصحيحها من خلال البحث عن الأسباب التي أدت إلى وجودها وإيجاد الوسائل اللازمة لمواجهتها قبل تفاقمها وعدم تكرارها مستقبلا.[1]

المطلب الثاني: أنواع وأهداف مراقبة التسيير

أولا: أنواع مراقبة التسيير

1- أنواع مراقبة التسيير حسب أهدافها أو موضوعها

- تنقسم مراقبة التسيير حسب الهدف الذي تسعى إليه إلى نوعين:[2]

1-1 الرقابة الإيجابية

تهدف الرقابة الإيجابية إلى التأكد من أن التصرفات والإجراءات والأنشطة المختلفة تسير وفقا للوائح والأنظمة والتعليمات المعمول بها في المؤسسة بما يكفل تحقيق الأهداف من جهة والنظر إلى المستقبل والتنبؤ به من جهة أخرى، وميزة هذه الرقابة هوسهرها على حسن سير العمل بعيدا عن محاولة تصيد الخطأ والانحراف.

1- 2 الرقابة السلبية

وتهدف إلى إكتشاف الأخطاء بل تسعى إلى تصيدها دون أن توجه إنتباه المسؤولين إلى أوجه القوة أو الضعف في التنفيذ وتقديم الحلول لمعالجة المشاكل القائمة وتفادي تكرار حدوث الأخطاء والإنحرافات، وتهدف الرقابة السلبية كذلك إلى منع حدوث المخالفات ودفع سوء إستعمال السلطة ومعاقبة الآخرين، ولذلك تسمى أحيانا بالرقابة البوليسية .

---

[1] قريشي محمد الصغير، مرجع سابق، ص25.

[2] خشعي عفاف، **إستخدام الموازنة التقديرية في مراقبة التسيير (دراسة حالة شركة التمور للجنوب بسكرة)**، مذكرة ماستر، تخصص فحص محاسبي، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015-2016، ص27.

- إذا فالفرق بين الرقابة الإيجابية والرقابة السلبية هو أن المقصود من الرقابة الإيجابية هو ضمان حسن سير العمل وليس تصيد الأخطاء كما تهدف الرقابة السلبية.

2- أنواع مراقبة التسيير حسب المدى الزمني للتنفيذ

وتنقسم مراقبة التسيير هنا إلى ثلاثة أنواع على النحو التالي:

2-1 الرقابة المستمرة الموجهة

وهي ما يعرف بالرقابة المانعة التي تسبق عملية التنفيذ وتبدأ مع التخطيط في مراحله الأولى للتأكد من كونه يسير في المنحى الملائم، وتستمر مع التنفيذ وتباشره بإستمرار، فتعمل على التأكد من أنه يسير كما هو مخطط له، وتسعى إلى منع وقوع الإنحرافات منذ البداية وقبل الإنتهاء من التنفيذ. وإن تحقيق ما تهدف إليه هذه الرقابة يتطلب من المختصين وسيلتي الملاحظة الشخصية والمتابعة كي يتمكنوا من الأطلاع على سير العمل وتصحيح الإنحرافات في حينها بالتوجيه والإرشاد و الممارسة. و يعد هذا النوع من الرقابة من أفضل الأنواع وأدقها حيث يتم توقع حدوث الإنحرافات فيتم منع وقوعها أو التقليل منها من خلال إتخاذ القرارات العلاجية بشأنها قبل تفاقمها.

2-2 الرقابة المرحلية

وتعني تقسيم الخطة إلى مراحل، يتم قياس نتائج التنفيذ الفعلية بكل مرحلة بعد إنتهائها ومقارنتها بالمعايير الموضوعة مسبقا، ولا يتم الإنتقال إلى المرحلة التالية إلا بعد التأكد من مطابقة الأداء الفعلي للمرحلة السابقة مع ما هومخطط. وتسمى هذه الرقابة أحيانا بالرقابة التخطيطية لأنها تتم على فترات دورية وفقا لفترات الخطة للتأكد من أن كل جزئية من الخطة تمت في الوقت المخطط والمناسب لها.[1]

2-3 الرقابة بعد التنفيذ

ويطلق عليها أحيانا(الرقابة اللاحقة) أو(الرقابة البعدية) أو(الرقابة غير المباشرة) وهي التي تتم بعد تنفيذ العمل كله وإكتمال نتائجه ومهمتها قياس النتائج الفعلية لهذا العمل بعد إنجازه ومقارنتها بالمعايير الموضوعة مسبقا لتحديد الإختلافات ومعرفة أسبابها ومحاولة إصلاحها، وتكمن أهمية هذا النوع من الرقابة في إتاحة الفرصة لمراجعة نشاطات المؤسسة المعنية مراجعة شاملة و دقيقة. ولكن

[1] خشعي عفاف، مرجع سابق، ص ص27-28.

يؤخذ عليها أنها تفتقر إلى الفعالية نظرا لإكتشافها الأخطاء بعد وقوعها وتحمل المؤسسة نتائجها ولا يستفاد منها إلا عند إعداد خطة جديدة.

❖وبصفة عامة يمكن القول أن الأنواع الثلاثة السابقة لها أهمية بالغة في تحقيق أهداف المؤسسة وأن إستخدام الرقابة الموجهة المستمرة والرقابة المرحلية مع الرقابة التالية (بعد التنفيذ) بصورة متكاملة يتيح للمؤسسة معرفة أفضل لأدائها الحالي (أين تقع الآن) والأداء المرغوب الوصول إليه (أين يجب أن تذهب) والعراقيل المانعة لهذا.

3- أنواع مراقبة التسيير حسب التخصص أو أنواع النشاطات

تتعلق أنواع الرقابة حسب التخصص بنشاط متميز ويكون موضوعها النشاط وحده ويمكن أن تشمل الرقابة في مثل هذه الحالات على كل أو بعض عناصر عمليات التسيير بالمؤسسة فتشمل من النواحي الإدارية والتنظيمية والوسائل وطرق العمل المستخدم والنواحي المالية وشؤون الموظفين واللوائح والقوانين والمشاكل التي تعيق سير العمل وتحقيق الأهداف.

وهناك عدة أنواع من الرقابة حسب النشاطات يمكن تلخيصها على النحو التالي:[1]

3-1 الرقابة على الأعمال الإدارية

وتقوم برقابة جميع أوجه النشاطات التي تقوم بها المؤسسة ومتابعة أدائها وتقييمها بهدف التأكد من سير العمل الإداري بمختلف الوحدات الإدارية والتعرف على المعوقات التي تحد من سير هذاالعمل لإزالتها وعلاجها والتأكد من تنفيذ السياسات التي تقررت من أجل تحقيق كفاءة الإدارة وسلامتها.

3-2 الرقابة المحاسبية أو(المالية)

وتعني الرقابة على الأعمال المالية المتعلقة بصرف وتحصيل الأموال. وتشمل الرقابة على البيانات المالية والعمليات المحاسبية وإعداد الدفاتر والسجلات والمستندات القانونية وفقا للطرق النظامية وقواعد الميزانية والمبادئ المحاسبية وأحكام القوانين واللوائح والتعليمات والقرارات والمنشورات

[1] خشعي عفاف، مرجع سابق، ص ص28-29.

المالية. وتهدف هذه الرقابة إلى حماية الأموال العامة الخاصة بالمؤسسة وكشف الأخطاء والمخالفات المالية والبحث عن الأسباب التي أدت إلى حدوثها ومحاولة إيجاد الطرق والوسائل الكفيلة بعلاجها وتصحيحها وتحديد المسؤولية ومساءلة مرتكبيها.

3-3 الرقابة الفنية

ويقصد بالرقابة الفنية ذلك النوع من الرقابة المختصة بالأعمال الفنية التي يمارسها الفنيون في المجالات المهنية أو الحرفية ومثالها الأعمال الطبية، الهندسية، الصحية، التربوية، التعليمية ...إلخ .

3-4 الرقابة الإقتصادية

وهي الرقابة على المشاريع الإقتصادية التي تبدأ منذ مرحلة تحديد الأهداف، وتنتقل مرافقة مرحلة التنفيذ حيث تبلغ ذروتها، ومرحلة جمع المعلومات ودراستها وتحليلها، ومرحلة تقييم عملية التنفيذ، إلى أن تصل إلى مرحلة التصحيح والعلاج. ويكون هدفها الأساسي التحقق من أن التصرفات و الإجراءات تسير وفقا لما هومرسوم ومطلوب بما يكفل تحقيق أهداف المؤسسة والنظر إلى المستقبل والتنبؤ بالإنحرافات المحتمل حدوثها، من أجل إتخاذ الإجراءات التصحيحية لمنعها قبل تفاقمها وتحمل النتائج والأضرار الناشئة عنها. فنوع الرقابة هذا هو الرقابة الإيجابية التي تحقق الأهداف العامة بأقل قدر ممكن من التكاليف والخسائر. ومن الأساليب التي تستخدم في الرقابة على المشاريع: التقارير الدورية الشهرية، أسلوب جدول جانت GANT أو(جدول الموازنة اليومية)، أسلوب PERT وأسلوب المسار الحرج.[1]

❖وما يجمع هذه الأنواع من الرقابة ضمن هذا التصنيف ما يسمى بالرقابة على أساس الأنشطة التي تشمل جميع الأنشطة ذات القيمة في المؤسسة الحديثة التي تعمل في ظل بيئة شديدة التعقيد من سرعة التقدم التكنولوجي وتطور مستوى الصناعة حيث لم يعد نمط تايلور في التسيير والرقابة قائما. بل تطور مع ذلك معنى الرقابة لتعرف بالرقابة الشاملة.

4- أنواع مراقبة التسيير حسب كيفية جمع الحقائق

يمكن تقسيم أنواع مراقبة التسيير على أساس كيفية جمع الحقائق إلى قسمين رئيسيين هما:

[1] خشعي عفاف، مرجع سابق، ص29.

4-1 الرقابة على الوثائق والمستندات والسجلات

يكون النشاط الرقابي هنا على الوثائق والسجلات الورقية والإلكترونية الموجودة في المنظمة للتثبت من صحة هذه المستندات، لهذا تشكل الوثائق والمستندات وسيلة أخرى من وسائل مراقبة التسيير، فعن طريق مراقبتها يمكن للرقابة التوصل إلى معرفة سير العمل داخل المنظمة، وتطبق هذه الوسيلة في المنظمات الكبيرة، لأن هذه الرقابة تأكد من أن التصرفات والإجراءات تسير وفقا للتعليمات والقوانين المعمول بها والمخططة أصلا لتحقيق الأهداف. [1]

4-2 الرقابة على سلوك الأفراد وأدائهم للعمل

يعتمد هذا النوع من الرقابة على الملاحظة الشخصية لسلوك العمال وأدائهم للعمل. وتعتبر الملاحظة الشخصية من أحسن الوسائل لجمع المعلومات عن سلوك الأفراد وأدائهم، إذ يقوم المسؤول عن المراقبة بنفسه بمشاهدة ما يجري في ظروف طبيعية تماما مما يزيد في دقة المعلومات التي يحصل عليها عن طريق الملاحظة الشخصية، كما يمكن إستعمال الوثائق الإلكترونية في ذلك.

5- أنواع مراقبة التسيير حسب مصادرها

تنقسم مراقبة التسيير حسب مصادرها إلى نوعين رئيسيين هما:

5-1 الرقابة الداخلية

ويقصد بها أنواع الرقابة التي تمارسها كل مؤسسة بنفسها على أوجه نشاطاتها التي تؤديها، والغرض منها هو ضبط الأعمال الجارية وإحكام مسارها نحو الإتجاه الصحيح. وتمتد الرقابة الداخلية عادة إلى جميع العمليات التي تؤديها المؤسسة وفي جميع مستوياتها التنظيمية. هذا وإن كانت مراقبة التسيير في جزء من الرقابة الداخلية إلا أن هذا التقسيم يبين فقط أن عملية الرقابة تتم من مصادر داخلية.

وتعتبر الرقابة الداخلية في أحد وجوهها رقابة ذاتية لأن التنظيمات نفسها هي التي تراقب أداءها وتقدر إنجازها في ضوء المقاييس والمعايير المحددة مسبقا لتحديد الإنحرافات الإيجابية أوالسلبية و

[1] قريشي محمد الصغير، مرجع سابق، ص64.

معرفة أسبابها وتحليلها وإيجاد الحلول المناسبة لها، على أن تكون هذه الرقابة إيجابية، تأخذ بالحسبان الإعتبارات السلوكية والإنسانية التي تؤثر في العلاقات بين الأفراد العاملين في المؤسسة و في طرق أدائهم وتكون مرنة، وبالتالي تحقق الأداء الجيد الذي يعتمد على مشاركة الأفراد المعنيين، من ثم زيادة فرصهم في المكافآت والترقيات ويكونوا أكتر تقبلا لعملية الرقابة، وتعتبر هذه الرقابة نوعا من الرقابة المانعة.

ويمكن تصنيف التدقيق الإداري الذاتي ضمن هذا النوع من الرقابة، ويقصد به أن تقوم المؤسسة دوريا بتقييم أدائها ككل، في جميع الأنشطة والمستويات، ومن بين المجالات الأساسية التي يشملها ذلك تحديد الوضع الحالي للمؤسسة في السوق، ودرجة تحقيقها لخططها. وأية تعديلات لازمة في أهدافها والسياسات التي يجب الأخذ بها، فهناك درجة ملحوظة من التقادم في كل هذه الواجهات من عمل المؤسسة، يتطلب تحديدا وإبداعا وتكييفا مع متطلبات البيئة (الاقتصادية، التكنولوجية، الإجتماعية..)[1]

5-2 الرقابة الخارجية

وهي تلك الرقابة التي يعهد بها إلى جهات متخصصة مستقلة عن الإدارة، للإطمئنان على أن المؤسسة ملتزمة باللوائح والقوانين المعمول بها وبالخطط التي رسمتها. وقد تطورت أساليب العمل بالرقابة الخارجية ولم تعد مجرد تفتيش وتتبع للمخالفات وإنما إمتدت إلى النواحي الإيجابية القيام بالبحوث والدراسات وتحليل المشاكل والوقوف على أسبابها، وتقديم الإستشارات وترشيد القرارات والسياسات.

في هذا الإطار توجد مكاتب دراسات خارجية متخصصة في الإدارة والتسيير تقدم خدمات من خلال تقديم أداء المؤسسة، دون الإقتصار على العمليات المالية بل تتسع هذه الرقابة لتشمل جميع مجالات مراقبة التسيير من تقييم أداء أنشطة المؤسسة المختلفة مثل: العمليات، التسويق، الموارد البشرية المالية، البحث والتطوير والعلاقات العامة لغرض معرفة مدى توافق الأداء الفعلي مع الأهداف الفرعية. ويؤكد هنا على تشخيص وتحديد مواطن الضعف والقوة مع تحديد الجهات المسؤولة عنها،

[1] قريشي محمد الصغير، مرجع سابق، ص65.

مع الأخذ بالحسبان عوامل ووضعية البيئة الخارجية وتقديم الاقتراحات والتوصيات التي تمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها في أحسن الظروف.

ثانيا: أهداف مراقبة التسيير

إن مراقبة التسيير تمارس على جميع وظائف المؤسسة عبر مراقبة إنجاز المهام والوظائف الملقاة على عاتق المسيرين بمعنى أن مراقبة التسيير تمارس على وظيفة الإنتاج، الشراء، البيع، التوزيع والوظيفة المالية... الخ.

يمكن لنا أن نحدد بعض الأهداف التي تعمل على تحقيقها رقابة التسيير وهي:[1]

– العمل على تحسين مستوى الإنتاجية وزيادة 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؛

– متابعة تنفيذ الخطط الموضوعة والمعبر عنها بالميزانيات التقديرية؛

– تحديد الإنحرافات وتحليلها وإتخاذ القرارات اللازمة لمعالجتها؛

– مراقبة الوضع المالي والمصادر المالية و إستخداماتها ومحاولة ضمان التوازن المالي على المدى القصير والمتوسط والبعيد؛

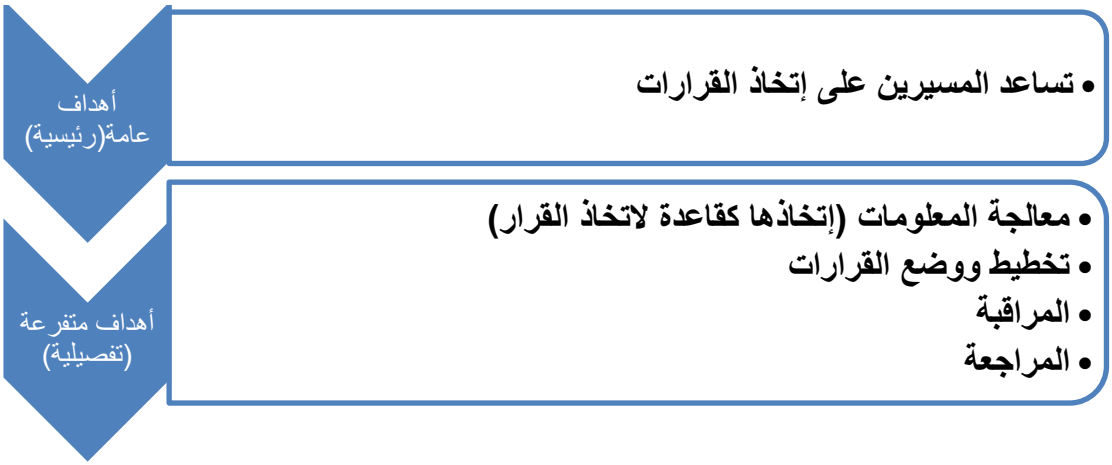
من هذا يتضح بأن مراقبة التسيير ليست وظيفة محددة منعزلة عن باقي وظائف المسيرين، وإنما هي عملية مستمرة تمارس على كافة المستويات والوظائف و المراحل التي تمر بها المؤسسة، إبتداء من إنشائها والعمليات التمويلية والمالية اللازمة لغرض ضمان القيام باستثمارات وتوفير الطاقة الإنتاجية اللازمة لممارسة المؤسسة النشاط الذي تتخصص به مرورا بتوفير المستلزمات الضرورية التي تستعمل في الدورة الإنتاجية وإنتاج ما خطط له، وضمان تسويق هذا المنتج بالكمية والنوعية

[1] عمراني محمد، بلطرش سمية، **آليات مراقبة التسيير في المؤسسة(دراسة حالة مؤسسة وحدة تغذية الأنعام)**، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم،2017–2016، ص13.

المحددة والتي يرغب بها المستهلك، مما ينجر عليه أن تمارس رقابة التسيير على التكاليف ومحاولة السيطرة عليها، عبر إستعمال جملة من التقنيات التي تتبناها رقابة التسيير كالتكاليف المعيارية وتحليل الإنحرافات ونقطة التعادل، ولوحة القيادة وغيرها.[1]

المخطط الموالي يوضح أهداف نظام مراقبة التسيير:

الشكل(2-1):أهداف نظام مراقبة التسيير:



المصدر: عمراني محمد، بلطرش سمية، **آليات مراقبة التسيير في المؤسسة(دراسة حالة مؤسسة وحدة تغذية الأنعام)**، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، 2016-2017، ص14.

المطلب الثالث: مكانة نظام مراقبة التسيير ودوره

أولا: مكانة نظام مراقبة التسيير

إن مكانة نظام مراقبة التسيير في فضاء المؤسسة حقيقة مؤكدة وضرورية، لكن مكانته داخل التقسيم الوظيفي للمؤسسة يعتبر مشكلة منذ القدم إذ أن مكانة مراقبة التسيير لها علاقة بما يلي:

- طريقة تسيير المؤسسة (تسيير مركزي أولا مركزي)؛
- حجم الموسوعة؛
- الأهداف المسطرة من طرف الإدارة العامة؛

[1] عمراني محمد، بلطرش سمية، مرجع سابق، ص14.

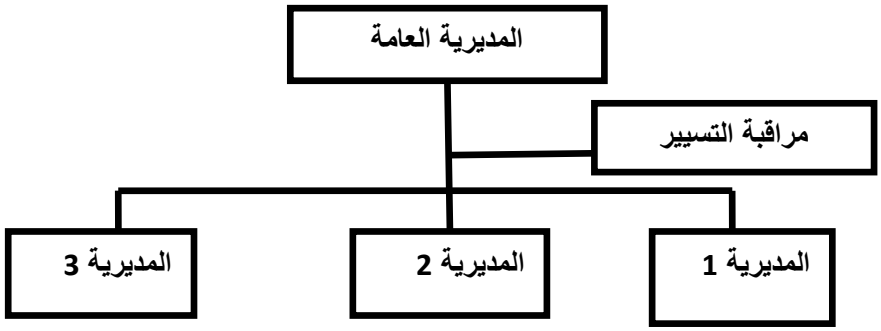
• درجة المنافسة الموجودة في محيط المؤسسة؛

• المسؤوليات المحددة لمراقبة التسيير والوسائل المتاحة.

وقد أجريت مجموعة من الدراسات على حالات مراقبة التسيير في الهيكل التنظيمي وقد تم تحديد ثلاث وضعيات مختلفة في الهيكل التنظيمي.[1]

الحالة الأولى: مراقبة التسيير ترتبط مباشرة مع المديرية العامة

الشكل(3-1): مراقبة التسيير مرتبطة مع المديرية العامة



المصدر: قندوز بتول، **واقع تطبيق أدوات مراقبة التسيير في المؤسسات الاقتصادية(دراسة حالة اتحاد التعاونيات الفلاحية-مستغانم)**، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس،2018-2019، ص ص 20-21.

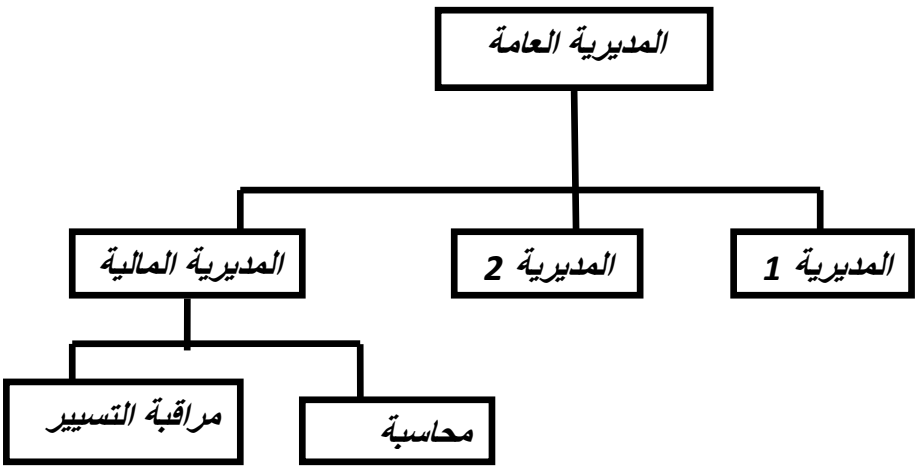
في هذه الحالة فإن مراقبة التسيير تتميز بأنه:

- تحظى بأهمية كبيرة وتمتاز بالإستقلالية؛
- تحصل على المعلومات المثلى حول التوجهات الإستراتيجية؛
- تحتل الموقع الأمثل لتحضير وإعداد مراقبة التسيير.

[1] قندوز بتول، **واقع تطبيق أدوات مراقبة التسيير في المؤسسات الاقتصادية(دراسة حالة اتحاد التعاونيات الفلاحية-مستغانم)**، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس،2018-2019، ص ص 20-21.

الحالة الثانية: مراقبة التسيير مرتبطة بالمديرية الوظيفية

الشكل(4-1): مراقبة التسيير مرتبطة بالمديرية الوظيفية



المصدر: قندوز بتول، **واقع تطبيق أدوات مراقبة التسيير في المؤسسات الاقتصادية(دراسة حالة اتحاد التعاونيات الفلاحية-مستغانم)**، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس، 2019 -2018، ص22.

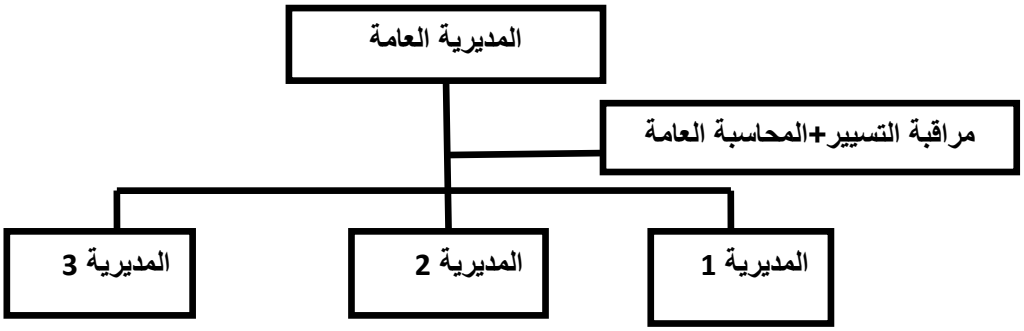
أما هذه الحالة فتتميز ب[1]:

- إنعزال المحاسبة العامة ومراقبة التسيير؛
- تسمح باتصال أفضل مع مديريات العمليات؛
- توفر وتقرب المعلومات المالية والمحاسبة؛
- عدم الإرتباط المباشر بالمديرية العامة؛
- محدودية الإشتراك في المناقشات حول التوجيهات الإستراتيجية للمؤسسة.

الحالة الثالثة: مراقبة التسيير مرتبطة مع المديرية العامة مباشرة عن طريق تقارير

[1] قندوز باتول، مرجع سابق، ص22.

الشكل (5-1): مراقبة التسيير مرتبطة مع المديرية العامة



المصدر: قندوز بتول، **واقع تطبيق أدوات مراقبة التسيير في المؤسسات الاقتصادية(دراسة حالة اتحاد التعاونيات الفلاحية-مستغانم)**، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس، 2019-2018ص23.

في هذه الحالة مراقبة التسيير تتميز ب:[1]

- إمكانية إرسال والتحليل الفعال وتسريع للمعلومات المحاسبية؛
- يعطي حل وسط بين الحالتين السابقتين؛
- يوفر بناء نظام معلومات متجانس؛
- حوار مدعم بين المديريات العملية؛
- وجود فجوة بين المحاسبة العامة ومراقبة التسيير.

وبفعل التطورات الحديثة، فإن على المراقب أن يكون خارج السلم التنظيمي وربطه مباشرة بالمدير العام للمؤسسة، مما يعطي للمراقب من سلطة تدخل أكثر أهمية. حتى يقوم بمهامه على أكمل وجه، فهو يستغل كل الوسائل المالية والبشرية، أيضا يقوم بتكييف طريقة عمله مع المحيط الذي ينشط من خلاله، أي يكيف تنظيم المؤسسة بتعديلات وتغييرات يقترحها، إذا كان يراها ضرورية، وأخيرا يجب أن يدمج ماضي المؤسسة، تاريخها، ثقافتها ونوعها وباختصار كل ما يجد طابعها الأصلي.

ومن خلال هذا يمكن إدراك أن لوظيفة مراقبة التسيير مكانة هامة في المؤسسة خاصة أنها تلم بجميع المعلومات داخل المؤسسة وهوما يضعها على علاقة مع وظائف المؤسسة كما يلي:

[1] قندوز بتول، مرجع سابق، ص ص 23-24.

1- علاقة نظام مراقبة التسيير بوظيفة الإنتاج

تؤدي وظيفة الإنتاجية دورا كبيرا في المؤسسات الصناعية كما تعتبر أنها الوظيفة التي تستعمل كل وسائل الإنتاج من مواد وآلات... الخ.

ويكمن الهدف من مراقبة التسيير في وظيفة الإنتاج في إعداد سلعة جديدة النوع بتكاليف منخفضة وتعتمد على عدة نقاط أثناء القيام بهذه المراقبة نذكر من بينها ما يلي:

- رقابة الجودة والنوعية لضمان تحقيق المنتجات المطلوبة وفقا للخطة المرسومة؛
- رقابة المنتج أثناء وضعه أين مهمة المراقب سوف تكون في المصنع أين سيقوم بمراقبة لإنتاج في مختلف مراحله؛
- الرقابة على العمال وذلك من أجل ضمان السير الحسن للإنتاج والإستخدام الأمثل للموارد؛

إذن إن تقييم عمليات الإنتاج يعتبر من أساسيات وظيفة مراقبة التسيير ويجب أن يتم أثناء وبعد العملية الإنتاجية.[1]

2- علاقة نظام مراقبة التسيير بالعمليات التجارية

ترتكز الوظيفة التجارية في أداء مهمتها على نشاط البيع الذي يعتبر كحلقة وصل بين المنتج والمستهلك ويكمن الهدف من مراقبة التسيير في نشاط البيع على المساهمة في إتخاذ بعض القرارات الخاصة بالمنتج كالنوعية والكمية... الخ.

والدور الأساسي هو مراقبة مدى تطابق المدخلات مع الإحتياجات المطلوبة من وظيفة الإنتاج أي أن دور مراقبة التسيير في الوظيفة التجارية يكون في مراقبة المدخلات (المشتريات)، وهذا في نشاط التموين ومراقبة المخرجات(المبيعات) وهذا في نشاط التوزيع.

3-علاقة نظام مراقبة التسيير بوظيفة المستخدمين

[1] علي حسين علي وآخرون، **بحوث العمليات وتطبيقاتها في وظائف المنشأة**، دار زهران للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 1999، ص 16.

وظيفة المستخدمين هي الوظيفة التي تهتم بالموارد البشرية في المؤسسة وهذا بين التأهيل والتحفيز حتى يقوم الأفراد بمهامهم على شكل جيد داخل المؤسسة. إذ يكمن الهدف من مراقبة التسيير للمستخدمين في تطبيق السياسة المبرمجة والمخططة فيما يخص التوظيف والمساهمة في تفعيل نظام تسيير الأفراد.

أي أن علاقة وظيفة مراقبة التسيير بوظيفة المستخدمين تكمن في التنبؤ لحاجيات المؤسسة من الأفراد للقيام بوظائفها المختلفة ثم توجيههم إلى أعمالهم على حسب قدراتهم وحسب كفاءاتهم(الرجل المناسب في المكان المناسب).

4-علاقة نظام مراقبة التسيير بالوظيفة المالية

وهي الوظيفة التي تهتم بتخطيط مجرى الأموال داخل المؤسسة وتنظيمها والرقابة عليها مع الإشراف على تحضير وتحليل الكشوفات المالية المختلفة كما توفر للمؤسسة البيانات اللازمة لاتخاذ القرارات بأعلى فعالية وكفاءة.

ولمراقبة التسيير علاقة مع الوظيفة المالية ويكمن دور مراقبة التسيير في هذه الوظيفة في تقدير إحتياجات المؤسسة من الموارد المالية حتى تقوم بوظائفها وتمارس مراقبة التسيير في الوظيفة المالية بحدة لأنها تدرس وتحلل كيف تكسب أوتحصل الإيرادات وما هي الطرق الأحسن لإنفاقها أي تهتم بمراقبة تسيير الخزينة.[1]

ثانيا: دور نظام مراقبة التسيير

إن لمراقبة التسيير العديد من الأدوار، تطورت بتطور المحيط الذي تعيش فيه المؤسسة. وفي هذا المجال سيتم ذكر أهم الأدوار الرئيسية لوظيفة مراقبة التسيير:

1-المساعدة على التحكم الجيد في عملية التسيير بالمؤسسة

يتمثل دور مراقبة التسيير هنا في التحديد الدقيق للطريق المناسب والواجب إتباعه من طرف المؤسسة للوصول إلى الأهداف المرجوة بكفاءة وفعالية، فهي تعمل على مساعدة المديرين في إتخاذ

[1] علي حسين علي وآخرون، مرجع سابق، ص17.

القرارات كما يقوم مراقب التسيير بتقديم العون للمسؤولين التنفيذيين ومساعدتهم على التحكم في نشاطاتهم من خلال:[1]

- تحديد الأهداف بدقة؛
- مراقبة خطط العمل؛
- متابعة تنفيذ العمليات؛
- تحليل الفروقات الحاصلة بين التوقعات والنتائج الفعلية؛
- إقتراح إجراءات تصحيحية عند حدوث أي إنحراف؛
- المساعدة في تحديد المؤشرات القيادية.

كما تعمل مراقبة التسيير على قياس أداء كل مسؤول تنفيذي، بحيث تقوم بشرح الإنحرافات وتحديد أسبابها مما يسمح بتحديد المسؤوليات بدقة، وهذا ما يجعل مراقبة التسيير الوصية على عملية تفويض السلطات بالشكل الذي يتناسب مع أهداف المؤسسة.

2-المساهمة في تصميم نظام المعلومات الخاص بعملية التسيير

يعتبر نظام المعلومات عاملا أساسيا في ضمان السير الحسن لنشاط المؤسسة، فهو المكون الرئيسي لنظام مراقبة التسيير، لذا يشترط في نظام المعلومات المستعمل أن تكون له القدرة على تزويد المؤسسة بالمعلومات الضرورية، وأن يقدم وصفا دقيقا لما تم حدوثه، وأن يوضح القرارات الواجب إتخاذها فيما يتعلق بالتنبؤ والتقدير، مع إظهار الفروقات والسماح بإمكانية شرح أسبابها. وفي هذا المجال تعمل مراقبة التسيير على المساهمة في تصميم النظام المعلوماتي المحاسبي الخاص بالمؤسسة، وذلك من خلال تحضير ووضع معايير تتناسب مع الأنواع المختلفة من المسؤوليات، كما تساعد في تقييم الأداء ووضع المؤشرات القيادية التي تسمح بمتابعة التطورات المستمرة للمحيط. وفي الغالب إن مصدر نظام المعلومات الخاص بمراقبة التسيير هي معلومات المحاسبة العامة،

[1] مهدي عابد، **أثر لوحة القيادة في تحسين أداء ومراقبة التسيير(دراسة حالة مؤسسةEDIMCOمستغانم)**، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس، 2015، ص16.

المحاسبة التحليلية، الميزانيات، الإحصاءات.

3- التنسيق بين التخطيط الإستراتيجي والتنفيذ اليومي للعمليات

يعتبر التوفيق بين المستويين الإستراتيجي والتنفيذي أهم دور تقوم به عملية مراقبة التسيير، فمن أجل ضمان تقارب أهداف المؤسسة وواقع السلوكيات اليومية للعمال، يجب توفر أدوات إتصال ملائمة ومتعارف عليها بغرض تشخيص وتحليل الوضع وفقا للأهداف المسطرة، ونشر الإستراتيجية داخل المؤسسة. فمراقبة التسيير تقوم هنا بدورين متكاملين أولهما هو تشخيص الوضع، ويتم ذلك باستعمال أدوات مثل المحاسبة التحليلية التي تمكن من تحديد أسباب التكاليف بدقة، والدور الثاني هو توفير أدوات تسمح بنشر الإستراتيجية وتساعد على تطبيقها من طرف المنفذين العمليين، ويتم ذلك باستخدام الميزانيات ووضع مؤشرات تسمح بمتابعة الأداء بشكل جيد[1].

غير أن دور مراقب التسيير لا يكون فعالا إلا إذا كان هذا المراقب على علم بإستراتيجية المؤسسة و أبعادها، حيث يرى " R.Simons" أن دور مراقب التسيير يتعدى قيامه بضمان التطبيق الجيد للإستراتيجية إلى مساهمته في تشكيلها من خلال الكشف عن مناطق الخطر والتنبيه إليها.

4- العمل على تعديل التصرفات والسلوكيات

يقوم نظام مراقبة التسيير على أساس العلاقات بين مستويات الهيكل التنظيمي، فبعض هذه العلاقات تكون في شكل أوامر من طرف الرؤساء، مثل طلب القيام بتنفيذ عمليات وفق إجراءات معينة لغرض تحقيق أهداف خاصة. كما يشترط لتحقيق ذلك توفير الوسائل والموارد لهؤلاء المرؤوسين ومنحهم السلطة اللازمة لذلك.

غير أن تحقيق الأهداف والوصول إلى النتائج المرغوب فيها لا يتم في الغالب إلا إذا وجد مجال يسمح فيه بالمبادرة الفردية لهؤلاء العمال والمرؤوسين أثناء قيامهم بعملهم، إذن فالحل يكمن في إيجاد نظام دعم مبادرات الأفراد هذا النظام يقوم على أساس المكافأة والجزاء وتحفيز العمال وخلق روح المبادرة فيهم، مما يولد شعورا لدى المسؤولين بتحمل المسؤولية والسعي لتنمية مهاراتهم و قدراتهم، وهذا ما يتوفر في نظام مراقبة التسيير. كل هذا يتطلب من مراقب التسيير أن يكون على

[1] مهدي عابد، مرجع سابق، ص ص17-18.

دراية بسلوكيات وتصرفات العمال، كما يجب عليه أن يتمتع بالقدرة على الاتصال مع جميع أعضاء المؤسسة للحصول على المعلومات اللازمة لنشاطه.

وفي العدد 90 من مجلة " Echange" الفرنسية تم إقتراح ثمانية أدوار لمراقب التسيير[1]:

- نصح ومساعدة الإدارة العامة في إتخاذ القرارات؛
- نصح ومساعدة المسؤولين العمليين في إتخاذ القرارات؛
- حث المسؤولين العمليين على التفكير في المستقبل؛
- المساعدة في تقييم أداء الأفراد؛
- المراقبة التقنية لعمل أدوات نظام مراقبة التسيير؛
- تحسين صحة وجودة المعطيات؛
- تشخيص الاحتياجات وتطوير الأدوات التقنية؛
- تحليل التكاليف والنتائج.

[1] مهدي عابد، مرجع سابق، ص19.

المبحث الثاني: الأدوات التقليدية لمراقبة التسيير

لطالما كان هدف نظام مراقبة التسيير العمل على مراقبة العمليات والأنشطة داخل المؤسسة وكذا تحقيق الأهداف المرجوة وتحليل الإنحرافات التي تحدث خلال مسار السعي نحو بلوغها، كل هذا لا يمكن تحقيقه دون الإعتماد على أدوات تساهم في إعطاء صورة أوضح وفكرة أشمل حول ما تمر به المؤسسة، وهوما سيتم التطرق إليه خلال هذا المبحث.

المطلب الأول: المحاسبة العامة

بداية نشير إلى أن المحاسبة العامة قد تعرف بالمحاسبة التجارية أوبالمحاسبة المالية وهذه التسمية الأخيرة هي التي أخذ بها النظام المحاسبي المالي المحدد في القانون 11/07 الصادر في2007/11/25.

أولا: تعريف المحاسبة العامة

تعريف المحاسبة المالية في النظام المحاسبي المالي: جاء هذا التعريف في المادة الثالثة: "المحاسبة المالية نظام لتنظيم المعلومة المالية يسمح بتخزين معطيات قاعدية، عادية، وتصنيفها وتقييمها، وتسجيلها، وعرض كشوف تعكس صورة صادقة عن الوضعية المالية وممتلكات الكيان (المؤسسة) ونجاعته، ووضعية خزينته في نهاية السنة المالية".

– وكتعريف عام للمحاسبة العامة ": هي تقنية تتمثل في ملاحظة وتصنيف وتسجيل التدفقات المالية والحقيقية التي قامت بها المؤسسة خلال دورة محددة، ثم تلخيص هذه التدفقات في جداول خاصة مثل الميزانية وحساب النتيجة".[1]

ثانيا: أهداف المحاسبة العامة

لقد تطورت أهداف المحاسبة العامة تبعا لتطور حاجيات المؤسسة ومحيطها (الدولة، إدارة الضرائب، المؤسسات المالية...) وهكذا نلاحظ :

[1] عبد الرحمان عطية، **المحاسبة العامة وفق النظام المحاسبي المالي"المخطط المحاسبي الجديد"**، دار النشر جيطلي، الجزائر، 2009، ص6.

1- الأهداف التقليدية للمحاسبة: حساب كل من نتيجة الدورة وتحديد المركز المالي للمؤسسة.

2-الأهداف الحديثة للمحاسبة: ويمكن تلخيصها كالتالي:

- تزويد مختلف المصالح في المؤسسة بالبيانات الضرورية لحساب ومراقبة مختلف التكاليف وتحديد أسعار البيع والقيام بمختلف التحليلات المالية؛

- تزويد المخططين على المستوى الوطني بالبيانات الضرورية من أجل وضع ومتابعة تنفيذ مخططات التنمية الوطنية؛

- تعريف الغير(الشركاء، الدائنون، البنوك...) عن الوضعية المالية للمؤسسة وأدائها المالي[1].

ثالثا: إستعمال المحاسبة العامة في التسيير

فمراقبة التسيير هي مجموعة من التقنيات الكمية التي يمكن إستخدامها لتسهيل إتخاذ القرار كما نستطيع القول بأن مراقبة التسيير جزء هام مأخوذ من المحاسبة العامة حيث تأخذ المعلومات المقاسة بصفة إجمالية فمصدر المعلومات تعتمد عليه كثيرا مراقبة التسيير إذ تقوم بتحديد النتائج العامة للسنة المالية بصفة إجمالية وتحدد الميزانية العامة لآخر السنة.

فبفضل المحاسبة يمكننا التنبؤ للنتائج المحصل عليها كما يمكنها تزويدنا بكل المعلومات المتعلقة بتطورات عناصر الإيرادات والإستثمارات التي تمولها، والأعباء الغير معتبرة، وكذلك العناصر الإضافية فالمحاسبة لها علاقة تحليلية للتسيير كما تسمح لنا بـ:[2]

- المراقبة الفعالة للنفقات؛

- التزويد العام بكل المعلومات الضرورية لتسيير المؤسسة؛

- وضع التقديرات يتبنى سياسة معينة للتنبؤ مستقبلا؛

- إعداد الكشوف والتقارير.

[1] عبد الرحمن عطية، مرجع سابق، ص ص6-7.

[2] عبد الرجمن عطية، مرجع سابق، ص9.

المطلب الثاني: المحاسبة التحليلية

أولا: تعريف المحاسبة التحليلية وأهدافها

المحاسبة التحليلية هي تقنية معالجة المعلومات المتحصل عليها من المحاسبة العامة (بالإضافة إلى مصادر أخرى)، وتحليلها من أجل الوصول إلى نتائج يتخذ على ضوئها مسيرو المؤسسة القرارات المتعلقة بنشاطها، وتسمح بدراسة ومراقبة المردودية وتحديد فعالية تنظيم المؤسسة، كما أنها تسمح بمراقبة المسؤوليات سواء على مستوى التنفيذ أو مستوى الإدارة، وتعتبر المحاسبة التحليلية أداة ضرورية لتسيير المؤسسات. ومن النتائج التي تهدف إليها المحاسبة التحليلية:[1]

• بحسابها للتكاليف وسعر التكلفة تساعد وتسهل:

– تحديد قيمة المخزون باستعمال الجرد الدائم وهنا تسهل أيضا عملية تحديد النتائج؛

– تحديد سعر البيع لمنتوجات المؤسسة؛

– مراقبة التكاليف بعد تحليلها وبالتالي مراقبة عمل المؤسسة ومسييرها.

• دراسة المردودية التحليلية تسمح بمراقبة سياسات الإنتاج و الإستثمار والتوزيع وذلك ب:

– تسجيل المصاريف حسب اتجاهاتها (حسب الوظائف أو المنتوجات)؛

– مراقبة تكاليف: التموين، الإنتاج، التوزيع.

أي السهر على خفضها بقدر الإمكان ومراقبة المردودية على مختلف الأقسام في المؤسسة أو مختلف المنتوجات، أومجموعات المنتوجات المتشابهة، وهذا بمتابعة تطور التكاليف مع الزمن ومقارنتها مع المبالغ مسبقا، أو مع المبالغ المثالية أو مع المبالغ التي تظهر في المؤسسات المشابهة.

• تسمح بقياس النتائج التحليلية: بمعرفة التكاليف وسعر التكلفة تستطيع قياس مردودية المنتوجات المختلفة أومجموعات المنتوجات والمبيعات أو الخدمات كل منها على حدة، إذ يتحدد سعر البيع على أساس سعر التكلفة وأن المردودية تتحدد على أساس الربح التي تحققه المؤسسة.

[1] ناصر دادي عدون، **تقنيات مراقبة التسيير محاسبة تحليلية**، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1999، ص ص 8-9.

• تساهم أيضا في وضع الميزانيات التقديرية.

ثانيا: وظائف المحاسبة التحليلية

من أجل السعي إلى تحقيق الأهداف تعتمد المحاسبة التحليلية على الوظائف التالية:

• **الوظيفة التحليلية:** حيث يتم التعامل مع البيانات والمعلومات المسجلة في الوظيفة السابقة وهذا بمتابعة كل عنصر من عناصر الإنفاق، وتحديد طبيعة ونوع إستخدامه، ونمط سلوكه، ومدى إرتباطه بوظائف المشروع، ولكي تتمكن المحاسبة التحليلية من أداء دورها وتحقيق أهدافها تستند في هذا على مجموعتين من المعلومات وهما: معلومات المحاسبة العامة، ومعلومات خاصة أخرى.[1]

• الو**ظيفة التفسيرية:** بعد القيام بتسجيل كل التكاليف وتحليلها يجب على محاسب التكاليف صياغة النتائج المتوصل إليها في شكل تقارير، يفسر فيها وضعية المؤسسة ثم يقوم باختيار الإدارة العليا عن طريق وضعها تحت تصرفهم حتى تتمكن هذه الأخيرة من اتخاذ القرارات.

• **الوظيفة التسجيلية:** تتمثل هذه الوظيفة أساسا في تسجيل مختلف قيم التكاليف وتواريخ حدوثها في وظائف خاصة.[2]

ثالثا: علاقة المحاسبة التحليلية بمراقبة التسيير

تعتبر المحاسبة التحليلية جزء من التسيير والتنظيم داخل المؤسسة، إن لأغلب المؤسسات الكبيرة محاسبة تحليلية تعتمد بشكل طبيعي على تنبؤات تسمح بمراقبة التسيير، ونظرا للأهمية البالغة التي تكتسبها المحاسبة التحليلية حيث هي الوحيدة التي تسمح بـــ:

- المراقبة الفعالة للمصاريف (النفقات)؛
- توجه الجهود للعمل على أساس تخفيض التكاليف والتكلفة النهائية؛
- قياس مردودية التصنيع؛

[1] علي أحمد أبوالحسن، كمال الدين طهراوي، **،محاسبة التكاليف للتخطيط والرقابة**، الاسكندرية، الدار الجامعية، مصر، 1997، ص21.

[2] عطا الله خليل، بن وارد صالح الرزق، **مبادئ محاسبة التكاليف: الإطار النظري والعلمي**، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 1997، ص ص32-33.

-التزويد العام بكل المعلومات الضرورية لتسيير المؤسسة ؛

-التقديرات (التنبؤات) بتبني سياسة معينة.

لقد زادت أهمية الرقابة على التكاليف في الفترة الأخيرة حتى أنها أصبحت تعتبر اليوم في مقدمة الأهداف التي يسعى نظام التكاليف إلى تحقيقها، ولقد تطور مفهوم الرقابة على التكاليف بتطور وظيفة الرقابة ذاتها، وكذا توسع وتطور المشروعات الإقتصادية.

إن الرقابة بالمفهوم السابق لم تقم بتحقيق الأهداف المرجوة منها، إذ أنها بهذا المفهوم يقتصر دورها على كونها رقابة لاحقة، ولذلك كان إلزاما على المحاسبة التحليلية أن تتطور من مفهوم الرقابة ليعنيه العمل المستمر على تحقيق تطابق منشود بين الأداء الفعلي والأداء المخطط، كما تعني التحقق من أن المهام المختلفة قد أديت على أحسن ما يكون وأن الموارد المستغلة بطريقة تحقق قصى عائد ممكن وأن الجهود الجماعية بالمؤسسة تسير جماعا نحو تحقيق الهدف العام للمؤسسة، وطبقا لهذا المفهوم فإن دور المحاسبة التحليلية أصبح أكثر إيجابية، والرقابة تغيرت من رقابة لاحقة إلى رقابة مانعة عن طريق وسائل مادية وبشرية متوفرة بالمؤسسة.[1]

المطلب الثالث: التحليل المالي

أولا: مفهوم التحليل المالي

يعتبر التحليل المالي حجر الزاوية في توفير البيانات المالية الأكثر نفعا وفائدة في ترشيد القرارات، فالعديد من المستثمرين والدائنين يصرون على ضرورة "القيام بالواجب البيتي"، من خلال التحليل الكمي والنوعي للبيانات المالية.

ويصنف التحليل المالي كعلم له قواعد ومعايير وأسس تهتم بتجميع البيانات والمعلومات الخاصة بالقوائم المالية وتبويبها ثم إخضاعها إلى دراسة تفصيلية دقيقة، بهدف إيجاد الروابط فيما بينها، فمثلا العلاقة بين الأصول المتداولة التي تمثل السيولة وبين الخصوم المتداولة التي تشكل الإلتزامات قصيرة الأجل، والعلاقة بين حقوق المساهمين والإلتزامات طويلة الأجل، بالإضافة إلى

[1] عبد الحي عبد الحي مرعي وآخرون، **مبادئ محاسبة التكاليف لأغراض التخطيط والرقابة**، الدارالجامعية الاسكندرية، مصر، 2002، ص23.

العلاقة بين الإيرادات و المصروفات، ثم تفسير النتائج التي تم التوصل إليها، والبحث عن أسبابها، وذلك لإكتشاف نقاط الضعف والقوة في الخطط والسياسات المالية ووضع الحلول والتوصيات اللازمة.[1]

وتأسيسا على ما تقدم، يمكن تعريف التحليل المالي على أنه عبارة عن معالجة للبيانات المالية لتقييم الأعمال وتحديد الربحية على المدى الطويل. وهو ينطوي على إستخدام البيانات و المعلومات، خلق نسب ونماذج رياضية، تهدف إلى الحصول على معلومات تستخدم في تقييم الأداء وإتخاذ القرارات الرشيدة. كما يعتبر التحليل المالي مكون أساسي من المكونات القوية والمنافسة التي تساعد على فهم أفضل لمواطن القوة والضعف.

ثانيا: مصادر التحليل المالي

لا يكتفي المحلل المالي بدراسة قائمة المركز المالي والحسابات الختامية بل لابد له من بيانات إضافية تساعده في إجراء عمليات التحليل وبشكل عام نستطيع القول أن المحلل المالي يحصل على البيانات اللازمة من مصدرين هما:

1- المصادر الداخلية للبيانات

وتشمل البيانات التالية:

1- قائمة المركز المالي 2 -قائمة الدخل 3 -قائمة التدفقات النقدية.

وتعتبر كل هذه القوائم المالية بيانات محاسبية ختامية، وإضافة إلى هذه القوائم يمكننا إضافة البيانات التالية:

1- تقرير مدقق الحسابات 2- التقرير الختامي لأعضاء مجلس الإدارة 3- التقارير المالية الداخلية التي تعد لأغراض إدارية 4- بيانات تفصيلية عن عناصر القوائم المالية.

حيث يحتاج المحلل المالي لهذه البيانات التي توضح وبشكل أفضل وضع عناصر القوائم المالية وتساعد على دقة التحليل والدراسة في المجالات التالية، مثلا:

[1] فهمي مصطفى الشيخ، **التحليل المالي**،SME FINANCIAL INC، الطبعة الأولى، فلسطين، 2008، ص ص 2-3.

الأصول وتشمل:[1]

1) البضاعة: أسس التقويم، طريقة تسعير البضاعة المسروقة، الأصناف الراكدة، متوسط المخزون؛

2) الأصول الثابتة: القيمة السوقية، حقوق الرهن عليها؛

3) البنك: هل يحتوي أرصدة مقيدة أو مجمدة؛

4) الأوراق المالية: هل هي مسعرة ويمكن بيعها بسهولة، حقوق الرهن عليها؛

5) المدينون: فترة الائتمان، مخصص الديون المشكوك فيها وطريقة حسابها متوسط فترة المدينين.

الخصوم وتشمل:

1) طويلة الأجل: تواريخ استحقاقها، حقوقها على الأصول الثابتة؛

2) قصيرة الأجل: شروط الائتمان الممنوحة للوحدة؛

3) التكاليف: كيفية تجميعها وتصنيفها وتوزيعها؛

4) الإيرادات: أنواعها وتقسيمها.

2- المصادر الخارجية للبيانات

وتعتبر البيانات الخارجية بيانات إضافية تساعد المحلل المالي ليس في التحليل مباشرة بل في عملية التقييم والتفسير لنتائج التحليل، وفيما يلي بعض البيانات الخارجية التي تساعد المحلل المالي:[2]

- بيانات عن حالة المؤسسة وسمعتها في الأوساط التجارية؛

- البيانات الصادرة عن أسواق المال ومكاتب السمسرة؛

[1] منير شاكر محمد وآخرون، **التحليل المالي: مدخل صناعة القرارات**، مطبعة الطليعة، عمان، 2000، ص ص20-21.

[2] منير شاكر محمد وآحرون، مرجع سابق، ص22.

– الصحف والمجلات والنشرات الإقتصادية التي تصدر عن الهيئات والمؤسسات الحكومية ومراكز البحث العلمي؛

– المراسلات مع العملاء والمجهزين وتأييدات أرصدة المدينين والدائنين؛

– المكاتب الإستشارية.

ثالثا: أدوات التحليل المالي

أدوات التحليل المتاحة للمحلل المالي متعددة، ولا يوجد أداة تحليلية معينة يمكن وصفها بأنها لجميع أغراض التحليل ولكن يستطيع المحلل إختيار أداة التحليل الملائمة حسب الغرض من التحليل، وقد يستخدم المحلل أكثر من أداة تحليلية للوصول إلى دلالات لها معنى حول موضوع التحليل. و لهذا سيتم عرض أدوات التحليل الرئيسية ومجالات استخدامها.[1]

1- التحليل العمودي(Vertical Analysis):

يتضمن التحليل العمودي نسبة أي رقم في القوائم المالية إلى رقم رئيسي آخر في القوائم المالية للوصول إلى دلالة ذات معنى، وفي الميزانية العمومية قد يأخذ التحليل العمودي عدة أشكال. ففي جانب الأصول قد ينسب أصل معين إلى أحد مجموعات الأصول، أوإلى إجمالي الأصول، وذلك للتوصل إلى دلالة ذات معنى. أما في قائمة الدخل فيتم التحليل العمودي بنسبة أي عنصر من عناصر قائمة الدخل إلى رقم صافي المبيعات، للوصول إلى دلالة ذات معنى، وعناصر قائمة الدخل تتضمن: المبيعات، وتكلفة المبيعات، ومجمل الربح وبنود المصروفات التشغيلية، وعادة يتم نسبة كل بند من بنود المصروفات المختلفة إلى ما في المبيعات، وذلك لوجود ارتباط بين حجم الكثير من هذه المصروفات ومستوى المبيعات، وهذه العلاقة قد تكون واضحة في بعض البنود وخاصة بنود المصروفات ذات الطبيعة المتغيرة أوشبه المتغيرة مثل مصروف الدعاية والإعلان، عمولة المبيعات ومصاريف نقل المبيعات. حيث تكون العلاقة خطية وواضحة نسبيا، بينما تكون العلاقة أقل وضوحا لبعض المصروفات الأخرى مثل: إهتلاكات الأصول الثابتة، والمصاريف الإدارية العمومية.

[1] محمود عبد الحليم الخلايلة، **التحليل المالي باستخدام البيانات المحاسبية**، الجامعة الأردنية، الطبعة الثانية، الأردن، 1998، ص 39.

وفي جميع الأحوال لا يكتمل معنى ودلالة النسبة إلا عند مقارنتها بمعيار أو مقياس محدد. وهذا المعيار قد يكون النسبة نفسها في السنة أو السنوات السابقة وقد يكون المعيار معدل النسبة لكل الشركات العاملة بالصناعة أوما يسمى بمعيار الصناعة، ووجود المعيار ضروري من أجل تتبع سلوك مصروف معين وأحكام الرقابة عليه ليبقى حجم المصروف ضمن الحدود المعقولة والملائمة.

2- التحليل الأفقي(Horizontal Analysis):

في التحليل الأفقي يتم تتبع سلوك بند معين من بنود القوائم المالية عبر الزمن، وذلك لمعرفة مدى الإستقرار أو التراجع في هذا المتغير، ويدخل تحليل السلاسل الزمنية للأرقام والمتغيرات المحاسبية ضمن هذا النوع من التحليل. وبشكل عام فإن التحليل الأفقي يساعد في الكشف عن بعض الخصائص النوعية لمتغير محاسبي أومالي معين، مثل إتجاه بند معين من بنود القوائم المالية من حيث هل هو في تزايد أو تناقص، ودرجة الإستقرار أو التذبذب في هذا البند من فترة مالية إلى أخرى.

فالمحلل لأغراض الإستثمار مثلا لا يقتصر إهتمامه على معرفة مستوى الأرباح، وإنما يهتم أيضا بمدى الاستقرار(Earnings Stability) فيها وإتجاهها (Earnings trend)، وهذه الصفات النوعية للأرباح يمكن إستخلاصها من تفحص السلاسل الزمنية بينما لا يكشف التحليل العمودي عن مثل هذه الصفات. فمثلا رقم الربح في سنة معينة، بغض النظر عن حجمه لا يعطي دلالة ذات معنى حول مدى التحسن أو التراجع في الربحية. وبشكل عام للحكم على مدى التذبذب في الأرباح و اتجاه الأرباح يحتاج المحلل إلى أرباح الثلاث أو خمس سنوات على الأقل.[1]

المطلب الرابع: الموازنة التقديرية

أولا: تعريف الموازنة التقديرية

لكل مصطلح إقتصادي تعريف مختلف حسب وجهات النظر إليه والزاوية التي تم الرؤية منها لذلك للموازنات التقديرية عدة مفاهيم نذكر منها:

- يعرف معظم كتاب المحاسبة الإدارية الموازنة التقديرية على أنها خطة تفصيلية محددة

[1] محمود عبد الحليم الخلايلة، مرجع سابق، ص39.

مقدمة للأعمال المرغوب تنفيذها وتوزع هذه الخطة على جميع المسؤولين حتى تكون مرشدا لهم في تصرفاتهم وحتى يمكن إستخدامها كأساس لتقييم الأداء في المشروع.

– كماتعرف الموازنة التقديرية بأنها الخطة المنسقة لجميع عمليات المشروع في فترة الموازنة فهي تمد المشروع بتقدير أرباحه الكلية والأرباح المحققة بواسطة كل قسم من الأقسام عن طريق تجميع المبيعات والتكاليف الصناعية المصاريف البيعية والإدارية.

– **و**الدليل الفرنسي للمحاسبة يعرفها بأنها أسلوب للتقدير تقتضي ترجمة القرارات المتخذة من طرف الإدارة مع إشراك المسؤولين في برنامج أعمال تدعى الموازنات.

ومن كل هذه التعاريف نستخلص بأن نظام الموازنات التقديرية يقدم الخدمات التالية:[1]

أ) **التخطيط:** تبدأ باتخاذ الإدارة لمجموعة من القرارات لتحديد الأهداف، ووضع مجموعة من البرامج لتحقيقها ثم ترجمة هذه الأهداف، ووضعها في صورة موازنات عينية ومالية.

ب) **التنسيق:** من مهام التخطيط هو التنسيق للنشاطات المختلفة للمؤسسة ولمختلف أقسامها فمثلا عندما ترغب إدارة التسويق أن ترفع حجم المبيعات فإن على إدارة الإنتاج أن ترفع من الكمية المنتجة.

ج) **الرقابة:** ويقصد بها المتابعة فالموازنة التقديرية هي أداة للرقابة.

ثانيا: خصائص الموازنة التقديرية

تتميز الموازنة التقديرية بجملة من الخصائص المستمدة من كونها تعبير كمي ومالي لبرنامج عمل محدد لفترة معينة ويمكن تبيان هذه الخصائص في النقاط التالية:

• تعبير كمي: إن تحقيق البرامج القصيرة الأجل يستدعي ترجمة الأهداف إلى كميات، وكذا تخصيص الموارد الضرورية لتحقيقها، بحيث لا تكون هذه الموارد إلا في أشكال كمية ومالية.

• تحدد في شكل برنامج عمل: الموازنة ليست فقط تقديرا للأهداف والموارد الضرورية لتحقيقها

[1] قرومي حميد، شلالي عبد القادر، **محاضرة "إعداد وإدارة الموازنات التقديرية"**، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص علوم تسيير، جامعة العقيد أكلي محند أولحاج ، البويرة،2017/2016، ص ص6-7.

وإنما لابد أن ترفق بقرارات عملية، فهي تهدف إلى تحقيق الأهداف المسطرة، وليس إلى معرفة المستقبل والتنبؤ به من أجل المعرفة فقط.

- تحدد لفترة معينة: الموازنة تحدد لفترة زمنية معينة، وقد تكون سنة واحدة أو أقل، وهذا باختلاف نشاط المؤسسة وأهدافها.

فالموازنة هي ترجمة كمية لبرامج العمل المحددة، والتي هي جزء تنفيذي للمخططات المتوسطة والطويلة الأجل، كما أنها تعتبر من المعايير التي على أساسها تتم مقارنة النتائج المحققة وإستخلاص الفروقات، ومن ثم اتخاذ التدابير الملائمة لتحسين التسيير.

وبإيجاز فإن الموازنة تعتبر أداة للتخطيط والتنسيق والمراقبة ويمكن إضافة عنصر هام وهو أنها أداة لتحفيز العمال.[1]

ثالثا: أهمية الرقابة باستخدام الموازنات

الرقابة هي عملية متابعة تنفيذ الخطط والأهداف الموضوعة وإستخدام الميزانيات التقديرية كأداة للرقابة والتأكد من الإلتزام بالأهداف والسياسات الموضوعة مقدما يجب أن تتناول البيانات التالية:[2]

✓التقديرات الموضوعة مسبقا والمحددة في الموازنات؛

✓النتائج الفعلية كما تظهر في السجلات المحاسبية والإحصائية والإدارية الأخرى؛

✓الإنحرافات والمتمثلة في الفرق بين النتائج الفعلية والمقدرة؛

وبناء على ما سبق يتم إستخلاص الفروقات وتحديد المسؤوليات من أجل إتخاذ الإجراءات التصحيحية الملائمة لتفاديها مستقبلا، ومن ثم إتخاذ التدابير الملائمة لتحسين التسيير.

[1] ناصر دادي عدون وآخرون، مرجع سابق، ص48.

[2] ناصر دادي عدون وآخرون، مرجع سابق، ص ص48-49.

المبحث الثالث: الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير

إن الحاجة لحل المشاكل الناجمة عن إنتشار وإتساع النشاط الإقتصادي والأزمات الإقتصادية إستوجبت ظهور أدوات حديثة لمراقبة التسيير تعمل على تزويد المسيرين بشكل دوري بالمعلومات الضرورية حول سير الأنشطة وتساعد على إتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة من أجل إتخاذ القرارات المناسبة.

المطلب الأول: بطاقة الأداء المتوازن

أولا: تعريف بطاقة الأداء المتوازن

تعتبر بطاقة الأداء المتوازن الترجمة العربية لعبارة BSC بالانجليزيةBalanced Scorecard وهي بمثابة المنهجية للرقابة الإستراتجية تستخدم إطار متعدد الأبعاد لوصف وتنفيذ وإدارة الإستراتجية، كما تقدم مقياسا شاملا عن كيفية تقدم المنظمة من خلال ترجمتها إلى وسيلة للوصول إلى الغايات الإستراتجية.[1]

كذلك تعرف بأنها: "عبارة عن طرفين الجزء منها هو الدرجة، والتسجيل (score) ويعني الرقم المنجز في بطاقة القياس وفق المعايير الموضوعة للأهداف والنتائج والتقييم القائم للدرجات المسجلة في البطاقة يعكس التوازن بين العديد من عناصر الأنشطة في المنظمة المشاركة في تحقيق عملية الأداء الفعال".

ثانيا: مكونات بطاقة أداء المتوازن

- تتكون بطاقة الأداء المتوازن من أربعة محاور:

1- المحور المالي: يهدف هذا المحور إلى الإجابة عن التساؤلات التالية:

- هل حققت المؤسسة المنافع والنتائج التي ترضي المساهمين؟

[1] الخديم صورية، **لوحة القيادة كأداة لتقييم نظام مراقبة التسيير في مؤسسة اقتصادية(دراسة حالة مؤسسة ملبنة الساحل مستغانم)**، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس، الجزائر، 2018-2019، ص 47.

– كيف تبدو صورة المؤسسة في أعين المساهمين؟.

ويأتي قياس هذا المحور من خلال مجموعة من الأهداف قصيرة المدى والتي يمكن أن تتغير بحسب قطاع الأنشطة أو الإستراتيجية(كمعدل نمو رقم الأعمال، رقم الأعمال المحقق من المنتجات الجديدة) وبحسب المرحلة التي وصلت إليها دورة حياة المنتجات، فإذا كانت في مرحلة النضج فعادة ما يستعمل النتيجة الصافية، الهامش الإجمالي، معدل العائد على الإستثمار. أما إذا وصلت إلى المرحلة النهائية فغالبا ما يتم التركيز على المؤشرات المالية قصيرة المدى كرصيد الخزينة مثلا.

2– محور العملاء: تبدي فلسفة التسيير الحديث المزيد من العناية لإرضاء العملاء، والأداء المنخفض في هذا المنظور مؤشر رئيسي للتراجع المقبل، حتى وإن بدت الصورة المالية الحالية جيدة. ويستطيع المسير بفضل هذا المحور تحديد الأجزاء المستهدفة من السوق وكذلك مؤشرات الأداء لهذه الأجزاء. ويسعى هذا المحور إلى تقييم مجموعة من الجوانب مثل:[1]

– كيف ينظر الزبائن إلى المؤسسة ومدى رضاهم عن خدماتها؟

– هل نجحت المؤسسة في مواجهة المنافسين؟

ويتم قياس هذا المنظور من خلال الحصة السوقية، المردودية حسب الأجزاء، معدل المردودات، رضا الزبائن، معدل الوفاء لدى الزبائن.

3– محور العمليات الداخلية: يبحث هذا البعد عن كيفية زيادة كفاءة وفعالية العمليات الأساسية التي تحقق الأهداف الإستراتيجية وتسمح بتقديم خدمات تجذب الزبائن وتضمن المردود للمساهمين وذلك من خلال تقييم:

– ما هي مصادر القوة والضعف في العمليات الأساسية للمؤسسة؟

– كيف يتم ترشيد التكاليف؟

– ما هي العمليات المحورية ومدى قدرتها على الوفاء بمتطلبات الزبائن؟

[1] نعيمة يحياوي، خديجة لدرع، **بطاقة الأداء المتوازن أداة فعالة للتقييم الشامل لأداء المنظمات**، الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، ط2، نمو المؤسسات والإقتصاديات بين تحقيق الأداء المالي وتحديات الأداء البيئي، ورقلة الجزائر، 22–23 نوفمبر، 2011، ص ص78–79.

وتنقسم المؤشرات التي تقيس هذا المحور إلى ثلاثة فروع:[1]

• **فرع الإبداع:** يهتم بخلق منتجات تتناسب وإحتياجات الزبائن، ويركز على تحسين تقنية الإنتاج، تخفيض التكاليف ويشجع النمو. ومن بين المؤشرات المستعملة في هذا الفرع عدد المنتجات الجديدة، آجال تطوير منتجات جديدة، عدد الرخص المودعة.

• **فرع العمليات:** يركز على تصنيع وتسليم المنتجات للزبائن، تحسين الجودة، تخفيض آجال التسليم من خلال قياس معدل المردودات، معدل المعيب، آجال تسليم المنتجات للزبائن، الأجل المتوسط لإنتاج طلبية.

• **فرع ما بعد البيع:** كرس لتوفير الخدمات للزبائن بعد البيع أوعند التسليم، ويقاس أداء هذا الفرع من خلال المدة اللازمة لتعويض أوتصليح المنتجات المعيبة، الساعات الضرورية لتعليم الزبائن كيفية إستعمال المنتج.

ولتحسين المؤشرات الأساسية للأداء سواء التكلفة، الجودة، الخدمة، رضا الزبون، غالبا ماتعمد طريقة BSC في هذا المحور إلى عملية إعادة هندسة العمليات عوضا عن المرور بكافة التسلسلات الوظيفية كمراقبة وتحسين العمليات. وبينت تجارب عدة مؤسسات أن فوائد إعادة الهندسة كثيرة خاصة تلك التي عمدت إلى تعديل الوظائف والمسؤوليات وحذف الأنشطة غير الضرورية.

4- محور التعلم والنمو: يحدد هذا البعد المجالات التي يجب أن تبدع فيها المؤسسة من أجل تحسين أدائها وتحقيق نموها في المدى الطويل. يضم التعلم ثلاثة عناصر: الأفراد، الأنظمة والإجراءات كما يكشف محور الزبائن ومحور العمليات الداخلية عن الفجوة الموجودة بين الطاقات الحالية للأفراد، الأنظمة والإجراءات، والطاقات الضرورية لتقدم حقيقي في الأداء. ولملأ هذه الفجوة ينبغي على المؤسسة الإستثمار في تكوين عمالها لزيادة مؤهلاتهم، وتحسين أنظمة معلوماتها وتعديل إجراءاتها. ويسعى هذا المحور إلى تقييم: [2]

- هل للمؤسسة القدرة على التعلم والابتكار والتميز؟

[1] نعيمة يحياوي، خديجة لدرع، مرجع سابق، ص80.

[2] نعيمة يحياوي، لدرع خديجة، مرجع سابق، ص ص 80-81.

- كيف تقوي المؤسسة قدرتها على التغيير والتحسين المستمر؟

ويأتي التقييم على أساس المؤشرات التالية: مقارنة سلوك العاملين على أساس مستوى التكوين و التأهيل، إستقصاءات ومؤشرات الرضا لدى العاملين، معدل دوران العمال (نسبة العمال المغادرين)، إنتاجية العمال، رقم الأعمال للعامل، فعالية نظام المعلومات والذي يقاس بمعدل العمال الأساسيين الذين لديهم معلومات حول الزبائن، التحفيز والإستقلالية والذي يقاس بعدد الإقتراحات المقدمة من طرف العاملين والتي حظيت بمتابعة جدية من طرف الإدارة.

لا تهدف بطاقة الأداء المتوازن إلى إعداد الإستراتيجية، بل ترجمتها وإدماجها في المحاور السابقة في صورة أهداف وأعمال قابلة التنفيذ.

تتصل الأبعاد الأربعة للبطاقة فيما بينها من خلال علاقة السبب والأثر، حيث يدعم كل بعد الآخر وتساهم مجتمعة في قياس مدى تحقيق الإستراتجية. ويؤكد كل من Kaplan،Norton أن تسجيل وتحقيق المحاور يتم بشكل تسلسلي من أسفل إلى أعلى، حيث يسمح بجهود التعلم والنمو بتحسين العمليات الداخلية مما يؤدي إلى زيادة رضا الزبائن مما يولد في النهاية النتائج المالية التي تحقق رضا المساهمين. ويوضح الباحثان أن الإطار المالي قد عمل بنجاح عندما كانت الإستراتجيات التنافسية مبنية على إقتناء وإدارة الأصول المادية، أما اليوم فإن القيمة المستدامة يتم خلقها من خلال تطوير الأصول المعنوية التي نادرا ما يكون لها تأثيرا مباشرا على النتائج المالية. ولكن تؤثر التحسينات التي تقع عليها من خلال سلاسل وعلاقات السبب والنتيجة.

ثالثا: أهمية بطاقة أداء التوازن

إن أهمية بطاقة الأداء المتوازن تتبلور من خلال منافع العديد من إستخداماتها التي جاءت نتيجة لتوظيفها في مؤسسات مختلفة ويمكن إجمال أهمها بالآتي:[1]

✓أنها تزود المدراء بمؤشرات السبب ومؤشرات النتيجة عن مؤسساتهم؛

✓تحديد المقاييس في بطاقة الأداء المتوازن يمثل الدافع الأساسي لأهداف المؤسسة؛

[1] رحيمة حاجي، **دور لوحة القيادة في تقييم الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية(دراسة حالة مؤسسة نفطال أم البواقي)**، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي الجزائر، 2016-2017، ص42.

✓تتمكن المؤسسة من خلال المنظورات الأربعة في بطاقة الأداء المتوازن من مراقبة النتائج المالية وفي نفس الوقت مراقبة التقدم ببناء القدرات وإكتساب الموجودات غير الملموسة؛

✓تجمع وبتقرير واحد العديد من العناصر المتفرقة لبرامج العمل التنافسية مثل التوجه نحو العملاء، تدنية وقت الاستجابة، تحسين النوعية، تأكيد العمل الجماعي.

المطلب الثاني: نظام التكاليف على أساس النشاطABC

أولا: تعريف نظام التكاليف بالأنشطة

هي طريقة تعتمد على إستخدام الأنشطة كأساس لحساب التكلفة، حيث أنها تضع أنشطة المؤسسة في شكل أفقي عند توزيع الأعباء، أي جعل مجموعة الأعمال المتداخلة والمترابطة للوحدة الأساسية أو النشاط الأساسي في شكل نشاط واحد. وحساب التكلفة يكون فقط على أساس تكاليف هذا النشاط الأساسي مثلا: نشاط الصناعة يحتوي على وحدة التقطيع، تشكيل، تركيب، في أسلوب التكاليف بالأنشطة إذا لا نعتمد على التوزيع العمودي للتكاليف على الثلاث ورشات: التقطيع، تشكيل، تركيب، بل توزع أعباء الورشات على نشاط أساسي واحد هو النشاط الصناعي. فنقول أن المنتجات تستهلك الأنشطة، وبواسطة هذه الأنشطة سوف تحدد قيمة التكلفة غير المباشرة التي تدخل في حساب تكلفة المنتج، ولتوضيح ملامح نظام التكاليف بالأنشطة سوف يتم الإعتماد على بعض التعاريف الواردة في الدراسات والأبحاث:

– تستند فلسفة هذا النظام إلى إستخدام الأنشطة كأساس لحساب التكلفة، حيث أن الأنشطة تستخدم الموارد المتاحة، في حين أن الوحدات المنتجة تستهلك لتلك الأنشطة، ومن ثم أن ننسب التكاليف إلى أنشطة معينة ثم تحميل تكلفة هذه الأنشطة إلى المنتجات التي تخلق الطلب على موارد هذه الأنشطة.[1]

– كما عرفHorngren التكاليف بالأنشطة على أنها طريقة أومدخل لتحسين قيم التكلفة و يركز على الأنشطة كأغراض تكلفة رئيسية، كما أنه يستخدم تكلفة هذه الأنشطة كأساس لتعيين

[1] رجراج الزوهير، استخدام **التكاليف بالأنشطة كأسلوب لمراقبة التسيير واتخاذ القرارات داخل المؤسسة**، الملتقى الدولي(أدوات التسيير الحديثة في منظمات الأعمال ودورها في الوقاية من الأزمات)، الجزائر، 5-4ماي، 2015، ص ص2-3.

تكاليف أغراض أخرى مثل السلع والخدمات والعملاء. ولهذا تعرف التكلفة المتغيرة الآن بأنها تلك التكاليف التي تتناسب مع حجم النشاط.

– يقوم مفهوم نظم محاسبة التكاليف على أساس الأنشطة على فكرة أن المنتجات تحتاج إلى منظمات تقوم بأنشطة تتطلب تكلفة موارد، مما يعني ضرورة تصميم النظم بحيث يتم تخصيص أي تكاليف لا يمكن تخصيصها مباشرة للمنتج على الأنشطة المتسببة فيها، ومن ثم يسهل تخصيص تكاليف كل نشاط على المنتج أو المنتجات حسب درجة إستفادتها من ذلك النشاط.

– كما تمثل التكاليف بالأنشطة على الخصوص الطريقة التي تربط بفضلها المؤسسة مواردها بالنتائج المحصل عليها والتي تسعى إلى أن يدفعها الزبائن فهي تقوم على فكرة مفادها أن كل نتيجة ناجمة عن عملية تسلسل الأعمال أو الأنشطة.

يتضح من خلال هذه التعاريف أن التكاليف بالأنشطة هي طريقة جديدة في توزيع الأعباء غير المباشرة لتحديد سعر تكلفة منتج ما، بحيث تعتمد أساسا على مبدأ هو أن المنتجات لا تستهلك مباشرة مواردها وإنما تستهلك أنشطة وهذه الأنشطة هي التي تستهلك الموارد، وعلى هذا الأساس فإن الأنشطة هي حلقة الربط الأساسية بين المنتجات وبين الموارد. وعليه يمكن القول أن المنتجات تستهلك الأنشطة وعن طريق هذه الأنشطة يتم تحميل مبلغ التكاليف غير المباشرة على تكلفة المنتج، بحيث نختار لكل نشاط وحدة قياس أو وحدة عمل تسمى معامل للتحميل والذي يستخدم بدوره كأساس لتحميل تكلفة النشاط على وحدة المنتج، وكل معامل يتم اختياره يكون أساس لتحديد تكلفة النشاط المرتبط ومن جهة أخرى، فإن الأعباء غير المباشرة سوف تعتبر موارد (موارد مستهلكة)، ونقول بأن الأنشطة تستهلك الموارد، والمنتجات تستهلك الأنشطة.[1]

ثانيا: خطوات تطبيق نظام التكاليف على أساس الأنشطة

يعتمد تطبيق هذا النظام على خمس خطوات أساسية نوجزها فيما يلي:[2]

- الخطوة الأولى: تحديد وتحليل الأنشطة؛

[1] رجراج الزوهير ،مرجع سابق، ص4.

[2] عمورة جمال، بن سعيد أمين، **العلاقة التكاملية بين وظيفتي مراقبة التسيير والمراجعة الداخلية في المؤسسات الاقتصادية من منظور استراتيجي**، ملتقى أدوات التسيير الحديثة في منظمات الأعمال ودورها في الوقاية من الأزمات، الجزائر، 5-4ماي2015، ص4.

• الخطوة الثانية: تحديد تكلفة ومستوى أداء كل نشاط؛

• الخطوة الثالثة: تحديد مراكز النشاط؛

• الخطوة الرابعة: إختيار مسببات التكاليف؛

• الخطوة الخامسة: تحديد تكلفة أهداف التكلفة، وهذا وفق العلاقة الأتي:

تكلفة الوحدة من المسببات=مجموع تكاليف نشاط أومسار/عدد مسببات التكاليف.

ثالثا: أهداف نظام التكاليف على أساس الأنشطة ABC

إن نظام ABC يسعى لتحقيق جملة من الأهداف نذكر منها:[1]

✓تحقيق العدالة في توزيع التكاليف غير المباشرة بين المنتجات المختلفة؛

✓تقديم معلومات مفيدة للإدارة في إتخاذ القرارات وتحديد أسباب إرتفاع التكاليف في قيم ما؛

✓التخلص من العشوائية في توزيع التكاليف غير المباشرة بين المنتجات المختلفة.

المطلب الثالث: نظام الإدارة على أساس الأنشطة ABM

أولا: تعريف نظام التسيير على أساس الأنشطة

يحظى نظام التسيير على أساس الأنشطة بالعديد من التعاريف والتي من بينها:[2]

يعرف نظام التسيير على أساس الأنشطة بأنه نظام يرتكز على إدارة الأنشطة كطريق لتحسين القيمة المقدمة للزبون وزيادة الربح المحقق من زيادة هذه القيمة.

كما يعرف نظام التسيير على أساس الأنشطة بأنه تكامل للمحاسبة على أساس النشاط مع مفاهيم أخرى كإدارة الجودة الشاملة والتكلفة المستهدفة وذلك بغرض الوصول إلى نظام تسييري يسعى

[1] رحيمة حاجي، مرجع سابق، ص43.

[2] اسماعيل حجازي، سعاد معاليم،"**دور التسيير على أساس الأنشطة في تحسين أداء المؤسسة**"، **مجلة العلوم الانسانية**، العدد28/27، الجزائر، نوفمبر، 2012، ص ص107-108.

إلى التفوق في مجال تخفيض التكلفة،التحسين المستمر ورفع الإنتاجية.

ويعرف نظام التسيير على أساس الأنشطة بأنه عملية فهم هندسة قياس وصنع القرارات بشأن الأنشطة وذلك بوضع المشروع على طريق التحسين المستمر والتميز.

إدارة ورقابة أداء المشروع باستخدام معلومات النشاط كوسائل أساسية لدعم القرار.

الطريقة التي تستطيع من خلالها المنظمة التوجيه والقياس لأغراض تعزيز الأداء.

ثانيا: أنواع الإدارة بالأنشطة ABM

• **ABM التشغيلية:** هي مجموعة الأنشطة والإجراءات التي تمكن من فعل الأمور بالطريقة الصحيحة وتعمل على تعزيز كفاءة إستعمال الأصول والموارد، وخفض التكاليف، وزيادة الإيرادات من خلال إستخدام الموارد على نحو أفضل وتشمل:

- إدارة وأداء الأنشطة بأكثر كفاءة، إعادة هندسة العمليات؛
- الجودة الشاملة، قياس الأداء.

• **ABMالإستراتيجية:** هي الأنشطة والإجراءات التي تؤدي إلى القيام بالأشياء الصحيحة، و توضح عدة طرق مختلفة يمكن للمؤسسة من خلالها أن توجد ميزة تنافسية في السوق، وتحافظ عليها، وذلك من خلال تغيير الطلب على الأنشطة،خفض التكاليف وزيادة الربحية، وتشمل القرارات الخاصة بـ:[1]

- تصميم المنتج؛
- خط المنتج ومزيج العملاء؛
- تحسين العلاقات مع الموردين (التسعير، والتسليم، والتعبئة والتغليف)؛
- تجزئة السوق، قنوات التوزيع.

[1] خديجة عرقوب، **الإدارة بالأنشطة ABM وآلية تطبيقها في المؤسسات**، ص57،https://kantakji.com/files/Vol_38yAYeK.pdf .2022/03/15

ثالثا: مراحل تطبيق نظام الإدارة على أساس الأنشطة

تشمل المراحل التالية:

• **التخطيط:** يتم التركيز في هذه المرحلة على التعريف بغاية وأهداف وتوقعات كل مرحلة من مراحل تطبيق نظام الإدارة على أساس الأنشطة الكامل، حيث يتم تضمين المسؤوليات، المصادر المطلوبة لإنهاء كل مرحلة من مراحل التطبيق وتحديد طرق جمع البيانات التي سيتم إعتمادها.

• **تحليل الأنشطة:** يتم تحليل الأنشطة وتصنيفها، وكذا عمليات المؤسسة وتحديد المخرجات ومقاييس المخرجات، القيام بتحليلات القيمة المضافة، تعريف موجهات الكلفة، وتحليل لأداء الأنشطة.

• **تحميل التكاليف على الأنشطة، المنتجات والخدمات:** تحليل الأنشطة يمنح قاعدة معلومات لبناء نظام التكاليف على أساس الأنشطة حيث يتم في هذه المرحلة تحميل المنتجات و/أوالخدمات بتكاليفها المقدرة، وذلك بتطبيق نظام التكاليف على أساس الأنشطة الذي يعتبر أهم مرحلة في تطبيق نظام الإدارة على أساس الأنشطة.[1]

• **حفظ النتائج** :يتم توثيق نتائج العملية السابقة، حيث تعتبر مرحلة الحفظ كجسر رابط بين التخطيط وتشغيل نظام الإدارة على أساس الأنشطة، فمن المهم تسجيل النتائج وأهم المشاكل المرتبطة بتحليلات الأنشطة مما يدعم عملية التعلم، الإتصال وتقييم التقدم وتعديل الخطة المفصلة للتطبيق.

• **جمع وتحليل البيانات:** جمع البيانات له أهمية كبيرة لفهم قاعدة المعارف الموجودة بالمؤسسة، فالمعلومات حول إستهلاك المصادر عن طريق الأنشطة تحتاج إلى جمعها وتحليلها، فالتوصيات والنتائج وتحديد الخطوات المقبلة خلال مرحلة الحفظ تتطلب حجم كبير من البيانات و المعلومات، والتأكد من أن المؤسسة تستطيع تطبيق نظام الإدارة على أساس الأنشطة يرتبط بكفاءة المعلومات التي لديها.

• **تطوير نظام للتقرير:** للحصول على المنافع الكلية لنظامي التكاليف والإدارة على أساس الأنشطة لابد من تطوير نظام كفء وفعال لجمع والتقرير عن البيانات، فعملية جمع البيانات المتواصلة مهمة حتى تكون ذات منفعة لعملية إتخاذ القرارات الإستراتيجية والتشغيلية.

[1] عزايزية سارة وآخرون، **نظام الادارة على أساس الأنشطة كمدخل حديث لتميز المؤسسة الجزائرية،مجلة المنهل الاقتصادي**، المجلد02، العدد01، جوان2019، ص99.

• **تحقيق التكامل:** تكامل نظام الإدارة على أساس الأنشطة مع تطبيقات الإدارة مهم لتحقيق المنافع الكلية منه، فالقيمة الفعلية لنظام الإدارة على أساس الأنشطة مصدرها المعلومات التي تدعم جهود التطوير، وعملية إتخاذ القرار، ويتم التكامل بين هذا النظام وأنظمة الإدارة الأخرى حين يتم تبنيها من قبل الأفراد في المؤسسة وإعتبارها كطريقة أفضل لتنفيذ الأعمال وإتخاذ القرارات.

رابعا: أهمية نظام ABM

✓يعتبر نظام ABM أسلوب لإدارة الأنشطة الرئيسية لتشغيل المؤسسة عن طريق تحديد هذه الأنشطة وكذلك تحديد كيفية قيام كل نشاط باستهلاك الموارد، يسمح بتصنيف الأنشطة إلى نوعين: أنشطة مضيفة لقيمة، وأنشطة غير مضيفة للقيمة وذلك بهدف التخفيض من التكاليف.

✓يمكن نظام ABM إدارة المؤسسة من الإجابة على الأسئلة:

•هل يمكن تبسيط العمليات؟

•كيف يمكن تحقيقها بشكل مختلف؟

•ما الذي يمنع من تحقيق الأفضل؟

✓يسمح النظام بإعادة تنظيم الأنشطة والعمليات من خلال:[1]

• إستبعاد الأنشطة التي لا تضيف قيمة، أوتخفيضها إلى أدنى مستوى ممكن.

• إكتشاف فرص وأنشطة التحسين والتطوير المستمر، والتي تسمح بتخفيض تكاليف الأنشطة المضيفة للقيمة وتحسين أدائها.

• إعادة تشكيل العمليات للتقليل من تعقيدها وذلك بالاستعانة بأنشطة ثانوية.

✓يسمح نظام ABM بتحديد العوامل الأساسية المفسرة للتغير في التكاليف؛

✓يساعد نظام ABM في إتخاذ القرارات الإستراتيجية؛

[1] معمر بوطالبي، **التكامل بين أنظمة:التكاليف، الإدارة، والموازنة على أساس الأنشطة، مجلة الحقوق والعلوم الانسانية–دراسات اقتصادية،** العدد4،2016/29، ص8.

✓يعتمد نظام ABM على المقارنة المرجعية من أجل دراسة ومقارنة وتقييم عمليات المؤسسة مع مؤسسات تؤخذ كمرجع باعتبارها الأفضل. ويقصد بالمقارنة المرجعية البحث المستمر للحصول على أكثر الطرق كفاءة في إنجاز المهمة من خلال المقارنة مع مؤسسات أخرى.

المطلب الرابع: لوحة القيادة

أولا: تعريف لوحة القيادة

ظهر مصطلح لوحة القيادة سنة 1930على شكل مراقبة النسب و المؤشرات التي تتيح للمسير متابعة تسيير المؤسسة نحو الأهداف المسطرة من خلال مقارنة النسب الفعلية و المعيارية، وتطور هذا المصطلح إبتداءا من سنة 1948 في الولايات المتحدة الأمريكية.[1]

تعتبر لوحة القيادة أداة تخاطب و إتخاذ القرار تسمح لمراقبة التسيير بتنبيه المسؤول عن مختلف العناصر الأساسية لعملية التسيير من أجل تحسينها. ويمكن إستعمال لوحة القيادة في أي مؤسسة (الدولة، مؤسسة اقتصادية، مؤسسة عسكرية، مؤسسة تعليمية، هيئة معينة،...) كما يمكن أن تأخذ عدة مستويات أفقية أو عمودية، بحيث تتحدد في كل مستوى حسب المعلومات المتوفرة لديه.[2]

ثانيا: وظائف لوحة القيادة

– وظيفة للرصد المستمر، ومراقبة الإنحرافات والإنذار الذي يسمح بتسليط الضوء على الإتجاهات والثغرات الكبيرة.

– وظيفة دليل للتحليل للإشارة إلى المدير بأن الوقت قد حان لإجراء التحليل؛

– وظيفة إعداد التقارير، توفير ثروة من المعلومات الإدارية لدعم المساءلة والمحاسبة؛

[1] حاج دحو عامر، نرجس حميميش، **دور لوحة القيادة في تقييم الأداء الداخلي في المؤسسة العمومية الاقتصادية (حالة مؤسسة فيلاب)**، مجلة التكامل الاقتصادي، العدد03، الجزائر، سبتمبر، 2016، ص451.

[2] قرقاد عادل، زغيب مليكة، **دور لوحة القيادة كأداة لمراقبة التسيير في تفعيل حوكمة المؤسسة**، مجلة ميلاف للبحوث والدراسات، العدد01، الجزائر، جوان، 2018، ص416.

– وظيفة الإتصال و التحفيز من خلال توفير البيانات الموضوعية، على أساس الحقائق و ليس على التصورات، و هذا يسهل التواصل بين المديرين؛

– وظيفة المساهمة في صياغة الأهداف و التوقعات في عملية ردود الفعل على النتائج التي تم الحصول عليها. فالمدير قد يدرك إستنادا إلى النتائج التي تم التوصل إليها، أن الهدف المحدد غير واقعي، بل على العكس من ذلك أنه قد تم تجاوزه بسهولة بحيث يمكن تحسينه مستقبلا.[1]

ثالثا: دور وأهمية لوحة القيادة:

يمكن إبراز دور وأهمية لوحة القيادة من خلال نقطتين أساسيتين:[2]

• لوحة القيادة كأداة لمساعدة إتخاذ القرار: تعتبر لوحة القيادة الوثيقة المرجعية التي يعتمد عليها صاحب القرار في قيادة المنظمة نحو تحقيق أهدافها. فهي بمثابة بوصلة يمكنه بواسطتها تتبع الإتجاهات التي تسير فيها المؤسسة أو المجهر، كما يصفها البعض، الذي يزود الإدارة العليا، خاصة في المؤسسات الكبيرة ذات الفروع المتباعدة جغرافيا، بالمعطيات التي لا يمكنها الإطلاع عليها نظرا لحجم المنظمة.

• لوحة القيادة كأداة إتصال و تنسيق: تكون لوحة القيادة أداة للإتصال و التنسيق عن طريق نقلها لتلك المعلومات بين مختلف مستويات المؤسسة من أعلى إلى أسفل بداية من إنشاء لوحة القيادة للإدارة العليا التي ترسم المسار الذي تبنى عليه لوحات القيادة مراكز المسؤولية و كذا المستويات العملية و من أسفل إلى أعلى حيث يقوم المسؤولون في المستويات الدنيا بتحديد المعطيات التي تهم مراكز مسؤوليتهم و إدماج لوحة القيادة الخاصة بهم في لوحة القيادة للمستوى الأعلى منهم، أي ما يسمى مبدأ التداخل.

[1] قرقاد عادل، زغيب مليكة، مرجع سابق، ص417.

[2] كمال بن معزوز، **لوحة القيادة: دورها في إدارة المنظمات وطريقة انشائها، مجلة الحقوق والعلوم الانسانية–دراسات اقتصادية–** ، العدد 07 ، الجزائر، جانفي، 2009، ص ص54–55.

خلاصة الفصل

تطرقنا في هذا الفصل الى أن مراقبة التسيير من أهم الأسس والنظم التي تقوم عليها المؤسسة وذلك من خلال إبرازنا لأهميتها ودورها في تبيان وشرح كافة العمليات الحاصلة، مساهمة في التنسيق بين مختلف الأنشطة التي تمارسها المؤسسة ومبينة الصورة الحقيقية التي تسير عليها مع السعي للتقليل من الأخطاء المرافقة لعملية التطبيق وتوضيح أسبابها.

وهذا لا يتحقق دون أدوات تمثل الدعامة الأساسية والتمهيد لخارطة عمل مثالي يتبناها نظام مراقبة التسيير بدءا من أدوات تقليدية متمثلة في: المحاسبة العامة، المحاسبة التحليلية، التحليل المالي، الموازنات التقديرية وصولا إلى أدوات حديثة متمثلة في: بطاقة الأداء المتوازن، نظام التكاليف ونظام الإدارة على أساس الأنشطة وكذا لوحة القيادة.

إن لوحة القيادة كأداة من أدوات مراقبة التسيير لها دور مهم وأساسي في فعالية نظام مراقبة التسيير وإتخاذ القرارات لهذا سيتم أخذها بعين الإعتبار والتطرق لها في الفصل الموالي لنتوسع أكثر في مسار دراستنا.

الفصل الثاني:

عرض نظري للوحة القيادة

تمهيـــد

بعدما أصبح من البديهي أن نجد للسيارة أو للمركبات بصفة عامة لوحة قيادة توفر للسائق جل المعلومات الضرورية و اللازمة عن حالة السيارة من مستوى السرعة، مستوى الوقود، درجة حرارة المحرك و حالة الفرامل ...، إلى غيرها من المعلومات لتسهل عليه عملية القيادة. و باعتبار أن المسير هو من يقود المؤسسة فإنه أصبح من الضروري أيضا أن تكون هناك لوحة قيادة خاصة بالمؤسسة توفر له مختلف المعلومات الضرورية و الفورية التي تساعده على إتخاذ القرارات المناسبة و سيتم التطرق في هذا الفصل للجانب النظري للوحة القيادة من تعاريفها و مبادئها، أنواعها، مكوناتها، و دورها.

وعلى هذا الأساس تم تقسيم الفصل إلى مباحث وتتمثل في:

المبحث الأول: ماهية لوحة القيادة، حيث تم تعريف لوحة القيادة، وذكر مبادئها، خصائصها، أهدافها وأهميتها.

المبحث الثاني: أنواع مصادر مكونات ومراحل تصميم لوحة القيادة، مع ذكر العوامل المؤثرة في تصميمها.

المبحث الثالث: دور لوحة القيادة في مراقبة التسيير ومكانتها، مع ذكر حدود إستعمالها والعوامل الأساسية لنجاحها .

المبحث الأول: ماهية لوحة القيادة

من أهم العوامل التي تساعد على قيادة المؤسسة نحو تحقيق أهدافها في ظل التغيرات التي تشهدها بيئة الأعمال هو الاستعمال الجيد لأدوات مراقبة التسيير، ولعل أنسب الأدوات التي تسمح بتزويد المسيرين بالمعلومات الضرورية للتحكم في سير المؤسسة على المدى القصير هي لوحة القيادة، إذ تسمح بمتابعة وقياس عدة ظواهر مالية وغير مالية على عكس الأنظمة الرقابية الأخرى.

المطلب الأول: مفهوم لوحة القيادة

أولا: ظروف نشأة لوحة القيادة

لقد كان أول ظهور للوحات القيادة في الولايات المتحدة الأمريكية حوالي سنة 1890م ولكن تطورها وظهورها الفعلي و الحقيقي كان في فرنسا مع ظهور الثورة الصناعية لذا نجدها عادة تنسب للتوجه الفرنسي.

كانت فكرة لوحة القيادة في بداية الأمر عبارة عن تجميع مرقم للمعلومات و تقديمها لمسيري المؤسسة، لتسمح لهم بالوقوف على مختلف الأنشطة التي تقوم بها بغرض مراقبتها و التحكم فيها، و مع مرور الوقت تنبه مسيرو المؤسسات أن المعلومات التي تقدمها هذه الجداول أصبحت معلومات ثقيلة و صعبة القراءة بالنسبة لهم، كونها كانت عبارة عن معلومات محاسبية و كمية فقط، مما إضطر المحاسبين إلى إدخال تركيبات جديدة على شكل رسومات و بيانات و التعليق عليها في محاولة للتخفيف من ثقل هذه اللوحات.

ففي السنوات الأولى من القرن العشرين أي في مرحلة الثورة الصناعية كانت لوحات القيادة جد مركزة على مؤشرات مرتبطة بالإنتاج الصناعي على إعتبار أن المؤسسة كانت في مرحلة تهتم فقط بالإنتاج فنجد من بين هذه المؤشرات تكاليف الإنتاج، إنتاجية العامل و غيرها.[1]

و حتى سنوات الثمانينات من القرن العشرين كانت المعلومات التي تقدمها لوحات القيادة معلومات مالية و لكن في سنوات التسعينات تغير الوضع مع ظهور ما يسمى بالثورة التكنولوجية و

[1] شعبان سهام، **محاولة تصميم لوحة القيادة الاستشرافية لمؤسسة صحية جزائرية (حالة المركز الاستشفائي الجامعي نذير محمد-تيزي وزو)**، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2014/2013، ص3.

ثورة المعلومات و هنا وجدت المؤسسة نفسها أمام ما يسمى بالمنافسة على المعلومة بدل المنافسة في المجال الصناعي، مما إستوجب على المسيرين التغيير من إهتماماتهم العادية.

في الفترة الصناعية أداء المؤسسات كان يرتبط بمقدار إستفادتها من إقتصاديات الحجم الكبير والقدرة على إدماج التطور التقني في الآلة الإنتاجية لإنتاج كمية كبيرة من المنتجات تضمن لها النجاح، لكن في العشرية الأخيرة من القرن العشرين ظهرت أهمية المعلومة و في نفس الوقت أدت إلى تقادم أسس المنافسة التي يقوم عليها عصر الصناعة، بحيث أدت هذه الفترة الجديدة إلى الإعتماد على كفاءات من نوع آخر تتمثل في مدى قدرة المؤسسة على إستغلال الأصول غير المادية لديها و التي أصبحت أكثر أهمية من الإستثمار و تسيير الأصول المادية. و تسمح الأصول غير المادية بتحقيق ما يلي:[1]

- تنمية علاقات دائمة مع زبائن المؤسسة و خدمة الأسواق الجديدة بشكل فعال؛
- تقديم منتجات و خدمات مبتكرة تستجيب لمتطلبات القطاعات السوقية المستهدفة؛
- عرض سريع و بأسعار معقولة لمنتجات و خدمات شخصية بمستوى جودة عالية.

و عليه فالأهم بالنسبة للمؤسسة ليس السلعة في حد ذاتها و إنما إشباع حاجات الزبائن.

و بناءا على ما سبق ظهرت ضرورة تكييف المؤسسات مع معطيات التسيير الجديدة و إستغلال مختلف الكفاءات و الممارسات الموجودة لبناء و إستعمال أساليب تسمح بالإستفادة من المعلومة في خدمة الأهداف المسطرة و المتمثلة في لوحة القيادة.

فلقد تم الإنتقال تدريجيا من لوحة القيادة كأداة بسيطة للمراقبة إلى أداة مساعدة على إتخاذ القرار مع إمكانية تعميمها على كل وظائف المؤسسة (تسويق، توزيع، إدارة، إنتاج، موارد بشرية....).

ثانيا: تعريف لوحة القيادة

هناك عدة تعاريف للوحة القيادة تختلف في الطرح باختلاف الكتاب ولكنها تدور حول نفس المعنى، ومن بين هذه التعاريف نذكر:

[1] شعبان سهام، مرجع سابق، ص4.

يعرف Alazard.C و Separi.S لوحة القيادة بأنها مجموعة من المؤشرات المرتبة في نظام خاضع لمتابعة فريق عمل أو مسؤول ما للمساعدة على إتخاذ القرارات و للتنسيق والرقابة على عمليات القسم المعني، كما تعتبر أداة إتصال تسمح لمراقبي التسيير بلفت إنتباه المسؤول إلى النقاط الأساسية في إدارته بغرض تحسينها.[1]

ويعرفها Michel Gervais على أنها تطابق نظام معلومات يسمح في أقرب وقت ممكن بمعرفة المعلومات الضرورية لمراقبة مسيرة المؤسسة في مدة قصيرة و تسهل لهذه الأخيرة ممارسة المسؤوليات.[2]

وحسب N.GUEDJ فإن لوحة القيادة هي مجموعة مهمة من المؤشرات الإعلامية التي تسمح بالحصول على نظرة شاملة للمجموعة كلها والتي تكشف الإختلافات الحاصلة، و التي تسمح كذلك باتخاذ القرارات التوجيهية في التسيير، و هذا لبلوغ الأهداف المسطرة ضمن إستراتجية المؤسسة.[3]

لوحة القيادة هي تشخيص دائم في المؤسسة يرتكز على إبراز وضعيتها بصفة منتظمة و دورية، حيث تظهر المعلومات المتعلقة بالتسيير بواسطة نسب في جداول رقمية أو منحنيات أو رسوم بيانية، فلوحة القيادة في التسيير موجزة، معبرة، يستطيع من خلالها المسير تقديم تسلسل الأحداث، و يعيد فحص و مواجهة التوجهات و تصحيح القرارات.[4]

لوحة القيادة هي وثيقة تركيبية ملخصة وشاملة، توضح للمسير العناصر الأساسية الخاصة بحياة المؤسسة وتطور أداء العمليات فيها.

ويعرفها Fernandez على أنها أداة قياس الأداء اللازم من أجل إتخاذ القرار بالنسبة لكل الأعوان في المؤسسة.[5]

[1] رحيمة حاجي، مرجع سابق، ص46.

[2] Michel Gervais,op cit,p593.

[3] بزاز خديجة، **دور مراقبة التسيير في التقليل من المخاطر البنكية(دراسة حالة البنك الخارجي الجزائري–وكالة أم البواقي–)**، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أم البواقي، الجزائر، 2015/2014، ص24.

[4] بودبار زهية، جباري شوقي، **لوحة القيادة كأسلوب فعال لاتخاذ القرار في المؤسسة**، (د س)، الجزائر، ص4.

[5] شعبان سهام، مرجع سابق، ص5.

• و منه يمكن أن نستخلص أن لوحة القيادة هي أداة تسمح بعرض المعلومات الخاصة بسير نظام المؤسسة في شكل واضح و شامل مبسط للمسؤولين من أجل إتخاذ القرارات اللازمة و في الوقت المناسب بغية الوصول إلى الأهداف المحددة.

المطلب الثاني: مبادئ لوحة القيادة وخصائصها

أولا: مبادئ لوحة القيادة

تقوم لوحة القيادة على عدة مبادئ أهمها:[1]

• ضرورة إرتباط لوحة القيادة بالهيكل التنظيمي للمؤسسة، و الإلمام بالأهداف الرئيسية و الأهداف الجزئية للمؤسسة؛

• مراعاة ليس فقط الأهداف النهائية (أهداف النتائج)، ولكن أيضا رافعات النشاط التي تساهم في تحقيق هذه النتائج؛

• دمج المؤشرات المالية و المؤشرات غير المالية في نفس الوقت، و تحديد المؤشرات المتعلقة بإستراتجية المؤسسة؛

• إحتواء لوحة القيادة على عدد محدود من المؤشرات، و تفضيل سرعة الحصول على المعلومة؛

• تتضمن معلومات و مؤشرات تعرض بشكل واضح، تحليلي، سهل التفسير، تام و يعكس سير المؤسسة في جميع المجالات (مالية، استغلال، توزيع...)؛

• تحتوي مقاييس موضوعية تسمح بالسيطرة على قرار المؤسسة و محيطها، و تتضمن:[2]

– خط سير المؤسسة (تقديرات،أهداف..)؛

– تقرير على الإنجازات المحققة؛

– الإنحرافات بين التقديرات و الإنجازات المحققة.

[1] رحيمة حاجي، مرجع سابق، ص49.
[2] بودبار زهية، جباري شوقي، مرجع سابق، ص5.

• تختلف لوحة القيادة بإختلاف حجم المؤسسات، فإذا كانت المؤسسة صغيرة تكون في أغلب الأحيان لوحة قيادة واحدة، يمسكها عادة المسؤول الأول، أما إذا كانت المؤسسة كبيرة يكون لها لوحات قيادة تحليلية تخص كل فرع، و عموما يجب إعداد لوحة قيادة عامة على مستوى كافة المصالح و المديريات الفرعية كلوحة قيادة الإنتاج، لوحة قيادة للتسويق و لوحة قيادة للمالية، حيث إذا قرر المسؤولون إتخاذ القرارات التصحيحية لمعرفة طبيعة المشكلة، فإنهم يلجؤون إلى لوحة قيادة جزئية لدراسة الأداء العام في المؤسسة و مردوديتها، و هو ما يعني أن المدير العام لا يمكن إعطاؤه كل المعلومات والمؤشرات، فقراءة المعلومات من اللوحات المرئية تسمح للمدير العام بتشخيص المشاكل و تحديد الأسباب؛

• لوحة القيادة للإدارة العامة تحتوي لوحات القيادة للمصالح الفرعية للمؤسسة، بالإضافة إلى أن المعلومات الخاصة بعملية مراقبة التسيير لا تدمج في لوحة القيادة للإدارة العامة بل تدمج في لوحات القيادة الخاصة بالمصالح؛

• لا توجد لوحة قيادة نموذجية و مع ذلك على المسؤول إختيار المعلومات التي يحتاجها ثم عرضها بشكل ملائم، و تشكيل لوحة قيادة خاصة به تتوافق مع أهدافه.

ثانيا: خصائص لوحة القيادة

تتميز لوحة القيادة بكونها:[1]

• **أداة كمية:** بحيث تضم معلومات كمية، مقدمة في شكل مؤشرات مهمة جدا: فروقات، نسب جداول، منحنيات .. الخ

• **أداة تلخيصية:** فهي لا تشمل سوى على المعلومات الضرورية لقيام كل مسؤول عملي بتشخيص سريع لتقدم العمليات الواقعة تحت مسؤوليته.

يعني هذا وجود عدد محدود من المعلومات (ما بين 10 و25 مؤشر كأقصى حد) فكثرتها وشمولها لكل النشاطات يشكل خطر عدم الإستثمار والرفض، تضييع الوقت وعدم القدرة على إتخاذ الإجراء المناسب.

[1] عقون سعاد، مرجع سابق، ص142.

بهذا يجب أن تكون هذه المعلومات ملائمة و موافقة للعوامل الأساسية للنجاح المرتبطة بكل مسؤول، التي تعتبر أساس وضع لوحات القيادة. مراقب التسيير ملزم إذن بوضع لوحات قيادة خاصة بكل مسؤول نابعة من الإختيارات الإستراتيجية، و تسمح لهذا الأخير بالتصرف إتجاه النتائج الملاحظة.

• **أداة سريعة لإتخاذ القرارات:** بالرغم من تمكينها من مراقبة الأداء و التعرف على طبيعة الجزاءات التي ستلحق بالمرؤوسين، و بالرغم من تمكينها أيضا من الحصول على صورة للمؤسسة في فترة معينة، إلا أن الدور الرئيسي للوحات القيادة يختلف عن ما ذكر سالفا، فمعطيات المحيط الحالي تجعلها وسيلة للقيادة و مساعدة على إتخاذ القرار.

تسمح لوحات القيادة برد فعل سريع مواجهة للأحداث، بحيث يتمكن المسؤول من خلالها من تحليل الوضعية و أسبابها و وضع الإجراءات التصحيحية اللازمة، الأمر الذي يستلزم سرعة الحصول على المعلومة كعامل أساسي أكثر من حجم المعلومات أو درجة دقتها.

يجب لأجل ذلك أن تتلاءم فترة إعداد لوحة القيادة أو تواترها مع نشاط المعني بالأمر، لتكون شهرية، ثلاثية، أسبوعية أو يومية. يكون تواتر الإعداد عموما سريع كلما إقتربنا من الميدان، و أقل سرعة كلما إتجهنا صعودا في الهيكل التنظيمي. الهدف من تحديد الفترة هو المتابعة و التحكم الجيد بالمهام، والتعرف على أثر الإجراءات التصحيحية المنفذة و مدى صلاحيتها.

• **أداة للإستعمال المتداول:** نظرا للإستخدام المتكرر لها، يشترط في لوحات القيادة سهولة الفهم والوضوح، بمعنى ضرورة تحقيق الإتصال الجيد بين المفوض و المفوض إليه، تعود هذه الميزة إلى العدد المحدود و الإنتقاء الجيد للمؤشرات، و كذا إختيار أشكال ملائمة ومعبرة عن تلك المؤشرات.

• **أداة لتجميع الخبرات و التعلم:** تمكن عملية إعداد و وضع لوحات القيادة، من الحصول على قاعدة للمعطيات، و تسمح صياغة المعايير في التحكم بأداء الأعمال و المتميزة بكونها أكثر واقعية و سلاسة لأنها ناتجة عن مشاهدات طويلة المدى نوعا ما و نابعة من واقع الأعمال مباشرة.[1]

[1] عقون سعاد، مرجع سابق، ص ص142-143.

• **أداة شخصية:** تخضع عملية تصميم لوحات القيادة لمبدأ التداخل الذي يحكم مراكز المسؤولية أيضا، أي أن لوحات القيادة مثلما مراكز المسؤولية، الميزانيات التقديرية توضع متداخلة فيما بينها من القاعدة على القمة، حيث تجمع عند كل مستوى تنظيمي و ترسل للمستوى الأعلى و هكذا.

يعني ذلك أن لكل مسؤول على رأس مراكز المسؤولية، لوحة قيادة خاصة به و التي تشمل معلومات خاصة بالنتائج التي يملك المسؤول التأثير عليها (المؤشرات الأساسية فقط) إلا أنها تضم أيضا بعض المعلومات المرتبطة بمحيط بيئة نشاط المعني بالأمر، و التي تعلمه عن التغيرات الخارجية ذات التأثير الأكيد على نتيجته. فللعقل الإنساني حدود في معالجة المعلومات، و هذا ما أكد عليه SIMON H في نظرية إتخاذ القرار (الرشادة المحدودة) فتتبع المؤشرات الأساسية يتطلب تركيز المسؤول عنها، في حين أن كثرة المعلومات و تنوعها يحولان دون ذلك، و يعملان على تشتت الإنتباه، التركيز، القدرة على الإستيعاب و التحليل.

• **أداة التسيير:** بإعتبارها أساس لتقييم أداء المسؤولين العمليين بالنظر إلى الأهداف المخطط لها، فهي بمثابة تقرير أو بيان نشاط بين المساعدين و المسؤولين، للحكم على السلطات المفوضية و قدرات المساعدين في تحقيق أهدافهم، و أيضا التعرف على مدى صلاحية الإجراءات التصحيحية الصادرة منهم.[1]

• كما تنطبق على لوحة القيادة الجيدة ميزة قاعدة "U3" :

– **أن تكون قبل كل شيء مفيد utile:** تسمح للمسؤول بتقييم الوضعية و الأخذ بالإجراءات الواجب إتخاذها.

– **أن تكون بعد ذلك للإستعمالutilisable:** أن يستطيع المسؤول و بسهولة أن يستخرج منها معلومات قابلة للإستغلال.

– **و في النهاية يتم إستخدامها utilisé:** بإدخال بعض الرسوم المتحركة على لوحة القيادة فإن هذه الأخيرة يمكن أن تصبح أداة جيدة لإدارة المؤسسة.

[1] عقون سعاد، مرجع سابق، ص143.

المطلب الثالث: أهداف لوحة القيادة وأهميتها

أولا: أهداف لوحة القيادة

ننتقل تدريجيا في لوحة القيادة من وسيلة بسيطة في مراقبة التسيير إلى وسيلة مساعدة على إتخاذ القرار في مختلف وظائف المؤسسة من إدارة و تسويق و موارد بشرية .....الخ.

يجب العمل في المؤسسة بلوحات القيادة المختلفة من أجل تحقيق الأهداف الرئيسية التالية:[1]

- السماح لمتخذي القرار بطرح الأسئلة الجيدة؛
- جذب إنتباه متخذي القرار للنقاط الأكثر أهمية؛
- التفكير الفعال و المفيد للمشاكل؛
- تقديم و إقتراح مناهج محتملة أي التفكير و التوجه للمستقبل؛
- الوعي بالمخاطر المحتملة المتولدة من القرارات في الماضي أو المستقبل؛
- السماح للمدير التحديد بدقة درجة الكفاءة لهذه القرارات و العمليات الأساسية في المؤسسة؛
- مساعدة المديرين بنقل رسالة مهمة لجميع موظفيهم؛
- ضمان أن إجراءات و قواعد العمل جد مفهومة و محترمة من طرف مختلف الأعوان في المؤسسة؛
- السماح لمختلف المسؤولين وفرق عملهم من قياس أهداف وفوائد تقييم عملهم الجماعي.

ثانيا: أهمية لوحة القيادة

إن للوحة القيادة أهمية خاصة بإعتبارها نظام للمعلومات يساعد في معرفة المعلومات الضرورية لمراقبة سير أداء المؤسسات في المدى القصير و كذا تسهيل ممارسة المسؤوليات و تتضح أهميتها في النقاط التالية:

[1] بولصنام محمد، بوشو جميلة، **لوحة القيادة كأداة من أدوات مراقبة التسيير في المؤسسة(دراسة حالة مؤسسة بوفال–وحدة المضخات–البرواقية**، ملتقى وطني حول: **مراقبة التسيير كآلية لحوكمة المؤسسات وتفعيل الابداع، جامعة البليدة2، 25أفريل**، 2017، **ص**4.

1- عند وضع خطة المؤسسة

- إلزام كل مسؤول بوضع خطط تتناسب مع خطط الأقسام الأخرى؛

- إشتراك جميع الإداريين في وضع الأهداف؛

- المساعدة على وضع سياسات تكون واضحة؛

- تنظيم و تحديد المسؤولية لكل مستوى من المستويات الإدارية و كل فرد من أفرادها، و كذا تحديد مراكز المسؤولية تبعا.

2- خلال سير نشاط المؤسسة

- وضع كل العناصر اللازمة للرقابة وكشف الإنحرافات والعمل على تصحيحها؛

- تحديد نوعية المعطيات المستعملة في إرسالها الى المستويات العليا؛

- تسهيل عملية الحصول على الإئتمان من البنوك؛

- السماح بتحديد نقاط القوة والضعف للمؤسسة؛[1]

[1] رحماني دلال، **لوحة القيادة كأداة مساعدة على اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية(دراسة حالة شركة توزيع الكهرباء والغاز حضري-ورقلة)**، مذكرة ماسترأكاديمي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2016/2015، ص ص10-11.

المبحث الثاني: أنواع مصادر مكونات ومراحل تصميم لوحة القيادة

إن أهم ما تهدف إليه لوحة القيادة كأداة من أدوات مراقبة التسيير في المؤسسة هو التركيز على الأهداف المسطرة، سواء على مستوى مركز واحد أو جميع مراكز المسؤولية، و لا يمكن القيام بتقييم أداء المؤسسة إلا بمعرفة أنواع ومكونات لوحة القيادة و كيفية تصميمها.

المطلب الأول: أنواع لوحة القيادة

تعتبر لوحة القيادة وسيلة إدارة أساسية مساعدة في إتخاذ القرار و توفير المعلومات الضرورية الخاصة بضبط القرارات المتخذة و تصحيح الأخطاء الموجودة فيها بعدما كانت وسيلة قياس فقط. إذ أن للوحة القيادة عدة أنواع تعبر عن مكانتها ودورها في قيادة المؤسسة.

تتمثل أنواع لوحة القيادة فيما يلي:

1- لوحة القيادة الكلاسيكية (المالية):

تشير لوحة القيادة الكلاسيكية إلى أنها خلاصة رقمية لنشاطات المؤسسة، حيث تبين الإرتباط بين مختلف المصالح و مدى مساهمتهم في المردودية الشاملة، فهي سلاح في يد الإدارة العامة لمراقبة كل العمليات التسييرية و إكتشاف التغيرات و دراسة أسبابها، و إتخاذ مختلف الإجراءات التي من شأنها أن تعيد المؤسسة إلى المسار السليم فيما يتعلق بالقرارات الخاصة بالإستثمار و السياسة التجارية و المالية. إذ يتمثل دورها في تقديم المعطيات الضرورية للمسيرين بغرض تقدير مدى تحقيق الأهداف المسطرة من قبل الإدارة. [1]

ويمكن تصميم لوحة القيادة المالية وفق نسب مالية كما هو موضح في الجدول التالي:

[1] بحيح فاطمة، دواح بلقاسم، **دور مراقبة التسيير في تفعيل لوحة القيادة في المؤسسة (دراسة حالة البنك الخارجي الجزائري)**، مذكرة ماستر، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، الجزائر، 2015-2016، ص22.

الجدول(1-2): لوحة القيادة المالية

النســـب	كيفية القياس	السنة 1	السنة+1
الإستقلالية المالية	الأصول الخاصة /الأموال الدائمة		
تغطية القيم الثابتة	الأموال الثابتة/القيم الثابتة الصافية		
الخزينة الصافية	القيم الصافية المحققة+المتاحات) /الديون قصيرة الاجل		
مردودية الاموال الخاصة	النتيجة/رؤوس الاموال الخاصة		
دوران رؤوس الاموال	رقم الأعمال/رؤوس الأموال الخاصة		

المصدر: بحيح فاطمة، دواح بلقاسم، **دور مراقبة التسيير في تفعيل لوحة القيادة في المؤسسة (دراسة حالة البنك الخارجي الجزائري)**، مذكرة ماستر، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، الجزائر، 2015-2016، ص22.

2- لوحة القيادة الإستراتيجية:

لوحة القيادة الإستراتيجية تقوم بتجميع المعطيات الضرورية للسيطرة على تنفيذ الإستراتيجية، الى المدى الطويل نسبيا، و تستعمل من قبل الإدارة العليا. (مثلا الحصة السوقية، تكاليف و الأسعار، فائض الإنتاج، الإستثمارات...) .[1]

[1] بولصنام محمد، بوشو جميلة، مرجع سابق، ص7.

تعبر لوحة القيادة الإستراتيجية على مفهوم المؤشرات أكثر من المعلومات. " فهي نظام يتشكل من مجموعة من المؤشرات مبينة ومؤسسة لغاية تحقيق أهداف خاصة بطريقة معينة".

تقوم لوحة القيادة الإستراتيجية على ثلاث أسس أساسية تتمثل في:

2-1 دمج أهداف ذات بعد إستراتيجي بداخل لوحة القيادة: تمكن الرئيس من قيادة وحدته التنظيمية (مصلحة، دائرة أو قسم) نحو الأهداف المسطرة، من خلال التحليل المستمر لطريقة عمل مجال مسؤولياته وإتخاذ القرارات الضرورية.

2-2 عملية تفصل المؤشرات المرتبطة بالنتائج الآنية والنتائج المستقبلية: حيث أن النتائج الآنية تتشكل من التكاليف التي تتحملها المؤسسة والإيرادات التي تحققها، بينما النتائج المستقبلية (المنتظرة) لا تظهر إلا في نشاطات لاحقة للمؤسسة. كما تسمح أيضا المؤشرات المرتبطة بالمستقبل بإعطاء تفسير للنتائج الآنية في نفس الفترة والتنبؤ بالفترة اللاحقة.

2-3 العمل على دمج و اختيار مؤشرات ذات طابع كمي ونوعي .

3- لوحة القيادة المستقبلية(المتوازنة):

ظهر مصطلح لوحة القيادة المستقبلية سنة 1992 على يد الكاتبان kaplan و Norton بحيث إقترحا قائمة نوعية من المؤشرات وقد تجاوزت إستعمال المؤشرات المالية فقط، حيث تم إدراج محاور إستراتيجية تركز على مؤشرات أكثر دقة ترتبط بالنوعية والآجال والقيمة المقدرة من قبل الزبون وتحسين العمليات الداخلية أي الجانب التنظيمي.

هذا النوع يعتمد على مجموعة مؤشرات تبرز للمسؤولين محددات الأداء الحاضر والمستقبلي.

والمحاور الأساسية الأربعة التي ترتكز عليها عملية تقييم الأداء حسب الباحثين هي:[1]

1- المحور المالي: يركز على تقييم نتائج الإستراتيجية المتبعة من طرف المؤسسة. لذا يتم الإعتماد على مؤشرات مالية، ويتم تحديد ما مدى مساهمة الإستراتيجية المطبقة في تحسين النتائج المالية.

[1] بولصنام محمد، بوشو جميلة، مرجع سابق، ص8.

2- محور الزبائن: يمكن هذا المحور المدراء من التعرف بدقة على القطاعات السوقية المستهدفة، كما يسمح لهم بقياس مدى نجاح المؤسسة في هذه القطاعات وذلك بالإعتماد على مؤشرات أساسية مثل: رضى الزبائن، المردودية حسب أنواع الزبائن، حصة السوق حسب القطاعات المستهدفة.

3- محور العمليات الداخلية: يركز مسييرو المؤسسة على محور العمليات الداخلية بغرض تحديد العمليات الأساسية في المؤسسة وتلك التي يجب التركيز عليها و تطويرها و الإبداع فيها من أجل جذب الزبائن.

4- محور التعلم والنمو: يتمثل المحور الأخير للوحة القيادة المتوازنة في التدريب التنظيمي. فمن خلال الأهداف المحددة في المحاور الثلاثة السابقة تتحدد المجالات التي يجب على المؤسسة الإهتمام بها كي تتمكن من تحسين أدائها، ومن ثم تحقيق أهداف المحاور الأخرى. ويضم محور التدريب التنظيمي المجالات التالية: تكوين العمال وتنمية مهاراتهم، وتوفير الأنظمة المعلوماتية اللازمة للعاملين.

المطلب الثاني: مصادر ومكونات لوحة القيادة

أولا: مصادر لوحة القيادة

تتمثل المصادر المعتمدة في إعداد المعلومات المحتواة في لوحة القيادة من نوعين، مصادر داخلية وأخرى خارجية.

1- المصادر الداخلية:

تتمثل المصادر الداخلية للوحة القيادة في:[1]

- المصادر المحاسبية: التكاليف المختلفة (مباشرة و غير مباشرة)، المردودية ...؛
- المصادر الإحصائية: تحدد المستخدمين، دراسات تطور الأعباء...؛
- المصادر المأخوذة من الميزانية: تقييم الإستثمارات، ترتيب الديون حسب مدة استحقاقها...؛

[1] بوديار زهية، جباري شوقي، ص5.

– المصادر التقنية: الكمية المثلى للإنتاج، عدد ساعات العمل.

2– المصادر الخارجية:

تتمثل المصادر الخارجية للوحة القيادة في:[1]

– معلومات تخص المتعاملين مع المؤسسة بصورة مباشرة كالبنوك ...؛

– عمليات تقنية للنقابات المهنية كتحديد ساعات النشاط القصوى للعمل المستعملة من الجمعيات العمالية لمختلف المستويات ؛

– نتائج دراسة السوق.

ثانيا: الشكل العام للوحة القيادة

لايوجد شكل نموذجي للوحات القيادة، بل تتغير حسب حجم المؤسسة و طبيعة نشاطها، و كذا المستوى التنظيمي الذي تتواجد به و خصائص القطاع و حاجات المسؤولين، غير أن هناك نقاطا لا تشترك فيها كافة أنماط لوحات القيادة، إذ تحتوي على أربعة مناطق وهي ممثلة في الشكل الآتي:[2]

الشكل(1–2):الشكل العام للوحة القيادة

لوحة القيادة الخاصة بمركز مسؤولية ما			
منطقة الأصناف	**النتائج**	**الأهداف**	**الفروق**
الصنف1 –المؤشر أ –المؤشر ب **الصنف2** –المؤشر ن			

المصدر: رحماني دلال، **لوحة القيادة كأداة مساعدة على اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية**، مذكرة ماستر، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2015، ص13.

[1] بوديار زهية، جباري شوقي، مرجع سابق، ص6.

[2] رحماني دلال، مرجع سابق، ص13.

ثالثا: مكونات لوحة القيادة

من خلال الشكل السابق نستنتج أن لوحة القيادة تتكون من:[1]

▪ **منطقة الأصناف:** تمثل عموما في مراكز المسؤولية (المصالح، الورشات،..)، و هذه الأصناف تابعة لمسؤول معين، وكل صنف يرتبط بالجهة التي فوض لها المسؤول جزءا من صلاحياته و تفاوض معها على تحقيق أهداف محددة، فمثلا يمكن أن يمثل:

الصنف أ: يشمل في نشاط الصيانة، والمسؤول عنها هو مدير الصيانة، و كل صنف من الأصناف يضم مجموعة من المؤشرات الخاصة به، تسمح للمسؤول عن المركز بالتركيز على النقاط الأساسية في إدارته، تعد المؤشرات المكون الرئيسي للوحات القيادة، إذ أن هذه الأخيرة ما هي سوى عرض لهذه المؤشرات و المعلومات التي تساعد المسؤولين في إدارة عملياتهم و المؤشر ليس مجرد رقم مرجعي، بل يمثل دليلا مستوحى من مجموعة معطيات و أهداف، ومن أمثلة المؤشرات: نمو المبيعات...إلخ وتسمح المؤشرات بتقويم الأعمال و أداء العمال و متابعة العمليات و رصد التغيرات.

▪ **منطقة النتائج الفعلية:** إن النتائج المعروضة بهذه المنطقة يمكن أن تكون شهرية (شهر واحد) أو تراكمية (مجموع نتائج الشهر منذ بداية السنة)، كما يمكن أن تكون شهرية و تراكمية معا. والمعلومات المتواجدة في لوحة القيادة تربط عادة بعنصرين: النشاط و الأداء المالي لمركز المسؤولية. فالنشاط يعبر عن(عدد الوحدات المنتجة، كمية المواد المستهلكة...)، أما بالنسبة للأداء المالي لمراكز المسؤولية فيعبر عنه من خلال الأعباء و التكاليف، وهوامش و مساهمات المنتجات، النتائج الوسطية و غيرها. و يمكن عرض النتائج المرتبطة بالنشاط و الأداء المالي في وثيقة واحدة معبرة و هذا بمؤشرات كمية و مالية، أو الفصل مابين نتائج الأداء المالي و النتائج المتعلقة بالنشاط لنفس مراكز المسؤولية لتسهيل عملية المتابعة و تحديد الخلل.

▪ **منطقة الأهداف:** تظهر في هذه المنطقة من لوحة القيادة الأهداف التي حددت لفترة معينة، و الأهداف المعروضة بهذه المنطقة يمكن أن تكون أهداف شهرية أو تراكمية أو الإثنين، كما يمكن أن تكون أهداف تخص النشاط أو الأداء المالي أو الإثنين معا.

[1] رحماني دلال، مرجع سابق، ص ص13-14.

▪ **منطقة الفروق:** يتم الحصول على الفروق أو الإنحرافات بإيجاد الفرق مابين الأهداف والنتائج الفعلية ويعبر عنها بقيم مطلقة أو نسب مئوية، ويتم عرض الفروق إما حسب الزمن(فروق شهرية، تراكمية أو الإثنين) أو حسب النشاط و الأداء (فروق تخص النشاط، أو الأداء المالي أوكلاهما) .

رابعا: أدوات لوحة القيادة

تتمثل أدوات ووسائل لوحة القيادة فيما يلي:[1]

1- الانحرافات les écarts: إن مراقبة التسيير تسمح بحساب بعض الفروقات و إعطاء معلومات عنها، ترسل إلى المسؤول عند إعداد لوحة القيادة، والمطلوب منه إرسال معلومات إلزامية و ضرورية الى المستويات العليا.

2- النسب les rations: النسبة هي علاقة بين عنصرين من عناصر البيئة في المؤسسة، و هي الأكثر تعبيرا عن نشاط المؤسسة و نتائجها في مختلف وظائفها، و ترسل في شكل تقارير إلى المستويات العليا من أجل إعداد لوحة قيادة.

3- المنحنى و التمثيل البياني:

• **البيانات:** هذه الوسيلة تسمح بشرح التطورات، و توضيح التغيرات في المعدل أو الإتجاه، و هي تعكس النسب في شكل بيانات مثل: الدائرة النسبية، المدرج التكراري...

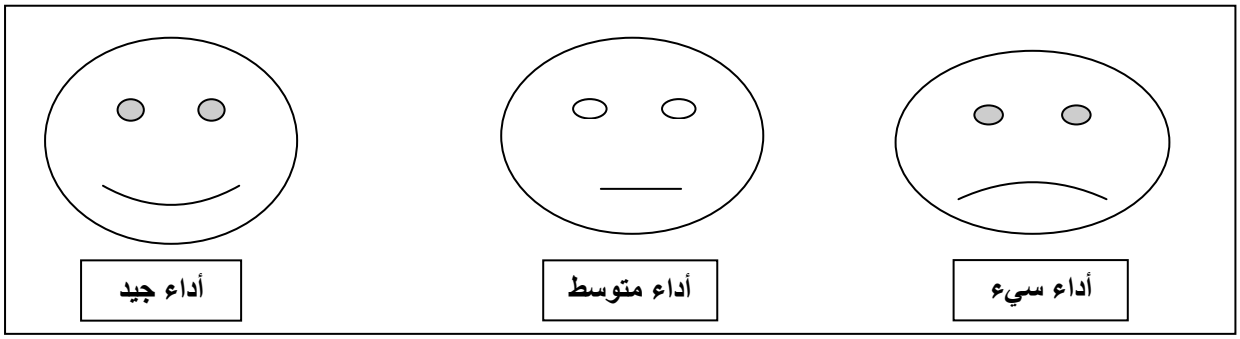
• **المنحنى البياني:** و هو أسلوب من الأساليب الإحصائية و الرياضية، قد يكون خطا مستقيما أو منكسرا، يعكس حالة ما مقارنة مع وضعية معينة أو خلال فترة زمنية معينة، هذه الوسيلة تقوم بشرح التطورات و توضيح التغيرات الحاصلة في عنصر من العناصر المراد دراسته.

• **المنهات:** هي وسيلة تمثل عتبة الحدود النهائية للمؤسسة، و هي تفحص أنشطة المصالح، وتجاوز العمال للمسؤوليات الموكلة إليهم، هذه الوسيلة تستعمل أساسا لقياس الأداء، كما تساعد في إتخاذ القرار، و يمكن أن تعرض هذه الوسيلة في أشكال مختلفة كالآتي:[2]

[1] رحيمة حاجي، مرجع سابق، ص51.

[2] المرجع نفسه، ص 54.

الشكل(2-2):أحد أنواع منبهات إتخاذ القرار



المصدر: رحيمة حاجي، **دور لوحة القيادة في تقييم الأداء المالي في المؤسسة الإقتصادية(دراسة حالة مؤسسة نفطال أم البواقي)**، مذكرة ماستر، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، لعربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، 2016-2017، ص54.

• **التقارير ومحاضر الإجتماعات:** تمثل هذه الأخيرة خلاصة دراسة تشاورية حول مشكلة معينة أومسألة هامة، و تتجسد هذه المناقشة في كتابة تقرير عن النتائج المتوصل إليها، و إعداد محاضر تشمل جميع جوانب الإجتماع، هذه التقارير و المحاضر تدعم النماذج السابقة الذكر وتفسر بعض الغموض الذي يحيط به[1].

• **القوائم المالية و الجداول:** تقوم هذه الوسائل بالتزويد بالمعلومات المفصلة، و هي أساسا وثائق ملخصة للعمليات المحاسبية تقدم في شكل جداول، و إظهار هذه القوائم ضمن لوحة القيادة يساعد في التحليل من خلال ترجمتها في شكل نسب، و أشكال بيانية، و تتمثل هذه الوسائل في الميزانية، جدول حسابات النتائج،...الخ، و من بين الوثائق المحاسبية المعتمدة في لوحة القيادة نجد:

- **الميزانية:** وهي وثيقة محاسبية تعكس وضعية المؤسسة في وقت ما، أي هي كشف عن ممتلكات وإلتزامات المؤسسة و حق صاحبها في تاريخ معين، و تظهر الوضع المالي أو الحالة المالية لهذه المؤسسة في ذلك التاريخ.

- **جدول حركات عناصر الذمة:** هو جدول يظهر التغيرات التي طرأت على كل عنصر من عناصر الذمة، و ذلك بإظهار رصيد أول المدة لكل حساب و الحركات التي تتعرض لها خلال فترة زمنية محددة (شهر، فصل، سنة) للحصول في الأخير على رصيد حماية المدة.

[1] رحيمة حاجي، مرجع سابق، ص55.

- **جدول حسابات النتائج:** هو جدول تحليلي يجمع بين حسابات التسيير من نفقات و إيرادات، و مقارنة مرحلية لحسابات النفقات بحسابات الإيرادات التي تسيرها، و يتم الحصول على نتائج جزئية متمثلة في الهامش الإجمالي، القيمة المضافة، نتيجة الإستغلال، النتيجة خارج الإستغلال...، إلى غاية الحصول على النتيجة الصافية (نتيجة الدورة).

تعتبر هذه القوائم المالية بمثابة مصدر للمعلومات الداخلية للمؤسسة، حيث أن إعتمادها في لوحة القيادة يساعد في التحليل، ذلك من خلال عرض مكوناتها على شكل نسب و توازنات، و دراسة تغيراتها في شكل منحنيات، و بالتالي يسهل تشخيص الوضعية الحقيقية للمؤسسة.

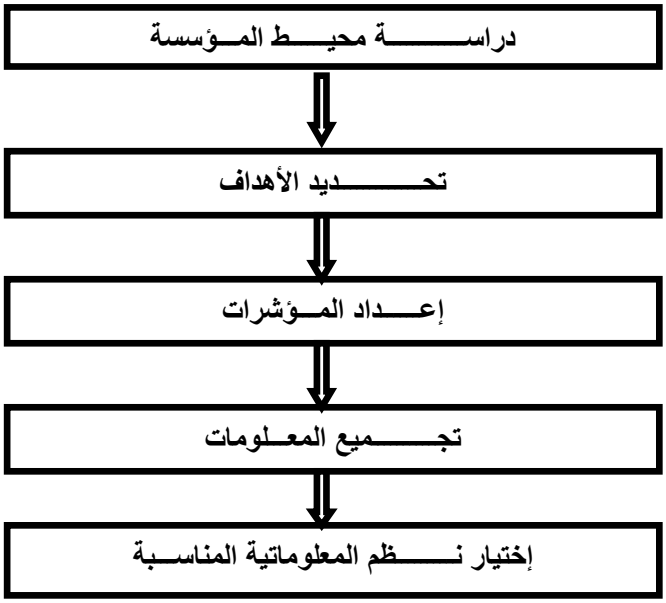
المطلب الثالث: مراحل تصميم لوحة القيادة والعوامل المؤثرة في تصميمها

أولا: مراحل تصميم لوحة القيادة

عند القيام بعملية تصميم نظام لوحات القيادة فإنه يجب التطرق إلى كل ما من شأنه التأثير على المؤسسة، فحصر عملية تصميم نظام لوحات القيادة في إعداد المؤشرات فقط يعتبر خطأ كبيرا، فصحيح أن المؤشرات هي أهم مكونات لوحة القيادة غير أن أنها تبقى مجرد أدوات تم وضعها لتلبية حاجيات المسؤولين في ظل الظروف المحيطة بالمؤسسة، لذا يجب التطرق إلى المحيط الذي تعيش فيه المؤسسة و تحليله و تحديد الإستراتيجيات و المسؤوليات من أجل ضمان التنسيق بين لوحات القيادة المعدة و الإستراتيجية المتبعة. و أهم المراحل المتبعة لتصميم نظام لوحات القيادة نذكر:[1]

[1] رحيمة حاجي، مرجع سابق،ص58.

الشكل(3-2):مراحل تصميم لوحة القيادة



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على رحيمة حاجي، **دور لوحة القيادة في تقييم الأداء المالي في المؤسسة الإقتصادية(دراسة حالة مؤسسة نفطال أم البواقي)**، مذكرة ماستر، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، لعربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، 2016-2017، ص58.

• **دراسة محيط المؤسسة:** في هذه المرحلة يتم التركيز على المؤسسة و السوق الذي تعمل فيه وعلى ضوء ذلك يتم تحديد أهداف المؤسسة ككل، و أهداف مراكز النشاط.

• **تحديد الأهداف:** بعد تحديد مسؤولي القطاعات المعنية بوضع لوحة القيادة، يتعين تحديد الأهداف و التي تعتبر السبب الرئيسي في وجود لوحة القيادة.[1]

• **إعداد المؤشرات:** المؤشر هو معلومة أو تجميع لمعلومات تساهم في تقدير وضعية معينة من قبل صاحب القرار، لذلك فإن المؤشرات وسيلة للقياس، تتميز بالبساطة و الملاءمة، و يجب أن تكون لها القدرة على القياس في أوقات قصيرة، ويمكن التمييز بين ثلاث مجموعات من المؤشرات:

- **مؤشرات نتائج و مؤشرات متابعة:** يمكن للمؤشر أن يهتم بمتابعة سير العمليات أو الأحداث التي هي في طور الإنجاز (مؤشر متابعة)، كما يمكن للمؤشر أن يشير إلى النتيجة النهائية لعملية أو لحدث قد تم فعلا (مؤشر نتائج).

[1] رحيمة حاجي، مرجع سابق، ص58.

مثال: مؤسسة تنتج تجهيزات منزلية وتسعى إلى تحسين إرضاء زبائنها بإقامتها مصلحة للصيانة (خدمة ما بعد البيع) قادرة على تقديم خدمات الصيانة لزبائنها في فترة لا تتجاوز 48سا.

– **فمؤشر المتابعة هنا:** هو قياس نسبة المواعيد خلال فترة 48سا.

– **أما مؤشر النتيجة:** فهو قياس درجة رضا الزبائن (عدد المواعيد التي قدمت لها خدمات الصيانة خلال مدة لا تتجاوز 48سا.

– **مؤشرات قيادية و مؤشرات رقابية:** يمكن للمؤشر أن يزود المستوى التنظيمي الأعلى بالنتائج الحقيقية للمركز المكلف بتنفيذ بعض الخطط و برامج العمل.

مثال: يمكن لسائق مكلف بقيادة سيارة من المدينة " س" إلى المدينة " ص" بأقصى سرعة و ضمان واقتصاد ممكن أن يستعمل المؤشرات الرقابية التالية: الزمن المستغرق في الرحلة، عدد المخالفات المعاقب عليها، عدد تجاوزات السرعة المسجلة في العلبة السوداء، كمية البنزين المستهلكة و مؤشرات القيادة التالية: سرعته في لحظة معينة، عدد دورات المحرك في الثانية، السرعة المسموح بها في ذلك الجزء من الطريق...

– **مؤشرات مالية و مؤشرات تشغيلية:** يمكن لمؤشر ما أن يتم تحضيره إما انطلاقا من معطيات المحاسبة المالية، و إما من معطيات تشغيلية، والمعطيات التشغيلية تساعد على إتخاذ الإجراءات التصحيحية بصورة أسرع من المعطيات المالية، لأن هذه الأخيرة تتطلب مدة زمنية أطول لتحضيرها، عكس المعطيات التشغيلية.[1]

ونظرا لكون المؤشرات تمثل جوهر أية لوحة قيادة، فإن سلامة هذه الأخيرة مرتبطة بشكل كبير بمدى سلامة المؤشرات الموضوعة، مع الحرص على تحقيق البساطة و الوضوح و الملاءمة عند وضعها.

• **تجميع المعلومات:** بعدما تتم عملية تحديد المؤشرات وإختيار الأنسب منها، تبدأ مرحلة تشكيل المؤشرات، إنطلاقا من المعلومات التي تمتلكها المؤسسة.

[1] رحيمة حاجي، مرجع سابق، ص59.

• **إختيار نظم المعلوماتية المناسبة:** تعتبر المعلوماتية أداة ضرورية في عملية تصميم نظام لوحات القيادة في المؤسسة، حيث أن عملية حجز و إستخراج المعطيات و معالجتها تتم بسهولة كلما كانت الأداة المعلوماتية أفضل، و يبقى على المؤسسات أن تختار منها ما يناسبها (حجم المؤسسة، تكلفة النظام،...).

ثانيا: العوامل المؤثرة في تصميم لوحة القيادة

إن تصميم لوحة القيادة يتأثر بعدة عوامل والمتمثلة في:[1]

1- العوامل الإستراتيجية:

إن تصميم لوحة القيادة يتأثر بالمحيط الخارجي للمؤسسة من منافسة والتعامل في البورصة، المناخ الإقتصادي والإجتماعي والثقافي للمجتمع، وكذا الإستراتيجية المراد إنتاجها والمعبر عنها بالأهداف المراد تحقيقها، بحيث أن أساس لوحة القيادة هو تقييم الأداء من خلال تحقيق الأهداف المسطرة في ظل محيط المؤسسة وقدرتها، فمثلا كلما كانت هناك منافسة في قطاع أعمال المؤسسة دفع بها إلى تقديم لوحة قيادة فعالة من أجل معرفة أداءها المالي والتسويقي والإنتاجي.

2- العوامل التنظيمية:

ويظهر ذلك من خلال وجود هيكل تنظيمي حديث مبني على مفاهيم واضحة للأدوار والمسؤوليات وعلاقات العمل والإشراف، ويعزز روح الإبداع ويحد من الروتين والبيروقراطية، وكذا وجود ثقافة مؤسسة محفزة للعمل على تحقيق النتائج ومناقشة الأفكار بشفافية من خلال تصميم لوحة قيادة شاملة والمناخ التنظيمي الذي يضفي أجواء تسمح بممارسة مختلف الأنماط والأساليب الإدارية المعاصرة، تسمح للأفراد باتخاذ القرارات اللازمة بشكل جماعي.

3- العوامل المادية(التقنية):

والتي تعتبر من أهم العوامل التي تؤثر في تصميم لوحة القيادة الفعالة من خلال وجود موارد مالية لإقتناء الحاجيات التكنولوجية التي تسمح بتجميع المعلومات وحساب المؤشرات وتقديم لوحة

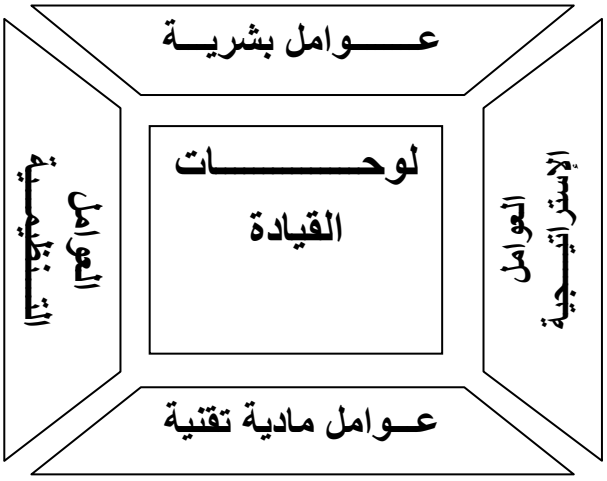
[1] محمد العربي بن لخضر، **دور لوحات القيادة في تحسين القرارات التسويقية في المؤسسات الإقتصادية الجزائرية**،أطروحة دكتوراه في تسيير المؤسسات، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير- جامعة ابو بكر بلقايد، تلمسان، 2014-2015، ص80.

القيادة في شكل رسومات بيانية ونسب وجداول تسهل عملية القراءة والفهم للمعطيات وحالة المؤسسة وكذا العمل على تخزين المعلومات وإسترجاعها في الوقت المطلوب من خلال البرمجيات المتوفرة و نظم المعلومات الموجودة لدى المؤسسة.[1]

4- العوامل البشرية:

إن أهم مؤثر في تصميم لوحة القيادة هو العنصر البشري القائم على إعدادها وتطويرها، بحيث أنه إذا كانت هناك إرادة وحرص من كل الفاعلين في نظام مراقبة التسيير و تقبل هذه الأداة و المساهمة في إثرائها بالمعلومات والإتصال والتواصل بين مختلف الوحدات التنظيمية وتحفيز العاملين على المشاركة يها وتطويرها وتمكينهم من المشاركة في إتخاذ القرار، تدعم تحقيق ولاء عالي للمؤسسة.

الشكل(4-2):العوامل المؤثرة في تصميم لوحة القيادة



المصدر: محمد العربي بن لخضر، **دور لوحات القيادة في تحسين القرارات التسويقية في المؤسسات الإقتصادية الجزائرية**، أطروحة دكتوراه في تسيير المؤسسات، كلية العلوم الإقتصاية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ابو بكر بلقايد، تلمسان،2014-2015، ص81.

[1] محمد العربي بن لخضر، مرجع سابق، ص ص80-81.

المبحث الثالث: دور لوحة القيادة في مراقبة التسيير ومكانتها

تعتمد مراقبة التسيير في القيام بوظائفها بدرجة كبيرة على لوحة القيادة، إذ أصبحت من الوسائل الأكثر إستعمالا في قياس النتائج المحققة من قبل المؤسسة، نظرا لإحتوائها على مؤشرات متعددة للمتابعة المستمرة فهي تنتشر في كل الأقسام وتستعمل لتقييم الأداء ولمراقبة التسيير وتساعد في توفير المعلومات اللازمة لإتخاذ القرار على مستوى كل قسم داخل المؤسسة.

المطلب الأول: دور لوحة القيادة في مراقبة التسيير

أولا: الوظائف الأساسية للوحة القيادة

لوحة القيادة تقدم بصفة منتظمة و مستمرة، قياس، تحديد، و متابعة العملاء، و وضع و إستخدام الموارد (البشرية، المالية، المادية والمعلوماتية) و سير نشاطات و وظائف المؤسسة، النتائج المحصل عليها و تقديمها، و كذلك معلومات ذات صلة بالبيئة.إضافة إلى ذلك، فإن تراكم المؤشرات يخلق ذاكرة لدى المؤسسة تستخدم كمرجع أداء أكثر منهجية و موضوعية.

كما تتميز لوحات القيادة بقدرتها على القيام بعدة وظائف أساسية، يذكر منها ما يلي:[1]

• **أداة لقياس الأداء و المساعدة في إتخاذ القرارات:** تسمح لوحات القيادة بإظهار النتائج المالية (رقم الأعمال، الهوامش،...) و النتائج غير المالية (عدد الوحدات المنتجة،..) و مقارنتها بالأهداف المحددة، مما يسمح بقياس أداء المسؤولين، كما أنها تعتبر أداة هامة تساعد المسؤولين على إتخاذ القرارات، كونها تزودهم بمعلومات حول المتغيرات الأساسية في عملية التسيير اليومي.

• **أداة حوار وإتصال:** حيث أن لوحة القيادة تقوم بتسيير عملية الحوار عبر كافة مراكز المسؤولية، و هذا إنطلاقا من الإجتماعات المختلفة إذ يمكن للأفراد التابعين للمسير من التعليق عن النتائج المتوصل إليها في إطار نشاطاتهم و شرح أسباب الانحرافات و الإجراءات التي إتخذوها، و على المسؤول في المؤسسة أن ينسق بين الإجراءات التصحيحية المتخذة بخلق نوع من التلاؤم بين مختلف الإجراءات المقترحة من طرف جميع المستويات رغبة منه في توحيد المعايير و خلق حوار مشترك بين أفراد المؤسسة.

[1] شعبان سهام، مرجع سابق، ص ص7-8.

• **أداة للتحفيز و لتنمية مهارات المسؤولين:** تعتبر لوحة القيادة مرآة تعكس أداء المسؤولين و تظهر مهاراتهم و قدراتهم على إتخاذ القرارات اللازمة و في الوقت المناسب إتجاه المواقف التي واجهوها، فلوحة القيادة تولد لديهم شعورا بالتقدم نحو تحقيق الأهداف و تحفزهم على ذلك كما أن التحسيس المستمر بالنقاط الأساسية في عملية التسيير، و القيام بعمليات التفكير و التحليل لإيجاد أفضل الحلول والإطلاع على المشاكل التي واجهها المسؤولون في الأقسام المختلفة من المؤسسة، ينمي مهارات وقدرات المسؤولين و يمنحهم القدرة على إتخاذ القرارات و التواصل مع الأعضاء في المؤسسة بغرض تحفيزهم ودفعهم نحو تحقيق أداء أفضل.

• **أداة مراقبة و مقارنة:** تسمح لوحة القيادة بالمراقبة المستمرة للإنجازات مقارنة بالأهداف المحددة في إطار عملية وضع الميزانية، كما أنها تلفت الإنتباه إلى النقاط الأساسية في عملية التسيير و إنحرافاتها المحتملة مقارنة بمعايير الأداء المتوقع.

بالإضافة إلى هذه الوظائف يمكن ذكر بعض الوظائف الأخرى منها:[1]

• **لوحة القيادة كوسيلة تنبؤ:** تساعد لوحة القيادة بالتنبؤ بالحالة المستقبلية و ذلك بناءا على إستقراء الماضي و دراسة الحاضر للولوج إلى المستقبل، و بمعنى آخر فإن لوحة القيادة لا تقدم فقط الوضعية الحالية و الماضية، و إنما الوضعية المراد بلوغها مستقبلا انطلاقا من دراسة و ملاحظة إتجاهات مكونات لوحة القيادة، التي تعبر عليها بالأهداف لذلك يمكن القول أن لوحة القيادة تسمح بزيادة نسبة التأكد من المستقبل بالنسبة للمسير في ظل بيئة ديناميكية تتميز بعدم التأكد (الحصول على مستقبل بقليل من الشكوك).

• **لوحة القيادة كوسيلة إعلام:** يمكن إستعمال لوحة القيادة في بعض الحالات لإعلام المشرفين على المؤسسة بمستويات الأداء المحققة على مستوى كل مصلحة و مجموع المؤسسة، لكن مع الحذر أن يكون لهذا الدور إنعكاس سلبي في حدوث صراعات تنظيمية تؤثر على الأهداف المسطرة من قبل المؤسسة.

• **لوحة القيادة كوسيلة تشخيص:** تثير لوحة القيادة الإنتباه نحو الظواهر غير الطبيعية التي تواجه عملية تحقيق الأهداف. و منه قيام المشرفين على المؤسسة بمعرفة أسباب الإنحرافات و تصور

[1] شعبان سهام،مرجع سابق،ص ص8-9.

العمليات التصحيحية الممكنة، و مدى تأثيرها على النتائج، كذلك تسمح لوحة القيادة بالكشف عن نقاط الضعف في الجانب التنظيمي للمؤسسة كالتداخل الوظيفي أو تحديد غير دقيق للمسؤوليات و ما إلى ذلك من عيوب تنظيمية تنعكس سلبا على تحقيق الأهداف.

ثانيا: مبادئ إستعمال لوحة القيادة

يقوم إستعمال لوحة القيادة على عدة مبادئ، أهمها:[1]

– إستعمال لوحة القيادة يكون فقط للذين لهم نظرة و إطلاع شامل على المؤسسة، ففي المؤسسة غير المتوسطة، لوحة القيادة تكون حكرا على مدير المؤسسة، و أحيانا أو عند الضرورة يتم إستعمالها من طرف مرؤوسيه المقربين، أما في المؤسسة الكبيرة فإستعمالها يكون لمدير المؤسسة، بالإضافة إلى رؤساء الأقسام و المصالح الإدارية، المالية، التجارية، التقنية....

– المعلومات تكون في لوحة القيادة معلقة إن أمكن الأمر، لتسهل مناقشتها في إجتماعات العمل، كما يتم عرض المعلومات في جداول رقمية، و تمثيلات بيانية، تدرج هذه الأخيرة في ملف يوضع تحت التصرف الدائم للمسؤول.

إذن تعتبر لوحة القيادة عنصر ضروري لا يستغنى عنه عند عقد إجتماعات العمل، و عند حل المشاكل الكبرى، و عموما فإستعمالها يتم عن طريق تبادل الملفات والإجتماعات.

– **تبادل الملفات:** يتم تبادل المعلومات بإرسال تقرير للأداء من طرف كل مصلحة أو قسم إلى مديره، بحيث يعكس الأعمال الخاصة بلوحة قيادته، و بالمقابل يتم إرسال أوامر و قرارات من المدير إلى المرؤوسين.

– **الإجتماعات:** هي الإجتماعات الدورية و القياسية الموجودة سلفا كإجتماع المديرية العامة، بحيث تمكن من إعداد الحوار المرغوب فيه بصفة فعالة، فالإعتماد على الإجتماعات يسمح بإنتاج العناصر الأكثر أهمية للوحة القيادة و خاصة الأعمال الموجهة للمشاريع التي يمكن التعليق عليها عندما يكون عدد المشاريع مؤكدا.

[1] بوديار زهية، جباري شوقي، مرجع سابق، ص15.

و المهم هو أن لوحة القيادة لا تبقى أداة إعلام بسيطة، و لكن تصبح آلية رسمية لمتابعة التسيير وإتخاذ القرارات.

المطلب الثاني: مكانة لوحة القيادة في مراقبة التسيير

أولا: تطبيق لوحة القيادة في مراقبة التسيير

إن ضرورة برمجة هذه المراحل بصفة دقيقة و مجملة في شكل لوحة القيادة، تعد سبيلا لتفادي الإنحرافات الخطيرة التي قد تتورط فيها المؤسسة، و هذه الأخيرة قد تنتج عن:

– إعداد التحليلات بطريقة غير منتظمة من البداية؛

– رفع الضغط الناتج عن أفعال سيكولوجية سلبية من طرف الإدارة أو الإطارات، و من خلال أهمية لوحة القيادة المذكورة سابقا تتضح أهمية تطبيقها في مراقبة التسيير، حيث يتم تطبيقها كالتالي:[1]

1-عند انطلاق العمليات:

تقسم إلى ثلاث مراحل، تتمثل في تقديم أهداف العملية، أمر التدخل و مساهمة المسؤولين في التحليل.

1- 1 تقديم أهداف العملية:

خلال المرحلة الأولى، على الإطارات الأساسية في المؤسسة أن يمولوا المؤسسة بكافة المعلومات الهامة، كما يجب عليهم العمل بلوحة القيادة، حيث يجمعهم المسير الذي يقدم في حضور مدير المؤسسة الهدف و الفائدة من توليهم المهام الممنوحة لهم (مراقبة نتائجهم الخاصة، و تحضير عملياتهم، إتصالاتهم بالإدارة ... الخ) و هذا من أجل:

– معرفة طرق إستعمال وسائل التسيير الحديثة في مختلف المستويات؛

– تقدير تكاليف الوسائل التي يتطلب تجديدها.

[1] بوديار زهية، جباري شوقي، مرجع سابق، ص ص15-16.

1-2 أمر التدخل:

إن رغبة مدير المؤسسة في تطبيق لوحة القيادة، و هذا لضرورتها من أجل نجاح المشروع تتمثل أساسا في إستعداده للإنطلاق فيها، و ذلك من أجل :

- إستغلال و تحضير و صيانة النتائج الجزئية المكتسبة؛

- إستخراج المعلومات، و التي بدورها توجه عمل لوحة القيادة.

1-3 مساهمة المسؤولين في التحليل:

من الضروري إشراك المسؤولين في التحليل لإعداد لوحة القيادة، و ذلك من أجل:[1]

- التعبير عن آرائهم للوضعية المنظور فيها خاصة حول المهام و الأهداف الأساسية و مؤشرات النتائج المأخوذة؛

- تقديم يد المساعدة في البحث عن أسس و مصادر المعلومات.

و هذا الإشتراك يعتبر مهما، لأنه يعطي للوحة القيادة روحا جديدة للتسيير داخل المؤسسة.

2-عند إختيار المشروع:

2- 1 الإختيار في أول محاولة :

قبل جعل لوحة القيادة عملية من الضروري إختبارها، و تجريدها من المعطيات القديمة أو بتقديم مقارنة لمعطيات أخرى، و الهدف من هذه المحاولة هو:

- تحسين و تشخيص أكثر للوثائق، و ذلك بإستعمال شروط مقاربة للواقع خلال مدة معينة تكون قبل الاستعمال الرسمي؛

- الصيانة خلال هذه العملية مهمة و ضرورية للتدقيق و الضبط النهائي.

2-2 نتائج أول محاولة

[1] بوديار زهية، جباري شوقي، مرجع سابق، ص16.

بعد إستعمالها لمدة تقدر ببضعة أشهر، يتم دراسة آراء و إقتراحات المسؤولين المعنيين للتأكد من أنه:

– لكل منهم إمكانية إعداد المؤتمرات المترجمة للمهام الأساسية التي هي في حوزتهم، و كذلك خلق نوع من المنافسة المهنية؛

– إن المؤشرات لا تقوم بعمل مزدوج فيما بينها؛

– لا يوجد نقص في هذه المؤشرات.

3- عند تشكيل الإجراءات:

3-1 قواعد الإعداد:

من الضروري التحديد الكتابي أو البياني لدور كل موظف و مسؤول عن إعداد الملفات و مصادر المعلومات، و طرق تموين المعطيات، و هذا مع إحترام القواعد الموضوعة عند إعداد الملفات والتقارير.

3-2 إجراءات المراقبة:

لا يجب أن تكون لوحة القيادة ثابتة في شكلها الإبتدائي، بل يجب أن تتطور مع تغير تنظيم المؤسسة ومشاكلها، و مصادر المعلومات التي بحوزتها، و لتحقيق كل ذلك، يستحسن التنبؤ بإجراءات قاعدية للإختيار، و دراسة ملفات و معلومات لوحة القيادة.[1]

ثانيا: مكانة لوحة القيادة في مراقبة التسيير

للوحة القيادة مكانة هامة، فلا يستطيع المسير أو العاملين القيام بأي أداء إلا بتوفرها، و سيتم التعرف على مكانتها ضمن حلقة التسيير، و كذا مكانتها ضمن أنظمة مراقبة التسيير.[2]

[1] بوديار زهية، جباري شوقي، مرجع سابق، ص ص16-17.
[2] المرجع نفسه، ص ص18-19.

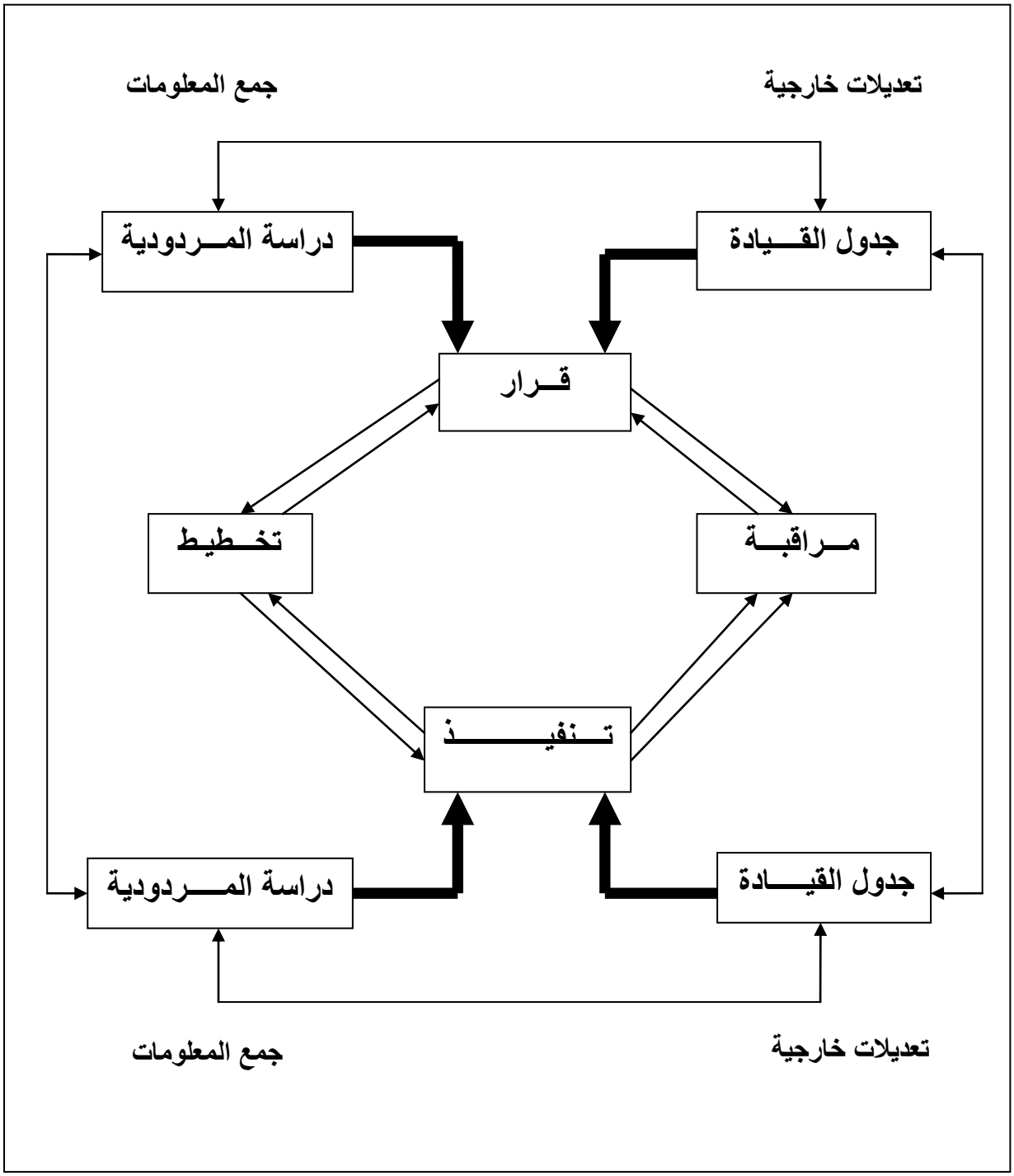
1- مكانة لوحة القيادة ضمن حلقة التسيير

يمثل التسيير مجموعة العمليات المنسقة و المتكاملة فيما بينها، و هو العنصر المسؤول عن تحقيق الأهداف و النتائج التي تسعى جميع المؤسسات لبلوغها و ذلك بالإستغلال العقلاني للموارد المتاحة، و تعتمد المؤسسة في ذلك على مجموعة تقنيات تحقق لها أهدافها، حيث تقوم بجمع المعلومات ثم وضع خطة لسير أعمالها، و يتم التنفيذ وفق الخطة المرسومة، تتبعها في ذلك عملية المراقبة و بعدها إتخاذ القرار، لكن للإنتقال من مرحلة من المراحل السابقة الذكر لا بد من اللجوء إلى تقنيات معينة تظهر من خلالها لوحة القيادة التي تشكل حلقة وصل بين وظيفتي المراقبة و إتخاذ القرارات، حيث يتم تزويدها بمعلومات خاصة بأهداف المؤسسة، إنجازها، و الإنحرافات التابعة لها و التي بموجبها يتم إتخاذ القرارات المناسبة.

يمكن تحديد موقع لوحة القيادة ضمن حلقة التسيير من خلال الشكل التالي:[1]

[1] بوديار زهية، جباري شوقي، مرجع سابق، ص19.

الشكل(5-2):موقع لوحة القيادة ضمن حلقة التسيير



المصدر: بوديار زهية،جباري شوقي،**لوحة القيادة كأسلوب فعال لاتخاذ القرار في المؤسسة**،بدون سنة،الجزائر،ص19.

2- مكانة لوحة القيادة ضمن أنظمة مراقبة التسيير

تعتمد وظيفة مراقبة التسيير بدرجة كبيرة على نظام لوحة القيادة، لأنه يعرض المعلومات الضرورية عرضا تاما سهل الفهم و ملخص المحتوى، و نظام عمل لوحة القيادة يعتمد على النظام المحاسبي الذي تستمد منه المعلومات الضرورية و اللازمة للتحليل، التشخيص، و إتخاذ القرار...، و تعتمد كذلك على نظام الموازنات في تحديد شكلها وهيكلها، وذلك في ضوء الخطة العامة للمؤسسة.

المطلب الثالث: حدود إستعمال وعوامل نجاح لوحة القيادة

أولا: تحليل لوحة القيادة الفعالة

إن تصميم و وضع نظام للوحات القيادة لا يعتبر غاية في حد ذاته، فبمجرد الإنتهاء من عملية تحضيره يبدأ عمل المسؤولين، فيتم تحليل المعطيات ثم شرح الإنحرافات، و في الأخير إتخاذ الإجراءات التصحيحية، و تتطلب عملية إستغلال لوحات القيادة بشكل جيد وجود قابلية على التواصل بين الأفراد المسؤولين، و كل هذا ضروري كي تكون القرارات المتخذة قابلة للتطبيق، فعلى أهمية جودة تصميم لوحات القيادة، تبقى هذه الأخيرة مجرد أداة للوصول إلى الكفاءة على مستوى مختلف وظائف المؤسسة و لذلك تعد القاعدة لإتخاذ إجراءات تصحيحية تفاديا لتكرارها من جهة، و بحثا عن بدائل تسييرية أفضل لتحقيق تسيير أكثر فعالية.[1]

1- تحليل الإنحرافات: بعد معرفة الإنحرافات يتم التركيز في المرحلة الأولى على الإنحرافات المهمة فقط و الإسراع إلى تحليلها، و الهدف من هذا التحليل هو تبيان مصدر هذه الانحرافات، مع التنبيه أن فترات حساب الإنحرافات مرتبطة بنوعية النشاط أو الوظيفة، فهناك وظائف تحتاج إلى معرفة الإنحرافات اليومية، و أسباب الإنحراف يمكن أن تكون إما خارجية (السوق، المنافسة، الظروف،..) أو داخلية (إنقطاع في المخزون، عجز تقني...).

2- شرح أسباب الإنحرافات: بعد تحديد الإنحرافات و تحليلها يتم شرحها و الوقوف على أهم أسبابها، و ترفق عملية تحليل الإنحرافات بتعليق كتابي يحرر من طرف المراقب الإداري، ثم يتم التحاور مع المسؤول المعني ويتمحور التعليق حول الإنحرافات المهمة وأسبابها، الرؤى المستقبلية

[1] رحيمة حاجي، مرجع سابق، ص64.

الخاصة بالفترات المقبلة و مقارنة أهداف نهاية السنة، ثم تقديم اقتراحات من المسؤولين حول العمليات المتبعة في أقسام أخرى، كأن يقترح مسؤول قسم الإنتاج تعديلا في برنامج الصيانة الوقائية.

3- البحث عن العمليات التصحيحية: من أجل دراسة العمليات التصحيحية و تحليلها، يجب أن يتم حوار فوري ما بين المسؤول و معاونيه، مع الإستعانة بالمراقب الإداري، الذي يعمل على تقييم الأفكار و اقتراح الحلول و مقارنتها، و في الأخير يتم ترتيب هذه العمليات التصحيحية و إعادة إدراجها ضمن الإختبارات الإستراتجية و الخطط العملية المستقبلية للمؤسسة، ومع ذلك تجدر الإشارة إلى أن عملية إتخاذ القرار شيء، وتنفيذ القرار شيء آخر، و غالبا ما يكون صعبا، و لهذا السبب يتعين على المسؤولين في المؤسسة أيا كان تخصصهم و وضعيتهم، أن يخصصوا جزءا معتبرا من وقتهم لضمان تفعيل و تنشيط العملية الإدارية في المناسبات الدورية (أسبوعية، نصف شهرية، شهرية) و المتمثلة في الإجتماعات الخاصة بتقييم و فحص لوحات القيادة، و هذا التواصل ما بين مستويين تنظيميين يسهل عملية إتخاذ قرارات سريعة مقبولة و واضحة.

ثانيا: حدود إستعمال لوحة القيادة

1- ثبات الأهداف:

لقد تم تعريف لوحة القيادة بأنها الأداة التي تضمن الإطلاع الشامل على وضعية المؤسسات بالنظر إلى الأهداف المقررة و الثابتة، و إذا حدث و لم يوضع هدف من الأهداف كما ينبغي لسوء دراسة أو تخطيط، عندئذ لا أهمية لوجود لوحة القيادة، و لن تحقق وحدات العمل أي نتائج، و لا أهمية لها في مراقبة و متابعة حالات التقدم، أي أن الأهداف المقررة إذا لم تتوافق مع السياسة العامة للمؤسسة فإن لوحة القيادة عندئذ تقتضي بموجب ذلك إتخاذ قرارات سلبية، و في هذه الحالة يتم الحكم بأن فعالية لوحة القيادة مرتبطة بمدى ثبات الأهداف و مدى مطابقتها للسياسة العامة للمؤسسة.[1]

أيضا إذا كانت أهداف المؤسسة المقررة كثيرة و مكررة و أكثر رسمية، أي لا تهتم كثيرا بأهداف العمال و مراكز النشاطات، فإن لوحة القيادة تكون بلا جدوى و لا تؤدي إلى تحسين الأداء الكلي في المؤسسة، و منه و حتى تقوم لوحة القيادة بدورها بفعالية، يجب صياغة الأهداف بما يضمن تحسين الأداء على مستوى جميع الوحدات.

[1] بوديار زهية، جباري شوقي، مرجع سابق، ص21.

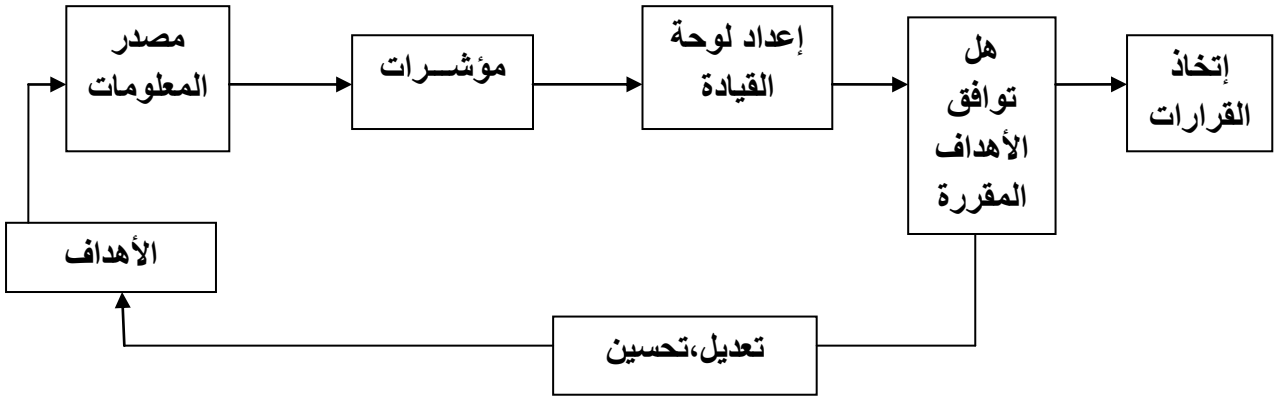
2- ملاءمة المؤشرات:

بعد وضع الأهداف و تثبيتها و التأكد من مصداقيتها و مطابقتها للسياسة العامة، يجب إعداد المؤشرات الملائمة التي تضمن و تؤمن قيادة النظام في أحسن الشروط، و لو أن المؤشرات لم تعكس النظام و لم تكن مرتبطة بالأهداف المقررة، فستكون لمتخذي القرار نظرة خاطئة للوضعية، و منه تقدم لوحة القيادة قرارات مرفوضة و غير مقبولة، فيتم عندئذ إلغاؤها.

3- فعالية التغذية العكسية:

إن تقدم الأنشطة يجب أن يكون متابعا على لوحة القيادة، فمن الضروري التأكد من أن المؤشرات المختارة تسمح بمتابعة و مراقبة الأنشطة للحكم على صحة القرارات و ضبطها و تعديلها في حالة الضرورة و إلا أصبح دور لوحة القيادة دورا سلبيا، و ذلك كما يبينه الشكل الموالي:[1]

الشكل(6-2):التغذية العكسية لنظام لوحة القيادة



المصدر: بوديار زهية، جباري شوقي، لوحة القيادة كأسلوب فعال لاتخاذ القرار في المؤسسة، الجزائر، ص21.

4- الإنحرافات التنظيمية:

يمكن أن تستعمل لوحة القيادة كأداة للتلاعب و المناورة، فتؤثر و بشكل سلبي على درجة تحقيق الأهداف المسطرة و ذلك من خلال:

[1] بوديار زهية، جباري شوقي، مرجع سابق، ص21.

– بناء لوحة القيادة بناءا على مؤشرات تقوم على تحقيق أهداف خاصة تقدم نتائج خاطئة على مستوى المؤسسة ككل؛

– القيام بنشر النتائج الإيجابية فقط على لوحة القيادة في مؤسسة تعتمد على مبدأ الحذر في تعاملها مع بيئتها، محاولة منها لتقديم صورة إيجابية لها؛

– إمكانية إستعمال لوحة القيادة لغاية تشويه الحقائق و التعميم، و هو ما ينعكس في شكل قرارات غير سليمة تشجع إيجاد بيئة تنظيمية تميزها الصراعات بصورها المختلفة.

ثالثا: العوامل الأساسية لنجاح لوحة القيادة

غالبا ما يشكل وضع نظام لوحات القيادة هاجسا ويولد ضغطا نفسيا لدى المسؤولين العمليين، يتمثل في العدائية والرفض لهذا النظام، حيث يعتبر المسؤولون أن الهدف الأساسي من لوحات القيادة هو الرقابة على أنشطتهم، كما أنه يشعرهم بنقص ثقة من طرف الإدارة إتجاههم، فهم ملزمون شهريا بتقديم التقارير، هذا إضافة إلى أن الوقت المخصص للوحات القيادة هو وقت ضائع وغير مفيد في نظرهم، والأنشطة العملية لا يمكن إدارتها من خلال أرقام، ومالوحة القيادة إلا وثيقة إضافية كغيرها.[1]

وعليه يجب الإنتباه إلى هذه النقاط عند عملية تصميم وتحرير لوحات القيادة، إذ يتعين على إدارة المؤسسة أن تخفف من حدة هذا الضغط النفسي المتولد لدى المسؤولين العمليين، وذلك من خلال تحقيق التواصل والتكوين اللازم للمسؤولين ولذلك ينبغي عند عملية تصميم ووضع نظام لوحات القيادة الحرص على إشراك كل المسؤولين وتحسيسهم بأن هذه اللوحات ليست للرقابة عليهم، وإنما لتحسين الأداء ومتابعة الأعمال.

وفضلا عن هذه العوامل السيكولوجية التي يجب الإنتباه إليها، هناك هفوات تقنية أخرى قد تقع فيها المؤسسات عند وضع لوحات القيادة وهي:

– الإكتفاء بالمؤشرات المالية فقط دون الإهتمام بالمؤشرات التشغيلية؛

– إفتقاد لوحة القيادة للتعليقات على النتائج المحققة؛

– عدم إستعمال المنحنيات والرسوم البيانية؛

[1] Caroline Selmer, Concevoir le Tableau de Bord,methotologie,outils et modèles visuels, éd Dunod, Paris 1998, p205.

– إحتواء لوحة القيادة على عدد كبير من المؤشرات وهو ما يفقدها أهميتها.[1]

[1] Caroline Selmer ,op cit,p205.

خلاصة الفصل

تطرقنا في هذا الفصل إلى لوحة القيادة كأداة فعالة في مراقبة التسيير، إذ أنها تشكل أداة جد هامة في مجال إدارة المعلومات، كونها تمثل الشكل المختصر والمنهجي لمجموعة من المؤشرات التي يتم إختيارها بعناية وعدد محدود، تمكن المؤسسة من توجيه عملة القيادة في الإتجاه السليم بناءا على مجموعة من الأهداف الواقعية.

عرفت لوحة القيادة تطورا ملحوظا في المحتوى والدور الذي تلعبه وإنتقلت من إعتماد المؤشرات المالية والكمية إلى مؤشرات نوعية ومنه إمكانية إعتمادها في مجال إتخاذ القرارات في المؤسسات الإقتصادية وإعتبارها أداة شخصية ترتبط بالمسير وظروف عمله إضافة إلى توفرها على خاصية أساسية تتمثل في كونها أداة مرنة يمكن تعديلها حسب الضرورة.

وسيتم في الفصل الموالي التطرق إلى دراسة تطبيقية للوحة القيادة في مؤسسة نفطال –المدية– من أجل تثبيت وتجريب ما تطرقنا إليه في الفصلين السابقين.

الفصل الثالث:

دراسة تطبيقية لأثر لوحة القيادة على مراقبة التسيير

تمهيد

بعد الدراسة النظرية لكل من لوحة القيادة ومراقبة التسيير في الفصلين السابقين، سنحاول تدعيم دراستنا بدراسة تطبيقية لإبراز دور لوحة القيادة في فعالية مراقبة التسيير بإحدى الفروع الجزائرية نفطال وهو فرع–المدية–، والتي تعتبر فرعا تجاريا من المؤسسة الأم الواقعة في محافظة "الشراقة" بالجزائر العاصمة، وهي من أهم المؤسسات في مجال نقل وتوزيع المنتجات والمتمثلة في الموارد البترولية ومشتقاتها، الأمر الذي جعلها تحتاج لتسيير فعال ومراقبة دقيقة لنشاطاتها ووظائفها من خلال العديد من الأدوات أبرزها لوحة القيادة.

وعلى هذا الأساس تم تقسيم هذا الفصل إلى مباحث تتشكل مما يلي:

المبحث الأول: تقديم مؤسسة نفطال–المدية–، حيث تم تعريف المؤسسة بصفة عامة وكذا زبائنها، مهامها و أهدافها.

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية، حيث تطرقنا إلى منهجية الدراسة وأدواتها والأساليب الإحصائية المستخدمة.

المبحث الثالث: تحليل نتائج الإستبيان، والذي تم من خلاله تحليل مختلف النتائج التي تم التوصل إليها من خلال برنامج الـspss

المبحث الأول: تقديم مؤسسة نفطال–المدية–

بعد الدراسة النظرية لكل من لوحة القيادة ومراقبة التسيير من الواجب التطرق إلى مكان الدراسة، إذ وقع الإختيار على مؤسسة نفطال، لتعدد وظائفها ونشاطاتها على المستوى الوطني و بالتحديد ولاية المدية و كذا باعتبارها فرع تابع لشركة سونطراك، وبالتالي سوف نتناول في هذا المبحث التعريف بهذه المؤسسة و التعرف عليها عن قرب.

المطلب الأول: لمحة تاريخية عن شركة نفطال–المدية–

إن الجزائر من الدول التي تسعى جاهدة إلى التطور و التقدم و تنمية اقتصادها لذلك تعتمد بقوة على قطاع المحروقات، ومن أهم المؤسسات الوطنية التي تساهم بفعالية في تحريك هذا القطاع و تنميته نجد شركة نفطال التي تعد الرائدة على المستوى الوطني في مجال تخزين، نقل و توزيع المنتجات البترولية و مشتقاتها. تاريخيا وبالضبط بعد استقلال الجزائر كان نشاط التخزين و توزيع المحروقات من مهام مؤسسة سونطراك إلى أن اصدر المرسوم رقم 101/80 في 6 أفريل 1980 و الذي اقتضى إنشاء المؤسسة الوطنية لتكرير و توزيع المنتجات البترولية "ERDP" بدأت المؤسسة نشاطها في الفاتح من جانفي 1982 واهتمت بصناعة و تكرير وتوزيع المنتجات البترولية، عدلت و قسمت فيما بعد وفق المرسوم 189/87 في 25 أوت1987 إلى مؤسستين وطنيتين: [1]

– مؤسسة مختصة في تصفية و تكرير البترول نفطاك؛

– مؤسسة مختصة في توزيع و تسويق المنتجات البترولية و مشتقاتها على مستوى التراب الوطني تحت علامة نفطال وعرفت على الصعيد الوطني و الدولي باسم المؤسسة الوطنية لتسويق و توزيع المنتجات البترولية، يتكون مصطلح الأجنبي لمؤسسة نفطال من:

– "Naft" مصطلح عربي و يعني النفط.

– "al"إختصار لكلمة الجزائر"algeria".

بداية من 18 أفريل 1998 أصبحت مؤسسة نفطال مؤسسة مساهمة برأسمال مقداره 40000000000 دج مقسمة إلى 665 سهم أي بقيمة 10 ملايير دينار جزائري لكل سهم تابع 100% لمؤسسة سونطراك، أصبح رأسمالها 15.650.000.000 دج في السنوات الأخيرة، يقع

[1] وثائق مقدمة من طرف المؤسسة.

المقر الرئيسي للمؤسسة في الشراقة الجزائر العاصمة و رمزها يتكون من 5 خطوط تمثل فروع مؤسسة نفطال و هي فرع الوقود، فرع الغاز المميع، فرع الزيوت، فرع الزفت و العجلات، و أخيرا فرع الشراكة و النشاطات الدولية.

المطلب الثاني: أساسيات عن شركة نفطال–المدية–

أولا: مهام مؤسسة نفطال

تتمثل مهام مؤسسة نفطال "الشركة الوطنية لتسويق وتوزيع المواد البترولية و مشتقاتها " فيما يلي:[1]

– تعبئة غاز البترول المميع؛

– إنتاج الزفت؛

– توزيع و تخزين و تسويق أنواع الوقود، و غاز البترول المميع، وزيوت التشحيم، وأنواع الزفت، و العجلات المطاطية، ووقود الغاز المميع، و بعض المنتجات الخاصة؛

– نقل المنتجات النفطية؛

– السهر على ضمان الجودة وترقيتها فيما يخص البضائع الموجهة للتسويق؛

– معالجة الزيوت المستعملة سابقا ورسكلتها؛

– السهر على تطبيق المخططات السنوية أو المخططات الطويلة المدى ذات الصلة مع أنظمة الشركة ومراعاة تغطية الحاجات للسوق من المواد البترولية؛

– السهر على وضع مقاييس متعلقة بالأمن الصناعي فيما يخص المحافظة وحماية البيئة؛

– حرصا منها على تامين و توفير منتجاتها عبر كامل التراب الوطني تلجأ نفطال إلى طرق نقل متعددة ؛

– النقل البحري عبر الساحل و الأنابيب في تموين مواقع التخزين من وحدات التكرير مباشرة؛

[1] وثائق مقدمة من طرف المؤسسة.

– السكة الحديدية لتمويل المستودعات؛

– و الطرق البرية لتمويل الزبائن و المستودعات في حالة البعد عن خطوط السكة الحديدية؛

– تتوفر نفطال على شبكة كاملة من محطات التوزيع تشمل 2010 محطة توزيع 338 منها على شكل تسيير مباشر، و 336 تسيير حر، و 1135 نقطة بيع معتمدة.

ثانيا: منتجات المؤسسة ورقم أعمالها

1– منتجات المؤسسة:

تتمثل منتجات مؤسسة نفطال فيما يلي:[1]

الزيوت: على المستوى الوطني تسوق مؤسسة نفطال مجموعة متكاملة من الزيوت و التي تغطي كافة الإستعمالات سواء في قطاع السيارات أو القطاع الصناعي لمختلف الآلات، وهذه الزيوت مقسمة إلى الأنواع الثلاثة: زيوت خاصة بمحركات البنزين، زيوت خاصة بمحركات الديازال، زيوت خاصة بالإستعمال الصناعي، زيوت تشحيم الماكينات؛

الوقود: يعتبر الوقود سائل سريع الإلتهاب ينتج من تقطير النفط يستعمل بكثرة في المحركات ذات الإحتراق الداخلي، ويمكن تصنيف الوقود حسب الإستخدام إلى: الوقود الخاص بالاستخدام البري، الوقود الخاص بالاستخدام الجوي، الوقود الخاص بالاستخدام البحري ؛

العجلات: تقوم شركة نفطال بتسويق عجلات مختلفة لعدة أنواع من السيارات السياحية، الشاحنات، الماكنات الصناعية؛

مادة الزفت:هي مادة معدنية طبيعية ناتجة عن تقطير البترول متكونة أساسا من الهيدرو كربون ذات اللون القاتم وصلبة تستخدم في البنيات و الأشغال العمومية وأيضا في ترصيف الطرقات؛

مواد خاصة: تتمثل في الزيوت المصنعة إنطلاقا من البترول المقطر والتي تستعمل كمادة أولية في العديد من المجالات مثل (الصيدلية، صناعة الشموع، منتجات إستهلاكية، المتفجرات).

[1] وثائق مقدمة من طرف المؤسسة.

2- تطور رقم أعمال مؤسسة نفطال:

عرفت مبيعات مؤسسة نفطال في السنوات الخمسة الأخيرة ارتفاعا كبيرا لبعض المنتجات وإنخفاضا في البعض الآخر وذلك لعدة أسباب نوجزها فيما يلي:[1]

الجدول رقم (1-3): مبيعات الوقود للمقاطعة التجارية لنفطال المدية للسنوات الخمسة الأخيرة (م مكعب)

النوع / السنة	2016	2017	2018	2019	2020	2021
البنزين العادي	97604	107839	107792	97880	76652	34381
بنزين ممتاز	358704	315689	280160	281854	239565	120545
بنزين بدون رصاص	201842	225306	226166	235084	209801	402545
مازوت	1069123	1061862	1049963	1055887	945895	1018493
سير الغاز	71989	99513	143514	200383	215837	296360
المجموع	1799262	1810209	1807595	1871088	1687750	1872324

المصدر: وثائق من مؤسسة نفطال

في الجدول السابق أشرنا إلى تطول مبيعات شركة نفطال-المدية- للمنتجات الأساسية بالنسبة للخمس سنوات الأخيرة و نلاحظ من خلال هذا الجدول أن المبيعات من البنزين العادي مثلا قد إنخفضت بنسبة صغيرة نوعا ما وقد يعود السبب في ذلك إلى التطور في المستوى المعيشي للفرد من سنة إلى أخرى و تناقص عدد السيارات القديمة و ظهور الجديدة التي تحتاج إلى البنزين الممتاز.

أما الزيادة في البنزين بدون رصاص تتعلق بزيادة نسبة السيارات ذات الترقيم الجديد وإهتمام أصحابها بالبيئة و غيرها .

أما بالنسبة للمازوت فقد إرتفع بنسبة كبيرة مع أنه يستعمل لبعض أنواع السيارات و الشاحنات و حافلات النقل، وفيما يخص لسير الغاز فقد إرتفعت مبيعاته باعتباره أقل سعرا من كل المنتجات السابقة و باعتبار انه لا يضر بالبيئة و هذا لحماية البيئة من الأهداف الاستراتيجة لنفطال بالإضافة إلى أن مستعملي سير الغاز لا يدفعون قسيمة السيارات السنوية.

[1] وثائق مقدمة من طرف المؤسسة.

ثالثا: الإمكانيات المادية والبشرية للمؤسسة

1- الإمكانيات المادية:

شركة نفطال تتشكل من بنية تحتية ذات أهمية بالغة من اجل توفير المشتقات البترولية في جميع أنحاء الوطن، هذه الشركة لديها شبكة تتكون من:[1]

- 47 موقعا ارضيا لتخزين الوقود؛
- 41 مركزا لتعبئة غاز البترول المميع بطاقة تصل إلى 1.2 مليون طن سنويا؛
- 09 مراكز تجزئة خاصة بغاز البترول المميع؛
- 49 موقعا فرعيا لتخزين غاز البترول المميع؛
- 30 موقعا للتخزين الخاص بالنقل الجوي؛
- 06 مراكز تخزين خاصة بالنقل البحري؛
- 15 مركزا لإنتاج الزفت بطاقة تصل إلى 400.000 طن سنويا؛
- 700 كلم أنبوب؛
- 24 مركزا لزيوت التشحيم و العجلات المطاطية؛
- 300 شاحنة توزيع.

2- الإمكانيات البشرية للمؤسسة:

حسب مقرر مصلحة الموارد البشرية الذي يعتبر وثيقة لتحليل مختلف الأرقام الهامة عن الإمكانيات البشرية و الذي يسمح بتقييم وضعية الشركة في مجال الموارد البشرية فانه يترجم التغيرات و التطورات الحاصلة سواءا من حيث العمال الدائمين أو المؤقتين للسنوات الأخيرة و نوجزها في الجدول التالي:

[1] معلومات مقدمة من طرف المؤسسة.

الجدول رقم (2-3): عدد العمال الدائمين و المتعاقدين لمؤسسة نفطال -المدية-

عدد العمال/السنة	2017	2018	2019	2020	2021
الدائمين	1023	1056	1065	1057	1052
المتعاقدين	95	108	164	207	231

المصدر: وثائق مقدمة من طرف المؤسسة

رابعا: زبائن مؤسسة نفطال وأهدافها الإستراتيجية

1- زبائن مؤسسة نفطال:

يتم توزيع المنتجات البترولية و مشتقاتها من مؤسسة نفطال على نوعين من الزبائن:[1]

التسيير المباشر: وهي المرافق التي تتولى تسييرها مؤسسة نفطال مباشرة دون اللجوء للوساطة.

زبائن آخرون: و هم كل من لا يعود تسييرهم لمؤسسة نفطال نصنفهم إلى:

أ- **التسيير الحر**: هي مؤسسات للتسيير الحر مرتبطة مع مؤسسة نفطال بعقد للتسيير أهمها: . (*Shell , BP,Total,Esso*...)

ب- تجار و موزعون: هم من الخواص(تجار الزيوت و المواد الخاصة) و هم مرتبطون مع المؤسسة بعقد الولاء.

ج- نقاط بيع معتمدة: وكلاء معتمدون، مرافق تابعة للخواص وتكون مرتبطة مع المؤسسة بعقد تجاري محدد.

2- الأهداف الإستراتيجية لمؤسسة نفطال:

تسعى مؤسسة نفطال لتحقيق الإكتفاء الذاتي، أي توفير منتجاتها في جميع مناطق وولايات الوطن مما يؤدي ذلك إلى الإكتفاء من هذه المنتوجات، وتسعى أيضا إلى التصدير خارج الوطن إلى دول المغرب العربي والدول الأوروبية كما تسعى إلى تحقيق الهدف المزدوج:

[1] وثائق مقدمة من طرف المؤسسة.

- مواصلة مهمتها في توزيع وتسويق المنتجات البترولية المتنوعة؛

- تحسين جودة خدماتها؛

لذلك تسخر مؤسسة نفطال كامل مواردها البشرية وإمكانياتها المادية من أجل بلوغ هذا الهدف إضافة إلى ذلك فان مؤسسة نفطال تقوم بعدة إجراءات تسمح لها بتحقيق أهداف إستراتيجية متنوعة منها:

- تجديد وإعادة تأهيل بنيتها التحتية لوظيفة التخزين؛

- تنمية وتطوير إستراتيجية التسيير والتي تضمن لها البقاء في مراكز الريادة بالنسبة لتوزيع منتوجاتها النفطية في أسواقها المحلية؛

- تحسين معدل الخدمة والتطلع لإحتياجات الزبائن المستقبليين؛

- تطوير الشركة مع متعاملين من ذوي الخبرة والبحث عن تحالفات إستراتيجية؛

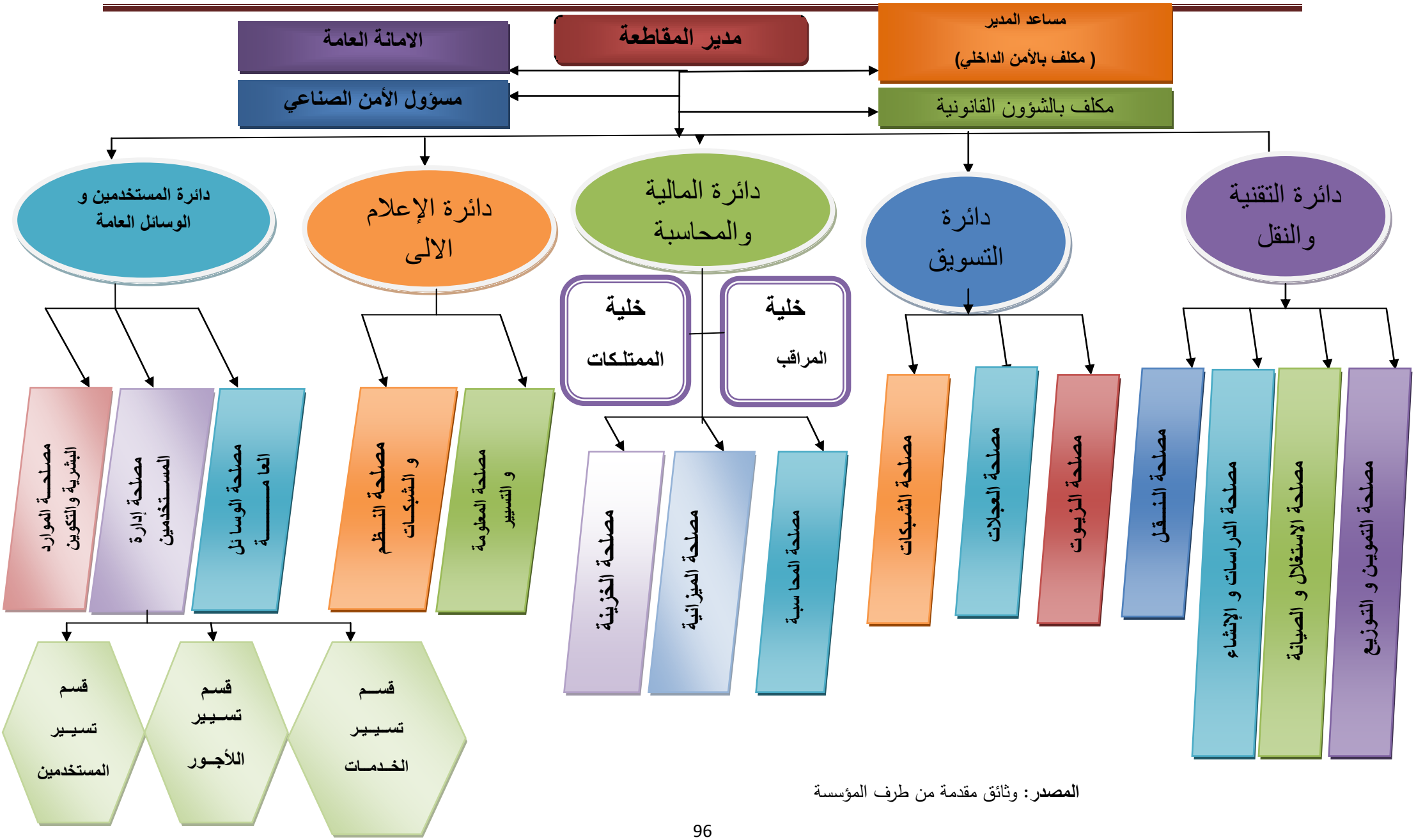
- تكثيف الإجراءات الرامية إلى السيطرة على التكاليف وتحسين نوعية المنتوجات والخدمات.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة نفطال –المدية–

يعد الهيكل التنظيمي من العوامل المساعدة في نجاح المؤسسة، ذلك لأنه يضمن التوازن بين المسؤوليات و إحترام الصلاحيات و عدم التداخل فيما بينها و هذا ما حرصت عليه مؤسسة نفطال من خلال هيكلها التنظيمي.

والشكل الموالي يمثل الهيكل التنظيمي لمؤسسة:

الشكل رقم (1–3): الهيكل التنظيمي لمؤسسة نفطال–المدية–



المصدر: وثائق مقدمة من طرف المؤسسة

دراسة تفصيلية للهيكل التنظيمي لمؤسسة نفطال –المدية–:

نجد في قمة الهيكل التنظيمي لشركة نفطال المدير العام الذي يعتبر عنصر أساسي وجوهري في الشركة لأنه مخول بأوسع الصلاحيات للتصرف وإتخاذ القرارات في جميع الظروف باسم ولحساب شركة نفطال، بالإضافة إلى كل من مساعد المدير"يحرص على الأمن الداخلي للمؤسسة" و الأمانة العامة و المكلف بالشؤون القانونية" التمثيل القانوني للمؤسسة في جميع المنازعات الداخلية والخارجية" و مسؤول الأمن الصناعي"الحرص و تأمين جميع المنشآت القاعدية و ذلك من خلال توفير جميع وسائل الحماية".

كما أن لنفطال خمسة دوائر و هي:[1]

1– **دائرة التقنية و النقل:** يدير شؤونها 35 موظف يتوزعون على مختلف مصالح الدائرة "مصلحة النقل، مصلحة الاستغلال و الصيانة، مصلحة التموين و التوزيع":

– **مصلحة النقل:** تهتم بكل ما يتعلق بالمواصفات داخل المؤسسة من خلال إبرام عقود مع شركات خاصة لنقل الوقود مثلا.

– **مصلحة الدراسات و الإنشاء:** تهتم بدراسة جميع المنشآت قيد الإنجاز و كذا المستغلة"إعداد التصاميم".

– **مصلحة الإستغلال و الصيانة:** تتكلف بتوفير وسائل الإستغلال و صيانتها.

– **مصلحة التموين و التوزيع:** تهتم بتموين مصلحة النقل و الصيانة بالأموال اللازمة لهم.

2– دائرة التسويق: دائرة التسويق: يدير شؤونها 10 موظفين يتوزعون على مختلف مصالح الدائرة "مصلحة الديون، مصلحة الشبكات، مصلحة العجلات، مصلحة الزيوت":

– **مصلحة الديون:** تهتم بمتابعة جميع ديون الزبائن مع الشركة.

– **مصلحة الشبكات:** تهتم بمتابعة كل ما يتعلق بمحطات الوقود و ذلك من خلال توفير كل ما يتعلق باحتياجات المحطة.

– **مصلحة العجلات:** تهتم بكل ما يخص مبيعات العجلات و تسييرها.

– **مصلحة الزيوت:** تهتم بكل ما يخص مبيعات الزيوت و تسييرها.

[1] وثائق مقدمة من طرف الشركة.

3- دائرة المالية و المحاسبة: يدير شؤونها 14 موظف يتوزعون على مختلف مصالح الدائرة " مصلحة الخزينة، مصلحة الميزانية، مصلحة المحاسبة".

- **مصلحة الخزينة:** تضم صنفين الإيرادات "تهتم بالحسابات الخاصة بالإيرادات الواردة من مختلف محطات و مراكز الوقود التابعة للشركة " أما النفقات "تهتم بالمشتريات التي تعتمد عليها المديرية.

- **مصلحة الميزانية:** تعمل بالموازات مع مصلحة الخزينة و تهتم بإعداد الميزانية التقديرية.

- **مصلحة المحاسبة:** تقوم بمتابعة مختلف الحسابات الداخلة و الخارجة من المؤسسة.

4- دائرة الإعلام: يدير شؤونها 3 عمال يتوزعون على مختلف مصالح الدائرة" مصلحة النظم و الشبكات، مصلحة المعلومة و التسيير".[1]

- **مصلحة النظم و الشبكات:** تهتم بمراقبة شبكات الإتصال داخل المؤسسة.

- **مصلحة المعلومة و التسيير:** تقوم بإستقبال و إرسال جميع المعلومات اللازمة من طرف المديرية العامة.

5- دائرة المستخدمين و الوسائل العامة: يدير شؤونها 37 عامل يتوزعون على مختلف مصالح الدائرة "مصلحة الموارد البشرية، مصلحة إدارة المستخدمين، مصلحة الوسائل العامة".

- **مصلحة الوسائل العامة:** تهتم بتوفير جميع الوسائل الضرورية للعمال، تأميم المكاتب و الحواسب.

- **مصلحة الموارد البشرية:** تهتم بكل ما يخص العمال كتسيير الحياة المهنية للعامل ، توظيف العمال بالكم و النوع اللازم حسب عدد المناصب الشاغرة في الهيكل التنظيمي، تكوين الموظفين، إعداد القرارات الخاصة بالسيرة المهنية للعامل "التقاعد، الترقية، العقوبات...إلخ.

- **مصلحة إدارة المستخدمين:** تهتم بكل ما يتعلق بإعداد نظام الرواتب و تسيير شؤون المستخدمين حتى الإجتماعية منها "تضم هذه المصلحة ثلاثة أقسام هي: قسم تسيير الخدمات، قسم تسيير الأجور، قسم تسيير المستخدمين".

[1] وثائق مقدمة من طرف المؤسسة.

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

سنتطرق في هذا المبحث لمنهجية الدراسة وإجراءاتها، بما في ذلك مجتمع الدراسة وعينتها وكذلك أدوات الدراسة المستخدمة مع التحقق من صلاحيتها عبر الأساليب الإحصائية المتبعة في التحليل.

المطلب الأول: منهجية الدراسة

إعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي التحليلي بإعتباره المنهج المناسب لموضوع دراستنا والمتمثل في: دور لوحة القيادة في فعالية مراقبة التسيير في مؤسسة نفطال –المدية– و هذا عن طريق تفحص مختلف الأدبيات في هذا الموضع وتحليل النصوص من الكتب والدراسات المتوفرة في المكتبات وعبر مواقع الإنترنت.

أولا: مجالات الدراسة

تتمثل مجالات الدراسة فيما يلي:

الحدود المكانية: أجريت هذه الدراسة في مؤسسة نفطال –المدية–.

الحدود البشرية: موظفي وإطارات وعملاء مؤسسة نفطال –المدية–.

الحدود الموضوعية: وتتعلق بمتغيري الدراسة وهما: لوحة القيادة ومراقبة التسيير.

الحدود الزمنية: أجريت هذه الدراسة خلال السداسي الثاني من السنة الجامعية 2022/2021.

ثانيا: مجتمع وعينة الدراسة

من الواجب على أي طالب حصر وتحديد مجتمع وعينة الدراسة قبل البدء في دراسته، وعليه فإن مجتمع الدراسة يتمثل في موظفي وإطارات وعملاء مؤسسة نفطال –المدية– ، ولقد تم إختيار عينة مكونة من 35 موظف وإطار وهذا بصفة ميسرة، وبعد توزيع الإستبانات تم إسترجاع 33 إستبانة و إستبعاد إستبانتين ليصبح عدد الإستبانات الخاضعة للدراسة هو 31 إستبانة.

المطلب الثاني: أدوات الدراسة

قمنا باعداد إستبانة لغرض جمع البيانات، وزعت على عينة الدراسة، وتم تحليل نتائجها بإستخدام البرنامج الإحصائي الـ spss .

تم تصميم هذه الإستبانة على النحو التالي:

1- إعداد إستبانة أولية من أجل إستخدامها في جمع البيانات والمعلومات؛

2- عرض الإستبانة على المشرف من أجل إختبار مدى ملاءمتها لجمع البيانات؛

3- تعديل الإستبانة بشكل أولي حسب ما رآه المشرف؛

4- الإكتفاء بآراء وتوجيهات المشرف؛

5- توزيع الإستبانة على جميع فراد العينة.

ولقد تم تقسيم الإستبانة الموزعة على الموظفين إلى جزئين:

الجزء الأول: يتكون من البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدارسة من حيث: الجنس، السن، المستوى التعيلمي، الأقدمية.

الجزء الثاني: يناقش دور لوحة القيادة في فعالية مراقبة التسيير في المؤسسة إذ تم تقسيمه إلى محورين:

المحور الأول: يناقش لوحة القيادة ويشمل(4) أبعاد وكل بعد يحتوي على (4) عبارات:

- البعد الأول: محتويات لوحة القيادة.
- البعد الثاني: مكانة لوحة القيادة.
- البعد الثالث: دور لوحة القيادة.
- البعد الرابع: جودة لوحة القيادة.

المحور الثاني: يناقش فعالية مراقبة التسيير حيث إشتمل (10) عبارات.

تم الإعتماد في هذه الدراسة على مقياس ليكرت الخماسي لقياس متغيرات الدراسة، حيث تم إعطاء درجات مقياس الدراسة، والموضحة في الجدول الآتي:

الجدول رقم(3-3): درجات مقياس الدراسة

الإستجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	موافق بدرجة متوسطة	موافق	موافق بشدة
الدرجـة	1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الطالبتين

وإنطلاقا من هذه الدرجات ولحساب الحدود العليا والدنيا لكل فئة من فئات ليكرت الخماسي تم حساب طول المدى تم حساب طول المدى:5-1=4، ومن ثم قسم طول المدى على عدد الفئات

0.8=5/4 بعد ذلك تم إضافة العدد 0.8 بالتدرج إبتداءا من الفئة الأولى وتحصلنا على النتائج التالية:

الجدول رقم(4-3): درجات مقياس ليكرت

المتوسـط الحسابي المـرجح	الدرجـة
من 1 إلى 1.8	غير موافق بشدة
من 1.8 إلى 2.6	غير موافق
من 2.6 إلى 3.4	موافق بدرجة متوسطة
من 3.4 إلى 4.2	موافق
من 4.2 إلى 5	موافق بشدة

المصدر: من إعداد الطالبتين

المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة

من أجل تحليل البيانات التي تم تجميعها، تم إستخدام عدة أساليب إحصائية عبر برنامج الحزم الإحصائية الإجتماعية (spss) وهي كالآتي:

- إختبار كلومنروف سيمونوف من أجل تتبع التوزيع الطبيعي؛
- معامل ألفا كرونباخ **Cronbach alpha** للتأكد من درجة ثبات عبارت كل متغير من متغيرات الدراسة؛
- معامل الإرتباط بيرسون لحساب الإتساق الداخلي والصدق البنائي؛
- التكرارات والنسب المئوية لوصف بيانات العينة من حيث خصائصها؛
- المتوسطات الحسابية من أجل معرفة الأهمية النسبية للمتغيرات والعبارات التي تقيسها؛
- الإنحرافات المعيارية لقياس درجة تشتت قيم استجابات الموظفين عن المتوسط الحسابي؛

المبحث الثالث: تحليل نتائج الإستبيان

في هذا المبحث سنقوم بتحليل مختلف النتائج التي تم التوصل إليها من خلال برنامج الـspss والتي تتضمن عدة إختبارات سنتطرق إليها في المطالب التالية:

المطلب الاول: الإختبارات القبلية

أولا: ثبات وصدق أداة الإستبيان

إعتمدنا في قياس ثبات الإستبيان على معامل ألفا كرومباخ كما يوضحه الجدول الآتي:

الجدول رقم(5-3): معامل ألفا كرومباخ لقياس ثبات الإستبانة

المحـــــاور	عدد العبـارات	معامل ألفا كرومباخ
لـــوحة القـيادة	16	0.881
مـراقبة التسـيير	10	0.806
الإستبـيان	26	1.687

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج الـspss

يتضح من خلال الجدول أن قيمة معامل الثبات ألفا كرومباخ كانت مرتفعة حيث بلغت (0.881) بالنسبة لمحور لوحة القيادة و(0.806) بالنسبة لمحور مراقبة التسيير، أما بالنسبة لجميع عبارات الإستبيان فقد بلغت (1.687) وهي قيمة ذات دلالة إحصائية عالية تبرز مدى الإرتباط بين عبارات الإستبيان.

ثانيا: الإتساق الداخلي

ويقصد به مدى إتساق كل عبارة من عبارات الإستبيان مع المحور الذي تنتمي إليه، وقد تم حساب الاتساق الداخلي للإستبيان من خلال معاملات الإرتباط بين كل عبارة و المحور الذي تنتمي إليه و ذلك عند مستوى دلالة (0.01) هو ما توضحه الجداول التالية:

1- الإتساق الداخلي لأبعاد لوحة القيادة

الجدول رقم(6-3): معاملات الإرتباط بين أبعاد لوحة القيادة والعبارات التابعة له

البعد	العبارات	معامل الإرتباط	مستوى الدلالة
محتويات لوحة القيادة	1- تحتوي لوحة القيادة لدى المؤسسة على عدد كاف من المؤشرات المالية والإدارية	**0.606**	**0.000**
	2-تحتوي لوحة القيادة على معلومات كاملة وكافية لإنجاز المهام	**0.598**	**0.000**
	3-تحتوي لوحة القيادة لدى المؤسسة على عدد كاف من المعطيات النوعية (صورة المؤسسة، قياس الجودة، رضا أولياء الأمور)	**0.780**	**0.000**
	4-يتعرف رئيس القسم على نشاط المؤسسة بصفة شاملة بمساعدة لوحة القيادة	**0.614**	**0.000**
مكانة لوحة القيادة	5-في الإجتماعات الدورية تحلل الإنحرافات الهامة في مؤشرات لوحة القيادة لدى رئيس القسم	**0.639**	**0.000**
	6-يجب على المؤسسة تحقيق الأهداف المحددة من طرف لوحة القيادة	**0.695**	**0.000**
	7-تقوم لوحة القيادة بلفت إنتباه المؤسسة لأي إنحراف بين ما تم إنجازه فعليا (النتائج) وما كان مخططا له (الأهداف) في وقته	**0.743**	**0.000**
	8-تظهر لوحة القيادة في القسم حقيقة الأنشطة والأحداث بكل وضوح و شفافية	**0.733**	**0.000**
دور لوحة القيادة	9-تقوم لوحة القيادة بالمقارنة بين النتائج الحالية للمؤسسة والنتائج في نفس الفترة من السنوات السابقة	**0.721**	**0.000**
	10-تظهر لوحة القيادة لرئيس القسم منحنيات ورسومات بيانية بالألوان تختلف من حالة لأخرى	**0.605**	**0.000**
	11-تقدم لوحة القيادة للمؤسسة معلومات مناسبة ومتعددة	**0.650**	**0.000**
	12-عدد مؤشرات لوحة القيادة لدى رئيس القسم ينحصر بين7 إلى 12 مؤشر	**0.577**	**0.000**
جودة لوحة القيادة	13-يعتبر مردود المعلومات في لوحة القيادة مرتفع بالنسبة لتكاليفها	**0.432**	**0.008**
	14-تعتبر لوحة القيادة مورد هام من موارد المؤسسة بالنسبة لإدارة القسم	**0.745**	**0.000**
	15-تحرص إدارة القسم على مصداقية المعلومات المقدمة في لوحة القيادة لمتخذي القرار	**0.624**	**0.000**
	16-يتم تدعيم عملية جمع المعلومات التي تدخل في بناء لوحات القيادة بميزانية خاصة	**0.170**	**0.180**

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج الـspss

تراوحت أغلب معاملات الإرتباط (بيرسون) لعبارات البعد الأول بين (60%) و(78%) وبمستويات دلالة 1% > sig وهذا ما يدل على أن عبارات البعد الأول متسقة داخليا مع البعد التابعة إليه.

أما بالنسبة للبعد الثاني فقد تراوحت أغلب المعاملات بين (64%) و(74%) وبمستويات دلالة 1% > sig وهذا يدل على ان العبارات متسقة داخليا مع البعد التابعة إليه.

وفي البعد الثالث نرى بأن معاملات الإرتباط قد تراوحت بين (58%) و(72%) وبمستوى دلالة 1% > sig وهذا يدل على أن العبارات متسقة داخليا مع البعد التابعة إليه.

وبالنسبة للبعد الرابع نلاحظ أن أغلب المعاملات بين (43%) و(74%) وبمستويات دلالة 1% > sig وهذا يدل على أن العبارات متسقة داخليا مع البعد التابعة له ، ماعدا العبارة الأخيرة فقد بلغت قيمة معامل الإرتباط بها (17%) وبمستوى دلالة 5% > sig وهذا يدل على أن العبارة الأخيرة غير متسقة مع البعد التابعة له وقد تم حذفها.

2- الإتساق الداخلي لعبارات مراقبة التسيير

الجدول (7-3): معاملات الإرتباط بين عبارات مراقبة التسيير

العبـــارات	معامل الإرتباط	مستوى الدلالة
1- تستخدم مراقبة التسيير أدوات بسيطة وفعالة	**0.307**	**0.046**
2- بفضل مراقبة التسيير أصبح إتخاذ القرارات أمرا سهلا على المسؤولين	**0.735**	**0.000**
3-يعتبر تقديم المعلومات في الوقت المناسب من أولويات مراقبة التسيير	**0.805**	**0.000**
4-تسعى مراقبة التسيير باستمرار على التأكد من صحة ودقة المعلومة	**0.836**	**0.000**
5-يسعى مراقبو التسيير على أن يكونوا قريبين من باقي المسؤولين من أجل ضمان تزويدهم بالإستشارات والمعلومات اللازمة	**0.634**	**0.000**
6- من أجل معرفة مدى وضوح مختلف العمليات، تحرص مراقبة التسيير على التواصل الدائم بين القائمين عليها	**0.262**	**0.077**
7- يحرص مراقبو التسيير على معرفة الإستراتيجية والأهداف العامة للمؤسسة.	**0.420**	**0.009**
8- تحدد الإنحرافات بتركيز ودقة أثناء عمليات مراقبة التسيير	**0.696**	**0.000**
9- تجنبا للضياع والتبذير تركز مراقبة التسيير على ترشيد إستخدام الموارد	**0.592**	**0.000**
10- تستخدم المؤسسة أدوات متعددة في الرقابة على تكاليفها	**0.810**	**0.000**

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج الـspss

تراوحت أغلب المعاملات بين (30%) و(81%) وبمستويات دلالة1% > sig وهذا يدل على أن العبارات متسقة داخليا مع المحور التابعة له ، ماعدا العبارة السادسة فقد بلغت قيمة معامل الإرتباط بها (26%) وبمستوى دلالة 5% > sig وهذا يدل على أن العبارة الأخيرة غير متسقة مع المحور التابعة له وقد تم حذفها.

ثالثا: الصدق البنائي

يعتبر صدق الإتساق البنائي أحد مقاييس صدق أداة الدراسة، حيث يقيس مدى تحقق الأهداف التي تسعى الدراسة الوصول إليها، و يبين صدق الإتساق البنائي مدى ارتباط كل متغير من متغيرات الدراسة بالدرجة الكلية لعبارات الإستبيان مجتمعة، ومن هذا المنطلق قمنا بحساب معامل الارتباط بيرسون (Pearson) بين درجة كل متغير مع الدرجة الكلية للإستبيان، و الجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول(8-3): معاملات الإرتباط بيرسون بين كل متغير من متغيرات الدراسة والدرجة الكلية للإستبيان

المتغير	الدرجة الكلية للإستبيان	
	معامل الإرتباط ps	مستوى الدلالة p
لوحة القيادة	0.89	0.000
مراقبة التسيير	0.87	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج الـspss

نلاحظ من خلال الجدول أن قيم معامل الإرتباط بيرسون لمحور لوحة القيادة ومراقبة التسيير تتراوح بين [0.89 و0.87] وهي قيم عالية تدل على أنه يوجد علاقة إرتباط قوية بين العبارات والبعد الذي تنتمي إليه أي أنها تقيس المراد قياسه، كما أن القيمة الإحتمالية للمحورين هي 0.000 أي أن هناك معامل إرتباط معنوي عند مستوى 0.01.

رابعا: التوزيع الطبيعي

سنعتمد في إجراء اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة على اختبار كولموجروف-سميرنوف حيث سنعتمد على مستوى الدلالة(α=0.05) فإذا كانت القيمة الاحتمالية أكبر من مستوى الدلالة(α=0.05) فإن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي و هذا ما سيسمح لنا بإجراء مختلف الإختبارات المعلمية،أما إذا كانت القيمة الإحتمالية أقل من مستوى الدلالة(α=0.05) فإن البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي وهذا ما سيسمح لنا بإجراء مختلف الاختبارات اللامعلمية.

الجدول(9-3): اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة (كولموجروف-سميرنوف)

البيـــــان	اختبار كولموجروف-سميرنوف Kolmogorov-Smirnov test (K-S)	
	القيمة الإحصائية (K-S)	مستوى الدلالة (p)
لوحة القيادة	0.750	0.627
مراقبة التسيير	0.814	0.522

المصدر: من إعداد الطالبتين ب. الإعتماد على نتائج الـspss

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن مستوى الدلالة للمتغيرين التابع والمستقل كان أكبر من 5% وعليه يمكن القول أن بيانات الدراسة تخضع للتوزيع الطبيعي، وهذا ما يسمح لنا بإجراء مختلف الإختبارات المعلمية للإجابة على فرضيات الدراسة.

المطلب الثاني: الخصائص الشخصية لمتغيرات الدراسة

سنتناول من خلال هذا المطلب التحليل الوصفي للبيانات الشخصية الذي يشكل الجزء الأول من الإستبيان و المتضمن الجنس، السن، المستوى التعليمي و الاقدمية.

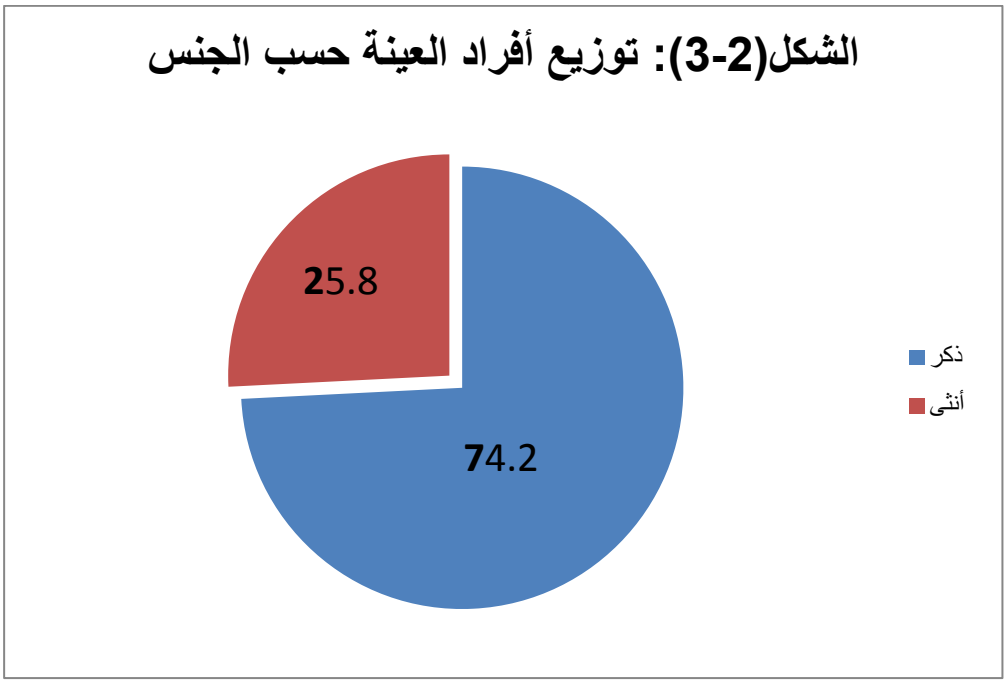
أولا: الجنـــــس

الجدول رقم(10-3): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجـــــنس	التـــــكرار	النـــــسبة
ذكـــــر	23	%74.2
أنـــــثى	8	%25.8
المـــــجموع	31	%100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج الـspss

الشكل(2-3): توزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج الـــspss

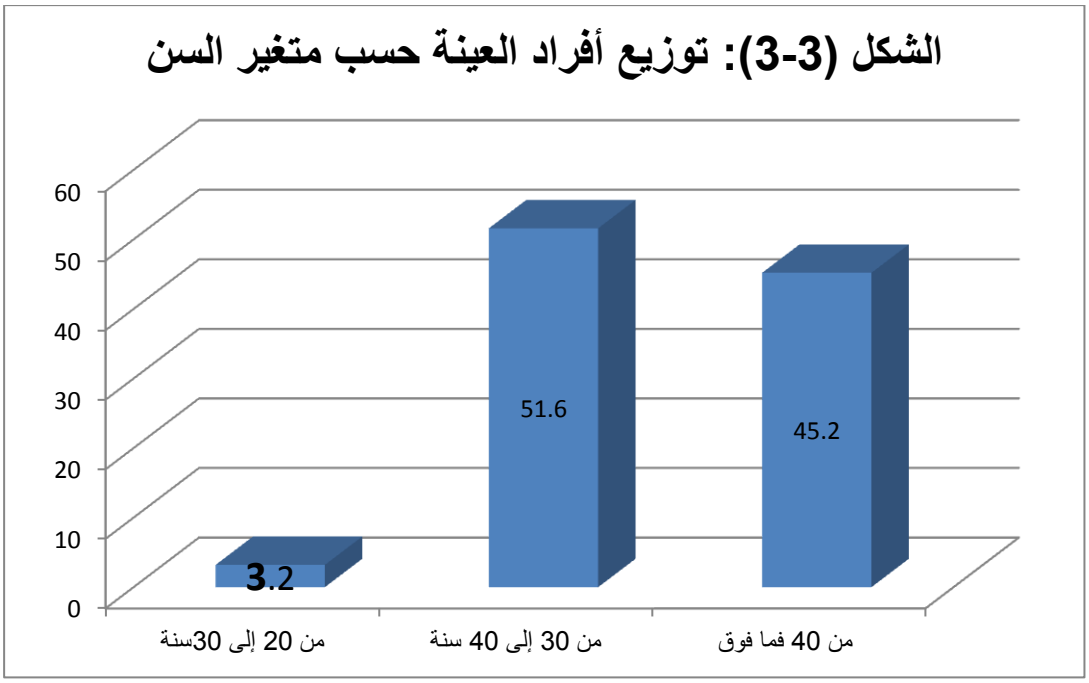
نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة هم ذكور حيث بلغت نسبتهم (74.2%)، أما بالنسبة للإناث فقد بلغت نسبتهم (25.8%) وهذا راجع إلى أن الذكور أكثر رغبة في العمل في هذا المجال مقارنة بالإناث.

ثانيا: الســـن

الجدول رقم (11-3): توزيع أفراد العينة حسب السن

السـنـ	التـكرار	النـسـبة
من 20 إلى 30	1	%3.2
من 30 إلى 40	16	%51.6
من 40 فما فوق	14	%45.2
المـجـموع	31	%100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج الـspss



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج الـspss

من خلال الشكل السابق نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة تتراوح أعمارهم من 30 إلى 40 سنة وذلك بنسبة 51.6 %، ثم تليها الفئة العمرية من 40 سنة فما فوق بنسبة 45.2 %، في حين كانت النسبة المتبقية من العينة تتركز في الفئة الأولى التي يتراوح عمرها من 20 إلى 30 سنة وذلك بنسبة 3.2 %، ويركز التفسير العمري من 30 إلى 40 سنة لإهتمام المؤسسة بذوي الخبرة والكفاءة والحفاظ على شريحة الموظفين الذين عمرهم من 40 سنة فما فوق للإستفادة من خبرتهم.

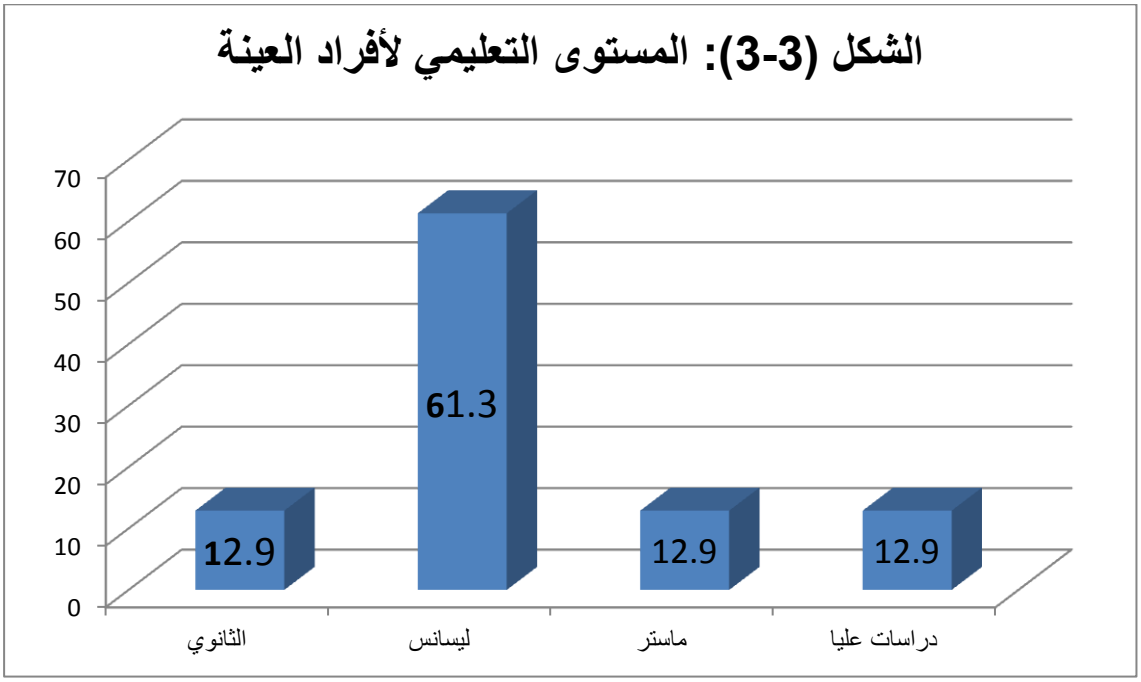
ثالثا: المستوى التعليمي

الجدول رقم (12-3): المستوى التعليمي لأفراد العينة

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة
الثانوي	4	%12.9
ليسانس	19	%61.3
ماستر	4	%12.9
دراسات عليا	4	%12.9
المجموع	31	%100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج الـspss

الشكل (3-3): المستوى التعليمي لأفراد العينة



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج الـspss

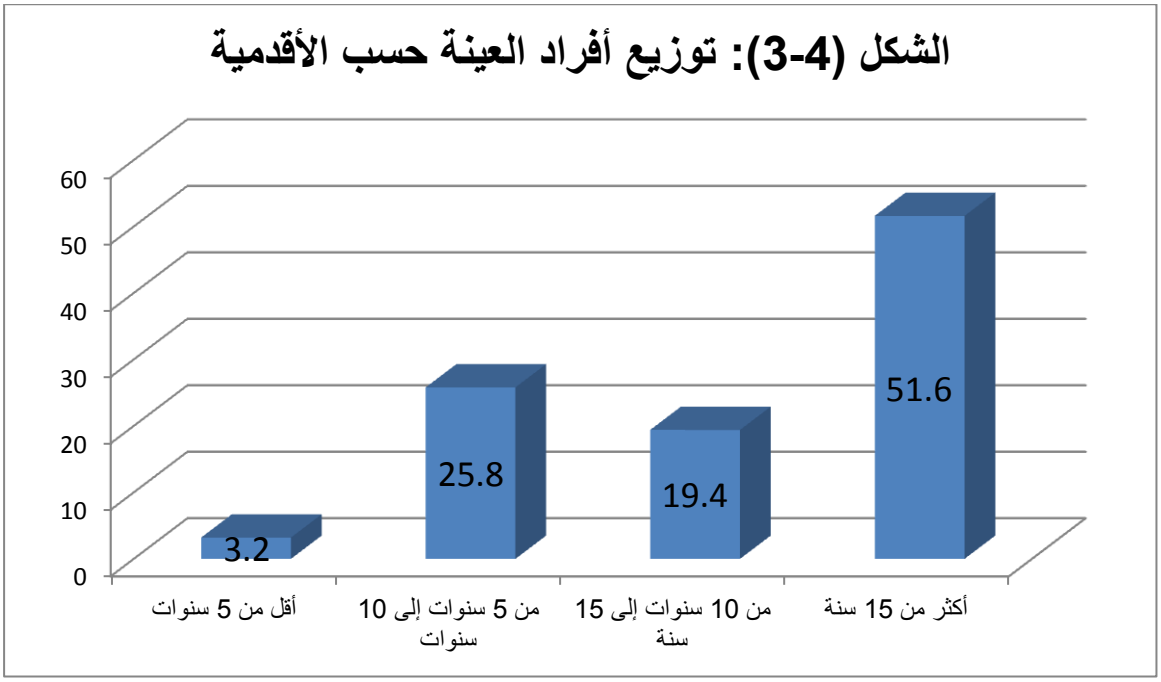
من خلال الشكل السابق نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة حاملين لشهادة اليسانس وذلك بنسبة 61.3%، ثم تليها باقي الدراسات (الدراسات العليا، الماستر، الثانوي) بنسب متماثلة وهذا لأن المؤسسة تعمل على الموازنة بين المستويات.

رابعا: الأقدميـــة

الجدول رقم (13-3): توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية

الأقـــدمية	التـــكرار	النـــسبة
أقل من 5 سنوات	1	%3.2
من 5 سنوات إلى 10 سنوات	8	%25.8
من 10 سنوات إلى 15 سنة	6	%19.4
أكثر من 15 سنة	16	%51.6
المـــجمـوع	31	%100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج الـspss



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج الـspss

أظهرت النتائج أن نسبة 51.6% من الأفراد لديهم خبرة أكثر من 15 سنة، والذين تتراوح خبرتهم من 5 سنوات إلى 10 سنوات نسبتهم 25.8%، أما فئة العاملين الذين خبرتهم من 10 سنوات إلى 15 سنة فنسبتهم 19.4%، وتأتي في الأخير فئة الأفراد الذين خبرتهم أقل من 5 سنوات وذلك بنسبة 3.2%، وتعكس هذه النسب أن المؤسسة تهتم بالأفراد القدماء ذوي الخبرة .

المطلب الثالث: مناقشة نتائج الإستبيان

للإجابة عن أسئلة الدراسة تم حساب الأوساط الحسابية والإنحرافات المعيارية حيث تم الإستناد للتدريج الآتي كمعيار لتفسير إستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الدراسة ومتغيراتها وفقا للأوساط الحسابية لتصوراتهم:

من 1 إلى 1.8 ⟵ درجة غير موافقة بشدة ؛

من 1.8 إلى 2.6 ⟵ درجة غير موافقة ؛

من 2.6 إلى 3.4 ⟵ درجة موافقة بدرجة متوسطة ؛

من 3.4 إلى 4.2 ⟵ درجة موافق ؛

من 4.2 إلى 5 ⟵ درجة موافق بشدة.

وبعد تحليل النتائج الإحصائية التي جمعت تم الحصول على النتائج التالية:

أولا: تحليل عبارات محور لوحة القيادة:

من أجل معرفة آراء عينة الدراسة حول دور لوحة القيادة في مؤسسة نفطال–المدية– تم تقسيم هذا المحور إلى أربعة أبعاد.

تحليل عبارات البعد الأول: محتويات لوحة القيادة

يحتوي هذا البعد على أربعة عبارات تهدف إلى معرفة محتويات لوحة القيادة، ونتائجه موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم(14-3): تحليل عبارات البعد الأول (محتويات لوحة القيادة)

العـــــبـــــــارات	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
1-تحتوي لوحة القيادة لدى المؤسسة على عدد كاف من المؤشرات المالية والإدارية	4.19	0.601	1	موافق بشدة
2-تحتوي لوحة القيادة على معلومات كاملة وكافية لإنجاز المهام	4.00	0.632	2	موافق
3-تحتوي لوحة القيادة لدى المؤسسة على عدد كاف من المعطيات النوعية (صورة المؤسسة، قياس الجودة، رضا أولياء الأمور)	4.00	0.775	3	موافق
4-يتعرف رئيس القسم على نشاط المؤسسة بصفة شاملة بمساعدة لوحة القيادة	3.9	0.700	4	موافق
محتويات لوحة القيادة	4.024	0.517	*(2)	موافق

***: ترتيب البعد بالنسبة للمحور**

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج الـspss

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابة أفراد عينة الدراسة عن العبارات جيدة، حيث إحتل بعد (محتويات لوحة القيادة) المرتبة الثانية بالنسبة لمحور لوحة القيادة بمتوسط حسابي كلي قدره (4.02)، وبإنحراف معياري قدر بـ (0.51)، حيث إحتلت العبارة الأولى المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره(4.19) و إنحراف معياري قدر بـ(0.60) بينما العبارة الثانية إحتلت المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدر بـ (4.00) و إنحراف معياري بلغ (0.63)، وعلى العموم كانت إجابات الأفراد في هذا البعد تميل إلى درجة (موافق) وهذا يشير إلى أن موظفي وعملاء مؤسسة نفطال على دراية بمحتويات لوحة القيادة.

تحليل عبارات البعد الثاني: مكانة لوحة القيادة

تضمن هذا البعد أربع عبارات موجهة لأفراد العينة تهدف إلى معرفة مكانة لوحة القيادة بالنسبة لمؤسسة نفطال-المدية- والنتائج الخاصة بهذا البعد موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (15-3): تحليل عبارات البعد الثاني (مكانة لوحة القيادة)

العبـــــــارات	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
5-في الإجتماعات الدورية تحلل الإنحرافات الهامة في مؤشرات لوحة القيادة لدى رئيس القسم	3.87	0.718	4	موافق
6-يجب على المؤسسة تحقيق الأهداف المحددة من طرف لوحة القيادة	4.19	0.749	1	موافق بشدة
7-تقوم لوحة القيادة بلفت إنتباه المؤسسة لأي إنحراف بين ما تم إنجازه فعليا (النتائج) وما كان مخططا له (الأهداف) في وقته	4.06	0.772	2	موافق بشدة
8-تظهر لوحة القيادة في القسم حقيقة الأنشطة والأحداث بكل وضوح و شفافية	4.03	0.795	3	موافق بشدة
مكانة لوحة القيادة	**4.04**	**0.605**	***(1)**	**موافق بشدة**

***: ترتيب البعد بالنسبة للمحور**

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج الspss

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابة أفراد عينة الدراسة عن العبارات جيدة، حيث إحتل بعد (مكانة لوحة القيادة) المرتبة الأولى بالنسبة لمحور لوحة القيادة بمتوسط حسابي كلي قدره (4.04)، وبإنحراف معياري قدر بـ (0.60)، حيث إحتلت العبارة الثانية المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره(4.19) و إنحراف معياري قدر بـ (0.74) بينما العبارة الثالثة إحتلت المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدر بـ (4.06) و إنحراف معياري بلغ (0.77)، وعلى العموم كانت إجابات الأفراد في هذا البعد تميل إلى درجة (موافق بشدة) وهذا يشير إلى أن لوحة القيادة لها مكانة في المؤسسة.

تحليل عبارات البعد الثالث: دور لوحة القيادة

تضمن هذا البعد أربع عبارات موجهة لأفراد العينة تهدف إلى معرفة دور لوحة القيادة بالنسبة لمؤسسة نفطال-المدية- والنتائج الخاصة بهذا البعد موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم(16-3): تحليل عبارات البعد الثالث (دور لوحة القيادة)

العـــــبـــــــارات	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
9-تقوم لوحة القيادة بالمقارنة بين النتائج الحالية للمؤسسة والنتائج في نفس الفترة من السنوات السابقة	3.74	1.15	2	**موافق**
10-تظهر لوحة القيادة لرئيس القسم منحنيات ورسومات بيانية بالألوان تختلف من حالة لأخرى	3.68	1.07	3	**موافق**
11-تقدم لوحة القيادة للمؤسسة معلومات مناسبة ومتعددة	3.81	1.04	1	**موافق**
12-عدد مؤشرات لوحة القيادة لدى رئيس القسم ينحصر بين7إلى12مؤشر	3.13	1.05	4	**موافق**
دور لوحة القيادة	**3.58**	**0.91**	**(4)***	**موافق**

***: ترتيب البعد بالنسبة للمحور**

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج الـspss

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابة أفراد عينة الدراسة عن العبارات جيدة، حيث إحتل بعد (دور لوحة القيادة) المرتبة الرابعة بالنسبة لمحور لوحة القيادة بمتوسط حسابي كلي قدره (3.58)، وبإنحراف معياري قدر بـ (0.91)، إذ إحتلت العبارة الثالثة المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره(3.81) و إنحراف معياري قدر بـ(1.04) بينما العبارة الأولى إحتلت المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدر بـ (3.74) و إنحراف معياري بلغ (1.15)، وعلى العموم كانت إجابات الأفراد في هذا البعد تميل إلى درجة (موافق) وهذا يشير إلى لوحة القيادة لها دور مهم في المؤسسة.

تحليل عبارات البعد الرابع: جودة لوحة القيادة

تضمن هذا البعد أربع عبارات موجهة لأفراد العينة تهدف إلى معرفة جودة لوحة القيادة في مؤسسة نفطال-المدية- والنتائج الخاصة بهذا البعد موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم(17-3): تحليل عبارات البعد الرابع (جودة لوحة القيادة)

العـــــبـــــــارات	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
13-يعتبر مردود المعلومات في لوحة القيادة مرتفع بالنسبة لتكاليفها	3.55	1.02	3	**موافق**
14-تعتبر لوحة القيادة مورد هام من موارد المؤسسة بالنسبة لإدارة القسم	4.00	0.77	1	**موافق**
15-تحرص إدارة القسم على مصداقية المعلومات المقدمة في لوحة القيادة لمتخذي القرار	3.90	1.07	2	**موافق**
جودة لوحة القيادة	**3.81**	**0.76**	*(3)	**موافق**

***: ترتيب البعد بالنسبة للمحور**

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج الـspss

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابة أفراد عينة الدراسة عن العبارات جيدة، حيث إحتل بعد (جودة لوحة القيادة) المرتبة الثالثة بالنسبة لمحور لوحة القيادة بمتوسط حسابي كلي قدره (3.81)، وبإنحراف معياري قدر بـ (0.76)، إذ إحتلت العبارة الثانية المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره(4.00) و إنحراف معياري قدر بـ (0.77) بينما العبارة الثالثة إحتلت المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدر بـ (3.90) و إنحراف معياري بلغ (1.07)، وعلى العموم كانت إجابات الأفراد في هذا البعد تميل إلى درجة (موافق) وهذا يشير إلى أن المؤسسة تحرص على جودة المعلومات المقدمة في لوحة القيادة.

ثانيا: تحليل عبارات محور مراقبة التسيير

تضمن هذا المحور 10 عبارات موجهة لأفراد العينة تهدف إلى معرفة أهمية مراقبة التسيير في مؤسسة نفطال-المدية- والنتائج الخاصة بهذا المحور موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم(18-3): تحليل عبارات المحور الثاني (مراقبة التسيير)

العـــــبـــــــارات	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
1- تستخدم مراقبة التسيير أدوات بسيطة وفعالة	3.61	0.88	9	موافق
2- بفضل مراقبة التسيير أصبح إتخاذ القرارات أمرا سهلا على المسؤولين	4.03	0.70	8	موافق بشدة
3-يعتبر تقديم المعلومات في الوقت المناسب من أولويات مراقبة التسيير	4.23	0.71	3	موافق بشدة
4-تسعى مراقبة التسيير باستمرار على التأكد من صحة ودقة المعلومة	4.39	0.76	2	موافق بشدة
5-يسعى مراقبو التسيير على أن يكونوا قريبين من باقي المسؤولين من أجل ضمان تزويدهم بالإستشارات والمعلومات اللازمة	4.62	0.85	1	موافق بشدة
6- يحرص مراقبو التسيير على معرفة الإستراتيجية والأهداف العامة للمؤسسة.	4.13	0.67	6	موافق بشدة
7- تحدد الإنحرافات بتركيز ودقة أثناء عمليات مراقبة التسيير	4.06	0.81	**7**	موافق
8- تجنبا للضياع والتبذير تركز مراقبة التسيير على ترشيد إستخدام الموارد	4.16	0.86	4	موافق بشدة
9- تستخدم المؤسسة أدوات متعددة في الرقابة على تكاليفها	4.16	0.86	5	موافق بشدة
مراقبـــــة التـــــسييـــــر	**4.11**	**0.518**	-	**موافق بشدة**

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج الـspss

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابة أفراد عينة الدراسة عن العبارات جيدة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمحور (مراقبة التسيير) (4.11)، وقدر إنحرافه المعياري بـ (0.51)، حيث إحتلت العبارة الخامسة المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره(4.62) و إنحراف معياري قدر بـ(0.85) بينما العبارة الرابعة إحتلت المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدر بـ (4.39) و إنحراف معياري بلغ (0.76)، وبالنسبة للعبارة الثالثة إحتلت المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (4.23) وإنحراف معياري (0.71) وعلى العموم كانت إجابات الأفراد في هذا البعد تميل إلى درجة (موافق بشدة) وهذا يشير إلى أن وجود مراقبة التسيير ضروري في المؤسسة .

المطلب الرابع: إختبار فرضيات الدراسة الميدانية

بعد مناقشة نتائج التحليل الوصفي لإجابات أفراد عينة الدراسة، سنقوم الآن بإختبار مدى قبول أو رفض فرضيات الدراسة الميدانية بإستخدام تحليل الإنحدار المتعدد.

أولا: إختبار صلاحية النموذج

1- الفرضية الرئيسية: تنص الفرضية على:

- H_0: لايوجد أثر للوحة القيادة على فعالية مراقبة التسيير في المؤسسة عند مستوى دلالة (α=0.05).
- H_1: يوجد أثر للوحة القيادة على فعالية مراقبة التسيير في المؤسسة عند مستوى الدلالة(α=0.05).

الجدول (19-3): صلاحية النموذج

المـــــتغـــير المستقل:لوحة القيادة				
المعامــلات	معامل الإرتباط R	معامل التحديد R^2	معامل التحديد المصحح R_S^2	القيمة الإحتمالية sig
المتغير التابع:مراقبة التسيير	0.561	0.315	0.292	0.001

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج الـspss

من خلال النتائج الواردة في الجدول أعلاه يتبين ثبات صلاحية النموذج لإختبار الفرضية الرئيسية بحيث:

- ✓ معامل الإرتباط 0.561=**R** وهذا يعني أن العلاقة بين مراقبة التسيير ولوحة القيادة متوسطة.
- ✓ وبلغ معامل التحديد 0.315=$\mathbf{R^2}$ أي أن ما قيمته 31 % من المتغيرات الحاصلة في المتغير التابع ناتجة عن المتغير المستقل و 69% الباقية خارج النموذج.
- ✓ وبالنسبة لمعامل التحديد المصحح فقد بلغ 0.292 = $\mathbf{R_S^2}$.

- ✓ أما بالنسبة للقيمة الإحتمالية فقد بلغت sig= 0.001 وهي أقل من مستوى الدلالة α=0.05 وهذا ما يؤكد وجود أثر للوحة القيادة على فعالية مراقبة التسيير في مؤسسة نفطال –المدية-.

2- إختبار الفرضيات الفرعية

بناءا على ثبات صلاحية النموذج نقوم بإختبار الفرضيات الفرعية باستخدام أسلوب الإنحدار المتعدد وذلك لتحديد دور لوحة القيادة في فعالية مراقبة التسيير في المؤسسة كما هو موضح فيما يلي:

كتابة معادلة الإنحدار:

$$Y = b_0 + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + b_4X_4$$

Y: مراقبة التسيير

بتعويض نتائج الجدول في المعادلة نجد:

$$1.99+0.02x_1+0.59x_2+0.064x_3-0.13x_4$$

b_0=1.99: القيمة الإبتدائية لمراقبة التسيير (أي أنه في حالة عدم وجود أي بعد من أبعاد لوحة القيادة فإنه يوجد (1.99) من مراقبة التسيير في المؤسسة).

2-1 إختبار الفرضية الفرعية الأولى:

لمعرفة تأثير محتوى لوحة القيادة على مراقبة التسيير نقوم بإختبار الفرضية الفرعية الأولى من خلال رفض أو قبول إحدى الفرضيتين التاليتين:

- H_0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمحتوى لوحة القيادة على مراقبة التسيير عند مستوى دلالة (α=0.05).

- H_1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمحتوى لوحة القيادة على مراقبة التسيير عند مستوى دلالة (α=0.05).

الجدول رقم(20-3): نتائج الإنحدار المتعدد لمحتوى لوحة القيادة على مراقبة التسيير

المتغيرات المستقلة	معامل الإنحدار B	قيمة T	القيمة الإحتمالية sig
محتوى لوحة القيادة	**0.002**	**0.007**	**0.994**

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج الـspss

من خلال الجدول يتضح أن مستوى الدلالة بلغ sig= 0.994 وهي أكبر من مستوى الدلالة α=0.05 تعززها قيمة T و البالغة 0.007 وهي أقل من قيمة T الجدولية البالغة 1.311هذا ما يفسر عدم وجود تأثير لمحتوى لوحة القيادة على مراقبة التسيير، مما يعني قبول الفرضية الصفرية ورفض الفرضية البديلة أي أنه **لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمحتوى لوحة القيادة ومراقبة التسيير**.

2-2 إختبار الفرضية الفرعية الثانية:

لمعرفة تأثير مكانة لوحة القيادة على مراقبة التسيير نقوم بإختبار الفرضية الفرعية الثانية من خلال رفض أو قبول إحدى الفرضيتين التاليتين:

- H_0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمكانة لوحة القيادة على مراقبة التسيير.
- H_1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمكانة لوحة القيادة ومرقبة التسيير.

الجدول رقم(21-3): نتائج الإنحدار المتعدد لمكانة لوحة القيادة على مراقبة التسيير

المتغيرات المستقلة	معامل الإنحدار B	قيمة T	القيمة الإحتمالية sig
مكانة لوحة القيادة	**0.696**	**2.447**	**0.021**

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج الـspss

من خلال الجدول يتضح أن مستوى الدلالة بلغ sig=0.021 وهي أقل من مستوى الدلالة α=0.05 تعززها قيمة T و البالغة 2.447 وهي أكبر من قيمة T الجدولية البالغة 1.311هذا ما

يفسر وجود تأثير لمكانة لوحة القيادة على مراقبة التسيير، مما يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة أي أنه: **يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمكانة لوحة القيادة على مراقبة التسيير**.

أي أنه يوجد تأثير لمكانة لوحة القيادة على مراقبة التسيير.

2-3 إختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

لمعرفة تأثير دور لوحة القيادة على مراقبة التسيير نقوم بإختبار الفرضية الفرعية الثالثة من خلال رفض أو قبول إحدى الفرضيتين التاليتين:

- H_0: لايوجد أثر ذو دلالة إحصائية لدور لوحة القيادة على مراقبة التسيير عند مستوى دلالة (α=0.05).
- H_1: يوجد أثر ذز دلالة إحصائية لدور لوحة القيادة على ومراقبة التسيير عند مستوى دلالة (α=0.05).

الجدول رقم(22-3): نتائج الإنحدار المتعدد لدور لوحة القيادة على مراقبة التسيير

المتغيرات المستقلة	معامل الإنحدار B	قيمة T	القيمة الإحتمالية sig
دور لوحة القيادة	**0.113**	**0.612**	**0.546**

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج الـspss

من خلال الجدول يتضح أن مستوى الدلالة بلغ sig= 0.546 وهي أكبر من مستوى الدلالة α=0.05 تعززها قيمة T و البالغة 0.612 وهي أقل من قيمة T الجدولية البالغة 1.311هذا ما يفسر عدم وجود تأثير لدور لوحة القيادة على مراقبة التسيير، مما يعني قبول الفرضية الصفرية ورفض الفرضية البديلة أي أنه **لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لدور لوحة القيادة على مراقبة التسيير**.

2-4 إختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

لمعرفة تأثير جودة لوحة القيادة على مراقبة التسيير نقوم بإختبار الفرضية الفرعية الرابعة من خلال رفض أو قبول إحدى الفرضيتين التاليتين:

- H_0: لايوجد أثر ذو دلالة إحصائية لجودة لوحة القيادة على مراقبة التسيير عند مستوى دلالة (α=0.05).
- H_1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لجودة لوحة القيادة على مراقبة التسيير عند مستوى دلالة (α=0.05).

الجدول رقم(23-3): نتائج الإنحدار المتعدد لجودة لوحة القيادة على مراقبة التسيير

المتغيرات المستقلة	معامل الإنحدار B	قيمة T	القيمة الإحتمالية sig
جودة لوحة القيادة	**-0.20**	**-0.925**	**0.364**

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج الـspss

من خلال الجدول يتضح أن مستوى الدلالة بلغ sig=-0.364 وهي أكبر من مستوى الدلالة α=0.05 تعززها قيمة T و البالغة 0.925- وهي أقل من قيمة T الجدولية البالغة 1.311هذا ما يفسر عدم وجود تأثير لجودة لوحة القيادة على مراقبة التسيير، مما يعني قبول الفرضية الصفرية ورفض الفرضية البديلة أي أنه **لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لجودة لوحة القيادة على مراقبة التسيير**.

خلاصة الفصل

تطرقنا في هذا الفصل إلى عرض أهم نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها، حيث حاولنا معرفة دور لوحة القيادة بأبعادها المختلفة في فعالية مراقبة التسيير بمؤسسة نفطال–المدية–، إذ تم الإعتماد في هذه الدراسة على أداة الإستبيان كوسيلة أساسية لجمع البيانات ومن ثم عرض وتحليل البيانات المتحصل عليها ومناقشة نتائج الدراسة بالإعتماد على الفرضيات الموضوعة.

وبعد اختبار الفرضيات، توصلنا أنه هناك أثر ذو دلالة إحصائية لمكانة لوحة القيادة ومراقبة التسيير في مؤسسة نفطال–المدية–، إضافة الى وجود أثر للوحة القيادة على مراقبة التسيير إذ بلغ معامل التحديد $R^2=0.315$ ، أما بالنسبة لآراء عينة الدراسة على إختلاف خصائصهم الشخصية فقد جاءت متجانسة بالنسبة لأبعاد متغيرات الدراسة.

خـاتـمـة عـامـة

خاتمة عامة

إن المؤسسة بحاجة دائمة إلى التطور و التقدم، و السعي لتفادي الأخطاء و التقليل منها، عبر إتخاذ قرارات صحيحة و صارمة تقودها إلى تحقيق مرادها.

و ما التسيير الفعال و المراقبة الفعلية لكل عملياتها و أنشطتها، إلا خطوة إضافية في مسارها نحو ما تسعى إليه. كل هذه الرغبات و الأفكار و النظريات لا يمكن تطبيقها دون اللجوء إلى أدوات، تتعدد وتختلف بتعدد المجالات و تطور المناخ العملي.

فلوحة القيادة و التي هي أساس الدراسة، برزت و أثبتت مكانتها كواحدة من أهم الأدوات الحديثة المعتمد عليها، والتي أعطت مراقبة التسيير بعدا آخر وأهمية أكبر داخل النظام المؤسساتي.

فساعدت عن طريق مكوناتها و مؤشراتها، و هذا بتوضيح الكثير من المتغيرات المبهمة، وتسهيل عملية التواصل بين مختلف المديريات و المصالح، بإعتبارها أداة اتصال فعالة.

كونها أداة تنبؤ، تساهم لوحة القيادة في إكتشاف الكثير من الأخطاء التي قد تقع فيها المؤسسة مستقبلا، مما يجعلها قادرة على إتخاذ قرارات قبلية تقلل من المشاكل و الأخطار، و مساهمتها في هذه الأخيرة ما هو إلا تأكيد على أنها أداة مساعدة في إتخاذ القرارات.

القرارات المصيرية و الهامة لا يمكن الخروج بها دون معطيات و معلومات مبنية على أسس صحيحة ومبسطة تمنح صورة واضحة حول العمل الحقيقي القائم في المؤسسة، وهذا ما تقوم به لوحة القيادة عن طريق وسائلها التمثيلية من جداول و رسومات بيانية و تقارير.

كل هذا يبين الدور الكبير الذي تؤديه لوحة القيادة في تفعيل المراقبة التسييرية داخل المؤسسات. و على ضوء هذه الدراسة، توصلنا للعديد من النتائج متمثلة في:

- عدم إهتمام مؤسسة نفطال –المدية– بمحتوى لوحة القيادة، وبالتالي عدم وجود أثر لمحتوى لوحة القيادة على مراقبة التسيير.
- تؤثر مكانة لوحة القيادة على مراقبة التسيير في مؤسسة نفطال –المدية–
- لا يوجد أثر لدور لوحة القيادة على مراقبة التسيير في مؤسسة نفطال –المدية–.
- لا يوجد أثر لجودة لوحة القيادة على مراقبة التسيير في مؤسسة نفطال –المدية–.

التوصيات والإقتراحات

من خلال الدراسة التي قمنا بها توصلنا إلى مجموعة من الإقتراحات والمتمثلة في:

– جعل الرسومات و التمثيلات البيانية أداة عرض أساسية في تقديم لوحة القيادة بمؤسسة فطال –المدية–.

– مواكبة التطور التكنولوجي الحاصل و تنظيم لوحة القيادة في برامج رقمية بالمؤسسة محل الدراسة.

– تعميم لوحات القيادة في جميع المؤسسات و جعلها في مختلف المديريات.

– تدعيم لوحة القيادة بميزانية خاصة في مؤسسة نفطال –المدية–.

آفاق الدراسة

من خلال الدراسة يمكن التعمق و فتح آفاق أخرى للباحثين و الراغبين في الخوض و التعرف أكثر على هذا الموضوع و هذا بدراسات أخرى تتمثل في:

- لوحة القيادة و دورها في إتخاذ القرار.
- أثر الرقمنة الإلكترونية على إبراز أهمية لوحة القيادة.
- مراقبة التسيير كنظام فعال في المؤسسة.
- مؤشرات لوحة القيادة و أثرها على نجاعة التسيير في المؤسسة.

قائمة المراجع

1- المراجـــع باللغة العربيـــة

أولا: الكـــتـــــب

عبد الحي عبد الحي مرعي وآخرون، **مبادئ محاسبة التكاليف لأغراض التخطيط و الرقابة**، الدار الجامعية الاسكندرية ،مصر، 2002.

عبد الرحمان عطية، **المحاسبة العامة وفق النظام المحاسبي المالي"المخطط المحاسبي الجديد**، "دار النشر جيطلي، الجزائر، 2009.

عطا الله خليل بن وارد، صالح الرزق، **مبادئ محاسبة التكاليف: الإطار النظري والعلمي**، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن،1997.

علي أحمد أبو الحسن، كمال الدين طهراوي، **محاسبة التكاليف للتخطيط والرقابة**، الاسكندرية، الدار الجامعية، مصر، 1997.

علي حسين علي وآخرون، **بحوث العمليات وتطبيقاتها في وظائف المنشأة**، دار زهران للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 1999.

فهمي مصطفى الشيخ، **التحليل المالي**، SME FINANCIAL INC، الطبعة الأولى، فلسطين، 2008.

محمود عبد الحليم الخلايلة، **التحليل المالي باستخدام البيانات المحاسبية**، الجامعة الأردنية، الطبعة الثانية، الأردن، 1998.

منير شاكر محمد وآخرون، **التحليل المالي: مدخل صناعة القرارات**، مطبعة الطليعة، عمان، 2000.

ناصر دادي عدون وآخرون، **مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية (حالة بنوك)**، د.ط، دار المحمدية العامة، الجزائر،2004.

ناصر دادي عدون، **تقنيات مراقبة التسيير محاسبة تحليلية**، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1999.

ناصر دادي عدون، عبد الله قويدر الواحد، **مراقبة التسيير والأداء في المؤسسة الإقتصادية (المؤسسة العمومية بالجزائر)**، دار المحمدية العامية ، الجزائر، د.س.

ثانيا: الرسائل الجامعية

بحيح فاطمة، دواح بلقاسم، **دور مراقبة التسيير في تفعيل لوحة القيادة في المؤسسة (دراسةحالة البنك الخارجي الجزائري)**، شهادة ماستر أكاديمي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم، الجزائر، 2015-2016.

بزاز خديجة، **دور مراقبة التسيير في التقليل من المخاطر البنكية(دراسة حالة البنك الخارجي الجزائري-وكالة أم البواقي-)**، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أم البواقي، الجزائر، 2014-2015.

الخديم صورية، **لوحة القيادة كأداة لتقييم نظام مراقبة التسيير في مؤسسة اقتصادية(دراسة حالة مؤسسة ملبنة الساحل مستغانم)، مذكرة** ماستر، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير جامعة عبد الحميد بن باديس، الجزائر، 2018-2019.

خشعي عفاف، **إستخدام الموازنة التقديرية في مراقبة التسيير (دراسة حالة شركة التمور للجنوب بسكرة)**، مذكرة ماستر، تخصص فحص محاسبي، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015-2016، ص27.

رحماني دلال، **لوحة القيادة كأداة مساعدة على إتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية(دراسة حالة شركة توزيع الكهرباء والغاز حضري-ورقلة)**، مذكرة ماستر أكاديمي، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2015-2016.

رحيمة حاجي، **دور لوحة القيادة في تقييم الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية(دراسة حالة مؤسسة نفطال أم البواقي)**، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، 2016-2017.

زابي مريم، عيسي عيدة، **مراقبة التسيير كنظام للمعلومات(دراسة حالة مفتشية الضرائب سورالغزلان)**، مذكرة ماستر، معهد العلوم الإقتصادية التجارية و علوم التسيير، العقيد أكلي محند أولحاج، البويرة، 2011-2012.

شعبان سهام، **محاولة تصميم لوحة القيادة الاستشرافية لمؤسسة صحية جزائرية (حالة المركز الاستشفائي الجامعي نذير محمد-تيزي وزو)**، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2013-2014.

عقون سعاد، **نظام مراقبة التسيير:أدواته ومراحل إقامته بالمؤسسة الاقتصادية(دراسة حالة مؤسسة فلاش)**، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2001-2002.

العلوي نسيمة، بن موهوب نور الهدى، **دور المراجعة الداخلية في نظام مراقبة التسيير(دراسة حالة المركب الصناعي والتجاري الحروش)**، مذكرة ماستر، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص مالية مؤسسة، جامعة 8 ماي 1945، قالمة، 2019-2020.

عمراني محمد، بلطرش سمية، **آليات مراقبة التسيير في المؤسسة(دراسة حالة مؤسسة وحدة تغذية الأنعام)**، مذكرة ماستر، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، 2016-2017.

قندوز بتول، **واقع تطبيق أدوات مراقبة التسيير في المؤسسات الاقتصادية(دراسة حالة اتحاد التعاونيات الفلاحية-مستغانم)**، مذكرة ماستر، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية و علوم التسيير جامعة عبد الحميد بن باديس، 2018-2019.

مهدي عابد، **أثر لوحة القيادة في تحسين أداء ومراقبة التسيير، (دراسة حالة مؤسسة EDIMCO مستغانم)**، مذكرة ماستر، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد ابن باديس، 2015.

ثالثا: المجـــــلات

إسماعيل حجازي، سعاد معاليم، "**دور التسيير على أساس الأنشطة في تحسين أداء المؤسسة**"، **مجلة العلوم الانسانية**، العدد27/28، الجزائر، نوفمبر2012.

حاج دحو عامر، نرجس حميميش، **دور لوحة القيادة في تقييم الأداء الداخلي في المؤسسة العمومية الإقتصادية حالة مؤسسة فيلامب، مجلة التكامل الإقتصادي**، العدد3، الجزائر، سبتمبر، 2016.

سارة عزايزية وآخرون، **نظام الإدارة على أساس الأنشطة كمدخل حديث لتميز المؤسسة الجزائرية، مجلة المنهل الإقتصادي**، العدد1، الجزائر، جوان 2019.

قرقاد عادل، زغيب مليكة، دور لوحة القيادة كأداة لمراقبة التسيير في تفعيل حوكمة المؤسسة، **مجلة ميلاف للبحوث والدراسات**، العدد1، الجزائر،جوان2018.

كمال بن معزوز، **لوحة القيادة: دورها في إدارة المنظمات وطريقة إنشائها، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية–دراسات اقتصادية** –، العدد7، الجزائر، جانفي 2009.

معمر بوطالبي، **التكامل بين أنظمة: التكاليف، الإدارة، والموازنة على أساس الأنشطة، مجلة الحقوق والعلوم الانسانية–دراسات إقتصادية**، العدد29، الجزائر، 2016/4.

رابعا: المحاضرات

قرومي حميد، شلالي عبد القادر، **محاضرة "إعداد وإدارة الموازنات التقديرية**، علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العقيد أكلي محند أولحاج، البويرة، 2017/2016

قريشي محمد الصغير، **محاضرات في مقياس مراقبة التسيير**، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، بدون سنة.

خامسا: المداخـــلات

بوديار زهية، جباري شوقي، **لوحة القيادة كأسلوب فعال لإتخاذ القرار في المؤسسة**، بدون سنة، الجزائر.

بولصنام محمد، بوشو جميلة، **لوحة القيادة كأداة من أدوات مراقبة التسيير في المؤسسة(دراسة حالة مؤسسة بوفال-وحدة المضخات-)البرواقية**، ملتقى وطني حول: **مراقبة التسيير كآلية لحوكمة المؤسسات وتفعيل الابداع**، جامعة البليدة2، 25أفريل، 2017.

رجراج الزوهير، إستخدام **التكاليف بالأنشطة كأسلوب لمراقبة التسيير وإتخاذ القرارات داخل المؤسسة**، الملتقى الدولي"أدوات التسيير الحديثة في منظمات الأعمال ودورها في الوقاية من الأزمات، الجزائر، 5-4ماي، 2015.

عمورة جمال، بن سعيد أمين، **العلاقة التكاملية بين وظيفتي مراقبة التسيير و المراجعة الداخلية في المؤسسات الاقتصادية من منظور استراتيجي**، ملتقى أدوات التسيير الحديثة في منظمات الأعمال ودورها في الوقاية من الأزمات، الجزائر، 5-4ماي، 2015.

نعيمة يحياوي، خديجة لدرع، **بطاقة الأداء المتوازن أداة فعالة للتقييم الشامل لأداء المنظمات، ندوة نمو المؤسسات والاقتصاديات بين تحقيق الأداء المالي وتحديات الأداء البيئي**، ورقلة، الجزائر، 22-23 نوفمبر، 2011.

سادسا: المواقع الإلكترونية

خديجة عرقوب، **الادارة بالأنشطة ABMوآلية تطبيقها في المؤسسات**،

.https://kantakji.com/files/Vol_38yAYeK.pdf،

2- المراجع باللغة الأجنبية:

Anne Marie Keiser,**Contrôle de Gestion**,Edition Eska, 2em edition,Paris France,2000.

Caroline Selmer, Concevoir le Tableau de Bord,methotologie,outils et modèles visuels, éd Dunod, Paris 1998.

Michel Gervais,**Contrôle de Gestion**,Economica,7e edition,Paris France,2000

قـائــمة المــلاحق

جامعة يحي فارس بالمدية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير **السنة:** الثانية ماستر

تخصص: إدارة أعمال

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الإستبانة التي تهتم بجمع البيانات اللازمة لإجراء دراسة حالة متعلقة بمذكرة تخرج ماستر تخصص" إدارة أعمال **بعنوان: دور لوحة القيادة في فعالية مراقبة التسيير في المؤسسة.**

نظرا لأهمية رأيكم في هذا المجال نأمل التكرم بالإجابة على الأسئلة المطروحة وتزويدنا بآرائكم القيمة من خلال وضع إشارة (X) على الإجابة التي ترونها ملائمة، حيث أن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجابتكم، لذلك نطلب منكم أن تولو الإستبانة إهتمامكم فمشاركتكم ضرورية ورأيكم عامل أساسي لنجاحها.

يرجى العلم أن جميع الأسئلة المطروحة ضمن الإستبيان لأغراض البحث العلمي فقط وأن إجاباتكم ستكون محاطة بالسرية الكاملة والعناية العلمية الفائقة .

من إعداد الطالبتين: **تحت إشراف:**

– بن شهرة صبرين د/محمد بولصنام

– مناصري سهيلة

شكرا لتعاونكم وحسن إستجابتكم..

2022/2021

المحور الأول: الأسئلة الشخصية

1- الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐

2- السن: من 20 الى30 ☐ من30 الى40 ☐ من 40 فما فوق ☐

3- المستوى العلمي: دون الثانوي ☐ الثانوي ☐ ليسانس ☐ ماستر ☐ دراسات عليا ☐

4- الأقدمية :

- أقل من 5 سنوات ☐
- من(5سنوات إلى 10 سنوات) ☐
- من(10 سنوات إلى 15 سنة) ☐
- أكثر من 15 سنة ☐

5- الوظيـــــــفة:

المحـور الثانـي: لوحـــة القـــيادة

الأسئـــــــــلة	موافق بشدة	موافق	موافق بدرجة متوسطة	غير موافق	غير موافق بشدة
البـعد الأول: محتويات لوحة القـيادة					
1-تحتوي لوحة القيادة لدى المؤسسة على عدد كاف من المؤشرات المالية والإدارية					
2-تحتوي لوحة القيادة على معلومات كاملة وكافية لإنجاز المهام					
3-تحتوي لوحة القيادة لدى المؤسسة على عدد كاف من المعطيات النوعية (صورةالمؤسسة،قياس الجودة،رضا أولياء الأمور)					
4-يتعرف رئيس القسم على نشاط المؤسسة بصفة شاملة بمساعدة لوحة القيادة					
البـعد الثـاني: مكانـــة لوحة القيـادة					
5-في الإجتماعات الدورية تحلل الإنحرافات الهامة في مؤشرات لوحة القيادة لدى رئيس القسم					
6-يجب على المؤسسة تحقيق الأهداف المحددة من طرف لوحة القيادة					
7-تقوم لوحة القيادة بلفت إنتباه المؤسسة لأي إنحراف بين ما تم إنجازه فعليا (النتائج) وما كان مخططا له (الأهداف) في وقته					
8-تظهر لوحة القيادة في القسم حقيقة الأنشطة والأحداث بكل وضوح و شفافية					
البـعد الثـالث: دور لـــوحة القيـــادة					
9-تقوم لوحة القيادة بالمقارنة بين النتائج الحالية للمؤسسة والنتائج في نفس الفترة من السنوات السابقة					
10-تظهر لوحة القيادة لرئيس القسم منحنيات ورسومات بيانية بالألوان تختلف من حالة لأخرى					
11-تقدم لوحة القيادة للمؤسسة معلومات مناسبة ومتعددة					
12-عدد مؤشرات لوحة القيادة لدى رئيس القسم ينحصر بين7إلى12مؤشر					
البـعد الرابع: جودة لـوحة القيـــادة					
13-يعتبر مردود المعلومات في لوحة القيادة مرتفع بالنسبة لتكاليفها					
14-تعتبر لوحة القيادة مورد هام من موارد المؤسسة بالنسبة لإدارة القسم					
15-تحرص إدارة القسم على مصداقية المعلومات المقدمة في لوحة القيادة لمتخذي القرار					
16-يتم تدعيم عملية جمع المعلومات التي تدخل في بناء لوحات القيادة بميزانية خاصة					

المحور الثالث: مراقبـــــة التسييـــر

الأسئـــــــــلة	موافق بشدة	موافق	موافق بدرجة متوسطة	غير موافق	غير موافق بشدة
1- تستخدم مراقبة التسيير أدوات بسيطة وفعالة					
2- بفضل مراقبة التسيير أصبح إتخاذ القرارات أمرا سهلا على المسؤولين					
3-يعتبر تقديم المعلومات في الوقت المناسب من أولويات مراقبة التسيير					
4-تسعى مراقبة التسيير باستمرار على التأكد من صحة ودقة المعلومة					
5-يسعى مراقبو التسيير على أن يكونوا قريبين من باقي المسؤولين من أجل ضمان تزويدهم بالإستشارات والمعلومات اللازمة					
6- من أجل معرفة مدى وضوح مختلف العمليات، تحرص مراقبة التسيير على التواصل الدائم بين القائمين عليها					
7- يحرص مراقبو التسيير على معرفة الإستراتيجية والأهداف العامة للمؤسسة.					
8- تحدد الإنحرافات بتركيز ودقة أثناء عمليات مراقبة التسيير					
9- تجنبا للضياع والتبذير تركز مراقبة التسيير على ترشيد إستخدام الموارد					
10- تستخدم المؤسسة أدوات متعددة في الرقابة على تكاليفها					

Echelle : TOUTES LES VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	31	100.0
	Exclus[a]	0	.0
	Total	31	100.0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.881	16

```
RELIABILITY
  /VARIABLES=s1 s2 s3 s4 s5 s6 s7 s8 s9 s10
  /SCALE('ALL VARIABLES') ALL
  /MODEL=ALPHA.
```

Fiabilité

```
[Ensemble_de_données1] C:\Users\DELL\Desktop\المدخلات.sav
```

Echelle : TOUTES LES VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	31	100.0
	Exclus[a]	0	.0
	Total	31	100.0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.806	10

```
COMPUTE  6؛87_ + 5؛87_ + 4؛87_ + 3؛87_ + 2؛87_ + 1؛87_)=؛77_؛83_؛75_لقي_75__؛77_؛81_لو_
(16؛87_ + 15؛87_ + 14؛87_ + 13؛87_ + 12؛87_ + 11؛87_ + 10؛87_ + 9؛87_ + 8؛87_ + 7؛87_ +
16 /.
EXECUTE.
COMPUTE 85_بي؛87_؛78_ل؛75__؛77_؛76_ق؛75_؛85_م;=(s1 + s2 + s3 + s4 + s5 + s6 + s7 + s8
+ s9 + s10) / 10.
EXECUTE.
CORRELATIONS
  /VARIABLES=_87;1 _87;2 _87;3 _87;4 _87;5 _87;6 _87;7 _87;8 _87;9 _87;10 _87;11 _87;12
_87;13 _87;14 _87;15 _87;16 77_؛83_؛75_لقي_75__؛77_؛81_لو;
  /PRINT=ONETAIL NOSIG
  /MISSING=PAIRWISE.
```

Echelle : TOUTES LES VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	31	100.0
	Exclus[a]	0	.0
	Total	31	100.0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.898	26

Corrélations

```
[Ensemble_de_données1] C:\Users\DELL\Desktop\المدخلات!.sav
```

Corrélations

		س1	س2	س3	س4	س5	س6	س7	س8	س9
س1	Corrélation de Pearson	1	.351*	.501**	.284	.446**	.432**	.547**	.405*	.315*
	Sig. (unilatérale)		.027	.002	.061	.006	.008	.001	.012	.042
	N	31	31	31	31	31	31	31	31	31
س2	Corrélation de Pearson	.351*	1	.408*	.527**	.440**	.281	.341*	.398*	.502**
	Sig. (unilatérale)	.027		.011	.001	.007	.063	.030	.013	.002
	N	31	31	31	31	31	31	31	31	31
س3	Corrélation de Pearson	.501**	.408*	1	.553**	.599**	.632**	.613**	.541**	.448**
	Sig. (unilatérale)	.002	.011		.001	.000	.000	.000	.001	.006
	N	31	31	31	31	31	31	31	31	31
س4	Corrélation de Pearson	.284	.527**	.553**	1	.571**	.355*	.320*	.485**	.216
	Sig. (unilatérale)	.061	.001	.001		.000	.025	.039	.003	.122
	N	31	31	31	31	31	31	31	31	31
س5	Corrélation de Pearson	.446**	.440**	.599**	.571**	1	.420**	.557**	.474**	.361*
	Sig. (unilatérale)	.006	.007	.000	.000		.009	.001	.004	.023
	N	31	31	31	31	31	31	31	31	31
س6	Corrélation de Pearson	.432**	.281	.632**	.355*	.420**	1	.612**	.493**	.445**
	Sig. (unilatérale)	.008	.063	.000	.025	.009		.000	.002	.006
	N	31	31	31	31	31	31	31	31	31
س7	Corrélation de Pearson	.547**	.341*	.613**	.320*	.557**	.612**	1	.540**	.431**
	Sig. (unilatérale)	.001	.030	.000	.039	.001	.000		.001	.008
	N	31	31	31	31	31	31	31	31	31
س8	Corrélation de Pearson	.405*	.398*	.541**	.485**	.474**	.493**	.540**	1	.445**
	Sig. (unilatérale)	.012	.013	.001	.003	.004	.002	.001		.006
	N	31	31	31	31	31	31	31	31	31
س9	Corrélation de Pearson	.315*	.502**	.448**	.216	.361*	.445**	.431**	.445**	1
	Sig. (unilatérale)	.042	.002	.006	.122	.023	.006	.008	.006	
	N	31	31	31	31	31	31	31	31	31
س10	Corrélation de Pearson	.151	.245	.360*	.488**	.289	.245	.267	.480**	.548**
	Sig. (unilatérale)	.208	.092	.023	.003	.057	.092	.074	.003	.001
	N	31	31	31	31	31	31	31	31	31
س11	Corrélation de Pearson	.168	.453**	.329*	.383*	.365*	.219	.346*	.489**	.703**
	Sig. (unilatérale)	.184	.005	.035	.017	.022	.118	.028	.003	.000
	N	31	31	31	31	31	31	31	31	31
س12	Corrélation de Pearson	.274	.349*	.407*	.423**	.154	.431**	.194	.233	.493**
	Sig. (unilatérale)	.068	.027	.011	.009	.203	.008	.148	.104	.002
	N	31	31	31	31	31	31	31	31	31

	Corrélation de Pearson	.416**	.256	.251	.215	.144	.204	.206	.345*	.264
س13	Sig. (unilatérale)	.010	.082	.086	.123	.219	.136	.133	.029	.076
	N	31	31	31	31	31	31	31	31	31
	Corrélation de Pearson	.501**	.204	.611**	.246	.419**	.689**	.781**	.541**	.373*
س14	Sig. (unilatérale)	.002	.135	.000	.091	.009	.000	.000	.001	.019
	N	31	31	31	31	31	31	31	31	31
	Corrélation de Pearson	.391*	.392*	.480**	.120	.458**	.520**	.690**	.510**	.516**
س15	Sig. (unilatérale)	.015	.015	.003	.260	.005	.001	.000	.002	.001
	N	31	31	31	31	31	31	31	31	31
	Corrélation de Pearson	.156	-.052-	.211	.143	-.026-	.082	.140	-.015-	-.232-
س16	Sig. (unilatérale)	.200	.391	.127	.221	.444	.331	.227	.469	.105
	N	31	31	31	31	31	31	31	31	31
	Corrélation de Pearson	.606**	.598**	.780**	.614**	.639**	.695**	.743**	.733**	.721**
لوحة_القيادة	Sig. (unilatérale)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	31	31	31	31	31	31	31	31	31

Corrélations

		س10	س11	س12	س13	س14	س15	س16	لوحة_القيادة
	Corrélation de Pearson	.151	.168*	.274**	.416	.501**	.391**	.156**	.606*
س1	Sig. (unilatérale)	.208	.184	.068	.010	.002	.015	.200	.000
	N	31	31	31	31	31	31	31	31
	Corrélation de Pearson	.245*	.453	.349*	.256**	.204**	.392	-.052-*	.598*
س2	Sig. (unilatérale)	.092	.005	.027	.082	.135	.015	.391	.000
	N	31	31	31	31	31	31	31	31
	Corrélation de Pearson	.360**	.329*	.407	.251**	.611**	.480**	.211**	.780**
س3	Sig. (unilatérale)	.023	.035	.011	.086	.000	.003	.127	.000
	N	31	31	31	31	31	31	31	31
	Corrélation de Pearson	.488	.383**	.423**	.215	.246**	.120*	.143*	.614**
س4	Sig. (unilatérale)	.003	.017	.009	.123	.091	.260	.221	.000
	N	31	31	31	31	31	31	31	31
	Corrélation de Pearson	.289**	.365**	.154**	.144**	.419	.458**	-.026-**	.639**
س5	Sig. (unilatérale)	.057	.022	.203	.219	.009	.005	.444	.000
	N	31	31	31	31	31	31	31	31
	Corrélation de Pearson	.245**	.219	.431**	.204*	.689**	.520	.082**	.695**
س6	Sig. (unilatérale)	.092	.118	.008	.136	.000	.001	.331	.000
	N	31	31	31	31	31	31	31	31
	Corrélation de Pearson	.267**	.346*	.194**	.206*	.781**	.690**	.140	.743**
س7	Sig. (unilatérale)	.074	.028	.148	.133	.000	.000	.227	.000
	N	31	31	31	31	31	31	31	31
	Corrélation de Pearson	.480*	.489*	.233**	.345**	.541**	.510**	-.015-**	.733
س8	Sig. (unilatérale)	.003	.003	.104	.029	.001	.002	.469	.000
	N	31	31	31	31	31	31	31	31
	Corrélation de Pearson	.548*	.703**	.493**	.264	.373*	.516**	-.232-**	.721**
س9	Sig. (unilatérale)	.001	.000	.002	.076	.019	.001	.105	.000
	N	31	31	31	31	31	31	31	31
	Corrélation de Pearson	1	.830	.624*	.015**	.240	-.028-	-.075-	.605**
س10	Sig. (unilatérale)		.000	.000	.469	.097	.441	.345	.000
	N	31	31	31	31	31	31	31	31
	Corrélation de Pearson	.830	1**	.506*	-.022-*	.247*	.220	-.121-*	.650**
س11	Sig. (unilatérale)	.000		.002	.453	.090	.117	.258	.000
	N	31	31	31	31	31	31	31	31
	Corrélation de Pearson	.624	.506*	1*	.025**	.367	.011**	.018	.577
س12	Sig. (unilatérale)	.000	.002		.447	.021	.476	.462	.000
	N	31	31	31	31	31	31	31	31
	Corrélation de Pearson	.015**	-.022-	.025	1	.335	.351	.254	.432*
س13	Sig. (unilatérale)	.469	.453	.447		.033	.026	.084	.008
	N	31	31	31	31	31	31	31	31
	Corrélation de Pearson	.240**	.247	.367**	.335	1**	.680**	.254**	.745**
س14	Sig. (unilatérale)	.097	.090	.021	.033		.000	.084	.000
	N	31	31	31	31	31	31	31	31
	Corrélation de Pearson	-.028-*	.220*	.011**	.351	.680**	1**	-.028-**	.624**
س15	Sig. (unilatérale)	.441	.117	.476	.026	.000		.440	.000
	N	31	31	31	31	31	31	31	31
	Corrélation de Pearson	-.075-	-.121-	.018	.254	.254	-.028-	1	.170
س16	Sig. (unilatérale)	.345	.258	.462	.084	.084	.440		.180
	N	31	31	31	31	31	31	31	31
	Corrélation de Pearson	.605**	.650**	.577**	.432**	.745**	.624**	.170**	1**
لوحة_القيادة	Sig. (unilatérale)	.000	.000	.000	.008	.000	.000	.180	
	N	31	31	31	31	31	31	31	31

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (unilatéral).

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (unilatéral).

```
CORRELATIONS
  /VARIABLES=s1 s2 s3 s4 s5 s6 s7 s8 s9 s10 85_يي؛87_ل؛78_؛75__؛77_ق؛76_؛75_م؛85_
  /PRINT=ONETAIL NOSIG
  /MISSING=PAIRWISE.
```

Corrélations

```
[Ensemble_de_données1] C:\Users\DELL\Desktop\المدخلات.sav
```

Corrélations

		s1	s2	s3	s4	s5
	Corrélation de Pearson	1	.074	.037	.082	.225
s1	Sig. (unilatérale)		.346	.421	.331	.112
	N	31	31	31	31	31
	Corrélation de Pearson	.074	1	.709**	.472**	.427**
s2	Sig. (unilatérale)	.346		.000	.004	.008
	N	31	31	31	31	31
	Corrélation de Pearson	.037	.709**	1	.751**	.500**
s3	Sig. (unilatérale)	.421	.000		.000	.002
	N	31	31	31	31	31
	Corrélation de Pearson	.082	.472**	.751**	1	.559**
s4	Sig. (unilatérale)	.331	.004	.000		.001
	N	31	31	31	31	31
	Corrélation de Pearson	.225	.427**	.500**	.559**	1
s5	Sig. (unilatérale)	.112	.008	.002	.001	
	N	31	31	31	31	31
	Corrélation de Pearson	-.196-	.112	.088	.281	-.025-
s6	Sig. (unilatérale)	.145	.274	.318	.063	.447
	N	31	31	31	31	31
	Corrélation de Pearson	.369*	.413*	.076	.160	.173
s7	Sig. (unilatérale)	.021	.010	.342	.195	.177
	N	31	31	31	31	31
	Corrélation de Pearson	.222	.576**	.660**	.551**	.215
s8	Sig. (unilatérale)	.115	.000	.000	.001	.123
	N	31	31	31	31	31
	Corrélation de Pearson	.041	.211	.480**	.462**	.259
s9	Sig. (unilatérale)	.413	.128	.003	.004	.080
	N	31	31	31	31	31

	Corrélation de Pearson	-.047-	.595**	.642**	.768**	.485**
s10	Sig. (unilatérale)	.401	.000	.000	.000	.003
	N	31	31	31	31	31
	Corrélation de Pearson	.307*	.735**	.805**	.836**	.634**
مراقبة_التسيير	Sig. (unilatérale)	.046	.000	.000	.000	.000
	N	31	31	31	31	31

Corrélations

		s6	s7	s8	s9	s10
	Corrélation de Pearson	-.196-	.369	.222	.041	-.047-
s1	Sig. (unilatérale)	.145	.021	.115	.413	.401
	N	31	31	31	31	31
	Corrélation de Pearson	.112	.413	.576**	.211**	.595**
s2	Sig. (unilatérale)	.274	.010	.000	.128	.000
	N	31	31	31	31	31
	Corrélation de Pearson	.088	.076**	.660	.480**	.642**
s3	Sig. (unilatérale)	.318	.342	.000	.003	.000
	N	31	31	31	31	31
	Corrélation de Pearson	.281	.160**	.551**	.462	.768**
s4	Sig. (unilatérale)	.063	.195	.001	.004	.000
	N	31	31	31	31	31
	Corrélation de Pearson	-.025-	.173**	.215**	.259**	.485
s5	Sig. (unilatérale)	.447	.177	.123	.080	.003
	N	31	31	31	31	31
	Corrélation de Pearson	1	.229	-.006-	.032	.127
s6	Sig. (unilatérale)		.108	.486	.432	.247
	N	31	31	31	31	31
	Corrélation de Pearson	.229*	1*	.045	.078	.136
s7	Sig. (unilatérale)	.108		.404	.338	.233
	N	31	31	31	31	31
	Corrélation de Pearson	-.006-	.045**	1**	.366**	.604
s8	Sig. (unilatérale)	.486	.404		.022	.000
	N	31	31	31	31	31
	Corrélation de Pearson	.032	.078	.366**	1**	.594
s9	Sig. (unilatérale)	.432	.338	.022		.000
	N	31	31	31	31	31
	Corrélation de Pearson	.127	.136**	.604**	.594**	1**
s10	Sig. (unilatérale)	.247	.233	.000	.000	
	N	31	31	31	31	31
	Corrélation de Pearson	.262*	.420**	.696**	.592**	.810**
مراقبة_التسيير	Sig. (unilatérale)	.077	.009	.000	.000	.000
	N	31	31	31	31	31

Corrélations

		مراقبة_التسيير
	Corrélation de Pearson	.307
s1	Sig. (unilatérale)	.046
	N	31
	Corrélation de Pearson	.735
s2	Sig. (unilatérale)	.000
	N	31
	Corrélation de Pearson	.805
s3	Sig. (unilatérale)	.000
	N	31
	Corrélation de Pearson	.836
s4	Sig. (unilatérale)	.000
	N	31
	Corrélation de Pearson	.634
s5	Sig. (unilatérale)	.000
	N	31
	Corrélation de Pearson	.262
s6	Sig. (unilatérale)	.077
	N	31
	Corrélation de Pearson	.420*
s7	Sig. (unilatérale)	.009
	N	31
	Corrélation de Pearson	.696
s8	Sig. (unilatérale)	.000
	N	31
	Corrélation de Pearson	.592
s9	Sig. (unilatérale)	.000
	N	31
	Corrélation de Pearson	.810
s10	Sig. (unilatérale)	.000
	N	31
	Corrélation de Pearson	1*
مراقبة_التسيير	Sig. (unilatérale)	
	N	31

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (unilatéral).

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (unilatéral).

```
FREQUENCIES VARIABLES=_75; ليمي;93_؛78_ل؛75__وى؛78_؛87_لم؛75_ ن؛87_ل؛75_ ؛87_ن؛80_ل
77_مي؛83_ق؛71_ل؛75_;
  /ORDER=ANALYSIS.
```

Effectifs

```
[Ensemble_de_données1] C:\Users\DELL\Desktop\المدخلات.sav
```

Statistiques

		الجنس	السن	المستوى_التعليمي	الأقدمية
N	Valide	31	31	31	31
	Manquante	0	0	0	0

Tableau de fréquences

الجنس

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	23	74.2	74.2	74.2
	أنثى	8	25.8	25.8	100.0
	Total	31	100.0	100.0	

السن

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	20-30	1	3.2	3.2	3.2
	30-40	16	51.6	51.6	54.8
	+40	14	45.2	45.2	100.0
	Total	31	100.0	100.0	

المستوى_التعليمي

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	الثانوي	4	12.9	12.9	12.9
	ليسانس	19	61.3	61.3	74.2
	ماستر	4	12.9	12.9	87.1
	دراسات عليا	4	12.9	12.9	100.0
	Total	31	100.0	100.0	

الأقدمية

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	-5	1	3.2	3.2	3.2
	5-10	8	25.8	25.8	29.0
	10-15	6	19.4	19.4	48.4
	+15	16	51.6	51.6	100.0
	Total	31	100.0	100.0	

```
DESCRIPTIVES VARIABLES=_87;1 _87;2 _87;3 _87;4 _87;5 _87;6 _87;7 _87;8 _87;9 _87;10
_87;11 _87;12 _87;13 _87;14 _87;15 _87;16 s1 77_؛83_؛75_لـقـي؛75__؛77_؛81_لـو; s2 s3 s4 s5
s6 s7 s8 s9 s10 85_يـي؛87_؛78_ل؛75__؛77_؛76_ق؛75_؛85_م;
  /STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.
```

Descriptives

```
[Ensemble_de_données1] C:\Users\DELL\Desktop\المدخلات.sav
```

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
س1	31	3	5	4.19	.601
س2	31	3	5	4.00	.632
س3	31	2	5	4.00	.775
س4	31	3	5	3.90	.700
س5	31	2	5	3.87	.718
س6	31	2	5	4.19	.749
س7	31	2	5	4.06	.772
س8	31	2	5	4.03	.795
س9	31	1	5	3.74	1.154
س10	31	1	5	3.68	1.077
س11	31	1	5	3.81	1.046
س12	31	1	5	3.13	1.056
س13	31	1	5	3.55	1.028
س14	31	2	5	4.00	.775
س15	31	1	5	3.90	1.076
س16	31	1	5	3.35	1.018
s1	31	2	5	3.61	.882
لوحة_القيادة	31	2.38	4.75	3.8387	.53443
s2	31	2	5	4.03	.706
s3	31	3	5	4.23	.717
s4	31	3	5	4.39	.761
s5	31	2	5	4.26	.855
s6	31	1	5	4.06	.814
s7	31	3	5	4.13	.670
s8	31	2	5	4.06	.814
s9	31	2	5	4.16	.860
s10	31	2	5	4.16	.860
مراقبة_التسيير	31	3.20	5.00	4.1097	.48122
N valide (listwise)	31				

```
COMPUTE _75; + ؛77_؛83_؛75_لـقـي؛75__؛77_؛81_لـو)=ن؛75_ي؛76_؛78_؛87_ل_75
2 / (؛85_يـي؛87_؛78_ل؛75__؛77_؛76_ق؛75_؛85_م.
EXECUTE.
CORRELATIONS
  /VARIABLES= ؛85_يـي؛87_؛78_ل؛75__؛77_؛76_ق؛75_؛85_م ؛77_؛83_؛75_لـقـي؛75__؛77_؛81_لـو
ن؛75_ي؛76_؛78_؛87_؛75_ل؛75_
  /PRINT=ONETAIL NOSIG
  /MISSING=PAIRWISE.
```

Corrélations

```
[Ensemble_de_données1] C:\Users\DELL\Desktop\المدخلات.sav
```

Corrélations

		لوحة_القيادة	مراقبة_التسيير	الاستبيان
لوحة_القيادة	Corrélation de Pearson	1	.531**	.889**
	Sig. (unilatérale)		.001	.000
	N	31	31	31
مراقبة_التسيير	Corrélation de Pearson	.531**	1	.861**
	Sig. (unilatérale)	.001		.000
	N	31	31	31
الاستبيان	Corrélation de Pearson	.889**	.861**	1
	Sig. (unilatérale)	.000	.000	
	N	31	31	31

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (unilatéral).

```
COMPUTE _75;4 / (4؛87_ + 3؛87_ + 2؛87_ + 1؛87_)=وى؛78_؛81_لـم.
EXECUTE.
COMPUTE _75;4 / (8؛87_ + 7؛87_ +  + 6؛87_ + 5؛87_)=؛77_ن؛75_لـمك.
EXECUTE.
COMPUTE _75;4 / (11؛87_ + 12؛87_ + 10؛87_ + 9؛87_)=؛85_و_83_ل.
EXECUTE.
COMPUTE _75;4 / (16؛87_ + 15؛87_ + 14؛87_ + 13؛87_)=؛77_؛83_و_80_ل.
EXECUTE.
REGRESSION
  /MISSING LISTWISE
  /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
  /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
  /NOORIGIN
  /DEPENDENT 85_يـي؛87_؛78_ل؛75__؛77_؛76_ق؛75_؛85_م;
  /METHOD=ENTER 77_؛83_؛75_لـقـي؛75__؛77_؛81_لـو;.
```

Régression

```
[Ensemble_de_données1] C:\Users\DELL\Desktop\المدخلات.sav
```

Variables introduites/supprimées[a]

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	لوحة_القيادة[b]	.	Entrée

a. Variable dépendante : مراقبة_التسيير

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.531[a]	.282	.257	.41468

a. Valeurs prédites : (constantes), لوحة_القيادة

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	1.960	1	1.960	11.400	.002[b]
	Résidu	4.987	29	.172		
	Total	6.947	30			

a. Variable dépendante : مراقبة_التسيير

b. Valeurs prédites : (constantes), لوحة_القيادة

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	2.274	.549		4.142	.000
	لوحة_القيادة	.478	.142	.531	3.376	.002

a. Variable dépendante : مراقبة_التسيير

```
REGRESSION
  /MISSING LISTWISE
  /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
  /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
  /NOORIGIN
  /DEPENDENT 85_يي;87_؛78_ل؛75__؛77_؛76_ق؛75_؛85_م
  /METHOD=ENTER _75;77_؛83_و؛80_ل؛75_ ؛77_ن؛75_لمك؛75_ وى ؛75_ ؛83_ل؛75_ ؛85_و ؛78_لم؛81_.
```

Régression

```
[Ensemble_de_données1] C:\Users\DELL\Desktop\المدخلات.sav
```

Variables introduites/supprimées[a]

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	الجودة، الدور، المحتوى، المكانة[b]	.	Entrée

a. Variable dépendante : مراقبة_التسيير

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.640[a]	.410	.319	.39711

a. Valeurs prédites : (constantes), الجودة، الدور، المحتوى، المكانة

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	2.847	4	.712	4.513	.007[b]
	Résidu	4.100	26	.158		
	Total	6.947	30			

a. Variable dépendante : مراقبة_التسيير

b. Valeurs prédites : (constantes), الجودة، الدور، المحتوى، المكانة

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	2.325	.582		3.998	.000
	المحتوى	-.064-	.231	-.069-	-.278-	.783
	المكانة	.583	.210	.734	2.769	.010
	الدور	.051	.099	.096	.514	.612
	الجودة	-.133-	.144	-.185-	-.926-	.363

a. Variable dépendante : مراقبة_التسيير

```
NPAR TESTS
  /K-S(NORMAL)=85_يي;87_؛78_ل؛75__؛77_؛76_ق؛75_؛85_م ؛77_؛83_؛75_لقي؛75__؛77_؛81_لو;
  /MISSING ANALYSIS.
```

Tests non paramétriques

a. Basée sur la disponibilité de la mémoire de l'espace de travail.

```
[Ensemble_de_données1] C:\Users\DELL\Desktop\المدخلات.sav
```

Test de Kolmogorov-Smirnov à un échantillon

		لوحة_القيادة	مراقبة_التسيير
N		31	31
Paramètres normaux[a,b]	Moyenne	3.8387	4.1097
	Ecart-type	.53443	.48122
Différences les plus extrêmes	Absolue	.135	.146
	Positive	.124	.091
	Négative	-.135-	-.146-
Z de Kolmogorov-Smirnov		.750	.814
Signification asymptotique (bilatérale)		.627	.522

a. La distribution à tester est gaussienne.

b. Calculée à partir des données.