



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم المالية والمحاسبية

شعبة: العلوم المالية والمحاسبية



الموضوع:

مساهمة الأدوات الحديثة في مراقبة التسيير في تقييم الأداء الاستراتيجي للمؤسسات
- دراسة لعينة من المؤسسات الاقتصادية -

أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث L.M.D في العلوم المالية والمحاسبية

تخصص: تدقيق ومراقبة التسيير

من إعداد: بن عمر حمزة

لجنة المناقشة:

| الاسم واللقب | الرتبة | المؤسسة الاصلية | الصفة |
|----------------------|-----------------|--------------------------------|----------------|
| محمد الهادي ضيف الله | أستاذ | جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي | رئيساً |
| د. مايدة محمد فيصل | أستاذ محاضر -أ- | جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي | مشرفاً ومقرراً |
| وليد مرغني | أستاذ محاضر -أ- | جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي | مناقشاً |
| رضا زهواني | أستاذ | جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي | مناقشاً |
| عمر عطاء الله | أستاذ محاضر -أ- | جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي | مناقشاً |
| فريد عوينات | أستاذ محاضر -أ- | جامعة قاصدي مرباح - ورقلة | مناقشاً |
| فؤاد صديقي | أستاذ محاضر -أ- | جامعة قاصدي مرباح - ورقلة | مناقشاً |

السنة الجامعية: 2022/2021

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

اهداء

الحمدُ لله الذي بنعمته تتمُّ الصالحات الحمد لله ما انتهى درّب ولا
ختم جهد ولا تم سعي إلا بفضلِه الحمد لله على البلوغ ثم الحمد لله

على التمام والحمد لله على أنه هو الخالق ولا رب سواه

أهدي جهدي هذا من إلى من وضع المولى سبحانه وتعالى الجنة تحت

قدميها ووقرها في كتابه العزيز... (أمي الحبيبة).

وإلى الذي لم يدخر أي جهد في سبيل اسعادي وكان خير مثال لرب

الأسرة، ولم يتهاون يوم في توفير سبيل الخير والسعادة لي.. (أبي

الموقر).

إلى سندي وعضدي في الحياة الدنيا زوجتي الكريمة...

إلى من اعتمد عليهم في كل كبيرة وصغيرة... (اخوتي وأخواتي).

إلى أصدقائي ومعارفي الذين أحبهم وأحترمهم...

إلى كل من علمني حرفاً... أهدى لكم بحثي هذا....

حمزة بن عمر

شكر و عرفان

يقول تعالى في محكم كتابه ﴿لَئِن شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ﴾

فالحمد لله الذي يقل مع جلاله حمد الحامدين، والشكر له على ما تفضل وأنعم والصلاة والسلام على خير المرسلين، نبي الله الأكرم.

وأتقدم بالشكر إلى من رسم لي طريق النجاح ورعى هذه الثمرة منذ أن كانت فكرة في الأذهان إلى غاية اخراجها في هذه الصورة.

إلى الأستاذ: د. مايده محمد فيصل.

الملخص

تناولت هذه الدراسة موضوع دور الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير (ABC ، TB ، BSC) ، ومدى مساهمتها في تقييم الأداء الإستراتيجي للمؤسسة، من خلال دراسة عينة من المؤسسات الجزائرية والأجنبية على ثلاث مستويات، المؤسسات الكبرى (SONATRACH ، HALLIBURNTON) ، المؤسسات المتوسطة (SARL BAKKAR ، G.M.S) ، المؤسسات الصغرى (SARL SOUFIA ، Biscofruits) ، وقد شملت عينة الدراسة 137 موظف من مستعملي الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير داخل المؤسسات، حيث استخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي عن طريق استقراء الدراسات الأبحاث الكتب والمقالات العربية والأجنبية، وفي الجانب التطبيقي تمدنا في هذه الدراسة على إجراء المقابلات، والاستبيان، ووثائق المؤسسات، من اجل التعرف علواقع العلاقة التأثيرية بين الأدوات الحديثة وتقييم الأداء الإستراتيجي؛ ولتحليل الاستبانة تم الاعتماد على التحليل الإحصائي الوصفي باستخدام برنامج SPSS V22 وتحليل الانحدار البسيط والمتعدد وتحليل التباين الأحادي ، وقد توصلت هذه الدراسة إلى أهم النتائج التي توصلنا إليها هو أنه يوجد إستخدام الأبعاد الخمسة المدججة للأدوات الحديثة (ABC ، BSC) لجميع مؤسسات محل الدراسة، وأن هذه الأخيرة تركز علمؤشرات معينة من أجل تقييم أدائها، وتختلف من حيث الأهمية والاعتماد عن تلك المتوصل إليها في الدراسات السابقة، كما أظهرت النتائج أن البعد المالية يحمل الصدارة في الأثر على تقييم الأداء الإستراتيجي للمؤسسات يليه كل من بعد العملاء والبعد البيئي ، أما باقي الأبعاد - العمليات الداخلية، التعلم والنمو- فإنها أقل أثر ودلالة إحصائية لاستخدام الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير في تقييم أداء المؤسسات الاقتصادية بالجزائر محل الدراسة.

وقد قدمت الدراسة عدداً من التوصيات من أبرزها تعزيز معرفة أصحاب الشركات والمؤسسات الاقتصادية لأهمية تطبيق الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير عموماً، وبصفة خاصة BSC وربطها بنظام ABC، من خلال قيام الجمعيات المحاسبية والمهنية بعقد مؤتمرات ووضع برامج تعليمية وندوات علمية، لاتخاذ خطوات فورية نحو تبني تطبيق نظام بطاقة الأداء المتوازن BSC للاستفادة من مزاياه كأداة لقياس وتقييم الأداء الإستراتيجي، وكذا نظام التكاليف على أساس الأنشطة ABC لما لها من فوائد ومزايا متعددة تخدم بها الإدارة الحديثة لمواجهة التحديات والتغيرات البيئية المحيطة بها، يكون ذلك عبر إعادة تشكيل الثقافة التنظيمية، وتهيئة الظروف اللازمة لتفعيل عملية التطبيق.

الكلمات المفتاحية: الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير؛ نظام التكاليف على أساس الأنشطة ABC؛ لوحة القيادة TB؛ بطاقة الأداء المتوازن BSC؛ الأداء الإستراتيجي.

Abstract:

This study addressed the issue of the role of modern management control tools (ABC, TB, BSC), and the extent of their contribution to the evaluation of the strategic performance of the institution, through the study of a sample of Algerian and foreign institutions on three levels, large institutions (HALLIBURNTON, SONATRACH), medium enterprises (G.M.S, SARL BAKKAR), small enterprises (SARL SOUFIA, Biscofruits), and the study sample included 137 employees who used modern tools to monitor management within institutions, as this study used the descriptive approach by extrapolating studies, research, books, Arabic and foreign articles, and in the practical side, we adopted these The study conducted interviews, questionnaires, and institutional documents, in order to identify the reality of the effective relationship between modern tools and strategic performance assessment; To analyze the questionnaire, the descriptive statistical analysis was relied on using the program, SPSS V22, simple and multiple regression analysis, and one-way analysis of variance. The latter are based on certain indicators in order to evaluate their performance, and they differ in terms of importance and dependence from those reached in previous studies. The results also showed that the financial dimension takes precedence in the impact on the strategic performance evaluation of institutions, followed by the customer dimension and the environmental dimension. As for the rest of the dimensions - Internal processes, learning and growth - it is less effective and statistically significant for the use of modern management control tools in evaluating the performance of the economic institutions in Algeria under study.

The study presented a number of recommendations, most notably enhancing the knowledge of the owners of companies and economic institutions of the importance of applying modern management control tools in general, and in particular the BSC and linking them to the ABC system, through accounting and professional associations holding conferences and developing educational programs and scientific seminars, to take immediate steps towards adopting the application of the system With the Balanced Scorecard (BSC) to take advantage of its advantages as a tool for measuring and evaluating strategic performance, as well as the costing system based on ABC activities, because of its multiple benefits and advantages that serve modern management to meet the challenges and environmental changes surrounding it, by reshaping the organizational culture, and creating the necessary conditions to activate the application process.

Keywords: modern management control tools; costing system based on activities ABC; TB dashboard; BSC Balanced Scorecard; strategic performance.

| | |
|---|--|
| 31 | ثانيا: مميزات وخصائص لوحة القيادة الحديثة ومقارنتها بلوحة القيادة التقليدية |
| 33 | المطلب الثالث : تطبيق لوحة القيادة Tableau de Bord |
| 33 | أولا: الوسائل و الأدوات المستعملة في لوحة القيادة Tableau de Bord |
| 38 | ثانيا: خطوات تصميم لوحة القيادة Tableau de Bord |
| 48 | المبحث الثالث : مدخل لبطاقة الأداء المتوازن BSC |
| 48 | المطلب الأول : مفهوم ومبادئ لبطاقة الأداء المتوازن BSC |
| 48 | أولا: تعريف لبطاقة الأداء المتوازن BSC |
| 50 | ثانيا: مبادئ لبطاقة الأداء المتوازن BSC |
| 52 | المطلب الثاني : مميزات و معوقات بطاقة الأداء المتوازن BSC وأهم الإنتقادات الموجهة لها |
| 52 | أولا: مميزات بطاقة الأداء المتوازن BSC |
| 53 | ثانيا:معوقات بطاقة الأداء المتوازن BSC |
| 54 | ثالثا:أهم الإنتقادات الموجهة لبطاقة الأداء المتوازن BSC |
| 56 | المطلب الثالث : تطبيق بطاقة الأداء المتوازن BSC |
| 56 | أولا: مكونات بطاقة الأداء المتوازن BSC |
| 67 | ثانيا: خطوات تصميم بطاقة الأداء المتوازن BSC |
| 78 | خلاصة الفصل |
| الفصل الثاني: تقييم الأداء الإستراتيجي | |
| 80 | تمهيد |
| 81 | المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للأداء الإستراتيجي للمؤسسة |
| 81 | المطلب الأول : مدخل للأداء الإستراتيجي |
| 81 | أولا: مفهوم الأداء والأداء الإستراتيجي من النظرة التقليدية إلى النظرة الحديثة |
| 83 | ثانيا: خصائص ومميزات الأداء الإستراتيجي و أهميته |
| 85 | المطلب الثاني : روابط الأداء بالإستراتيجية |
| 85 | أولا: مظاهر الأداء الإستراتيجي |
| 86 | ثانيا: علاقة الأداء الإستراتيجي بمؤشرات الأداء الرئيسية |
| 92 | المطلب الثالث : مدخل لإدارة الأداء الإستراتيجي |
| 92 | أولا: مفهوم الإدارة الإستراتيجي و أهميتها |

| | |
|-----|---|
| 94 | ثانيا: نظام إدارة الأداء الإستراتيجي و أنواع إدارتها |
| 98 | المبحث الثاني : أساسيات تقييم و قياس الأداء الإستراتيجي |
| 98 | المطلب الأول : مدخل لتقييم و قياس الأداء الإستراتيجي |
| 98 | أولا: مفهوم لتقييم و قياس الأداء الإستراتيجي |
| 100 | ثانيا: أهمية تقييم و قياس الأداء الإستراتيجي |
| 101 | المطلب الثاني : الدراسة التحليلية لتقييم و قياس الأداء الإستراتيجي |
| 101 | أولا: طرق و نماذج تقييم و قياس الأداء الإستراتيجي |
| 104 | ثانيا: مؤشرات تقييم و قياس الأداء الإستراتيجي |
| 105 | المطلب الثالث : مضمون تقييم و قياس الأداء الإستراتيجي |
| 105 | أولا: وظائف قياس الأداء الإستراتيجي |
| 106 | ثانيا: فوائد قياس الأداء الإستراتيجي |
| 107 | المبحث الثالث: متطلبات تقييم الأداء الإستراتيجي للمؤسسة بإستعمال الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير |
| 107 | المطلب الأول : علاقة تقييم و قياس الأداء الإستراتيجي بالأدوات الحديثة |
| 107 | أولا: تطور نظم قياس الأداء بإستخدام النظم الحديثة المعتمدة على الإستراتيجية |
| 108 | ثانيا: الأساليب الحديثة للتسيير المساهمة في تقييم الأداء الإستراتيجي |
| 110 | المطلب الثاني : الفوارق الأساسية بين الأدوات التقليدية والحديثة وطرق التكامل بينها |
| 110 | أولا: مقارنة بين أدوات التقييم والمتابعة لمراقبة التسيير التقليدية والحديثة |
| 111 | ثانيا: التكامل بين الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير لتحليل و تقييم الأداء الإستراتيجي |
| 115 | المطلب الثالث : إدارة و قياس الأداء الإستراتيجي في ظل إستخدام الأدوات الحديثة. |
| 115 | أولا: قياس الأداء الإستراتيجي في ظل إستخدام نظام التكاليف على أساس الأنشطة ABC |
| 116 | ثانيا: قياس الأداء الإستراتيجي في ظل إستخدام لوحة القيادة Tableau de Bord |
| 118 | ثالثا: قياس الأداء الإستراتيجي في ظل إستخدام بطاقة الأداء المتوازن BSC |
| 120 | خلاصة الفصل |
| | الباب الثاني : الأدبيات التطبيقية |
| | الفصل الثالث : الدراسات السابقة |
| 121 | تمهيد |
| 122 | المبحث الأول: الدراسات العربية. |

| | |
|--|---|
| 133 | المبحث الثاني : الدراسات الأجنبية. |
| 145 | المبحث الثالث : الدراسات السابقة التي تستعمل أكثر من أسلوب حديث لمراقبة التسيير لتقييم الأداء والأداء الإستراتيجي. |
| | خلاصة الفصل |
| الفصل الرابعة: الدراسات التطبيقية | |
| 150 | تمهيد |
| 151 | المبحث الأول: طرق و أدوات الدراسة |
| 151 | المطلب الأول : طريقة الدراسة |
| 151 | أولا: منهجية الدراسة ومصادر جمع البيانات |
| 152 | ثانيا: مجتمع وعينة الدراسة |
| 154 | ثالثا:متغيرات الدراسة |
| 155 | المطلب الثاني : أدوات الدراسة |
| 155 | أولا: م كوناتأداة الدراسة |
| 157 | ثانيا: سلم قياس المستخدم |
| 157 | ثالثا: أساليب المعالجة الإحصائية المستخدمة في الدراسة |
| 158 | المطلب الثالث: دراسة واقع تطبيق الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير عن طريق قراءة المؤشرات للمؤسسات الإقتصادية بالجزائر |
| 158 | أولا: دراسة الحالة على المؤسسات الكبرى (SONATRACH ، HALLIBURNTON) |
| 170 | ثانيا: دراسة الحالة على المؤسسات المتوسطة (SARL BAKKAR ، G.M.S) |
| 178 | ثالثا : دراسة الحالة على المؤسسات الصغرى (Biscofruits ، SARL SOUFIA) |
| 186 | المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة |
| 186 | المطلب الأول: قياس صدق وثبات الدراسة |
| 186 | أولا: الصدق الظاهري (الصدق) |
| 186 | ثانيا: الصدق البنائي |
| 187 | ثالثا : صدق ثبات أداة الدراسة |
| 188 | المطلب الثاني : تحليل توزيع عينة الدراسة حسب متغيرات الشخصية |
| 188 | أولا: على مستوى الجنس |
| 189 | ثانيا: على مستوى العمر |

| | |
|-----|---|
| 190 | ثالثا: على مستوى الوظيفة |
| 191 | رابعا: على مستوى المؤهل العلمي |
| 192 | خامسا : على مستوى الخبرة المهنية |
| 193 | سادسا : على مستوى المؤسسات الإقتصادية |
| 194 | المطلب الثالث : عرض وتحليل نتائج محاور الدراسة |
| 194 | أولا: عرض وتحليل نتائج إختبار مدى تطبيق الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير (ABC ، BSC) |
| 213 | ثانيا: عرض وتحليل نتائج إختبار مدى الإهتمام بقياس الأداء الإستراتيجي للمؤسسات |
| 228 | المبحث الثالث : مناقشة نتائج الدراسة |
| 228 | المطلب الأول : تحليل ومناقشة نتائج الفرضية الأولى |
| 228 | أولا: بالنسبة للمؤسسات الكبرى و مناقشتها للفرضية الأولى |
| 229 | ثانيا: بالنسبة للمؤسسات المتوسطة و مناقشتها للفرضية الأولى |
| 229 | ثانيا: بالنسبة للمؤسسات الصغرى و مناقشتها للفرضية الأولى |
| 229 | رابعا: بالنسبة للمؤسسات محل الدراسة مجتمعة و مناقشتها للفرضية الأولى |
| 230 | المطلب الثاني : تحليل ومناقشة نتائج الفرضية الثانية |
| 230 | أولا: بالنسبة للمؤسسات الكبرى و مناقشتها للفرضية الثانية |
| 231 | ثانيا: بالنسبة للمؤسسات المتوسطة و مناقشتها للفرضية الثانية |
| 232 | ثانيا: بالنسبة للمؤسسات الصغرى و مناقشتها للفرضية الثانية |
| 233 | رابعا: بالنسبة للمؤسسات محل الدراسة مجتمعة و مناقشتها للفرضية الثانية |
| 234 | المطلب الثالث : تحليل ومناقشة نتائج الفرضية الثالثة |
| 234 | أولا: بالنسبة للمؤسسات الكبرى و مناقشتها للفرضية الثالثة |
| 234 | ثانيا: بالنسبة للمؤسسات المتوسطة و مناقشتها للفرضية الثالثة |
| 234 | ثالثا: بالنسبة للمؤسسات الصغرى و مناقشتها للفرضية الثالثة |
| 235 | رابعا: بالنسبة للمؤسسات محل الدراسة مجتمعة ومناقشتها للفرضية الثالثة |
| 236 | خلاصة الفصل |
| 238 | الخاتمة |
| 245 | المراجع بالعربية |
| 255 | المراجع بالفرنسية |
| 264 | الملاحق |

فهرس الجداول

| الصفحة | العنوان | الرقم والشكل |
|--------|--|--------------|
| 19 | الاختلافات الجوهرية بين نظام الـ ABC و الأنظمة التقليدية لحساب التكاليف | (1 /01) |
| 27 | بعض مسببات التكلفة في مختلف المؤسسات | (2 /01) |
| 35 | خصائص لوحات القيادة مقارنة بالأدوات الرقابية الأخرى | (3 /01) |
| 37 | مختلف النسب الممكنة و المستعملة في لوحة القيادة | (4 /01) |
| 39 | جدول متابعة نشاط تجاري | (5 /01) |
| 45 | جدول متابعة نشاط تجاري | (6 /01) |
| 46 | جدول يمثل عوامل أساسية للنجاح والمؤشرات التي تقسمها | (7 /01) |
| 49 | الشكل العام للوحة القيادة | (8 /01) |
| 56 | مزايا متعددة لبطاقة الأداء المتوازن BSC | (9 /01) |
| 62 | الجدول يوضح تطوير المقاييس للتناسب مع إستراتيجية وحدة النشاط وأساليب تحقيقها | (10/01) |
| 66 | الجدول يوضح تطوير المقاييس للتناسب مع إستراتيجية وحدة النشاط وأساليب تحقيقها | (11/01) |
| 75 | أمثلة للمحركات والمبادرات التي تحقق الأهداف | (12/01) |
| 76 | إختيار الأهداف - المبادرات | (13/01) |
| 76 | أمثلة للمحركات والمبادرات التي تحقق الأهداف | (14/01) |
| 78 | مقاييس الأداء المناسبة للأهداف الإستراتيجية لمحركات الأداء | (15/01) |
| 79 | مقاييس الأداء للمستويات التشغيلية والتنفيذية | (16/01) |
| 81 | نموذج لبطاقة الأداء المتوازن | (17/01) |
| 91 | الأسس الأربعة اللازمة لبناء مؤشرات الأداء الرئيسة | (18/02) |
| 98 | العلاقة بين وظائف المؤسسة ووظائف الإدارة | (19/02) |
| 106 | مقاييس أداء المنظمات | (20/02) |
| 113 | أهم الأدوات الحديثة للتسيير المساهمة في تقييم الأداء الإستراتيجي | (21/02) |
| 114 | أهم الأدوات الحديثة للتسيير المساهمة في تقييم الأداء الإستراتيجي | (22/02) |
| 122 | مجالات قياس وتقييم الأداء الإستراتيجي | (23/02) |
| 158 | مجموعة معلومات على المؤسسات محل الدراسة | (24 04) |
| 158 | نتائج توزيع الإستبيان على المؤسسات | (25/04) |
| 161 | هيكلة الإستبيان وتوزيع فقراته على المحاور | (26/04) |
| 162 | مقياس ليكارت الخماسي | (27/04) |

| | | |
|-----|--|----------|
| 162 | المحك المعتمد في الدراسة | (28/04) |
| 164 | معدل دوران الأصول مقارنة بتطور رقم الأعمال الإجمالي للفترة من 2018-2022 (مليار دج) | (29/04) |
| 165 | معدل تخفيض التكاليف وتحسين الإنتاج مقارنة بالإجمالي التكاليف للفترة من 2018-2022 (مليار دج) | (30/04) |
| 167 | معدل الحصة السوقية مقارنة بالإجمالي المبيعات للفترة من 2018-2022 (مليار دج) | (31/04) |
| 169 | معدل درجة الإحتفاظ بالعميل مقارنة بعدد العملاء للفترة من 2018-2022 | (32/04) |
| 171 | معدل دوران المخزون مقارنة بتكلفة المخزون المؤسسة للفترة من 2018-2022 | (33/04) |
| 173 | معدل التأطير مقارنة بإجمال العمال الموظفين داخل المؤسسة للفترة من 2018- 2022 | (34/04) |
| 175 | معدل دوران الأصول مقارنة بتطور رقم الأعمال الإجمالي للفترة من 2018-2022 | (35/04) |
| 176 | معدل تخفيض التكاليف وتحسين الإنتاج مقارنة بالإجمالي التكاليف للفترة من 2018-2022 | (36/04) |
| 178 | معدل الحصة السوقية مقارنة بالإجمالي المبيعات للفترة من 2018-2022 | (37/04) |
| 179 | معدل درجة الإحتفاظ بالعميل مقارنة بعدد العملاء للفترة من 2018-2022 | (38/04) |
| 180 | معدل دوران المخزون مقارنة بتكلفة المخزون المؤسسة للفترة من 2018-2022 | (39/04) |
| 181 | معدل التأطير مقارنة بإجمال العمال الموظفين داخل المؤسسة للفترة من 2018- 2022 | (40 /04) |
| 183 | معدل دوران الأصول مقارنة بتطور رقم الأعمال الإجمالي للفترة من 2018-2022 | (41 /04) |
| 184 | معدل تخفيض التكاليف وتحسين الإنتاج مقارنة بالإجمالي التكاليف للفترة من 2018-2022 | (42/04) |
| 186 | معدل الحصة السوقية مقارنة بالإجمالي المبيعات للفترة من 2018-2022 | (43/04) |
| 187 | معدل درجة الإحتفاظ بالعميل مقارنة بعدد العملاء للفترة من 2018-2022 | (44/04) |
| 189 | معدل دوران المخزون مقارنة بتكلفة المخزون المؤسسة للفترة من 2018-2022 | (45/04) |
| 190 | معدل التأطير مقارنة بإجمال العمال الموظفين داخل المؤسسة للفترة من 2018- 2022 | (46/04) |
| 192 | يوضح الصديق البنائي عن طريق قياس قيمة معامل الارتباط r | (47/04) |
| 193 | معامل كرونباخ ألفا لقياس ثبات الإستبيان | (48/04) |
| 194 | يوضح التكرارات والنسب المئوية لمتغير الجنس | (49 /04) |
| 195 | يوضح التكرارات والنسب المئوية لمتغير العمر | (50/04) |
| 195 | يوضح التكرارات والنسب المئوية لمتغير الوظيفة | (51/04) |

| | | |
|-----|--|----------|
| 197 | يوضح التكرارات والنسب المئوية لمتغير المؤهل العلمي | (52/04) |
| 198 | يوضح التكرارات والنسب المئوية لمتغير الخبرة المهنية | (53/04) |
| 199 | يوضح التكرارات والنسب المئوية لمتغير المؤسسات الاقتصادية | (54 /04) |
| 201 | المتوسط الحسابي و الإنحراف المعياري لإلتزام تطبيق أدوات الحديثة (, ABC HALLIBURNTON) لمؤسسة (BSC | (55 /04) |
| 202 | المتوسط الحسابي و الإنحراف المعياري لإلتزام تطبيق أدوات الحديثة (, ABC SONATRACH) لمؤسسة (BSC | (56 /04) |
| 204 | المتوسط الحسابي و الإنحراف المعياري لإلتزام تطبيق أدوات الحديثة (, ABC G.M.S) لمؤسسة (BSC | (57 /04) |
| 205 | المتوسط الحسابي و الإنحراف المعياري لإلتزام تطبيق أدوات الحديثة (, ABC SARL BAKKAR) لمؤسسة (BSC | (58 /04) |
| 206 | المتوسط الحسابي و الإنحراف المعياري لإلتزام تطبيق أدوات الحديثة (, ABC SARL SOUFIA) لمؤسسة (BSC | (59 /04) |
| 208 | المتوسط الحسابي و الإنحراف المعياري لإلتزام تطبيق أدوات الحديثة (, ABC Biscofruits) لمؤسسة (BSC | (60 /04) |
| 209 | المتوسط الحسابي و الإنحراف المعياري لإلتزام تطبيق أدوات الحديثة (, ABC BSC) لجميع المؤسسات محل الدراسة | (61 /04) |
| 216 | مقارنة ترتيب الأبعاد الخمسة المدمجة للأدوات الحديثة (ABC , BSC) لجميع مؤسسات الدراسة حسب درجة الإستخدام و الإهتمام | (62 /04) |
| 219 | المتوسط الحسابي و الإنحراف المعياري لقياس و تقييم الأداء الإستراتيجي لمؤسسة HALLIBURNTON | (63 /04) |
| 221 | المتوسط الحسابي و الإنحراف المعياري لقياس و تقييم الأداء الإستراتيجي لمؤسسة SONATRACH | (64 /04) |
| 224 | المتوسط الحسابي و الإنحراف المعياري لقياس و تقييم الأداء الإستراتيجي لمؤسسة G.M.S | (65 /04) |
| 225 | يوضح إجابات الأفراد حول محور قياس و تقييم الأداء الاستراتيجي لمؤسسة SARL BAKKAR | (66 /04) |
| 228 | المتوسط الحسابي و الإنحراف المعياري لقياس و تقييم الأداء الإستراتيجي لمؤسسة | (67 /04) |
| 229 | المتوسط الحسابي و الإنحراف المعياري لقياس و تقييم الأداء الإستراتيجي لمؤسسة | (68 /04) |
| 231 | المتوسط الحسابي و الإنحراف المعياري لقياس و تقييم الأداء الإستراتيجي لجميع المؤسسات محل الدراسة مجتمعة | (69 /04) |
| 233 | مقارنة ترتيب الأداء الإستراتيجي لجميع مؤسسات الدراسة مجتمعة حسب درجة | (70 /04) |

فهرس الجدول

| | الإستخدام و الإهتمام | |
|-----|---|----------|
| 235 | نتائج الانحدار الخطي البسيط لنتائج جميع المؤسسات محل الدراسة مجتمعة | (71 /04) |
| 238 | نتائج الانحدار الخطي المتعدد لنتائج جميع المؤسسات محل الدراسة مجتمعة | (72 /04) |
| 241 | قيمة معامل بيرسون ودلالته الإحصائية للعلاقة بين مدى التزام تطبيق الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير و تقييم الأداء الاستراتيجي | (73 /04) |

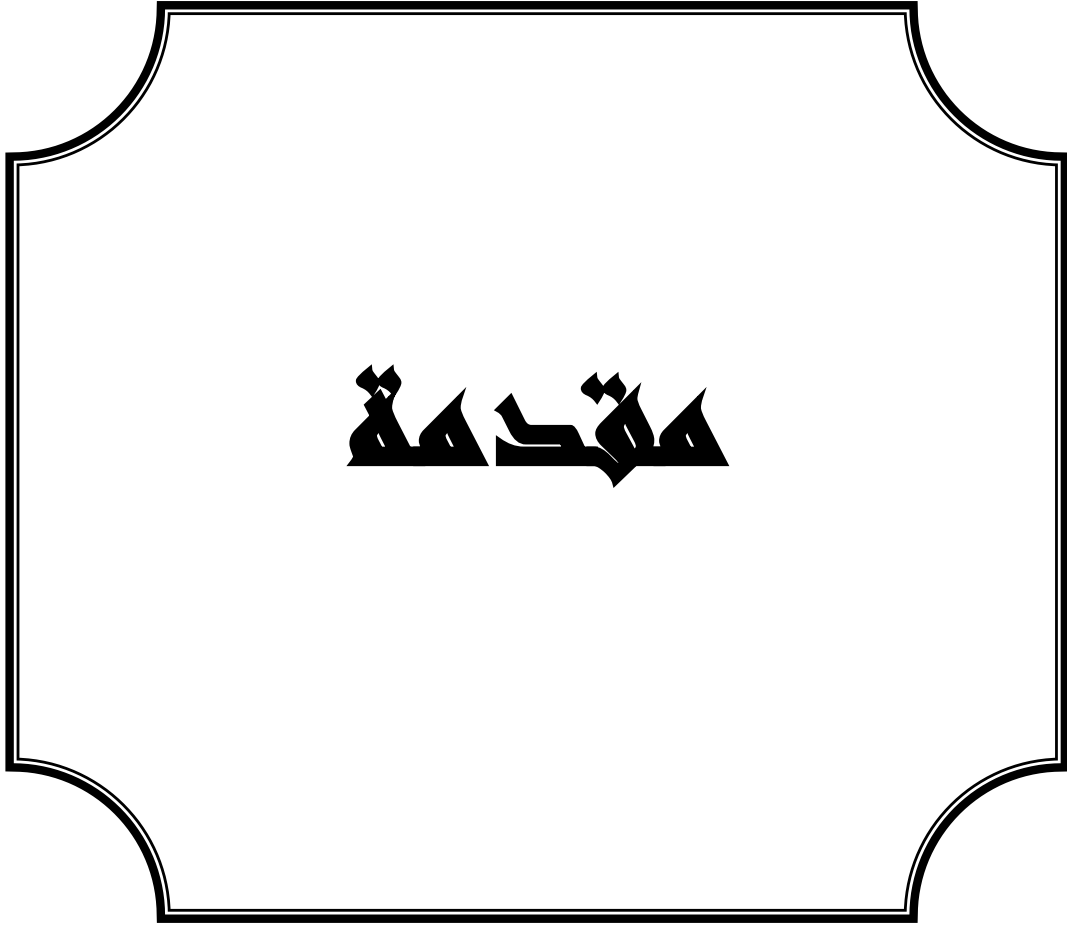
فهرس الأشكال

| الصفحة | العنوان | الرقم لاشكالا |
|--------|---|---------------|
| 15 | حساب التكاليف الكلية حسب نظام ABC | (1/01) |
| 16 | يمثل مبدأ طريقة نظام التكاليف على أساس الأنشطة ABC | (2/01) |
| 17 | إهمال دور الأنشطة في الأنظمة الكلفوية التقليدية | (3/01) |
| 18 | الفروقات الجوهرية لتحميل التكاليف بين أنظمة التكاليف التقليدية و نظام التكاليف على أساس الأنشطة ABC | (4/01) |
| 20 | رسم توضيحي لمنهج التكلفة الكاملة وفقاً لنموذج ABC | (5/01) |
| 22 | المراحل المتبعة في تطبيق أسلوب التكاليف على أساس الأنشطة ABC | (6 01) |
| 28 | مراحل تحديد مسببات التكلفة | (7/01) |
| 29 | يمثل ميكانيكية عمل نظام التكاليف على أساس الأنشطة ABC | (8/01) |
| 30 | منهجية حساب النتيجة النهائية بطريقة ABC | (9 /01) |
| 33 | شكل يوضح ضياع دقة المعلومة | (10/01) |
| 36 | شكل يوضح نسب توزيع المصاريف بين النشاطات | (11/01) |
| 37 | دائرة نسبية توضح توزيع المبيعات حسب أماكن الإستلام | (12/01) |
| 37 | مدرج تكراري يوضح التطور السداسي للإنتاج | (13/01) |
| 38 | منحنى بياني يوضح المبيعات | (14/01) |
| 38 | منحنى بياني للوضعية التنافسية | (15/01) |
| 38 | منحنى بياني على شكل حلزوني يوضح حجم النشاط الشهري | (16/01) |
| 39 | مجموعة من المنبهات والإشارات تعتمد على لوحة القيادة | (17/01) |
| 40 | مجموعة من الأدوات المستعملة التي تعتمد على لوحة القيادة | (18/01) |
| 41 | إسقاط الأهداف الإستراتيجية على المستويات الثلاثة للهيكل التنظيمي للمنظمة | (19/01) |
| 42 | المراحل الأربعة لإعداد لوحة القيادة حسب طريقة OVAR | (20/01) |
| 42 | أطوار إنشاء نظام لوحة القيادة حسب طريقة OVAR | (21/01) |
| 44 | نظام المعلومات الخاص بلوحة القيادة | (22/01) |
| 45 | تحديد مهام القسم | (23/01) |
| 50 | تصاميم نهائية للوحة القيادة (المعلومات) التجارية | (24/01) |
| 52 | مفهوم بطاقة الأداء وفق المقاييس المالية وغير المالية | (25/01) |
| 54 | الشكل يوضح مبادئ المؤسسة المركزة إستراتيجيا | (26/01) |
| 60 | نموذج الجيل الثاني لبطاقة الأداء المتوازن | (27/01) |
| 61 | شكل يوضح مراحل عمر المنظمة | (28/01) |

| | | |
|-----|--|----------|
| 63 | محور العملاء في بطاقة الأداء المتوازن | (29/01) |
| 67 | محور العملاء في بطاقة الأداء المتوازن | (30/01) |
| 65 | العوامل المساعدة في خلق القيمة المدرة لدى الزبون وتحقيق رضاه | (31/01) |
| 69 | سلسلة القيمة للعمليات الداخلية | (32/01) |
| 72 | الشكل يوضح مبادئ المؤسسة المركزة إستراتيجيا | (33/01) |
| 71 | خطوات تنفيذ بطاقة الأداء المتوازن | (34/01) |
| 72 | خطوات تنفيذ بطاقة الأداء المتوازن | (35/02) |
| 93 | نموذج للربط بين الأهداف الإستراتيجية لقياس الأداء بإستخدام بطاقة الأداء المتوازن | (36/02) |
| 99 | علاقة الرؤية والرسالة والأداء الإستراتيجي بمؤشرات الأداء الرئيسية | (37/02) |
| 101 | مكانة إدارة الأفراد في نظام إدارة الأداء الإستراتيجي في المؤسسة الإقتصادية | (38/02) |
| 109 | إدارة الأداء الإستراتيجي في المؤسسة الإقتصادية وتتبع العمليات وتوزيعها | (39/02) |
| 106 | تصنيف مقاييس الأداء الإستراتيجي لبعض المفكرين | (40/02) |
| 109 | مؤشرات قياس الأداء الإستراتيجي في المؤسسة الإقتصادية | (41/02) |
| 116 | يمثل الاختلاف بين (ABC/M) الإستراتيجي و التشغيلي | (42/02) |
| 117 | يوضح تكامل نظام (ABC/M) ونموذج بطاقة العلامات المتوازنة (BSC) | (43 /02) |
| 121 | داخل لوحات القيادة التسييرية (TBG) | (44 /02) |
| 164 | معدل دوران الأصول لدى مؤسستي SONATRACH و SONATRACH | (45/02) |
| 164 | تطور رقم الأعمال الإجمالي لمؤسستي HALLIBURNTON و HALLIBURNTON | (46/04) |
| 166 | معدل صافي الربح لدى مؤسستي HALLIBURNTON و SONATRACH | (47/04) |
| 166 | تطور إجمالي التكاليف لمؤسستي HALLIBURNTON و SONATRACH | (48/04) |
| 168 | معدل الحصة السوقية لدى مؤسستي HALLIBURNTON و SONATRACH | (49/04) |
| 168 | تطور إجمالي المبيعات لمؤسستي HALLIBURNTON و SONATRACH | (50/04) |
| 170 | معدل الإحتفاظ بالعميل لمؤسستي HALLIBURNTON و SONATRACH | (51/04) |
| 170 | تطور عدد العملاء لمؤسستي HALLIBURNTON و SONATRACH | (52 /04) |

| | | |
|-----|---|----------|
| | SONATRACH | |
| 172 | معدل صافي الربح لدى مؤسستي HALLIBURNTON و SONATRACH | (53/04) |
| 172 | تطور تكلفة المخزون لمؤسستي HALLIBURNTON و SONATRACH | (54/04) |
| 173 | معدل التدريب لدى لمؤسستي HALLIBURNTON و SONATRACH | (55/04) |
| 173 | تطور إجمالي العمال لمؤسستي HALLIBURNTON و SONATRACH | (56/04) |
| 175 | معدل دوران الأصول لدى مؤسستي SARL BAKKAR و G.M.S | (57 /04) |
| 175 | تطور رقم الأعمال الإجمالي لمؤسستي SARL BAKKAR و G.M.S | (58 /04) |
| 176 | معدل صافي الربح لدى مؤسستي SARL BAKKAR و G.M.S | (59 /04) |
| 176 | تطور إجمالي التكاليف لمؤسستي SARL BAKKAR و G.M.S | (60 /04) |
| 178 | معدل الحصة السوقية لدى مؤسستي SARL BAKKAR و G.M.S | (61 /04) |
| 178 | تطور إجمالي المبيعات لمؤسستي SARL BAKKAR و G.M.S | (62 /04) |
| 179 | معدل درجة الإحتفاظ بالعميل لدى مؤسستي SARL BAKKAR و G.M.S | (63 /04) |
| 179 | تطور عدد العملاء لمؤسستي SARL BAKKAR و G.M.S | (64 /04) |
| 180 | معدل صافي الربح لدى مؤسستي SARL BAKKAR و G.M.S | (65 /04) |
| 180 | تطور تكلفة المخزون لمؤسستي SARL BAKKAR و G.M.S | (66 /04) |
| 182 | معدل التأخير (التدريب) لدى مؤسستي SARL BAKKAR و G.M.S | (67 /04) |
| 182 | تطور إجمالي العمال لمؤسستي SARL BAKKAR و G.M.S | (68 /04) |
| 183 | معدل دوران الأصول لدى مؤسستي SARL SOUFIA و Biscofruits | (69 /04) |
| 183 | تطور رقم الأعمال الإجمالي لمؤسستي SARL SOUFIA و Biscofruits | (70 /04) |
| 185 | معدل صافي الربح لدى مؤسستي SARL SOUFIA و Biscofruits | (71 /04) |
| 185 | تطور إجمالي التكاليف لمؤسستي SARL SOUFIA و Biscofruits | (72 /04) |
| 186 | معدل الحصة السوقية لدى مؤسستي SARL SOUFIA و Biscofruits | (73 /04) |
| 186 | تطور إجمالي المبيعات لمؤسستي SARL SOUFIA و Biscofruits | (74 /04) |
| 188 | معدل درجة الإحتفاظ بالعميل لدى مؤسستي SARL SOUFIA و Biscofruits | (75 /04) |
| 188 | تطور عدد العملاء لمؤسستي SARL SOUFIA و Biscofruits | (76 /04) |
| 189 | معدل صافي الربح لدى لمؤسستي SARL SOUFIA و Biscofruits | (77 /04) |
| 189 | تطور تكلفة المخزون لمؤسستي SARL SOUFIA و Biscofruits | (78 /04) |

| | | |
|-----|---|----------|
| 191 | معدل التآطير (التدريب) لدى مؤسستي Biscofruits و SARL SOUFIA | (79 /04) |
| 188 | تطور إجمالي العمال لمؤسستي Biscofruits و SARL SOUFIA | (80 /04) |



أ- توطئة

فرضت بيئة عصر المعلوماتية على المؤسسات الاقتصادية متغيرات جديدة للنجاح في المنافسة تمثلت هاته المتغيرات في: سرعة التحرك لاتخاذ القرارات، التكيف التنظيمي اتجاه المتغيرات البيئية، مواكبة حاجات المستخدمين الخارجيين للمعلومات المالية عنها، والنجاح في المنافسة بيئة عصر المعلوماتية يتطلب إمكانيات جديدة تتجاوز إدارة الأصول الملموسة إلى القدرة على امتلاك أيضا الأصول غير الملموسة التي تمكنها من تطوير علاقاتها مع زبائناتها، تقديم منتجات جديدة، سرعة الاستجابة للزبائن، تطوير مهارات العاملين، التحسين والتطوير المستمر للإنتاج .

حيث مازالت الإدارات العليا في المؤسسات منشغلة بموضوع الأداء نظرا لكونه مفهوما جوهريا و مهما و عنصرا محوريا لنجاح المنظمة في تحقيق أهدافها ، و أيضا لانتعاج المجالات التي يحويها، فهو يتطور و يتجدد ويتغير بتغير مكونات المنظمة كالمجالات التي تتعامل معها ، وتتغير مقاييس الأداء للمنظمة وفقا لما تراه يحقق النتائج التي تسعى إلى تحقيقها، لذلك على إدارة المنظمة أن تبحث عن أنظمة تقويم ملائمة لواقع البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، كما يعتبر تقييم أداء المؤسسات الاقتصادية أمرا ضروريا و حتميا، و الذي يمكن من خلاله و مراقبة نشاط المؤسسة كاتخاذ القرارات التصحيحية اللازمة لتحقيق الأهداف المحددة .

كما أن بلوغ الأهداف و الغايات التي تسعى المؤسسات الاقتصادية إليها يقتضي وضع الخطط والسياسات و هذا عن كيفية إدارة مواردها بطريقة رشيدة، كمتابعة نتائج أعمالها من خلال نظام يكشف حجم الأعمال المنجزة والصعوبات و المشاكل التي واجهتها كالانحرافات التي حدثت و السبل اللازمة لمعالجتها هذا ما يساعدنا على السير بالمؤسسات الاقتصادية نهم مستوى أفضل في المستقبل .

ولا شك في أن الوقوف على ما بلغته المؤسسات الاقتصادية من نتائج كما حققته من أهداف لا يمكن أن يتم إلا بالاستعانة بنظام تقييمي شامل لكفاءة أداء هذه المؤسسات الذي يؤثر على متخذي القرارات داخل هاته المؤسسات ، و يقدم للإدارة ضرورة واضحة عن النتائج التي حققتها خلال السنة المالية المعنية مما يرشدها إلى تصحيح أوضاعها كتنعيم قدراتها و هذا ما يعينها على الاستمرار كالبقاء و التطور .

فيعد قياس و تقييم الأداء الإستراتيجي من المواضيع الهامة التي تأخذ حيزا كبيرا لدى المسؤولين وصناع القرار في المؤسسة، كما تعتبر من العمليات الهامة التي تمارسها الإدارة الحديثة على جميع مستويات المؤسسة، إبتداء من الإدارة العليا وإنتهاء بالعاملين في الأقسام و وحدات الإنتاج، ولكي تحقق العملية أهدافها المرجوة منها يجب التعامل معها بشكل نظامي و دقيق، و بمشاركة جميع الأطراف التي من الممكن أن تستفيد من النتائج ، كما يجب مواكبة تلك العملية حتى تتلاءم مع الظروف التي تفرزها التغيرات على مستوى محتوى العمل و أساليبه، والتغير في الخصائص المعرفية و مهارات العاملين، إضافة إلى التغير في العوامل الخارجية التي تنعكس على عمال المؤسسات الاقتصادية ، لهذا فإن عملية التقييم الإستراتيجي، تتطلب تصورا شاملا، وإستيعابا دقيقا، ووعيا عميقا لدى الإدارة العليا في بيئتها المؤسسة وكافة صناع القرار فيها، بأن أداء المؤسسة هو محصلة متكاملة لنتائج أعمالها في ضوء تفاعلها مع عناصر الداخلية والخارجية

ويعتبر تقييم الأداء الاستراتيجي من المفاهيم الحديثة في مجال مراقبة التسيير، والتسيير الإستراتيجي للمؤسسات، لأنه يعد عنصرا أساسيا من عناصر العملية الإدارية وكملا لعملية الرقابة، وعليه فإن عملية تقييم الأداء الاستراتيجي تساهم في توفير البيانات والمعلومات التي تستعمل في قياس مدى تحقيق الأهداف الإستراتيجية المؤسسة، والتعرف على مستوى الأداء ومعرفة الأسباب

المؤثرة فيه؛ لغرض اتخاذ الخطوات التصحيحية للحد من التحديات التي تواجه المؤسسة ورفع كفاءة استخدام الموارد، وعليه فإن تقييم الأداء الاستراتيجي يعني بتقييم الأداء الحالي والماضي والمستقبلي للمؤسسة من خلال التفاعل ما بين المقاييس المالية وغير المالية التي يتضمنها، وقد أدت التطورات الاقتصادية في ظروف بيئية تتصف بتعدد عملية المنافسة إلى الحاجة لمعلومات غير مالية فضلا عن المعلومات المالية، لاستعمالها كمقاييس موجهة لاتخاذ قرارات سليمة تتحقق من خلالها أهداف المؤسسة التشغيلية والإستراتيجية، المتمثلة بالنمو والاستمرار في موقع تنافسي متميز في السوق، مما ساعدت على ظهور بطاقة الأداء المتوازن كأحد الأساليب الحديثة التي تستخدم في مجال تقييم الأداء الاستراتيجي

ب- مشكلة الدراسة :

إن تبني المؤسسات للأدوات التقليدية لمراقبة التسيير التي تعتمد على النسب والإحصائيات والموازنات ، تعطي نظرة غير مكتملة الجوانب حول أدائها المالي والإستراتيجي أي عدم توفر المعلومة الشاملة للإدارة لتحقيق الميزة التنافسية ، وعليه فإن المؤسسة تلجأ إلى البحث على أدوات وتقنيات أخرى للوصول إلى صورة واضحة وحقيقية للرؤية والأهداف الإستراتيجية ، التي يتم ترجمتها إلى نظام لمقاييس الأداء يعكس بدوره في صورة اهتمام وتوجه استراتيجي عام يسعى كل فرد في المؤسسة إلى تحقيقه. و من اجل معالجة شاملة ودراسة هادفة لهذا الموضوع سنحاول الإجابة على الإشكالية التالية :

كيف يمكن أن تساهم الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير في تقييم الأداء الإستراتيجي للمؤسسة الاقتصادية بالجزائر؟

في إطار معالجة الإشكالية الرئيسية للأطروحة، حاولنا تقسيم الإشكالية إلى الأسئلة الفرعية التالية:

- 1 - ما مدى استخدام الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير (نظام التكاليف على أساس الأنشطة ABC ، لوحة القيادة Tableau de Bord ، بطاقة الأداء المتوازن BSC) في المؤسسات الاقتصادية في الجزائر؟.
- 2 - ما هي الركائز الأساسية لتطبيق الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير (نظام التكاليف على أساس الأنشطة ABC ، لوحة القيادة Tableau de Bord ، بطاقة الأداء المتوازن BSC)؟.
- 3 - ما مدى إهتمام المؤسسات محل الدراسة بتحسين مؤشرات أدائهم ، و بصفة خاصة الأداء الإستراتيجي؟.
- 4 - في ما تتمثل المؤشرات الأساسية لقياس وتقييم الأداء الإستراتيجي للمؤسسة؟.
- 5 - ما هو واقع تطبيق تقنيات الأداء الإستراتيجي في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة ؟ وكيف يمكن اعتماد الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير (نظام التكاليف على أساس الأنشطة ABC ، لوحة القيادة Tableau de Bord ، بطاقة الأداء المتوازن BSC) كوسيلة لتحسينها

ت- فرضيات الدراسة:

انطلاقا من إشكالية الدراسة والتساؤلات الفرعية السابقة، نضع الفرضيات التالية التي هي عبارة عن إجابة افتراضية عن تساؤلات الإشكالية وتتمثل في:

- 1-الفرضية 01 : "يرتكز في العموم تقييم الأداء الاستراتيجي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية على الأداء المالي كبعد رئيسي"
- 2-الفرضية 02 : "تعتمد المؤسسات الاقتصادية في الجزائر على المؤشرات غير المالية (بعد العملاء ، بعد العمليات الداخلية ، بعد التعلم والنمو ، بعد البيئي و الاجتماعي) في قياس الأداء الاستراتيجي"

3-الفرضية 03 : " المساهمة الفعالة في تقييم وقياس مستوى الأداء الاستراتيجي في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية من خلال التبنى الناجح للأدوات الحديثة لمراقبة التسيير لتلك المؤسسات"

كل هذه الفرضيات هي فرضيات جزئية للفرضية العامة للإشكالية الرئيسية والتي تتمثل في " كيف يمكن أن تساهم الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير (نظام التكاليف على أساس الأنشطة ABC ، لوحة القيادة Tableau de Bord ، بطاقة الأداء المتوازن BSC) في تقييم الأداء الإستراتيجي للمؤسسة الاقتصادية بالجزائر "

ث- مبررات إختيار الموضوع:

يوجد عدة دوافع وأسباب تقودنا للبحث في هذا الموضوع دون غيره من المواضيع العلمية ، ففضلا عن أهميته هناك أسباب موضوعية وأخرى ذاتية وهي كالتالي:

✓ الأسباب الموضوع:

- السعي نحو إضافة مرجع جديد في الموضوع إلى المكتبة الجامعية؛
- المساهمة في إثراء موضوع الأدوات الحديثة لمراقبة التسييروالذي يبقى موضوعا مهما يستحق البحث والدراسة؛
- الكشف عن واقع إستخدام وتطبيق الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير في المؤسسة، وعلاقته بتقييم و قياس الأداء الإستراتيجي خاصة في المؤسسات الجزائرية؛
- الدور المتزايد الذي أصبح تلعبه الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير في المؤسسات الحديثة، والمزايا التي يمنحها التطبيق الجيد له.

✓ الأسباب الذاتية:

- يعتبر هذا البحث ذو علاقة ببيئة الأعمال الجديدة ، ومن المواضيع المغرية والأكثر جذبا للبحث والتي مازالت بحاجة إلى المزيد منالبحث حتى يمكن فهمها؛
- طبيعة التخصص العلمي الذي أدرس فيه، وهو التدقيق المحاسبي ومراقبة التسيير، وصلته بموضوع الدراسة أو البحث؛
- السعي نحو ملامسة الواقع لا الحديث أكاديميا فقط ، وذلك من خلال دراسة بعض المؤسسات الاقتصادية بالجزائرية على ثلاث مستويات لإعطاء أكثر مصداقية لواقع تطبيق الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير؛
- الرغبة الباحث في التميز عن طريق البحث في المواضيع الحديثة، وخاصة ما تعلق منها بتقييم و قياس الأداء الذي هو امتداد لبحوث سابقة قمة بها.

ج- أهمية الموضوع:

يرى الباحث أهمية البحث في أنه يتناول متغيرين جديدين وهما الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير والمتمثلة في (نظام التكاليف على أساس الأنشطة ABC ، لوحة القيادة Tableau de Bord ، بطاقة الأداء المتوازن BSC)، الذي يعتبر مدخلا من مداخل قياس الأداء وتحسينه المتغير الثاني موضوع قياس الأداء الإستراتيجي التي يكتسي دورا استراتيجيا في تطور المؤسسات إذ يحاول البحث المزج بين هذين المتغيرين لإعطاء تصورات من شأنها ضمان الاستمرارية والتطور للمؤسسات الاقتصادية في الجزائر، والأهمية الكبيرة لهذا البحث تتجسد في تطبيق الدراسة على نوع خاص من المؤسسات وهي المؤسسات على ثلاث مستويات - الكبرى و المتوسطة والصغرى، وخاصة الصغرى و المتوسطة باعتبارها توجهات جديدة للدول من أجل تحقيق التنمية الاقتصادية وبالتالي البحث في السبل والإستراتيجيات التي تجعل منها قوية وصامدة وبداية يكون في ضبط مفهوم مراقب التسييرالإستراتيجي وضبط أهم الأساليب التي يستخدمها في القيام بمهامه ومن ثم البحث في أشياء أخرى

ح- أهداف الموضوع:

من خلال هذا البحث نسعى لتحقيق جملة من الأهداف المهمة والتي من بينها:

- يهدف البحث عموماً إلى الإجابة على التساؤلات الفرعية ، ومن ثم الإجابة على الإشكالية الأساسية "كيف يمكن أن تساهم الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير (نظام التكاليف على أساس الأنشطة ABC ، لوحة القيادة Tableau de Bord ، بطاقة الأداء المتوازن BSC) في تقييم الأداء الإستراتيجي للمؤسسة الاقتصادية بالجزائر"؛
- يسعى الباحث لاختبار الفرضيات المقدمة لإثبات صحتها أو نفيها؛
- التعريف الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير و المتمثلة في (نظام التكاليف على أساس الأنشطة ABC ، لوحة القيادة Tableau de Bord ، بطاقة الأداء المتوازن BSC) باعتبارها مدخلا حديثا لتطوير الأداء ووسيلة لصياغة الرؤية وتحقيق الإستراتيجية؛
- توضيح أهمية تطبيق الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية على ثلاث مستويات ؛
- إبراز دور نظام الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير المدججة (ABC ، BSC) بما تشتمل عليه من أبعادها الخمسة (البعد المالي، بعد الزبائن، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو ، البعد البيئي و الاجتماعي) ؛
- توضيح خصوصية المسير الإستراتيجية وأهم أدوارها المتمثلة في - إعطاء التصور الإستراتيجي للمؤسسة والاهتمام بتطوير العمالة وإرساء ضوابط لأنظمة الرقابة وكل ذلك يكون ضمن سيادة ثقافة تنظيمية مساعدة؛
- المساهمة في تحسين أداء المؤسسة محل الدراسة، وذلك من خلال محاولة إعطاء صورة عن واقع تطبيق الأدوات الحديثة المتكامل في المؤسسة، وأهم مؤشرات الأداء الإستراتيجيه هذه المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ؛
- توضيح مفهوم نظام الأدوات الحديثة المدججة (ABC ، BSC) ومكوناته وفوائده وتطبيقاته وتحديات التي تواجهه تنفيذه وهذا باعتباره أحدث أساليب التسيير في المؤسسات الحديثة؛

خ- حدود الدراسة :

للإحاطة بجوانب الموضوع تم ضبط عدة حدود، وهذا لكي يكون التحليل دقيقا تفاديا لتشعب ، حيث تم تحديد البحث بالجوانب التالية:

✓ الحدود المكانية:

تم إسقاط الجانب النظري للبحث على واقع مؤسسات اقتصادية بالجزائر واقعة في الجنوب الشرقي من الجزائر ، التابعة لثلاث ولايات بسكرة و الوادي و لاية ورقلة، حيث شملت دراسة الحالة كل من المؤسسات الجزائرية الاقتصادية على ثلاث مستويات وهم الكبرى (Halliburton SONATRACH) ، المتوسطة (SARL BAKKAR ، G.M.S) ، الصغرى (Biscofruits ، SARL SOUFIA)

✓ الحدود البشرية :

سعى الباحث لتوزيع الإستبانة و إجراء المقابلة ثم تحديد و إستهداف فئة معينة من أجل الاستجواب وهم موظفي الإدارة العليا والإدارة الوسطي أي المستخدمين النهائيين بصفة مباشرة أو غير مباشرة الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير وهي الفئة الأكثر دراية بمدى تأثيره على الأداء .

✓ الحدود الموضوعية :

إستعمل الباحث في هذه الدراسة لنوعين من المفاهيم، المجموعة الأولى تتعلق بمفهوم الأداء الإستراتيجي ، و المجموعة الثانية بمفهوم الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير و أبعاده الخمسة المدججة (البعد المالي، بعد الزبائن، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو ، البعد البيئي و الاجتماعي).

✓ الحدود الزمنية :

للوصول إلى نتائج تنفي أو تثبت صحة الفرضيات المقترحة و من أجل الإحاطة بإشكالية البحث ، فضلنا البحث في هذا الموضوع ودراسه بالنسبة لمؤسسة الكبرى (Halliburton SONATRACH)، و المتوسطة (G.M.S ، SARL BAKKAR) ، و الصغرى (SARL SOUFIA ، Biscofruits) كلها خلال الفترة الممتدة (2017، 2020) وهذا في إطار عرض وتحليل مؤشرات أداء المؤسسات الجزائرية، وقد كان اختيار هذه المرحلة لما لها من أهمية وكذلك لسببين ، أولها لانهذه الفترة تسعى المؤسسات الصغرى و المتوسطة محل الدراسة إكتساب إمتلاك نظام إدارة الجودة و المواصفات العالمية إيزو 9001 إصدار 2008 الذي من خلاله سعة المؤسسات محل الدراسة إلى إستخدام الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير ، أما السبب الثاني فهو تأثير الإقتصاد الوطني والعالمي بجائحة كوفيد 19 ، فلقدنا مقارنة تطور بعض مؤشرات الأداء في المؤسسات خلال سنوات الدراسة نظرا لاستحداث تكنولوجيا و أدوات جديدة من طرف المؤسسات وما يقع من تطور في مؤشرات الأداء، أما بالنسبة لإجراء المقابلة وتوزيع الاستبانة لجميع المؤسسات الجزائرية والأجنبية فقد تم خلال أواخر سنة 2020 من توزيع الاستبانة إلى إجراء مقابلة إلى استلام الاستبانة.

د- منهج الدراسة:

على ضوء الأسئلة التي تسعى الدراسة للإجابة عنها ، وكذلك طبيعة الدراسة و الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها وإبراز دور و أثر الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير في قياس الأداء الإستراتيجي ، إستخدم الباحث شكلين من المنهجية ، الشكل الأول خاص بالجانب النظري ، حيث اسعمل الباحث المنهج الوصفي في عرض المفاهيم والمعلومات الخاصة في مجال البحث و تفسري تلك المعلومات، و التطرق أيضا إلى وصف للدراسات السابقة في هذا المجال ومقارنته مع الدراسة الحالية و إكتشاف نقاط القوة والضعف ، أما الشكل الثاني فهو خاص بالجانب التطبيقي ، فقد تم الاعتماد على الأسلوب الخاص بدراسة حالة عن طريق المقابلة المصممة مسبقا بالاعتماد على دراسات سابقة وتوجيهها إلى مسؤولي إدارة مراقبة التسيير ، وتصميم أداة استبانة واعتمدنا على بعض الدراسات السابقة سواء رسائل ماجستير أو أطروحة دكتوراه، وذلك من أجل البحث المعمق والفصل لحالة معينة على أرض الواقع وإسقاط نتائج الدراسة النظرية عليها، والاعتماد على التقارير السنوية للمؤسسات محل الدراسة، فحسب ما يرى الباحث أن أسلوب المقابلة والاستبيان و إستعمال التقارير السنوية والوثائق الخاصة بالمؤسسات من شأنه أن يجمع المعلومات أكثر ويعطي نتائج مهمة للوصول إلى الأهداف المسطرة من البحث .

د- تقسيمات الدراسة:

لمعالج البحث و الوصول إلى الإجابة على الإشكالية الرئيسي ومعالجتها منهجيا ، تم تقسيمه إلى بابين ، الباب الأول فهو خاص بالأدبيات النظرية مقسم بدوره إلى فصلين الأول والثاني ، أما الباب الثاني فهو خاص بالأدبيات التطبيقية و الذي بدوره قسم إلى فصلين ، الفصل الثالث و الرابع ، حيث تم الإعتماد على طريقة IMERAD في تقسيمات البحث .

تطرق الباحث في الفصل الأول على الأدبيات النظرية مساهمة تعدد الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير على أداء المؤسسات ، حيث تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث ، فالمبحث الأول تطرقنا إلى نظام التكاليف على أساس الأنشطة ABC كمفهوم و طرق التطبيق هذا النظام ، أما المبحث الثاني تحثنا فيه على الأداة الثانية للوحة القيادة Tableau de Bord مبادئها و مقرنتها بالطرق التقليدية ، أما المبحث الثالث فركزنا على أحدث أداة و الأكثر إستعمالا حديثا وهي بطاقة الأداء المتوازن BSC حيث تم التطرق إلى مفهومها ومبادئها و معوقاتها و خطوات تصميمها؛

أما الفصل الثاني فتحديثنا فيه على تقييم الأداء الإستراتيجي ، حيث تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث ، المبحث الأول تحدثنا الإطار المفاهيمي للأداء الإستراتيجي للمؤسسة عن طريق مدخل له مع خصائص و مظاهر الأداء و الإدارة الإستراتيجية ،

والمبحث الثاني ركزنا على أساسيات تقييم و قياس الأداء الإستراتيجي من خلال التطرق إلى النماذج و المؤشرات الأداء ، أما البحث الثالث تحدثنا فيه متطلبات تقييم الأداء الإستراتيجي للمؤسسة باستعمال الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير حيث ركزنا على الفوارق بين الطرق الحديثة و القديمة لتقييم الأداء ، وصولا لإدارة قياس الأداء الإستراتيجي في ظل الأدوات الحديثة؛ أما الفصل الثالث فقد تعلق بالأدبيات التطبيقية الدراسات السابقة، وتبلورت خطة الفصل في تقسيمه إلى ثالث مباحث تطرقنا في المبحث الأول إلى الدراسات باللغة العربية ، والمبحث الثاني إلى الدراسات باللغة الأجنبية ، والمبحث الأخير كان من اجل الدراسات السابقة التي تستعمل أكثر من أسلوب حديث لمراقبة التسيير لتقييم الأداء والأداء الإستراتيجي؛ أما الفصل الرابع فتحدثنا فيه على الدراسة التطبيقية ، الذي بدوره تم تقسيمه إلى ثلاث مباحث ، فبداية المبحث الأول من أجل التعرف على الطرق و إجراءات الدراسة من جهة ، و دراسة واقع تطبيق الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير عن طريق قراءة المؤشرات للمؤسسات الإقتصادية بالجزائر من جهة أخرى ، وذلك عن طريق إجراء مقبلات مع المسؤولين و جلب المعلومة ، أما المبحث الثاني فتم فيه عرض نتائج الدراسة من خلال التطرق إختبار صدق و ثبات أدوات الدراسة ، كذلك تحليل توزيع عينة الدراسة حسب متغيرات الشخصية وصولا إلى عرض وتحليل نتائج محاور الدراسة ، أما المبحث الثالث تمحور حول نتائج الدراسة و اختبار الفرضيات ومناقشتها وذلك بعرض التحليل الإحصائي لنتائج الاستبانة باستخدام برنامج SPSS V22 لقياس أثر مساهمة الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير في قياسالأداء الإستراتيجي للمؤسسة؛ أما الخاتمة فذكر فيها الباحث حوصلة لأهم النتائج والتوصيات المتوصل إليها من هذه الدراسة .

ذ- صعوبات الدراسة:

يتمثل أهم عائق لهذه الدراسة في جانب التطبيقية ؛ فقد واجهت الباحث عقبة تمثلت في نقص التعاون من طرفمعظم المؤسسات، حيث اتسمت بعض الإجابات بالغموض والسطحية وعدم الدقة، وهذا راجع إلى البيروقراطية التي تتميز مؤسساتنا الإقتصادية الجزائرية ؛

خوف بعض العمال وخاصة من الإدارة العليا من المساءلة وكشف العيوب، بالإضافة إلى صعوبة الدخول إلى المؤسسات ومقابلة المسؤولين عليها؛

عند الذهاب إلى المؤسسات المحلية و الوطنية و حتى الأجنبية منها ، وأردنا توزيع الاستبيان ومعالجة إجراء مقابلة لم نلق أي استجابة من أغلبيتهم ، وهناك بعض المؤسسات من استلمت الاستبيان ولم يسترجعه، والسبب كان موحد وهو انه لا يوجد وقت وكثرة الانشغالات واستقر الأمر إلا في المؤسسات محل الدراسة؛.

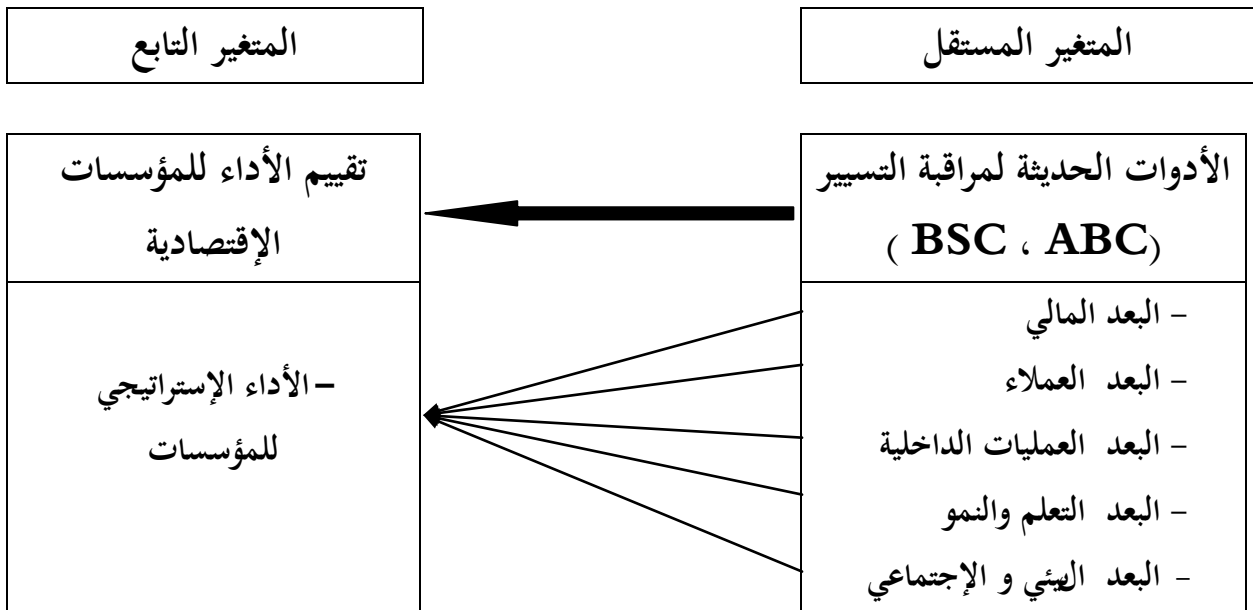
قلة الأبحاث والدراسات التي تربط العلاقة بين الأدوات الحديثة و تقييم الأداء الإستراتيجي للمؤسسات الإقتصادية الفاعلة في الإقتصاد المحلي و الوطني .

ر- نموذج الدراسة:

الشكل الموالي يعرض على نحو أولي المتغيرات الرئيسية للدراسة هي (الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير) من جهة، (والأداء الإستراتيجي من جهة أخرى).

فقد سعى الباحث لوضع تصميم لنموذج الدراسة ليقدم تفسيراً لأبعاد الدراسة ويسمح بتحقيق أهدافها، حيث يعكس النموذج المتغير المستقلة ومتغيراتها الفرعية، والمتغير التابع ومتغيراتها الفرعية، تناسباً مع فرضيات الدراسة؛ فبالنسبة لمتغيرات المستقل فقد تمثل في الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير و متغيراته الفرعية المتمثلة في (التكاليف على أساس الأنشطة ABC ، بطاقة الأداء المتوازن BSC)، أما بالنسبة للمتغير التابع و المتمثلة في تقييم أداء للمؤسسات الاقتصادية و متغيراته الفرعية (الأداء الإستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية) و المخطط التالي يوضح نموذج مقترح للدراسة :

نموذج الدراسة



الفصل الأول:

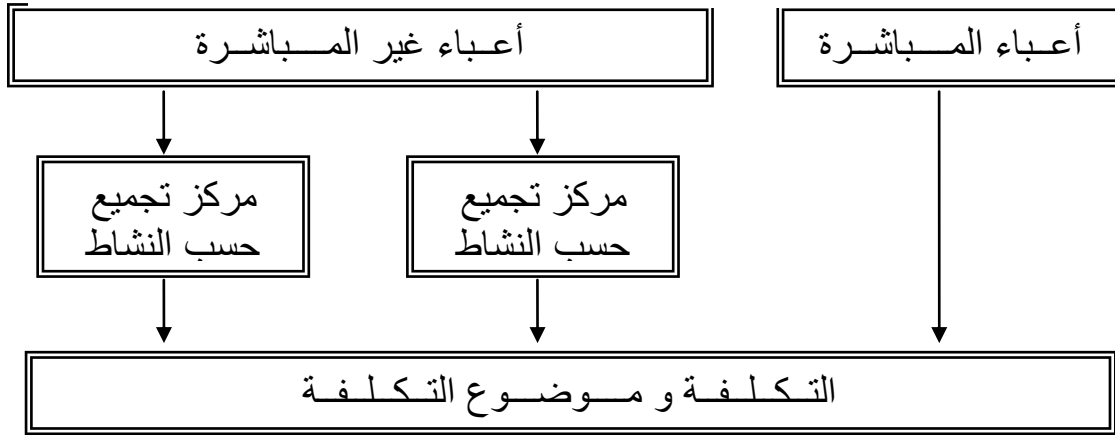
الأدوية الحديثة

لمراقبة التفسير

تمهيد:

إن موضوع قياس الأداء الإستراتيجي وفق الطرق الحديثة لمراقبة التسيير لم يلقى إهتماما كبيرا لدى الباحثين العرب إلا في السنوات الأخيرة حسب علمالباحث وخاصة في رسائل الماجستير والدكتوراه عكس الدول الأجنبية التي اهتم الباحثون فيها باستخدام عدة نماذج وطرق لقياسه، ومن خلال هذه الدراسات استطاع الباحث أن يستفيد من الذين سبقوه في هذا المجال لإثراء أطروحة ودراسة ما لم تدرسه الدراسات السابقة، وقد تم ترتيب الدراسات السابقة باللغة العربية من الأقدم إلى الأحدث، وكذلك بالنسبة للدراسات باللغة الأجنبية.

الشكل رقم (01 / 1): حساب التكاليف الكلية حسب نظام ABC



Source : OCTAVE JOKLTNG.NUGUENA et autres : **Introduction au management de la valeur**, Dunod , 2001, P 109

- 3- وعرفها ناصر نور الدين عبد اللطيف 2006 بأنه " ذلك النظام الذي يقوم أولاً بتخصيص الموارد على الأنشطة التي استفادت منها، ثم تخصيص تكلفة هذه الأنشطة وفقاً لمعدل استفادتها من هذه الأنشطة " ¹
- 4- وركز ناصر دادي عدون 2010 في سنة على أن النظام " يركز نظام التكاليف على أساس الأنشطة (ABC) على فكرة أساسية تعمل على الربط بين الموارد المستخدمة والأنشطة التي تستخدم هذه الموارد، ثم الربط بين تكاليف الأنشطة وبين المنتج أو الخدمة النهائية " ²
- 5- وفقاً لـ Shirin 2015 فإنها عرفت نظام ABC على أنه " يتجمل في إجراء "تفصيل" للأنشطة التي يتم القيام بها لتحقيق الأهداف بطريقة مباشرة (إنتاجية) أو غير مباشرة (غير إنتاجية) وفيه تحدد طريقة ABC الروابط الاستهلاكية والسببية بين المنتجات، الأنشطة والموارد. يتم تحديد هذه الروابط وتصنيفها لتظهر التكلفة مع ثلاثة محركات : " ³
 - محرك الموارد الذي يستخدم لتخصيص الموارد بين الأنشطة. هذا المحرض يسهل تقدير التكلفة.
 - محرك التكلفة الذي يصف مستوى الأداء النشاط واستهلاكه للموارد.
 - محرك النشاط الذي يساوي وحدة العمل. هذا محفز يسمح بتوزيع تكاليف الأنشطة بين كائنات التكلفة .
- 6- وعرفتها لطيفة بكوش 2017 بأن هذا النظام " ⁴
 - نظام لتحميل التكاليف غير المباشرة على مرحلتين ، حيث يقوم في المرحلة الأولى بتحميل التكاليف غير المباشرة على الأنشطة ثم يقوم في المرحلة الثانية بتحميلها على المنتجات بالإعتماد على مسببات التكلفة في كلتا المرحلتين .
 - أحد نظم إدارة التكلفة يقدم معلومات عن الأداء التشغيلي و المالي ، و أداة هامة لتحسين كفاءة وفعالية العمليات " .

¹ ناصر نور الدين عبد اللطيف ، الاتجاهات الحديثة في المحاسبة الإدارية وتكنولوجيا المعلومات ، الدار الجامعية للطباعة و النشر ، الإسكندرية، مصر، 2006 ، ص 218 .
رابط الموقع : https://pmb.univ-saida.dz/busegopac/index.php?lvl=notice_display&id=373808 2021/07/01

² ناصر دادي عدون، عبد الله قويدر الواحد، مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية : المؤسسة العمومية بالجزائر، دار المحمدية العامة ، الجزائر، 2010 ، ص 140 .

³ - Shirin Mirdamadi, et autre, Modèle de coût pour l'évaluation des processus d'inspection (contrôle de conformité et suivi de fabrication) , Institut supérieur de mécanique de Paris , QUALITA' 2015, Mar 2015, Nancy, France. fihal-01149794 , p04
<https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-01149794/document> 02/07/2021

⁴ بكوش لطيفة ، مساهمة التسيير على أساس الأنشطة في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية دراسة الحالة - مجمع صيدال - ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، الجزائر ، 2016 - 2017 ، ص 84

رابط الموقع: http://thesis.univ-biskra.dz/3075/1/Th%C3%A8se_gestion_2017.pdf 03/07/2021 .

الفصل الأول: الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير

* من خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن نظام التكاليف على أساس الأنشطة ABC هو تعتبر بمثابة نظام محاسبة فعال يدمج المعلومات المالية وغير المالية التي تصف العلاقات السببية بين الموارد و الأنشطة و المنتجات ، وهو نظام معلوماتي متكامل متخصص في التكلفة ، فهو يعمل على الحصول المعلومات المالية والتشغيلية التي تستخدم لقياس الأداء من خلال ملائمة ومعالجة التكاليف الغير مباشرة وتحديد الأنشطة التي تستهلك الموارد ، أي يقوم على فلسفة أن الأنشطة تستهلك الموارد ومن ثم فهي المسبب للتكلفة وليست المنتجات وأن المنتجات هي التي تستهلك الأنشطة ، وهذا يعطي نتائج دقيقة لتكاليف الخدمات في المنظمات مما يؤدي إلى اتخاذ القرارات الإدارية السليمة .

ثانيا - مبادئ نظام التكاليف على أساس الأنشطة ABC:

يعتبر نظام التكاليف على ABC حلقة الوصل بين التكاليف (الموارد) وبين أغراض التكلفة، يقود إلى أن المبدأ الأساس له هو أن المنتجات أو أي غرض تكلفة آخر لا يستهلك موارد وإنما يستهلك أنشطة وهذه الأنشطة بدورها تستهلك الموارد ، والهدف من هذا المبدأ الرئيسي هو الربط بين تكاليف الأنشطة والمنتج النهائي وذلك من خلال الربط بين الموارد و الأنشطة التي تستخدم تلك الموارد ، التي تستخدم تلك الموارد، وهذا ما يساعد الإدارة على تركيز إهتماماتها على المنتجات والأنشطة الأكثر فعالية وتأثيرا على زيادة أرباح . كما يركز نظام تخصيص التكاليف على أساس الأنشطة على أسس عديدة لتحميل الأعباء غير المباشرة لتتلاءم مع طبيعة الأنشطة كالاتي :

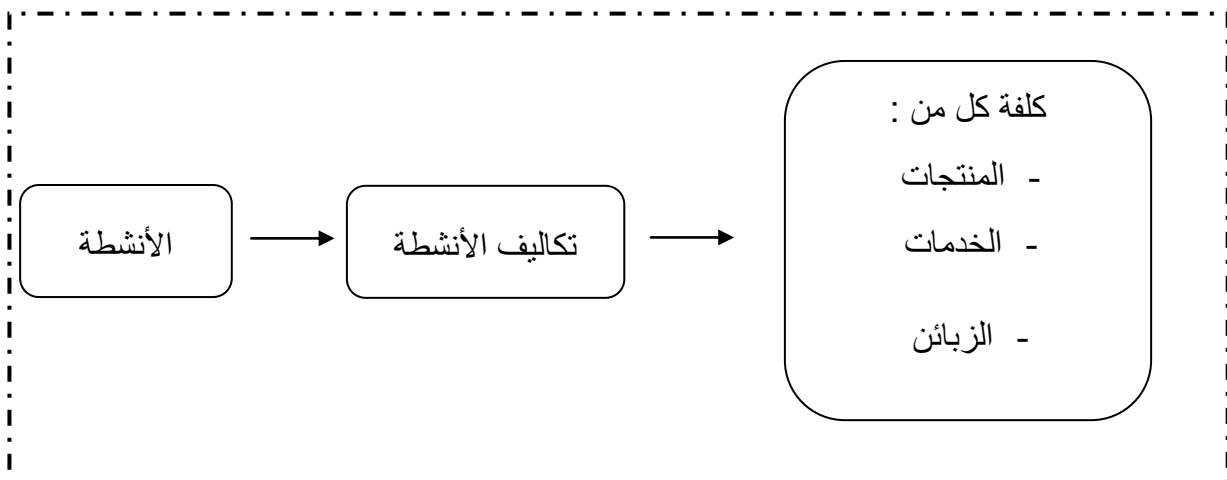
أ- المسارات الحديثة للإنتاج تمثل ميزة (خاصية) غير مستقرة بسبب التطورات التكنولوجية والتنظيمية والتنافسية بقوة مما كانت عليه في السابق .

ب - عمليات تقييم المنتجات مسبقا بما فيها (التمويل، التصميم، التطوير)، وبعد ذلك (التوزيع، المراقبة، خدمات ما بعد البيع) تمثل أهمية متزايدة، وتؤدي إلى تخفيض التكاليف.

ج - حساب التكاليف يعتمد على مبادئ أساسيين، النشاطات تستهلك الموارد والمنتجات تستهلك النشاطات.¹

ويوضح الشكل الموالي مبدأ عمل التكاليف على أساس الأنشطة(ABC)

الشكل رقم (01 / 2): يمثل مبدأ طريقة نظام التكاليف على أساس الأنشطة ABC



Source : Charles Horengren and Others, **Cost Accounting: Managerial Emphasis**, 14th Edition, Prentice Hall Inc, New Hersey, USA, 2012, p: 146.

¹ -Alain BOUTAT et Jean Marc CAPRARO, Comptabilité Analytique de Gestion, presses polytechniques etUniversitaires Romandes, 2e édition, Lausanne, France , 2008, P 213.

المطلب الثاني: مقارنة بين نظام ABC و نظم التكاليف التقليدية وأهم الانتقادات الموجهة لها:

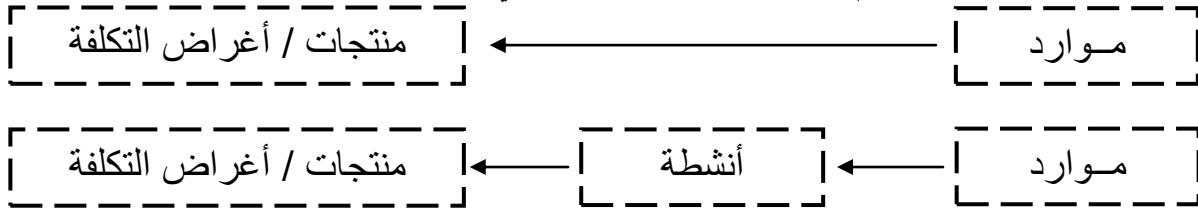
يوجد عدة أسباب متصلة بتغيرات الحاصلة في بيئة الأعمال المعاصرة التي أدت إلى إعادة النظر في أنظمة التكاليف التقليدية من جهة وحتمية اعتماد نظام التكاليف على أساس الأنشطة ABC، بالإضافة إلى أن هذه الأنظمة تتصف بعدة عيوب تجعلها لا تستطيع مراقبة جزء مهم من التكاليف الإنتاجية، ولا تحديد مسبباتها ولا حتى مبالغها، وكذلك اعتمادها على طرق مبسطة وتقريبية في احتساب وتوزيع التكاليف غير المباشرة.

أولا - أهم الانتقادات التي وجهت لنظم التكاليف التقليدية :

- تفترض الأنظمة الكلفوية التقليدية أن المنتجات تستهلك الموارد حسب حجمها الإنتاجية، حيث يتم توزيع التكاليف غير المباشرة على وحدات عمل مرتبطة بحجم الإنتاج (عدد ساعات العمل المباشرة، عدد ساعات دوران الآلة... إلخ)، وبالتالي لا يمكن لأساس تخصيص واحد أن يستوعب بدقة كل مدخلات التكاليف التي إستهلكتها المنتجات، لذا فإن تتبع التكاليف التي تنشأ بسبب أنشطة غير مرتبطة بالحجم يتطلب بالضرورة أسس تحميل مستقلة عن الحجم، أي يجب إيجاد نظام يتتبع تكاليف الأنشطة وليس المنتجات¹.

والشكل الموالي يوضح الإختلال والربط كما يجب أن يكون حسب الأنظمة الكلفوية التقليدية

الشكل رقم (01 / 3): إهمال دور الأنشطة في الأنظمة الكلفوية التقليدية



المصدر : محمد كنوش ، نظام ABC ودوره في تحسين الأداء و إستدامته بالمؤسسة ، مجلة جديد الإقتصاد ، العدد : 04 ، الجمعية الوطنية للاقتصاديين الجزائريين الشارقة ، الجزائر ، 2009 ، ص 12.

- لكل نظام محاسبي مدخلات ومخرجات ، حيث تستند الأنظمة التقليدية للتكاليف في معظمها إلى المتغيرات المالية ، لذلك فإن مدخلات البيانات والمعلومات في هذه الأنظمة تعتمد أساسا على المحاسبة المالية وكأن محاسبة التسيير جزءا منها ، أما من حيث المخرجات فينحصر تقديم المعلومات اللازمة لإعداد القوائم المالية ، في حين يستند نظام التكاليف على أساس الأنشطة إلى معلومات مالية وغير مالية كتكلفة كل من الموارد والأنشطة والمنتجات وغير المالية كالأنشطة المنفذة ، الوقت المطلوب والموارد المستهلكة².
- في الشركات المتعددة المنتجات يتم وبشكل كبير تشويه تكلفة المنتج ، بسبب تجاهل تعقيدات الأنشطة الإنتاجية الحديثة ، وهذا راجع بالأساس لإستخدام الأنظمة التقليدية علاقات مبسطة في توزيع التكاليف، مع العلم أن هذه الأنظمة رغم اعتمادها على المتغيرات المالية إلا أن متطلبات العملية الإنتاجية الحديثة تعتمد أساسا على عناصر التكاليف الإضافية التي تكون في معظمها ثابتة³.

¹- غريب جبر غنام ، تطور طرق تحميل التكاليف الصناعية غير المباشرة في ظل إقتصاد المعرفة ، بحث مقدم للمؤتمر العلمي السنوي الدولي الخامس ، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية ، جامعة الزيتونة الأردنية - عمان ، الأردن في الفترة من 27-28/04/2005 ، ص 44 .

² - محمد علي أحمد السيد ، منى سالم حسين المرعي ، تخصيص التكاليف على الأنشطة أسلوب جديد للقياس مقارنة بالأنظمة التقليدية ، مجلة تكريت للعلوم الإدارية و الإقتصادية ، المجلد 02 ، العدد 03 ، كلية الإدارة و الإقتصاد جامعة تكريت ، العراق ، 2006 ، ص 122 - 123

³ - نصر عبد الكريم ، محمد الكخن ، مستلزمات تطبيق نظام التكاليف على أساس النشاط في بعض الشركات الفلسطينية - دراسة نظرية ميدانية - ، مجلة الإدارة العامة ، المجلد 36 ، العدد 04 ، جامعة البتراء الأردنية ، الأردن ، 1997 ، ص 32

الفصل الأول: الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير

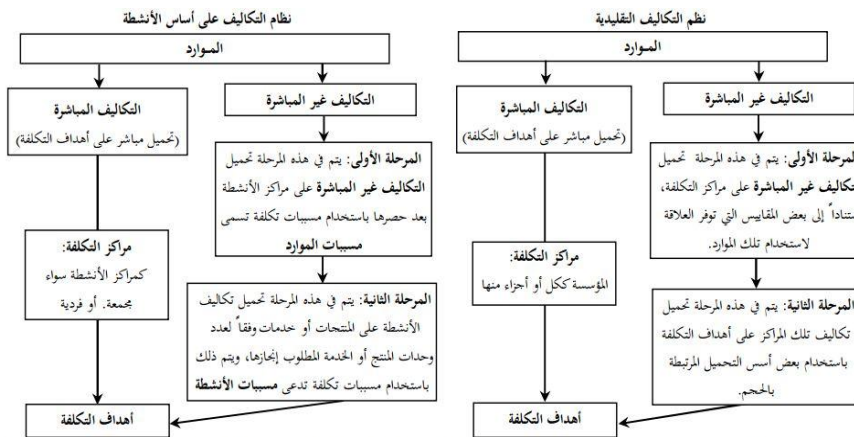
- عدم قدرة الأنظمة التقليدية على إنشائها للقيمة و إنطوائها على نفسها ، فينتظر من هذا النظام ليس فقط إعطاء قراءة لإستهلاك الموارد كما هو الحال بالنسبة لأنظمة التكاليف التقليدية ، وهذا سواء حسب كل مركز مسؤولية أو كل منتج ، وإنما الواجب أيضا إقتراح قراءة لمسار إنشاء القيمة من طرف المؤسسة وبتحقيق هذا الشرط ، تتحقق مهمة نظام محاسبة التسيير بالمساهمة فيما أعتبر دائما مفتاح المردودية : التسيير المتزامن للتكاليف والقيمة¹ .

ثانيا- مقارنة بين أنظمة التكاليف التقليدية و نظام التكاليف على أساس الأنشطة ABC:

- الفوارق بينهما من جانب تحميل التكاليف : يقدم تحميل التكاليف معلومات تفصيلية عن تكلفة كل الموارد والأنشطة و أهداف التكلفة ، حيث يقوم نظام ABC على ربط التكاليف بأهداف التكلفة بأسلوب يهدف التقليل من عناصر التكاليف غير المباشرة ، بدلا من الإعتماد على ربط عناصر التكاليف غير المباشرة بمراكز التكلفة وإعادة توزيع مراكز الخدمات على مراكز الإنتاج ثم تحميل هذه الأخيرة على وحدات الإنتاج ضمن النظم التقليدية ، وهو ما يمكن توضيحه من خلال الشكل الموالي

الشكل رقم (01/4): الفروقات الجوهرية لتحميل التكاليف بين أنظمة التكاليف التقليدية و نظام التكاليف على أساس

الأنشطة ABC



Source : Edward Blocher and Others, **CostManagement : A Strategie emphasis**, McGraw-Hill/Irwin, New York , USA, 2010, p: 130

- الفوارق بينهما من جانب حساب التكاليف : ويوضح الجدول الموالي أهم أوجه الاختلاف بين الأنظمة التقليدية لحساب التكاليف ونظام محاسبة التكاليف على أساس الأنشطة

¹ - درجمون هلال ، المحاسبة التحليلية : نظام معلومات للتسيير ومساعدة على إتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية - دراسة مقارنة - ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم الاقتصادية كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير ، جامعة بن يوسف بن خدة ، الجزائر ، 2004 - 2005 ، ص 177 نقلا عن : P.MEVILLEC, LA GESTION SIMULTANEE DES COUTS ET DE LA VALEUR - www.iae.univ-nantes.fr -

² - عربوة محاد، قياس وتقييم الأداء في القطاع الصحي في إطار الحوكمة باستخدام نظام التكاليف على أساس الأنشطة (ABC) ، مجلة التنمية والاقتصاد التطبيقي ، المجلد 02، العدد 04، جامعة المسيلة، الجزائر ، 2018، ص 46 . رابط الموقع: <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/83645> 2021/07/08

الفصل الأول: الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير

الجدول رقم (01 / 1): الاختلافات الجوهرية بين نظام الـ ABC والأنظمة التقليدية لحساب التكاليف

| عناصر | الأنظمة التقليدية | نظام التكاليف على أساس الأنشطة ABC |
|---------------------|--|---|
| توفير المعلومات | تقدم معلومات تكلفة شاملة عن وظيفة كاملة، أي أن التكلفة تكون تجميعية لمختلف الأنشطة في مختلف الأقسام التيمر بها المنتج | قدم معلومات تفصيلية عن كل نشاط من الأنشطة داخل أيقسم |
| وجهة النظام | التركيز على المنتجات و إعتبارها هدف التكلفة الأساسي | التركيز على الأنشطة و إعتبارها هدف التكلفة الأساسي |
| مؤشرات قياس التكلفة | تستخدم معدل تحميل (واحد) للتكاليف الصناعية غير المباشرة داخل المعمل أو يتم إستخدام معدل تحميل متخصص لكل قسم إنتاجي ويتم تحديده بقسمة مجموع التكاليف غير المباشرة المخططة على أساس التحميل المختار. | يستخدم مؤشر تكلفة لكل نشاط داخل كل قسم إنتاجي، ويتم قياسه بقسمة تكلفة النشاط المحددة على مقياس المخرجات لذلك النشاط، أي العامل المسبب لتكلفة ذلك النشاط |
| طرق تجميع التكلفة | تستخدم مجمع واحد للتكاليف الصناعية غير المباشرة في كل قسم أو عدة مجمعات للمؤسسة | يستخدم عدة مجمعات في القسم الواحد وتتعدد بتعدد الأنشطة لتسهيل حساب تكلفة وحدة النشاط |
| إعتمادات التحميل | تستخدم مجمع واحد للتكاليف الصناعية غير المباشرة في كل قسم أو عدة مجمعات للمؤسسة. | في الغالب لا يستند العامل المسبب إلى متغيرات مالية، بلمتغيرات أخرى مثل الوقت، عدد الأجزاء، كمية الإنتاج |
| حساب التكلفة | تحدد تكلفة المنتج بقسمة مجموع التكاليف على كمية الإنتاج | تحدد تكلفة المنتج بتجميع كلف الأنشطة التي قامت بينائه |
| أساليب التشغيل | يمكن أن يكون التشغيل يدويا أو بالحسابات | يتم التشغيل بالحسابات المتقدمة جدا |

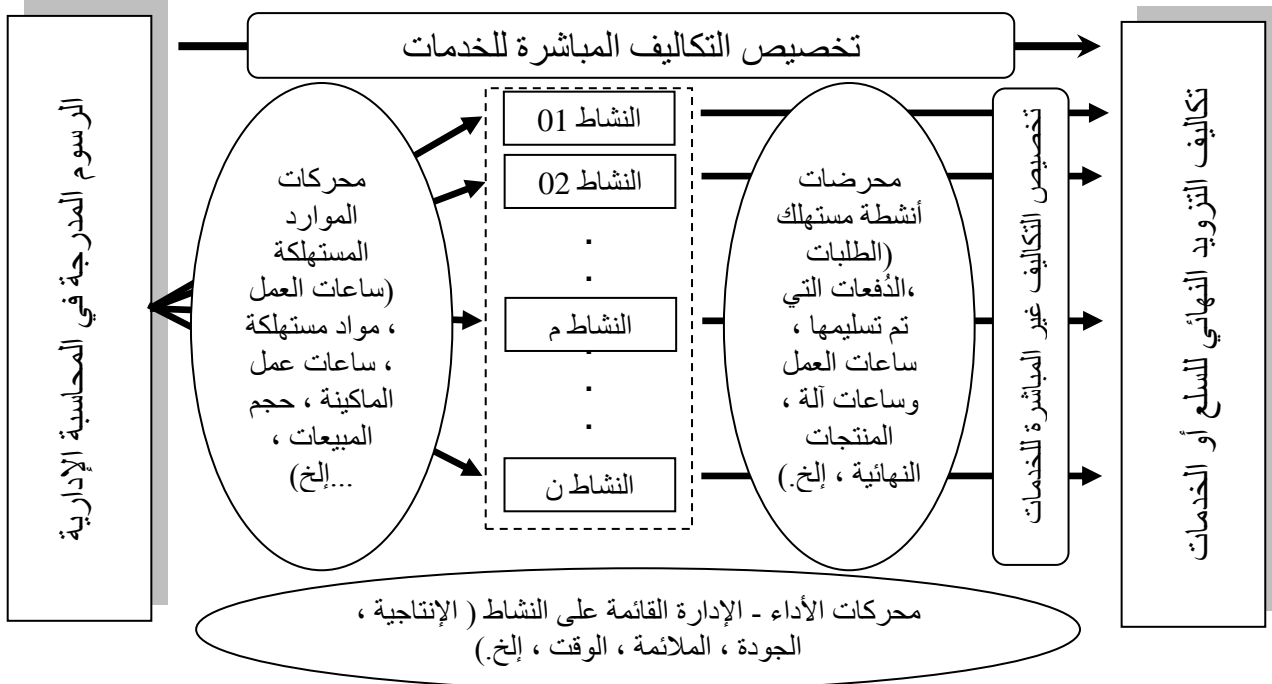
المصدر : من إعداد الباحث بالإستعانة بـ

عمر محمد هديب، " نظام محاسبة التكاليف المبني على الأنشطة في الشركات الصناعية في الأردن وعلاقته بالأداء"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في المحاسبة، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، عمان-الأردن، 2009، ص 53.

- الفوارق بينهما من جانب التكلفة الكاملة وتخصيصها : تعتمد محاسبة التكاليف التقليدية على نماذج تخصيص معينة التكاليف غير المباشرة وعلى مبادئ الاستغلال الأمثل للموارد التي يمكن من الواضح أنها عفا عليها الزمن في السياق الحديث للمنظمات ، تتطلب نماذج التكلفة الكاملة الكلاسيكية مزيداً من التفكير نحو مناهج جديدة ، مثل التكلفة على أساس النشاط (ABC) و الإدارة القائمة على النشاط (ABM) ، بناءً على العروض المحدثه، حيث يجعل نموذج التكلفة ABC من الممكن على وجه الخصوص إعادة النظر في طبيعة وأصل الأحمال المستحقة داخل المنظمة ، لدراسة قانون الاختلاف والوضع نشر الأنشطة أثناء تقييم الخدمات النهائية . يتم تخصيص المصروفات غير المقسمة إلى كائنات التحليل بناءً على معايير أقل تعسفي (مولدات الموارد المستهلكة ، محفزات الأنشطة ، إلخ) من المعلنات المعتادة لتخصيص الرسوم المشتركة للخدمات النهائية . النشاطات .¹ والشكل الموالي يوضح منهج التكلفة الكاملة لنظام ABC

¹ - Alain Boutat-Ortwein von Moli, Comptabilité de gestion , Université de FRIBOURG , Bade-Wurtemberg , Germany , 2017 , p: 99
2021/07/09 https://kupdf.net/download/comptabilite-analytique-alain-boutat-support-de-cours-pdf_59dd47db08bbc54910e65f42_pdf

الشكل رقم (01 / 5): رسم توضيحي لمنهج التكلفة الكاملة وفقاً لنموذج ABC



Source : Alain Boutat-Ortwein von Moli, **Comptabilité de gestion** , Université de FRIBOURG , Bade-Wurtemberg , Germany , 2017 , p: 100

المطلب الثالث : تطبيق نظام التكاليف على أساس الأنشطة ABC

تعتمد النظم التقليدية على تخصيص التكاليف غير المباشرة على مرحلتين ، الأولى تخصيص تكاليف الأقسام الثانوية على الأقسام الرئيسية ، و الثانية تخصيص ما تجمع لدى الأقسام الرئيسية على المنتجات ، كذلك بدوره نظام التكاليف على أساس الأنشطة ABC يتضمن مرحلتين ، تختص الأولى بتحديد مجموعات تكلفة الأنشطة بينما تتناول الثانية نصيب المنتجات أو خطوط الإنتاج من هذه المجموعات ، هذا على المستوى النظري ، أما عمليا فإن مراحل تطبيق نظام ABC تختلف من مؤسسة إلى أخرى ويتوقف ذلك على طبيعة المؤسسة والأهداف المتوخاة من النظام¹ .

يعتمد تطبيق نظام التكاليف على أساس الأنشطة على مراحل بنائه وخطوات تصميمه ، وبما أن الهدف من تطبيق نظام التكاليف على أساس الأنشطة ليس فقط تخصيص التكاليف غير المباشرة بل يتعداه إلى قياس وتسعير كل الموارد المستخدمة لدعم الإنتاج وتسليم المنتجات أو الخدمات للعملاء وتحديد ربحية الزبون ، لذا فإن تصميم النظام يجب أن يكون إطارا متكاملًا وشاملا يحدد أولا الأنشطة التي تستهلك الموارد ثم يتتبع مصادر التكاليف التي ارتبطت بتلك الموارد الخاصة بالأنشطة ثم تخصيص تكاليف النشاط على المنتجات من خلال تحديد موجه الكلفة لكل نشاط، وذلك بحساب معدل كلفة لذلك الموجه واستخدامه كأساس لتحميل النشاط على وحدة المنتج النهائي² .

¹ - محمد كنوش ، نظام ABC ودوره في تحسين الأداء و إستدامته بالمؤسسة ، مجلة جديد الإقتصاد ، العدد : 04 ، الجمعية الوطنية للاقتصاديين الجزائريين

الشرافة ، الجزائر ، 2009 ، ص 14 . رابط الموقع: <https://www.asip.cerist.dz/en/article/71320> 2021/07/11

² - عزازية سارة ، تكامل نظامي التكاليف والإدارة على أساس الأنشطة واستخدامها في نظام تقييم الأداء الشامل وفقا لبطاقة العلامات المتوازنة ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في المحاسبة كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير ، جامعة باجي مختار - عنابة - ، الجزائر ، 2016 - 2017 ، ص 70 . رابط الموقع: <https://www.ccdz.cerist.dz/admin/notice.php?id=0000000000000857767000000> 2021/07/11 .

أولاً - متطلبات تنفيذ وبناء نظام التكاليف على أساس الأنشطة ABC :

بناء نموذج تنفيذي لنظام ABC يرى (كومبتون ، 1996) أنه يجب توفر ست خطوات ، يمكن توضيح أهم مراحل بناء نظام التكاليف على أساس الأنشطة كما يلي¹ :

● **تشكيل الفريق** : يجب تجميع فريق متعدد التخصصات لتصميم نظام ABC يعكس بشكل صحيح عمل الشركة ، حيث اختيار هذا الفريق والمكلف بالمشروع بدوام كامل و أن يكون من ثلاثة إلى خمسة أشخاص ، و يجب أن تشمل ممثلين عن التصنيع والتسويق والمعلومات الإدارية أنظمة (MIS) والمحاسبة ، يجب أن يكون جميع أعضاء الفريق منفتحين وعلى دراية حول عمليات الشركة وتحظى باحترام كبير، وتكوين الفريق من مختلف دوائر المؤسسة يوفر نقل المعرفة ، ونشر الوعي بفوائد النظام .

● **قرارات إختيار التصميم** : لتحديد خيارات تصميم نموذج لنظام ABC ، يجب اتخاذ ستة قرارات رئيسية من خلال

الإجابة على الأسئلة مهمة قبل الشروع في عملية بناء النظام وهي كما يلي :

- هل يجب دمج النظام مع النظام الحالي أم يجب أن يكون نظامًا مستقلاً ؟ ، - ما مدى دقة النظام؟

- هل يجب أن يكون التصميم الأولي معقدًا أم بسيطًا ؟ ، - هل ينبغي الموافقة على تصميم رسمي قبل التنفيذ ؟

- هل يجب على النظام الإبلاغ عن التكاليف التاريخية أو المستقبلية؟

● **التدريب** : هو عملية مستمرة طوال حياة المشروع ، فالتدريب عامل مهم لتطبيق فعال للنظام ، وعند تصميم أي برنامج تدريبي يجب معالجة ثلاث مجموعات وعناصر هي :

- **الإدارة** : يجب أن يكون لدى الإدارة معرفة كافية عن ABC و الفوائد المحتملة و المتوقعة لنظام ABC .

- **المنفذون** : يجب أن يكون لدى فريق التنفيذ معرفة كافية احتياجات التصميم الفني وقدرات نمذجة البرامج وتنظيم المشروع ، يجب أن تكون لديه المعرفة الكافية حول تقنية تصميم النظام ، ومهارات التصميم المعلوماتية.

- **المستخدمون** : يجب على كل من يستخدم النظام أن يفهم مزايا نظام معلومات ABC و كيف يمكن استخدام هذه المعلومات في صنع القرار .

● **جمع المعلومات**: هو تحديد متطلبات المعلومات لمستخدميها ويعد عنصر حيوي في تنفيذ نظام ABC ، يجب على كل

مرحلة من مراحل جمع المعلومات أن تشمل عضوًا من فريق التنفيذ والمستخدم ، يجب استكشاف النظام والمعلومات اللازمة

كمتطلبات لكل مستخدم عن طريق محاولة الإجابة على الأسئلة التالية : ما هي القرارات الرئيسية التي يجب أن تأخذها ؟ ما

هي معلومات التكلفة الأخرى التي ستكون مفيدة في تنفيذ المسؤوليات ؟ ، التوثيق وتدوين الملاحظات لمراجعات السجلات

والملاحظات ، المقابلات والاستبيانات والواجهات مع أنظمة المعلومات الموجودة هي بعض من التقنيات التي يمكن

استخدامها في هذه الخطوة .

● **إنشاء نموذج لنظام ABC** : هذه هي أهم خطوة في تصميم ملف نظام معلومات ABC. يحتوي كل نموذج على

مجموعة من الموارد ومحركات الموارد والنشاطات والمراكز والأنشطة ومحركات التكلفة وعناصر التكلفة وأهداف التكلفة. مخطط

التدفق هو موصى به لاكتساب فهم أفضل لتعقيدات تخصيص التكلفة كنقطة البداية ، يمكن استخدام المخطط التنظيمي في

النموذج. عملية التحويل المخطط التنظيمي لمخطط انسيابي ABC عن طريق تقسيم المهام إلى أقسام ، تسمى مراكز الموارد

¹ - Ayse Pinar GURSES, An Activity- Based Costing and Theory of Constraints Model for Product- Mix Decisions, Thesis submitted to the Faculty of the Virginia Polytechnic Institute and State University in partial fulfillment of the requirements for the degree of Master of Science in Industrial and Systems Engineering , Blacksburg , Virginia , June 1999 , P : 14-16
<https://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.424.2510&rep=rep1&type=pdf> 2021/07/12

الفصل الأول: الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير

ومراكز النشاط التحلل الوظيفي ، للقيام بذلك يجب إنشاء مراكز النشاط في هذه الخطوة ، كل الأنشطة ذات الصلة لإنجاز سمة معينة يجب تجميعها. هذه المجموعات من الأنشطة لتشكيل مراكز النشاط. ستعمل أنشطة التجميع على تقليل مستوى التفاصيل إلى حد كبير ، ولكنه سيقلل أيضًا من مقدار الجهد المطلوب. القاعدة العامة الجيدة هي عدم القيام بذلك لديها أكثر من 20-25 مركز نشاط لمشروع ABC .

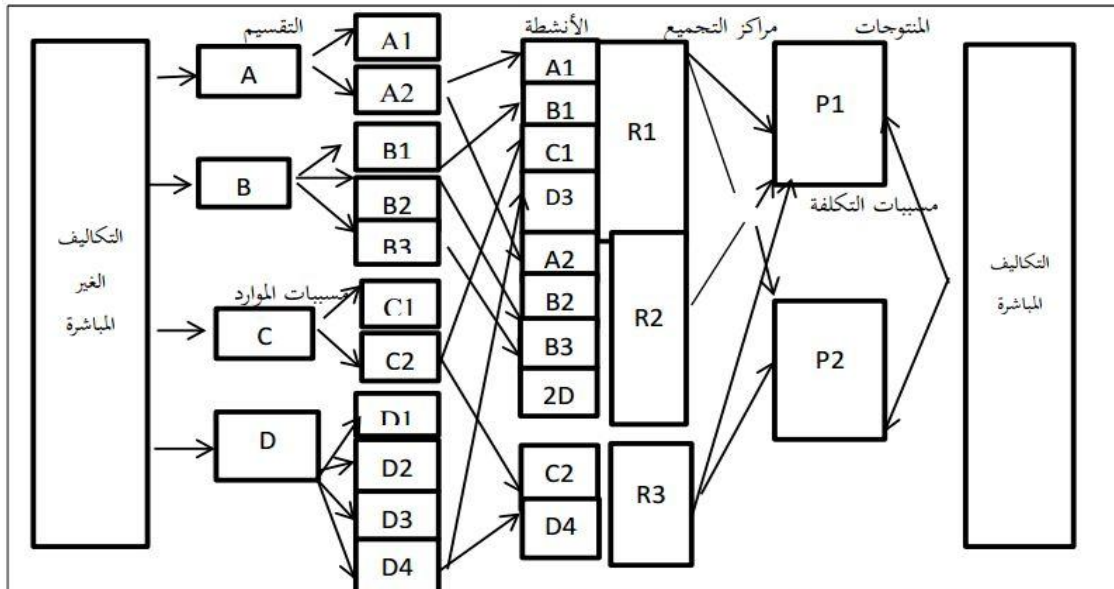
يعد تحليل وتحديد الموارد ومحركات التكلفة خطوة حاسمة في بناء نموذج لمشروع ABC. قاعدة عامة يجب إتباعها في اختيار الموارد و محركات التكلفة هي اختيار السائقين الذين سيظهرون علاقة السبب والنتيجة. بعد يتم تحديد محركات الموارد والتكلفة ، وتخصيص الموارد لمراكز النشاط ، أخيرًا يتم تخصيص الأنشطة في مراكز النشاط للمنتجات اعتمادًا على الأنواع أنشطة يجب استخدام تقنية الكمبيوتر خاصة في هذه الخطوة .

- **مراجعة وتقييم نموذج ABC :** يجب على نظام ABC أن يمر بمرحلة ما بعد التنفيذ مثل أي مبادرات نظام أخرى ، من خلال الكشف عن المشاكل الخفية وحلها ، وضبط مكونات النظام بدقة ، ويجب أن يتعلم المستخدمون كيفية تشغيل النظام ، لضمان تحقيق النتائج المرجوة ، يجب أن يكلف أعضاء من فريق التكوين بالكشف عن المشاكل أو العوائق ، عن طريق مراقبة الأعمال وتعديلها ، وتقديم توصيات حول تحسينات النظام في مستقبل .

ثانيا - خطوات تصميم نظام التكاليف على أساس الأنشطة ABC :

يختلف تصميم النظام الواجب وضعه للتكاليف من مؤسسة لأخرى تبعًا لاختلاف حجم النشاط والظروف المحيطة بكل مؤسسة وعادة يتوقف تصميم النظام على حجم المؤسسات وتكاليف إدارتها ، إلى جانب طبيعة المنتجات التي تنتجها. والشكل الموالي يوضح أكثر المراحل المتبعة في تصميم نظام التكاليف على أساس الأنشطة .

الشكل رقم (01 / 6): المراحل المتبعة في تطبيق أسلوب التكاليف على أساس الأنشطة ABC



Source : Langlois.L & Bonnier. C.B , Edition, Alger, 2008, P 84

يتمحور منطق نظام التكلفة على أساس الأنشطة في أنه كلما زادت مراكز التكلفة المرتبطة بأسس تخصيص محددة، زادت دقة عملية تحديد تكاليف الأنشطة فتخصيص التكاليف على المنتجات من خلال قياس ما تستخدمه المنتجات المتنوعة من أسس

تخصيص الأنشطة المختلفة ويؤدي هذا إلى تحديد تكاليف المنتج بشكل أكثر دقة، وهي ما تسمى بـتأسيس تخصيص التكلفة حيث نجد أن مقياس النشاط لكل مركز تكلفة يستخدم كأساس لتخصيص التكلفة، قبل التطرق إلى مختلف خطوات إعداد نظام التكلفة على أساس الأنشطة لا بأس أن نذكر بـتأسيسها¹.

وتتمحور معالم تطبيق نظام التكلفة على أساس الأنشطة في مجملها على سبع مراحل نذكرها كالآتي:²

• الخطوة الأولى : تحديد المنتجات المختارة كأغراض تكلفة

تحدد المنتجات النهائية كأغراض للتكلفة وفقاً لأهداف المؤسسة من خلال حساب إجمالي التكاليف أولاً ثم حساب تكلفة إنتاج وتوزيع الوحدة من كل المنتجات.

• الخطوة الثانية: تحديد التكاليف المباشرة للمنتجات

في هذه المرحلة تحدد تكاليف المؤسسة المباشرة والتي تتضمن تكاليف المواد الأولية المباشرة وتكاليف المستخدمين المباشرة المتعلقة مباشرة بالوحدات المنتجة وتخصص مباشرة على المنتجات باستخدام ساعات العمل المباشر والكميات وغيرها

• الخطوة الثالثة : إختيار أسس التخصيص المستخدمة لتخصيص التكاليف المباشرة على المنتجات (تحديد

الأنشطة)

- تعريف الأنشطة : يوجد عدة مفاهيم كل حسب وجهة نظره وفترة زمانه ، نلخصها في الآتي :

1- وفقاً لـ طينيب 1998 فإنه عرف الأنشطة على أنها " مجموعة من العمليات المتجانسة، تتميز بتحقيق سلسلة من القيمة وتستهلك الموارد، أي أن الأنشطة تحدد مختلف الخدمات حيث تظهر المؤسسة كمجموعة من الأنشطة التي لها علاقة مع بعضها البعض في إطار عملية التحديد"³؛

2- وحسب BOUIN وSIMON 2002 فإن النشاط هو " مجموعة من المهام الأساسية المستعملة لمجموعة من الموارد (الوقت، الأفراد، الآلات، المعلومات....) بغرض تحقيق نتيجة معينة، (قطعة محولة، فاتورة، طلبية مرسله... (أو كسب زبون داخلي أو خارجي، على سبيل المثال: مسك طلبية، إرسال طلبية، استلام توريدات، تشكيل قطعة معدنية، إعداد فاتورة، إعداد لوحة قيادة، استقبال زبون في شباك، تحضير ملف قرض زبون... وغيرها"⁴؛

¹ - محمد شفيق حسين الطنيب ، محاسبة التكاليف الصناعية ، دار المستقبل للنشر والتوزيع ، الطبعة : 03 ، عمان، الأردن، 1998 ، ص 51.
رابط الموقع: <http://213.6.8.28:310/records/1/4858.aspx> 2021/07/13

² - مؤيد محمد الفضل، عبد الناصر إبراهيم نور، محاسبة التكاليف مدخل إداري، دارالمسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2002، ص 268.

³ - ماهر موسى درغام ، مدسوفالمقومات الأساسية اللازمة لتطبيق نظام تكاليف الأنشطة في الشركات الصناعية فقطاع غزة ، مجلة الجامعة الإسلامية بغزة ، سلسلة الدراسات الإنسانية ، المجلد : 15 ، العدد : 02 ، الجامعة الإسلامية بغزة ، فلسطين ، 2007 ، ص 608.

رابط الموقع: <file:///C:/Users/Galaxynet/Downloads/1036-3262-1-PB.pdf> 2021/07/01

⁴ -Xavier BOUIN & François- Xavier SIMON, « Les Nouveaux visages du contrôle du Gestion » Outils et comportements, DUNOD, Paris, 2002, p175

- تصنيف الأنشطة : تصنف الأنشطة من وجهة نظير العميل على نوعين مهمين، كالتالي¹:
- ✓ أنشطة مضافة للقيمة: وهي تلك الأنشطة التي تزيد من قيمة المنتج من خلال ما أضافته من قيمة على النشاط، حيث انه إذا استبعد هذا النشاط سيؤدي في النهاية إلى تخفي قيمة المنتج إلى العميل مما يؤثر سلبا على المبيعات.
- ✓ أنشطة غير مضافة للقيمة: وهي كل الأنشطة التي لا تزيد من قيمة النشاط نفسه وبالتالي لا تضيف من قيمة المنتج، وغالبا ما تعتبر تكلفة هذه الأنشطة كتكلفة ضائعة نتيجة ما تتحمله المؤسسة من أداء هذه الأنشطة، لذلك لا بد من تخفي هذه الأنشطة حتى يمكن تخفي التكلفة بدون تخفي طاقة خدمة المنتج للعميل.
- وهناك من المؤلفين من يحدد الأنشطة مضافة للقيمة بتلك التي تتسم بالخصائص التالية²:
- أنشطة تضيف قيمة من وجهة نظر العميل.
- أنشطة تؤدي بأقصى درجة من الكفاءة .
- أنشطة تؤدي إلى تحقيق الهدف الأساسي للمؤسسة.
- بما أن النشاط يتكون من مجموعة من المهام فإن أهميته وقيمته تتوقف على أهمية وقيمة مختلف مهامه، مما يتطلب دائما تحليل الأنشطة حسب مهامها من حيث أهميتها بالنسبة للعميل ودرجة كفاءتها ومدى ضرورتها لتحقيق أهداف المؤسسة، ومن ثم يتم الاستغناء عن المهام غير مضافة للقيمة لتخفيض التكاليف
- أنواع الأنشطة : ويمكن تقسيمها بشكل عام إلى أربعة أنواع رئيسية³:
- ✓ أنشطة المدخلات (**Input Activities**) : و يقصد بها تلك الأنشطة المتعلقة بالإستعداد لصناعة المنتج أو تقديم الخدمة، ومن الأمثلة على هذه الأنشطة نشاط البحث والتطوير ، ونشاط شراء المواد الأولية.
- ✓ أنشطة العمليات (**Processing Activities**) : و يقصد بها تلك الأنشطة المتعلقة بتصنيع المنتجات أو تقديم الخدمات ، ومن الأمثلة على ذلك أنشطة تشغيل الآلات المستعملة في إنتاج المنتج أو تقديم الخدمات ، ونشاط التخزين.
- ✓ أنشطة المخرجات (**Output Activities**) : تلك الأنشطة المتعلقة بالتعامل مع الزبائن كنشاط بيع المنتجات أو تقديم الخدمات .
- ✓ أنشطة إدارية (**Administrative Activities**) : هي تلك الأنشطة التي تدعم الأنشطة الثلاثة سابقة الذكر ، ومن الأمثلة على الأنشطة الإدارية نشاط الخدمات القانونية ونشاط خدمات المحاسبة .

1 - أمير إبراهيم السحال، تصور مقترح لتطبيق نظام التكاليف المبني على الأنشطة ABC في الشركات الصناعية الفلسطينية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في المحاسبة والتمويل، الجامعة الإسلامية غزة، 2005، ص 43.
رابط الموقع: <http://alqashi.com/th/th69.pdf> 14/07/2021

2 - L.Langlois et autres, contrôle de gestion, Berti éditions, Alger, 2008, p80.

3 - أحمد حسن ظاهر ، المحاسبة الإدارية ، الطبعة الأولى ، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان ،الأردن، 2002، ص 190..
رابط الموقع: https://pmb.univ-saida.dz/busegopac/index.php?lvl=notice_display&id=374328 14/07/2021

- تحديد الأنشطة:

1- وفقاً لـ Bescos وMendoza 1994 فإنه يتم تحديد الأنشطة " عن طريق عمل قائمة بكافة الأنواع المختلفة للعمل داخل المنظمة مثل المناولة، التعبئة، التغليف والفحص. ونظراً لأن القائمة تحوى المئات من الأنشطة المختلفة فإنه يتم إعادة تصنيف تلك الأنشطة إلى مجموعات متجانسة، تؤدي إلى إختصار عدد الأنشطة والوصول إلى أوعية تكلفة متجانسة مما يقلل بدوره من عدد مسببات التكلفة المستخدمة في عمليات التحميل، كما سيسهل عملية التطبيق"¹

2- تحديد الأنشطة بهذه الكيفية يعتمد على ما جاء Porter 1999 في تحليله لسلسلة القيمة المتعلقة بالنشاطات، ونجد أن هناك عدة مستويات للأنشطة (أنشطة مرتبطة بأداء خدمات عامة، أنشطة مرتبطة بأداء خدمات إنتاجية، أنشطة مرتبطة بدفعات الإنتاج، أنشطة مرتبطة بوحدة المنتج...) وكل مستوى يرتبط بعدة مسببات للتكلفة، ويتم في الأخير إقرار ارقائمة النشاطات وتحديد المواصفات المتعلقة بها (الاسم، التعريف، مصدر النشاط، المستفيد من النشاط، الموارد المستهلكة التي يتطلبها، إحصاء الوقت اللازم لكل نشاط، درجة إنشاء القيمة).²

- قياس و تحديد تكلفة الأنشطة :

بعد تجميع الأعمال في صورة أنشطة، يتم تحديد التكاليف المجمعة لكل نشاط على حد ³، حيث كلفة النشاط هي مجموع تكاليف عوامل الإنتاج (الموارد) التي يمكن تتبعها، وتبين أنها تخص وتشكل هذا النشاط، ويتطلب تحديد تكلفة النشاط حصر تكاليف الموارد التي تستهلك بمعرفة كل النشاط خلال فترة معينة، ويعتبر ذلك تبويبا للتكلفة طبقاً لعلاقتها بالأنشطة المنفذة خلال هذه الفترة، الأمر الذي يحقق الرقابة على تكاليف الطاقات المتاحة للأنشطة، ويتم تتبع التكاليف الخاصة باستخدام الموارد على الأنشطة من خلال فحص العلاقة السببية بين استخدام الموارد ومخرجات كل نشاط، والمحور الرئيسي لتحديد هذه العلاقة السببية هو مقياس النشاط (مسبب التكلفة)، والذي يكون مقياساً هاماً لكل مقدار يتم استخدامه من النشاط⁴.

- تحديد مراكز الأنشطة :

يتم تحديد الأنشطة اللازمة لتصنيع المنتج بصورة واضحة وتفصيلية من خلال خرائط تدفق المعلومات، حيث يتم تجميع الأنشطة واعتبارها مراكز نشاط من خلال تحليل العلاقة بين حدوث الأنشطة وتحقيق التكاليف، وتتوقف إمكانية دمج الأنشطة على قدر الاختلاف بين منتجات المؤسسة فكلما زاد اختلافها قلت إمكانية دمج الأنشطة زادت الحاجة إلى عدد أكبر من مراكز الأنشطة التشغيلية ضماناً لتحديد تكلفة المنتجات بدقة⁵، حيث يقوم مفهوم مركز النشاط على فكرة تجزئة المؤسسة أو الوحدة إلى مجموعة من الأنشطة المتعددة والمكاملة بعضها البعض بغرض تحقيق الأهداف المحددة، ويعد مركز النشاط تجميعاً فعلياً للتكاليف المحققة ضمن نشاط معين⁶.

¹ -Carla Mendoza, Pierre-Laurent Bescos, Le Management De La Performance, Edition Comptable, Malesherbes, France, 1994, p35

² -هاشم أحمد عطية، محاسبة التكاليف في المجالات التطبيقية، الدار الجامعية، مصر، 2000، ص 25.

³ -إبراهيم فرزي، دور نظام المحاسبة على أساس الأنشطة ABC في تسيير تكاليف المؤسسة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، المدرسة العليا للتجارة، الجزائر، 2005 - 2006، ص 64.

⁴ -هاشم أحمد عطية، مرجع سبق ذكره، ص 28.

⁵ -Robin Cooper, A Structured Approach to Implementing ABC, Accountancy Review, Vol 107, Issue 1174, 1991, p: 79.

⁶ -جمال سعد خطاب، عبد الفتاح عبد الرزاق السيد، دراسات متقدمة في التكاليف، دار الحسين، مصر، دون سنة نشر، ص 28-30.

• الخطوة الرابعة: تحديد مسببات التكلفة

حسب النشاط يقوم مديرو العمليات ومحللو التكلفة بتحديد الأنشطة الرئيسية ومسببات التكلفة وإجمالي التكلفة لكل نشاط على المستوى الإنتاج أو مستوى الإنتاج أو مستوى دقة الإنتاج ، والأسلوب الأساسي لتقييم مسبب التكلفة، ويطبق في حالة نظم التكلفة على أساس النشاط ، وهذه النظم تشمل عددا كبيرا من مسببات التكلفة، وتركز على العلاقات في المدى الطويل بين مسبب التكلفة والتكلفة، ويركز المدى الطويل على الوسائل التي تكون فيها التكاليف هي المتغيرات، وتعطي علاقة أقوى للسبب والتأثير فيها بين مسبب التكلفة والتكلفة المتعلقة بها، وهكذا سوف يشمل قاعدة البيانات عن تقدير معدلات مسببات التكلفة والتي تشمل بيانات تغطي فترة زمنية طويلة، فإذا كانت الفترة الزمنية المستخدمة لقياس السبب ذات تأثير قصير، تكون العلاقة بين المتغيرات في مسبب التكلفة والمتغيرات في التكلفة ضعيفة ، وذلك لأنه قد تم أخذ عدة أنواع تكاليف كوحدة واحدة ، وبالتالي فهي ثابتة في المدى القصير ، بينما يختلف مستوى النشاط¹

- تعريف مسبب التكلفة :

1- عرفه الهلباوي 1995 " أن مسبب أو محدد التكلفة هو العامل الذي يترتب على وجوده حدوث التكلفة. ويمثل في العادة السبب الأساسي لمستوى أو حجم النشاط وتحليل مسببات التكلفة للأنشطة يتناول تحديد سبب حدوث التكلفة، ولأغراض قياس تكلفة المنتجات يجب التمييز بين مسببات التكلفة للمرحلة الأولى في دورة تحميل التكاليف والخاصة بتخصيص الموارد على الأنشطة وهي تمثل مسببات لاستخدام الموارد بواسطة مراكز النشاط ومن أمثلتها: عدد أوامر التشغيل، عدد الفاحصين، عدد الكيلووات ساعة المستخدمة. أما النوع الثاني وهو مسببات التكلفة للمرحلة الثانية في دورة تحميل التكاليف، وهي التي تستخدم في تحميل تكلفة الأنشطة على المخرجات، ويمثل مسبب التكلفة من هذا النوع العامل الأساسي في تكوين مجتمعات التكلفة، حيث يكون لكل مجمع تكاليف مسبب واحد للتكلفة²

2- وفقا لـ 1996 Goujet و Raulet فإن " مسبب التكلفة هو الحدث الذي أدى إلى نشوء التكلفة ومعرفة الارتباطات بين الأنشطة وعواملها المفسرة فهي بمثابة أسس لسير النظام وحساب التكلفة الوحدوية. فمن الممكن ترجمة مسببات التكلفة إلى وحدات العمل (d'oeuvre Unité) ، مثل : ساعات العمل لليد العاملة المباشرة ، ساعات عمل الآلات وكذا ، ولإشارة فإنه من الممكن وجود مسبب تكلفة مشترك بين مجموعة من الأنشطة المتجانسة في هذه الحالة وعند تعدد مسببات التكلفة لنفس النشاط تتم المفاضلة عن طريق استخدام معامل الارتباط³

- ونظراً لتعدد الروابط والعلاقات بين الأنشطة والمنتجات، فإنه يمكن استخدام العديد من مسببات التكلفة، إلا أنه بصفة عامة يمكن تقسيم مسببات التكلفة إلى نوعين أساسيين هما :

✓ النوع الأول: مسببات خاصة بالعمليات "Transaction Cost Drivers"

وتركز هذه النوعية من المسببات على عدد مرات تأدية النشاط الواحد وهي تستخدم في حالة إذا ما كانت مجموعة المنتجات تحتاج إلى نفس القدر من النشاط، وعلى سبيل المثال فإن أنشطة جدول تشغيل الآلات للإنتاج وتشغيل أمر الشراء وصيانة جزء معين من الآلة يمكن أن تؤدي وتستغرق نفس الوقت والجهد بصرف النظر عن طبيعة المنتج النهائي .

¹-إبراهيم فرزني ، مرجع سبق ذكره ، ص. 66

² - الهلباوي سعيد محمود ، قضية التعامل مع تجنب تخصيص التكاليف لإغراض قياس تكلفة المنتجات-- مدخل تحليل الأنشطة- ، المجلة العلمية للتجارة والتمويل ، كلية التجارة -جامعة طنطا ، 1995 ، ص 47 .

³ - Christian Goujet, Christian Raulet, Comptabilité analytique et contrôle de gestion, édition Dunod, Paris, 1996, p125.

✓ النوع الثاني: مسببات خاصة بالفترة الزمنية "Duration Cost Drivers"

وتهتم هذه المسببات بالفترة الزمنية التي يستغرقها النشاط اللازم لإنتاج منتج معين، وتستخدم هذه النوعية في حالة اختلاف حجم النشاط المطلوب تأديته باختلاف نوعية وكمية المنتج النهائي، ومن أمثلة مسببات التكلفة الخاصة بالفترة الزمنية ساعات العمل المباشر، ساعات الفحص، ساعات تهيئة الآلة للتشغيل.

الجدول رقم (01 / 2): بعض مسببات التكلفة في مختلف المؤسسات

| النشاط | مسببات التكلفة |
|----------------|-----------------------|
| طلب المواد | عدد أوامر الشراء |
| إستلام المواد | عدد مرات توريد المواد |
| إعدادات الآلات | عدد مرات الإعداد |
| تشغيل الآلات | ساعات تشغيل الآلات |
| تشغيل الآلات | عدد مرات الصيانة |
| رقابة الجودة | عدد مرات التفتيش |

المصدر : قورين حاج قويدر ، نظام محاسبة التكاليف ودوره في مراقبة التسيير بالمؤسسات الاقتصادية، مجلة العلوم الإنسانية ، العدد : 35، الجزائر ، 2007 ، ص 16.

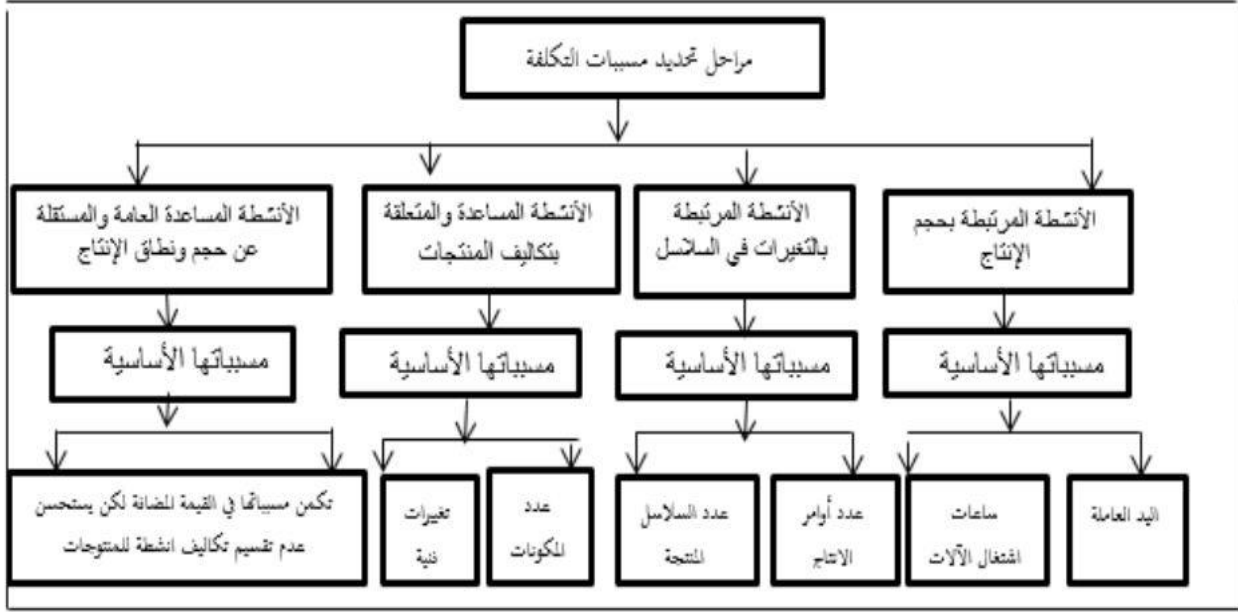
- تحديد مسبب التكلفة لـ نظام ABC وحساب معدل التكلفة لكل نشاط :

بعيد دراسية وتحدي النشاطات، ويتم تحدد مس بلبت التكلفة التي تعد من المميزات الرئيسية لهذه الطريقة، بحيث يتم تحديد العلاقة بدقة بين الموارد (التي تع د عناصر التكاليف بعد استهلاكها) والأنشطة أو بين الأنشطة وأهداف التكلفة، ويعني ذلك تخصيص الموارد على مختلف الأنشطة في المرحلة الأولى وأهداف التكلفة في المرحلة الثانية حسب ما تم استهلاكه في تلك العمليات، وما تحتاج إليه بصفة فعلية وهذا بواسطة معايير دقيقة وواقعية متمثلة في مس بلبت التكلفة .
ويصعب في بعض الأحيان تحديد مسببات التكلفة بالنسبة لبعض الأنشطة نتيجة عدم وجود أسباب جوهرية كافية تبرر الوصول لمسببات تكلفة مناسبة، وفي هذه الحالة يتم استخدام مقاييس عملية بديلة في تخصيص التكاليف، يطلق عليها " مسببات التكلفة البديلة " ، وهي تلك المعاملات التي تقيس درجة الاستفادة من الأنشطة بصورة غير مباشرة .
وبعد تحديد الأنشطة وتكاليفها ومراكزها وتحديد مختلف مسببات التكلفة لكل نشاط، نقوم بعملية حساب معدل التكلفة لكل وحدة مسبب تكلفة وذلك بقسمة مجموع التكاليف غير المباشرة المقدرة لكل نشاط على الحجم المقدر لأساس التحميل (مسبب التكلفة) حسب العلاقة التالية :

$$\text{معدل تحميل تكلفة النشاط أو (مركز التكلفة) = } \frac{\text{مجموع تكاليف النشاط (أو مركز النشاط)}}{\text{عدد وحدات مسبب النشاط المناسب}}$$

كما أن تحديد طبيعة مسببات التكلفة يعد أمراً أساسياً (يجب الأخذ بعين الاعتبار السلوك المتسق للتكلفة و الذي يتطور بشكل متناسب مع مسببات التكلفة) . حيث أثبتت التجربة إمكانية تجميع الأنشطة في أربع مراحل نجدها مبينة في الشكل أدناه .

الشكل رقم (01 / 7): مراحل تحديد مسببات التكلفة



المصدر : بونيسة مريم، خنفرى خيضر، مدى مساهمة الأساليب الحديثة لمحاكاة التسيير في تحسين الكفاءة التسييرية للمؤسسات، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد: 04 ، العدد: 2، جامعة بشار ، الجزائر ، ص 71.

• الخطوة الخامسة: تجميع التكاليف بمراكز التكلفة (Cost Pools):

بعدما تصبح كافة الأنشطة اللازمة لإنتاج كل منتج موثقة في خريطة تدفق الأنشطة ، حيث تكون هناك العشرات من الأنشطة ، لذلك يجب العمل على تجميع الأنشطة المتجانسة (التي لها نفس السلوك الإقتصادي) ، في مراكز نشاط مستقلة Activity Centers ، أي أن مركز النشاط تحدث خلال مجموعة من التكاليف تعرف بتكلفة مركز النشاط أو حوض الكلفة Cost Pool ، ويعرف كذلك مركز النشاط بأنه ذلك الجزء من العملية الإنتاجية ، الذي يؤدي عملا متكررا لأداء وظيفة معينة ، ويتم تحديد تكاليف مركز النشاط بصورة مستقلة¹

أيتم بهذه المرحلة تجميع الأنشطة المختلفة بمراكز التكلفة (أحواض التكلفة) والتي تضم مجموع تكاليف الأنشطة المتجانسة حيث يتحقق هذا التجانس من خلال²:

- ✓ وجود مسبب تكلفة مشترك : غالبا ما يتسبب عامل مشترك في حدوث مجموعة معينة من الأنشطة حيث تشكل هذه الأنشطة المتجانسة عملية (Processus) قد تتعارض والهيكلي التنظيمي السلمي الوظيفيا المعروف تقليديا وذلك عند تجميع الأنشطة المنتمية إلى وظائف مختلفة بالمؤسسة.
- ✓ وحدة عمل مشتركة : يجب تجميع الأنشطة التي تستعمل نفس وحدة العمل لحساب سعر تكلفة المنتج النهائي في مجمع أنشطة مشترك.

¹-محمد عصام الدين زايد، المحاسبة الإدارية ، دار المريخ ، العربية السعودية ، 2002 ، ص 288 .

²-Marc Ingham, Management stratégique et compétitivité, édition Deboeck Université, Belgique, 1995, p489.

• الخطوة السادسة: تحميل تكاليف الأنشطة لأغراض التكلفة

يتم تحديد سعر التكلفة حسب نظام التكلفة على أساس الأنشطة (ABC) بالاعتماد على الخطوات التاليتين¹:

1- توزيع التكاليف على مراكز التكلفة (Cost Pool) المحددة مسبقاً؛

2- تحميل تكاليف الأنشطة على المنتجات: بعد تحديد تكلفة الأنشطة وتحديد المسببات والعدد المناسب لهذه المسببات تأتي أخيراً مرحلة تحديد سعر التكلفة، وذلك بقسمة تكلفة النشاط على عدد مولدات التكاليف لفترة معينة نتحصل على تكلفة الوحدة لمسبب تكلفة النشاط الفعلي، أي تقوم بتخصيص تكاليف النشاط على المنتجات الفردية، وذلك من خلال تتبع جميع الأنشطة ذات الصلة بهذه الوحدة، وسير هذه الوحدة بين الأنشطة من بداية تصنيعها إلى أن تصبح وحدة تامة، ويكون تخصيص تكلفة النشاط على مختلف .

• الخطوة السابعة: حساب سعر التكلفة الذي يتضمن حساب إجمالي تكاليف المنتجات عن طريق إضافة ك التكاليف

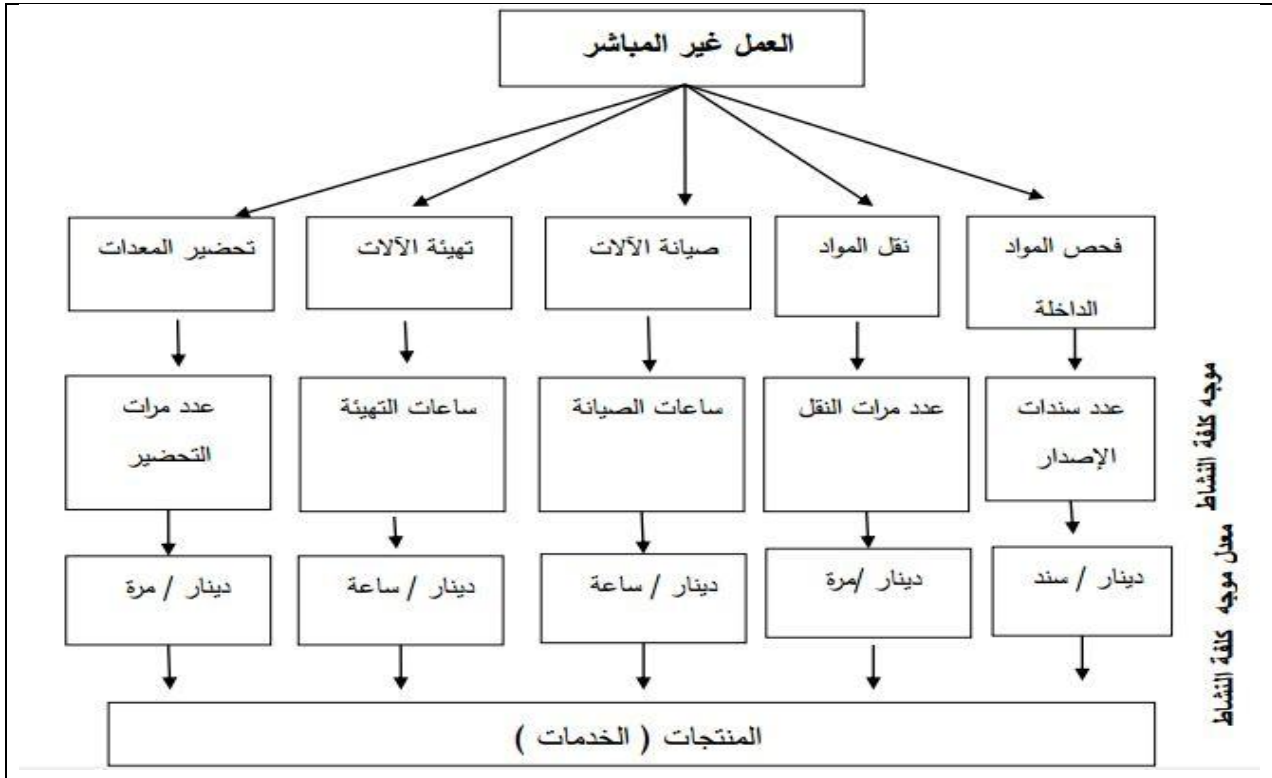
(المباشرة/غير المباشرة) للمنتجات (أغراض التكلفة)

كمرحلة أخيرة يتم تحديد سعر التكلفة النهائي بعد تحديد وتحميل التكاليف المباشرة المحسوبة في الخطوة الثانية والتكاليف غير المباشرة في الخطوة السادسة، وعليه يتشكل سعر التكلفة الوحدوي وفقاً للمعادلة أدناه

$$\text{سعر التكلفة الوحدوي} = \text{التكاليف المباشرة للوحدة} + \text{مجموع التكاليف الوحدوية لمسببات}$$

✓ يمكن تمثيل الخطوات السابقة لتطبيق عن طريق توضيح ديناميكية عمل نظام ABC والنتيجة النهائية له من خلال الشكلين :

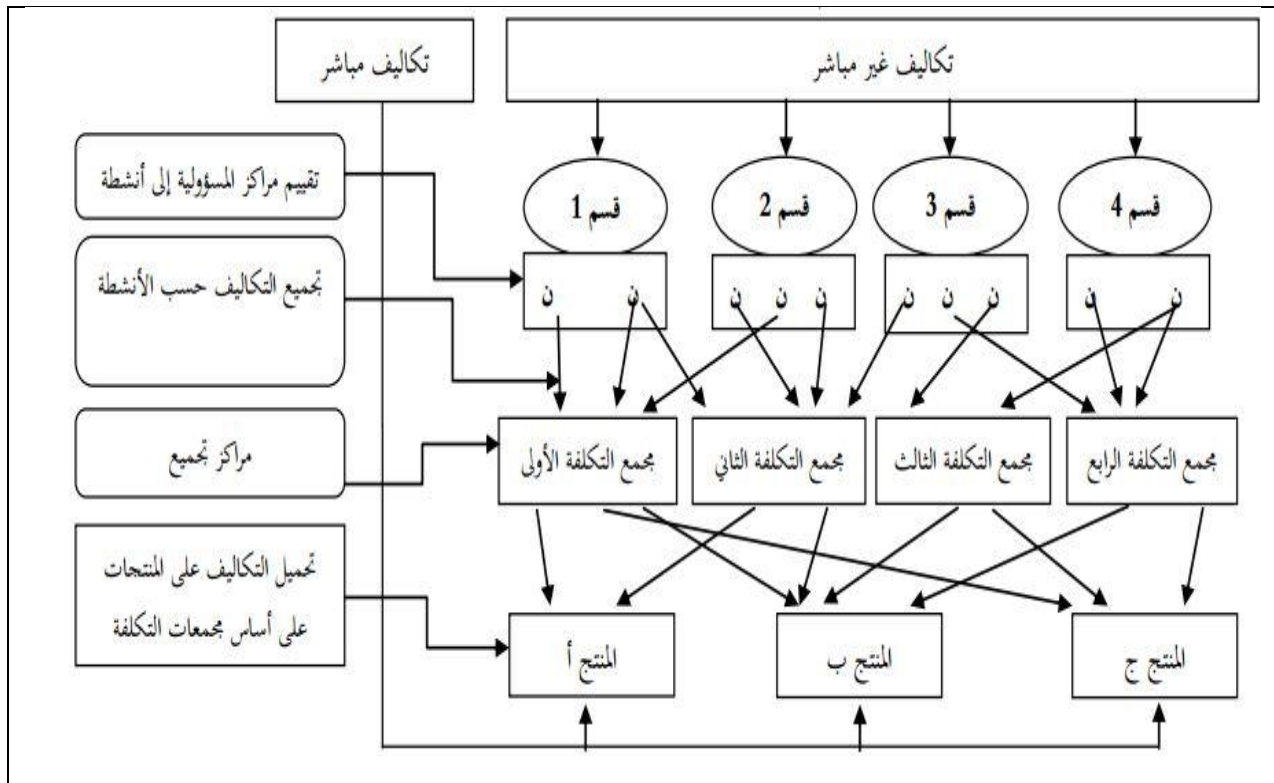
الشكل رقم (01 / 8): يمثل ميكانيكية عمل نظام التكاليف على أساس الأنشطة ABC



Source : Anthony Atkinson et al, **Management Accounting**, Fourth Edition, Pearson Prentice Hall, 2004. p: 98

¹ -Gérard Melyon, Comptabilité Analytique, édition Bréal, 2eme éd, France, 2001, p264.

الشكل رقم (9 / 01): منهجية حساب النتيجة النهائية بطريقة ABC



Source : Toufik saada, Alain Burloud Cloude Simon, **comptabilité analytique et contrôle de gestion**, 2008, p116

المبحث الثاني : لوحة القيادة Tableau de Bord :

مثلما هو الحال عليه في عملية قيادة الطائرة ، التي تستوجب وجود لوحة قيادة تُزوّد الطيار بالمعلومات لضرورية للتحكم بها، و ذلك عن طريق المؤشرات المحتواة فيها كمؤشر الإرتفاع عن سطح الأرض، مؤشر البنزين، السرعة، الخ... نفس الشيء بالنسبة للسيارة أو السفينة أو غيرها من المركبات ، كذلك هو الحال بالنسبة للوحات القيادة في المؤسسات، حيث أنها تحتوي على مجموعة من المؤشرات التي تزود المسؤولين بالمعلومات الضرورية و في حينها، من أجل قيادة المؤسسة أو الوحدة التي تخص كل مسؤول و توجيه الأنشطة نحو مساراتها الصحيحة

المطلب الأول : مفهوم ومبادئ لوحة القيادة Tableau de Bord

كان أول ظهور للوحة القيادة في بداية الثلاثينات من القرن الماضي ، 1932 و كان أول استخدام لها في المؤسسات الفرنسية وأطلق عليها تسمية (Tableau de Bord) وكان أول ظهور لهذه العبارة سنة 1970¹ ، ليتطور هذا المصطلح بالولايات المتحدة الأمريكية عام 1948 م وقد اختلفت تسمية هذه الأداة من "جدول التسيير"، "جدول المراقبة" ، " لوحة القيادة" ² ، يشير مصطلح "لوحة القيادة" إلى وضع الكتلة في التداول من البيانات والوثائق داخل الشركة ، تنقل المعلومات إلى الأطراف نحو المركز. لم يكن حتى أوائل الستينيات من القرن الماضي عندما قامت بعض الشركات الكبيرة بتصميم نظام لإدخال ومعالجة ونشر المعلومات الكمية الداخلية ، والتي يتوافق حقا مع مفهوم لوحة تحكم الإدارة المستقلة ، بشكل رئيسي ، مع تطور أساليب الإدارة الأمريكية (مثل مفهوم مركز المسؤولية) ، حتى الثمانينيات ، تم تقديم لوحة القيادة كأداة لإعداد التقارير ، ولم تتطور مفاهيم لوحات المعلومات حتى تسعينيات القرن الماضي لتصبح نَحْجًا أكثر توجهاً نحو خطة العمل وأكثر التزامًا . ونظرا لأهمية هاته الأداة في الجانب التسييري قدمت لها العديد من التعاريف نذكر منها :

أولاً - تعريف لوحة القيادة Tableau de Bord :

- 1-عرفها VLASSELAER 1997 على أنها " أداة تعكس الحاضر لمعرفة المستقبل وقياس الأداء ، وتكمن في تحديد عدة محاور قد تكون متناقضة أحيانا (النظر إلى الأمام وإلى الخلف ، التفكير والتنفيذ ، خلق ديناميكية داخل المنظمة)³؛
- 2-وفقا لـSépari وAlazard 2001 لوحة القيادة على أنها "مجموعة من المؤشرات المترتبة في نظام خاضع لمتابعة فريق عمل أو مسؤول ما للمساعدة على اتخاذ القرارات والتنسيق والرقابة على عمليات القسم المعني. كما تعتبر أداة اتصال تسمح لمراقبي التسيير بلفت انتباه المسؤول إلى النقاط الأساسية في إدارته بغرض تحسينها⁴؛

¹ - Roger AIM , 100 questions pour comprendre et agir indicateurs et tableaux de bord , afnor , France 2011 , p3 .

² - محمد العربي بن لخضر ، دور لوحة القيادة في تحسين القرارات التسويقية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه ، غير منشورة ، جامعة أبي بكر بلقايد ، تلمسان ، 2014-2015 ، ص 12 .

³ - قريشي محمد الصغير ، لوحة القيادة كأداة لمراقبة التسيير المؤسسات البنكية حالة مديرية الفرعية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية ورقلة ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير ، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية - جامعة ورقلة- ، الجزائر، 2003 - 2004 ، ص 45 .

⁴ -Alazard C et Sépari S., Contrôle de Gestion, 5ème édition, éd. Dunod, Paris, 2001, p591

3- عرفها ناصر دادى عدون 2003 على أنها " هي أداة تهدف إلى تحديد المقاييس لحالة المتغيرات التي حددت كمؤشرات لتحقيق الأهداف ومتابعة القرارات الموضوعية قيد التنفيذ، والمساعدة في اتخاذ القرار من خلال تقييم الأداء للمؤسسة من خلال المقارنة الأداء الفعلي بالأهداف الموضوعية"¹؛

* نلخص من خلال التعاريف السابقة يمكن أن نقول أن لوحة القيادة هي أداة مرنة تسمح بعرض، بشكل سريع وبسيط وديناميكي، لمجموعة من مؤشرات الأداء المنتقاة من طرف المؤسسة على أساس أهدافها، فهو إذ ا وسيلة لتجميع وعرض المعلومة المهمة التي يحتاجها المسير لاتخاذ القرار المناسب، وعادة ما يقارن لوحة قيادة التسيير بلوحة قيادة السيارة، هذا الأخير يعطينا من خلال نظرة خاطفة كل المعلومات اللازمة عن تشغيل السيارة ويقودنا في الاتجاه الصحيح.

من خلال هذه المفاهيم يمكننا استنتاج الأبعاد التالية :

- ✓ أة م المؤشرات التي تعكس واقع التسيير يعكس انتقادها ، ثم متابعتها من خلال لوحة القيادة؛
- ✓ تتميز لوحة القيادة بعدد قليل من المعلومات مقارنة بأدوات مراقبة التسيير التقليدية، لكن هذا لا يعنى أن لا تعبر بشكل معجم عن الوضعية الخاصة بالوحدة؛
- ✓ لكل مسؤول نظرتة في إختيار المؤشرات المهمة والأقل أهمية ، لذا يختلف شكل ومحتوى لوحة القيادة من شخص لأخر؛
- ✓ لكل مسؤول مركز من مراكز المسؤولية معين لوحة قيادة خاصة به؛
- ✓ تعبر عن لوحة القيادة حول العوامل الأساسية للإنجاح، إضافة إلى اعهادها على كل من المؤشرات المالية وغير المالية أو ما يعبر عليها بمصطلح (عوامل لعمية ونوعية)²؛

ثانيا - مبادئ لوحة القيادة Tableau de Bord :

تقوم لوحة القيادة على عدة مبادئ نذكر أهمها³:

- تتضمن معلومات ومؤشرات ، تعرض بشكل واضح ، تحليلي ، سهل التفسير ، تام ويعكس سير المؤسسة في جميع المجالات (مالية ، إستغلال ، توزيع إلخ) .
- تحتوي مقاييس موضوعية تسمح بالسيطرة على قرار المؤسسة ومحيطها ، وتتضمن :
 - ✓ خطط سير المؤسسة (تقديرات ، أهداف) .
 - ✓ تقرير على الإنجازات المحققة .
 - ✓ الإنحرافات بين التقديرات و الإنجازات .
- تختلف لوحة القيادة باختلاف حجم المؤسسات ، فإذا كانت المؤسسة صغيرة تكون لها في أغلب الأحيان لوحة قيادة واحدة ، يمكنها عادة المسؤول الأول ، أما إذا كانت المؤسسة كبيرة يكون لها وحدات قيادة تحليلية تخص كل فرع ، وعموما يجب إعداد لوحات قيادة عامة على مستوى كافة المصالح و المديرات الفرعية كلوحة قيادة للإنتاج ، لوحة قيادة للتسويق ، لوحة القيادة للمالية ، حيث إذا قرر المسؤولون إتخاذ القرارات التصحيحية لمعرفة طبيعة المشكلة ، فإنهم يلجئون إلى لوحة قيادة جزئية لدراسة

¹- ناصر دادى عدون وآخرون، مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية_حالة البنوك، دارالحمدي العامة، الجزائر، 2003، ص 39 - 40.

²-VIANDIER.R et TISSOT.F et MASSOT.P, " Le tableau de bord du directeur comptable", revue banque, février 2009, p47

³-بوديار زهية، جباري شوقي ، لوحة القيادة كأسلوب فعال لإتخاذ القرار في المؤسسة ،مداخله ضمن الملتقى الدولي حول صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية بجامعة محمد بوضياف، الجزائر، أبريل 2009، ص 4 - 5 .

الفصل الأول: الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير

- الأداء العام في المؤسسة مردوديتها ، وهو ما يعني أن المدير العام لا يمكن إعطاؤه كل المعلومات والمؤشرات ، إنما فقط تلك تدل على الخطة العامة ، فقراءة المعلومات من اللوحات الجزئية تسمح للمدير العام بتشخيص المشاكل وتحديد الأسباب .
- لوحة القيادة للإدارة العامة تحوي 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 ومع ذلك على المسؤول إختيار المعلومات التي يحتاجها ثم عرضها بشكل ملائم ، وتشكيل لوحة قيادة خاصة به تتوافق مع أهدافه

المطلب الثاني: مقارنة بين لوحة القيادة الحديثة و التقليدية وأهم الإنتقادات الموجهة لها:

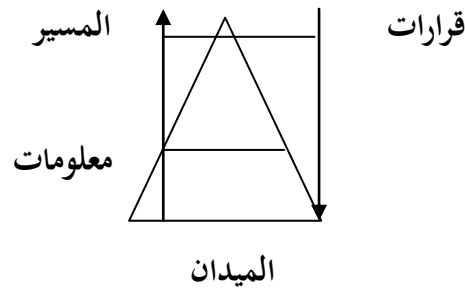
يعتمد تسيير المؤسسات التقليدية على معيار التكلفة ، ويكون ذلك في حالة المؤسسة في بيئة مستقرة ، ومنه فإن تخفيض التكاليف تمثل أفضل إستراتيجية لزيادة الأرباح ، و لكن في ظل منتوجات تعيش في شكل دورات ، ومؤسسات تخضع لإقتصاديات السلم ، فإن المردودية تعتمد على البحث الدائم على كيفية تحسين الإنتاج ، ، ومن هذا المنطلق وجهة عدة إنتقادات للوحات القيادة التقليدية نذكر أهمها .

أولا - أهم الإنتقادات التي وجهت للوحة القيادة التقليدية :

إن المفهوم الكلاسيكي للوحة القيادة يظهر أربعة عيوب تؤثر على تسيير المؤسسة تتمثل فيما يلي ¹:

- **إنعدام الدقة في إتخاذ القرارات :** والذي هو ناتج عن كون المسيرين دائما بعيدين عن مراكز التنفيذ ، حيث أن مراكز إتخاذ القرار تكون في أعلى الهرم التنظيمي ، فالمعلومة المستفاد من الميدان (تكلفة الإنتاج ، تقارير النشاط ، تقدير المبيعات ... إلخ) ، تأخذ شكل نظام التنظيم (LE REPORTING) وتترجم عند كل مستوى من مستويات المؤسسة بطريقة معينة ، والمسير في آخر المطاف يستند إلى بيانات ومعلومات إجمالية ، فإذا كان نشاط قطاع ما مؤشر بشكل نسب عامة فإن المعلومات المستقاة تكون إجمالية وخالية من الدقة ، وبالتالي فإن النظم الحديثة مؤهلة لتزويد المسير بدقة المعلومة .

الشكل رقم (01 /10):شكل يوضح ضياع دقة المعلومة



Source : A.Fernandez ,**Les nouveaux de borde**, Edition d'organisation, 2000 ,

p10

وفقدان دقة القرارات يظهر كذلك في حالة أخرى ، ويظهر ذلك عند الإنتاج غير المنظم والذي يكون مكلف ، وبالتالي كيف يمكن للمسير مراعاة ذلك مع العلم أن كل طرف له علاقة بإنتاج المؤسسة (موردون ، زبائن) يجب أن يقدر إحتياجاته من المخزون مثلا ويتعامل مع ذلك بما يناسبه ، وبالتالي كيف يمكن تحديد المخزون الأساسي بناء على معلومات هذه السلسلة المترابطة ، إذا كان المسير بعيدا على الواقع ؟

¹-قريشي محمد الصغير ، سبق ذكره ، ص 46 - 47 .

الفصل الأول: الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير

- تنفيذ الإجراءات في أوقات متباينة : لوحة القيادة التقليدية تعتمد على النظم المحاسبية للمؤسسة وعلى مراقبة نشاطها ، حيث أن نشر النتائج يكون بشكل دوري وفي أجل معين ، أين يجد المسير نفسه غير متماش مع مستوى التطور الطبيعي لنظام المؤسسة ، ولنقارن ذلك بلوحة قيادة السيارة التي تبين من المعلومات ما يفيد قائد السيارة ، وكل عمل يقوم به تظهر نتيجته على اللوحة ، وهو ما يساعده على إتخاذ القرار المناسب .
- عدم إكمال المعلومات : لوحة القيادة التقليدية تعتمد على البيانات المالية المحاسبية يعطي مسحة جزئية وليست شاملة لحقيقة المؤسسة ، فهناك معلومات أخرى جد هامة لقيادة المؤسسة لا تعالج ماليا ولا محاسبيا كسلوك المستهلك ورغبات الزبائن ، وبالتالي فإن لوحة القيادة هذه لا تزود المؤسسة بكافة المعلومات والبيانات اللازمة لإتخاذ القرارات الإستراتيجية .
- لوحة قيادة المؤسسة ليس أداة قياس معيارية : لوحة القيادة ليس معيارية ولا عالمية ، فلكل مسير إنشغالاته وأهدافه ، ولكل طريقته الشخصية في القيادة بناءً على مؤهلاته وتجاربه ، فالمعلومة الواحدة قد تفهم لدى مسير ما بشكل مخالف لفهم مسير آخر ، ومنه فإن فعالية لوحة القيادة تقدر بمدى ملائمة هذه الأخيرة في تحقيق الأهداف ومتابعتها بما يفيد المسير في القرارات التي يتخذها ، وذلك لأن لوحة القيادة هي أداة شخصية .

ثانيا - مميزات وخصائص لوحة القيادة الحديثة ومقارنتها بلوحة القيادة التقليدية :

- مميزات لوحة القيادة : تظهر عدة مميزات للوحة القيادة مقارنة بعدة أدوات رقابية أخرى لقياس الأداء نذكرها فيما يلي :¹
 - ✓ يتم إعدادها وتمثيلها في وقت قصير بشكل مناسب وهادف للفت انتباه المعنيين ، يركز فيها على أهم النقاط التي تسمح بمتابعة أداء كل مسير ، وذلك بمراعاة طبيعة وحجم نشاط كل مسئول عملي.
 - ✓ تكون واضحة وسهلة التفسير ، حيث تسمح لجميع أعضاء الفريق بالتداول بلغة مشتركة حول نتائج أدائهم ، ومن ثم التفاهم حول الإجراءات التصحيحية المناسبة وفي الوقت المناسب .
 - ✓ يتم إعدادها بشكل دوري حسب احتياجات المسؤولين ولمواكبة التغيرات ، سواء الداخلية منها أو الخارجية .
- خصائص لوحة القيادة : وفقاً Voyer في 2002 فإنه صنف لوحة القيادة إلى خمس وظائف² ، حيث يمكن إستنتاج بعض الخصائص التي تميز لوحة القيادة منها ما يلي :³
 - ✓ تناسق المعلومات : تكون المعلومات من الوثائق المستعملة في عمليات المؤسسة وفي مختلف المستويات ، من جهات متعارف عليها وبلغت واضحة من سرعة إنتقالها .
 - ✓ المؤشرات المناسبة : يتم إختيار المؤشرات بما يعبر عن طبيعة النشاط وقياس مستوى الأداء في كل مركز مسؤولية ، تتعلق هذه المؤشرات إما بنشاط فترة سابقة أو بالتنبؤ بمستوى نشاط أو هدف معين ، تظهر في شكل نسب ، جداول ، أشكال بيانية أو علامات .
 - ✓ أداة إتصال وتفاوض : تعتبر لوحة القيادة أداة إتصال وتفاوض بين مختلف المصالح والمراكز في المؤسسة من خلال تقديم التقارير والمؤشرات ومعرفة مختلف مستويات الأداء أو من خلال المنافسة الدورية حول القيادة ومراجعتها .

¹-علوطي لمن، ندير راقي ، لوحة القيادة كأداة لمراقبة التسيير في المؤسسات الاقتصادية العمومية - حالة فرع شركة سونلغاز بالمدينة -، مجلة دراسات الاقتصادية ، جامعة الأغواط ، الجزائر ، 2017 ، ص83 .

²-Said AOUAISSI, La mise en place d'un tableau de bord de gestion au servicede l 'urgence de l'hôpital Haut-Richelieu - Rouville, Rapport de stage présenté à l'ENAP, Université du Québec, Montréal, Canada, 2010, P11 .

رابط الموقع: <http://archives.enap.ca/bibliotheques/2013/05/030428392.pdf>

³-قريشي محمد الصغير ، رفاع شرفية ، مطبوعة دروس في مراقبة التسيير ، جامعة ورقلة ، الجزائر ، 2015 ، ص 99 .

الفصل الأول: الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير

- ✓ **هرمية لوحة القيادة :** حيث تخصص لكل مستوى لوحة القيادة، أو لكل مركز مسؤولية لوحة القيادة مناسبة لطبيعته وأهدافه ، لينتج من محصلة هذه المراكز لوحة القيادة شاملة على مستوى الإدارة العليا .
- ✓ **وسيلة تنبؤ:** تبرز بعد تحديد الإنحرافات في مركز مسؤولية ومعرفة أسبابها والقيام بالإجراءات التصحيحية ، فهذه العملية تجعل من لوحة القيادة المشخص الحقيقي لوضعية المؤسسة مما يؤدي بالمسيرين إلى إعمالها كوسيلة تنبؤ تساعد في التنبؤ تساعد في إتخاذ القرارات المستقبلية وتحديد الأهداف العملية .
- ✓ **وسيلة لقياس الأداء:** من خلال مقارنة الأهداف المسطرة بالإنجازات وإستخلاص الإنحرافات (إيجابية أو سلبية) ومن ثم إتخاذ قرارات والقيام بالتصحيحات المناسبة .
- ✓ **أداة تحفيز:** لوحة القيادة مرآة عاكسة لما يحقق المسؤولون بعضهم لبعض من نتائج أعمال في فترات مختلفة ، مما يؤدي إلى تحفيز بعضهم البعض من أجل تحسين وضعيتهم ليصلوا إلى مستوى أداء أعلى .
- ✓ ويمكن تلخيص أهم خصائص لوحات القيادة ، مقارنة بالأدوات الرقابية الأخرى فيما يلي :

الجدول رقم (01 / 3): خصائص لوحات القيادة مقارنة بالأدوات الرقابية الأخرى

| الأدوات الرقابية الأخرى للرقابة الإدارية | لوحة القيادة . |
|---|---|
| تتضمن معلومات مالية بحتة | تتضمن معلومات غير مالية (نوعية) |
| مصدر المعلومات يكون من داخل المؤسسة | مكانية وجود معلومات تخص المحيط الخارجي المؤسسة |
| محتواها معياري "لكل المسؤولين" | مختلف احتياجات مع يتناسب محتواه المسؤولين |
| عرض المعلومات يكون في العموم شهريا | عرض المعلومات فيها يتماشى مع النشاط اليومي للمسؤولين |
| معطيات كثيرة، جد مفصلة، شمولية | معطيات قليلة، مركز حول النقاط الأساسية المهمة والتي تسمح بالعمل |
| تمثيل البيانات يكون معقدا | تمثيل البيانات يكون في شكل جذاب وفعال |
| تأخذ وقتا في تحميل معلوماتها | سرعة في القراءة، والتحميل |
| صعوبة في تطوير هذه الأدوات | مرنة وقابلة لتجديد والتعديل |
| بطء في تحصيل المعلومات (يوم+ 10 إلى يوم + 25) | سرعة في تحصيل المعلومات (يوم 1 + إلى يوم + 3) |

المصدر : بونقيب أحمد، رحيم حسين، دور لوحات القيادة في دعم فعالية مراقبة التسيير، أبحاث اقتصادية والإدارتي، العدد الرابع، جامعة بسكرة، الجزائر، 2008، ص 04 .

نلاحظ أنه مقارنة بتلك النظم التقليدية، لوحات القيادة و من خلال مؤشراتها المحتواة فيها تمتاز بسرعة توفير المعلومة، و لكن ذلك يكون على حساب الدقة و التفصيل في تقصي الأحداث¹، قد قدمت ثلاث تحسينات أساسية تمثلت في :

- إعطاء نظرة أكثر "توازنا" عن الأداء، بمعنى دمج كل أبعاد الأداء و تجنب النظرات الجزئية؛
- إعطاء نظرة بعيدة المدى عن الأداء؛
- تسهيل إتخاذ القرارات الإدارية

¹ -Frédéric GANTIER, Anne PEZET, contrôle de gestion, dariesios et Pearson éducation France 2006.p172

المطلب الثالث: تطبيق لوحة القيادة Tableau de Bord :

إن تصميم لوحة قيادة فعالة تفيد بدورها كواحد. من أهم الأدوات المساعدة على قيادة المنظمة ، يستوجب توفرها على مؤشرات تم اختيارها طبقا لمعايير عقلانية مراعي في ذلك عدد من العوامل الأساسية التي تكون سببا في تحقيق تلك الأهداف و التي تعرف بالعوامل الأساسية للنجاح* ، حيث يعرف هنري بوكان (Henri Bouquin) العوامل الأساسية للنجاح على أنها مجموعة من الإمكانيات التي ترى الأطراف المعنية أنها تمنح المنظمة ميزة في الأداء تعطئها الأفضلية على المؤسسات أو المنظمات الأخرى أو تعطئها مستوى أداء مقبول¹

أولا - الوسائل و الأدوات المستعملة في لوحة القيادة Tableau de Bord :

يستعمل عند تصميم لوحة القيادة عدة أدوات كالجداول والنسب والتمثيل البياني والعمليات الساطعة باعتبارها الشكل الذي تظهر عمليه المؤشرات ، فالوسائل الأكثر إستعمالا في لوحة القيادة هي :

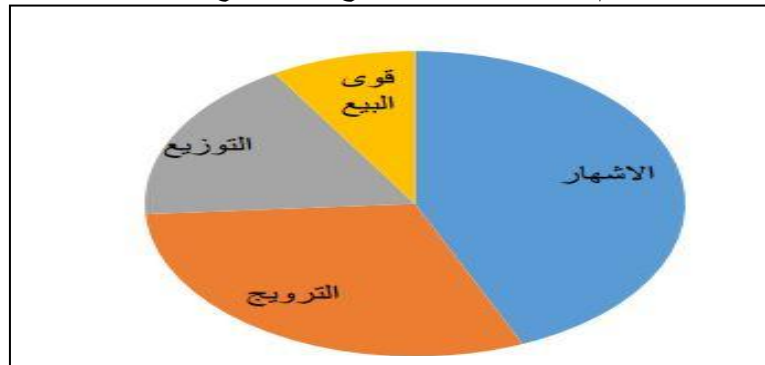
• الإنحرافات (Les écarts):

إن مراقبة التسيير تسمح بحساب بعض الفروقات وإعطاء معلومات عنها ، ترسل إلى المسؤول عند إعداد لوحة القيادة ، والمطلوب منه إرسال معلومات إلزامية وضرورية إلى المستويات العليا²

• النسب (Les Ratios):

هي عبارة عمى علاقة بين عنصرين ماليين أو كمييين ، تكون بسيطة وسيمية الاستيعاب ، تساعد في معرفة وضعية المؤسسة في الفترة ما بحيث يمكنها قياس الأداء مثل نسبة رقم أعمال، كل بائع، نسبة رضى الزبائن... الخ؛

الشكل رقم (01 / 11): شكل يوضح نسب توزيع المصاريف بين النشاطات



المصدر : علوطي لمن، لوحة القيادة كأداة لمراقبة التسيير في المؤسسات الاقتصادية العمومية- حالة فرع شركة سونلغاز بالمدينة -، مجلة دراسات الاقتصادية ، جامعة الأغواط ، الجزائر، 2017 ، ص 88.

وعموما فالنسب تلتزم عادة بالمبادئ التالية :

- في حالة توفر نسبة واحدة فقط لا يكون لها معنى ، بحيث أنها تتغير في الوقت والمجال الذي يعنيه .

- يجب تزوير التقرير بتحليل الزيادة في النسب الدالة على تحسين وضعية المؤسسة .³

- لا يجب أن تكون النسب كثيرة وهذا ليسهل فهمها ، ولكن بالمقابل يجب أن يكون بالمقدار الكافي والكفيل بتقديم صورة أوضح وأصح عن وضعية المؤسسة .

والجدول الموالي يبين مختلف النسب الممكنة والمستعملة من طرف مديريات المؤسسة في إعداد لوحة القيادة :

¹ -Henri Bouquin , Le Contrôle de gestion , 9ème édition , Paris , Presses Universitaires deFrance, 2010, page 523.

*يسمى البعض متغيرات العمل (كثيرا ما تستعمل هذه العبارة في هذا المجال وهي تعني كل الأطراف ذات صلة بعمل المنظمة ، داخليا أكانت أو خارجيا)

2 -C.Alazard, S.Separie, Contrôle de Gestion, 5eme édition, Dunod, France, 2001, p: 596

2021/07/12 https://www.dunod.com/sites/default/files/atoms/files/Feuilletage_225.pdf//

3 -Michel Gervais, Contrôle de gestion, economica, France, 7ème édition, 2000, P: 613.

الفصل الأول: الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير

الجدول رقم (01 / 4): مختلف النسب الممكنة و المستعملة في لوحة القيادة

| المدير العام | مدير المستخدمين | المدير المالي | المدير التجاري | مدير الإنتاج |
|-------------------|---------------------|---------------------|---------------------------|-------------------------|
| القيمة المضافة | رأس المال الخاص | تكاليف المستخدمين | نتيجة الوحدة | كلفة المنتجات الإجمالية |
| النتائج | رأس مال الدائم | الفاعلية | رأس المال في بداية الوحدة | عدد وحدات المصنع |
| النتائج | الإستثمارات الثابتة | التكاليف الإجتماعية | هامش المشتريات | الكمية المصنعة |
| رقم الأعمال | العقارات الصافية | الفاعلية | رقم الأعمال | عدد ساعات عمل الآلات |
| النتائج | رقم الأعمال | التكاليف المالية | رقم الأعمال | النفائيات |
| رقم الأعمال الخاص | الفاعلية | القروض | عدد المبيعات | الكميات المنتجة |

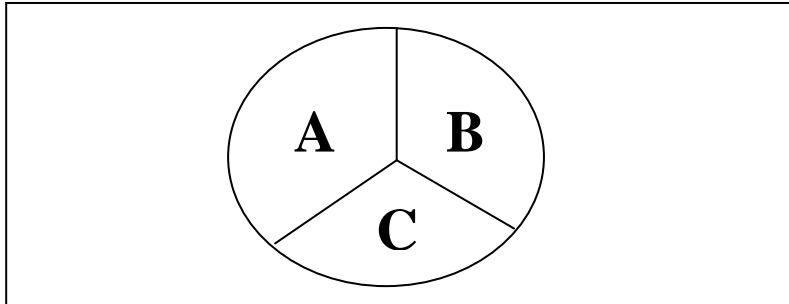
Source : C.Alazard, S.Separie, **Contrôle de Gestion**, 5eme édition, Dunod, France, 2001, p: 593

• المنحنى و التمثيل البياني:

✓ البيانات (Les Données):

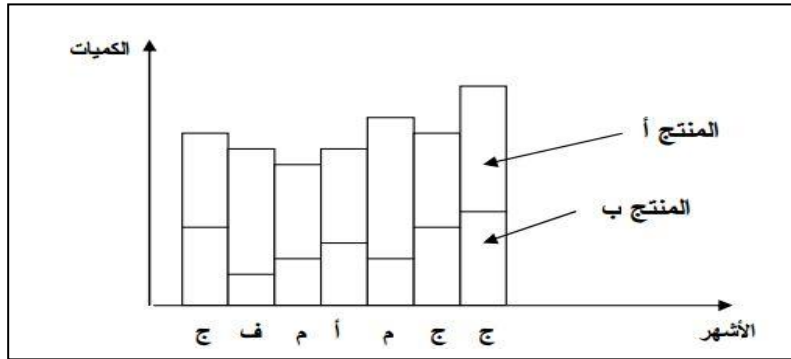
للسومات البيانية عدة مزايا أهمها، تسهيل عملية فهم الظواهر المعقدة؛ شرح التغيرات الحاصلة والفروق؛ وإمكانية إلقاء نظرة سريعة حول التطورات الحاصلة والاتجاهات العامة. وهناك عدة أنواع من الرسوم المستعملة في لوحات القيادة منها المنحنيات والأعمدة والأقراص¹. تسمح هذه الوسيلة بشرح التطورات، وتوضيح التغيرات في المعدل أو الإتجاه، وهي تعكس النسب في شكل بيانات، وفيما يلي بعض الأشكال البيانية:

الشكل رقم (01 / 12): دائرة نسبية توضح توزيع المبيعات حسب أماكن الإستلام



Source : Michel Gervais, **Contrôle de gestion**, économica, France, 7ème édition, 2000, P:617

الشكل رقم (01 / 13): مدرج تكراري يوضح التطور السداسي للإنتاج



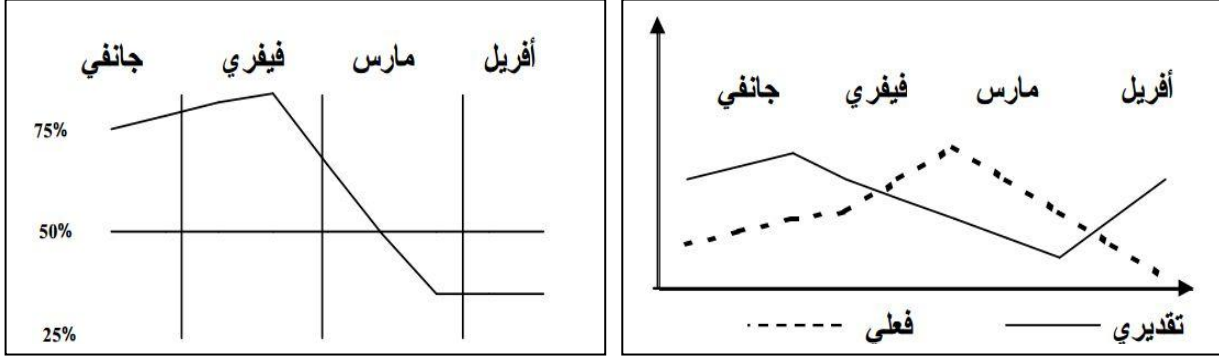
Source : Michel Gervais, **Contrôle de gestion**, économica, France, 7ème édition, 2000, P:617

¹-رحيم حسين، بونقيب أحمد، دور لوحة القيادة في دعم فعالية مراقبة التسيير، مجلة أبحاث إقتصادية و إدارية، العدد: 04، جامعة محمد خيضر - بسكرة - الجزائر، 2008، ص 10.

✓ المنحني البياني (Graphique de courbe):

وهو أسلوب من الأساليب الإحصائية والرياضية ، قد يكون خطأ مستقيما أو منكسرا ، يعكس حالة ما مقارنة مع وضعية أو خلال فترة زمنية ، هذه الوسيلة تقوم بشرح التطورات وتوضيح التغيرات الحاصلة في عنصر من العناصر¹ معينة وفيما يلي بعض النماذج للمنحنيات البيانية التي تستعمل في لوحة القيادة :

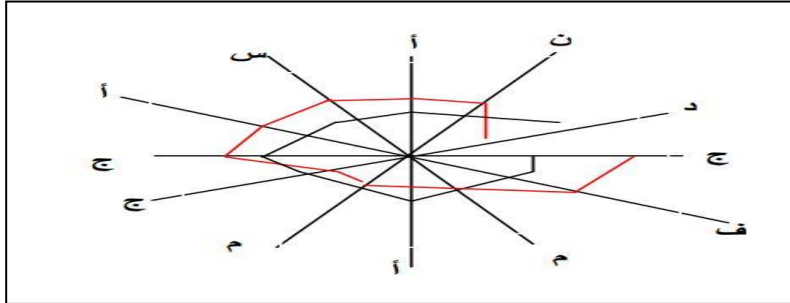
الشكل رقم (01 / 14): منحنى بياني يوضح المبيعات لشكل رقم (01 / 15): منحنى بياني للوضعية التنافسية



Source: J.P.Bemalet et A.Bouchez et S.Pihier, Précis de Marketing, édition Nathan, France, 1999, P: 103

فلنخص التمثيل البياني على أنه أداة أكثر سهولة للاستيعاب وأكثر تعبيراً عن حالة تطور المؤسسة ، فالتمثيل البياني عبارة عن أشكال هندسية (منحنيات، مدرجات تكرارية ، دوائر نسبية... الخ)، معبرة عن بعض النسب أو الجداول، غير أن هذا التمثيل يكلف وقتاً طويلاً لإعداده، وهذا ما سبب بطئ فيتقدم البيانات لاتخاذ الإجراءات التصحيحية في أقرب وقت ممكن².

الشكل رقم (01 / 16): منحنى بياني على شكل حلزوني يوضح حجم النشاط الشهري



Source : Michel Gervais, **Contrôle de gestion**, economica, France, 7ème édition, 2000, P:617

✓ المنبهات* (Alarmes):

ويتعلق الأمر بإشارات مرئية تظهر لتبيّن حدوث انحرافات خطيرة نتجت عن حدوث شيء غير عادي في سير العمليات، كاقتراب المؤشر من منطقة الخطر. فمثلاً عند تجاوز نسبة شكاوى العملاء حداً تظهر إشارة ضوئية تنبه المسؤولين إل ضرورة معالجة الوضع بسرعة، بينما إذا لم تصدر أي إشارة فهذا يعني أن العملية تسير بشكل جيد. ويمكن أن تعرض هذه الوسيلة في أشكال مختلفة نوضح بعضها كالتالي³:

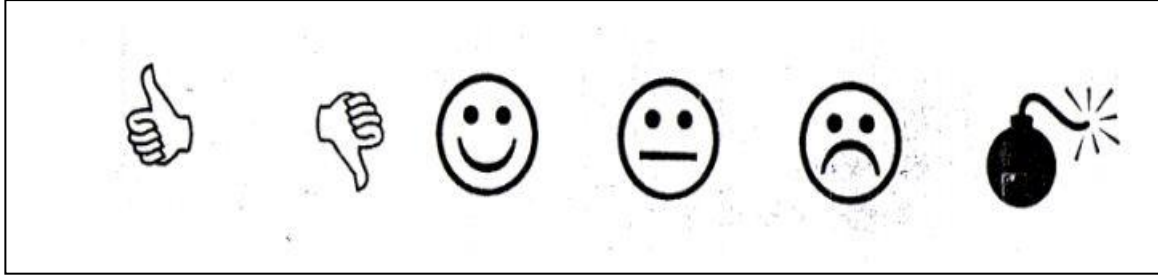
1 -Michel Gervais, Contrôle de gestion economica, France , 7ème édition, 2000, P: 616.

²-دادي ناصر عدون، معزوي ليندة وهواسي هجرية ، مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية ، دار المحمدية العامة، الجزائر، ص 42.

* بعض المراجع وخاصة الفرنسية منها تطلق عليها اسم (العلامات الساطعة)

³-رحيم حسين ، بونقيب أحمد، سبق ذكره ، ص 10.

الشكل رقم (01 / 17): مجموعة من المنبهات والإشارات تعتمد على لوحة القيادة



المصدر : علوطني لمين، لوحة القيادة كأداة لمراقبة التسيير في المؤسسات الاقتصادية العمومية-حالة فرع شركة سونلغاز بالمدينة -، مجلة دراسات الاقتصادية، جامعة الأغواط، الجزائر، 2017، ص 89.

✓ الجداول (Alarmes):

هي عبارة عن ترتيب المعلومات في شكل أعمدة وصفوف تسمح بمقارنة المعلومات المختلفة بين التقديرات والنتائج المحققة واستخراج الفروقات فهي الأداة الأكثر إستعمالا في لوحة القيادة وعادة ما تكون في شكل نموذج عام، لكن قدرتها على إعطاء نظرة شاملة ودقيقة عن العمليات تتناسب عكسيا مع كثافتها.¹

تحتوي الجداول على أرقام وبيانات تزود المسؤولين بمعلومات مفصلة وتسمح لمستخدميها بالقيام بعمليات حسابية تكميلية. غير أن قدرة الجداول على إعطاء نظرة شمولية وسريعة حول سير العمليات تبقى ضعيفة، والجدول الموالي يمثل لوحة قيادة تم عرضها على شكل جدول:²

الجدول رقم (01 / 5): جدول متابعة نشاط تجاري

| جدول متابعة نشاط تجاري لشهر..... | | | | | المؤشرات |
|----------------------------------|-----|-------|-------------------|-------------------|-------------------------------|
| ... | ... | الفرق | شهر السنة الحالية | شهر السنة السابقة | |
| | | | | | عدد الزيارات الفعلية والمحققة |
| | | | | | معدل التكرار اليومي للزيارات |
| | | | | | عدد الزبائن الجدد |
| | | | | | عدد الطلبات الجديدة |

Source : P.Boisselier, **contrôle de gestion: cours et application**, Vuibert, 2eme édition, Paris, 2001, p 75 .

¹-علوطني لمين، نذير راقي، سبق ذكره، ص 88 .

²-رحيم حسين، بونقيب أحمد، سبق ذكره، ص 09 .

✓ التقارير ومحاضر الاجتماعات (Comptes rendus et comptes rendus de reunions):

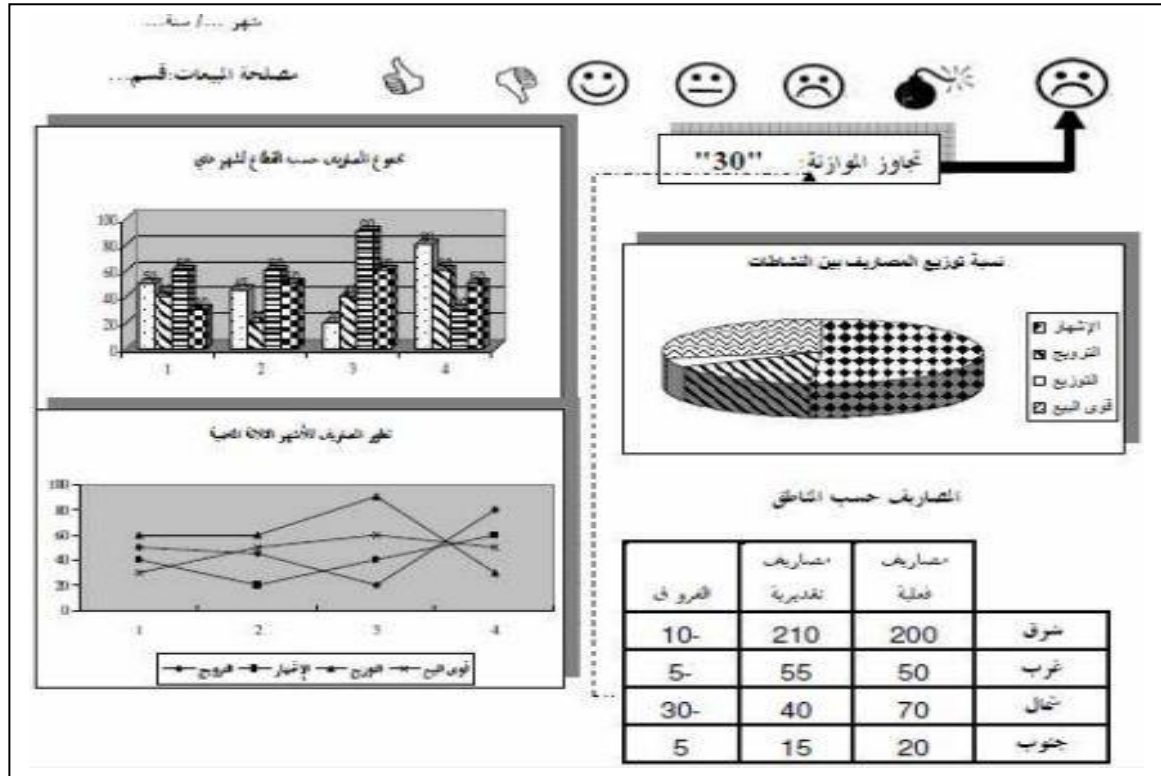
تمثل هذه الأخيرة خلاصة دراسة تشاورية حول مشكلة معينة ، أو مسألة هامة ، وتتجسد هذه المناقشات في كتابة تقرير عن النتائج المتوصل إليها ، وإعداد محاضر تشمل جميع جوانب الاجتماع ، هذه التقارير والمحاضر تدعم النماذج السابقة الذكر وتفسر بعض الغموض الذي يكتنفها ¹.

✓ القوائم المالية (États financiers):

تقوم هذه الوسائل بالتزويد بالمعلومات المفصلة ، وهي أساسا وثائق ملخص للعمليات المحاسبية تقدم في شكل جداول ، وضمن شروط قانونية وتنظيمية على الهيئات المستفيدة منها ، وإظهار هذه القوائم ضمن لوحة القيادة ، يساعد في التحليل من خلال ترجمتها في شكل نسب ، وأشكال بيانية ، وتمثل هذه الوسائل في الميزانية ، جدول حركات عناصر الذمة ، جدول حساب النتائج ، ... إلخ .

وتجدر الإشارة إلى عنصرين هامين يظهران من خلال هذه القوائم وهما الهامش الإجمالي والقيمة المضافة اللذان لهما أثر فعال في تسيير المؤسسة ، ويسمح بقياس ومراقبة قدرتها التجارية ، وبالنسبة للقيمة فهو مؤشر يستعمل لعدة أغراض تحليلية تساعد المسير أو المدير في مراقبة تطور المؤسسة وذلك لإستنتاج سياستها الاقتصادية وقدرة مسيرها ². يستعمل عند تصميم لوحة القيادة عدة أدوات كالجداول والنسب والتمثيل البياني والعمليات الساطعة باعتبارهم الشكل الذي تظهر عليه المؤشرات، ونلخصها في الشكل الموالي :

الشكل رقم (01 / 18): مجموعة من الأدوات المستعملة التي تعتمدها لوحة القيادة



المصدر : علوطي لمن، لوحة القيادة كأداة لمراقبة التسيير في المؤسسات الاقتصادية العمومية-حالة فرع شركة سونلغاز بالمدينة -، مجلة دراسات الاقتصادية ، جامعة الأغواط ، الجزائر ، 2017 ، ص 89.

1 -Michel Gervais, Op-cit, P: 616 .

²-ناصر دادي عدون ، تقنيات مراقبة التسيير : التحليل المالي ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، الجزء الأول، 1988، ص76.

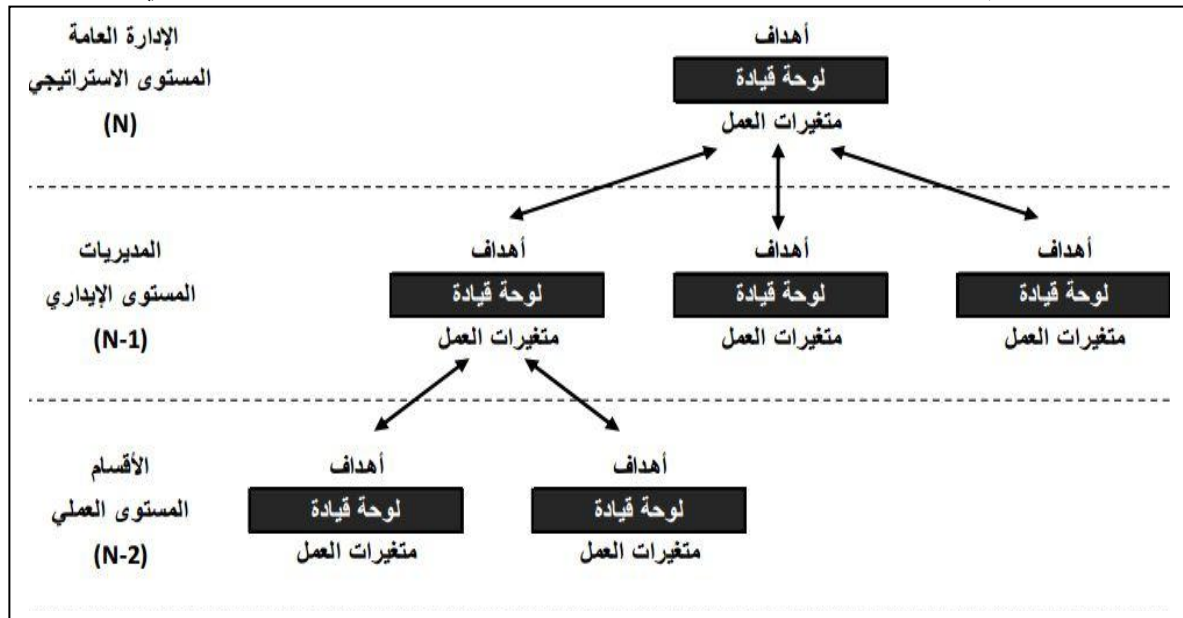
ثانيا - خطوات تصميم لوحة القيادة Tableau de Bord :

إن استعمال لوحات القيادة في إدارة و قياس الأداء لم يخلو في حد ذاته من المخاطر، ذلك ما اتضح منأوجه القصور التي لوحظت عند استعمال و تطبيق هذه الأداة في المؤسسات. هذا ما أدى إلى تطوير المناهجلمتتبعه في إعدادها، سعيا للوصول إلى أنجع الوسائل ، من بين المناهج الأوروبية والتي سنركز عليها في مبحثنا هذا ، نجد "لوحات القيادة الفرنسية " tableau de bord à la française وهي لوحات القيادة التسييرية(TBG)،التي تعتمد على طريقة **OVAR*** في إعدادها¹.

قصد توضيح طريقة(O.V.A.R) والتي تم تطويرها من طرف مع و مع الباحثين الفرنسيين التابعين لمركز البحث (C.E.F) ، ويمكن تعريف هذه الطريقة" على أنها منهجية لإعدادلوحات القيادة على مستوى الإدارة العامة ومراكز المسؤولية على ح.د سواء²". تستند هذه الطريقة على المشاركة في النقاش في كل مستوى مسؤولية في المؤسسة حول الأهداف التي يجب متابعتها، و العمليات أو الأنشطة التي يجب أن تركزعليها الجهود، و هي بهذا طريقة تدعو إلى التكامل الأفقي و العمودي في التنظيم. لهذا هي مناسبة تماما للتطبيقفي الهيكل التنظيمي التسلسلي الذي تُفوض فيه السلطات. حيث أن التدقيق في الأهداف (Objectives) ومتغيرات النشاط(Variables d'Action) (يجب أن يتم على كل مستوى تسلسلي، و ذلك من خلال تفويضالسلطات(Responsabilité)، و هنا بعض متغيرات النشاط(va) في المستوى(n)ستصبح أهدافا(فيالمستوى-n))³.

ويقسم الإخصائيون الإقتصاديونالأطوار الأساسية لإنشاء نظام لوحات القيادة حسب طريقة **OVAR** إلى ثلاثة ومنهم من يقسمها إلى أربعة ومنهم من يفضل فيها أكثر من ذلك وهو ما توضحه الأشكال الثلاثة الموالية :

الشكل رقم (01 / 19): إسقاط الأهداف الإستراتيجية على المستويات الثلاثة للهيكل التنظيمي للمنظمة



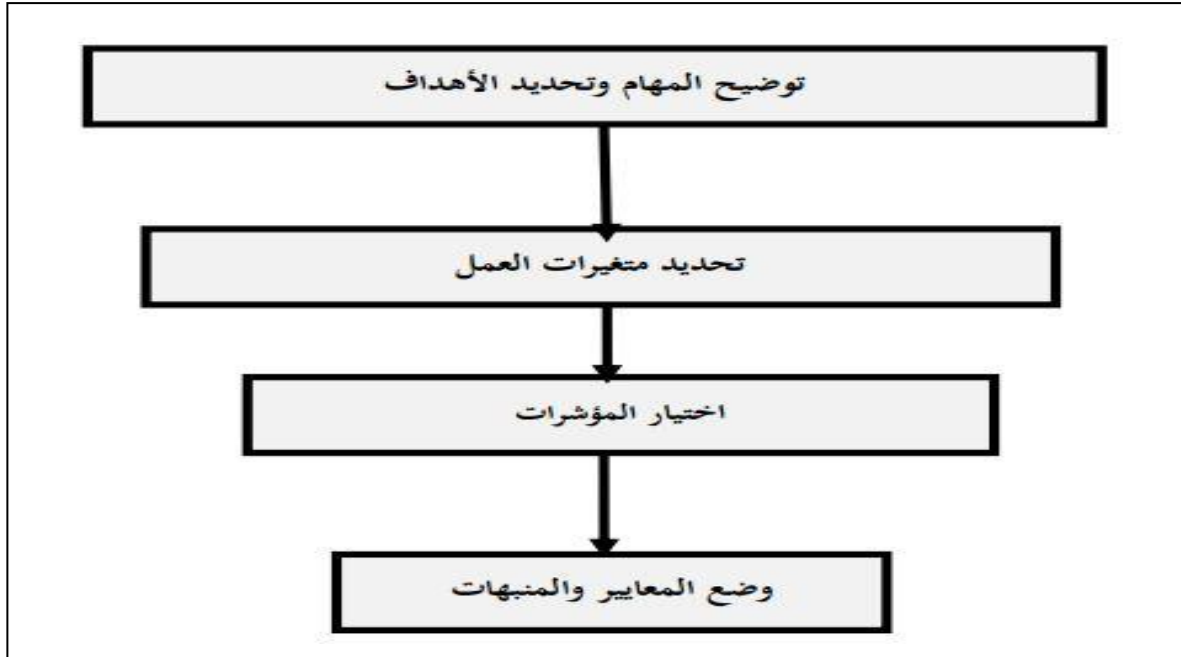
Source :Cabinet Antior , Piloter l'entreprise : Tableau de bord ou Balanced Scorecard ? , Antior Conseil en management [en ligne]. 2004 .

¹-مختاري الضاوية ، دور لوحة القيادة في إدارة وقياس الأداء بالمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة - مديرية الصيانة بالأغواط DML سوناطراك - ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير ، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة - ، الجزائر ، 2012 - 2013 ، ص 61 .

²-LANNING HELENE et autres , " Le contrôle de gestion organisation et mise en œuvre " , 2ème édition, dunod , paris, 2003, p304.

³-LANNING HELENE et autre, le contrôle de gestion organisation, outils et pratiques, 3ème édition, dunod, paris , 2008 , p 75 - 76

الشكل رقم (01 / 20): المراحل الأربعة لإعداد لوحة القيادة حسب طريقة OVAR



Source : Mendoza CARLA et autres, " Tableau de bord et balanced scorecard ", groupe revue fiduciaire, 2002.p53 .

الشكل رقم (01 / 21): أطوار إنشاء نظام لوحة القيادة حسب طريقة OVAR



Source : Yves De Rongé , Karine Cerrada, **Contrôle de gestion**, 2ème édition, Paris : Pearson Education France , 2008, p 229.

الفصل الأول: الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير

لوحة القيادة هي أداة إدارة مرتبطة مع الأهداف الإستراتيجية للشركة¹، حيث تتمثل منهجية إعداد لوحات القيادة بصفة عامة في إتباع الخطوات التالية²:

- تعيين عوامل النجاح الأساسية للمؤسسة؛

- تحديد المهام لمراكز المسؤولية، ماذا يجب أن يفعل؟ لماذا؟ و لمن يعمل؟ ما هي الأعمال التي يجب أن إنجازها من أجل تحقيق المهام المطلوبة كما ينبغي؟ ما هي تدفقات المعلومات المرتبطة بالمهام؟

- تحديد الأهداف المكلف بتحقيقها كل مركز مسؤولية، مقارنة بعوامل النجاح الأساسية للمؤسسة ، بماذا تساهم نشاطات مركز المسؤولية في تحقيق الأهداف التنظيمية؟

- ما هي متغيرات النشاط الأساسية التي تحدد تحقيق الأهداف المحددة؟

- تحديد المؤشرات الملائمة لمتابعة متغيرات النشاط الأساسية؛

● **المرحلة الأولى: تحديد عوامل النجاح** : تمثل عوامل نجاح محاور التغييرات الكبرى الضرورية للوصول إلى الأهداف المؤسسة

وتصورها، وهي ذات صفة أولية مسبقة تخدم المقاييس الإستراتيجية حين تنفيذها على المستوى العملي، لا تحدد عوامل النجاح هذه عن طريق حديث بين المسيرين، وإنما هي إجراء منهجي ينطلق من الملاحظة للوقائع قبل الدخول في محاور التغيير³.

● **المرحلة الثانية: تحديد مقاييس النجاح** : يتم في هذه المرحلة تحديد المقاييس التي تساهم في معرفة فيما إذا كانت المؤسسة في

الطريق الصحيح أم لا. وهذه المقاييس تمثل لوحة القيادة الاستشرافية مع اعتماد المبادئ التالية :

✓ تحديد المقاييس انطلاقا من عوامل النجاح المحددة.

✓ تبني مقاربة نظامية باعتباره نظاما حقيقيا تؤثر مؤثراته على بعضها وفق علاقات السببية والأثر .

✓ اخذ بعين الاعتبار رهانات إدارة الأعمال من خلال التوافق حول الإستراتيجية، وحول القياس الاستراتيجي، الاتصال وإعلان

الإستراتيجية، ضبط الأولويات، دور التدريب والإفهام والتحكم في إسقاطها على المستوى العملي.

✓ إيجاد توازن في مقاييس النجاح عبر محاور المالية، الزبائن، المسار، التدريب والإفهام .

✓ إيجاد توازن بين المؤشرات للتقدم إلى الأمام وتلك المتعلقة بالخلف، فالأولى هي التي تقود الأداء المستقبلي إما الثانية فهي التي تقيس

الأداء الفعلي المنجز.

✓ إيجاد توازن بين المؤشرات البطيئة والسريعة، أي بمعنى أن هناك أعمال وحركات تكون نتائجها بعد مدة وليس بشكل سريع كأن

نود تحسين صورة المؤسسة تجاه الزبائن فان الأثر لن يكون للتو مهما كانت الوسائل والإجراءات المتبناة

✓ إيجاد توازن بين مؤشرات الأسباب ومؤشرات الأثار باعتماد المقاربة النظامية .

● **المرحلة الثالثة : جمع المعلومات**: تعتبر عملية جمع المعلومات أول مرحلة من مراحل إعداد لوحة القيادة ، ومن أجل جمع

المعلومات يجب المرور بأربع مراحل كالتالي :

✓ **جرد المعطيات** : في هذه المرحلة يتم جرد المعطيات الضرورية من أجل حساب المؤشرات ، ولذا يجب التمييز بين المعطيات

بالحجم والمعطيات بالقيمة⁴.

¹ -Damien Palacci,et d'autres,Les tableaux de bord : attentes, pratiques et résultats ,3ème Observatoire Finance-Gestion, Livre blanc,2010 – 2011 , P11 .

² -Frédéric GANTIER, Op-cit, P: 172.

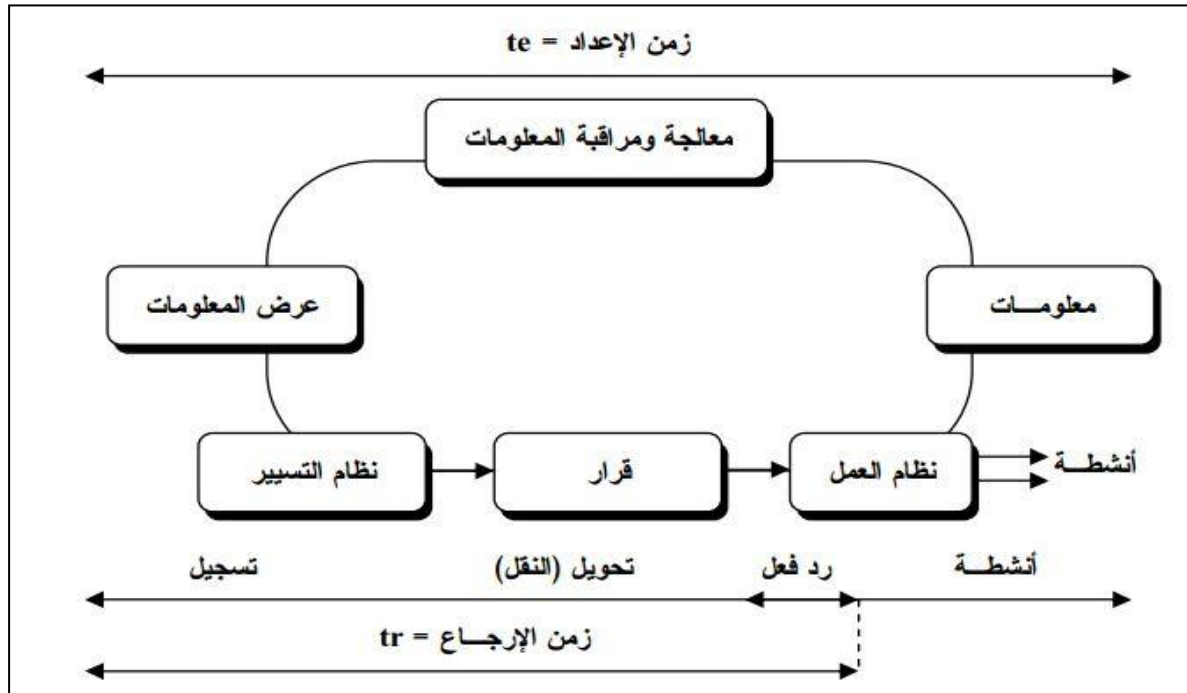
³ -دحية عبد الحفيظ ، نظرة حول لوحة القيادة في البنوك العمومية التجارية الجزائرية، مج لة الإصلاحات الاقتصادية والتكاملية للاقتصاد العالمي، العدد: 05 ، الجزائر، 2008 ، ص80.

⁴ -Jean Paule Semeray, Le Contrôle de gestion, Imprimerie Colet, France, Tome 2, 1998, P: 89.

الفصل الأول: الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير

- ✓ **المعطيات بالحجم** : تتحصل عليها المؤسسة من مختلفة المصالح والمديرية (محاسبة عامة ، تحليلية ، مالية) ، سواء كانت هذه المعطيات موجودة داخل المؤسسة (مثل إحصاءات خاصة بالمخزونات وتسيير المستخدمين ، البرنامج التقديري الذي يساهم في إنشاء الميزانية ، ومعلومات الحاسب الآلي) ، أو خارجها (مثل إحصاءات خاصة بالإقتصاد الوطني ، حصة المؤسسة في السوق ، معلومات تخص المنافسين)
- ✓ **المعطيات بالقيمة** : تتمثل في المعلومات التي يحصل عليها من مختلف المصالح والمديريات بالمؤسسة كمعلومات المحاسبة العامة ، المحاسبة التحليلية ، والمحاسبة المالية إلخ ، وتكون هذه المعلومات مجسدة في شكل ميزانية تقديرية أو مخططات أو جداول وكذا النسب وفروق إلخ .¹
- بعد عملية إختيار المعلومات اللازمة ، لا بد من مراقبتها لأنه يمكن أن تتغير وتتجدد في أي فترة من الفترات ، وذلك حسب طبيعة المؤسسة (أبعادها ، درجة تطورها وتكاملها ، شخصيات المسيرين إلخ) ، وحسب ظروفها (أزمات تجارية ومالية.... إلخ) ، بالإضافة أن المعلومات لها مدة حياة محددة مهما طالت .²
- كما تجدر الإشارة إلى أن لوحة القيادة عبارة عن نظام للمعلومات ، لكن يختلف عن نظام للمعلومات ، لكنه يختلف عن نظام معلومات التسيير ، حيث أن هذا الأخيرة يمثل قاعدة للمعطيات التي تجمع كل المعلومات الخاصة بالتسيير والموجهة للمستعملين (المدير ، رؤساء الأقسام.... إلخ) ، ولوحة القيادة تأخذ فقط بالمعلومات الهامة والضرورية من نظام معلومات التسيير ، من أجل عرضها بطريقة بسيطة وسهلة الفهم لمتخذي القرار ، فلوحة القيادة تقوم بتصفية وإعادة تنظيم المعلومات الملائمة ، وهو عموما يمثل العامل المشترك بين نظام معلومات التسيير والمسيرين .³

الشكل رقم (01 / 22): نظام المعلومات الخاص بلوحة القيادة



Source : Pierre Baranger, Guy Huguel, **Gestion de la production Acteur techniques et Politique Imprimerie Aubin**, France, 1981, P: 145

¹ -Jean Meyer, Le Contrôle de Gestion, Presse Universitaires, France , 4ème édition, 1980, P:117 .

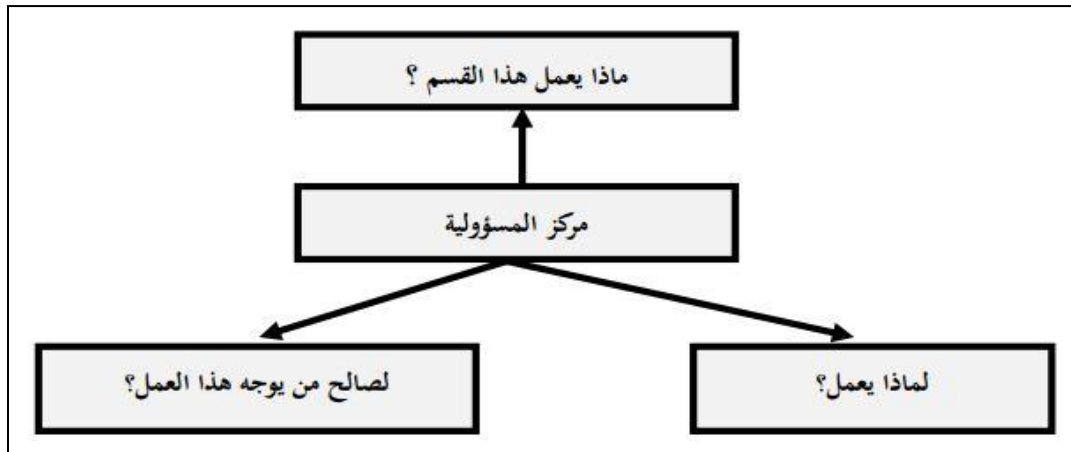
² -Jean Gerbier, Organisation et Fonctionnement de L'entreprise, corle Impimere, France, 1993, P:827..

³ -Michel Gervais , Op-cit, P: 595.

الفصل الأول: الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير

- المرحلة الرابعة : توضيح المهام وتحديد الأهداف : في هذه المرحلة يتم التركيز على المؤسسة والسوق الذي القيادة تعمل فيه،(موارد وإستراتيجية المؤسسة، والهيكل التنظيمي للمؤسسة) ، حيث يوضح مهمة ومسؤولية كل وظيفة كل قسم ، كل مصلحة كل فئداخلها مرهونة بمدى توحيد الجهود وبمستوى الإصرار على تحقيق هذه الأهداف ، كما يتم أيضا وضع المؤشرات المناسبة لكل نشاط أو قسم أو مركز مسؤولية.
- ✓ المهام: إن تحديد مهام أو هدف قسم ما داخل المؤسسة، يحتاج الإجابة إلى الإجابة على عدة أسئلة والملخصة في مايلي :

الشكل رقم (01 / 23):تحديد مهام القسم



المصدر : مزيان التاج ، درويش عمار، التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية باستخدام لوحة القيادة دراسة حالة مؤسسة إنتاج الإسمنت - بني صاف (S.C.I.B.S)، مجلة الإستراتيجية والتنمية، المجلد : 03 ، العدد : 04 ، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم، الجزائر ، ص 51.

بعد عملية تحديد المهام، توضع الأهداف الواجب بلوغها بحيث أن المهمة هي التي بغوض طبيعة الدافليعكس هو الأخير كيفية تحقيقها. يشير دانيال بوا "Daniel Boix" " إلى أن المهام تمك الغاية النهائية للقسم أو الوحدة أو النشاط"، إذ نذكر على سبيل الملئ لا الحصر مهمة وحدة " التكويني " في مؤسسة ما، فلنناقش في: " تطوير كفاءة المستخدم من لتلبية حاجات كل أقسام المؤسسة"، و هذه المهمة بدورها تفرع عنها إلى مهام فرعية أخرى مثل: " إعداد برنامج التكويني ، التقييم المالي لعملية التكويني.....".

بطبيعة الحال فإن كل مسئول يكون قادرا على مواكبة التطورات التي ستطرأ على هذه المهام ذلك لأن المؤسسة كائنا ديناميكي وغير ساكن ، وسنوضح ذلك فيما يلي :

الجدول رقم (01 / 6): جدول متابعة نشاط تجاري

| التأثير على المهام | طبيعة التطورات | |
|----------------------------|----------------------|-----------------|
| إدماج مع الفريق | توظيف عون جديد | داخل (الوحدة) |
| تكوين أعوان التحصيل المالي | إجراءات جبائية جديدة | خارج (الوحدة) |

المصدر : مزيان التاج ، درويش عمار، التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية باستخدام لوحة القيادة دراسة حالة مؤسسة إنتاج الإسمنت - بني صاف (S.C.I.B.S)، مجلة الإستراتيجية والتنمية، المجلد : 03 ، العدد : 04 ، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم، الجزائر ، ص 51.

الفصل الأول: الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير

- **الأهداف :** بعد تحديد مهام و مسؤولي القطاعات المعنية بوضع لوحة القيادة ، يتعين تحديد الأهداف والتي تعتبر السبب الرئيسي في وجود لوحة القيادة . والهدف يجب أن يكون ممكنا ومحددا منحيث المدة وأن يكون معقولا، ومن الأفضل أن يكون نتيجة ج لسرات حوار ومناقشات مع الإدارة كي يكون أكثر قابلية للتحقيق؛¹
- ✓ **يعرف الهدف على أنه المسعى المستقبلي ، الذي نهك عن طريقه من تحقيق مهام الوحدة، يعرف أيها من خلال مايلي :**
 - الصرفق(الزمت): نمك كل هدف منخلال وصفه حسب طبيعته؛
 - القابلية للقياس: يكون الهداف قابل للقياس (بالقيمة المطلقة وبالمتغيرات)؛
 - النتيجة: هم ا نتحصل عليه بعد ممارسة نشاط أوعدة أنشطة؛
 - الدقة التحديد: يجب أن يحدد وقت بداية ونهاية مدة تحقيق الهداف، مثل: إيصال الطلبة للزبائن فيظرف ثلاث أيام بعد تاريخ استقبال الطلبة، ونشرير إلى أن الهداف يمكن أن يكونكميا أو نوعي أو لكلاهما.
- ✓ **العناصر الأساسية لتحقيق الهداف التي تسمح بتحديد المعايير التي تؤثر على الهداف وقد تسمى بالعوامل الأساسية للتسيير أو التغيرات الإستراتيجية وهي متغيرات نشاط خاصة بكل مركز مسؤولية ، كما يتم في هذه المرحلة ما يلي :**
 - تحديد المعلومات الضرورية؛
 - جمع المعلومات في المؤسسة والبحث عن المعلومات غير المتوفرة ودراسة كيفية الحصول عليها؛
 - تصنيف عناصر المعلومات؛
- **المرحلة الخامسة: إختيار ووضع المؤشرات :** بعد تحديد أهداف المنظمة من ثم تحديد العوامل الأساسية للنجاح، يتم تحديد المؤشرات التي يمكن تعريفها على أنها " معلومة أو تجميع لمعلومات تساهم في تقدير وضعية معينة من قبل صاحب القرار "، لذلك فإن المؤشرات وسيلة للقياس ، تتميز بالبساطة والملائمة ويجب أن تكون لها القدرة على القياس في أوقات قصيرة³ ، كما أنه قد يكون لعامل أساسي للنجاح عدة مؤشرات ، والذي يوضحه الجدول الموالي :

الجدول رقم (01 / 7): جدول يمثل عوامل أساسية للنجاح والمؤشرات التي تقسمها

| المؤشرات | العوامل الأساسية للنجاح |
|---|--|
| $\frac{\text{عدد التأخرات}}{\text{عدد الطلبات}}$ $\frac{\text{متوسط آجال التوزيع (دورة n)}}{\text{متوسط آجال التوزيع (دورة n - 1)}}$ | إنتاج النوعية المطلوبة في الآجال المحددة |
| $\frac{\text{التكلفة الحقيقية} - \text{التكلفة المعيارية}}{\text{التكلفة المعيارية}}$ | الإنتاج بأقل التكاليف |
| $\frac{\text{الكميات المنتجة}}{\text{ساعات العمل}}$ $\frac{\text{الساعات الإضافية الأسبوعية}}{\text{عدد العمال الحاضرون خلال الأسبوع}}$ | الحصول على مردود معين من العمال |

Source : George Langlois, Carole Bonnier et Michel Bringer, **Contrôle de gestion**, Edition BERTI, Alger 2008, p 553 .

¹-علوطي لمين، نذير راقي ، سبق ذكره ،ص 87 .

²-مزيان التاج ، درويش عمار ، التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية باستخدام لوحة القيادة دراسة حالة مؤسسة إنتاج الإسمنت - بني صاف (S.C.I.B.S)، مجلة الإستراتيجية والتنمية، المجلد : 03 ، العدد : 04 ، جامعة عبدالحميد بن باديس مستغانم ، الجزائر ، ص 51 .

³-بوديار زهية ، جباري شوقي ، سبق ذكره ،ص.13

يمكن تصنيف المؤشرات حسب طبيعتها إلى مؤشرات اقتصادية، مؤشرات تشغيلية و مؤشرات تجارية وفق الآتي: ¹

- ✓ **مؤشرات إقتصادية:** و نجد ضمن هذا الصنف عدد من المؤشرات نذكر منها :
 - مؤشراتالنشاط: كرقم الأعمال ، المبيعات، التكاليف ، مستوى الإنتاج...
 - مؤشرات تخص تسيير دورة الاستغلال: مستوى المخزون و سرعة دورانه، مستوى الحقوق وسرعة دورانها، تغيرات رأس المال العامل و احتياجات رأس المال العامل و الخزينة...
 - مؤشرات الأداء المالي: الهوامش المحققة و معدلاتها، المدرودية الاقتصادية و المالية...
 - ✓ **مؤشرات تشغيلية:** من بين هذه المؤشرات يذكر :
 - مؤشرات التوقيت : مدة دورة الإنتاج، مدة الاستجابة للطلبات، الآجال، التأخيرات...
 - مؤشرات الموارد البشرية : دوران المستخدمين ، الغيابات، برامج التكوين...
 - ✓ **مؤشرات تجارية:** و نجد ضمن هذا الصنف عدد من المؤشرات نذكر منها :
 - مؤشرات الجودة : نسبة التتميق(Retouches) ،(العيوب في المنتجات، نسبة شكاوى الزبائن...
 - مؤشرات تخص الزبائن :عدد الزبائن، أهم الزبائن، وفاء الزبائن، أصناف الزبائن....
 - مؤشرات السوق : حصة السوق، مستويات الطلب، حجم المنافسة...
- ونجد الإشارة إلى أنه يوجد عدة تقسيمات وتصنيفات أخرى للباحثين حسب زاوية الرؤيا ، فمثلا يوجد من يقسم المؤشرات إلى (مؤشرات النتائج ، مؤشرات الوسائل ، مؤشرات الإنجاز ، مؤشرات البيئة)² ، ويقسمها باحثين آخرين إلى ثلاث مجموعات (مؤشرات نتائج ومؤشرات متابعة ، مؤشرات قيادية ومؤشرات رقابية ، مؤشرات مالية ومؤشرات تشغيلية)³
- ولإختيار المؤشرات الملائمة بعد تحديد العناصر التي يتم قياسها ينبغي البحث عن المؤشرات التي تسمح بمتابعة هذا القياس ، فعلى المسؤول أن يختار من بين المؤشرات المتوفرة ما يراها ملائمة أكثر لتحديد نشاطه، ويتم ذلك وفق المبدأين التاليين:
- تقليص عدد المؤشرات لتجنب التعقيد والتداخل؛
 - إشراك المسؤولين في عملية اختيار المؤشرات؛
- **المرحلة السادسة: تحديد المعايير :** تبقى المؤشرات بدون فائدة إذا لم تقارن بمعايير يتم تحديدها، حيث تتم مقارنة المؤشرات الفعلية للوحات القيادة بقيم معيارية أو نموذجية. ويمكن أن تتمثل هذه المعايير في أهداف تحددها المؤسسة. والمعايير تمثل في الحقيقة مؤشرات قياسية، قد تكون مستوحاة من المنافسين الأوائل، أو من مكاتب دراسات مختصة في مجال الاستشارات وقياس الأداء. تتم مقارنة مؤشرات لوحة القيادة للتسيير بالقيم المعيارية (المثلى) و القيم المنجز الفعلية ، حيث يمكن أن تكون هذه المؤشرات:
 - ✓ محددة و أحادية ، لها سقف لا يجب تجاوزه ؛
 - ✓ لها حد أقصى وحد أدنى ، حتى يتم تفادي حالات العجز أو الأزمات ؛

¹ - بن معزوز كمال ، لوحة القيادة : دورها في إدارة المنظمات و طريقة إنشائها، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية - دراسة إقتصادية - ، المجلد : 03 ، العدد : 04 ،

جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم ، الجزائر ، ص 56 . الرابط : <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/85649> 2021/08/08

² - بوديار زهية ، جباري شوقي ، سبق ذكره ، ص 14

³ - رحيم حسين ، بونقيب أحمد، سبق ذكره ، ص 08 .

الفصل الأول: الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير

المرحلة السابع: بناء لوحة القيادة : بعد تنفيذ جميع المراحل السابقة الذكر يتعين اختيار الشكل الموافق لتقديمها، أي بناء لوحة القيادة بتبني أدوات تسمح بالإظهار السهل والقراءة ، السرعة العامة لمتابعة النشاط. كاللوحات الإحصائية، المقتطفات، الرسومات البيانية،... الخ.¹

حيث تعد مرحلة إعداد لوحة القيادة آخر مرحلة ، حيث أنه لا يوجد نموذج نوعي موحد للوحة القيادة قابلة للتطبيق في كل مؤسسة ، ولكن كل منها تبني لوحة تتلائم مع إحتياجاتها ، ومع ذلك فإنه يجب إعطاء طريقة تقريبية عامة قابلة للتطبيق لكل حالة ، والعنصر الهام الذي يضمن نجاح وضع لوحة القيادة يرتكز على تقديم المعلومات ، إذ إن صبغة الوثيقة تسهل الإستغلال السريع للمعلومة ، وحتى تلعب لوحة القيادة دورها كأداة للمعلومات فمن الضروري أن تكون المعطيات مقدمة بسرعة ، وهذا يضمن في حالة المعلومة الناقصة أن تكون المعطيات مقدره ، وإذا لم يكن تقديرها فتنترك على بياض ، فلوحة القيادة لا تعتبر الأداة الوحيدة للمعلومات ، وإنما هناك أدوات أخرى للإستغلال يجب أن تستعمل أثناء الدورات و الإجتماعات للمسؤولين ، فيمكن لكل مسؤول عرض مشاريعه ومشاكله ، وهذا النوع من التقديم أو العرض فعال جدا بحيث يركز فيه على الإنشغالات حول العناصر الهامة ، وهذا العنصر يعتبر أساسي للمواصلات الداخلية ، فمن أجل وضعه حيز التنفيذ أو التطبيق لمراقبة التسيير يجب القيام بما يلي²:

✓ تحديد الإنحرافات ؛

✓ تحليل الإنحرافات ؛

✓ أخذ القرارات المناسبة بشأن هذه الإنحرافات ، وهذا للقضاء عليها أو التقليل منها قدر الإمكان ؛

تظهر المؤشرات بصفحة عمدة في جدول ، يجمع عددًا معينًا من الأصناف: مصرعًا، ورشة ، وحدة.... وكل صنف يضم أيضا مجموعة من المؤشرات تظهر من خلال النتائج ، أي ما تم إنجازه في الميدان وما تم تحقيقه واقعا وفعلا ، والفجوات هي الفرق بين النتائج والأهداف ، يكون هذا الفرق إما إيجابيا أو سلبيا. يمكن زيادة تفصيل أخرى كتركم نتائج السنة السابقة بحسب حاجة كل مؤسسة ذلك حتى يسهل النظر إلى هذه المؤشرات من طرف المسؤول حتى يسهل أيضا يرضها في شكل منحنيات بيانية، مدرجات تكرارية، مرمجة وغير ذلك.³

يعبر على لوحة القيادة على أنها مجموعة من المؤشرات المترتبة في نظام خاضع لمتابعة فريق عمل أو مسؤول ما للمساعدة على اتخاذ القرارات والتنسيق والرقابة على عمليات القسم المعني. كما تعتبر أداة اتصال تسمح لمراقبي التسيير بلفت انتباه المسؤول إلى النقاط الأساسية في إدارته بغرض تحسينها ، حيث لا يوجد شكل نموذجي للوحات القيادة، بل هناك أشكالًا مختلفة تتغير حسب حجم المؤسسة وطبيعة نشاطها، وكذا المستوى التنظيمي الذي تتواجد به لوحات القيادة وخصائص القطاع وحاجات المسؤولين، غير أن هناك نقاطا مشتركة تشترك فيها كافة أنماط لوحات القيادة، وفي هذا الصدد نشير إلى أن معظم لوحات القيادة تحتوي أربع مناطق كما هو مبين في الجدول التالي:⁴

¹- علوطي لمين، نذير رافي ، سبق ذكره ، ص 88 .

²- بوديار زهية ، جباري شوقي ، سبق ذكره ، ص 15 .

³- مزيان التاج ، درويش عمار، سبق ذكره ، ص 51- 52 .

⁴- رحيم حسين ، بونقيب أحمد، سبق ذكره ، ص 05 .

الجدول رقم (01 / 8): الشكل العام للوحة القيادة

| لوحة القيادة لوظيفة معينة | | | |
|---------------------------|------------------|-------------------|--|
| الفروقات Ecart | الأهداف Objectif | النتائج Résultats | الصفن Catégorie |
| | | | الصفن 01 : ✓ مؤشر أ ✓ مؤشر ب الصفن 02 : . . . الصفن ن : |

منطقة النتائج منطقة الأهداف منطقة الانحرافات

منطقة المقاييس الاقتصادية

Source : Mendoza CARLA et autres, " **Tableau de bord et balanced scorecard** ", groupe revue fiduciaire, 2002, p 53 .

ولإعطاء شرح مستفيض لأقسام لوحة القيادة الموضحة في الجدول السابقة ، والتي قسمة كما يلي ¹:

- ✓ **منطقة الأصناف**: تتمثل عموماً في مراكز المسؤولية (المصالح، الورشات، .. إلخ) ، وهذا الأصناف تابعة لمسؤول معين، وكل صنف يرتبط بالجهة التي فوض لها المسؤول جزءاً من صلاحياته وتفاوض معها على تحقيق أهداف محددة. فمثلاً يمكن أن يمثل الصنف رقم 1 نشاط التسويق المسؤول عنها هو مدير التسويق ، وكل صنف من الأصناف يضم مجموعة مؤشرات خاصة به، تسمح للمسؤول عن المركز بالتركيز على أهم النقاط الأساسية في إدارته
- ✓ **منطقة النتائج الفعلية** : إن النتائج المعروضة بهذه المنطقة يمكن أن تكون شهرية خاصة (بشهر واحد) أو تراكمية (مجموعة نتائج الشهر منذ بداية السنة) ، كما يمكن أن تكون شهرية وتراكمية معاً. والمعلومات المتواجدة في لوحة القيادة تُربط عادةً بعنصرين: النشاط والأداء المالي لمركز المسؤولية. ويعبر عن النشاط من خلال وحدات نشاط (عدد الوحدات المنتجة، كمية المواد المستهلكة، عدد ساعات العمل....)، وكذا من خلال مؤشرات نوعية، مثل معدل الغياب، حصة السوق، وغيرها ، أما بالنسبة للأداء المالي لمراكز المسؤولية فيعبر عنه من خلال الأعباء والتكاليف، هوامش ومساهمات المنتجات، النتائج الوسطية (قيمة مضافة، التمويل الذاتي ...) وغيرها .
- ✓ **منطقة الأهداف** : تظهر في هذه المنطقة من لوحة القيادة الأهداف التي حددت لفترة معينة. والأهداف المعروضة بهذه المنطقة يمكن أن تكون أهداف شهرية أو تراكمية أو الاثنين معاً، كما يمكن أن تكون أهداف تخص النشاط أو الأداء المالي أو الاثنين

¹ -Leroy M., Le Tableau de Bord au Service de L'entreprise, éd. Organisation, Paris, 2001, P 67- 71

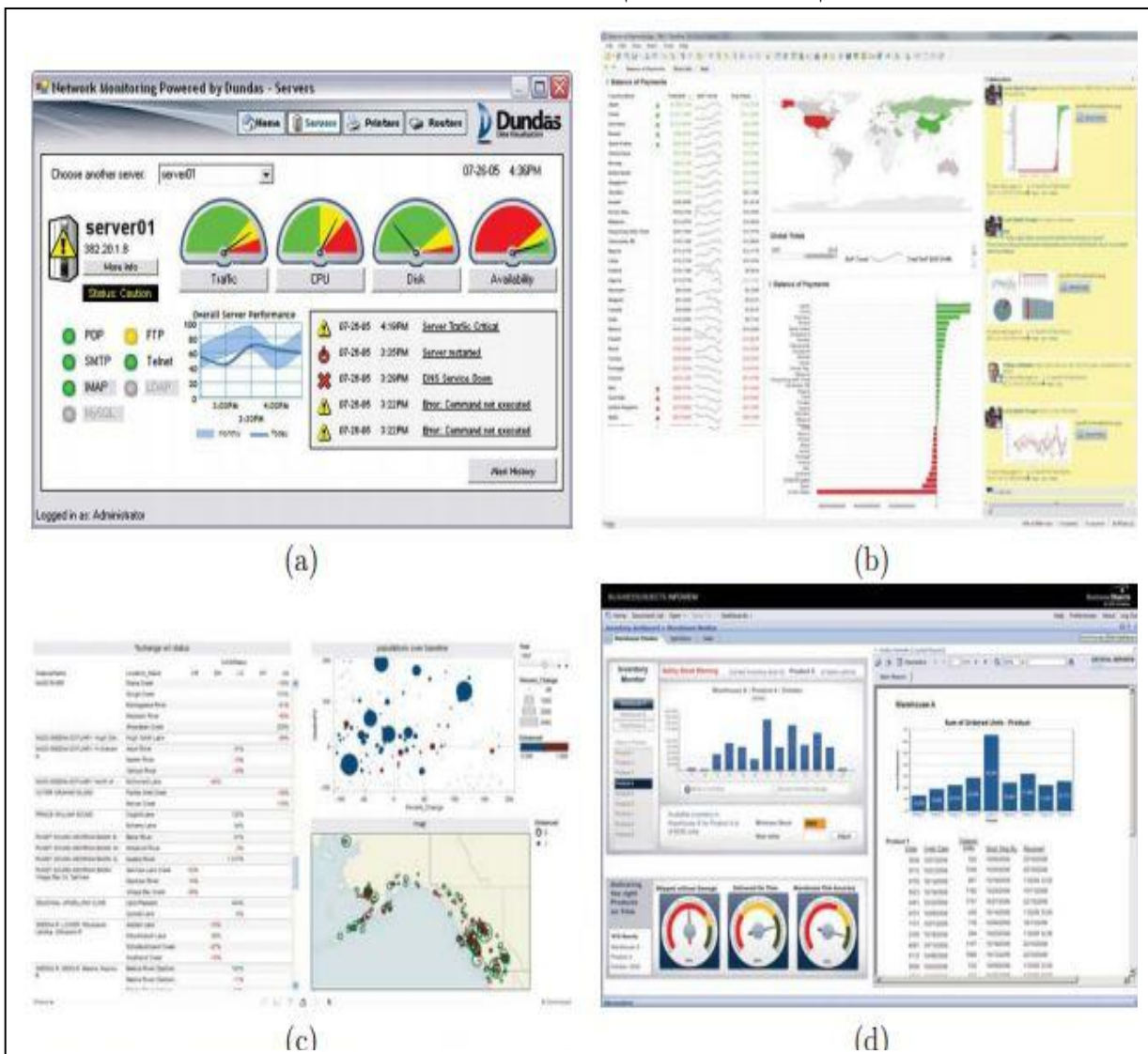
الفصل الأول: الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير

✓ **منطقة الفروقات** : يتم الحصول على الفروق أو (الانحرافات) بإيجاد الفرق ما بينالأهداف والنتائج الفعلية، ويعب ڤر عنها بقيم مطلقة أو بنسب مئوية، حسب طبيعة المؤشرات. ويتم عرض الفروق إما حسب الزمن (فروق شهرية، تراكمية، أو الاثنين) ، أو حسب النشاط والأداء (فروق تخص النشاط، أو تخص الأداء المالي، أو الاثنين معا) .

✓ **مناطق إضافية في لوحة القيادة** : يتم الحصول علفي أغلب الأحيان يكون مفضل تكملة لوحات القيادة بنقاط أساسية مرجعية متمثلة مثل نتائج الدورة السابقة (للمقارنة بنتائج الدورة الحالية)،الهدف المراد تحقيقه في نهاية الدورة ، النتيجة المحتمل تحقيقها في نهاية السنة ،والبرنامج قيد التنفيذ بغرض تركيز الجهود على الأهداف التشغيلية المتبقية .

*والشكل الموالي يعطي صورة شاملة لبعض لوحات القيادة بعد تصميمها النهائي لعدة شركات كندية وأخرى أمريكية منها شركات متخصصة في الحلول المرئية للبيانات ولوحة القيادةمثل (دوناس ، سبوت فاير) كما يلي :

الشكل رقم (01 / 24):تصاميم نهائية للوحة القيادة (المعلومات) التجارية



Source : Micheline Elias , **Enhancing User Interaction with BusinessIntelligence**

Dashboards, A thesis submitted in fulfilment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy,Ecole Centrale Paris, 2008 , p 17 .

المبحث الثالث : الإطار المفاهيمي لبطاقة الأداء المتوازن BSC:

شهدت العقود الأخيرة تطوراً كبيراً في شتى المجالات الصناعية والخدمية وظهور المؤسسات الكبيرة ، أدبالمفكرين إلى فهم وإدراك متطلبات المتغيرات البيئية المحيطة بهم سواء البيئة الداخلية المتمثلة في نقاط القوة والضعف أو البيئة الخارجية المتمثلة في الفرص والتهديدات، ومن هنا نبعت فكرة اعتماد أكثر من مدخل إداري يحقق التوازن في الأداء بين الاعتبارات المالية وغير المالية¹ من هذا المنطلق كثيراً ما انتقد روبرت كابلان مجتمع المديرين الأمريكيين الذين يديرون مؤسساتهم من خلال جدول حسابات النتائج أو بصفة أعم من خلال البعد المالي فقط، إذ يرى أنه على الرغم من أهميته إلا أنه غير كاف لقيادة تلك التركيبة المعقدة التي تشكل المنظمة. كما أنه يرى أن التركيز على البعد المالي لوحده قد يحجب على مراهى المدير بعض الفرص الجيدة²، بناءً على هذه الأفكار صمم كابلان و نورتون سنة 1992 لوحة القيادة المتوازنة و التي سرعان ما أصبحت نموذج مرجعياً في مجال مراقبة التسيير.

المطلب الأول : مفهوم ومبادئ بطاقة الأداء المتوازن BSC :

طرح مفهوم لوحة القيادة المتوازنة من طرف (روبرت كابلان ودافيد نورتون R. Kaplan & D. Norton) ونوقشت لأول مرة في جامعة هارفارد عام 1992. حيث تعتمد على الرؤية والأهداف الإستراتيجية ، التي يتم ترجمتها إلى نظام ، لمقاييس الأداء، ينعكس بدوره في صورة اهتمام وتوجه إستراتيجي عام ، يسعى كل فرد في المنظمة إلى تحقيقه ، و من ثم صمما نموذج جديد من لوحات القيادة المتعددة الأبعاد أطلقا عليها تسمية The Balanced Scorecard أي لوحة القيادة المتوازنة* ، حيث تعددت التعاريف للوحة القيادة المستقبلية باختلاف الخلفية العلمية والعملية ، ولذا حاولنا الإلمام بأكثر التعاريف شيوعاً منها

أولاً- تعريف لبطاقة الأداء المتوازن BSC :

1- وفقاً لـ Kaplan & Norton 1992 فإنه عرفها " هي مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية تقدم للإدارة العليا بصورة واضحة وشاملة وسريعة لأداء المنظمة ، وهي بطاقة تسجيل ذات أربعة محاور هي المحور المالي، العملاء، العمليات الداخلية، والتعلم والنمو، تقدم بصورة متوازنة عن الأداء التشغيلي فضلاً عن قيادة أداء المنظمة للمستقبل"³؛

2- وعرفها Kaplan & Norton 1998 بأنه " إطار جديد يسمح بدمج مؤشرات إستراتيجية بالإضافة إلى المؤشرات المالية للأداء الماضي ، فان ه يوفر معونات للأداء المستقبلي ، هذه المحددات متعلقة بالزبائن أو العملاء ، العمليات الداخلية ، التمهين والتعلم تستند على ترجمة واضحة ودقيقة للإس تراتيجي إلى أهداف ومؤشرات ملموسة . لوحة القيادة الإستراتيجية ليست نظام جديد للقياس

فقط ، بل يمكن أن تمثل العمود الفقري لعمليات الإدارة (Management) ."⁴

3- حسب Niven في سنة 2002 "يرى أن بطاقة الأداء المتوازن هي مجموعة مختارة من مقاييس إستراتيجيات الوحدة الاقتصادية وتمتلك تلك المقاييس أداة يستخدمه المدراء في اتصالهم مع العاملين وحملة الأسهم الخارجيين لم يجعلها تساهم في تحقيق رسالة الوحدة و أهدافها الإستراتيجية"⁵

¹- وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، 2009، عمان الأردن، ص 13.

²- Christophe Legrenzi, Philippe Rosé. Les Tableaux de Bord de la DSI, 2ème édition, Paris :Dunod, 2010, p 82.

*تسمى كذلك لوحة القيادة ذات النظرة المستقبلية (Tableau de bord prospectif) أو البطاقة الإستراتيجية (Carte) , stratégique وتسمى كذلك لوحة القيادة على الطريقة الأمريكية

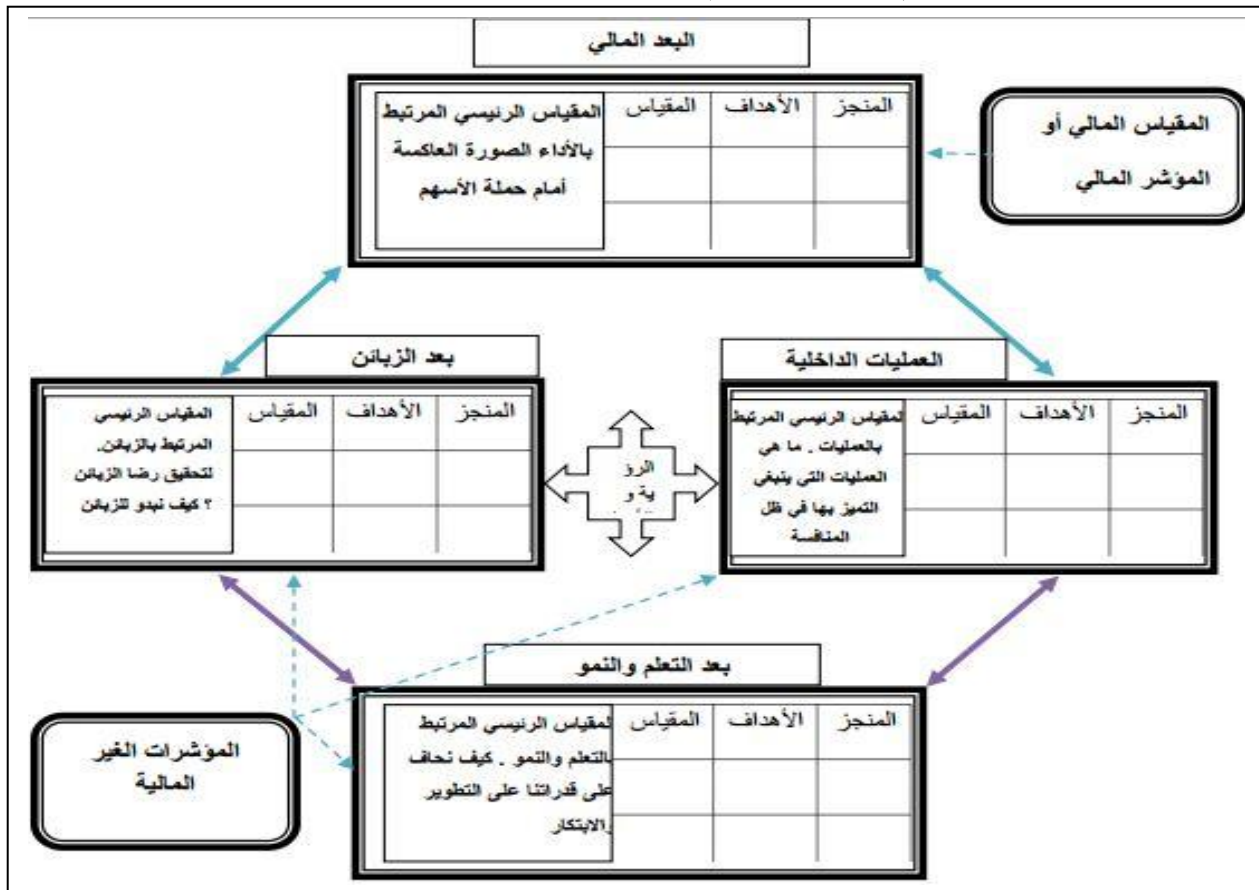
³-Kaplan, R. S. & Norton, D.P, "The Balaced Scorecard- Measreas that Drive Performance", Harvad Business Review , 1992, P 53

⁴- Kaplan, R. S. & Norton, D.P, "le tableau de bord prospectif", éd ,organisation, paris, 1998, P 18

⁵-Charles T. Hornrgren et autres, contrôle de gestion et gestion budgétaire, 4ème édition, France : Pearson éducation, 2010 , P 92

الفصل الأول: الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير

- 4- وعرف الرشيد في BSC2006 بأنها أسلوب لتقويم الأداء وفقا لرؤية و إستراتيجية المنشأة يعمل على تحقيق التوازن بين أهداف أصحاب المصالح ذوي الصلة بالمنشأة ثم صياغة مجموعة من المؤشرات المختلفة¹.
- 5- وفقا ل المغربي 2009 فإنه عرفه على أنه "أول عمل نظامي حاول تعميم نظام لتقييم الأداء والذي يهتم بترجمة إستراتيجية المنشأة إلى أهداف محددة ومقاييس ومعايير مستهدفة ومبادرات للتحسين المستمر، كما أنها توحيد جميع المقاييس التي تستخدمها المنشأة"².
- 6- وعرفتها Horngren 2010 بأن هذا النظام هو "نظام إداري يترجم رؤية و إستراتيجية المنظمة إلى مجموعة شاملة من مؤشرات الأداء التي توفر الإطار الكامل لتنفيذ إستراتيجياتها، ولا تعتمد على تحقيق الأهداف المالية فحسب ، بل تؤكد أيضا على الأهداف غير المالية التي يجب أن تحققها المنظمة وذلك لمقابلة أهدافها المالية"³.
- ✓ الشكل الموالي يلخص الأبعاد الأربعة التي تحدث عنها أغلبية التعاريف السابقة كما يلي :
- الشكل رقم (01 / 25): مفهوم بطاقة الأداء وفق المقاييس المالية وغير المالية



المصدر : أسماء مهدي حسين الهاشمي، غزوان محمد راهي الحدراوي، دور التكامل بين بطاقة الأداء المتوازن وأسلوب التكاليف على أساس النشاط في تقويم الأداء، مجلة الغري للعلوم الإقتصادية والإدارية، المجلد 15، العدد 02، العراق ، 2018 ، ص 357 ،

¹- طارق عبد العظيم يوسف الرشيد ، " التكامل بين بطاقة الأداء المتوازن BSC و سيقما سة SS كمنطلق لتقويم الأداء في شركة توليد الطاقة الكهربائية " ، المجلة المصرية للدراسات التجارية ، مصر، المجلد 30، العدد 02 ، 2006 ، ص 290.

²- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، " قياس الأداء المتوازن: المدخل المعاصر لقطب الأداء الاستراتيجي " ، كلية التجارة جامعة المنصورة ، المكتبة العصرية ، 2009 ، ص 05. رابط الموقع : <https://hrdiscussion.com/hr96652.html> 2021/08/12

³- Charles T. Horngren et autres, contrôle de gestion et gestion budgétaire, 4^{ème} édition, France : Pearson éducation, 2010 , P 92

*ووفقاً لمفا هم السابقة لبطاقة الأداء المتوازن يرى الباحث أنها تمثّل ترجمة لرؤية وإستراتيجية المنظمة وتسا هم في تحديد الأهداف إستراتيجية وكيفية قياس متى تقدم في تحقيق تلك الأهداف ، بالإضافة إلى التخطيط ووضع الأهداف والإجراءات وتدعيم التعلم و التغذية العكسية، و أن بطاقة الأداء المتوازن يتم استخدام ها لمواجه التحديات التي تواجه إستراتيجيات المنظمة وعم لهاها التشغيلية بما يساير التغيير في البيئة الحديثة ، والتي تحتاج إلى رقابة ومساءلة أكثر من خلال الإستفادة من التغذية العكسية عن نتائج الأداء الداخلي والخارجي لتحسين الأداء الإستراتيجي

ثانيا - مبادئ بطاقة الأداء المتوازن BSC :

قسم كل من الباحثان Kaplan وNorton مبادئ BSC إلى خمسة ، والتي وضعها تحت مسمى مبادئ المنظمة المركزة إستراتيجيا ، حيث تركز المبادئ الأربعة الأولى على أن بطاقة الأداء المتوازن كإطار عمل ودعم للعمليات بينما يركز المبدأ الخامس على ضرورة المشاركة الفعالة لفريق العمل ، و لقد أشار الباحثان إلى دور مبادئ بطاقة الأداء المتوازن والتي تنطلق منها لترجمة الإستراتيجية الطويلة الأجل إلى أهداف وعمليات خلال مراحل تتضمن أهداف قصيرة الأجل بتحقيقها يتحقق الهدف الإستراتيجي وبالتالي إستراتيجية العامة للمؤسسة، وسوف نحاول التطرق إليها بقليل من الشرح:¹

• المبدأ الأول : ترجمة الإستراتيجية وفق المنظور العملي (على المدى التشغيلي):

تسعى BSC للوصول لل خارطة الإستراتيجية وذلك وفق ترابط منطقي لربط السبب بالنتيجة عبر مختلف العمليات والأنشطة اللازمة لذلك ، حيث تعتبر بطاقة الأداء المتوازن أداة لترجمة إستراتيجية المؤسسة وفق المنظور العملي وذلك من خلال إنجاز الأهداف الإستراتيجية والمحددة ضمن المنظورات الأربعة للإستراتيجية ، والعمل على أخذ كل العناصر والأصول بعين الاعتبار سواء كانت الملموسة (المادية) أو غير الملموسة (المعنوية).

• المبدأ الثاني: رصف المؤسسة بالإستراتيجية :

تتكون المؤسسة من مصالح وأقسام ووحدات، لكل منها لغته وأهدافه الخاصة ،وهنا تعمل بطاقة الأداء المتوازن على رصف هذه الأجزاء مع إستراتيجية المؤسسة من خلال عملها على مواضيع إستراتيجية وأهداف محددة.²

• المبدأ الثالث : الإستراتيجية تحدد وظيفة كل فرد في المؤسسة

يستعين المدراء بطاقة الأداء المتوازن لمناقشة وربط هذه المستويات في المؤسسة بالإستراتيجية من خلال الخطوات التالية ، أولا تحديد وصياغة الإستراتيجية ضمن المستوى الأعلى من التنظيم الإداري (الإدارة العليا) ، ويتم تنفيذها على جميع المستويات الإدارية، ثانيا ترجم تلك الإستراتيجية إلى أهداف جزئية من أعلى إلى أسفل ، يتم تحقيقها من أسفل إلى أعلى، وذلك بتكامل العمليات والأنشطة بين هذه المستويات، ثالثا بعد تحديد الأهداف كل مستوى تنظيمي وبالتالي تتحدد مهام كل موظف في كل مستوى التي بإنجازها وتكاملها يتم تحقيق الإستراتيجية الكلية ، لذلك وجب على كل الموظفين فهم والإستراتيجية جيدا واستيعاب المهام اليومية الموكلة إليهم ،وهذا الفهم يتم من خلال ترسيخ روح النقاش والتفاهم بين الموظفين والمدراء القياديين .

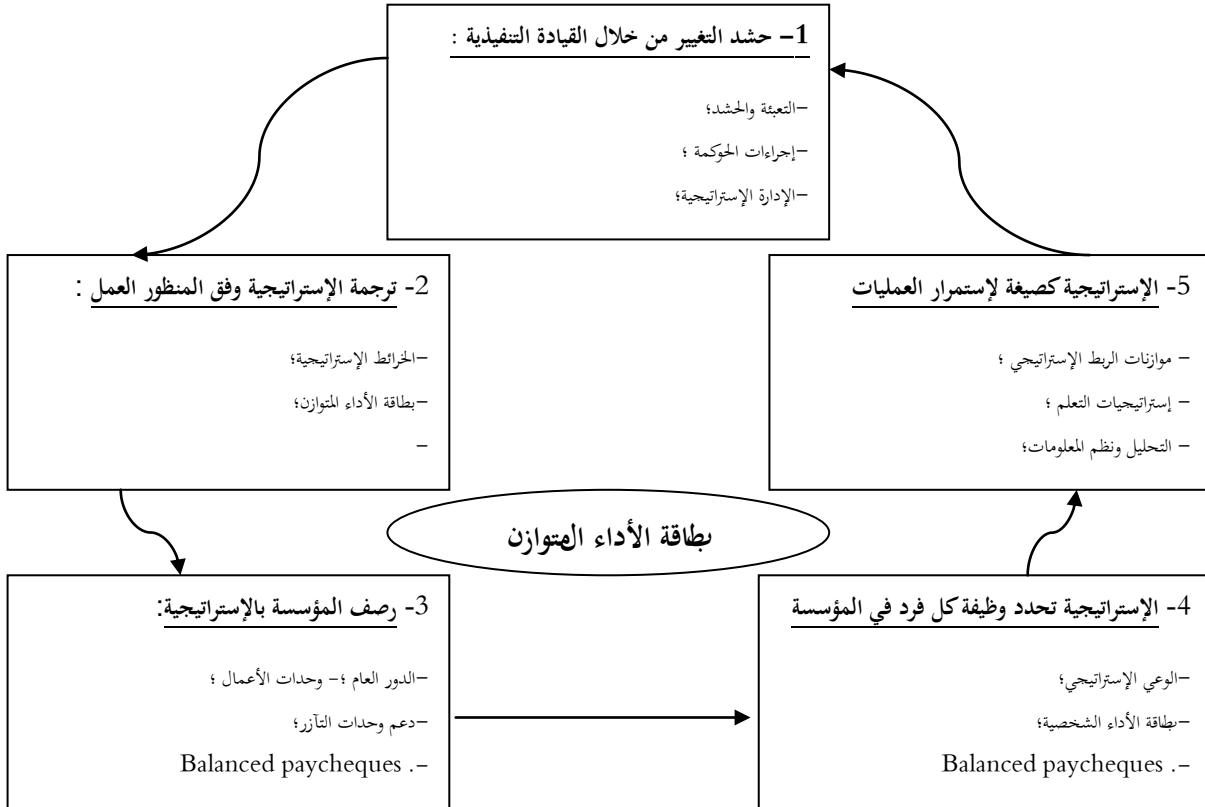
¹ - Kaplan Robert , David Norton ,building a strategy –focused organization , I vey business journal , may/jun 2001, 65,5; ABI/INFORM global , p: 14-18 .

² -محرز عبد القادر، أدوات مراقبة التسيير لقيادة إستراتيجية المؤسسة-لوحه القيادة المتوازنة ونظام الموازنات التقديرية- دراسة حالة الجزائرية للمنتجات الرذاذية " ALDAR " مذكرة لنيل شهادة الماجستير تخصص محاسبة وتدقيق، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر ، 2010-2011 ، ص95 .

الفصل الأول: الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير

- المبدأ الرابع : الإستراتيجية كصيغة لاستمرار العمليات (كسياق مستمر
 - باستخدام بطاقة الأداء المتوازن يتم تحقيق التكامل بين العمليات الإدارية ضمن التسيير التكتيكي من خلال الجمع بين الموازنات التقديرية والمراجعات الشهرية، والتسيير الإستراتيجي وفق سياق إستراتيجي مستمرة ، وهذا راجع ل ضرورة بأن هذه العملية الإدارية مهمة جدا لكنها لا تكفي وحدها بل يجب أن تقوم بمكاملتها مع التسيير الإستراتيجي حسب قولهما ، فقد أشار الباحثان Kaplan وNorton إلى أن العمليات الإدارية تركز في أغلبها على الموازنات التقديرية والتخطيط لها ، حيث يتم تحليل الأداء فيها من خلال مقارنة ما تم التخطيط له من أعمال ونتائج وما تم إنجازه بالفعل، ومن ثم تحديد الانحرافات وإجراء العمليات التصحيحية ضمن المخططات المستقبلية حتى لا يتم الوقوع فيها من جديد
 - المبدأ الخامس : حشد التغيير من خلال القيادة التنفيذية (الإجراءات والعمليات القيادية) :
- إن تطبيق إستراتيجية معينة في المؤسسة يتطلب منها إحداث جملة من التغييرات تشمل جميع المجالات فالإستراتيجية تحتاج إلى فريق إداري لضبط هذه المتغيرات والانتباه المستمر والمركز على تغيير المبادرات والأداء وفق أهداف العملاء والملاك ، وبطاقة الأداء المتوازن الناجحة عي ليست مشروع قياس، هي مشروع تغيير، والمدراء هم مفتاح التغيير إذا استطاعوا حشد المنظمة وفق هذا التغيير وإتباع ذلك النسق من الحوكمة الذي يقوم على السلاسة والتعامل مع العناصر ذات الطبيعة الغير بنوية وترجمتها إلى نموذج جديد للأداء، ومع الوقت سيظهر نظام إداري جديد وهو نظام إداري إستراتيجي مؤسس على قيم ثقافية وبنية جديدة حيث أن هذه المتغيرات يمكن أن تأخذ م كانها وفق سنتين أو ثلاثة¹.

الشكل رقم (01 / 26): الشكل يوضح مبادئ المؤسسة المركزة إستراتيجيا



Source : Kaplan Robert , David Norton , **building a strategy –focused organization** , I vey business journal , may/jun 2001, 65,5; ABI/INFORM global , p: 14

¹- محرز عبد القادر، سبق ذكره ، ص 96 .

المطلب الثاني: مميزات و معوقات بطاقة الأداء المتوازن BSC وأهم الإنتقادات الموجهة لها :

تعتبر بطاقة BSC متكامل الأداء تساهم في صياغة ونقل وتوصيل إستراتيجية المؤسسة إلى الوحدات والمستويات الإدارية المختلفة، وذلك بترجمة الإستراتيجية إلى أهداف تشغيلية ومؤشرات عملية تحقق رؤية المؤسسة ، كما تعمل على خلق التوازن بين جميع الأطراف ذوالمصلحة في المؤسسة ومنه يمكن القول أن بطاقة الأداء المتوازن من المفاهيم الحديثة والجديدة في ميدان الإدارة والقيادة وذات أهمية بالغة، وقد إنتشر العمل بها في كبريات المؤسسات العالمية ، ومن هذا المنطق نحاول توضيح كل من مميزات هذه الأداة كما يلي :

أولاً- مميزات بطاقة الأداء المتوازن BSC :

يقصد بمميزات الإسئخذام العناصر التي تمنحها بطاقة الأداء المتوازن لمستخدميها ولا تمنحه بقية أدوات التسيير الأخرى .ويمكن إيجاز هذه المميزات فيما يلي :¹

- تمكين الإدارة من تحديد ووضع الأهداف الإستراتيجية بكل وضوح؛
- الشمولية: يقدم مقياس الأداء المتوازن إطارا شاملا لترجمة الأهداف الإستراتيجية إلى مجموعة متكاملة من المقاييس، التي تنعكس في صورة مقياس أداء الإستراتيجية؛
- يعمل على إشباع رغبات واحتياجات إدارية لأنه يجمع في تقرير واحد أجزاء عديدة من الإستراتيجية؛
- يتضمن المقياس العديد من التوازنات، فمقاييس الأداء تتضمن موازنة بين الأهداف الطويلة والقصيرة المدى، وبين المقاييس المالية وغير المالية والمقاييس الداخلية والخارجية؛
- يؤدي استخدام بطاقة الأداء المتوازن إلى الحد من مشكلات التعظيم الفرعي للأرباح، حيث يأخذ في الاعتبار كل المقاييس التشغيلية المهمة، وبالتالي يستطيع المدير تحديد ما إذا كان التحسين في مقياس ما يكون على حساب المقاييس الأخرى، فعلى سبيل المثال يمكن للمنظمة أن تخفض من زمن تسويق المنتجات باستخدام أساليب عديدة مثل تطوير عملية إدخال منتجات جديدة وإدخال منتجات جديدة تختلف اختلافا كبيرا عن المنتجات القائمة؛
- يترجم مقياس الأداء المتوازن رؤية المنظمة وإستراتيجيتها في مجموعة مترابطة من مقاييس الأداء تشمل كلا من مخرجات المخرجات ومحركات الأداء لهذه المخرجات؛
- إمداد الإدارة بصورة شاملة عن عمليات المنظمة؛
- ✓ يرى بعض الباحثين أن هذه المزايا التي تمنحها بطاقة الأداء المتوازن عن غيرها من الأدوات الأخرى ، جعلها تحت م كانه مهمة في مجال الإستخدام في كبرى الشركات الصناعية و المؤسسات العالمية ، وهذا نظرا للتائج المحققة من هذا خاصة في المجال الإستراتيجية²
- ✓ كما أسفر استعمال بعض المؤسسات لبطاقة الأداء المتوازن عن تحقيق المزايا والتي نوضحها من خلال الجدول الموالي :

¹ -Kaplan, R. S. & Norton. D.P, "Using the balanced scorecard as strategic management system ",Boston, MA: HarvardBusiness School Press, (1996a), P09 .

²-فطمة رشدي سويلم عوض ، تأثير النهط والكامل بين مقاييس الأداء المتوازن و نظام تكاليف على أساس النشاط ABC في تطوي أداء المصارف الفلسطينية ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية غزة ، 2007 ، ص 119 - 120 .

الجدول رقم (01 / 9): مزايا متعددة لبطاقة الأداء المتوازن BSC :

| | |
|--|-----------------------------------|
| ✓ يساعد المسيرين في التركيز على كل ما هو مهم في الأجل الطويل | التركيز الإداري |
| ✓ يساعد المديرين في تحديد الأولويات و اتخاذ القرارات | |
| ✓ نظرة شاملة ومتوازنة عن أداء المؤسسة | مفهوم التوازن |
| ✓ لغة مشتركة | الاتصال والخرائط الإستراتيجية |
| ✓ مرجعية مشتركة | |
| ✓ تسهيل النقاش | |
| ✓ تساعد على إنسجام الأهداف | إصطفاغ الأهداف |
| ✓ لفت الانتباه إلى أهداف المؤسسة في الأجل الطويل | |
| ✓ تغيير طريقة تفكير المؤسسة | وسيمة لنشر ثقافة المؤسسة والتحفيز |
| ✓ بث روح التحفيز كنتيجة للأهداف والمبادرات الواضحة | |
| ✓ أداة موجهة يمكن استعمالها لإحداث التغيير التنظيمي | محفز للتغيير التنظيمي |

Source :Dag Oivind Madsen, Tonny Stenheim , **Perceived Benefits of Balanced Scorecard**

Implementation: Some Preliminary Evidence, Volume 12, Issue 3,2014,P4.

ثانيا - معوقات بطاقة الأداء المتوازن BSC :

جاء تطبيق نظام بطاقة الأداء في المؤسسة لأجل تغطية العجز الموجود في أنظمة تقييم الأداء والرقابة عليه التقليدية، إذ ثلما تعد أداة مساعدة لتحديد مؤشرات ومقاييس الأداء وكذا ترجمة الإستراتيجية إلى أفعال يتم تنفيذها من خلالها، إلا أنه وبالرغم من العديد من الميزات التي تضيفها هذه الأداة عن الأدوات والأنظمة التي سبقتها إلا ثلما تواجه العديد من الصعوبات والمشاكل التي قد تحد وتقلل من إيجابية تطبيقها ومن بينها:¹

- كثرة المعايير وغموضها: في بعض الأحيان تلجأ المنظمة إلى وضع معايير لقياس وتقييم الأداء، لكنها قد تفرط في عددها مما يؤدي إلى فقدانها للمعنى والدور الذي وضعت من أجله، كما أن كثرتها تؤدي إلى صعوبة تحقيقها كلها من قبل العاملين. وبالتالي التأثير على معنوياتهم؛
- إهمال البطاقة بعض الأبعاد المهمة كالبعد البيئي الذي يحظى باهتمام بالغ حاليا من قبل المنظمات؛
- السعي للحصول على المعلومات على حساب التكاليف ؛
- ثقافة المؤسسة: تكمن الصعوبة هنا في توجيه سلوك كل العاملين في المؤسسة على اختلاف ثقافتهم وآرائهم نحو هدف مشترك؛
- عدم دقة المعلومات: يتطلب تطبيق نظام الأداء المتوازن القيام بتشخيص عام للبيئة الداخلية الخارجية، وبالتالي فإن عدم صدق المعلومات ومحدوديتها قد يؤدي إلى بناء النموذج بصورة خاطئة؛
- عدم وضوح الأهداف: ينبع هذا المشكل من عدم وضوح الرؤية والإستراتيجية، لأن الأهداف هي ترجمة لرؤية وإستراتيجية المؤسسة وبالتالي فإن عدم وضوح الأهداف وغموضها يؤدي إلى فوضى داخل التنظيم بسبب جهل كل فرد إلى ما يريد الوصول إليه، كما أن عدم وضوح الإستراتيجية يؤدي إلى وضع معايير خاطئة؛

¹-نعيمية مجياوي، "بطاقة الأداء المتوازن وسيلة فعالة للتقييم في المؤسسة"، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، باتنة، العدد: 18 ، 2008، ص29- 30

الفصل الأول: الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير

- العلاقة بين السبب والنتيجة: هذه العلاقة علاقة منطقية ولكن في بعض الأحيان قد لا تدلنا على شيء ، بالتالي يصعب الاعتماد عليها في التقييم، فمثلا رضى العملاء قد لا يعطي نتائج مالية جيدة في كل الأحوال ، وتحسين الجودة قد لا يؤدي إلى الربح أحيانا؛
- الرغبة في إعداد بطاقة متكاملة منذ البداية يؤدي إلى خلل في العملية، لكن بالتجربة تجد المؤسسة نفسها تعدل في بطاقتها من خلال إضافة الأهداف والمؤشرات غير المالية التي تسمح بتوقع أفضل للأداء؛
- قلة الكفاءات والمختصين في مجال بطاقة الأداء المتوازن BSC: نظرا لاعتبار هذا النموذج من الرمماذج الحديثة (1992) فإنه من الصعب إيجاد كفاءات ومختصين في هذا المجال خاصة في الدول النامية، بالإضافة إلى قلة الصورتا للملتقيات المختصة؛
- صعوبة تعظيم كل المؤشرات في آن واحد، بل يجب الفصل بين مختلف الأهداف الإستراتيجية ووضع الأهداف في شكل ترتيب تفصيلي؛

ثالثا - أهم الإنتقادات التي وجهت لتقنية بطاقة الأداء المتوازن BSC :

بالرغم من أهمية تقنية بطاقة العلامات المتوازنة والمزايا التي يتمتع بها والتي أبرزها أنها تقدم إطاراً شاملاً لترجمة الأهداف الإستراتيجية إلى مجموعة متكاملة من المقاييس تساهم في تقويم الأداء الإستراتيجي للوحدة الاقتصادية¹، إلا أنها تواجه بعدة إنتقادات من عدة جوانب نذكر أهمها :

● الجانب 01 : فرض وجود العلاقات السببية :

إعتماد بطاقة الأداء المتوازن على هذا الفرض الرئيس الذي افترضه كلاً من Kaplan وNorton وهو وجود علاقات سببية بين الأبعاد الأربعة للبطاقة²، حيث إنهمن الواجب التمييز بين العلاقات المنطقية وعلاقات السببية، فالعلاقات المنطقية لا يمكن إثبات صحتها تطبيقياً، أما علاقات السببية فهي تحتاج إلى مشاهدات تطبيقية حتى يمكن إثبات صحتها. ويرى (Hanne) أن فرض العلاقات السببية التي افترضها كلاً من Kaplan وNorton مشكوك فيها من خلال التحليل التالي³ :

- ✓ **البعد الزمني:** حيث إن العلاقة السببية تتطلب وجود فاصل زمني بين السبب والتأثير، ولكن لم يؤخذ ذلك بالاعتبار في بطاقة الأداء المتوازن، حيث يتم قياس السبب والتأثير في نفس الوقت بدون الأخذ في الاعتبار أي فاصل أو بعد زمني
- ✓ **العلاقة بين المقاييس:** يقدم التحليل الاقتصادي الحديث انتقاداً لفرض علاقة السببية بين تحقيق مستوى عالٍ من رضاء العملاء وتحقيق نتائج مالية جيدة، حيث إن السعر الأمثل وجهة نظر المنظمة قد لا يكون كذلك بالنسبة للعملاء والذين يرغبون في الحصول على أسعار أقل من السعر الأمثل، ويؤدي هذا السعر الأقل إلى زيادة رضاء العملاء، ويعبر فائض المستهلك Consumer Surplus عن زيادة منفعة المستهلك عن سعر السلعة السوقي والتي تعكس رضاء العملاء، ويفترض أنه كلما زادت منفعة المستهلك مقارنة بما يدفعه ثمناً للسلعة كلما زاد ذلك من رضائه، وهذا يؤكد أن العلاقة بين رضاء العملاء والنتائج المالية هي علاقة منطقية وليست سببية، فإن أي صفقة مع العميل مشروطة برضائه، فإن الأرباح مشروطة برضاء العملاء وليس بسببها.

¹ -Hornegren, C., Datar, S., Foster, G., Rajan, M., & Ittner, C. , "Cost accounting: A managerial perspective", 13 th Pearson Education, Inc. United States of America , 2009, P 498 -499 .

² -Kaplan, R. S. & Norton. D.P, "The Balanced Scorecard: Translating strategy into action". Boston, MA: Harvard Business School Press, (1996b), P 31.

³ -مالة عبد الله الخولي، " استخدام نموذج القياس المتوازن للأداء في قياس الأداء الاستراتيجي لمنشآت الأعمال"، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، المجلد : 05 ، 2001، ص 35 - 39 .

✓ العلاقة المتداخلة بين أبعاد بطاقة الأداء المتوازن : لا تعتبر باتجاه واحد ولكنها علاقة دائرية، فإن الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن تعتمد على بعضها البعض بعلاقات تبادلية، لذلك فإن فرض العلاقات السببية قد يؤدي إلى توقع مؤشرات غير دقيقة للأداء .

• الجانب 02 : فرض وجود العلاقات السببية :

إن بطاقة الأداء المتوازن تعُد نموذجاً هرمياً مما يعرضها للانتقادات على النحو التالي:¹

- ✓ لا تأخذ في الاعتبار عوامل عدم التأكد المرتبطة بالإستراتيجية والتي تتمثل في المخاطر المرتبطة بالأحداث التي تقع وتحدد أو تعوق تنفيذ الإستراتيجية الحالية أو تجعلها غير سليمة، وعلى الرغم من أن بطاقة الأداء المتوازن بالأسلوب الذي قدمه كلاً من كزرت على أن الأفكار والآراء عن الاستراتيجية الجديدة قد تنبع من المستويات الأدنى في المنظمة، وأن المديرين في كافة المستويات التنظيمية يجب أن يكونوا على وعي وفهم للإستراتيجية، فقد أوصيا بضرورة أن تشكل مقاييس بطاقة الأداء المتوازن أساساً لنظام رقابة تفاعلي ونظام للتعلم المتبادل، ولكن ذلك لا يبدو متسقاً مع الأسلوب الرقابي الذي تقوم عليه بطاقة الأداء المتوازن، والذي يمكن وصفه بأنه أسلوب ميكانيكي هرمي من أعلى إلى أسفل .
- ✓ فيما يتعلق بالعاملين فإن تفاعلهم مهم لبطاقة الأداء المتوازن، فيجب تنمية ولائهم للمنظمة، بل يجب أن يكون الولاء نابعاً من داخلهم وليس من متغيرات خارجية مثلاً وأمر المديرين أو أنظمة الحوافز والمكافآت، إذا كانت المنظمة تسعى لتوافر عاملين يعملون بكفاءة ونشاط ويقومون باتخاذ قرارات وحل مشكلات.

• الجانب 03 : إنتقادات عامة :²

- عدم قدرة التقنية على أحداث التحسينات عبر كل المقاييس طوال الوقت .
- لا تعتمد التقنية على المقاييس الموضوعية فقط وإنما أيضاً على المقاييس غير الموضوعية مما يستلزم من الإدارة توخي الحذر وتحري الدقة .
- الإهتمام بالمقاييس غير المالية عند تقويم المديرين والعامليين في المستويات الإدارية المختلفة ، وهذا قد يقلل من الأهمية التي يعطيها المديرين للمقاييس المالية .
- عدم تطبيقي علاقات السبب والنتيجة بصورة دقيقة ، والإقتصار على إفتراضات لتطبيقها ، فضلاً عن وجود تحدي كبير يتمثل في قوة وسرعة الارتباطات السببية بين المقاييس المالية و غير المالية .

¹-مهالة عبد الله الخولي، سبق ذكره ، ص 35 – 39 .

²-سنة عبد الرحيم سعيد، تصميم نظام تقويم الأداء الاستراتيجي للجامعات باعتماد تقنية بطاقة الدرجات المتوازنة دراسة تطبيقية في جامعة بغداد أطروحة لنيل شهادة دكتوراه غير منشورة ، مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة بغداد ، العراق ، 2005، ص 69 .

المطلب الثالث: تطبيق بطاقة الأداء المتوازن BSC :

إن تصميم لوحة قيادة فعالة تفيد بدورها كواحد. من أهم الأدوات المساعدة على قيادة المنظمة ، يستوجب توفرها على مؤشرات تم اختيارها طبقا لمعايير عقلانية مراعي في ذلك عدد من العوامل الأساسية التي تكون سببا في تحقيق تلك الأهداف و التي تعرف بالعوامل الأساسية للنجاح* ، حيث يعرف هنري بوكان (Henri Bouquin) العوامل الأساسية للنجاح على أنها مجموعة من الإمكانيات التي ترى الأطراف المعنية أنها تمنح المنظمة ميزة في الأداء تعطيتها الأفضلية للمؤسسات أو المنظمات الأخرى أو تعطيتها مستوى أداء مقبول¹

أولا- مكونات بطاقة الأداء المتوازن BSC :

تمثل بطاقة الأداء المتوازن أداة للترجمة الإستراتيجية إلى مجموعة من المنظورات التي من خلالها يتم قياس الأداء ومعرفة مدى البلوغ لتحقيق الأهداف ، فحسب ما أشار له كلاً من الباحثين Kaplan و Norton أن بطاقة الأداء المتوازن تتكون من مجموعة من العناصر التي من خلالها تتبلور آلية عمل هذه الأداة ، وهذه العناصر هي ثمانية كما يلي :²

• الرؤية المستقبلية (Future Vision):

تطلق بطاقة الأداء المتوازن من الرؤية، حيث تعبر الرؤية عن الصورة التي سوف تكون عليها المؤسسة مستقبلا أي تحدد اتجاهها المستقبلي، و كلما كانت هذه الرؤية واضحة كلما تم توضيح العناصر الأخرى ضمن البطاقة.³ ويوجد من الباحثين من يسميها بالرؤية الإستراتيجية ويعرفها على أنها تمثل توجهات وتطلعات المؤسسة ، وطموحاتها في المستقبل مثل التوسع في الحصة السوقية أو البحث عن تسيد السوق أو تحقيق ميزة تنافسية وتعظيم الأرباح ، وهي التي تحدد الخطوط العريضة لمسار إستراتيجية المؤسسة .⁴

• الإستراتيجية (Strategy):

والتي تتألف من مجمل الأفعال والإجراءات المهمة لتحقيق الأهداف التي قامت منظمة الأعمال بتحديدتها .

• البعد (Perspective):

مكون يدفع باتجاه تبني إستراتيجية معينة وفق تحليل المؤشرات مهمة في هذا المنظور ومن ثم العمل على تنفيذ هذه الإستراتيجية للوصول إلى المقاييس الواردة في المنظور⁵ ، يحتوي كل منظور على أهداف ومقاييس ومبادرات ومستهدفات وتمثالا لمنظورات أهم العناصر التي تحتوي عليها البطاقة إذ أن كل منظور يحوي بدوره على العناصر المتبقية من مكونات بطاقة الأداء المتوازن (الأهداف ، المقاييس ، المبادرات ، المستهدفات ، المعايير) ، وهناك أربعة منظورات (أبعاد) أساسية مهمة في بطاقة الأداء المتوازن وهي: المنظور المالي، منظور العملاء، منظور العمليات الداخلية، منظور التعلم والنمو

¹ -Henri Bouquin , Le Contrôle de gestion , 9ème édition , Paris , Presses Universitaires de France, 2010, page 523.

² -Kaplan, R. S. & Norton. D.P, "Having Trouble with Your Strategy Then Map it?, Harvard business review, Sep-Oct, 2000, P 43 .

³ -الوزيرة سعادة ، بطاقة الأداء المتوازن كأداة للقيادة الإستراتيجية في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة - دراسة حالة عينة من المؤسسات بورقلة -، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير ، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة - ، الجزائر ، 2012 - 2013 ، ص 26 .

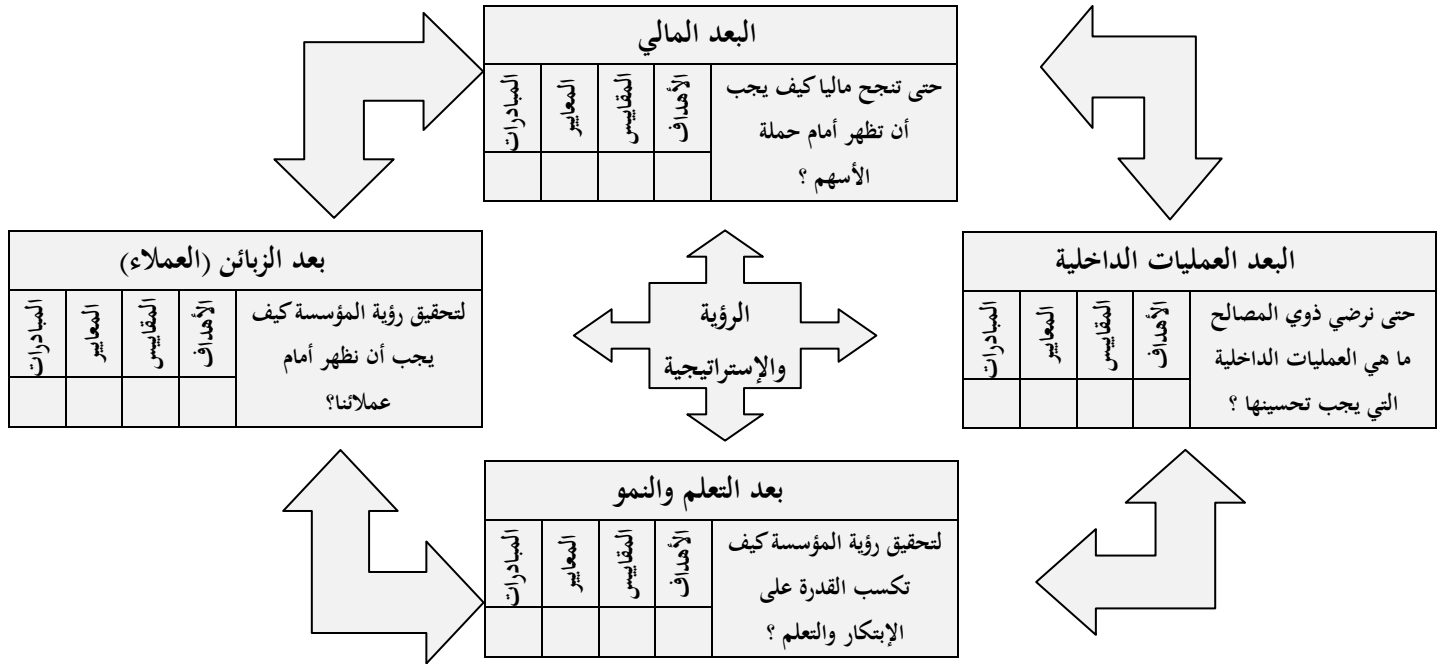
⁴ -عرقوب وعلي ، دور لوحة القيادة المستقبلية (BSC) في تحسين أداء المؤسسة وتحقيق رضا الزبون في ظل التوجه نحو حوكمة المؤسسات - دراسة حالة مجمع صيدال - ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير ، جامعة محمد بوقرة - بومرداس - ، الجزائر ، 2014 - 2015 ، ص 136 .

⁵ -وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، سبق ذكره ، ص 158 .

الفصل الأول: الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير

والشكل التالي يوضح الأبعاد الأربعة لنموذج الجيل الثاني الخاص بـ : بطاقة الأداء المتوازن، والعناصر المرتبطة بكل بعد:

الشكل رقم (01 / 27): نموذج الجيل الثاني لبطاقة الأداء المتوازن



Source: Robert Kaplan and David Norton "The Balanced Scorecard Translating Strategy in Action", Harvard Business review, 1996, P 09.

✓ **البعد المالي (Financial Perspective):** (كيف سنحقق النجاح المالي وفقاً لما يرغب المساهمون؟)

لظالما مثل الجانب المالي وعلى مر التاريخ محور إتمام المؤسسات على إختلاف أنشطتها وحتى أهدافها ، فحتى المؤسسة غير الربحية تضع في حساباتها تخفيض التكاليف كمعيار من معايير الأداء الجيد ، كما أن الأرباح وتراكمها هو الشغل الشاغل لمديري المؤسسات

وكما هو موضح في الشكل رقم (27/01) ومن خلال المحور المالي نحاول الإجابة على السؤال التالي : **كيف يجب أن نظهر أمام حملة الأسهم؟** لذلك فإننا نجد أن كل من الأهداف والمؤشرات المالية الموظفة في بطاقة الأداء المتوازنة لعب دوراً مزدوجاً حيث يحدد من خلالها الأداء المالي المنتظر من الإستراتيجية الموظفة، كما أن هذه المؤشرات - المالية - ، تعمل كحلقة وصل بين كل من المؤشرات ، الأهداف و المحاور المتبقية للبطاقة¹

تكمُن أهمية البعد المالي في إمكانية التعبير من خلاله على مجموعة من القضايا الاقتصادية للأحداث والعمليات التي تقوم بها المؤسسة، وتشمل المؤشرات المالية التي تعبر عن صافي أرباح التشغيل، ومعدل العائد على رأس المال المستثمر، والنمو في المبيعات و التدفق النقدي، وهناك إستراتيجيتين يمكن للمؤسسة إتباعهما لزيادة القيمة الاقتصادية في مجال الأداء المالي هما إستراتيجية نمو الإيرادات وتحسين الإنتاجية.²

¹ -Kaplan, Robert S. , Norton, David P, " Le Tableau De Bord Prospectif", 8ème tirage, Edition d'Organisation , Paris, 2012, p62.

² -المهدي مفتاح السريتي، مدى إمكانية استخدام مؤشرات تقييم الأداء في بيئة التصنيع الحديثة في القطاع الصناعي الليبي، المجلة الجامع ، 3 ، العدد 15 ، 2013 ، ص 196 .

الفصل الأول: الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير

فعلى المنظمة أن لا تهمل أهمية البعد المالي لكن عليها أن لا تتركز عليه فقط بل تهتم أيضا بالأبعاد الأخرى فالبعد المالي مهم لكنه يعد نظاما أحادي البعد وليس متعدد الأبعاد وهو نظام تقليدي غير ملائم بمفرده حيث يجب أن تتكامل وتنسجم جميع الأبعاد مع بعضها بما يحقق التوازن بين الأهداف قصيرة الأجل والأهداف طويلة الأجل للمنظمة¹

وبالتالي فإن المحور المالي يعد المحصلة الأهم لأنشطة الوحدة الاقتصادية لأنه بواسطة الأداء المالي يمكن تطوير قيمة الاستثمارات وزيادة الإيراح فمن الملاحظ أن البعد المالي يركز على كافة الجوانب الاقتصادية ويحاول إدارة الأصول للوحدة الاقتصادية بصورة أكثر كفاءة واستثمارها بصورة جيدة ، فضلاً عن ذلك فإن البعد المالي هو هدف مهم من حيث التوجه نحو الزبائن وذلك لأنه المصدر الرئيسي لإيرادات الوحدة الاقتصادية .

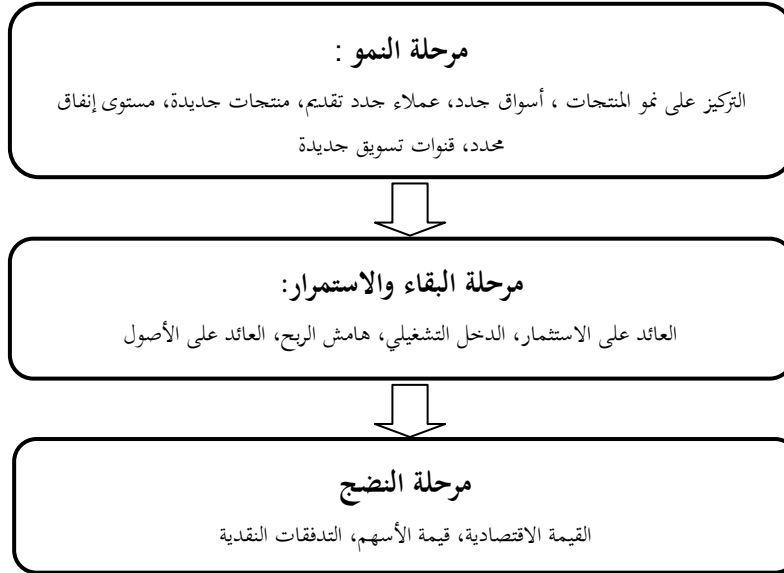
وتختلف المقاييس المالية باختلاف المراحل التي ، تمر بها الشركة وقد لخصت هذه المراحل في ثلاث مراحل رئيسية :²

أ- **مرحلة النمو: (Growth):** تكون الشركة في المرحلة الأولى من دورة حياتها تركز المقاييس المالية على زيادة المبيعات والدخول في أسواق جديدة وإجتذاب عملاء جدد والحفاظ على مستوى مناسب للإنتاج على تطوير المنتجات وعمليات التشغيل وتنمية قدرات العاملين وإمكانياتهم .

ب- **مرحلة الاستقرار (Stability):** تتحول الشركة لإعادة استثمار أموال ، وإجتذاب المزيد من الاستثمارات ، وتتركز المقاييس المالية في هذه المرحلة على المقاييس التقليدية مثل العائدات على رأس المال المستثمر ، والدخل الناتج من التشغيل وعائدات المساهمات ، والتدفقات النقدية المخصصة ، والقيمة الاقتصادية المضافة .

ج- **مرحلة النضج (Maturity):** فإن الشركة ترغب في حصاد نتائج الاستثمارات في المرحلتين السابقتين ، وتتركز المقاييس المالية على تعظيم التدفق النقدي الداخل للمنشأة بالإضافة إلى مقاييس أخرى مثل فترة الإسترداد وحجم الإيرادات .

الشكل رقم (01/28): شكل يوضح مراحل عمر المنظمة



المصدر : غنوه محمد الماغوط، أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن على جودة التدقيق الداخلي - دراسة تطبيقية على البنوك الخاصة السورية-، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الجودة ، جامعة الافتراضية السورية، سوريا ، 2017-2018، ص 22 .

¹-غنوه محمد الماغوط ، أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن على جودة التدقيق الداخلي - دراسة تطبيقية على البنوك الخاصة السورية - ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الجودة ، جامعة الافتراضية السورية ، سوريا ، 2017 - 2018 ، ص 22 .

²-عبد الحميد عبد الفتاح المغرب ، رمضان فهيم غربية ، "التخطيط الإستراتيجي بقياس الأداء" ، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع ، المنصورة، 2006، ص 256

الفصل الأول: الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير

✓ والجدول الموالي يوضح تحقيق الشركات إستراتيجياتها من خلال ثلاث أساليب ومقارنتها بالمراحل الثلاثة السابقة كما يلي:
الجدول رقم (10 / 01): الجدول يوضح تطوير المقاييس للتناسب مع إستراتيجية وحدة النشاط وأساليب تحقيقها

| الأساليب المالية لتحقيق الإستراتيجية | | | المرحلة | إستراتيجية وحدة النشاط |
|--|---|---|-----------|------------------------|
| استغلال الأصول | تحسين الإنتاجية | نمو لإيرادات ومزيج الخدمات | | |
| -نسبة رأس المال المستثمر إلى المبيعات -نسبة تكلفة البحوث والتطوير إلى المبيعات | | - معدل نمو المبيعات في القطاع . - نسبة الإيرادات من المنتجات أو الخدمات الجديدة والعملاء الجدد | النمو | |
| -معدلات (دورة) رأس المال العامل -معدلات العائد على رأس المال المستثمر (بالنسبة لفتات الأصول الرئيسية) -معدلات استغلال الأصول | -التكلفة بالمقارنة بالمنافسين . -معدلات تخفيض التكلفة -التكاليف الغير مباشرة(النسبة إلى المبيعات) | -النصيب من العملاء المستهدفين. -نسبة المبيعات من المنتجات الجديدة -ربحية العميل وخط الإنتاج | الإستقرار | |
| - تكلفة الوحدة (لكل وحدة مخرجات، لكل صفقة) | - نسبة العملاء غير المرشحين . | - ربحية العميل وخط الإنتاج . | النضج | |

Source :Kaplan, R. S. & Norton. D.P, "Using the balanced scorecard as strategic management system ", Boston, MA: Harvard Business School Press , (1996b), P52 .

✓ بعد العملاء (Customer Perspective): (عند تحقيق رؤيتنا، كيف سنبدو في نظر عملائنا؟)

ولهذا البعد أهمية كبيرة لأنها ذات تأثير عالي على نجاح الوحدة الاقتصادية في السوق بواسطة اكتساب ، رضا الزبائن بهنوتج ذات جودة عالية وسعر منخفض يميز الوحدة الناجحة عن باقي الوحدات الأقل تمي زاً. وأن هذا البعد يترجم رسالة الوحدة نحو زبائنها وتحويلها إلى ميزة تعكس العوامل التي تمم الزبائن والتيشتمل الوقت والتنوعية والولاء والكلفة¹.

وكما هو موضح في الشكل رقم (27/01) ومن خلال المحور العملاء نحلل الإجابة على السؤال التالي: كيف يجب أن

نظهر أمام عملائنا؟ تسعى المؤسسة من خلال محور العملاء في بطاقة الأداء المتوازن إلى إيجاد الطرق التي سيتم من خلالها خلق قيم لعملاء ودفعهم للبقاء في المؤسسة ، وبالتالي فإن جانباً كبيراً من جهدها سيوجه نحو تقرير كفاءتها وزيادة الاحتفاظ بولاء العملاء ، ولكي تعي المؤسسة ما يتوجب عليها عمله يجب أن تتم إماما وافية بكل جانب في عملية الشراء عند العملاء و أن تتكون لديها صورة دقيقة لما يعنيه المنتج بالنسبة لهم² ، كما أن المؤسسات في الوقت الحاضر تعتمد على وضع متطلبات وحاجات العملاء في قلب إستراتيجياتها لما يشاءه ذا الجانب من أهمية كبيرة تنعكس في نجاح المؤسسة في المنافسة وبقائها واستمرارية نشاطها .

¹ -Simons, Robert " Performance Measurement and Control 37 for Implement Strategy ", Addison Wesley, Prentice-Hall Inc., New Jersey, USA, 2000, P 18 .

² - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، "قياس الأداء المتوازن: المدخل المعاصر لتقييم الأداء الاستراتيجي" ، سبق ذكره ، ص 05.

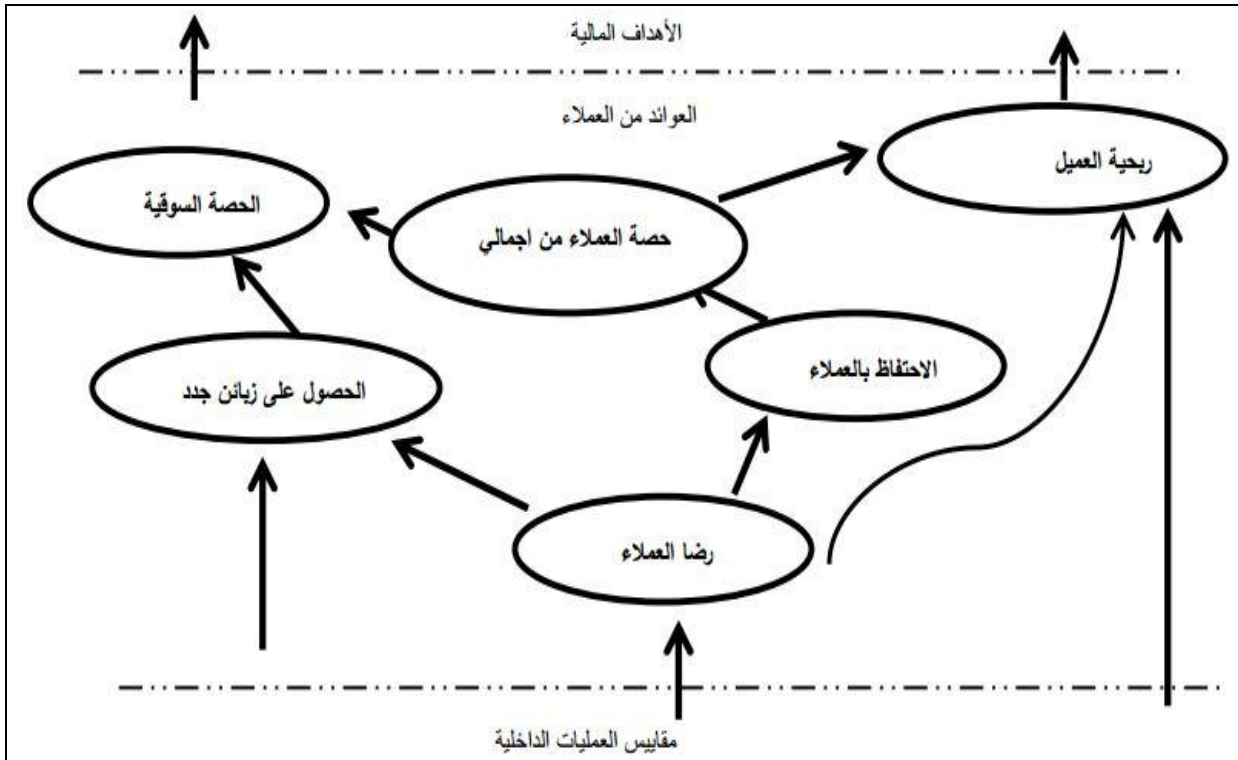
الفصل الأول: الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير

يعتبر بعد العملاء من الأبعاد الداخلية غير المالية . حيث يتم في هذا المحور تحديد مقياس لأداء المنظمة في مجال العملاء والأسواق التي تطرح فيها المنظمة إنتاجها وخدماتها ، وبشكل عام تقاس المجالات التالية:¹

- رضا العميل .
 - ربحية العميل .
 - الإحتفاظ بالعميل .
 - ما يشتري العميل .
 - نصيبنا في السوق .
- ويتم ذلك من خلال إستخدام المؤشرات ، والمقاييس التي تفصح عن :
- مؤشرات عن عدد وحجم العملاء الجدد .
 - مؤشرات حول درجة الإحتفاظ بالعملاء وولائهم للمنظمة .
 - مدى التحسن في شريحة السوق الخاصة بالمنظمة

** ويظهر محور العملاء في بطاقة الأداء المتوازن كما يوضحه الشكل الموالي :

الشكل رقم (01 / 29): محور العملاء في بطاقة الأداء المتوازن



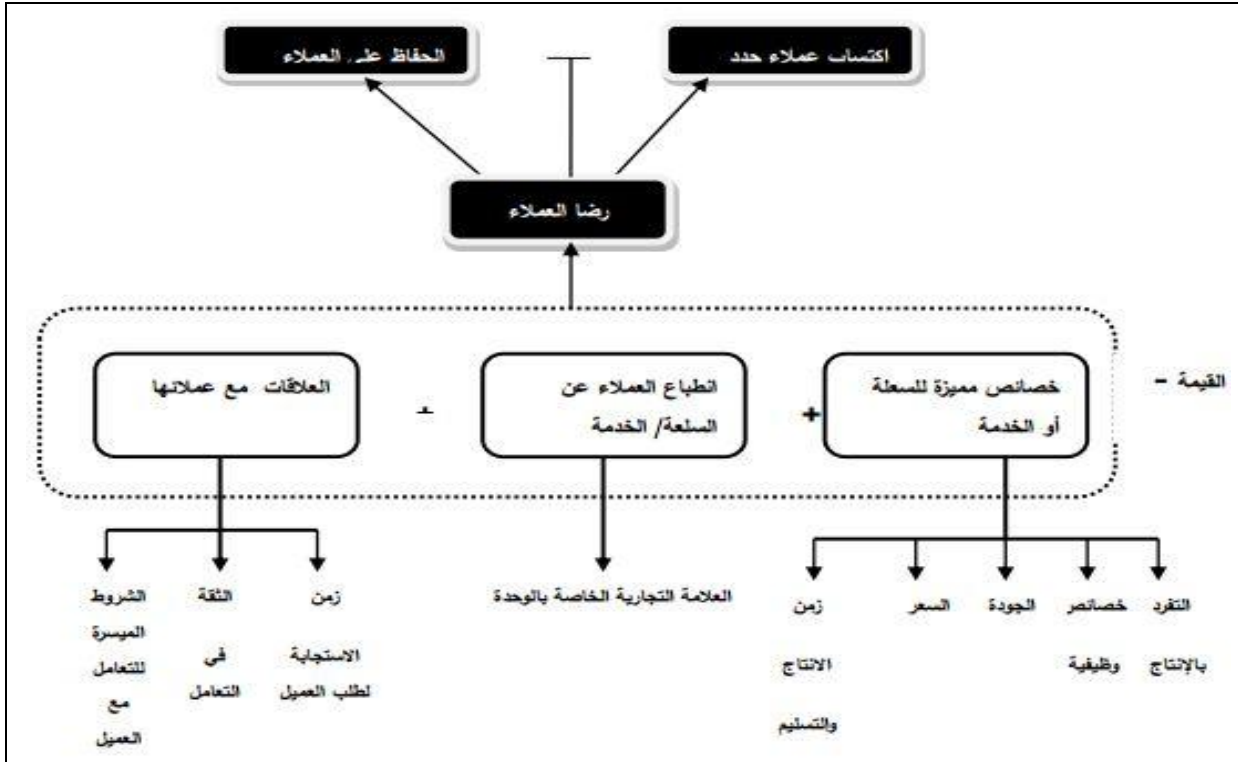
Source :Kaplan, R. S. & Norton. D.P, "The Balanced Scorecard: Translating strategy into action". Boston, MA: Harvard Business School Press, (1996a),P42 .

¹ - محمد محمود يوسف ، البعد الإستراتيجي لتقييم الأداء المتوازن ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، 2005 ، ص 138 .

الفصل الأول: الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير

ومن جانب آخر فإن المؤسسة ومن خلال محور العملاء في بطاقة الأداء المتوازن تظهر مدى قدرتها على تحقيق القيمة لعملائها ، والتي تعرف بأنها ما يحققه السمعة/ الخدمة منمنفعة للعميل ، هذه القيمة تتنوع بين الصناعات ومناطق التسويق للإصناعة الواحدة ، وتلخصالقيمة المقترحة للعميل من قبل المؤسسات في : الخصائص المميزة سمعة/ الخدمة التي حصلعليها العميل من المؤسسة ، صورة المؤسسة لدى العميل أي إنطباعالذهني عنها ، فضلا عنعلاقة المؤسسة مع عملائها وكل من هذه العناصر الثلاث تتفرع بدورها إلى عناصر أخرى ، و في ضوء ذلك يمكن للمؤسسة تحديد رضا العميل من عدمه¹

الشكل رقم(30/01): محور العملاء في بطاقة الأداء المتوازن



Source :Kaplan, R. S. & Norton. D.P, "The Balanced Scorecard: Translating strategy into action", Boston, MA: Harvard Business School Press, (1996a),P62 .

ولكسب رضا الزبون وولائه على المؤسسة أن تعظم من قيمة المدركة لديه ، وهذا من خلال تقديمها لمنتجات وخدمات ذات جودة Just in time عالية بأسعار تنافسية تكون مناسبة لإحتياجات الزبون وتلبيها بشكل عملي إضافة إلى إحترام وقت تسليمها وتوفيرها الوقت المحدد

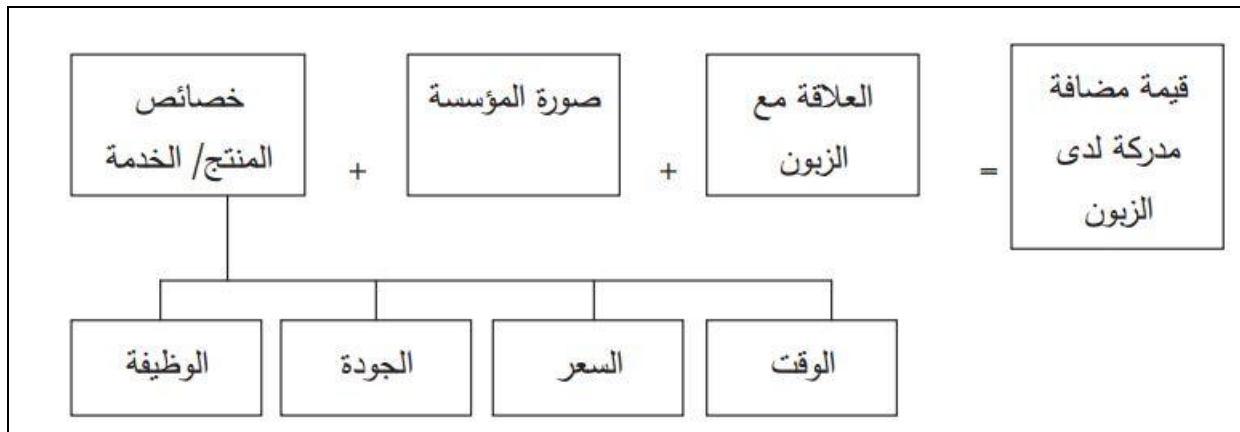
بالموازنة مع هذه الخصائص التي لا بد من توفرها في عروض المؤسسة من منتجات وخدمات ، عليها أيضا توطيد العلاقة معه وتفعيلها وكسب ثقة بها ، إضافة إلى تعزيز صورتها في ذهنه وإبراز موقعها كمؤسسة متميزة ، ومن الممكن أن إلزامها بمسؤوليتها الإجتماعية و إسهامها في التنمية المستدامة تدفع الزبون إلى إعتبرها مؤسسة مواطنة ، مما يرفع من صورتها لديه ويزيد إقباله على مختلف عروضها ، ويجعله من المدافعين عن علامتها ضد أي هجوم عليها من منافسيها ، وهو ما تصبو إليه أي مؤسسة لتسيد السوق²

والشكل التالي يوضح ضرورة توفر هذه العناصر لخلق القيمة لدى الزبون وتحقيق رضاه :

¹-حازم حجلة سعيدة ، إستخدام بطاقة الأداء المتوازن كأداة لرفع أداء المؤسسة الإقتصادية الجزائرية ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم ، جامعة باجي مختار عنابة - عنابة - ، الجزائر ، 2016 - 2017 ، ص 65 .

²-Kaplan, Robert S. , Norton, David P, " Le Tableau De Bord Prospectif", 7ème tirage, Edition d'Organisation , Paris, 2010 , p89-91

الشكل رقم (31/01): العوامل المساعدة في خلق القيمة المدرة لدى الزبون وتحقيق رضاه



Source : Kaplan, Robert S. , Norton, David P, " **Le Tableau De Bord Prospectif** ", 7ème tirage, Edition d'Organisation , Paris, 2010 , p90.

✓ بعد العمليات الداخلية (Internal Business Process Perspective):

(إرضاء المساهمين والعملاء، ما هي العمليات التشغيلية التي يجب أن تتفوق فيها؟)

في هذا البعد يحدد المديرون التنفيذيون العمليات الداخلية التي يجب على المؤسسة أن تتفوق فيها وتمثل العمليات الداخلية مجموعة النشاطات التي تعطي المؤسسة ميزة تنافسية في السوق، و عليه فإن العمليات الداخلية التي تحددها الإدارة تنطلق من بعد المستهلك بشكل رئيسي أي تقدم المؤسسة للسلعة أو الخدمة حسب المواصفات التي تحقق له إشباع مختلف حاجاته بهدف الحصول على رضاه وولاءه.¹

وكما هو موضح في الشكل رقم (27/01) ومن خلال المحور العمليات الداخلية نحول الإجابة على السؤال التالي: ما هي

العمليات التي يجب أن نتميز بها؟ تسعى إلى الحصول على رضا عملائهم سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة ، بالإضافة إلى

الوفاء بتوقعات المساهمين (المحور المالي) ، أي أن محور العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن يقصد به جميع الأنشطة والفعاليات الداخلية وغايات و أهداف المالكين .²

ويتكون جانب العمليات الداخلية من ثلاث أبعاد فرعية على النحو التالي :³

- الابتكار والتجديد : وهي العملية التي يتم بعد دراسة الزبائن وحاجاتهم الحاليين والمرتقبين وعلى أساس هذه الدراسة يتم تطوير المنتج أو إدخال منتج جديد لسد حاجة الزبائن

- الدورة التشغيلية : تبدأ هذه الدورة من استلام الطلبية من الزبون وحتى تسليم المنتج للزبون وهذه العملية تبين كفاءة وفعالية الوحدة ، أي عمليات الإنتاج ، وتوصيل المنتج ، والخدمات المقدمة للعملاء و المبادرات الأساسية الإستراتيجية للمنظمات الرائدة فيما يلي :

أ- تحسين جودة التصنيع

ب- تقليل وقت التوصيل للعملاء

¹ - سيد محمد علي جبارة ، "تصميم نظام لتقوم الأداء بالمصارف التجارية في ضوء مخرجات نظم المعلومات المحاسبية: دراسة تطبيقية في مصرف الرشيد للسنوات 1995-2000"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه ، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة المستنصرية ، 2002-2003 ، ص 49 .

² -وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالي، إستخدام بطاقة الأداء المتوازن مع تحليل SWOT لصياغة الإستراتيجية-دراسة في البنك العربي-، مجلة الإقتصاد الخليجي ، المجلد : 26 ، العدد : 17 ، 2009 ، جامعة البصرة ، العراق ، ص 227.

³ - سهايية ميمنة، بريش عبد القادر، تطبيق نظام بطاقة الأداء المتوازن كمدخل لحوكمة، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، المجلد: 01، العدد: 26، 2016، ص 48

ج - مقابلة أوقات التوصيل المحددة .

- خدمات ما بعد البيع : تحتوي على العمليات المتعلقة بتقديم الخدمات ما بعد البيع وهي أرضاء حاجة الزبائن في إطار بطاقة الأداء المتوازن يتطلب إعداد مؤشرات بعد العمليات الداخلية المعرفة الدقيقة بواقع عمل المؤسسة الإقتصادية وأساليب الإنتاج والأداء، وكذلك التبصر حول مستقبل العمليات داخل المؤسسة والضرورة تقتضي التركيز على أهم المؤشرات التي تعطي تصور واضح على القدرات الإبداعية داخل المؤسسة، والتي تجسد من خلالها إعداد وتقديم منتجات وخدمات متميزة في السوق¹. وفيما يلي بعض المقاييس التي يمكن الإعتماد عليها في قياس أداء العمليات الداخلية داخل المؤسسة والملخصة في الجدول رقم (11/01) :

الجدول رقم (11 / 01): الجدول يوضح تطوير المقاييس للتناسب مع إستراتيجية وحدة النشاط وأساليب تحقيقها

| العمليات التشغيلية | العمليات للزبائن |
|--|--|
| - التكلفة المتوسطة لكل صفقة. - التسليم في الوقت المناسب - معدل دوران المخزونات - نسبة الطاقة الإنتاجية - تحسين وقت الدورة - معدل إستخدام الفضاء - دقة التخطيط | - متوسط زمن الانتظار. - زمن الرد على طلبات الزبائن - نسبة العيب المئوية. - حجم وقيمة المردودات - عدد قواعد البيانات الخاصة بكل زبون - عدد التقارير الإعلامية الإيجابية - التحسين المستمر |
| إدارة العمليات الإبداعية | إدارة العمليات التنظيمية والإجتماعية |
| - نفقات البحث والتطوير - عدد براءات الإختراع - متوسط عمر براءات الإختراع - نسبة المنتجات الجديدة على مجمل العروض - زمن تقديم المنتجات/ الخدمات الجديدة - منتجات وخدمات طور الإعداد - عدد المنتجات والخدمات الجديدة المقدمة | - إشعاعات البيئة - إشراك المجموعات العمالية - إجراءات الضمان - البطاقة التعريفية للمستخدم - تقليل النفايات |

Source :Paul R. Niven , " **Balanced Scorecard Step-By-Step (Maximizing Performance and Maintaining Results)** " , John Wiley & Sons, Inc, New York, 2002 , P134

إن أهداف العمليات الداخلية تركز على العمليات الأكثر أهمية لنجاح الإستراتيجية، كما أن بطاقة الأداء المتوازن تعمل على إدخال العمليات الإبداع في محور العمليات الداخلية ، وقد قدم (M.Porter) صورة واضحة عن مساهمة العمليات الداخلية في خلق القيمة وذلك بتفاعلها مع بقية الوظائف الأخرى ، حيث أن التحكم في العمليات الداخلية يؤدي إلى² :

¹-وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، سبق ذكره ، ص 13 - 14 .

²-Fabienne Guerra, Pilotage stratégique de l'entreprise, le rôle de tableau de bord prospectif, de Boeck, Paris, 2007, P.144.

-تحديد مستوى تكاليف الإنتاج والبيع؛

- المساهمة في تحقيق وإشباع رغبات الزبائن بالنسبة لبقية المنافسين؛

-الهامش الإجمالي المتحصل عليه؛

بالإضافة إلى هذا فإن الأداء العام للمؤسسة مرهون بأداء سلسلة القيمة، وبالضبط مرهون بأداء العمليات الداخلية

المسؤولة عن خلق القيم للزبائن والمساهمين، ويمكن توضيح شكل سلسلة القيمة للعمليات التي اقترحها كلاً

من Kaplan وNorton :

الشكل رقم (01 / 30):سلسلة القيمة للعمليات الداخلية



Source : Kaplan, Robert S. , Norton, David P, " **Le Tableau De Bord Prospectif** ", 7ème tirage, Edition d'Organisation , Paris, 2010 , p111.

✓ بعد التعلم والنمو (Internal Business Process Perspective):

(لتحقيق رؤيتنا، كيف سنحتفظ بقدرتنا على التغيير والتحسين؟)

هو بعد من الأبعاد غير المالية لبطاقة الأداء المتوازن، ويعد عامل هام من عوامل نجاح المنظمة و إستمراريتها في المنافسة يعتمد على المهارات التي يتمتع بها الموظفون وقدرتهم على النمو والتطوير والإبداع، يهدف إلى تحسين جودة العمل والوصول إلى الابتكارات باستخدام وسائل تطوير حديثة كاستخدام الموظفين لأدوات التكنولوجيا المتطورة وتقصير زمن الحصول على الخدمة، وتخفيض معدلات العيوب، مع العلم أن هذا البعد يوضح الفجوة بين القدرات الحالية للمنظمة والقدرات المطلوبة للوصول إليها من أجل تحقيق الأداء المستهدف، مما يجعل المنظمة في سعي دائم لتقليل هذه الفجوة¹

وكما هو موضح في الشكل رقم (27/01) ومن خلال المحور التعلم والنمو نحول الإجابة على السؤال التالي: هل بإمكاننا التحسن و خلق القيمة؟ وبالتالي فإن هذا المحور يمكن المؤسسة من ضمان قدرتها على التحديد كشرط أساسي لإستمرارها وبقائها على المدى الطويل، ومن خلال هذا المحور فإن المؤسسة تدرس مايجب أن تفعله للاحتفاظ بالمعرفة التقنية المطلوبة لفهم وإشباع

¹ - مريم شكري محمود نسيم ، تقييم الأداء المالي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن - دراسة إختبارية في شركة طيران الملكية الأردنية - ، مذكرة مقدمة ليل شهادة الماجستير، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن، 2013، ص 18- 19 .

حاجات العملاء وتطوير لتكملة المعرفة إلى جانب إهتمامها بدراسة كيفية الاحتفاظ بالكفاءة والإنتاجية الضرورية لمخرجات التسيير
قيمة العميل¹

تتم المقاييس في هذا المجال بتوصيل إستراتيجية المؤسسة إلى الأفراد العاملين بما وقد يتمثل التطوير في توسيع دائرة قدراتها، أو أداء عمليات تجريبية في مجالات عمل جديدة أو في أي أسواق جديدة، تغيير التنظيم أو نظام الرقابة، ومن أمثلة ذلك: معدل التأطير؛ معدل التوظيف؛ مؤشر رضا العاملين.²

ويرتكز بعد التعلم والنمو حول التعلم التنظيمي والنمو الذي يقصد به تحديد وتشخيص البنية التحتية التي يجب أن تحققها الوحدة لإيجاد نمو وتحسن طويل الأجل ويتحقق التعلم التنظيمي والنمو للوحدة الاقتصادية من خلال ثلاث موارد أساسية³، ويتكون بعد التعلم والنمو من المعايير التالية:⁴

- مستوى القدرة الفردية : وذلك لتوفر المهارات الأكاديمية والفنية الإبداعية ذات قدرات عقلية متفوقة في ابتكار الحلول.
- معيار رضا الموظف : الذي يهتم لتلبية حاجاتهم لما يناسب قدراته ومؤهلاته .
- ربحية الموظف : يركز حول قدرته على تحقيق قيمة اقتصادية مضافة للمنظمة .

• الأهداف (Objectives):

إن الهدف بيان عرض (معنى) الإستراتيجية وهو يبين كيفية القيام بتنفيذ الإستراتيجية المعتمدة، ويعبر عنها بالمستويات المحددة والقابلة للقياس لتحقيق الإستراتيجية.

تمثل الأهداف النتائج النهائية للنشاط والتي ترغب المؤسسة في تحقيقها أو الوصول إليها حيث تختلف هذه الأهداف من منظور إلى آخر إلا أنها تتكامل معاً لتحقيق الهدف العام للإستراتيجية ، وحتى يتم تنفيذها بشكل جيد لا بد أن تتصف بجملة من الخصائص المذكورة سابقاً كالتحديد والقابلية للقياس...مثلاً: زيادة نسبة رضا العملاء للخدمة المقدمة بـ 10 بالمائة⁵.

• المقاييس أو المؤشرات (Measures):

تعكس قياس أداء التقدم باتجاه الأهداف، ويفترض أن يكون المقياس ذو طابع كمي وتوصل القياسات إلى الأعمال المطلوبة لتحقيق الهدف ويصبح الكشف الممكن وضعه على شكل فعل لكيفية تحقيق الأهداف الإستراتيجية ، فالمقاييس هي إلا تنبؤات عن الأداء المستقبلي وهذه المقاييس هي التي تدعم تحقيق الأهداف.
وتعرف أيضاً بأنها بمثابة المجلس الذي يحدد حالة الهدف المراد تحقيقه عن طريق مقارنته بقيمة محددة سلفاً ، كمؤشر رضا العملاء⁶.

• المستهدفات أو المعايير (Targets):

والتي تمثل البيانات والتصورات الكمية لمقاييس الأداء في وقتما في المستقبل ، أمقدار محدد عددي يتم القياس بناء عليه وهو يمثل نتيجة مرغوبة للهدف المراد تحقيقه⁷ ، مثلاً (80 بالمائة) .

¹ - سيد محمد علي جبارة ، "تصميم نظام لتقييم الأداء بالمصارف التجارية في ضوء مخرجات نظم المعلومات المحاسبية: دراسة تطبيقية في مصرف الرشيد للسنوات 1995-2000"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه ، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة المستنصرية ، 2002-2003 ، ص 49 .

² - مريم شكري محمود نسيم ، تقييم الأداء المالي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن - دراسة إختبارية في شركة طيران الملكية الأردنية - ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير ، جامعة الشرق الأوسط ، عمان ، الأردن ، 2013 ، ص 86 .

³ - Anthony A. Atkinson & Roberts . Kaplan , "advanced management Accounting " , 3th ed New Jersey , USA , 1998, P567.

⁴ - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، "قياس الأداء المتوازن: المدخل المعاصر لتقييم الأداء الإستراتيجي" ، سبق ذكره ، ص 07 .

⁵ - الويرة سعادة ، سبق ذكره ، ص 116 .

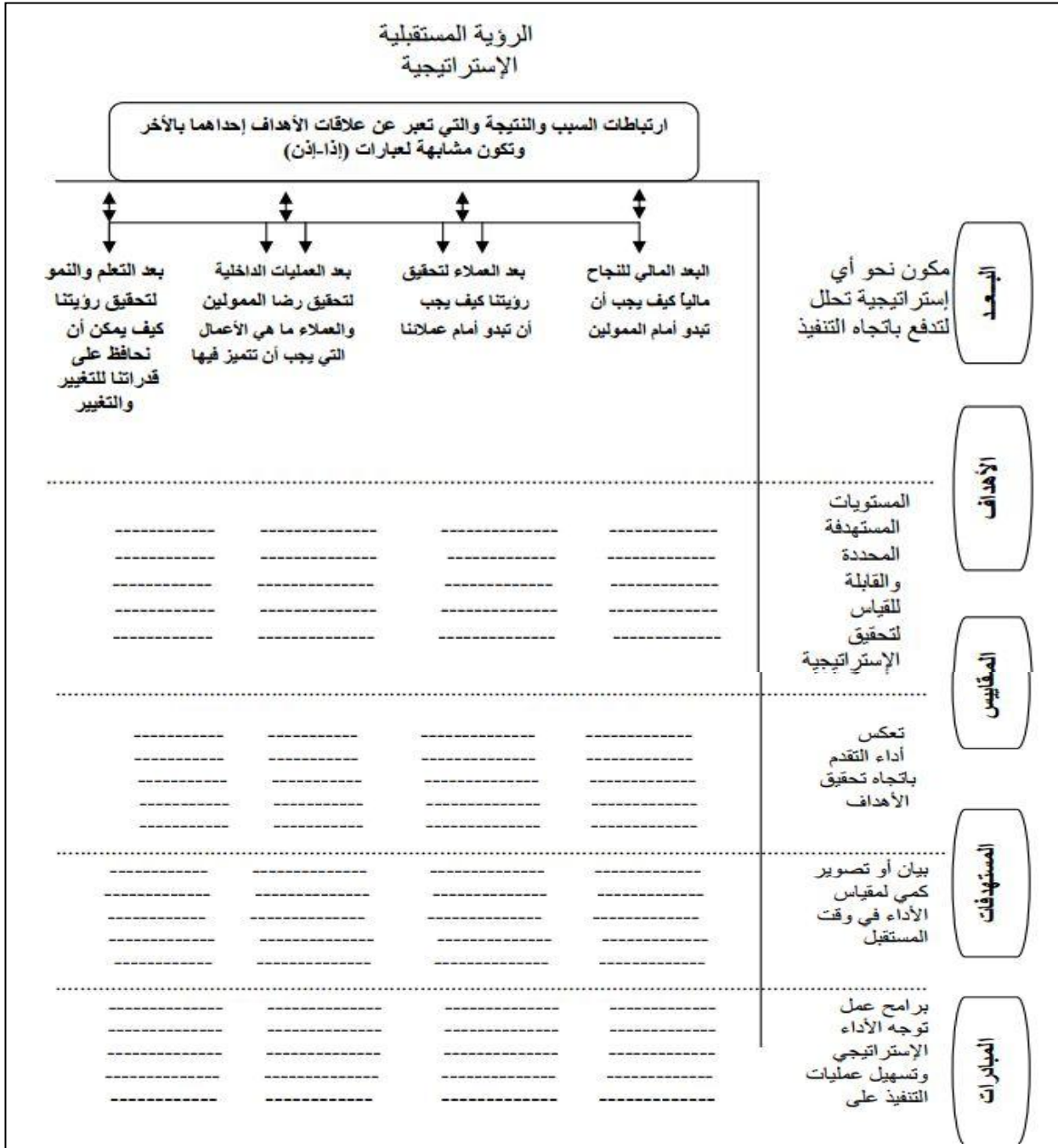
⁶ - المرجع السابق، ص 28 .

⁷ - Mohan Nair, Essentials of Balanced Scorecard, John Wiley & Sons, Inc, 2004.

الفصل الأول: الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير

- المبادرات الإستراتيجية أو الخطوات الإجرائية (Strategic initiatives):
تمثل المشاريع والعمليات الضرورية من أجل تحقيق الهدف الذي تسعى المنظمة إلى تحقيقه. كفتح فروع جديدة للبنك من أجل زيادة رضاعملائه عن طريق توسيع مكاتب خدمات العملاء .
- إرتباطات السبب و النتيجة (Cause and Effect Linkages):
والتي تعبر عن علاقاتالأهداف أحدهما بالأخر وتكون مشابهة لعبارات (إذا - إذن).
والشكل الموالي يوضح مكونات بطاقة الأداء المتوازن كالتالي :

الشكل رقم (01 / 31): الشكل يوضح مبادئ المؤسسة المركزة إستراتيجيا



المصدر : وائل محمد صبحي إدريس ، طاهر محسن منصور الغالبي ، "أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن" ، ط 1، دار وائل للطباعة والنشر ، عمان ، 2009 ، ص 160 .

ثانيا - خطوات تصميم بطاقة الأداء المتوازن BSC :

إلى حد الساعة، ورغم الكم الهائل من الكتابات والأبحاث التي تناولت بطاقة الأداء المتوازن لم يتم الاتفاق على طريقة تنصيب وتنفيذ هذه الأداة داخل المؤسسة، وربما قد يرجع ذلك إلى اختلاف نوع وأنشطة المؤسسات التي تبنتها أو لأن مبتكريها لم يربوا بأن طريقة التنفيذ هي وصفة ينبغي تنفيذها بحذافيرها كما تركا حرية التنفيذ للمؤسسات. حيث تعتبر عملية تشييد بطاقة الأداء المتوازن داخل المؤسسة أو على مستوى وحدة من وحداتها عملية متكاملة تتطلب برنامجا محدد الخطوات، ورغم كون أن هذه الأداة بسيطة - عمى حد تعبير كلاً من الباحثين Kaplan وNorton - من ناحية المبدأ إلا أن اعتمادها وتنفيذها من قبل المؤسسات يمر بعدة مراحل، وإن ذلك المناهض يهي كون نظام الإدارة يصبح نظاما جديدا بعد بناء بطاقة الأداء المتوازن¹.

إن بناء بطاقة الأداء المتوازن يختلف من منظمة لأخرى حسب طبيعة عملها وفلسفتها وتفكيرها الاستراتيجي، فبعض المنظمات تحصر مهمة بناء بطاقة الأداء المتوازن الأولي بأشخاص محدودين لهم اطلاع كافي على موقف المنظمة الاستراتيجي الحالي، في حين إنمنظمات أخرى تحاول بناء بطاقة الأداء المتوازن من خلال مشاركة أوسع وعلى مختلف مستويات المنظمة².

لقد تعددت آراء الكتاب والباحثين حول الخطوات اللازمة لتصميم وتطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن، والتيراعى فيها الترتيب والوقت المخصص لكل خطوة يتم تكييفهما طبقا لخصائص وظروف كل مؤسسة على حده. وتبدأ عمليات بناء بطاقات قياس الأداء المتوازن من المستويات العليا إلى المستويات الأدنى بدءا من إستراتيجية المؤسسة حيث تترجم البطاقة إلى أهداف وقياسات أداء ملموسة تمثل توازنا بين كل من³:

- قياس الأداء بجانب العملاء وحلق الأهمم والعمليات الداخلية المرتبطة بيم مع التطوير والتعلم والنمو؛
- قياسات أداء الأعمال الماضية والعمليات المستقلة؛
- قياسات الأداء الملموسة وغير الملموسة .

و يعتمد زمن تشييد بطاقة الأداء المتوازن داخل المؤسسة على عدة أشياء منها:

- درجة إلتزام الفريق التنفيذي ببرنامج بطاقة الأداء المتوازن؛
- حجم الموارد المسخرة للشروع؛
- درجة تعقد أو بساطة المؤسسة التي تعتمد اعتماد بطاقة الأداء المتوازن؛
- إستعداد المؤسسة لاستيعاب التغيير الذي يحدث بفعل اعتماد بطاقة الأداء المتوازن.

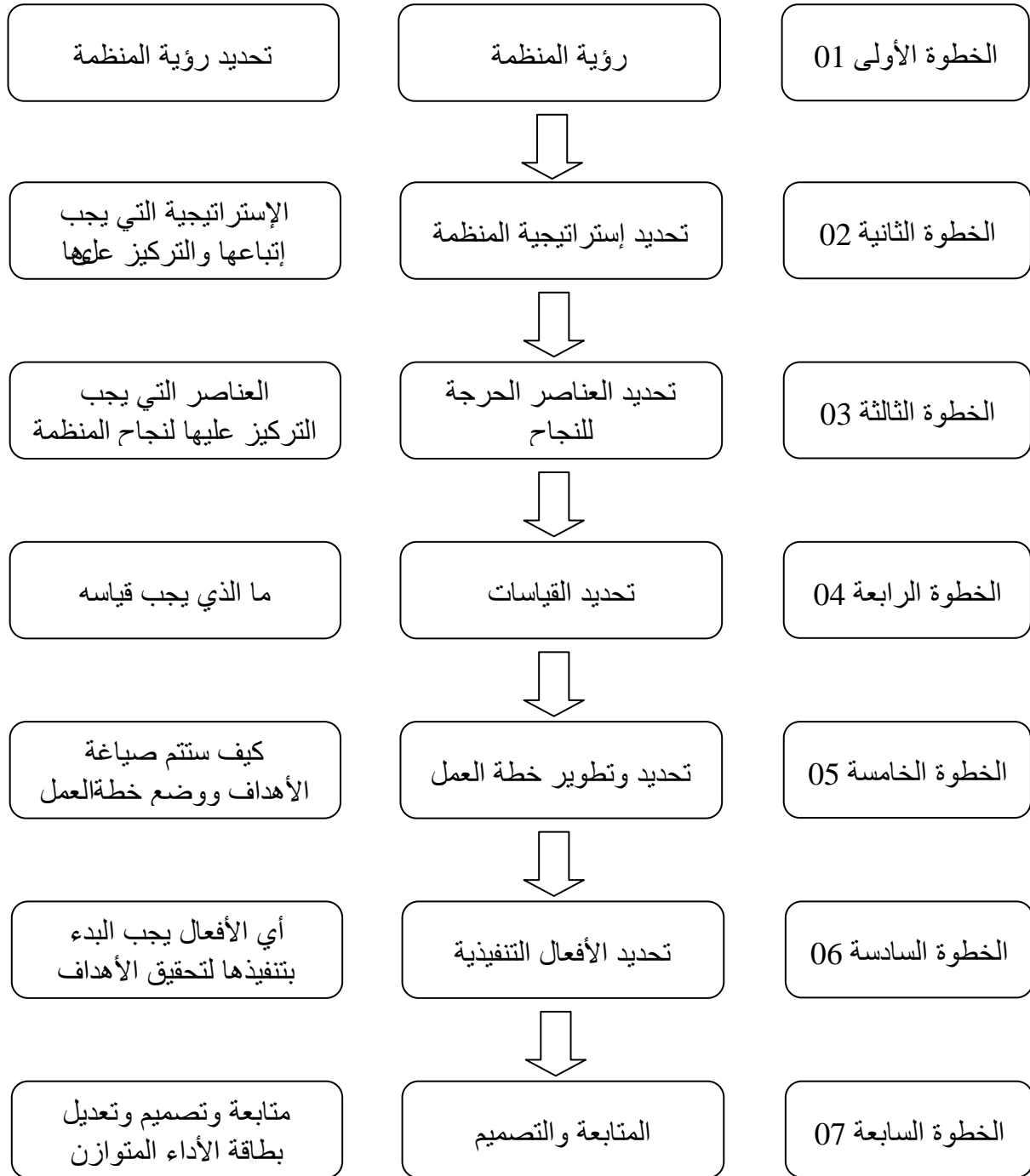
✓ وفي هذا، الشأن عرض الأشكال التالية تصور عام مقترح لبرنامج التطبيق من خلال مراحل رئيسية فبداية التصور بالرؤية وتنتهي بالمتابعة والتقييم كما يلي :

¹- حازم حجلة سعيدة ، سبق ذكره، ص 94 .

²- وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالي، ، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، ، سبق ذكره ، ص 23.

³- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ،، "قياس الأداء المتوازن: المدخل المعاصر لقياس الأداء الاستراتيجي" ، سبق ذكره ، ص 97

الشكل رقم (01/ 32): خطوات تنفيذ بطاقة الأداء المتوازن

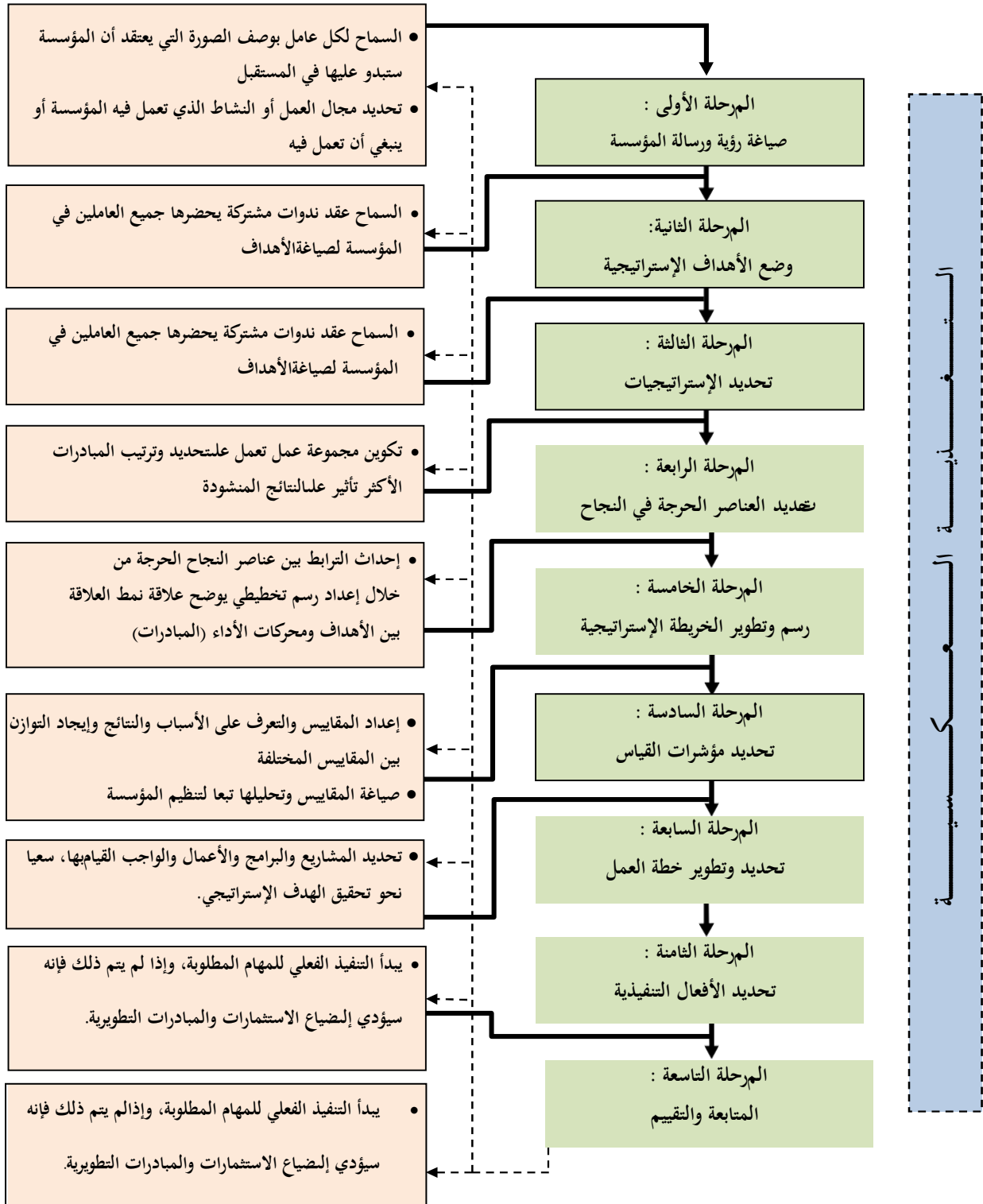


المصدر : من إعداد الباحث بالإستعانة بـ

أحمد محمد أبو محسن، "مدى تطبيق أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة فيالبنوك الوطنية العاملة بقطاع غزة"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة ، فلسطين، 2009 ، ص 76 .

✓ وحسب وجهة نظر الباحث (Leopoldi ، 2004) فإن من يتولى إعداد بطاقة العلامات المتوازنة هو فريق متكون من محاسب إداري و عدد من المحاسبين الماليينمع وجود الإتصال المباشر بالإدارة العليا و كذلك قسم التخطيط في المنظمة وقد قسم الباحث خطوات بطاقة الأداء المتوازن إلى تسعة خطوات والتي يوضحها الشكل الموالي :

الشكل رقم (01 / 33): خطوات تنفيذ بطاقة الأداء المتوازن



المصدر : من إعداد الباحث بالإستعانة بـ

Leopoldi Rick , " **Developing and Implementing a Balanced Scorecard : A Practical Approach** " , RL Information Consulting LLC ,2004 , P 04 . available on ,www.itsm.info

• الخطوة الأولى: صياغة رؤية ورسالة المؤسسة

تعتبر الرؤية عن طموحات المؤسسة وتصورتها عما ستكون عليه في المستقبل البعيد وهي تساعد في صياغة الرسالة، وهذه الأخيرة تظهر في شكل وثيقة مكتوبة تدل على الغرض الأساس الذي وجدت المؤسسة من أجله، أو المهمة الجوهرية لها، وتتم هذه العملية عن طريق عقد مقابلات مع أكبر عدد ممكن من الأفراد -رجال الإدارة العليا- وذلك بمشاركة أطراف خارجية قصد الاسترشاد بهم للحصول على صورة أكثر موضوعية حول موقف الصناعة والاتجاهات فيها، لتحديد رؤية المنظمة ورسالتها والغايات والأهداف التي ترغب في الوصول إليها، وتتم هذه الخطوات بعدة مراحل:¹

✓ **تعريف الصناعة ووصف تطورها ودور المؤسسة المنتظر فيها:** والشكل المناسب لأداء هذا العمل هو عقد المقابلات الفردية مع أعضاء الإدارة العليا وقادة الرأي الأكثر تأثيراً في المؤسسة : ويجب النظر إلى المؤسسة وخصائصها من عدة زوايا، ويستعان هنا على بعض النماذج في الدراسات الإستراتيجية كنموذج SWOT (تحليل نقاط القوة، الضعف، الفرص، التهديدات)، نموذج القوى التنافسية الخمس Porter..... إلخ .

✓ **صياغة رؤية المؤسسة:** يقوم نموذج بطاقة الأداء المتوازن على رؤية شاملة ومشاركة، لذا يجب التأكد من وجود رؤية مشتركة لأن المقاييس سيتم بنائها وصياغتها في ضوء هذه الرؤية.

✓ **صياغة مجالات الرؤية:** بعد صياغة الرؤية الشاملة للمؤسسة ومفهوم العمل تأتي مرحلة دراسة اختيار مجالات الرؤية التي يتم بناء المقاييس عليها، وحسب Kaplan و Norton هناك أربع منظورات : منظور الرؤية المالي، العملاء، العمليات الداخلية، التعلم والنمو ، بالإضافة إلى البعد الخامسة والذي يمثل المنظور البيئي المجتمعي . هذه العملية يضبطها منطق العمل مع وجود علاقات تبادلية واضحة بين مختلف مجالات الرؤية والمتمثلة في :²

أ. **العملاء:** كيف يرانا العملاء ؟ تم مقاييس الأداء الخاصة بوجهة نظر العملاء بتحقيق رضاهم من خلال المقاييس الجودة، الدقة في التسليم، تخفيض السعر وتحسين الخدمات المقدمة لهم؛

ب. **أصحاب رأس المال:** تم مقاييس الأداء الخاصة بوجهة نظر أصحاب رأس المال بتحقيق أهدافهم الرئيسية مثلاً استثمارية المنظمة نمو ، المبيعات، زيادة أرباح التشغيل، وزيادة الحصة من السوق؛

ج. **العمليات الداخلية:** تركز مقاييس أداء العمليات الداخلية على ما يجب أن تتفوق في فيه ضوء الإمكانيات والموارد المتاحة للمنظمة ؛

د. **التطوير والابتكار:** تركز مقاييس هذا الجانب على الاستمرار في التحسين والتطوير والابتكار لتحقيق أهداف الفئات المختلفة المهمة بأداء المنظمة؛

هـ. **المجتمع والبيئة:** من وجهة نظر بعض الباحثين أن ، الأداء المجتمعي والبيئي لا يعتبر محركاً مستقلاً للأداء وإنما هو محرك ضمني في محركات الأداء الأربعة السابقة، لذا فإنه لا يجب أن يظهر كمحرك مباشر للأداء، كما أن الأداء المجتمعي والبيئي قد أصبح من المحركات الأساسية والضرورية لأي منظمة ترغب في البقاء والنمو والاستمرار، إذ أن هذا الأداء لم يعد اختيارياً، وإنما أصبح يتسم بالإلزام القانوني في بعض جوانبه والإلزام الأدبي في بعض الجوانب الأخرى، وأن مقاييس الأداء الأخرى لا يمكن أن تفي بكل احتياجاته .

¹-الويزة سعادة ، سبق ذكره، ص 31 .

²-فظلمة رشدي سويلم عوض ، سبق ذكر ، ص 109- 115.

ويشير العديد من الباحثين إلى أن خصائص الرؤية الفعالة والجيدة والتي تلهم الحماس يمكن أن تتصف بالآتي¹:

- ✓ مختصرة وبسيطة وتحمل في طياتها حلما كبيرا يثير الرغبة فيالتحدي من قبل الجميع مع إمكانية التطبيق؛
- ✓ أن تكون الرؤية ملهمة ومثيرة للتحدي والحماس لجميعالمستويات الإدارية ولجميع العاملين؛
- ✓ تليي جميع تطلعات وطموحات المتعاملين والفئات ذاتالمصلحة المباشرة والغير مباشرة؛
- ✓ يمكن ترجمتها إلى إستراتيجيات وأهداف مترابطة ترسم الصورةالمستقبلية المرغوبة للمؤسسة؛
- ✓ إمكانية إستخدام مقاييس ومؤشرات للتأكد من صدق التوجهلتحقيق الرؤية؛
- ✓ يفترض أن لا تكون رؤية المؤسسة أحلام مجردة بعيدا عن رؤية واقعية؛
- ✓ يفترض أن لا تكون مجرد شعارات مستقبلية بعيدة عن الواقع، بل من المفترض أن تكون رؤية المؤسسة عملية تكامل ما بين الحاضر والمستقبل .

عد تحديد الرؤية تسعى المؤسسات الإقتصادية إلى ترجمتها في شكل رسالة، تعبر عن تلك المساحة من الأحلامالتي يمكن تحقيق الجزء الأكبر منها في ظل الإمكانيات الحالية للمؤسسة والإطار الزمني المحدد لها. وتصف رسالةالتطلع الرئيسي للمؤسسة، كما تعبر عن سبب وجودها، من خلال تحديد الخصائص الفريدة التي تميزها غي غيرها منالمؤسسات المنافسة، ويمكن تحديده من خلال صياغة لفضية تعكس التوجهات الأساسية للمؤسسة².

● الخطوة الثانية: وضع الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة

يعد وضع الاستراتيجيات وتحديد الأهداف الإستراتيجية بدقة من أولويات التصميم ، حيثترجم عملية صياغة إستراتيجيةالمؤسسة من خلال وضع مخطط مفصل والذي يصف النشاطات اللازم القيام بها بدلالةالوسائل والقيود من أجل الوصول إلى هدف ثابت في زمن محدد³

يبدأ تصميم بطاقة الأداء المتوازن عادة من قبل فريق من الإدارة العليا، يعملون معالترجمة رؤية المؤسسة وإستراتيجيتها إلى أهداف إستراتيجية محددة، بحيث يتم إيجاد نموذج مشترك للمؤسسة ككل يساهمفيه كل الأطراف ذات العلاقة بالمؤسسة. و تهدف هذه العملية إلى إيجاد نوع من الاتفاق في الآراء والفهم المشترك عنرؤية المؤسسة وإستراتيجيتها بين المديرين، وذلك من خلال ترجمتها إلى أسلوب عملي يمكن للمديرين فهمه وإستخداممهني ترشيد تصرفا تهم على إختلاف مستوياتهم ، وعليه فان رؤية المؤسسة وإستراتيجيتها يتم ترجمتهما إلى مجموعة متكاملة من الأهداف التي تحدد محركات النجاح على المدى الطويل .

● الخطوة الثالثة : تحديد إستراتيجياتللعامة للمنظمة ورؤية الإدارة العليا

تحدد الإدارة العليا إستراتيجية المنظمة في ضوء دورة حيا تها، ودورة حياة منتجها، ومستوى المنافسة الذيتهعرض له وإمكانيا تها ومواردها في الداخل، فإذا كانت المنظمة جديدة وفي مرحلة النمو وتتهعرض لمنافسة شديدة،فإنها ستركز على محركات الأداء الخارجية مثل رضى العملاء، الأداء البيئي، التجديد والابتكار في مجال تكنولوجياالإنتاج في ضوء التكنولوجيا المطبقة لدى المنافسين، وذلك بما يعمل على تدعيم المركز التنافسي لها ، أما إذا كانتالمنظمة في مرحلة النضج والاستقرار ومنتجاتها تتمتع باستقرار سوقي وموقف تنافسي مناسب، فإن الإدارة العلياتحدد إستراتيجيتها على أساس محركات الأداء الداخلية مثل التشغيل الداخلي والمساهمين من ،

¹-وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالي، الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر، عمان، 2009،ص 216 .

²-وائل محمد صبحي إدريس، خالد محمد بني حمدان، الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي، دار البازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2007،ص 12.

³-عبد الرؤوف حجاج، أحلام بن رنو، دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الإستراتيجي للمؤسسات ، النفطية، المجلة الجزائرية للتنمية الإقتصادية، العدد : 03 ، 2015، ص 140 - 141 .

الفصل الأول: الأدوار الحديثة لمراقبة التسيير

خلال التحسين المستمر في مجالات الإنتاج ونظم المعلومات والأساليب الإدارية بما ، يعمل على تخفيض التكاليف وتحسين الإنتاجية من ناحية، وزيادة العائد وزيادة القيمة للمساهمين من ناحية أخرى.¹

هدف هذه الخطوة بعد وضع الأهداف هو ترجمة رؤية المؤسسة إلى صورة ملموسة وبالتالي تحقيق التوازن العام بين المجالات المختلفة، وإن صياغة إستراتيجية عملية معقدة تتطلب العديد من المدخلات في صورة موارد وهذا راجع تعدد المتغيرات التي يلزم دراستها، ولا يوجد اتفاق بين الباحثين حول الطريقة أو الإجراء المناسب للصياغة الإستراتيجية في المؤسسة، إلا أنهم دوماً يتفقون في طرح سؤال أساسي أثناء إعداد الإستراتيجية وهو كيف يمكن للمؤسسة أن تكتسب ميزة تنافسية أفضل من منافسيها وتحافظ عليها؟²

تعبر الإستراتيجية عن خطة العمل موضوعة تحت سياقات وسبل التصرف، وهي جملة النشاطات المختلفة (محركات الأداء) التي يمكن أن تستخدمها المؤسسة في سبيل تميز في أعين الزبائن، وتعزيز القيمة المضافة وبالتالي تحقيق الأهداف الإستراتيجية. وقد حدد علماء الإدارة الإستراتيجية عشرة محركات محتملة: عرض المنتجات، حاجات السوق، التكنولوجيا، القدرة الإنتاجية، طرق البيع، طرق التوزيع، الموارد الطبيعية، النمو/الحجم، الربح/العائد، المستخدم/الزبائن ، ويمكن إعطاء مثال توضيحي لجملة من الإستراتيجيات السابقة الذكر المتعلقة بكل هدف من أهداف الأبعاد الخمسة لطاقة الأداء المتوازن في الجدول التالي³:

الجدول رقم (01 / 12): أمثلة للمحركات والمبادرات التي تحقق الأهداف

| بعد المالي | بعد الزبائن | بعد العمليات الداخلية | بعد التعلم والنمو | بعد البيئة والمجتمع |
|---------------------------------|--------------------------------|---|---|--|
| تحسين مردودية المؤسسة | تحقيق رضا الزبائن | تحسين العمليات الإنتاجية | تكوين رأس مال بشري | التميز في تقديم السلع الصديقة للبيئة وتقديم الخدمات الاجتماعية |
| إستراتيجية النمو وتنوع المداخل. | تحديد قواعد التعامل مع الزبائن | إدارة العمليات التشغيلية (سياسات الإنتاج، إحتياجات المؤسسة، تصميم مراحل الإنتاج، الرقابة على الجودة، توفير بيئة آمنة.. الخ) | التعلم والتدريب النوعي المتواصل، تبني التكنولوجيا، تحسين الاتصالات الداخلية | خدمة البيئة والمجتمع، التواصل مع أصحاب المصالح الخارجية وإشراكهم |

المصدر: لطرش وليد، دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء الإستراتيجي - دراسة حالة قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر-، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم، جامعة محمد بوضياف -المسيلة-، الجزائر، 2017-2018، ص 156 .

• الخطوة الواجبة: تحديد عوامل النجاح الحاكمة

خلال هذه الخطوة يتم الانتقال من التوصيفات والإستراتيجيات إلى المنافسة وتحديد ما يكون مطلوباً لنجاح المقياس وما هي العوامل ذات التأثير الأكبر على نتائج المرجو تحقيقها، ولابد من ترتيب هذه العوامل حسب الأولويات، وهذه العوامل هي الأكثر أهمية لتحقيق الأهداف الإستراتيجية، والأسلوب المناسب لبدء هذه الخطوة هو تكوين مجموعات نقاشية لتقرر هذه العوامل.

¹- فطمة رشدي سويلمعوض ، سبق ذكر ، ص 109-115 .

²- الويرة سعادة ، سبق ذكره، ص 31 .

³-وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالي، دراسات في الإستراتيجية وبطاقة الأداء المتوازن، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص 190

الفصل الأول: الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير

يتم تحديد العناصر الحرجة في النجاح وذلك من خلال تكوين مجموعة نقاش لتقرير جملة العوامل والمبادرات الأكثر أهمية لتحقيق الأهداف الإستراتيجية السابق وضعها وترتيبها حسب أولويتها ضمن كل بعد من أبعاد البطاقة، هذا بالإضافة إلى الربط أفقياً بين تلك العوامل تفادياً لتفوق عامل ما على حساب آخر، أو الإزدواج أو التضارب¹.

الجدول رقم (13/01) يوضح كيفية ترتيب المبادرات حسب أهميتها في تحقيق الأهداف، حيث يمكن لمبادرة واحدة أن تدعم أكثر من هدف واحد .

الجدول رقم (13 /01): إختيار الأهداف - المبادرات

| المبادرة 9 | المبادرة 8 | المبادرة 7 | المبادرة 6 | المبادرة 5 | المبادرة 4 | المبادرة 3 | المبادرة 2 | المبادرة 1 | الهدف |
|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|---------|
| | | | | X | | | | X | الهدف A |
| | | | | | X | | X | | الهدف B |
| X | | X | | | | X | X | | الهدف C |

Source : Community Action Partnership: **Improving Performance, Scoring Success:**

Using Balanced Scorecards for Organizational Excellence, Strategy Management Group and Community Action Partnership, Washington, USA, August 2012, P40.

تعرف عوامل النجاح بأنا "تلك الشروط الأساسية التي تسمح بتحقيق الأهداف ومساعدة المنظمة على مواجهة البيئة المتغيرة، وتكون عادة في شكل كفاءات متميزة غير قابلة للتقليد وتعطي مزايا تنافسية للمنظمة"²، حيث يتم في هذه المرحلة تحليل الاستراتيجيات العامة وترجمتها في شكل أهداف إستراتيجية لمحركات الأداء الخمسة، وهو ما يحقق الترابط الرأسي لنظام تقييم الأداء بالإضافة إلى تحقيق الترابط الأفقي، من خلال اشتقاق الأهداف من الاستراتيجيات من ناحية، وتعاون الأهداف مع بعضها في تحقيق الاستراتيجيات من ناحية أخرى، والتي يمكن توضيحها في الجدول التالي :

الجدول رقم (14 /01): أمثلة للمحركات والمبادرات التي تحقق الأهداف

| الأهداف الإستراتيجية | محرك الأداء |
|---|---|
| - تنمية وتحسين العائد - تخفيض التكاليف وتحسين الإنتاجية - زيادة الاستثمار واستغلال الأصول | الجانب المالي (وجهة نظر المساهمين) |
| - رضى العملاء- الحصة من السوق - العملاء الجدد | جانب السوق (وجهة نظر العملاء) |
| - تحسين طرق الأداء والتشغيل - تبسيط وتنميط أجزاء المنتج - إبتكار طرق جديدة | جانب التشغيل الداخلي (وجهة النظر الداخلية) |

¹-الهالالي الشربيني الهالالي ، أماني السيد غور ، أحمد فرد محمود ، بطاقة الأداء المتوازن كمدخل لقياس عائد الاستثمار الفكري في مؤسسات التعليم العالي (تصور مقترح)، المؤتمر العلمي السنوي (العربي الخامس - الدولي الثاني) ، الاتجاهات الحديثة في تطوير الأداء المؤسسي والأكاديمي في مؤسسات التعليم العالي النوعي في مصر والعالم العربي، كلية التربية النوعية، المنصورة، مصر، 14- 15 أفريل، 2010، ص 32 .

²-Georges Langlois et al, Contrôle de gestion, Berti édition, Alger, 2008, P.351.

| | |
|--|---|
| <p>-التطور التقني في مجال الإنتاج -البحوث والتطوير في مجال المنتجات -تطور نظم المعلومات والأساليب الإدارية</p> | <p>جانب التطوير والابتكار و التحسين المستمر (النمو والتعلم)</p> |
| <p>-تطور الأداء البيئي -تطور الأداء الاجتماعي</p> | <p>جانب الأداء المجتمعي (وجهة نظر المجتمع) والبيئي</p> |

المصدر: فاطمة رشدي سرويامعوض ، سبق ذكر ، ص 111 .

● **الخطوة الخامسة : رسم وتطوير الخريطة الإستراتيجية**

الخريطة الإستراتيجية للمؤسسة عبارة عن رسم تخطيطي بسيط لإستراتيجية المؤسسة مكون من صفحة واحدة تقوم بتصوير ووصف أهداف المؤسسة بشكل تسلسلي¹ ومن المفترض التركيز على عدد محدود من الأهداف والأخذ بعين الإعتبار الجانب السلي ما بين الأهداف، فالتفكير بالأهدافوالجانب السلي يساعد فريق الإدارة في التركيز على الأنشطة القابلة للقياس والمطلوبة لإيصال رؤيتهم المستقبلية²، حيث يتم في هذه الخطوة رسم خريطة إستراتيجية للمؤسسة تصف مختلف الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة مقسمة على أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، مع بيان إرتباطات السبب والنتيجة من خلال تحديد التحسينات المطلوب إدخالها على النتائج. فالخريطة الإستراتيجية تعمل على تحديد العلاقات بين الأهداف ومسبباتها (محركات) وأثرها، وتساعد في خلق توازن بين الأهداف والمبادرات، وتعمل على الاتساق المنطقي لبطاقة الأداء المتوازن في التسلسل في تحقيق الأهداف

● **الخطوة السادسة : تحديد مقاييس الأداء للأهداف الإستراتيجية المرتبطة بمحركات الأداء**

بعد تحديد عوامل النجاح التي تم استخراجها من الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة يجب التعبير عن هذه العوامل كميًا، أي يجب قياسها، يتم ذلك من خلال اختيار المؤشر المناسب الذي يقيس بدقة عامل النجاح المراد تقييمه، حيث تتضمن هذه الخطوة صياغة مقاييس للتعرف على الأسباب والنتائج وإيجاد توازن فيما بينها ويفضل إشراك كل من له صلة بتنفيذ وإعدادها ، وتشتمل هذه الخطوة على المراحل التالي³:

✓ **إعداد المقاييس والتعرف على الأسباب والنتائج وإيجاد التوازن بين المقاييس المختلفة** : يتم إعداد مقاييس رئيسية،

حيث لا بد من مراعاة التوازن بين المقاييس المختلفة في مجالات الرؤية المحددة، وإيجاد علاقات سبب ونتيجة واضحة بينها

✓ **صياغة المقاييس الشاملة** : يتم هنا تجميع المقاييس وعرضها للموافقة على الأشخاص المعنيين، ولتسهيل التنفيذ يجب اطلاع كل

فرد في المؤسسة على ما تضمنته عملية إعداد المقاييس .

✓ **تحليل المقاييس** : يتم تحليل المقاييس وفقا لحجم المؤسسة وهيكلها التنظيمي إلى مستويات تصبح عندها هذه المقاييس ملموسة

وقابلة للفهم بدرجة كبيرة، لتحقيق الهدف منها وهو توضيح للأفراد تأثير رؤية المؤسسة وأهدافها العامة على العمليات اليومية

تختص هذه الخطوة بتحديد مقاييس الأداء للأهداف الإستراتيجية السابق تحديدها لمحركات الأداء الخمسة، ولكي تحقق هذه المقاييس دورها بفعالية، فإنه يجب أن تكون مشتقة من الهدف الإستراتيجي الذي تعبر عنه، ويراعي أن يكون عدد المقاييس مناسب

¹ -Paul R. Niven, "BALANCED SCORECARD STEP-BY-STEP (Maximizing Performance and Maintaining Results), John Wiley & Sons, Inc, New York, 2002.

²-وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالي، سلسلة إدارة الأداء الإستراتيجي(02)- المنظور الإستراتيجي لبطاقة الأداء المتوازن-، دار وائل للنشر

والتوزيع، الأردن، 2009، ص 190

³-الويزة سعادة ، سبق ذكره، ص 32 .

الفصل الأول: الأدوار الحديثة لمراقبة التسيير

دون زيادة أو نقص للهدف الاستراتيجي، ومعبراً عن حقيقته التطورية والتنافسية بأفضل صورة ممكنة. ويمكن تحديد مقاييس الأداء المناسبة للأهداف الإستراتيجية السابق تحديدها المحركات الأداء في المرحلة السابقة كما يوضحه الجدول - رقم (13/01) - الموالي :

الجدول رقم (15 / 01): مقاييس الأداء المناسبة للأهداف الإستراتيجية لمحركات الأداء

| مقاييس الأداء | الأهداف الإستراتيجية | محرك الأداء |
|---|---------------------------------------|------------------------------------|
| معدل نمو المبيعات، ربحية كل منتج، ربحية قطاعات العملاء | تنمية وتحسين العائد | الجانب المالي |
| معدل تحقيق التكلفة المستهدفة، معدل تحسين التكلفة، نسبة تكلفة المنتج إلى تكلفة المنافسين، معدلات الإنتاجية، نسبة الأنشطة التتضيف النقدية | تخفيض التكاليف وتحسين الإنتاجية | |
| نسبة الاستثمار في برامج التحسين والتطوير إلى المبيعات، العائد على الاستثمار، التدفقات النقدية | زيادة الاستثمار و إستغلال الموارد | المالي |
| مواعيد التسليم، نسبة المسترجعات، تطور الجودة | رضاء العملاء | جانب العملاء |
| تطور عدد العملاء، نصيب المنشأة من عدد العملاء في السوق، تطور حجم المبيعات تطور قيمة المبيعات، حصة المنشأة من مبيعات السوق، حصة المنشأة في الأسواق الجديدة | الحصة من السوق | |
| عدد العملاء الجدد، نسبة العملاء الجدد من المنشآت المنافسة | العملاء الجدد | |
| معدل الضياع في المواد، معدل الضياع في الوقت، عدد نقاط الاختناق في مركز الإنتاج والخدمات، معدل دوران المخزون، تطور مهارات العاملين | تحسين طرق الأداء والتشغيل | جانب التشغيل |
| التطور في أجزاء المنتج، نسبة عدد الأجزاء النمطية، معدل التحسين في الكفاءة الهندسية | تبسيط وتنميط أجزاء المنتج | |
| وقت تحرك المواد بين المراكز، تطور زمن دورة الإنتاج، تطور وقت إعداد الخلايا الإنتاجية | ابتكار طرق تشغيل جديدة | الداخلي |
| معدل التطور التكنولوجي، معدل الاستجابة التكنولوجية . | التطور التقني في مجال الإنتاج | جانب المطور و الابتكار |
| ابتكار منتجات جديدة، تطور المنتجات الحالية وتحسين خصائصها، معدل تطور النشاط البحثي، معدل فعالية النشاط البحثي. | البحوث والتطوير في مجال الإنتاج | |
| تطور نسب عيوب الإنتاج، تطور عدد الموردين، تطور نسبة الاستجابة لطلبات العملاء، تطور زمن دورة التسليم | تطور نظم المعلومات والأساليب الإدارية | |
| التطور في فرص العمل التي تتيحها المنشأة، التطور في مستويات دخول العاملين، تطور المساهمة في البرامج الثقافية والتعليمية والمهنية | تطور الأداء المجتمعي | جانب الأداء المجتمعي والبيئي |
| تطور عند المخالفات، تطور قيمة الغرامات، تطور أساليب معالجة المخلفات، تطور أساليب معالجة العادم، تطور المنتجات صديقة البيئة | تطور الأداء البيئي | |

المصدر: فطمة رشدي سرويل معوض ، سبق ذكره ، ص 113 .

• الخطوة السابعة : تحديد وتطوير خطة العمل

تفق جميع المجموعات المشاركة في إعداد البطاقة على خطة عمل موضع العمل، تشتمل على جميع الخطوات الواجب إتخاذها لتحقيق الأهداف والرؤية التي تمت صياغتها، مع ضرورة تحديد قائمة بالأولويات وجدولاً زمنياً لإعداد التقارير المرحلية والنهائية، تفادياً لحدوث مشكلات غير متوقعة.¹

تتضمن هذه الخطوة تحديد كيفية تقييم النجاح في استخدام بطاقة الأداء المتوازن من خلال نقطتين²:

- ✓ **صياغة الأهداف** : يجب أن توضع أهداف لكل مقياس مستخدم، وتحتاج المؤسسة إلى أهداف قصيرة المدى و أهداف طويلة المدى حتى يتسنى لها تفقد مسارها بصورة متواصلة و اتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب. ومن الضروري أن تكون الأهداف منسجمة مع الرؤية الشاملة والإستراتيجية العامة وألا يكون هناك تناقض أو تعارض بينها، ولهذا السبب ينبغي إحداث ترابط وتكامل بين الأهداف أفقياً و رأسياً على حد سواء.
- ✓ **وضع خطة العمل** : حتى تكتمل المقاييس لابد من وضع الخطوات اللازمة لتحقيق الأهداف والرؤية ويجب أن تشمل هذه الخطوات الأفراد المسؤولين وجدولاً زمنياً لإعداد التقارير المرحلية والنهائية .

- وتعتبر مقاييس الأداء همزة الوصل بين الأهداف الإستراتيجية وأداء المستويات التشغيلية والتنفيذية، فكما أن الأهداف الإستراتيجية تشتق من الإستراتيجية العامة للمنظمة، فإن مقاييس الأداء في المستويات التنفيذية تشتق من الأهداف الإستراتيجية، ويراعى أن مقاييس الأداء في هذه المستويات تميل للتحديد أكثر من بقية المستويات، حتتكون قابلة للفهم من جانب المستويات المطبقة لها والتي يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم (01/ 16): مقاييس الأداء للمستويات التشغيلية والتنفيذية

| النشاط | مقياس للأداء |
|-----------------|---|
| البحوث والتطوير | عدد البرامج البحثية الناجحة، عدد المنتجات المطورة، عدد المنتجات المبتكرة، تكاليف بحث البرامج الاستثمارية |
| تصميم المنتجات | الوقت المستغرق في تصميم كل منتج، الوقت اللازم لتطوير وتصميم أحد المنتجات، مقدار التبسيط في أجزاء المنتج، عدد الأجزاء النمطية المشتركة في المنتجات، تكاليف تصميم كل منتج |
| الشراء | كمية المواد المشتراة خلال السنة، تكلفة المشتريات، عدد مرات الشراء، كمية المواد المشتراة كل مرة، جودة المواد المشتراة، عدد الموردين، فترة الاستجابة لطلبات أقسام الإنتاج والخدمات، مردودات المشتريات، فحص الجودة |
| الإنتاج | كمية الإنتاج الفعلي خلال الفترة، كمية الإنتاج التالف والمعيب، الطاقة الإنتاجية المتاحة، وقت دورة الإنتاج للأمر الإنتاجي أو الدفعة الإنتاجية، زمن تجهيز خط الإنتاج |

¹-الهلايلي الشرييني الهلايلي ، أماني السيد غور ، أحمد فرد محمود، سبق ذكره، ص 51 .

²- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، " مقياس الأداء المتوازن: المدخل المعاصر لتقييم الأداء الإستراتيجي "، سبق ذكره ، ص. 121-127

الفصل الأول: الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير

| | |
|--------------|--|
| التخزين | كمية المخزون خلال الفترة، معدل دوران المخزون/ معدل التالف بالمخازن، فترة تلبية احتياجات أقسام الإنتاج والخدمات |
| شؤون الأفراد | عدد أيام الغياب، ساعات العمل الفعلية، معدل دوران العمل، سيادة روح الفريق |
| البيع | كمية المبيعات مقارنة بالمستهدف، كمية المردودات، وقت التسليم، ربحية العملاء |
| الصيانة | ساعات الصيانة، ساعات الأعطال المفاجئة، عدد الأعطال |
| شؤون البيئة | الغرامات، عدد المخالفات، عدد القضايا المرفوعة ضد المنشأة بسبب مخالفة قواعد الأداء البيئي، عدد الإنذارات |

المصدر: فطمة رشدي سويلم عوض ، سبق ذكر ، ص 114 .

- تهدف هذه الخطوة إلى بيان الأنشطة والأعمال الواجب القيام بها سعياً لإنجاز الأهداف الإستراتيجية، يتضمن ذلك تحديد الأهداف السنوية وتخصيص الموارد وتحديد المسؤوليات والأدوات وتدعيم البرامج و اختيار الأفراد المسؤولين عن إتمام خطة العمل وتحديد المدة اللازمة للتطبيق ولضمان حسن تطبيق الإستراتيجية فيجب متابعتها ومراقبتها واتخاذ الإجراءات التصحيحية إن لزم الأمر¹.

● الخطوة الثامنة : تحديد الأفعال التنفيذية

تشمل هذه الخطوة تحديد الأنشطة والأفعال المبدئية لتحقيق الأهداف وتطبيق الخطة ويتطلب ذلك تحديد الأهداف السنوية وتخصيص الموارد وتقسيم المسؤولية².

ويتطلب تبيان الأنشطة والأفعال الواجب البدء في تنفيذها لتحقيق الأهداف والانتقال بالخطة إلى الواقع، وهذا يتطلب تحديد الأهداف السنوية وتوزيع وتخصيص الموارد، وتحديد المسؤوليات، وتدعيم البرامج، ويقوم فريق من المنظمة على تنفيذ مقياس الأداء المتوازن، ويشمل ذلك ربط المقاييس بقواعد البيانات وأنظمة المعلومات وتعريف الموظفين العاملين في كافة أقسام المنظمة بمقياس الأداء المتوازن. ويتم في هذه المرحلة وضع وتنفيذ نموذج BSC³، بالإضافة إلى كل ما سبق محاولة ربط ذلك بالدافعية، ويراعى عند ممارسة الأفعال التنفيذية أيضاً أنها تؤثر في كل من العاملين والمديرين بالمؤسسة وتؤثر بهم⁴.

● الخطوة التاسعة : المتابعة والتقييم

لا بد أن تتابع المؤسسة الاهتمام بالمقاييس لكي تحقق وظيفتها المنشودة كأداة ديناميكية للإدارة، ولا بد أن تحتوي خطة التنفيذ قواعد وأساليب مقترحة لضمان تحول تسجيل درجات بطاقة الأداء المتوازن إلى جزء من العمل اليومي للمؤسسة وينبغي أن تظل المقاييس المختارة مطروحة للبحث ويتم استبدالها في الحالات المناسبة بأخرى جارية بدرجة كبيرة وخاصة الرقابة قصيرة المدى⁵. في هذه المرحلة، تقوم المنظمة بمتابعة تحقيق المقاييس من خلال إعداد دليل معلوماتي عن مقياس الأداء المتوازن بصورة ربع سنوية أو شهرية، وعرضه على الإدارة العليا لمراجعته ومناقشته مع مديري الوحدات والأقسام، كما يتم إعادة دراسة مقياس الأداء المتوازن سنوياً كجزء من عمليات التخطيط الاستراتيجي، ورسم الأهداف وتخصيص الموارد⁶.

¹- عبد الرؤوف حجاج، أحلام بن رنو، سبق ذكره، ص 140 - 141 .

²- الويزة سعادة ، سبق ذكره، ص 32 .

³- فطمة رشدي سويلم عوض ، سبق ذكر ، ص 109 - 115 .

⁴- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي رمضان فهم غربية ، " التخطيط الإستراتيجي بقياس الأداء " ، سبق ذكره ، ص 248 .

⁵- الويزة سعادة ، سبق ذكره، ص 33 .

⁶- فطمة رشدي سويلم عوض ، سبق ذكر ، ص 109 - 115 .

الفصل الأول: الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير

تعمل بطاقة قياس الأداء المتوازن على توقع الأحداث المستقبلية للمؤسسة ليتم تصوير هذه الأحداث ورسمها في شكل خريطة إستراتيجية، وتقوم الخريطة بالعمل على بيان الأهداف الإستراتيجية وتخصيصها وترجمتها إلى أهداف تشغيلية لتوضيح الأعمال اليومية للعاملين، وهنا تبرز أهمية الخريطة الإستراتيجية من خلال مقارنة التنفيذ الفعلي للأداء مع الخريطة الإستراتيجية، ويركز المدراء في هذا الجانب على تتبع وإكتشاف أي إنخفاض فيالأداء للعناصر الحرجة والهامة وأسباب هذا الإنخفاض، وذلك من أجل السرعة في معالجة الخلل وعدم تكراره، وبهذا توفر الخريطة الإستراتيجية تغذية عكسية¹.

يشير الطرح السابق على ضرورة تقييم الأداء الفعلي مع ما هو مخطط له في الخريطة الإستراتيجية، الذي يتم من خلال مؤشرات القياس التي تعتبر كأداة للتقييم والرقابة الإدارية المستمرة في المؤسسة. والمثال التالي يوضح نموذج لبطاقة الأداء المتوازن يلخص القياسات المختلفة للأبعاد الخمسة في صفحة واحدة وذلك في الجدول رقم (15/01) كما يلي :

الجدول رقم (17 / 01): نموذج لبطاقة الأداء المتوازن

| الأبعاد | المقاييس | المعادلة | الهدف | البيان | |
|----------------------|------------------------------------|---|-----------|---------|-----------|
| | | | | السنة n | السنة n+1 |
| بعد المالي | معدلات العائد على الأصول | صافي الربح/ مجموع الأصول | <10% | | |
| | معدل نمو المبيعات | (مبيعات الفترة الحالية - مبيعات الفترة السابقة)/مبيعات الفترة السابقة | <20% | | |
| | فترة الإسترداد | الإنفاق الاستثماري المبدئي/ التدفق النقدي السنوي الصافي | >3 سنوات | | |
| بعد العملاء | عدد الشكاوى المستلمة من الزبائن | (عدد الشكاوى الفترة الحالية - عدد الشكاوى الفترة السابقة)/عدد الشكاوى الفترة السابقة | >100 | | |
| بعد التشغيل | نسبة الطاقة الإنتاجية | الإنتاج الفعلي/ الإنتاج المقدر | <80% | | |
| بعد تعلم والنمو | معدل دوران المخزونات | صافي المبيعات/ متوسط المخزونات | <10 مرة | | |
| | حجم المردودات | حجم المردودات (كلغ) | >1000 كلغ | | |
| بعد البيئة و المجتمع | نسبة الغيابات والتأخرات | عدد ساعات العمل العاطلة/ عدد ساعات إجمالية | >1% | | |
| | التسرب الوظيفي | عدد العمال المتوقعين عن العمل/ عدد العمال | >1% | | |
| | نسبة المستخدمين المحليين | عدد المستخدمين المحليين/ إجمالي عدد المستخدمين | <70% | | |
| بعد البيئة و المجتمع | نمو الإنفاق على خدمات ما بعد البيع | (الإنفاق على خدمات ما بعد البيع الفترة الحالية - الإنفاق على خدمات ما بعد البيع الفترة السابقة) / الإنفاق على خدمات ما بعد البيع الفترة السابقة | <3% | | |
| | نسبة المرأة في الإدارة | عدد النساء في الإدارة/ عدد عمال الإدارة | <20% | | |

المصدر: لطرش وليد، دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء الإستراتيجي - دراسة حالة قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر-، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم، جامعة محمد بوضياف -المسيلة -، الجزائر، 2017-2018، ص 159 .

¹ - Paul R. Niven , Op-cit, P: 60 .

الفصل الثاني:

تقييم الأداء

الاستراتيجي

تمهيد:

يلعب القياس دوراً رئيسياً في كافة مجالات الحياة، فعلى سبيل المثال " عندما تستطيع قياس ما تتحدث عنه وتبرعنه في شكل أرقام، فلا بد وأن تكون على دراية به، ولكن عندما لا تستطيع القياس ولا التعبير عما تتحدث عنه في شكل أرقام فيرجع ذلك إلى أن ما لديك هو قدر ضئيل وغير مرض من المعرفة "، هذا التعليق السابق الذي صرح به عالم الفيزياء William Thompson في إحدى المحاضرات التي ألقاها في معهد الهندسة المدنية سنة 1883 يعتبر من أكثر الإسهامات المقتبسة في مجال القياس، وترجع فكرة هذا التعليق إلى القرن الخامس قبل الميلاد للفيلسوف Velolallos الذي صرح قائلاً: " بدون وجود الأرقام لا يمكننا قياس أو فهم أي شيء".

بناءً على ما سبق، لا يمكن لمنظمات الأعمال أن تكتفي باستخدام الأساليب الحديثة لتحقيق ميزة تنافسية من أجل بقائها و إستمراريتها، بل لا بد لها من قياس وتقييم أدائها الاستراتيجي ومعرفة وضعها التنافسي مقارنة بباقي المؤسسات ، حيث ينطوي مفهوم تقييم الأداء على العديد من المفاهيم الجوهرية ذات العلاقة بالنجاح والفشل والكفاءة والفاعلية والمخطط والفعلي كما ونوعاً ، فتقييم الأداء يميز ويفصل العمل الجيد شاملاً لتحقيق الأهداف الإستراتيجية .

المبحث الأول : الإطار المفاهيمي للأداء الإستراتيجي للمؤسسة:

يعتبر الأداء من المفاهيم التي تتسم بالديناميكية وعدم السكونية في محتواها المعرفي، حيث عرف تطورا منذ بداية استعماله الأول إلى وقتنا الحالي، وهذا بفعل التطورات الاقتصادية وغيرها التي ميزت حركية المجتمعات البشرية، والتي كانت بدورها دافعا قويا لبروز إسهامات الباحثين في هذا الحقل من المعرفة، وتتجسد النظرة التقليدية (أي القديمة) للمفكرين في هذا المجال ومن بينهم المهندس تايلور رائد مدرسة الإدارة العلمية في إعطاء مفهوم للأداء والاهتمام بقياسه، وهذا من خلال الوصول إلى الوقت اللازم لإدارة الآلة وإيقافها أي في إطار ما يعرف بدراسة "الحركة والزمن"، ومع بداية القرن العشرين تحول اهتمام المؤسسات من إستراتيجية التركيز على الكميات الممكن إنتاجها إلى إستراتيجية التركيز على الكميات الممكن بيعها، وتمثل الأداء حينها في التحكم في أسعار المنتجات عن طريق التحكم في التكاليف الداخلية¹.

تم تقسيم هذا المبحث إلى ثلاث أجزاء أساسية، حيث الجزء الأول يتحدث على الإطار المفاهيمي للأداء الإستراتيجي للمؤسسة و الجزء الثاني تناولنا فيه أساسيات تقييم و قياس الأداء الإستراتيجي والجزء الأخير تحدثنا على متطلبات تقييم الأداء الإستراتيجي للمؤسسة بإستعمال الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير .

المطلب الأول :مدخل للأداء الإستراتيجي :

تلجأ المؤسسة إلى تقييم أدائها من أجل معرفة توجهها نحو الأهداف المسطرة، وتحديد مدى قدرتها على الاستمرار، واكتشاف نقاط القوة والضعف لديها وبالتالي اتخاذ الإجراءات التصحيحية، ويشير الباحث بولطوس Bouelos² (في كتابه الطرق المجرية في تنظيم الإتصالات) للأداء بأنه ينطوي على واجبات ومسؤوليات يجب تحقيقها، وهو إنعكاس لمدى نجاح الفرد أو فشله في تحقيق الأهداف المتعلقة بعملية أيا كانت طبيعة العمل .

أولا- مفهوم الأداء والأداء الإستراتيجي من النظرة التقليدية إلى النظرة الحديثة:

• الأداء (The Performance):

✓ تعريف الأداء لغة واصطلاحا :

1- الاشتقاق اللغوي لمصطلح الأداء مستمد من الكلمة الإنجليزية (To Perform)، وقد اشتقت الكلمة بدورها من اللغة اللاتينية (Performer) والذي يعني مهمة أو تأدية عمل³.

2- أما أدى الشيء: أوصله، "والاسم الأداء"، و"أدى بالتشديد؛ ووجه الكلام أن يقال: فلان أحسن أداء." وأشار بعض اللغويين والأدباء إلى أن معنى "أدى الشيء: قام به"، "والأداء: التأدية"⁴.

✓ معاريف الباحثين :

1- وفقا لـ Good 1973 فإن قاموس التربية عرف الأداء على أنه " لإنجاز الفعلي كما يظهر من القدرات الكامنة"⁵.

¹ - يوسف كافي مصطفى، إدارة الأداء، دار الحماد للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2016، ص 34 .

² - محمود سمالي وآخرون، الأساليب الحديثة في تقويم الأداء التدريسي للأستاذ الجامعي بين المأمول و واقع التنفيذ في الجزائر، جامعة عبد الحفيظ بوصوف ميله، مجلة ميللاف للبحوث والدراسات، المجلد: 05، العدد: 02، 2019، ص 109.

³ - يوسف كافي مصطفى، إدارة الأداء، سبق ذكره، ص 16 .

⁴ - محمد دياب، عبد الجبار الموسوي صفاء، خليل شمطو سمير، أساسيات تقييم كفاءة أداء المؤسسات الفندقية، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص 18 .

⁵ -Good Cater. V, " Dictionary of Education", 3rd ed, McGraw-Hill , New York university press ,1973,P414.

- 2- وعرفها Stone 1981 بأنه " المهارة على أداء عمل معين، أو إمكانية شخص ما علماً هذا العمل والذي يستلزم أن يمتلك الشخص الكفايات اللازمة لتحقيق مستوى مقبول من الأداء".¹
- 3- حسب الدباغ في سنة 1990 " حصيلة استخدام المدخلات المتاحة في مجموعة الأنشطة التي ينجزها الفرد العامل، والتي تتم عن إدراك منه خلال مدة زمنية محددة مقياساً بوحدة العمل السائدة".²
- 4- وفقاً لبشرني في 1997 "بأنها السلوك الذي يقوم به الموظف أو المدير الإداري لتنفيذ عمل خاص بالمؤسسة".³
- 5- عرفتها المنظمة العالمية للتقييس الإيزو 9000 إصدار 2000 بأن الأداء " يشمل الكفاءة والفعالية، فهذه الأخيرة هي مديبلوغ النتائج، أما الكفاءة هي العلاقة بين النتيجة المتحصل عليها والموارد المستعملة".⁴
- 6- وعرفها غريب 2006 بأن الأداء هو " ما يمكن الفرد من تحقيقه آنياً من سلوك محدد، وما يستطيع الملاحظ الخارجي أن يسجله بأعلى درجة من الوضوح و الدقة".⁵

• الأداء الإستراتيجي (Strategic performance):

لقد حظي الأداء على صعيد الإدارة الإستراتيجية باهتمام استثنائي وذلك لكونه يعكس حقيقة التوجه الاستراتيجي المعتمد، كما أنه يوضح أبعاد وحالات التكيف الاستراتيجي للمنظمة مع بيئتها، فالأداء الاستراتيجي من الأمور الهامة لمنظمات الأعمال ، وقد تعددت المفاهيم ونحاول تقديم إسهامات بعض الكتاب والباحثين حول تعريف الأداء الإستراتيجي:

- 1- وفقاً لـ Pitts R. & Lei D Good 1996 فإنه عرف الأداء الإستراتيجي على أنه " ما تتمتع به المنظمة من جوانب القوة وما تتصف به من جوانب الضعف مقارنة بالمنظمات الأخرى التي تعمل في نفس المجال، إذ يمكن من خلال تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات أن تضع المنظمة الإستراتيجية المناسبة لها، وذلك من خلال الاستفادة من جوانب القوة ومعالجة نقاط الضعف لكسب أفضل الفرص المتاحة لها، وتجنب التهديدات من أجل تحقيق التفوق في أدائها الإستراتيجي".⁶
- 6- وعرفها في 1999 الباحثان Miller & Dess بأن الأداء الإستراتيجي هو "درجة مساهمة الأنشطة الوظيفية المختلفة في تحقيق رسالة المنظمة".⁷
- 2- وعرفها الحسيني مأخوذة على Venkatraman Ramanujam 2000 بأنه " نتيجة لدالة العمليات والمراحل الإستراتيجية المختلفة وأي خلل أو إخفاق في أي من هذه العمليات أو المراحل لابد وأن يعكسه أو يؤشره الأداء الإستراتيجي الذي يعد مرآة وجوهر وقلب الإدارة الإستراتيجية".⁸

¹ -Stone Shertzer, Fundamentals of guidance, 4th ed, Houghton New York, Mc Gram-Hill company, 1981, P 59.

² -عصام عبد الوهاب الدباغ ، إطار منطقي لترشيد القرار الإداري في المؤسسات العراقية لاختيار أنسب الأساليب في قياس وتقويم أداء الأفراد، مجلة التنمية الصناعية العربية، مركز التنمية الصناعية، المجلد: 03، العدد: 06، بغداد، العراق، 1990، ص 09 .

³ -بجي منصور بشر ، قياس كفاءة الأداء الإداري الجامعي ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، غير منشورة، كلية التربية، الجامعة المستنصرية، العراق، 1997، ص 14 .

⁴ - يوسف كافي مصطفى ، إدارة الأداء، سبق ذكره ، ص 16 .

⁵ -عبد الكريم غريب ، المنهل التربوي - معجم موسوعي في المصطلحات و المفاهيم البيداغوجية و الديدكتيكية و السيكولوجية - الجزء الثاني ، ط 1، منشورات عالم التربية ، الدار البيضاء ، المغرب ، 2006 ، ص 737 .

⁶ -Pitts R. & Lei D., "Strategic Management", Building & Sustaining Competitive Advantage West Pub, USA, 1996, p10..

⁷ -Wheelen ,Thomas L, Hunger, J. David, " Strategic Management and Business Policy", 12 ed, Pearson Education, Inc, Prentice Hall ,New Jersey, USA, 2010, P.380.

⁸ -فلاح حسن عدادي الحسيني، "الإدارة الإستراتيجية: مفاهيمها- مداخلها- عمليات معاصرة"، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2000، ص 232.

- 3- حسب David في سنة 2001 " نتائج الأنشطة التي يتوقع أن تقابل الأهداف الموضوعة".¹
- 5- عرفها الباحث دودين 2010 بأنه " التركيز على الأداء المستقبلي للمنظمات وقدرتها في تحقيق مزايا تنافسية لأنشطتها الأساسية والمتمثلة في العمليات، التسويق، الموارد البشرية، التمويل والبحث والتطوير".²
- 6- وعرفها في 2010 Wheelen & Hunger بأن الأداء الإستراتيجي هو "النتيجة النهائية لنشاط المنظمة وهو انعكاس لكيفية استخدام المنظمة لمواردها المادية والبشرية لغرض تحقيق أهدافها".³
- ثانياً - خصائص ومميزات الأداء الإستراتيجي و أهميته:

يعتبر الباحثين أن الأداء الإستراتيجي على أنه ترجمة الخطط الإستراتيجية إلى نتائج ومساعدة المديرين على الاستجابة السريعة وبفاعلية للتغيرات المتوقعة ويمكن النظر إليه على أنه كيف تعمل المنظمة أجمالاً، فيعد هذا المجال من المواضيع التي أخذت حيزاً هاماً لدى المفكرين في مجال العلوم الإدارية، ويمكن تبني ذلك بالخصائص والمميزات والأهمية البالغة للأداء الإستراتيجي في حد ذاته بالنسبة للمؤسسات .

• أهمية الأداء الإستراتيجي :

حيث نوجز أهميتها في النقاط التالية :⁴

- ✓ يمثل الأداء الإستراتيجي محورا مركزيا لتخمين نجاح أو فشل المنظمات في قراراتها وخططها الإستراتيجية؛
- ✓ إنَّ عملية قياس الأداء تؤدي إلى تحقيق فوائد كثيرة للمنظمة، حيث أنَّها توفر مدخلا واضحا للتركيز على الخطة الإستراتيجية إضافة إلى الغايات ومستوى الأداء. كما أن القياس يوفر آلية معينة لرفع التقارير حول أداء برنامج العمل إلى الإدارة العليا؛
- ✓ يركز القياس على ما يجب أنجزه ويحث المنظمات على توفير الوقت والموارد والطاقات اللازمة لتحقيق الأهداف. كما أن القياس يوفر التغذية العكسية حول مجريات سير التقدم نحو الأهداف. وإذا ما كانت النتائج تختلف عن الأهداف، يكون بمقدور المنظمات أن تعمل على تحليل الفجوات الموجودة في الأداء وإجراء التعديلات؛
- ✓ إنَّ قياس الأداء يؤدي إلى تحسين إدارة المنتجات والخدمات المقدمة وعملية إيصالها إلى الزبائن؛
- ✓ إنَّ قياس الأداء يحسن واقع الاتصالات الداخلية بين العاملين، إضافة إلى الاتصالات الخارجية بين المنظمة وزبائنها ومتعاملها؛
- ✓ إنَّ قياس الأداء يساعد في إعطاء توضيحات حول تنفيذ البرامج وتكاليها؛
- ✓ يمكن لقياس الأداء أن يبين أن المنظمة تعالج احتياجات المجتمع من خلال تحقيق غايات اجتماعية .

• خصائص ومميزات الأداء الإستراتيجي :

¹ -David Fred R, " Strategic management : concept and cases", 8 ed, Prentice Hall, New Jersey, USA, 2001, p308.

² - أحمد يوسف دودين، "بطاقة الأداء المتوازنة ومعوقات استخدامها في منظمات الأعمال"، الطبعة الأولى، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 17 .

³ -Wheelen ,Thomas L, Hunger, J. David, " Strategic Management and Business Policy", 12 ed, Pearson Education, Inc, Prentice Hall ,New Jersey, USA, 2010, P.380.

⁴ - جواد محسن راضي، أحمد عبد الأمير ناصر حسين، تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية في الأداء الاستراتيجي دراسة تحليلية لأراء القيادات الجامعية في كليات جامعة القادسية، مجلة الكوثر للعلوم الاقتصادية والإدارية، العدد : 16 ، 2104 ، ص 13.

الفصل الثاني : تقييم الأداء الإستراتيجي

- يتسم الأداء الإستراتيجي بمجموعة من السمات والخصائص، التي نوجزها فيما يلي¹:
- ✓ ينصب الأداء الإستراتيجي نحو تحقيق الأهداف العامة والشاملة للمؤسسة وليس على أي جزء من أجزائها. وهو الأداء الذي يميز كل المستويات الوظيفية في المؤسسة لا بعض المستويات الوظيفية المنفردة، فما هو مناسب لوظيفة معينة قد لا يكون كذلك على مستوى المؤسسة ككل. فقسم البحث والتطوير على سبيل المثال، يهدف إلى تصميم منتج ذو مواصفات متطورة قد تتمكن من خلاله المؤسسة من تلبية رغبات مجموعة محددة من الزبائن، غير أن هذا التصميم يمكن أن يترتب عليه تكاليف إضافية تنعكس في سعر بيع المنتج، وبالتالي تحول مجموعة كبيرة من الزبائن إلى المنتجات البديلة بسبب ارتفاع السعر. وهنا تبرز الإدارة الإستراتيجية باعتبارها فكرتنسيقي يعمل على تحقيق التوافق والإنسجام بين أهداف الوظائف المختلفة للمؤسسة لضمان نجاحها واستمرارها في السوق؛
 - ✓ يتجلى الأداء الإستراتيجي في إشراك أكبر عدد ممكن من أصحاب المصالح في عملية إتخاذ القرارات. ويشمل مفهوم أصحاب المصالح الأفراد والجماعات والمؤسسات الذين لهم مصلحة في نجاح المؤسسة كالمالكين، العاملين، الزبائن، الموردين، والمجتمع والبيئة بشكل عام. فتركيز المؤسسة إهتماما على الأداء المالي وتحقيقمصلحة المالكين قد يكون على حساب راحة العاملين، أو انخفاض جودة المنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة إلى زبائنها، أو على حساب بعض الفئات العمرية في المجتمع والبيئة المحيطة بالمؤسسة، وبالتالي فقدأ نأجزء من حصتها السوقية؛
 - ✓ يعطي الأداء الإستراتيجي تصورا متكاملا وشموليا عن مستقبل المؤسسة على المدى القريب والبعيد، ففي الوقت الذي ينصب فيه إهتمام إدارة المؤسسة على الرؤية المستقبلية لها، فإنها يجب أن لا تفقد تركيزها على العمليات التشغيلية. فالمدراء على مختلف مستويات التنظيمية يجب أن يضعوا في إعتبارهم تأثير القرارات والنشاطات المختلفة التي يؤديونها على أهداف المؤسسة ككل؛
 - ✓ يشتمل الأداء الإستراتيجي على تحقيق التوازن بين الفعالية والكفاءة، من خلال تركيز المؤسسة على ع لاققتها مع البيئة الخارجية دون إغفال دور العمليات التشغيلية التي تتعلق بعمليات الشراء والإنتاج والبيع والتوزيع والتمويل، بما يضمن الإستخدام الأمثل لموارد المؤسسة.

¹ - محمد قدرى حسن، إدارة الأداء المتميز: دار الجامعة الجديدة، مصر، 2015، ص 13.

المطلب الثاني : روابط الأداء بالإستراتيجية :

للوصول إلى النظرة الإيجابية لدى المتعاملين داخل وخارج المنظمة يجب النظر في الصيغة التنظيمية للأداء الإستراتيجي من خلال :

أولاً- مظاهر الأداء الإستراتيجي:

توجد العديد من المظاهر التي تساهم في تميز الأداء الاستراتيجي عن غيره من أنواع الأداء الأخرى مثل الالتزام والتمكين ومن المظاهر الإستراتيجية للأداء ما يلي:

• الإلتزام (COMMITMENT):

إن المنظمات حديثة الفكر تعتمد على أفرادها في تحقيق أهدافها، مما يدعو إلى بذل الجهد والوقت، وإنفاق المال لاختيار أفضل الأفراد للعمل في المنظمة، وتوفر فرص التدريب والحوافز التشجيعية المادية والمعنوية المناسبة، لذا تسعى المنظمات المتطورة من وراء ذلك إلى الحصول على التزام هؤلاء الأفراد تجاهها، وإخلاصهم وولائهم لها، من خلال تقديم الأداء المتميز والعمل لتحقيق أهداف هذه المنظمات، نتيجة لذلك برز مفهوم الإلتزام التنظيمي ليعبر عن الثقة والتوافق بين المتطلبات الإنسانية والمتطلبات التنظيمية والإدارية في المنظمات.¹

• التمكين (EMPOWERMENT):

التمكين يقود الفرد إلى الشعور بالانتماء المعنوي للمؤسسة والانتماء المادي، وكل منهما مكمل للآخر، ويترك كل منها آثاراً إيجابية على نفسية الموظفة أو الموظف وشعورهما بالأهمية في المؤسسة وبالاعتبار والتقدير، لأن التمكين وخاصة عندما نتحدث عن المؤسسات الخدمية، فإن التمكين يساهم في جعل المؤسسة أكثر قرباً من المستفيدين وأكثر مسؤولية تجاههم في حل مشاكلهم، ليس فقط خلال العملية تقديم الخدمة، بل في ما يسمى بخدمات ما بعد التسليم أو بعد البيع والخدمات الكاملة لصفقة البيع التي أصبحت تستثمر لرفع مستوى العلاقة بين الزبائن والمؤسسات على المدى الطويل، وفي هذه العلاقة فإن التمكين يعطي الموظف الروح التي تمكنه من الانتماء للعملاء والمستفيدين ولؤوسسته على حد سواء.²

• الثقافة (CULTURE):

فالثقافة للمنظمات تعتبر سمة غير ظاهرة، حيث تتضمن كيف يتفاعل الأفراد مع بعضهم البعض وكيف يتخذ القرار، وفي كل يوم يعتمد هذا الإجراء على قيم المؤسسة، إذا فتحديد قيم المؤسسة التي يمكن الحفاظ عليها تحت أي ظرف يعتبر أمراً في غاية الأهمية³، ذلك القيم التنظيمية الجوهرية، والقيم الشخصية، والقيادات، والطرق المتبعة في تنمية المهارات والتعلم بالمؤسسة.⁴

• التعلم (LEARNING):

تلك العملية التي تسعى إدارة المنظمة من خلالها تحسين قدرتها وتطوير ذاتها والتكيف مع ظروفها ومتغيراتها الداخلية والخارجية وتهيئة العوامل التي تساعد العاملين فيها على اكتساب المعرفة وتوظيفها لأغراض التطوير والتميز.¹

¹ - رؤى رشيد سعيد آل قاسم ، أثر الإلتزام التنظيمي في تحسين جودة الخدمة المصرفية - دراسة تطبيقية على عينة من البنوك التجارية الأردنية - ،مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير ،جامعة الشرق الأوسط، الأردن ،2012، ص 14- 15.

² - يحيى ملحم ، التمكين مفهوم إداري معاصر القاهرة- المنظمة العربية للتنمية الإدارية-، 2009، ص 20.

³ - برفان جوبتا، ترجمة أحمد المغربي ، الإبداع الإداري في القرن الحادي والعشرين، ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2008، ص 335.

⁴ - مركز الدراسات الإستراتيجية، دمج تمثيل المعرفة في عملية إدارة الأعمال ، (سلسلة دراسات نحو مجتمع المعرفة؛ 49)، جامعة الملك عبد العزيز ،السعودية، 2013، ص 49.

• المرونة (FLEXIBILITY):

يتمثل الإبداع الإداري في المرونة التي توفرها الإدارة الحديثة، حيث تتجه الإدارة الحديثة نحو المزيد من المرونة في إدارة المنظمة على الصعيد العالمي، في ظل تغير السيناريوهات في بيئة معقدة مليئة بالتحديات، والمرونة تعمل على تعزيز عوامل البقاء والنجاح للمديرين الأكفاء، ولتحقيق المرونة العالية في المنظمات في ظل التغيرات المحتملة يجب على المديرين فهم الأهمية العملية للمرونة لتحقيقها وتطبيقها بنجاح وذلك لخدمة المنظمات والحكومات، وتعزيز فرص المنافسة لإستقرار واستدامة المنظمات وللتغلب على عوامل عدم اليقين في بيئة الأعمال المتغيرة وعلاج مشكلات الإدارة التقليدية² مثل عدم الاستجابة للتغيرات بسرعة، ونقص الابتكار، وضعف الاتصالات والتنسيق، وعدم الاهتمام بوضع رؤية واضحة للمنظمة، والعمل بمعايير تنظيمية قديمة وتقليدية، عدم الاهتمام بعمليات التفكير الإبداعي، ضعف الرقابة على عمليات العمل، وتراجع فرص التطوير الوظيفي .

• القيادة (LEADERSHIP):

القيادة هي عملية تفاعل تهدف إلى التأثير الإيجابي في الآخرين لتحريكهم باتجاه محدد ومخطط، وذلك عن طريق حثهم وتحفيزهم على العمل، ودفعهم إليه باقتناع ورغبة، في سبيل تحقيق أهداف المنظمة وأهدافهم بشكل متكامل وناجح³، وتتمحور قيادة المهام حول⁴: إصدار الأوامر الإدارية بأسلوب يضمن فهم مضمون وأهداف الأوامر، مع تحديد حجم العمل المنوط بكل فرد وكل إدارة، وتوفير الموارد المساعدة في تنفيذ المهام، مع وضع نظام معياري لتقييم الأداء، وإعطاء الحرية لفريق العمل اختيار أفضل الوسائل لإنجاز المهام المحددة.

ثانيا - علاقة الأداء الإستراتيجي بمؤشرات الأداء الرئيسية

أسس النجاح الأكبر لإستراتيجية التغيير بشكل كبير على كيفية إدخال التغيير وتنفيذه أكثر من جدارة الإستراتيجية نفسها، والإعداد الناجح والاستفادة من مؤشرات الأداء الرئيسية KPIs في مكان العمل يتم تحديده بوجود أو عدم وجود أساس من الأربعة أسس، الموضحة في الجدول رقم (16/02).

- الشراكة مع الموظفين والاتحادات والموردين الرئيسيين وكبار العملاء.
- تفويض السلطة في خط الجبهة.

- يتم قياس الأمور الهامة فقط والإبلاغ عنها.

- ربط مقاييس الأداء بالإستراتيجية من خلال عوامل النجاح المهمة.

يعتبر قياس الأداء الإستراتيجي أحد الأسس الأربعة التي توجه تطوير واستخدام مؤشرات الأداء الرئيسية والتي سنحاول تلخيصها فيما يلي⁵:

¹ - سعود ذياب الدياب ، مدى توافر متطلبات المنظمة المتعلمة ومجالات تطبيقها بالكلية التقنية بالخرج ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية ، 2014، ص 7.

² -Sushil, Kanika T. Bhal,Surya Prakash Singh, " Managing Flexibility: People, Process,Technology and Business.(Flexible System management)",Springer,2016, p 6- 13.

³ - مركز الدراسات الإستراتيجية، القيادة والتفكير الإستراتيجي، (سلسلة دراسات نحو مجتمع المعرفة؛ 46)، جامعة الملك عبدالعزيز،السعودية ، 2012، ص 24.

⁴ - ميشيل سايرت، التنفيذ الناجح لإستراتيجية العمل،مؤسسة هنداوي،القاهرة ، 2011، ص 40.

⁵ - ديفيد بارنتر، ترجمة أحمد عكاوي عبدالعزيز أحمد،مؤشرات الأداء الرئيسية،جامعة الملك سعود للنشر،المملكة العربية السعودية، 2014، ص 14.

• الأساس الخاص بالشراكة (Partnership Foundation Stone):

- يتطلب السعي الناجح لتحسين الأداء إقامة شراكة فعالة بين الإدارة وممثلي الموظفين المحليين والاتحادات التي تمثل موظفي المؤسسة وجهات التوظيف والموظفين وكبار العملاء وكبار الموردين. ونجد أن الآثار المترتبة على الشراكة كأساس تشمل ما يلي:
 - ✓ الاعتراف من قبل جميع الجهات المعنية بأن التغيير المؤسسي والثقافي يتطلب فهماً متبادلاً وقبول الحاجة إلى التغيير وآلية تنفيذه
 - ✓ الالتزام بإنشاء عمليات التشاور الفعال مع الاتحادات وممثلي الموظفين والموظفين والمحافظة على ذلك
 - ✓ التطوير المشترك للإستراتيجية لتطبيق أفضل الممارسة ومؤشرات الأداء الرئيسة
 - ✓ توسيع مفهوم الشراكة لتشمل العملاء الرئيسيين والموردين الرئيسيين للمؤسسة
- إذا كنت ترغب في تحسين رضا كبار العملاء فهل من المجدي الجلوس معهم وسؤالهم "ما الذي يجب أن نقيسه لكي نقدم أفضل منتج وخدمة لدينا بالنسبة لكم؟" وإذا كنت تريد أن يتحسن أداء الموردين الرئيسيين لديك، فهل من الضروري زيارتهم ومناقشة توقعاتهم؟ ما لهم بالنسبة لك؟ ما الذي تريد قياسه؟ .

الجدول رقم (02 / 18): الأسس الأربعة اللازمة لبناء مؤشرات الأداء الرئيسة

| مؤشرات الأداء الرئيسة التي تؤدي إلى النجاح | | مؤشرات الأداء الرئيسة (10) | مؤشرات النتائج | مؤشرات الأداء |
|---|------------------------------|--|---|---------------|
| | ←→ (80) | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| الشراكة مع الموظفين و الاتحادات وكبار الموردين والعملاء الرئيسيين | تفويض السلطة في خط الجبهة | يتم القياس والإبلاغ عن الأمر الهامة فقط | ربط مقاييس الأداء بالإستراتيجية من خلال عوامل النجاح الحرجة | |

Source : DAVID PARMENTER, Key Performance Indicators

Developing, Implementing, and Using Winning KPIs, John Wiley & Sons, Inc, 2007, P20.

مثال: خطوات طيران

عندما كان أعضاء الفريق يناقشون كيفية تحسين الأداء الخاص بالطائرات المتأخرة والتي على وشك الهبوط، فإنهم سرعان ما أدركوا مدى أهمية مورديهم الرئيسيين، فبدلاً من استدعاء عمال النظافة ومزودي الوقود مرات عديدة كل يوم، قائلين "من فضلكم اعتبروا هذه الطائرات أولوية"، فإنهم ببساطة أعطوا مورديهم الرئيسيين صلاحية الوصول إلى شاشات الطائرات المتأخرة. وقالوا: "كلما كانت الطائرة متأخرة، مثلاً ساعة واحدة، فقد فوضنا لكم الصلاحية أن تعتبروها أولوية". ففي هذه الحالة ضاعف عمال النظافة

الأطقم لكي ينهوا عملية النظافة بسرعة، أما مزود الوقود وموظفوها فكانوا في انتظار الطائرة وبدأوا بسرعة في تزويدها بالوقود حسب ما سمحت به ظروف الأمان .

• الأساس الخاص بتفويض السلطة في خط الجبهة

(Transfer of Power to Front Line Foundation Stone) :

يتطلب التحسين الناجح للأداء تمكين موظفي المؤسسة، خاصة هؤلاء الذين يوجدون في خط الجبهة Front line ، وكنتيجه لذلك يحدث ما يلي:

- ✓ الاعتراف تحدث عملية تواصل فعال من أعلى لأسفل ومن أسفل لأعلى، وبالتالي يعرف الموظفون على عوامل النجاح المهمة
- ✓ تمكين الموظفين من اتخاذ إجراءات فورية لتصحيح الأوضاع التي تؤثر تأثيراً سلبياً على مؤشرات الأداء الرئيسة (على سبيل المثال، استطاعوا أن يعطوا صلاحية لمضاعفة عدد عمال النظافة للإسراع في عملية تنظيف الطائرة المتأخرة بعد هبوطها).
- ✓ تسند المسؤولية للفرق لوضع وتحديد مقاييس الأداء الخاصة بهم .
- ✓ توفير التدريب على ما يلي:

-التمكين.

-مؤشرات الأداء الرئيسة.

-عوامل النجاح المهمة للمؤسسة.

-أساليب تحسين العمليات.

- ✓ زيادة الدعم للموظفين الأميين والضعاف في المهارات الحسائية وغيرها من صعوبات التعلم ذات الصلة

مثال: صناعة السيارات A Car Manufacturer

لقد أدركت الشركات الرائدة في صناعة السيارات منذ فترة طويلة أهمية التمكين، فنجد أن الموظفين على أخط إنتاج عندما يرون عيباً في الجودة يضعون علامة على ذلك، وإذا كان لديهم وقت فسوف يبدؤون في إصلاحه. ويقوم الشخص التالي على خط الإنتاج بوضع بقعة على العلامة، وبعد الانتهاء من مهام معينة، يعمل على تصحيح الخلل. وعندما يدرك المشغل التالي أن العيب لا يمكن إصلاحه قبل تغطيته بالدفعة التالية من المعدات، فإنه ببساطة يوقف الإنتاج.

ثم تقوم الإدارة بإصلاح الخلل واستئناف تشغيل خط الإنتاج. وبعد ذلك يحققون فيما إذا كان قرار إيقاف الخط صحيحاً أم لا، فلو كان غير صحيح، فهل ذلك نتيجة لخلل في التدريب، وليس خطأ للفرد، وببساطة يناقشون الأمر مع الموظفين المعنيين إن قدرة الموظفين لوقف خط الإنتاج دون التشاور هي شكل رفيع المستوى من التمكين، والمفتاح الرئيس لنجاح هذا الأسلوب هو أن الموظفين ليسوا ممكنين فحسب، بل يشعرون بالثقة لاتخاذ قرار وقف خط الإنتاج

• الأساس الخاص بإعداد التقارير عن الأمور الهامة فقط

(Measuring and Reporting Only What Matters Foundation Stone) :

من الأهمية بمكان أن تقوم الإدارة بإعداد إطار متكامل بحيث يتم قياس الأداء وإعداد التقارير بطريقة تؤدي إلى اتخاذ إجراء. وينبغي على المؤسسات أن تعد التقارير حول الأحداث على أساس يومي أو أسبوعي أو شهري، وذلك تبعاً لأهميتها، كما ينبغي أن تشمل هذه التقارير عوامل النجاح المهمة

ولفريق الموارد البشرية دور هام لضمان أن القوى العاملة تنظر إلى قياس الأداء بطريقة إيجابية (على سبيل المثال، وسيلة لزيادة رضاهم الوظيفي على المدى الطويل، بدلاً من النظرة القديمة لقياس الأداء والتي صورت جيداً في فيلم بيتر سيلرز، "أنا بخير يا جاك" والذي يجب على جميع فريق مؤشرات الأداء الرئيسة مشاهدته) .

الآثار المترتبة على قياس وإعداد تقارير عن الأمور الهامة فقط:

- ✓ ينبغي ربط كل تقرير بعامل نجاح عام أو عامل نجاح مهم، ويمكن عدم إصدار أي تقرير لو أن الأمر قد تم تغطيته في تقرير الشهر الماضي أو الذي قبله .
- ✓ ينبغي أن نقيس ما نحتاج إليه فقط، وكل مقاييس ينبغي أن يكون له سبب في الوجود ومرتبطة بعامل نجاح عادي أو عامل نجاح مهم.
- ✓ الأمور التي يتم إعداد تقارير عنها لا بد أن يتم اتخاذ إجراء بشأنها، فمثلاً، المدير التنفيذي يجب أن يجري اتصالاً "بات، ماذا الطائرة BA235 غادرت متأخرة ساعتين ونصف؟" .
- ✓ يجب أن يكون هناك تجديد كبير في عملية التقارير بحيث تكون أكثر إيجازاً وفي الوقت المناسب وفعالة من أجل عملية اتخاذ القرار.
- ✓ يتم تعديل مقاييس الأداء المؤسسية بناءً على مقاييس الأداء التي تطورت على مستوى الفرق وهناك تمرين جيد يمكن تطبيقه في أي مؤسسة، حيث يقوم المدير التنفيذي بكتابة مذكرة يسأل فيها جميع الموظفين والإدارات أن يمدوه بنسخة من كل تقرير أعدوه خلال شهر معين، ثم يكلف شخصاً ما بجمع هذه التقارير للتأكد من أن جميع الإدارات والموظفين قد أرسلوا تقاريرهم وذلك لتجنب الازدواجية. ونجد أنه في بعض المؤسسات ستكون هناك كومة ارتفاعها أكثر من أربعة أقدام من التقارير. ضع هذه الكومة في حاوية، وحينئذ صمم حاوية أخرى لها ربع حجم الحاوية الأولى، وأعلن أن هذا هو الحد الأقصى للتقارير المسموح بها.

مثال: إدارة حكومية Government Department

في إحدى المرات، رأيت كومة من التقارير على مكتب مدير الشؤون المالية، وعندما سألت ما هذا، أجاب بأنها تقارير مسؤولي الميزانية الخاصة بنهاية الشهر، فسألته "في أي شيء تستخدمها؟"، فصمت ثم أجاب بصوت منخفض "أنا لا استخدمها"، ولكنني استعديهم إذا كنت بحاجة إلى تفسير أي فوارق كبيرة.

- الأساس الخاص بربط مقاييس الأداء بالإستراتيجية من خلال عوامل النجاح المهمة

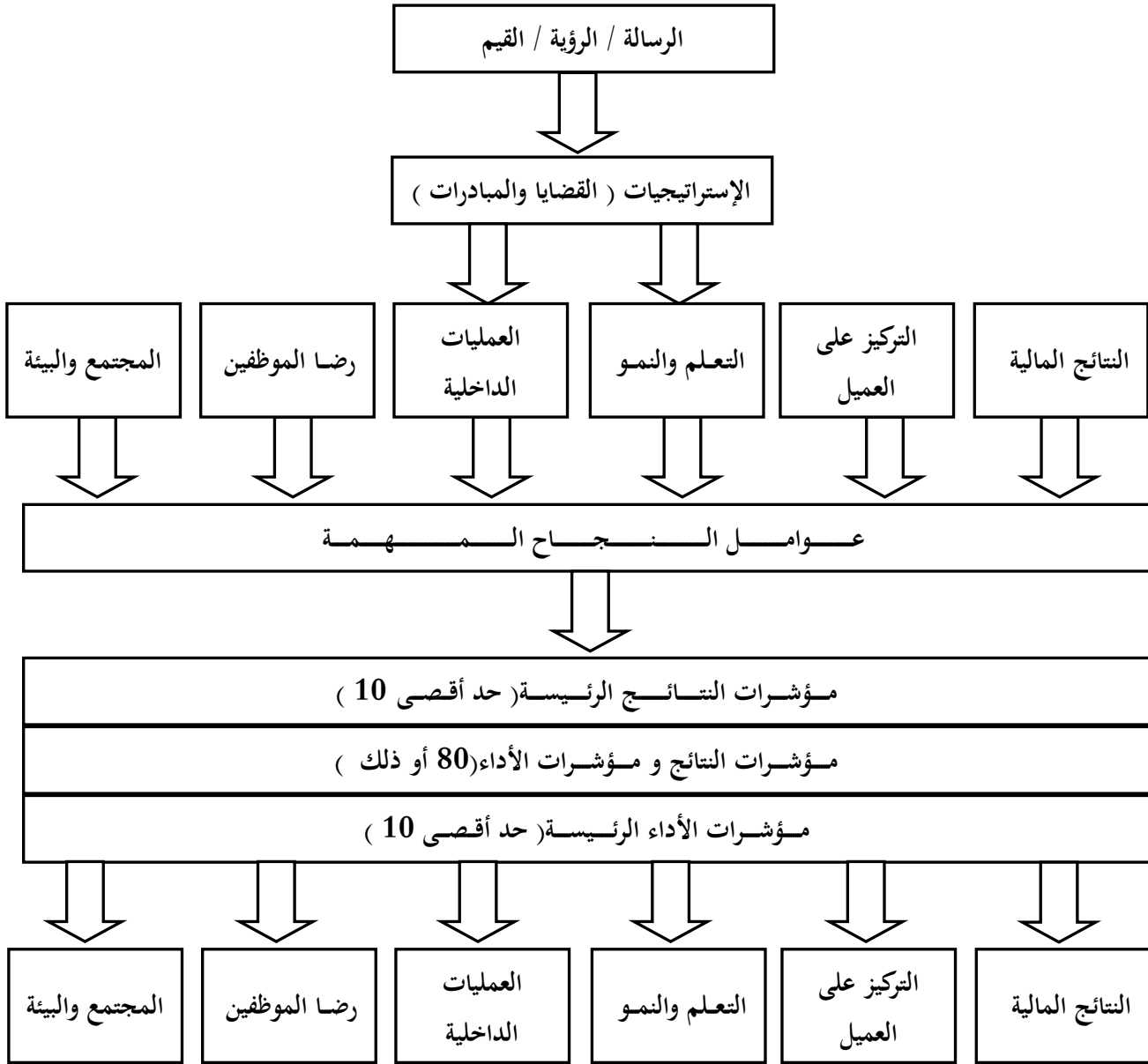
Linking Performance Measures to Strategy through the CSFs) : (Foundation Stone

لكي يصبح مقاييس الأداء مؤشر أداء رئيس KPI فلا بد من ربطه بواحد أو أكثر من عوامل النجاح المهمة، وأكثر من منظور من مناظير بطاقة الأداء المتوازن، والأهداف الإستراتيجية للمؤسسة. ومؤشرات الأداء الأقل أهمية هي التي ترتبط عادة بعوامل النجاح المهمة للمؤسسة.

ويبين الشكل رقم (36/02) الربط بين الرسالة، والاستراتيجيات، وعوامل النجاح المهمة، ومناظير بطاقة الأداء المتوازن، ومقاييس الأداء .

وستكون المؤسسة أكثر نجاحاً لو دقت في تحديد رؤيتها ورسالتها وقيمتها، حيث تحتاج هذه الأمور أن تعرف بطريقة تتيح للموظفين وللإدارة أن يتعاملوا معها يومياً بشكل بديهي. ويعمل كبار المديرين التنفيذيين الذين هم القادة العظام والمحركون باستمرار على تعزيز فضائل هذه الثلاث "منارات" Beacons

الشكل رقم (02 / 34): نموذج للربط بين الأهداف الإستراتيجية لقياس الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن



Source : DAVID PARMENTER, **Key Performance Indicators**

Developing, Implementing, and Using Winning KPIs, John Wiley & Sons , Inc , 2007, P23.

ومن المهم أن يكون لدى المؤسسة إستراتيجية مدروسة وجيدة البناء، وينبغي أن ترتبط هذه الإستراتيجية بالمناظير الستة لبطاقة الأداء المتوازن. وعندما تراجع ارتباط إستراتيجيات مؤسستك مع المناظير الستة قد تجد أن بعض هذه المناظير غير مشمولة مما يتطلب مراجعة الإستراتيجية مرة أخرى. ولا بد أن يتأكد كبار المديرين التنفيذيين من أن إستراتيجياتهم تشمل منظوري رضا الموظفين والبيئة والمجتمع، كما هو موضح في المثال التالي .

وعموماً، يمكن للمؤسسة أن توفيق عدداً قليلاً من الإستراتيجيات في نفس الوقت، على سبيل المثال، أقل من خمس إستراتيجيات في آن واحد، وبطبيعة الحال، فإن هذه تتغير بمرور الوقت. وتوجد تطبيقات متوفرة الآن تساعد بشكل كبير في صياغة ونشر الاتجاه الإستراتيجي والتي تتضمن غالباً فلسفة بطاقة الأداء المتوازن والأدوات الحديثة الأخرى .

الفصل الثاني : تقييم الأداء الإستراتيجي

يعتبر التحقق من عوامل النجاح المهمة للمؤسسة مهمة كبرى، حيث إنه يعالج بشكل غير مباشر، فنجد أن عوامل النجاح المهمة تشمل القضايا التي تحدد صحة وحيوية المؤسسة، وعندما تفحص هذه العوامل المؤسسة ما، فإنك ستعرض لما يقارب ثلاثين موضوعاً مهماً. والمرحلة الثانية لاختصارها تعتبر عملية سهلة (كما سيوضح في الفصل السابع)، حيث إن عوامل النجاح المهمة لها تأثير واسع ويؤثر على العديد من عوامل النجاح الأخرى.

ودلت الممارسات الفضلى على أن عوامل النجاح المهمة ينبغي أن تكون ما بين خمسة وثمانية. وبمجرد أن يكون لديك عوامل النجاح المهمة الصحيحة، فإن إيجاد مؤشرات الأداء الرئيسة سيكون أسهل بكثير؛ لأنها تتواجد داخل عوامل النجاح المهمة هذه

مثال: صانع الأغذية Food Manufacturer

إن الأحاديث التي يدي بها المدير التنفيذي لشركة تصنيع مواد غذائية تترك أثراً إيجابياً لدى المستهلكين، وبالتالي تؤدي مباشرة إلى زيادة مبيعات منتجات الشركة التي في أرفف السوبر ماركت. عند المقارنة بين اثنتين من العلامات التجارية المتشابهة للغاية من الحبوب، ألا تختار تلك التي لك علاقة مباشرة مع المدير التنفيذي لهذه العلامة التجارية؟

مصنع الحبوب هذا لا يستخدم الإعلانات التلفزيونية؛ لأن علاقاته العامة ناجحة للغاية. وفي الواقع، إن له رسالة إخبارية في كل رزمة، وهي عبارة عن نصائح مفيدة من المستهلكين الدائمين، والتي تجعلك مستهلكاً جيداً وتشتري المنتج

وتشمل الآثار المترتبة على ربط مقاييس الأداء بالإستراتيجية خلال عوامل النجاح المهمة ما يلي:

- ✓ عوامل النجاح المهمة يجب أن تكون منتقاة من العديد من عوامل النجاح، وذلك قبل تحديد مقاييس الأداء.
- ✓ الإستراتيجيات الحالية يجب أن تكون متوازنة (على سبيل المثال، يجب أن ترتبط بالمناظير الستة في بطاقة الأداء المتوازن).
- ✓ مؤشرات الأداء الرئيسة ومؤشرات الأداء ومؤشرات النتائج ومؤشرات النتائج الرئيسة التي تستخدمها المؤسسة، ينبغي جميعها أن ترتبط بعوامل النجاح المهمة أو عوامل النجاح ويجب إظهار هذا الترابط في قاعدة بيانات المقاييس التي تستخدمها المؤسسة
- ✓ الإستراتيجيات الحالية وعوامل النجاح المهمة والتقدم فيها ينبغي أن توثق وتعد عنه تقارير تقدم إلى الإدارة والموظفين بشكل منتظم - والشكل الموالي يوضح علاقة بين الأداء الإستراتيجي ومؤشرات الأداء الرئيسة

الشكل رقم (02 / 37): علاقة الرؤية والرسالة والأداء الإستراتيجي بمؤشرات الأداء الرئيسة



المصدر: <https://www.new-educ.comkpis>

المطلب الثالث :مدخل لإدارة الأداء الإستراتيجي :

تظهر علاقة الأداء الإستراتيجي بإدارة الأداء الإستراتيجي خلال التعريفات السابقة ، حيث نميز إرتباط الأداء الإستراتيجي بإدارة الأداء الإستراتيجي من خلال تركيزه على دور المورد البشري في المؤسسة، والذي يعرف علأنه "عملية إدارية تم تصميمها للربط بين أهداف المؤسسة وأهداف الفرد بطريق يمكن من خلالها ضمان أن يتمتوحيد أهداف الفرد وأهداف المؤسسة قدر المستطاع". وهو أيضا "عملية تواصل مستمرة يتم ب الإشتراك بين الموظفومشرفه المباشر، وتهدف إلى التوصل لتوقعات وفهم واضحين للأعمال التي يجب إنجازها"¹.

أولا- مفهومالإدارة الإستراتيجي و أهميتها :

الإدارة الإستراتيجية يختلف مفهومها عن مفهوم العادي للإدارة ، حيث أن هذاالاختلاف لايمكن في التعريف الأساسي ، إنما يكمن في أن الإدارة الإستراتيجيةتأخذ بعين الاعتبار مجموعة من المتغيرات و تحديد الأهداف بناء عليها، وكذا توقعات المؤسسة على المدى البعيد.

• تعريف الإدارة الإستراتيجي(Strategic management):

✓ تعريف الإدارة الإستراتيجي لغة واصطلاحا :

1-بالإنجليزية (Strategic management) وينقسم التعريف إلى مصطلحين، الإدارة وهو مصطلح يتعلق بتسيير المؤسسات، والإستراتيجية وهو مصطلح يستخدم فيالحروب فيقال موقع إستراتيجي أي موقع مهم، ويعني أن الطرف الذي يسيطر عليه هو في موضع قوة، ويقال أيضا إستراتيجية أي طريقة فعل شيء بخطوات محددة .²

✓ عاريف الباحثين :

2-والإدارة الإستراتيجية كما يراها 1980Glueck بأنها " هي مجموعة القرارات والأعمال التي تؤدي إلى تطوير إستراتيجية أو إستراتيجيات فعالة ، وذلك من أجل تحقيق أهداف المنظمة"³.

3-و عرفها David في سنة 1987" بأنها صياغة و تطبيق و تقويم القرارات التي من شأنها أن تمكن المنظمة من وضع أهدافها موضع التنفيذ"⁴.

4-و حسب Heager عرفها سنة 1990" مجموعة القرارات و الممارسات الإدارية التي تحدد الأداء الطويلالمدى لمنظمة ما و يتضمن ذلك وضع الإستراتيجية و تطبيقها و التقويم و الرقابة"⁵.

5-و عرفها David في سنة 1995" بأنها صياغة و تطبيق و تقويم القرارات التي من شأنها أن تمكن المنظمة من وضع أهدافها موضع التنفيذ"⁶.

6-وفقا لـ أبو قحف 2002 فإنه عرف الإدارة الإستراتيجي على أنها " تصور الرؤى المستقبلية للمنظمة، و رسم رسالتها و تحديد غاياتها علىالمدى البعيد، و تحديد أبعاد العلاقات المتوقعة بينها و بين بيئتها بما يسهم في بيان الفرص والمخاطر الحيطية بها، ونقاط القوة و الضعف المميزة لها، و ذلك بهدف اتخاذ القرارات الإستراتيجية المؤثرة على المدى البعيد و

¹ - محمد قدرى حسن، إدارة الأداء المتميز، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2015، ص13.

² - رابط الموقع : <https://manaimnt.blogspot.com/2020/11/Strategic-management.html> 2021/09/14 .

³ -Glueck . w, "Business policy and strategic management " , New York, Mc Graw-Hill, 1980,P06.

⁴ -DavidFred R, "concepts of strategic Management", Columbus Merrill publishing company, 1987,P 09 .

⁵ - محمود جاسم محمد الصميدعي ، استراتيجيات التسويق (مدخل كمي وتحليلي) ، ط1 ، دار حامد للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، ص 21 .

⁶ - نفس المرجع السابق ، ص 21 .

مراجعتها وتقويمه".¹

و كرتيا شاملة للباحثين مجد الصقور وعد الصرنفي سنة 2018 في كتابهما الإدارة الإستراتيجية عرفها " أن الإدارة الإستراتيجية علم وفن تشكيل وتنفيذ وتقييم القرارات الوظيفية المتداخلة التي تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها ، أي التركيز على التكامل بين وظائف الإدارة والتسويق والتمويل والإنتاج والبحوث والتطوير ونظم المعلومات من أجل تحقيق النجاح التنظيمي . ويدل مصطلح الأداء الإستراتيجي على صياغة الإستراتيجية وتنفيذها وتقييمها ، في حين يدل مصطلح التخطيط الإستراتيجي Strategic Planning على صياغة الإستراتيجية فقط ، وإن هدف الإدارة الإستراتيجية هو خلق فرص جديدة و مختلفة للمستقبل و إستغلالها ، بالمقابل يحاول التخطيط الإستراتيجي رسم المستقبل من خلال إستقراء إتجاهات اليوم".²

• أهمية الإدارة الإستراتيجي:

يرى الباحثون أن للإدارة الإستراتيجية أهمية كبيرة في المؤسسة ، وذلك ما أشارت إليه العديد من الدراسات الميدانية والمتمثلة في:³

- ✓ توضيح الرؤية المستقبلية للمؤسسة واتخاذ القرارات الإستراتيجية؛
- ✓ دقة التنبؤ بنتائج التصرفات الإستراتيجية؛
- ✓ تمكن الإدارة الإستراتيجية المؤسسة من تحقيق أعلى مستويات الأداء؛
- ✓ جعل المديرين - بصفة دائمة - أكثر استجابة و وعيا بظروف البيئة و تغيراتها؛
- ✓ تنمية عادات التفكير في المستقبل (و هي من أبرز نتائج الإدارة الإستراتيجية) ؛
- ✓ التخصيص الفعال للإمكانيات وموارد المؤسسة؛
- ✓ توفير فرص مشاركة جميع المستويات الإدارية في العملية، و من ثم تقليل المقاومة التي قد تحدث عند القيام بتنفيذ أي برنامج للتغيير؛
- ✓ تساعد في تحديد و تقدير الفرص المستقبلية و كذلك المشكلات المتوقعة؛
- ✓ توضح الأهداف و التوجيه اللازم لمستقبل المنظمة ككل .

¹ - عبد السلام أبو قحف ، الإدارة الإستراتيجية و إدارة الأزمات، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2002، ص 20 - 21 .

² - مجد صقور ، رعد الصرن، الإدارة الإستراتيجية ، الجامعة الافتراضية السورية ، سوريا ، 2018، ص 20.

³ - مؤيد سعيد السالم ، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، ط 1 ، دار وائل للنشر، الأردن ، 2005 ، ص 19 - 20 .

الفصل الثاني : تقييم الأداء الإستراتيجي

ثانيا- نظام إدارة الأداء الإستراتيجي و أنواع إدارتها:

أجمع أغلب الباحثين على أن إدارة الأداء الإستراتيجي تساوي إدارة الأداء في المؤسسة (من خلال توفير المستلزمات المادية والتقنية وتوزيعها على الوظائف الأساسية في المؤسسة) بالإضافة إلى إدارة أداء العاملين في المؤسسة و إدارة الأداء البيئي كذلك إدارة الأداء الإجتماعي ، وللتفصيل هذا الأنواع من إدارة الأداء نوجزها كالتالي :

• أنواع إدارة الأداء المؤسسي:

✓ إدارة الأداء في المؤسسة : يشير هذا النوع إلى أن إدارة الأداء تتكون من خمسة عمليات أساسية للإدارة تنطلق من تخطيط الأداء

وتنتهي بتحسينه بشكل دائم، والتي يمكن تطبيقها على أي مستوى يتم إختياره، سواء أكان شامل لكل المؤسسة أو على أحد الوظائف الرئيسية في المؤسسة¹. وبيان العلاقة بين الوظائف الأساسية للإدارة و وظائف المؤسسة ، نعرض الجدول رقم (17/02) الذي يظهر تكامل العلاقة بين العمليات الأساسية في الإدارة من: تخطيط، تنفيذ، وتقييم، ومراجعة وتجديد للأداء، مع الوظائف الأساسية في المؤسسة والتي هي:

وظيفة الإنتاج والعمليات، وظيفه التسويق، وظيفه الموارد البشرية ، الوظيفة المالية

الجدول رقم (19 /02): العلاقة بين وظائف المؤسسة ووظائف الإدارة

| وظائف المؤسسة | | وظائف الإدارة | | |
|-----------------|---------------|---------------|-------------------------|------------------------------|
| الإدارة المالية | إدارة الأفراد | إدارة التسويق | إدارة الإنتاج والعمليات | |
| | | | | التخطيط |
| | | | | التنفيذ |
| | | | | التقييم |
| | | | | المراجعة |
| | | | | التجديد (التحسين والتطوير) |

المصدر : نجم العزاوي ، عبد الله حكمت العقار ، إدارة البيئة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1 ،الأردن، 2007، ص7.

✓ إدارة أداء العاملين : ينطلق هذا النوع من الإدارة بفكرة رئيسية مفادها وجوب إمتلاك المديرين والعاملين لرؤية مشتركة عما هو

متوقع منهم، وأن المشاركة والتمكين من أهم الوسائل التي توصل العاملين لهذه الرؤية المشتركة

والشكلاؤدناه رقم (38/02) يعطي تصور عام لمكونات نموذج إدارة الأداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية. حيث يظهر

الشكل أهمية المورد البشري في المؤسسات الحديثة باعتباره المكون الرئيس لتحقيق الميزة التنافسية والأداء المستدام للمؤسسة،

على إعتبار أنه لا يمكن نسخ منافعه لمؤسسة أخرى، والتي تتحقق من خلال عمليات تدريب وتعليم المستمر للمستخدم موريطه

بنظام الحوافز في المؤسسة. أما المكون الرئيسي الثاني الذي يقترحه النموذج هو التخطيط العمل الإستراتيجي الذي

يصور إدارة المؤسسة لمواردها وقدرها المتاحة في ظل ما تمليه البيئة التنافسية للقطاع الذي تشتغل فيه المؤسسة الإقتصادي.²

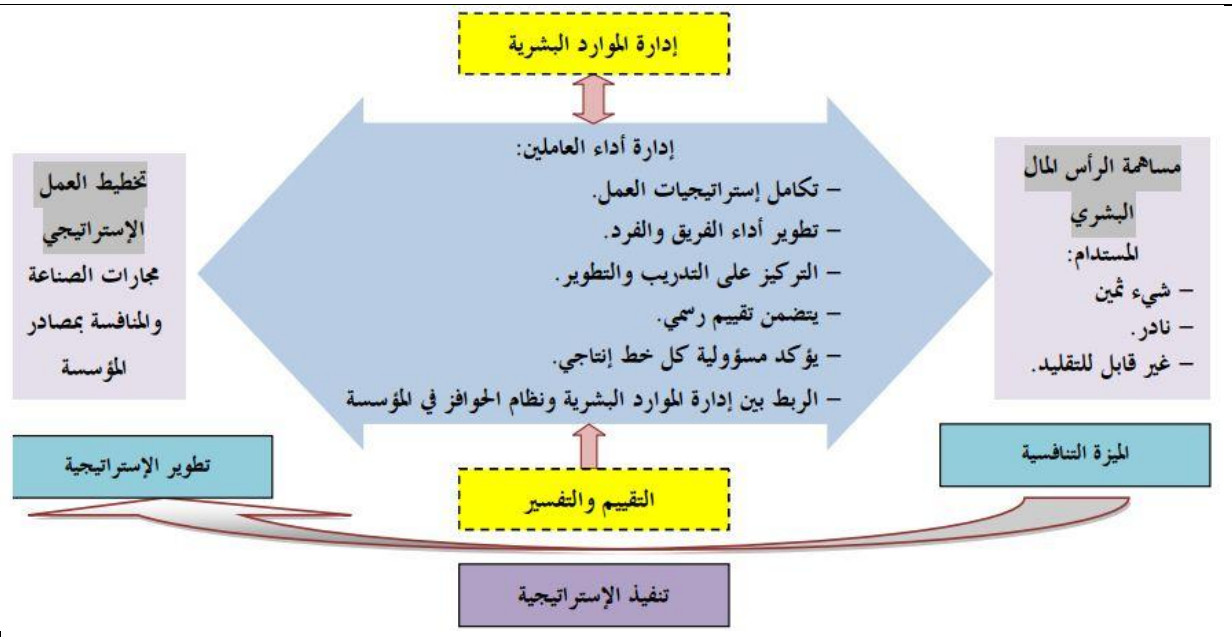
¹ - وجدان عبد الأمير الناشئ، سحر محمود الزهاوي، إدارة الأداء لدى رؤساء الأقسام، مجلة العلوم الحديثة والتراثية، الجامعة المستنصرية، العدد: 01 ، المجلد : 03

ص.290

² -GlueckSherry Lee Price, " Performance Management Strategies: A Competitive Advantage for High TechnologyFirms, A Study in the Okanagan Valley Region of British Columbia". Canada, Unpublished Doctor of BusinessAdministration, Faculty of Business, University of Southern Queensland, Canada, 2006, P59.

الفصل الثاني : تقييم الأداء الإستراتيجي

الشكل رقم (02 / 35):مكانة إدارة الأفراد في نظام إدارة الأداء الإستراتيجي في المؤسسة الاقتصادية



Source : Lee Price, " Performance Management Strategies: A Competitive Advantage for High Technology Firms A Study in the Okanagan Valley Region of British Columbia", Canada, Unpublished Doctor of Business Administration, Faculty of Business, University of Southern Queensland, Canada, 2006, P59.

يوضح الشكل أعلاه أهمية إدارة أداء العاملين في الربط بين العنصر البشري في المؤسسة وتطوير إستراتيجية الأعمال (التخطيط الإستراتيجي)، في مسعى إستباقي لتنفيذ إستراتيجية المؤسسة على الوجه الأمثل. هذا الأخير تمثل المرحلة الثالثة من مراحل تطبيق الإدارة الإستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية، وبالتالي يشكل إدارة أداء العاملين الأداة العملية الأكثر فعالية في تطبيق نموذج الإدارة الإستراتيجية للمؤسسة .

✓ إدارة الأداء الإجتماعي :

تملك معظم مؤسسات الاقتصادية مهمة إجتماعية محددة وجليية، إلا أنه نادرا ما يتم الالتزام بهذه المهمة في إطار إستراتيجية مدروسة وموجهة، فغالبا ما يعتبر إنجاز المهمة الاجتماعية للمؤسسة علناً عملية تلقائية، وكما يحصل مع الأهداف المالية، من المرجح أن مؤسسات الاقتصادية تستطيع بلوغ أهدافها الاجتماعية بنجاح أكبر في حال تمكنت من تقييم ومراقبة وإدارة التقدم في إتجاهها، ويحتاج الأداء الاجتماعي إلى الإدارة وإعداد التقارير، تماما كما هي الحالة في الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية .

فإدارة الأداء الاجتماعي هي عملية ذات طابع إداري لترجمة المهمة الاجتماعية عمليا، الأمر الذي يتضمن تحديد أهداف إجتماعية واضحة ، والإشراف على التقدم في إتجاه هذه الأهداف، وإستعمال المعلومات لتحسين الأداء والممارسة، كما يمكن إستعمال المعلومات الداخلية لتبليغها إلى الجهات المعنية الخارجية، وكي تكون إدارة الأداء الاجتماعي فعالة، يجب دمج المعلومات حول الأداء الاجتماعي في عمل المؤسسة الروتيني والعملي من أجل التأثير على ممارسات إتخاذ القرارات على الصعيدين

الفصل الثاني : تقييم الأداء الإستراتيجي

العمليات والاسراتيجي، فإنشاء نظام لإدارة أداء اجتماعي هو الطريقة التي يمكن المؤسسة أن تضمن من خلالها أن الأهداف والغايات الإجتماعية لا تزال فعالة وجزءاً لا يتجزأ من أنشطتها.¹

✓ إدارة الأداء الهبي :

يعد نظام الإدارة البيئية أول محاولة شاملة وجادة من أجل جعل البيئة وظيفة من وظائف المؤسسة شأناً لها شأن وظيفية الإنتاج والتسويق والمالية، فإذا ما أعتبر جزء من مهام النظام الإداري الشامل الذي يتضمن الهيكل التنظيمي ونشاطات التخطيط والمسؤوليات والممارسات والإجراءات والعمليات والموارد المتعلقة بتطوير السياسة البيئية وتطبيقاً ومراجعتها والحفاظ عليها. فهو نظام فرعي من النظام الأكبر للمؤسسة يستخدم كأداة فعالة للمحافظة على ديمومة وتطور المؤسسة من خلال الوظيفة الممنوحة له فعلياً لتضع موضع التطبيق العملي، فتبدو هذه الإدارة كحلقة وصل بين المؤسسة والبيئة الطبيعية بكل محتوياتها لتلائم إستمرار توافق النظامين بها.

✓ إدارة الأداء الإستراتيجي :

يعد هذا النوع مزيج بين إدارة الأداء في المؤسسة وإدارة كل من أداء العاملين والأداء الاجتماعي والبيئي للمؤسسة، حيث ينظر إليه على أنه، نظام شامل ومتكامل يعمل التوفيق بقدر الإمكان بين الجانبين، أولهما التوفيق بين احتياجات ومتطلبات المستخدمين في الوظائف الإدارية وبين احتياجات المؤسسة ومتطلباتها في الحفاظ على كفاءتها وفعاليتها في تحقيق أهدافها، وثاني هو محاولة التوفيق ومنع التعارض بين المسؤولية الاجتماعية والبيئية للمؤسسة إتجاه البيئة و المجتمع الذي تعيش فيه وبين متطلبات المؤسسة في الحفاظ على الربح كهدف أساسي تسعى إلى تحقيقه كل المؤسسات الإقتصادية.²

ففي الجانب الأول تتجه إدارة المؤسسة من خلال السيطرة على أداء الموارد البشرية إلى السيطرة على جميع المواد الأخرى المستخدمة في المؤسسة. فالمستخدم الذي يؤدي عملاً معيناً يستخدم فيه موارد مادية، مالية، تقنية، ومعلوماتية وغيرها سوف يطبق الأساليب والمعايير المعتمدة في خطة الأداء بما يضمن الإستخدام الأمثل لتلك الموارد المستخدمة.³

أما في الجانب الثاني تتجه إدارة المؤسسة إلى دفع الضرائب المستحقة عليها، وتوفير مزيد من فرص العمل معتقداً أن الأرباح المستحقة للمساهمين، مع ضرورة الإلتزام أيضاً بالسياسات الحكومية والتشريعات البيئية و الاجتماعية موضع التطبيق، وإحترام المعايير الخاصة بالجودة والتسعير والتغليف وغيرها، في سبيل الحصول على أسواق مفتوحة لتصريف منتجاتها وخدماتها، إضافة إلى الحصول على المواد الأولية وقروض اللازمة لمزاولة نشاطها، مع إمكانية أ

وعليه يتضمن نظام إدارة الأداء الإستراتيجي عمليات: تخطيط الأداء، تنفيذ الأداء، تشخيص الأداء، تقييم الأداء، وتطوير الأداء، والتي تتوزع على الوظائف التقليدية في المؤسسة، مع إمكانية دمج أو إضافة إلى وظائف جديدة تعنى بالأمور الاجتماعية والبيئية في

¹ - كريستين هانتر، "السلسلة التوجيهية للأداء الاجتماعي (موجز حول تقدم الأداء الاجتماعي)"، شبكة تعليم وتشجيع المؤسسات الصغيرة (سيب)، العدد 01، 2006، ص 1.

² - محمد الصيرفي، المسؤولية الاجتماعية للإدارة، دار الوفاء للنشر والتوزيع، ط1، مصر، 2007، ص 74 - 75.

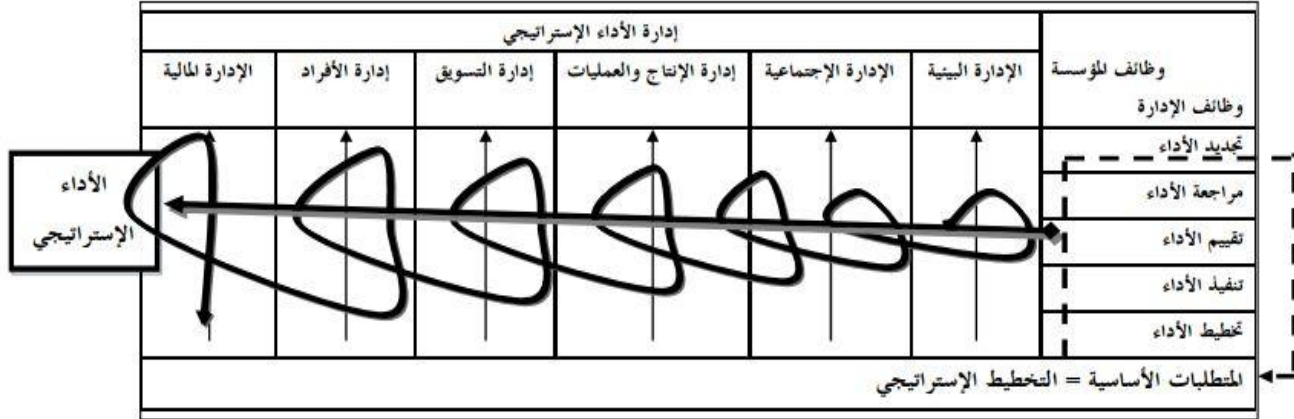
³ - علي السلمي، الإدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2001، ص 12.

⁴ - محمد الصيرفي، سبق ذكره، ص 66.

الفصل الثاني : تقييم الأداء الإستراتيجي

الهيكل التنظيمي العامل المؤسسة.¹ والشكل رقم (39/02) يوضح تتابع هذه العمليات وتوزيعها في كل وظيفة من وظائف المؤسسة الاقتصادية .

الشكل رقم (39 /02): إدارة الأداء الإستراتيجي في المؤسسة الإقتصادية و تتابع العمليات وتوزيعها



المصدر : لطرش وليد . سبق ذكره ، ص 101 .

• متطلبات نظام إدارة الأداء الإستراتيجي:

تحدد أهمية نظام إدارة الأداء في ترجمة رؤية المؤسسة ورسالتها إلى نتائج واضحة، وإيجاد بيئة جيدة لإدارة المؤسسة بشكل يمكنها من تحقيق أهدافها وتقييم إستراتيجيتها باستمرار، من خلال تعزيز المشاركة في عملية صنع القرار، وإستثمار الموارد والجهود المتاحة في المجتمع لتحسين الأداء العام للمؤسسة.² فبغض النظر عن حجم المؤسسة سواء كانت صغيرة أو كبيرة، ينصب نظام إدارة الأداء الإستراتيجي المعد على مستواها إلى الموازنة بين عاملين هما:

- ✓ التوفيق والإنسجام بين أهداف المؤسسة وأهداف العاملين فيها
- ✓ وضع أهداف المؤسسة بنا ينسجم مع أهداف المجتمع والبقاء على التنوع الإيكولوجي.
- إضافة إلى ذلك يتطلب إدخال نظام إدارة الأداء في المؤسسات الإقتصادية الإعدادات الآتية:³
 - ✓ إعداد إستراتيجية واضحة ووضوح أهداف الأداء؛
 - ✓ إعداد خطط عمل تتضمن أفكارا تتعلق بالأنشطة التي يتعين القيام بها لتحقيق الأهداف؛
 - ✓ تقبل ثقافة إدارة الأداء؛
 - ✓ إعداد جداول زمنية واضحة للمواعيد مع إحترام تسلسلها الهرمي؛
 - ✓ إعداد خطط لتخصيص الموارد (مستويات الموظفين والمستخدمين، والمال، والمعدات التي ستخصص لكل نشاط)؛
 - ✓ إعداد معايير الأداء أو الأهداف لكل نشاط أو هدف؛
 - ✓ تقييم الأداء بناء على الأهداف على مستوى الفرد أو المستوى التنظيمي أو المؤسسة ككل؛
 - ✓ إعداد نظم القياس ونظم جمع البيانات، التي تسجل المعلومات ذات الصلة
 - ✓ إعداد نظام للمكافآت أو العقوبات على الأداء؛

¹ -James W, Smitherand Manuel London , " Performance Management", John Wiley & Sons, Inc, first edition, USA, 2009, P 12..

² - إباد علي الدجي، دور التخطيط الإستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه غير منشورة في التربية "مناهج وطرائق التدريس" ،كلية التربية، جامعة دمشق، 2010-2011، ص147.

³ -Josephat Stephen Itika , African Public Administration and Management series, vol 2 : Fundamentals of human resource management_ Emerging experiences from Africa_, African Studies Centre / University of Groningen / Mzumbe University, Tanzania, 2011, P 101.

المبحث الثاني : أساسيات تقييم و قياس الأداء الإستراتيجي:

تسعى جاهدة الإدارة العليا للمنظمة إلى إنجاز الأهداف الإستراتيجية الأساسية للمؤسسة لغرض تحقيق النجاح ولا يمكن معرفة تحقق الأهداف على الميدان إلا من خلال تقييم وقياس الأداء ، كما يعتبر هذا الأخير من أهم العمليات التي تعتمد عليها المؤسسة لمعرفة مدى نجاح الإدارة في تحقيق الأهداف المخططة مسبقاً، حيث تساعد عملية قياس وتقييم الأداء علماً لكشف عن سلامة أداء مختلف الأنشطة في المؤسسة من خلال مؤشرات تساعد الإدارة في إعطاء صورة واضحة وحقيقية عما يجري في المؤسسة حتى يتسنى التصحيح ومحاولة تحسين الأداء الغير جيد من أجل الوصول إلى تطوير الأداء الكلي للمؤسسة مما أدى إلى ضرورة تطوير نظم تقييم الأداء التقليدية وربط عملية التقييم بالأهداف والاستراتيجيات التي تسعالمؤسسات إلى تحقيقها

المطلب الأول :مدخل لتقييم وقياس الأداء الإستراتيجي :

يلعب القياس دوراً رئيسياً في كثافة مجالات الحياة، فعلى سبيل المثال (عندما تستطيع قياس ما تحدثت عنه وتعبّر عنه فيشكل أرقام، فلا بد وأن تكون على دراية به، ولكن عندما لا تستطيع القياس ولا التعبير عما تحدثت عنه في شكل أرقام فيرجع ذلك إلى أن ما لديك هو قدر ضئيل وغير مرض من المعرفة)، هذا التعليق السابق الذي صرح به عالم الفيزياء William Thompson في إحدى المحاضرات التي ألقاها في معهد الهندسة المدنية سنة 1883 يعتبر من أكثر الإسهامات المقتبسة في مجال القياس، وترجع فكرة هذا التعليق إلى القرن الخامس قبل الميلاد للفيلسوف Velolallos الذي صرح قائلاً: (بدون وجود الأرقام لا يمكننا قياس أو فهم أي شيء)².

أولاً- مفهوم تقييم وقياس الأداء الإستراتيجي:

يعتبر الباحثون أن الأداء "يعبر عن قدرة الشركات عمى تحقيق أهدافها طويلة الأجل ومدى قدرتها على استغلال مواردها نحو تحقيق الأهداف المنشودة ، فإذا كان هذا الأخير - الأداء - هام لتحقيق أهداف المؤسسة فإن قياس الأداء يعد المبدأ الرئيسي لعملية الإدارة Performance Measurement is a Fundamental Principle of Management ونحاول في هذا المجال الإلمام بأهم التعاريف الباحثين كما يلي :

- 1- والإدارة الإستراتيجية كما يراها 1980Glueck بأنها " هي مجموعة القرارات والأعمال التي تؤدي إلى تطوير إستراتيجية أو إستراتيجيات فعّالة ، وذلك من أجل تحقيق أهداف المنظمة"³.
- 2- وعرفها Franco-Santos في سنة 2007 " نظام يسمح بترجمة استراتيجيات الأعمال إلى نتائج يمكن تحقيقها، فهو يضم مؤشرات مالية، تشغيلية وأخرى إستراتيجية، بهدف تقييم مدى تحقيق المؤسسة لأهدافه"⁴.
- 3- ويرى الباحثان صالح و إحسان سنة 2008 أنه يمكن الوقوف على تقييم الأداء الاستراتيجي من خلال عدة تساؤلات تمثل في حقيقتها معايير لعملية التقييم الاستراتيجي هي:⁵

¹ - مقيّم صبري، بطاقة الأداء المتوازن و دورها في تقييم الأداء بالمؤسسة الاقتصادية في إطار الرقابة الإستراتيجية - دراسة حالة المؤسسة الوطنية لأشغال الطرق - ، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، مجلد : 18 ، العدد : 03 ، 2019، ص 77 - 78 .

² - برنار مار، ترجمة خالد العامري، الإدارة الإستراتيجية لمستويات الأداء، دار الفاروق للاستشارات الثقافية، ط 1 ، القاهرة، مصر ، 2009 ، ص 105.

³ -Glueck . w, "Business policy and strategic management " , New York, Mc Graw-Hill, 1980,P06.

⁴ -Franco-Santos . M, " Towards a definition of business performance measurement system", International journal of operations production management, 27(8) , 2007,p 784-801.

⁵ - عبد الرضا رشيد صالح ، و دهش جلاب إحسان ، الإدارة الإستراتيجية (مدخل تكاملي)، عمان، الأردن، دار المناهج للنشر والتوزيع 2008، ص 204 -

- ✓ هل تتناغم الإستراتيجية مع البيئة؟
 - ✓ هل تتماشى الإستراتيجية مع السياسات الداخلية وأنماط الإدارة وفلسفتها وإجراءات العمل؟
 - ✓ هل الإستراتيجية مناسبة من حيث الموارد المالية والمادية والبشرية؟
 - ✓ هل مخاطر اعتماد هذه الإستراتيجية مقبولة؟
 - ✓ هل تتوافق الإستراتيجية مع دورة حياة المنتج والسوق المحتملة؟
 - ✓ هل يمكن تنفيذ الإستراتيجية بكفاءة وفعالية؟
- 4- في سنة 2014 عرفها آخرون على أنها "نظام إداري يهدف إلى مساعدة المنشأة عمى ترجمة رؤيتها و إستراتيجياتها إلى مجموعة من الأهداف والقياسات الإستراتيجية المترابطة، حيث لم تعد القوائم المالية تمثل الطريقة الوحيدة التي تستطيع المؤسسات من خلالها تقييم أنشطتها ورسم تحركاتها المستقبلية".¹
- 5- و عرفها Hunger et Wheelem في سنة 2015 من خلال الباحثان عبد الحميد ومنصور " بأنها عملية مقارنة النتائج المتحققة مع النتائج المستهدفة تحقيقها وتوفير التغذية الراجعة الضرورية للأداء ، وذلك لغرض تقييم النتائج والتعديلات اللازمة".²
- 6- وفقا لـ حجاج و برنو 2015 - فقد وصف Bolcher- على أنتقييم الأداء الإستراتيجي " نظام محاسبي يستعمل لغرض تقييم أداء مديري المؤسسات من وجهة نظر إستراتيجية وهذا النظام يستعمل عندما يتم تفويض المسؤوليات للإدارة العليا لإدارة الأعمال الإستراتيجية".³
- مما سبق ومن خلال هذه النظرة الموجزة حول تقييم الأداء الاستراتيجي، فإنه تبرز ثلاث ملاحظات هي :
- ✓ أن التغيير في بيئة الأعمال هو الذي يجبر منظمات الأعمال على إعادة التفكير فيما تفعله حيال أربعة جوانب عريضة للأداء والتي هي الإستراتيجية، العمليات، الأفراد ونظم المعلومات.
 - ✓ تقييم الأداء يكون محددًا وموجهًا للتغيير والتحسين حين يتم تفسيره استراتيجيًا وإعادة ربطه وتنسيقه تبعًا لذلك، ولهذا فإن تقييم الأداء موضوع تنافسي في حد ذاته .
 - ✓ يجب أن يتم التقييم ويحقق نتائجه في سياق من التوقعات المتصاعدة من جانب أطراف عديدة ومتنوعة (كالملاء، العاملين، حملة الأسهم، المورد... الخ)، أي العمل من أجل البقاء والاستمرارية.

¹ - محمد عبد الله محمد الهنداوي ، مدركات مدرء التسويق لأبعاد قياس الأداء الاستراتيجي وأثرها على الممارسات التسويقية الاستراتيجية-دراسة ميدانية-، مجلة

الاقتصاد والإدارة ، جامعة الملك عبدالعزيز، العدد : 01 ، المجلد : 28 ، 2014 ، ص 25 - 26 .

² - عبد الحميد، معتصم فضل عبد الرحيم ومنصور، فتح الرحمن الحسن ، بطاقة الأداء المتوازن ودورها في تقويم الأداء بالصندوق القومي ل لعاشات، مجلة العلوم الاقتصادية، العدد : 01 ، 2015 ، ص 12 - 13 .

³ - عبد الرؤوف حجاج، أحلام بن رنو، سبق ذكره ، ص 135 - 148 .

ثانيا - أهمية تقييم وقياس الأداء الإستراتيجي :

وتأسيساً على ما تم تعريفه سابقاً فإن قياس الأداء يحتل أهمية خاصة في كل شركات الأعمال والمجتمعات والنظم الاقتصادية نظراً لندرة الموارد وعدم كفايتها ، حيث يوفر قياس مدى نجاح الشركات في تحقيق أهدافها فالنجاح مقياس مركب يجمع بين الفاعلية والكفاءة في تعزيز أداء الشركة لمواصلة البقاء والاستمرار ويظهر مدى إسهام وأهمية الوحدة في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية من خلال تحقيق أكبر قدرة من النتائج بأقل التكاليف، يمكن أيضاً لقياس الأداء أن يبين بأن الشركة تعالج احتياجات المجتمع من خلال إحراز التقدم نحو تحقيق غايات اجتماعية.¹

وحسب ما يرى الباحث **hill et pullen** يمكن أن تبرز أهمية تقييم الأداء الاستراتيجي في الجوانب الآتية:²

- ✓ يوفر مقياساً لمدى نجاح المنظمة من خلال سعيها لمواصلة نشاطها بغية تحقيق أهدافها؛
- ✓ يظهر مدى قدرة المنظمة في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية من خلال تحقيق أكبر قدر من الإنتاج بأقل تكلفة مع التخفيض من عوامل الضياع في الوقت والجهد والمال مما يؤدي إلى انخفاض أسعار المنتجات؛
- ✓ يساعد على إيجاد نوع من المنافسة بين الأقسام والإدارات والمنظمات المختلفة، وهذا بدوره يدفع المنظمة لتحسين مستوى أدائها؛
- ✓ يعكس درجة المواءمة والانسجام بين الأهداف والاستراتيجيات المعتمدة لتنفيذها وعلاقتها بالبيئة التنافسية للمنظمة .
- و إذا كان الهدف العام لعملية تقييم الأداء يتمثل في التأكد من أن الأداء الفعلي يتم وفقاً لمخطط الموضوعة والمرسومة، إلا أن هناك بعض الأهداف الأخرى لتقييم الأداء يمكن إنجازها في النقاط التالي :
- ✓ ترشيد التكلفة؛
- ✓ المساعدة في التخطيط وإعادة التخطيط؛
- ✓ تخفيض معدل ومخاطر الأخطاء عند وضع الخطط؛
- ✓ تحديد مراحل التنفيذ ومتابعة التقدم في الخطط والاستراتيجيات؛
- ✓ تحقيق التعاون بين الأقسام المشاركة في التنفيذ؛
- ✓ توجيه الجهود اللازمة لتنفيذ الخطط .

¹ - فلاح حسن عداوي الحسيني، سبق ذكره، ص 236 .

² - عبدالله هاشم حمزة ميرغني، غاي عبدالله علي الحاكم ، قياس مقدرات الشركات في تحقيق الأداء المتوازن: بالتطبيق على شركة شيكان بولاية الخرطوم، مجلة العموم الاقتصادية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، مجلد: 18، العدد: 01، 2016، ص 13 .

المطلب الثاني : الدراسة التحليلية لتقييم وقياس الأداء الإستراتيجي:

يتوقف نجاح أو فشل المنظمة على مدى قدرتها على تحقيق رسالتها وغاياتها وأهدافها، وهذا يتطلب وضع إستراتيجية معينة والسعي لتنفيذها في ظل التغيرات المحيطة بالمنظمة، والوسيلة الوحيدة أمام المنظمة لمتابعة تنفيذ إستراتيجيتها تكمن في قيامها بعملية الرقابة الإستراتيجية .

حيث يعد الأداء تعبيراً عن قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها طويلة الأجل ومدى قدرتها على استغلال موارد ها نحو تحقيق الأهداف المنشودة، فالأداء دالة لكافة أنشطة المؤسسة و هو المرآة التي تعكس وضع المؤسسة من مختلف جوانبها، وتسعى كافة الأطراف في المؤسسة إلى تعزيز الأداء الأمثل ، حيث سنتناول في الصفحات القادمة طرق ومؤشرات قياس الأداء الإستراتيجي .

أولاً- طرق ونماذج تقييم وقياس الأداء الإستراتيجي :

يقاس نجاح المؤسسات بأدائها وتعتمد في بقائها وإستمراريتها على مستوى الأداء المحقق وفعاليتها، وبرغم أهمية الأداء بالنسبة للمنظمات كافة، إلا إن الكتاب والباحثين قد اختلفوا في مفهومها، فالبعض نظر إليها من وجهة نظر شاملة والآخر من وجهة نظر متخصصة، والبعض قاسها بالمرجات، والآخر بالعمليات والثالث بالنتائج، وكل وجهة نظر لها مبرراتها وطرائقها . وبسبب ذلك فقد ظهرت معضلة تمثل في عدم وجود طريقة تقييم متكاملة من كلا الجانبين وبالتالي فإن البحث مازال مستمر لإيجاد طريقة صادقة وعادلة لقياس وتقييم الأداء، حيث إن اختيار أسلوب التقييم لو تأثير كبير على كفاءة عملية التقييم، حيث تعتمد اختيار أسلوب التقييم محكوم بالهدف من عملية التقييم وبالوقت المتاح لعملية التقييم وبالقائمين على التقييم وأسلوب الإدارة المتبع.

** تصنف مقاييس الأداء الإستراتيجية إلى أربعة أنواع أو طرق من المقاييس هي :

- **المقاييس المالية:** تتضمن النسب المالية المختلفة والعلاقة بينها وبينها ومنها (السيولة، والرفع المالي، ومعدلات النشاط، والربحية، والعائد على الإستثمار، والعائد على السهم).
- **مقاييس الإنتاجية:** وتشمل التكامل بين (الإنتاجية الجزئية، الإنتاجية متعددة العوامل، الإنتاجية الكلية)
- **مقاييس أصحاب المصالح:** تشمل وجهات نظر أصحاب المصالح عن الأهداف المتوقعة
- **مقاييس القيمة المضافة:** هي مجموعة من المقاييس التي طورها الباحث Hover في سنة 1987 ، حيث ركزت على (قياس النمو، الكفاءة، استغلال الأصول) .

وبرغم أهمية المقاييس المذكورة سابقاً فإن مما يلاحظ عليها ما يأتي :

- ✓ إن بعضها قد يصلح لحالات ولا يصلح لحالات أخرى ، كما في مقاييس أصحاب المصالح والنسب المالية .
- ✓ صعوبة دقة النتائج المتوقعة من بعض المقاييس خاصة أصحاب المصالح، لأنها تعتمد على التقدير الشخصي .
- ✓ قد لا يحقق استخدام بعضها منفرداً الدقة أو الغاية المطلوبة كما في المقاييس المالية ومقاييس القيمة الأفضل لأن الأولى ينقصها المقاييس غير المالية والثانية تحتاج إلى المقاييس العملية .

فيما يلي الجدول رقم (18/02) والشكل رقم (40/02) يلخصان المقاييس المشار إليها آنفاً:

¹ - مسلم علاء والسعد ، تطوير نموذج بطاقة العلامة المتوازنة لتشخيص وقياس الأداء الإستراتيجي في المصارف التجارية، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، مجلد : 04 العدد: 14 ، 2006، ص 02 - 03 .

الفصل الثاني : تقييم الأداء الإستراتيجي

الجدول رقم (20 /02):مقاييس أداء المنظمات

| مقاييس القيمة المضافة | | مقاييس أصحاب المصالح | | المقاييس الإنتاجية | المقاييس المالية (النسب) |
|--------------------------------|----------------|---|---------------|---|----------------------------|
| المقياس | خصائص الأداء | القياسات | أصحاب المصالح | | |
| القيمة المضافة | النمو | نمو المبيعات | الزبائن | الإنتاجية الكلية = المخرجات \ عوامل المشاركة في إنتاجها | 1- نسب السيولة |
| العائد على القيمة المضافة | الكفاءة | معدل النمو في التكاليف | الموردون | الإنتاجية المتعددة العوامل = المخرجات \ عواملين أو أكثر | 2- نسب الرفع المالي |
| نسبة العائد على القيمة المضافة | استغلال الأصول | القدرة في إقناع سوق الأوراق المالية إستراتيجية نمو العائد على الملكية | الممولون | الإنتاجية الجزئية = المخرجات \ عامل محدد | 3- معدلات النشاط |
| | | عدد الترقيات من الداخل معدل دوران قوة العمل من الداخل | الموظفون | | 4- نسب الربحية |

المصدر : مسلم علاوي والسعد ، تطوير نموذج بطاقة العلامة المتوازنة لتشخيص وقياس الأداء الاستراتيجي في المصارف التجارية، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، مجلد: 04 ، العدد: 14 ، 2006 ، ص 07 .

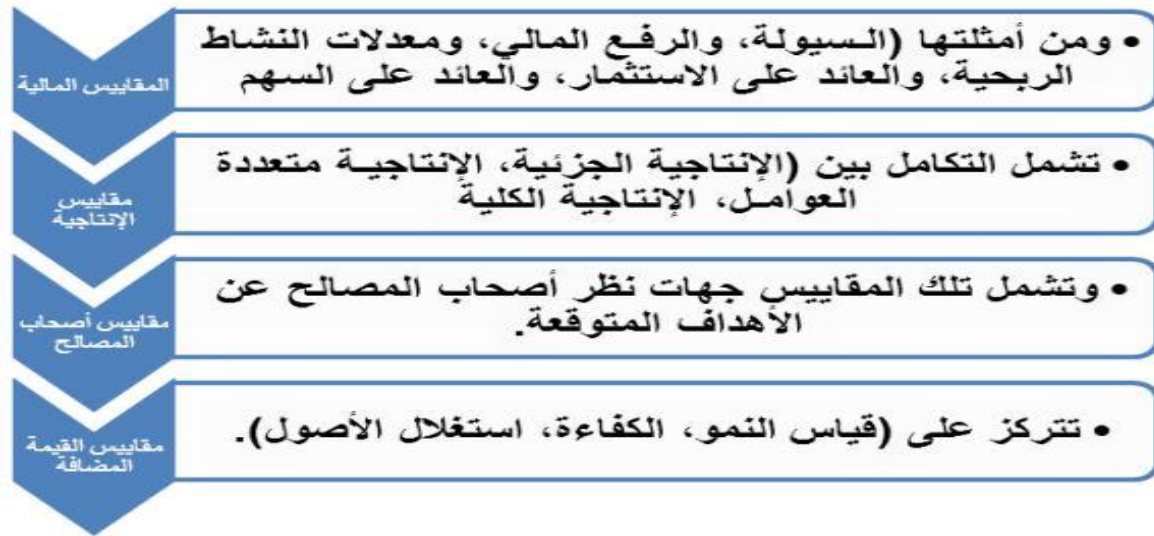
** يتم تصنيف مقاييس الأداء الإستراتيجية من طرف بعض المفكرين على شكل نماذج نلخصها وفق الشكل (02 / 40) التالي :¹

¹ - المرجعين :

أكرم محسن الباسري ، علي كريم الخفاجي و ظفر ناصر حسين، أثر عمليات إدارة المعرفة في الأداء الاستراتيجي، لآراء عينة من القيادات الإدارية في جامعات الفرات الأوسط، ص 6.

وأحمد سليمان محمد الجرجوري ، تحيين الأداء الاستراتيجي للمنظمة الصناعية في إطار تطبيق استراتيجيات التصنيع الي (تج) استراتيجيات التصنيع الأخضر أمودجا (دراسة تحليلية لآراء عينة من المديرين في الشركة العامة للألبسة الجاهزة في محافظة نينوى، ص 16 .

الشكل رقم (02 / 40): تصنيف مقاييس الأداء الإستراتيجي لبعض المفكرين



المصدر : عتر محمد أحمد عبدالعال، مدخل بطاقة قياس الأداء المتوازن-دراسة ميدانية على الأداء الاستراتيجي بالجامعات المصرية في ضوء جامعة سوهاج- ، المجلة التربوية ، جامعة سوهاج ، مصر، العدد: 62 ، 2019 ، ص 437 .

- النموذج المالي التقليدي :
ويتضمن مقاييس القدرة على تحقيق الأرباح وهي: العائد على رأس المال المستثمر، ربحية السهم الواحد، العائد على حق الملكية، التدفق النقد الحر. غير أن هذا النموذج لم يثبت الكفاءة المنتظرة باعتبار أن المقاييس السابقة لا يمكن الاعتماد عليها فيما يخص القيمة الاقتصادية للمنظمة، وعليه تستخدم معظم المنظمات نموذجاً آخر يُعنى بقيمة حاملي الأسهم .
- نموذج المقارنة المرجعية :
يعتمد هذا النموذج على تحديد العوامل التي تمكن المنظمات من تفعيل قدرتها التنافسية مقارنة بالمنافسين وفق عدد من المجالات المتمثلة في التركيز على (الزبون، الجودة، الموارد و تحقيق القيمة) .
- نموذج(Delancy & Huselid,1996) :
يقوم وجبه قياس الأداء وفق مقياسين :
✓ المقاييس الأول :ويقاس الأداء المنظمة باعتماد عدة مؤشرات منها: الجودة، القدرة على تطوير منتجات جديدة، رضا الزبائن وكذا القدرة على إقامة علاقات إيجابية بين العاملين الإدارة.
✓ المقاييس الثاني :يركز على أداء السوق ويضع مؤشرات تعبر عن الأنشطة التسويقية ومنها: نمو المبيعات والحصة السوقية.
- نموذج أصحاب المصالح:
لكل فئة من أصحاب المصالح مجموعة من المقاييس الخاصة لتحدد كيفية أداء المنظمة، هذه المقاييس من شأنها أن تحدد الأثر المباشر وغير المباشر لنشاطات المنظمة في اهتمامات أصحاب المصالح، وعلى الإدارة العليا أن تضع واحداً أو أكثر من المقاييس البسيطة لكل فئة من فئاتهم وبذلك يمكن أن تحفظ على جذب اهتمامهم .
- نموذج بطاقة الأداء المتوازنBalanced Scorecard:
ويُعتبر أهم نماذج قياس الأداء الإستراتيجي، وقد قدمه كل من (Norton & Kaplan) حيث يعرفان هذه البطاقة باعتبارها إطاراً جديداً لقياس أداء المنظمة يستخدم للتغلب على القيود الناتجة عن استخدام المقاييس المالية فقط، وذلك من خلال

الفصل الثاني : تقييم الأداء الإستراتيجي

استخدام عدة مقاييس تساعد في توليد القيمة من خلال الاستثمار في الزبائن، الموردين، التكنولوجيا والإبداع. وتضَم بطاقة الدرجات (الأداء) المتوازنة BCS أربع منظورات والتي وضحناها في المطالب السابقة .

ثانيا- مؤشرات تقييم وقياس الأداء الإستراتيجي :

يعرف مؤشر الأداء الرئيس بأن ه القيمة القابلة لمقياس التي توضح مدى فعالية المؤسسة في تحقيق الأهداف الرئيسية لها، ويمكن استخدام تلك المؤشرات عمى مستويات متعددة لتقييم نجاحها في تحقيق الأهداف الإستراتيجية المرجوة للمؤسسة، إذ تركز مؤشرات الأداء الرئيسية في المستويات العليا على الأداء العام للمؤسسة، في حين قد تركز مؤشرات الأداء الرئيسية الفرعية عمى العمليات في الإدارات مثل المبيعات أو التسويق أو مركز الاتصال .¹ وقد أشار الباحثان NANDINI & REKHA إلى أن مفهوم مؤشرات قياس الأداء هي " مقياس رقمي لدرجة تحقيق الهدف، كما يمكن تعريفها بأنها مقاييس كمية ونقاط مراقبة للأداء الفردي"².

كما تشير المؤشرات إلى ضرورة إبقاء النقاط التالية قيد الدراسة :

✓ فهم قيم المنظمة ومهمتها ورؤيتها بالكامل؛

✓ فهم طبيعة العمل وعملياته؛

✓ معرفة إجراءات التشغيل القياسية وما يجب تحقيقه في كل خطوة .

في حين أشار الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة سنة 2010 إلى وجود عدد من المؤشرات الهامة لعمى قياس الأداء فيما يلي:³

● مؤشرات تتعلق بفاعلية (Effectiveness):

تحقيق الأهداف الإستراتيجية التي تعمل المؤسسات الحكومية والخاصة على تطويرها، وتتوقف تلك المجموعة من المؤشرات عمى طبيعة نشاط وأهداف كل وحدة تنظيمية .

● مؤشرات تتعلق بالكفاءة (Efficiency):

إستخدام الموارد المستخدمة في كل ج هاز حكومي، حيث تتضمن هذه المجموعة نسبة التكاليف الإجمالية إلى بعض المخرجات المحددة التي يقدمها الجهاز، ويعبر ذلك بشكل أساسي عن تكلفة الخدمات التي يقدمها هذا الجهاز .

● مؤشرات تتعلق بالإنتاجية (Productivity):

وحدات الجهاز الحكومي ، ويكون ذلك عن طريق العلاقة النسبية بين ومدخلات تلك الوحدات ، ويتفق ذلك مع كل من الناتج الإجمالي والناتج الجزئية للعناصر .

● مؤشرات تتعلق بمستوى الجودة (Quality):

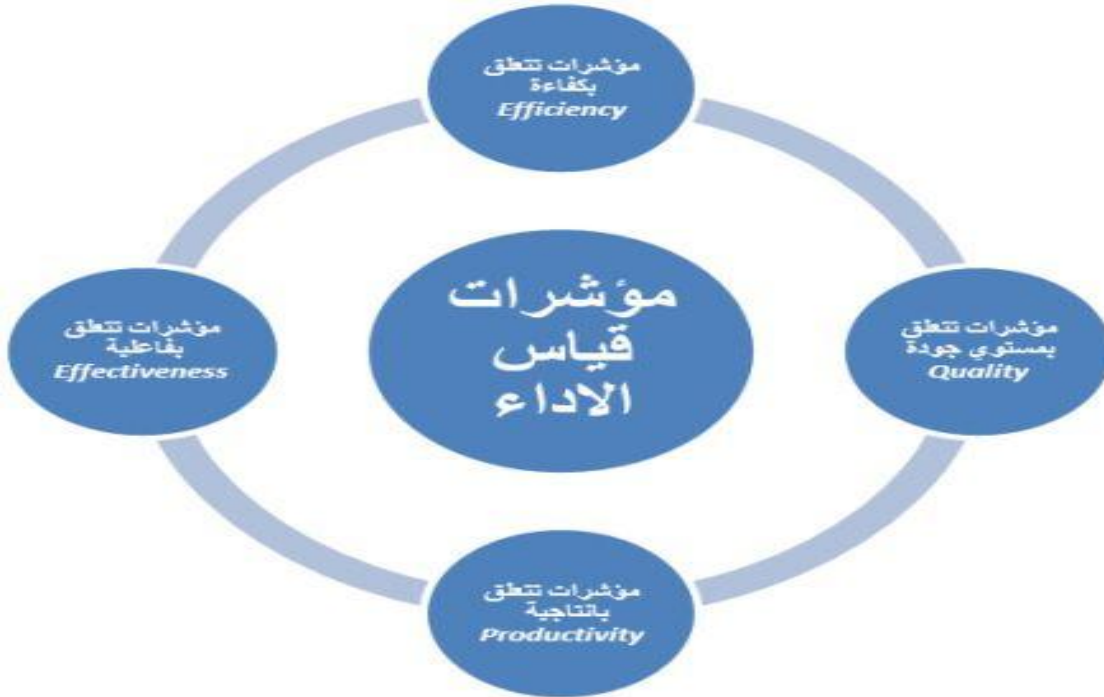
الخدمات المؤداة في الأجهزة الحكومية، ويتضمن ذلك تحميل لأبعاد الأساسية التي تتكون منها جودة الخدمة بصفة عامة وجودة الخدمات الحكومية بشكل خاص .

¹ الموقع في 2021/09/22 : <https://www.klipfolio.com/resources/articles/what-is-a-keyperformance-indicator>

² -NANDINI, S., & REKHA, M, " Key Performance Indicators in Hospitality Industry On Accommodation Business Of 5 Star Hotels Of National Capital, International Journal Of Research In Tourism and Hospitality (IJRTH) , 2 (1), 2006 , p 34- 40

³ - عزير محمد أحمد عبدالعال، مدخل بطاقة قياس الأداء المتوازن-دراسة ميدانية على الأداء الإستراتيجي بالجامعات المصرية في ضوء جامعة سوهاج- ، المجلة التربوية ، جامعة سوهاج ، مصر ، العدد: 62 ، 2019 ، ص 441.

الشكل رقم (02 / 41): مؤشرات قياس الأداء الإستراتيجي في المؤسسة الاقتصادية



المصدر : عزتر محمد أحمد عبدالعال، مدخل بطاقة قياس الأداء المتوازن-دراسة ميدانية على الأداء الاستراتيجي بالجامعات المصرية في ضوء جامعة سوهاج-، المجلة التربوية ، جامعة سوهاج ، مصر، العدد: 62 ، 2019 ، ص 442.

من كل ما سبق يمكن القول بان مؤشر الأداء يعرف بلغة القيمة القابلة لقياس التي توضح مدى فعالية المؤسسة في تحقيق الأهداف الرئيسية لها ، وبالتالي كل مؤشرات الأداء يجب أن ترتبط بالأهداف الإستراتيجية المراد تحقيقه فأما أن ترتبط بمدى فاعلية تلك الأهداف الإستراتيجية أو مدى كفاءة المؤسسات في تحقيق أهدافها أو مؤشرات تعمق بمدى جودة تحقيق الأهداف المنظمة .

المطلب الثالث :مضمون تقييم وقياس الأداء الإستراتيجي:

تخلى مفاهيم قياس وضبط الأداء بأهمية كبيرة في إدارة المنظمات ؛ لذا نال ولا زال ينال الاهتمام المتزايد من قبل الباحثين والمفكرين والممارسين في مجال الإدارة، وهذا من منطلق إن الأداء يمثل الدافع الأساسي لوجود أية مؤسسة من عدمه، كما يعد العامل الأكثر إسهاماً في تحقيق هدفها الرئيس، ألا وهو البقاء والاستمرارية ، لدى سعى الباحث إلى توضيح مضمونه من خلال هذا الجزء .

أولاً- وظائف قياسالأداء الإستراتيجي :

- يحقق قياس الأداء الاستراتيجي للمنشأة عدداً من الوظائف الأساسية والتي تتمثل فيما يلي :¹
- وظيفة الاتصال الداخلي: حيث يمكن قياس الأداء الاستراتيجي الإدارة من توصيل الأولويات الإستراتيجية إلى العاملين في المنشأة.
- وظيفة إدارة المنشأة: يوفر قياس الأداء الاستراتيجي للإدارة موضوع تنظيمي (theme Organizing) ونقطة ارتكاز لأطر الإدارة .

¹ -National Cooperative Highway Research Program, Transportation Research Board, and National Research Council, "Strategic Performance Measures For State Departments of Transportation", A Handbook for CEOs and Executives", Trans Tech Management Inc , June 2003, p1-26 .

- وظيفة دعم القرار: يستخدم كأداة لاتخاذ القرار في عمليات التخطيط وإعداد الموازنة .
- وظيفة التوصيل الخارجي: ويساعد قياس الأداء الاستراتيجي الإدارة في إعلام الأطراف الخارجية والعملاء بأوليات المنشأة، مما يساعد على كسب ثقة واحترام هذه الأطراف .

ثانيا- فوائد قياسالأداء الإستراتيجي :

تمثل المنفعة الرئيسة لقياس الأداء الاستراتيجي في قدراته على توفير مقياس سريع لتقدم الم ؤسسات باتجاه تحقيق الأهداف الإستراتيجية، بالإضافة إلى بعض المنافع منها¹ :

● تشكيل ثقافة المنشأة:

رغم وجود عدد كبير من العاملين في المنشأة والمنتشرين عبر مواقع جغرافية واسعة فإنها (المنشأة) تجهد في سبيل تشجيع وتعزيز الاتجاهات الايجابية لديهم نحو التغيير .

● إبقاء التركيز على الأهداف الإستراتيجية :

تطورعمليات الإدارة الإستراتيجية في العادة خارطة للاتجاه التنظيمي الجديد على شكل خطة إستراتيجية أساسية ، ولكن بعد الانتهاء من تطوير الاتجاه الاستراتيجي فإن هنالك تخوف من فقدان زخم العملية ووضع الخطة على الرف. إلا أن وجود عملية قياس الأداء الاستراتيجي تساعد في استمرارية تعزيز أولوياتالمنشأة من خلال توصيل هذه الأولويات إلى العاملين فيها.

● تعزيز ثقة الأطراف الخارجية والعملاء:

إن المحافظة على العلاقات الايجابية مع الجمهور والأطراف الخارجية و أدامهالاتصال معهم هي من أولويات المنشأة ونشاطاتها المهمة وتلعب مقاييس الأداء الاستراتيجي دورا هاما في توصيل هذه الأولويات، وفي التأكيد على وجود عمليات المساءلة للعاملين فيها.

● تحديد حاجات العملاء وتلبيتها:

يساعد قياس الأداء الاستراتيجي المنشأة في تحديد حاجات العملاء والاستجابة لها.

¹ -Ibid., p1-26 .

المبحث الثالث : متطلبات تقييم الأداء الإستراتيجي للمؤسسة باستعمال الأدوات الحديثة للمراقبة

التسيير:

تسعى جاهدة الإدارة العليا للمنظمة إلى إنجاز الأهداف الإستراتيجية الأساسية للمؤسسة لغرض تحقيق النجاح ولا يمكن معرفة تحقق الأهداف على الميدان إلا من خلال تقييم وقياس الأداء ، كما يعتبر هذا الأخير من أهم العمليات التي تعتمد عليها المؤسسة لمعرفة مدى نجاح الإدارة في تحقيق الأهداف المخططة مسبقاً، حيث تساعد عملية قياس وتقييم الأداء علماً لكشف عن سلامة أداء مختلف الأنشطة في المؤسسة من خلال مؤشرات تساعد الإدارة في إعطاء صورة واضحة وحقيقية عما يجري في المؤسسة حتى يتسنى التصحيح ومحاولة تحسين الأداء الغير جيد من أجل الوصول إلى تطوير الأداء الكلي للمؤسسة مما أدى إلى ضرورة تطوير نظم تقييم الأداء التقليدية وربط عملية التقييم بالأهداف والاستراتيجيات التي تسعى المؤسسات إلى تحقيقها

المطلب الأول : مدخل لتقييم وقياس الأداء الإستراتيجي :

يلعب القياس دوراً رئيسياً في كفاءة مجالات الحياة، فعلى سبيل المثال (عندما تستطيع قياس ما تحدث عنه وتعبّر عنه فيشكل أرقاماً، فلا بد وأن تكون على دراية به، ولكن عندما لا تستطيع القياس ولا التعبير عما تحدث عنه في شكل أرقام فيرجع ذلك إلى أن ما لديك هو قدر ضئيل وغير مرض من المعرفة)، هذا التعليق السابق الذي صرح به عالم الفيزياء William Thompson في إحدى المحاضرات التي ألقاها في معهد الهندسة المدنية سنة 1883 يعتبر من أكثر الإسهامات المقتبسة في مجال القياس، وترجع فكرة هذا التعليق إلى القرن الخامس قبل الميلاد للفيلسوف Velolallos الذي صرح قائلاً: (بدون وجود الأرقام لا يمكننا قياس أو فهم أي شيء)².

أولاً- تطور نظم قياس الأداء الإستراتيجي باستخدام النظم الحديثة المعتمدة على الإستراتيجية:

يمكن تبويب نماذج تقييم الأداء الإستراتيجي التي يمكن استخدامها لتجويد ممارسات مؤشرات الأداء الحاكمة إلى أربعة محاور متكاملة تؤدي مجتمعة إلى تحقيق النجاح المتبادل للأفراد والمؤسسات مدن خلال تفعيل طاقات العاملين وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، ونوجز المحاور الأربعة كما يلي:³

● المحور الأول : توضيح مفهوم إدارة الأداء الإستراتيجي كنظام دوري متكامل:

يخطئ الكثير من الرؤساء بالنظر إلى النظام على أنه إجراءات تقييم الأداء الإستراتيجي وحسب ، مغفلين أهمية مراحل الأخرى منتخبط وتوجيه وتعزيز للنائج ، فينتهي الأمر بالنظام إلى حصة سنوية من الأمل والشحناء غير مفهومة وغير صحية يعمل هذا النوع من النظام على تصحيح مفهوم الرؤساء عن نظام إدارة الأداء والتخلص من العديد من السلبيات الناتجة عن التطبيق الخاطئ للنظام ومنها :

✓ حرمان الشركة الاستثمار الصحيح لأهم أدوات تفعيل طاقات العاملين لديها ألا وهو نظام إدارة الأداء؛

¹ - مقياس صبري، بطاقة الأداء المتوازن و دورها في تقييم الأداء بالمؤسسة الاقتصادية في إطار الرقابة الإستراتيجية - دراسة حالة المؤسسة الوطنية لأشغال الطرق - ، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، مجلد: 18 ، العدد: 03 ، 2019، ص 77 - 78 .

² - برنار مار، ترجمة خالد العامري، الإدارة الإستراتيجية لمستويات الأداء، دار الفاروق للاستشارات الثقافية، ط 1 ، القاهرة، مصر ، 2009 ، ص 105 .

³ - بومدين يوسف، اعتماد بطاقة الأداء المتوازن البيئية كأداة لتأهيل بيئة منظمات الأعمال وتفعيل دورها في التنمية المستدامة، مجلد: أبحاث إقتصادية وإدارية ، جامعة محمد خضريسكرة ، الجزائر ، مجلد: 07 ، العدد: 02 ، 2007 ، ص 87 - 88 .

الفصل الثاني : تقييم الأداء الإستراتيجي

✓ غياب أسس الربط بين نظام إدارة الأداء والنظم الأخرى (نظم الاختيار، التوظيف، التطوير، الترقى، المسارات الوظيفية إلخ)؛

✓ نظر الموظفين إلى معايير تقييم الأداء على أنها غير عادلة أو أن نظام الأداء هو إجراءات شروءوموظفين لا طائل من ورائها .

● المحور الثاني : استخدام أسلوب الجدارة -الكفاءات المحورية - في تطوير ملكات الموظفين والارتقاء بأدائهم

لماذا نعين موظفينا وفق مؤهلاتهم ثم ندير أدائهم (أو نطردهم من العمل) وفق تصرفاتهم؟ تساعد نظم إدارية الأداء المبنية على

الجدارة (Competency Based Performance Management Systems) المديرين بناء نظام متوازن لإدارة

الأداء الإستراتيجي يتخلص من كثير من مشاكلها مثل :

✓ معدل الاستقالة العال بين الموظفين ذوي الأداء المرتفع؛

✓ مشاكل الأداء المزمنة بسبب أخطاء الاختيار والتعيين؛

✓ معضلة الأداء الضعيف أو الإنتاجية المنخفضة في الوظائف الحساسة؛

✓ معضلة احتياج المعينين الجدد لأزمة طويلة للوصول إلى مستوى الأداء المطلوب.

● المحور الثالث : أسلوب المقارنة بالأفضل Benchmarking:

أيضا فدان استخدام أسلوب المقارنة بالأفضل (Benchmarking) يساعد إدارة المؤسسة على أن تعلم الممارسات داخل

المؤسسة وأن تتعلم من أفضل ممارسات المنافسين وبالتالي إجراء التغييرات بغرض التحسين والعمل لكي تكون هي الأفضل من خلال

تحديد الأهداف التي يجب أن تسع إلى تحقيقها .

● المحور الرابع : ربط النظام بالأهداف الإستراتيجية للمؤسسة باستخدام الأدوات الحديثة لتقييم الأداء الإستراتيجي:

تفتقر العديد من المؤسسات إلى الآليات التنظيمية التي تربط بين استراتيجيات الأعمال وأداء الموظفين. لذلك تفضل

77% من الشركات في تحقيق نجاحاً متميزاً على أرض الواقع رغم وجود استراتيجيات واضحة لها. تساعد الأدوات الحديثة لتقييم

الأداء الإستراتيجي للمؤسسة في جعل الموظفين من قمة الهرم إلى أسفله يعملون بشكل متوافق عدن طريق جعل الإستراتيجية هي

المحرك الوحيد للجميع عن طريق ربط الأهداف الشخصية بالإستراتيجية والتخلص من أعت عيوب الفشل المؤسسي المتمثلة في غياب

العلاقة بين نظام تقييم الأداء وبين إستراتيجية المنظمة.

ثانيا- الأساليب الحديثة للتسيير المساهمة في تقييم الأداء الإستراتيجي:

يسعى الباحث في هذا الجزء إلى إبراز الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير ، التي تعمل وتساهم في عملية تقييم أداء المؤسسة من خلال

ربط عملية التقييم بالإستراتيجية والأهداف التي تسعى المؤسسات إلى بلوغها ، وكذا إستخدام المؤشرات غير المالية (إضافة إلى

المؤشرات المالية) في تطوير أسلوب تقييم الأداء الإستراتيجي للوصول إلى المفهوم العام والشامل لعملية تقييم الأداء والأداء

الإستراتيجي ، كما تعمل هذه الأدوات وبصفة مستمرة على تحسين أداء المؤسسات.¹

الجدول الموالي رقم (19/02) يمكن سرد بعض الأدوات الحديثة التي طورها الباحثين لتقييم وقياس الأداء الإستراتيجي للمنظمات:

¹ - صالح إلياس ، بن أحمد سعدية ، دور الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير في التحسين المستمر لأداء المؤسسات ، مجلة الابتكار و التسويق ،

جامعة الجليليا بسيديلعباس ، الجزائر ، مجلد : 01 ، العدد : 01 ، 2014 ، ص 157 .

الفصل الثاني : تقييم الأداء الإستراتيجي

الجدول رقم (02 / 21): أهم الأدوات الحديثة للتسيير المساهمة في تقييم الأداء الإستراتيجي

| تعريفها | الأداة |
|--|---|
| عملية منظمة لتحديد عوامل النجاح المنشأة عن طريق تحديد نقاط القوة الداخلية ونقاط الضعف التي تؤثر على الموقف التنافسي للشركة وتحديد العوامل والفرص الخارجية التي تتطلب إستغلال نقاط القوة الداخلية والتخلص من نقاط الضعف لمواجهة التحديات والتهديدات الخارجية | 1- تحليل نقاط " القوة . الضعف . الفرص . التحديات " SWOT Analysis |
| تحديد الإستراتيجية التي سوف تتبعها الشركة للتفوق على منافستها "إستراتيجية قيادة التكلفة ، إستراتيجية التركيز على قطاع معين من السوق" | 2- تحليل الميزة التنافسية Competitive Advantage Analysis |
| يرجع أصولها إلى نظام إدارة الجودة الشاملة و المقياس الإحصائي سيجما وقد تم تطويره في البداية بواسطة شركة موتورولا ثم إستخدمته العديد من الشركات الأخرى كأداة إستراتيجية تساعد في إتخاذ القرارات طويلة الأجل ، ليس فقط في برامج تحسين الجودة | 3- مدخل 6 سيجما Six sigma |
| نظام تكاليف لزيادة الدقة في حساب تكلفة كل منتج وتحديد طلبه الأنشطة المختلفة على موارد الشركة ، وبالتالي تخصيص التكاليف على أساس تنوع المنتجات و إختلاف درجة تعقيدها وتشكيل العملاء وليس فقط على أساس حجم الإنتاج | 4- التكاليف على أساس الأنشطة Activity- based costing |
| نظام لإرضاء العملاء وتحسين الربحية عن طريق قرارات التسعير وتشكيل المنتجات وكيفية تخفيض التكاليف وتحسين العمليات وتصميم المنتجات وإيجاد طرق لتخفيض إستهلاك الموارد بالتخلص من الأنشطة غير المضافة للقيمة والتقليل الإهدار في الموارد | 5- الأداء على أساس الأنشطة Activity-based management |
| ظهر مفهوم لوحة القياس في فرنسا كأحد أساليب تقييم الأداء والتي تحتوي على مؤشرات أداء لمستوى العملية الإنتاجية، و تصمم بحسب المستوى الإداري الذي تقيس أداؤه كذلك تسمح بإعلام المسير حول ، الأداء الماضي والحاضر لمختلف الأنشطة الممثلة لمجال مسؤوليته ، ومختلف الأحداث التي يمكن أن تؤثر في الأداء مستقبلا | 6- لوحة القيادة (القياس) Tableau de Bord |
| يتكون هذا النموذج من ستة مجموعات تمثل مؤشرات تقييم الأداء الإستراتيجي، وهي المؤشرات البيئية، مؤشرات السوق والعملاء، المؤشرات التنافسية، مؤشرات العمليات الداخلية، مؤشرات الموارد البشرية وأخيرا المؤشرات المالية | 7- نموذج لجنة معايير المحاسبة الإدارية الأمريكية American Management Accounting Standards Committee Model |
| تعد بطاقة الأداء المتوازن أداة تعتمد الإدارة في قياس مستوى التقدم في الأداء باتجاه تحقيق الأهداف الإستراتيجية لمنظمات الأعمال، وتتكون هذه البطاقة من أربعة محاور رئيسية تعمل معا في سبيل تحقيق الإستراتيجية الموضوعية، هذه المحاور هي: المحور المالي، محور العملاء، محور العمليات الداخلية ومحور التعلم والنمو | 8- القياس المتوازن للأداء The Balanced Scorecard |

المصدر : من إعداد الباحث بالإستعانة بـ محمد محسن عوض مقلد ، أدوات مختارة لترشيد الإدارة الإستراتيجية للتكلفة المستهدفة ، إدارة التكلفة على أساس التكلفة، سلسلة القيمة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، جامعة قناة السويس، 2010

المطلب الثاني : الفوارق الأساسية بين الأدوات التقليدية والحديثة وطرق التكامل بينها:

إن اعتماد أدوات مراقبة التسيير التقليدية على المعلومة الكمية التي تبين أين يجب الوصول؟ سهل مهمة أنظمة الجزاء والعقاب، غير أنه في المقابل غطى عن الكيفية التي يتم بها النجاح، والتي أخذتها الأدوات الحديثة واستندت إلى المعلومة النوعية التي تعتبر أكثر دقة من سابقتها وتسهل البحث عن الحلول بفضل أنظمة التكوين والتدريب ، لدى يرى العديد من الباحثين وضع أسس لتوضيح الفوارق بينهما ، وهذا يساهم في تدارك النقص .

أولا- مقارنة بين أدوات التقييم والمتابعة لمراقبة التسيير التقليدية والحديثة

إن فشل أدوات مراقبة التسيير للتقييم المولودة في محيط يتميز بالثبات والنمو الخطى البطيء في التكيف مع محيط يتميز بالتميز بالنمو السريع والتنافس الشديد والتغير المفاجئ، فرض ضرورة البحث عن أدوات جديدة تتناسب مع هذه الظروف ، ولا يعني هذا الانتقال بأي حال من الأحوال أن هذه الأخيرة تقضي على الأولى، بل بالعكس تكمل خصائص إحداها الأخرى ، كما عملت التطورات التي لمست هذه الأدوات على تقدم مراقبة التسيير والوظائف العملية، وأثرت عمل مراقب التسيير الذي يعد المستشار الداخلي للمؤسسة ، وستسمح هذه المقارنة بإظهار ذلك جليا¹، وسيلخص الجدول رقم (19/02) أهم نقاط المقارنة :

الجدول رقم (02 / 22): أهم الأدوات الحديثة للتسيير المساهمة في تقييم الأداء الإستراتيجي

| أدوات التقييم الحديثة | أدوات التقييم التقليدية |
|--|--|
| <p>- على مستوى الأهداف :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. التحكم المسبق في الإستراتيجية والأهداف نوعية تترجم الحقائق الأكثر تعقيدا 2. تنفيذ ومحاكاة الوضعية 3. ردة الفعل سريعة وتوقعية 4. التفسير يكون انطلاقا من معطيات خارجية 5. الاعتماد على معطيات نوعية 6. الاعتماد على نظام التكوين والتدريب. 7. مساهمة تفاعلية وغير ممركرة 8. أهداف شاملة | <p>1- على مستوى الأهداف :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. التحقق من ملائمة الإستراتيجية مع العمليات والأهداف تقليدية 2. تنفيذ ومتابعة المخططات 3. ردة الفعل بطيئة ومتأخرة. 4. تفسير النتائج يكون انطلاقا من معطيات داخلية 5. الاعتماد على معطيات كمية. 6. الاعتماد على أنظمة الجزاء والعقاب . 7. مساهمة الأشخاص قليلة ومركزة . 8. أهداف جزئية . |
| <p>2- على مستوى الوسائل والأدوات:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. الاعتماد على نظام يعالج المعلومة كمادة أولية تصنعها 2. معالجة مرنة متعددة الأبعاد انطلاقا من المعطيات 3. البحث عن معلومة شفافة صاعدة، نازلة ومشاركة 4. نظام المعلومات دعامة للاتصال بين الوظائف 5. مؤشرات مادية ونوعية شاملة. 6. توجه إستراتيجي باستعمال مؤشرات التقدم. 7. تحليل أفقي يستند إلى الأنشطة والعمليات 8. مفهوم التفاعل: أثر متبادل بين الوسائل المنظمة والعوامل. 9. الدورة مكيفة ومرتبطة بإمكانيات | <p>2- على مستوى الوسائل والأدوات</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. الاعتماد على نظام المعلومات المحاسبية 2. معالجة صلبة للمعلومات 3. معلومة كمية تسلسلية وصاعدة مخصصة لكل مهتم 4. نظام المعلومات دعامة للوظيفة 5. مؤشرات تحليلية مالية 6. رقابة تطابق باستعمال مؤشرات الانحراف 7. تحليل عمودي يستند إلى مراكز المسؤولية 8. مفهوم معياري للأدوات، منطلق عقلائي ومتسلسل لتسجيل الوسائل. 9. دورة الرقابة والتقييم شهرية . |

المصدر : السعيد بربش، نعيمة يجياوي، سبق ذكره ، ص 40

¹ - السعيد بربش، نعيمة يجياوي، أهمية التكامل بين أدوات مراقبة التسيير في تقييم أداء المنظمات وزيادة فعاليتها- دراسة حالة: ملبنة الأوراس - ، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية ، جامعة الجليليا بسيديلعباس ، الجزائر، العدد : 01 ، 2011 - 2012 ، ص 40 .

تضم الأدوات التقليدية لمراقبة التسيير عددا هائلا من المؤشرات وغالبا ما تكون مالية تحليلية لا تسمح بتفسير واضح للانحرافات الملاحظة، في حين تبحث الأدوات الحديثة عن مؤشرات شاملة تعطي تفسيرات واسعة حول الانحرافات الملاحظة. كما يفضل استخدام مؤشرات موجبة تؤدي إلى التقدم الدائم (مثل الجودة الشاملة، الأجال) على مؤشرات تقيس الانحرافات بالنسبة للمعايير.

تعد المؤشرات الجديدة أكثر شمولية وتسمح بتفسير أفضل للتعقيدات الموجودة في المحيط الجديد وتعوض فعالية الفرد أو القسم بفعالية شاملة تضم العناصر الداخلية والخارجية، المالية والنوعية وتسهل عملية الاتصال الاقتصادي في المؤسسة ، وتتساءل هنا إلى أي مدى يمكن أن تكامل بين الأساليب التقليدية والأساليب الحديثة في تقييم الأداء الإستراتيجي ؟ . إن القاعدة الأساسية التي تضمن التكامل تتمثل في التقليل من ازدواجية المعلومة إلى أدنى حد ممكن من أجل ضمان أقصى ارتباط ممكن بين الأنظمة وبالتالي مصداقية المعلومات .

ثانيا - التكامل بين الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير لتحليل وتقييم الأداء الإستراتيجي :

لوصول لتقييم الأداء و الأداء الإستراتيجي لبعض المؤسسات الاقتصادية ورغم وجود عدة مؤشرات ودلالات لكنها لا تحقق المسعى المخطط له ، حيث لجأت بعضها إلى التكامل بين الأدوات الحديثة لتحقيق أفضل النتائج ، وقد سعت الدراسة إلى توضيح متطلبات تطوير الأداء عن طريق التكامل بين النظم والأدوات ، وتبيان كيفية استخدام مخرجات أحدها كمدخل للنظام أو أداة أخرى، ونوجز كما يلي :

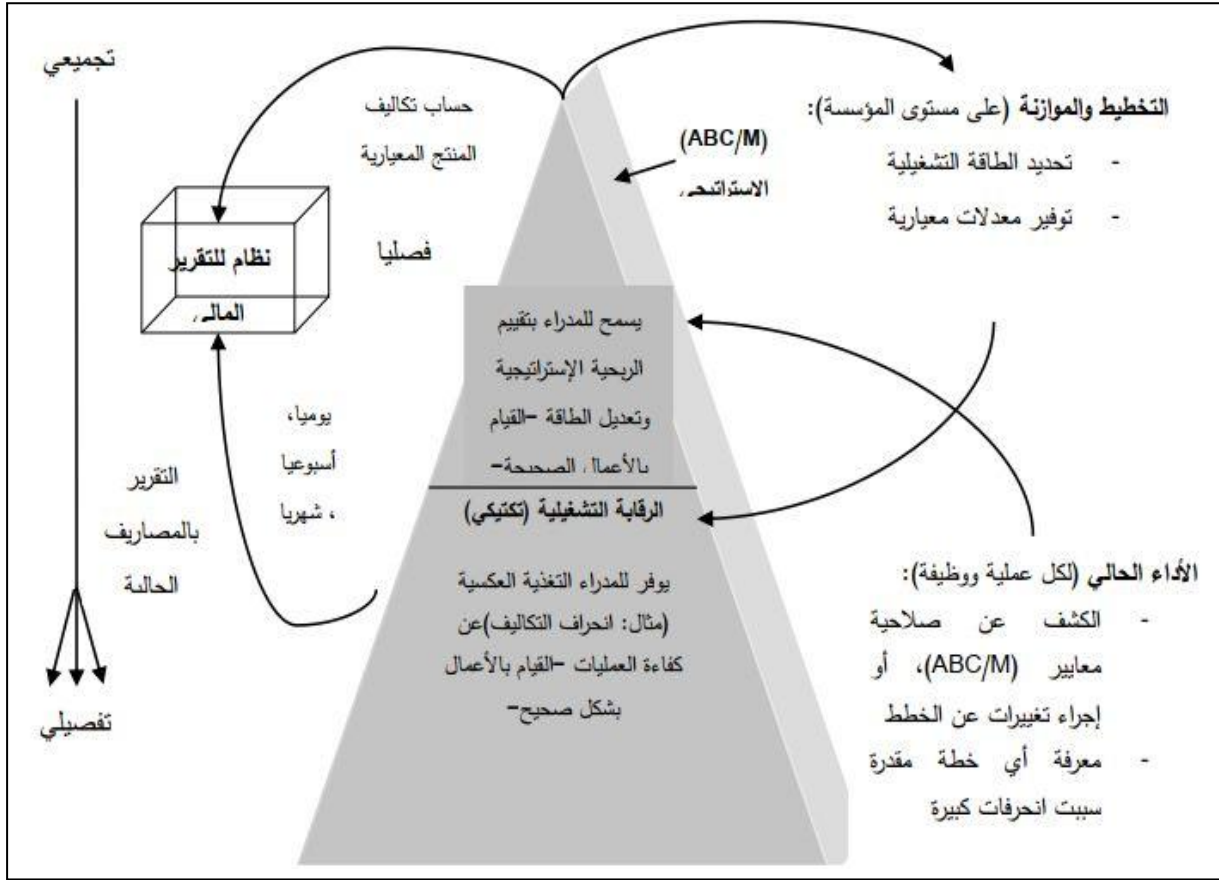
● التكامل بين نظامي التكاليف والإدارة على أساس الأنشطة (ABC) & (ABM) لتطبيق نموذج بطاقة العلامات المتوازنة (BSC):¹

ظهر من خلال عرض أهداف ومواصفات نظامي التكاليف والإدارة على أساس الأنشطة أنهما نظامين مستقلين عن بعضهما، وهو أمر صحيح، ولكن الربط الملائم بينهما يمكن أن يمنح فوائد أكبر من تلك التي يمنحها النظامين ، بشكل منفرد في حال تماشيا استخدامهما بشكل مستقل ويوضح الشكل الموالي رقم (42/02) كيف أن كل نظام كل فوي يكمل الآخر عن طريق تبادل معلومات حرجة، حيث يظهر الشكل الهرمي أن نظام (ABC/M) الاستراتيجي المتموقع بالأعلى يتطلب تفصيلا أقل من المعلومات.

كما يظهر الشكل كلا النظامين الكلفويين الإداريين مع الأهداف التي يسعى كل نظام لتحقيقها بشكل مستقل، فنظام (ABC/M) الاستراتيجي يستهدف القيام بالأعمال الصحيحة، أما نظام الرقابة التشغيلية تكتيكي حيث يستهدف القيام بالأعمال بشكل صحيح، مع ملاحظة أن المعلومات الناتجة عن نظام (ABC/M) الاستراتيجي تغذي نظام الرقابة التشغيلية بيانات للتخطيط والموازنة الخاصة بكمية وتكاليف الموارد المتوفرة والتي تمثل الطاقة الكلية للمؤسسة، يقوم بعدها نظام الرقابة التشغيلية بمتابعة انحرافات الإنفاق على الموارد المخططة مقارنة بالإنفاق الحالي، ويمكن أيضا متابعة معدلات كلفة النشاط المخططة مع المعدلات الحالية (مع تحييد تحليلات أثر الحجم، الوقت، والإنفاق) ، ثم يتم مقارنة البيانات المعيارية التي ينتجها نظام (ABC/M) الاستراتيجي ببيانات الأداء الحالي التي ينتجها نظام الرقابة التشغيلية.

¹-عزازية سارة ، ، سبق ذكره ، ص 97 .

الشكل رقم (02 / 36): يمثل الاختلاف بين (ABC/M) الإستراتيجي والتشغيلي



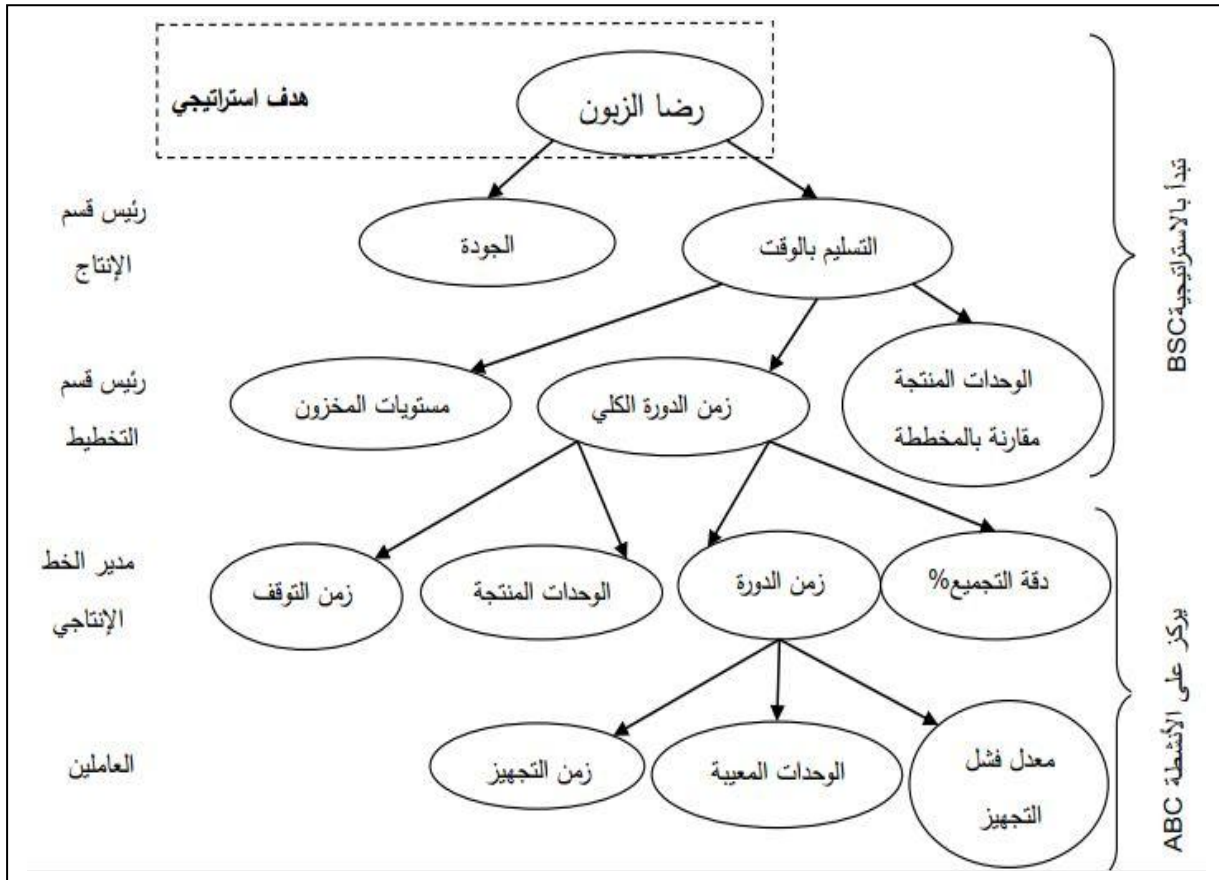
Source: Gary Cokins, Activity Based Cost management –An Executive’s guide-, Jhon Wiley & Sons, Inc, New York, USA, 2001, p: 135.

تعتبر مخرجات نظام (ABC/M) كمدخلات لبطاقة العلامات المتوازنة باستخدام بيانات نظام التكاليف على أساس الأنشطة ، حيث يمكن تقييم الأداء الماضي وكذا دعم القرارات المستقبلية، حيث يؤثر على سلوك المؤسسة واستهلاكها لمصاريفها، حيث تمثل مخرجاته مدخلات ممتازة لنظام قياس الأداء، سواء كانت بيانات (ABC/M) تقيس تكاليف النشاط، أو العمليات التي تتضمن الأنشطة أو المخرجات فهو يجعل من السهل وضع بطاقة العلامات المتوازنة حيز العمل، هذا لأنه يوفر أرقاماً صحيحة وواقعية وبشكل ملائم لدعم القرار، فتصميم بطاقة العلامات المتوازنة دون وجود نظام مكلفوي ملائم سيرتك فجوات أو تخصيصات غير صحيحة ستعطل قياس النتائج.¹

ويوضح الشكل الوالي رقم (43/02) آلية تكامل نظام إدارة التكاليف على أساس الأنشطة (ABC/M) وبطاقة العلامات المتوازنة حيث توفر الأخيرة إطاراً لقياس الوظائف الأكثر أهمية للمؤسسة، حيث توجه المدراء والعاملين بالبحث المستمر لإجابات وتفسيرات، إن كل مقياس للأداء يمكن أن يصبح مجموعة من المقاييس لفريق العمل ونتائج تلك المقاييس تجمع لتخدم إستراتيجية المؤسسة، يوضح الشكل مثالا لتأثير العاملين عل الأداء مما يؤثر بالنهاية على تحقيق الأهداف الإستراتيجية الأمر الذي يمكن العاملين من معرفة مدى مساهمتهم بنجاح المؤسسة، إن مقاييس الأداء الفعالة تربط سلوك العاملين باستراتيجيات المؤسسة .

¹ -Gary Cokins, Activity Based Cost management –An Executive’s guide-, Jhon Wiley & Sons, Inc, New York, USA, 2001, p 208 .

الشكل رقم (02 / 37): يوضح تكامل نظام (ABC/M) ونموذج بطاقة العلامات المتوازنة (BSC)



Source: Gary Cokins, **Activity Based Cost management –An Executive’s guide-**, Jhon Wiley & Sons, Inc, New York, USA, 2001, p: 208 .

وتستخدم المعلومات التي يتم توفيرها من خلال نظام إدارة التكاليف على أساس الأنشطة كمدخلات للأداء المتوازن بهدف الوصول إلى إطار لمقاييس أداء تشكل أداة لتقييم مدى إنجاز مهمة المؤسسة وتوفير آلية للتركيز على التطوير والتحسين المستمر بهدف تحقيق الأهداف الإستراتيجية، ومن ثم تحقيق رضا الزبائن الذي يمثل أحد أبعاد التقييم وفقا للأداء المتوازن والذي يمكن أن يتحقق من خلال تكاليف أقل وكفاءة أعلى للمنتج وجودة عالية وسرعة استجابة وتقدم منتج جديد يتميز بخصائص تكنولوجية عالية، وتمثل هاته المعلومات دورا هاما في تطوير استراتيجيات المؤسسة وتقييم الأداء من خلال استخدام محركات تكلفة تحقق الموضوعية في تحميل التكاليف، وهي بمثابة محركات للأداء واستخداما لعلاقات السبب- الأثر، حيث أن مقاييس الأداء وفقا للأداء المتوازن تكون جزءا من سلسلة علاقات السبب-الأثرتي تعكس إستراتيجية المؤسسة والتي ينبغي أن يتم تحديدها في ضوء محركات الأداء التي تؤثر إيجابيا على الأهداف الإستراتيجية.¹

وفي حين تدعم الاستراتيجيات رضا الزبائن بطريقة تعظم القيمة للمساهمين فإن نظام التكاليف على أساس الأنشطة ضروري لاتخاذ القرارات، حيث تمثل مخرجات نظام إدارة التكاليف على أساس الأنشطة مدخلات ممتازة لنظام بطاقة العلامات المتوازنة لقياس الأداء، التي تعمل هاته الأخيرة على اتصالا لاستراتيجيات بالعاملين وزيادة التركيز على القيام بالأعمال بما يوافق الاستراتيجيات

¹ - سمام كامل إبراهيم ،تدعيم الاستراتيجيات التنافسية في بيئة التصنيع الحديثة من منظور تقييم الأداء المتوازن -دراسة ميدانية-، المجلة العلمية للإقتصاد والتجارة ، جامعة عين شمس، كلية التجارة ، مصر ، العدد : 04 ، 2005 ، ص 24 - 25 .

• التكامل بين النموذج الأمريكي (بطاقة العلامات المتوازنة (BSC)) و النموذج الفرنسي (لوحه القيادة (Tableau de Bord):¹

إبتداء من السبعينيات القرن الماضي أبحرت التقلبات و الإضطرابات الخارجية والداخلية للمنظمات على إعادة النظر و بصفة عميقة في النماذج التقليدية من حيث الأهداف ، الأدوات ، و الإستخدامات ، بدلا من جعلها نماذج لقياس ومراقبة الإنتاجية الصناعية وبصفة خاصة إنتاجية العمل المباشر .

كل نظم المعلومات المساعدة على تسيير الأداء الإستراتيجي يجب عليها أن تأخذ بعين الإعتبار : القيود والفرص الموجودة في المحيط الإقتصادي ، التوجهات الإستراتيجية للمؤسسة ، القيود الهيكلية للمنظمات ، وعليه فهناك العديد من الضغوطات و التحولات التي أدت إلى بروز مراقبة التسيير تمتاز بأهداف أكثر إتساعا وشمولا وأساليب و طرق و أدوات أكثر تنوعا ، وهذا ما جعل المؤسسات الفرنسية الكبيرة بإدخال الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير وذلك بالتكامل مع النموذج الأمريكي عن طريق إعادة إنتاجه وذلك الإعتماد على ما يلي :²

- ✓ إجراءات (سياقات) التخطيط ، تسيير الموازنات ، مراقبة الموازنة ، التي تمتد من الأجل الطويل إلى الأجل القصير .
- ✓ هيكل هرمي (تدرجي) مقسم عموديا إلى مراكز مسؤولية .
- ✓ نظام قيادة بواسطة ثنائي (الزوج) الأهداف ، الوسائل (بعبارة أخرى المعلومات عن النتائج مما يسمح بظبط الأفعال) .
- ✓ تصميم مراقبة التسيير في إطار التسيير التيلورية المبني على أربعة مبادئ :
 - الإستقرار في الوقت .
 - المعلومة الجيدة الدقيقة متوفرة لدى المسيرين .
 - البحث عن تخفيض التكاليف .
 - تكلفة الإنتاج هي السائدة (الأكبر) في التكلفة الإجمالية .

¹-عزيزية سارة ، ، سبق ذكره ،ص 97 .

²- الباهي مصطفى، الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير من طرق محاسبية إلى أدوات للحكومة وقيادة الأداء ، مجلة أفاق علوم الإدارة والإقتصاد ، جامعة محمد بوظيف، مسيلة ، الجزائر ، المجلد : 02 ، العدد : 02 ، 2018 ، ص 167 - 168 .

المطلب الثالث : إدارة وقياس الأداء الإستراتيجي في ظل استخدام الأدوات الحديثة :

إن التغييرات الجذرية التي شهدتها بيئة الأعمال الحديثة أفرزت تحديات عديدة أمام إدارة الأداء ، من بين تلك التحديات عجز نظم قياس و تقييم الأداء التقليدية عن الوفاء بما هو مطلوب منها، الأمر الذي حتم وجود نظم قياس و تقييم أداء متناسبة مع تلك التغييرات البيئية للمنظمة، سواء الداخلية منها أو الخارجية، و مع الأساليب الإدارية الإستراتيجية الحديثة¹.

أولاً- قياس الأداء الإستراتيجي في ظل استخدام نظام التكاليف على أساس الأنشطة ABC:

تؤكد الباحثة (Dejnega) أنه لا يوجد حزم بأن طريقة لحساب التكاليف أفضل من الأخرى ، بسبب الواقع المؤسسية ، نوعها ، منتجاتها والبيئة المحيطة بها كقوانين البلد التي تحكمها ، فمثلا يرى أن الـ (ABC) ليس حلا سحريا لجميع العلل ، ومع ذلك ساهم هذا النظام في تلافي العديد من الإنتقادات التي وجهت للأنظمة التقليدية ، وتم تطوير هذا النظام إلى شكله الحالي للوفاء بإحتياجات بعض الأساليب كإدارة الجودة الشاملة والتحسين المستمر ، ليوفر بذلك أساسا متينا للتحليل كتحليل ربحية العملاء ، تحليل مساهمة قنات التوزيع بالأرباح وتحليل تكلفة دورة حياة المنتج وبالتالي العمل على دعم نظم القرارات ونظم المعلومات الإدارية².

يوفر نظام (ABC) مجموعة من مقاييس الأداء غير المالية من خلال المؤشرات غير المالية لقياس مسببات التكلفة حيث شمل هذه المقاييس التكلفة والوقت والنوعية والكمية ونظر إلى تفاوت تطبيق نظام (ABC) من منظمة لأخرى ، فإنه يمكن لكل مؤسسة أن تطور مقاييس أداء خاصة بها وحسب ظروفها، فمثلا يمكن لشركة ما أن تعتمد متوسط مبلغ المبيعات ومتوسط الكلفة لكل منتج وذلك لقياس الأداء من حيث الربحية، كما أنها قد تعتمد على عدد الأيام مثلا لقياس الأداء من حيث وقت تصنيع المنتج ، وقد تعتمد لقياس الأداء من حيث النوعية على معدل الأجزاء أو معدل المجموعات التالفة لكل دفعة معينة من الإنتاج أو عدد مرات الفحص أو غيرها .

إن تحليل مسببات التكلفة يوفر نظرة جديدة لفحص سلوك الكلفة، كما أن التحليل الذي يتبعه يكون مطلوباً من أجل التخطيط و إعداد الموازنة ، و في هذا المجال يبرز دور نظام (ABC) أيضاً في إعداد الموازنة على أساساً لأنشطة باعتبارها أداة تخطيطية ورقابية تساعد في تقييم الأداء³.

أدى ظهور ABC في عام 1987 إلى زيادة الوعي بالمدى المتفاوت الذي يستخدم فيه تصنيع المنتجات المختلفة موارد الشركة. عند استخدام ABC ، تحدد الشركات أولاً مجموعات التكلفة : فئات الأنشطة التي يتم تنفيذها داخل المؤسسة. بالنسبة لجميع مجموعات التكلفة ، حددت محركات التكلفة: الوحدات التي يمكن التعبير عن استهلاك الموارد لتجميع التكلفة فيها. يتم بعد ذلك تعيين التكاليف إلى كائنات التكلفة بناءً على المدى الذي تتطلب به هذه الكائنات أنشطة معينة يتم قياسها بوحدات محرك التكلفة. بمجرد الموافقة على أنه لا يتطلب كل منتج نفس الأنواع ونفس مستويات الأنشطة ، كانت خطوة صغيرة لمعرفة أن العملاء ، أيضاً ، يختلفون في استهلاكهم للموارد. يمكن أن يكون حجم وعدد الطلبات وعدد زيارات المبيعات واستخدام مكاتب المساعدة والعديد من الخدمات الأخرى مختلفة جداً لكل عميل. وفقاً لذلك ، يتحمل بعض العملاء تكاليف علاقة أكثر من غيرهم ، مما يؤدي إلى مستويات مختلفة من ربحية العميل ، لذا نلاحظ أن التركيز على العميل ضمن أولويات التخطيط

¹ - برنار مار ، ترجمة خالد العامري ، الإدارة الإستراتيجية لمستويات الأداء ، دار الفاروق للاستشارات الثقافية ، ط 1 ، القاهرة ، مصر ، 2009 ، ص 105 .

² - بكوش لطيفة ، سبق ذكره ، ص 113 .

³ - محمد علي السيدية ، منى سالم حسين المرعي ، تخصيص التكاليف المبني على الأنشطة جديد للقياس مقارنة بالأنظمة التقليدية ، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية ، المجلد : 02 ، العدد : 03 ، 2006 ، ص 120 .

الفصل الثاني : تقييم الأداء الإستراتيجي

الإستراتيجي للمدراء ، وهذا راجع لمساعدة نموذج ABC في تقديم للمديرين فكرة أوضح عن كيفية قيام العملاء بتوليد الإيرادات واستخدام الموارد ، حيث تكون ربحية العميل أحد الأبعاد الحديثة المتعلقة بربحية الشركة لغرض تحسين إستراتيجيتها إدارة الرؤية و الأداء¹ .

ثانيا - قياس الأداء الإستراتيجي في ضل إستخدام لوحة القيادة Tableau de Bord :

تعتبر من الأدوات التي وكشف الإنحرافات عند وقوعها من أجل تحليلها والبحث عن أسبابها، ثم العمل على إيجاد الحلول المناسبة لها، و القيام بالإجراءات التصحيحية، و بالتالي اتخاذ القرارات الصائبة في الوقت المناسب. بناءا عليه واحدة من بين النظم التي غطت جوانب النقص في تلك الأدوات التقليدية²

فيرى الباحثون أنها أداة تهدف تحاور وتشاور بين مختلف مراكز المسؤولية في المؤسسة ، وكذلك تعد أداة رقابة ومقارنة تهدف إلى تسليط الضوء على العناصر المهمة في المؤسسة واكتشاف نقاط القوة والضعف ، حيث يمكن اعتبار أن مهام لوحة القيادة في المؤسسة تتمحور حول مهمتين أساسيتين:³

✓ الدور (المهمة) التقييمي .

✓ الدور القيادي.

تقوم لوحة القيادة في مؤسسة الكبرى الصناعية والتجارية منها ، في مجموعة من الجداول ولوحات القيادة الخاصة بكل نشاط الإنتاج والمبيعات... إلخ ، يتم من خلالها مقارنة ما تم تحقيقه مع ما كان مقدر وحساب الانحراف بالإضافة إلى حساب النسب والمؤشرات المالية التي تعكس الوضعية المالية للمؤسسة.⁴

تحتوي لوحة القيادة ضمن مكوناتها على الأهداف المراد تحقيقها، و النتائج الفعلية التي تم تحقيقها، و تتم المقارنة بينهما ليظهر الإنحراف على لوحة القيادة، و كما سبقت الإشارة في الفصل السابق، هناك مستوي مقبول من الإنحراف، لا يتطلب الإسراع إلى البحث عن أسبابه، و العمل على تصحيحه، فما هو مهم هنا هو التركيز على الإنحرافات التي تجاوزت المقبول، و تنصب عملية التحليل هنا على العناصر التالية :

✓ الهوامش (إنحراف حول المنتجات، حول الأعباء المتغيرة...)

✓ الأعباء (إنحراف حول أعباء المنتجات، حول التكاليف الوحيدة...)

✓ رقم الأعمال (إنحراف في حجم المبيعات، أسعار المبيعات، نسبة التخفيض...)

فالهدف من هذا التحليل هو توضيح مصدر الإنحرافات و أسبابها التي يمكن أن تكون:

✓ خارجية (السوق، المنافسة، تغير الأذواق...)

✓ داخلية (انقطاع المخزون، عجز تقني...)

مع التنبيه إلى أن فترات حساب الإنحرافات مرتبطة بنوعية النشاط أو الوظيفة، فهناك وظائف تحتاج إلى معرفة الإنحرافات يوميا، و أخرى أسبوعيا أو شهريا...، كما أن الإنحرافات السالبة (و هي الإنحرافات غير الملائمة) منها ما هو قابل للاستدراك، و منها ما

¹ - Oualid MERAGHNI and others , " Customer Profitability Analysis Through Activity-Based Costing Approach in the Algerian Telecom Sector, A Field Study " , The National Forum: Citizenship Culture in Algeria : Reality and Establishment , Volume 07, Number 01, 2021 , p 747 - 748.

² - مختاري الضاوية ، سبق ذكره ، ص 72 .

³ - ناصر دادي عدون وآخرون، مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية - حالة البنوك، سبق ذكره ، ص 41 - 42 .

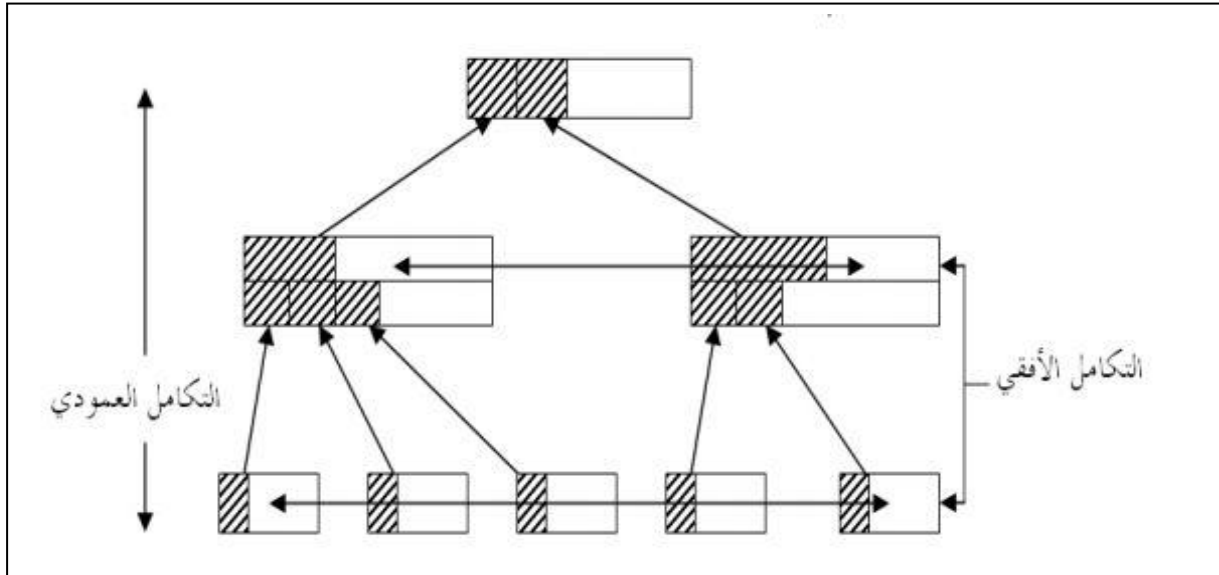
⁴ - عامر حاج دحو ، حيمش نرجس ، دور لوحة القيادة في تقييم الأداء الداخلي في المؤسسة العمومية - حالة مؤسسة فيلامب - ، مجلة التكامل الإقتصادي ، جامعة أحمد دراية ، أدرار ، الجزائر ، المجلد : 04 ، العدد : 03 ، 2013 ، ص 454 .

الفصل الثاني : تقييم الأداء الإستراتيجي

هو غير قابل للاستدراك، و الإنحرافات الموجبة (وهي الإنحرافات الملائمة) منها ما هو استثنائي و منها ما هو مكرر، هذا الأخير هو ما يجب استغلاله و البحث عن أسبابه.

كل مسير و كل فريق تسيير هو مزود بالمؤشرات المحتواة في لوحات القيادة التسييرية، و في نفس الوقت مستعمل لها، في الحالة الأولى (كونه مزود بالمؤشرات) المسير يجب عليه أن يزود المستويات العليا بالمؤشرات الضرورية عند تقديم الحساب (التقرير الدوري عن النتائج التي حققها)، كما يجب عليه أن يزود باقي المسيرين في نفس المستوى معه بالمؤشرات من أجل التنسيق و المقارنة، و من البديهي أن يستعمل هونفسه تلك المؤشرات التي أعدها لمتابعة النتائج و مدى تحقيق الأهداف المسؤول هو عن تحقيقها، كما يستعمل مؤشرات يزوده بها مرؤوسوه أو وحدته الإدارية، المؤشرات المستعملة يجب أن تكون لها علاقة بالمسؤوليات الطبيعية الحال، و بانشغالات مختلف المستويات ، مما يعني أن لوحات القيادة التسييرية متداخلة فيما بينها أفقيا وعموديا حسب التسلسل الهرمي للمسؤوليات وفق ما هو موضح في الشكل رقم (44/02) .

الشكل رقم (02 / 38): داخل لوحات القيادة التسييرية (TBG)



Source: Charles T. HORNGRE et autre, **contrôle de gestion et gestion budgétaire**, 4e édition, nouveaux horizons, paris 2009, p108

يمثل الشكل أعلاه تداخل لوحات القيادة التسييرية أفقيا و عموديا، المساحات الرمادية تعبر عن المؤشرات المحتواة في جداول القيادة التسييرية¹، حيث يمثل أعلى مستوى الإدارة العليا التي تُسَيَّر و تتخذ القرارات استعمال لوحة قيادة إستراتيجية تتكون من مؤشرات صادرة عن المستويات الأقل، إضافة إلى مؤشرات إستراتيجية تقتصر فقط على ذلك المستوى، أما المستوى الأدنى لها فيمثل وحدات إدارية في مستواها (تخطيط، تنظيم، تنسيق الأنشطة، إدارة المستخدمين، مراقبة و متابعة التسيير) تستعمل لوحات قيادة تسييرية تتكون من مؤشرات صادرة عن المستويات الدنيا إضافة إلى مؤشرات خاصة بالمستوى الوسيطي، تسمح بالتنسيق بين الأنشطة و الموارد، و تحتوي أيضا على مؤشرات صادرة من الوحدات بنفس المستوى من أجل التسيير، فيحين المستويات الدنيا تمثل المستوى التشغيلي، حيث يحدث التنسيق بين الأنشطة و الإشراف المباشر على المستخدمين باستعمال لوحات قيادة عملية تحتوي على مؤشرات خاصة بالمستوى العملياتي .

¹ - Charles T. HORNGRE et autre, **contrôle de gestion et gestion budgétaire**, 4e édition, nouveaux horizons, paris 2009, p108.

ثالثا - قياس الأداء الإستراتيجي في ضل إستخدام بطاقة الأداء المتوازن BSC :

إن استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الإستراتيجية، يكون انطلاقا من الأهداف التي تم وضعها في كل محور من المحاور المكونة لها، وبالتالي فإن تقييم الإستراتيجية يكون قائما على تقييم مدى كفاءة المؤسسة في تحقيقها لهذه الأهداف وتحديد الانحرافات التي يمكن أن تحصل والحلول المقترحة لتصحيح هذه الانحرافات. كما أن تقييم الإستراتيجية بالاعتماد على بطاقة الأداء المتوازن، يكون بتقييم النتائج المحققة في كل محور من المحاور الخمسة لها ومقارنتها مع ما كان مخططا له قبل بدء التنفيذ، ويكون التقييم مرتكز على أهم المعايير الموضوعية في كل محور .

يرى الباحثان (Thompson and Strickland) في تحديد جوانب عملية قياس وتقييم الأداء الإستراتيجي إلى طرح عدة تساؤلات ترتبط بمجموعة من المؤشرات التي تتم بموجبها عملية التقييم الإستراتيجي في الجوانب الرئيسية الآتية¹ :

- مراجعة الأسس التي تم ا بناء الإستراتيجية : أي مراجعة العوامل الداخلية بغية الوقوف على حقيقة نقاط القوة والضعف في المؤسسة.

- مقارنة النتائج المتوقعة مع النتائج الفعلية - إتخاذ الإجراءات التصحيحية لضمان مطابقة الأداء لما هو مخطط .

يجب التركيز على ثلاث جوانب رئيسية في إستخدام نموذج BSC في تقييم و قياس الأداء الإستراتيجي للمؤسسات ، حيث تعد بمثابة الأهداف العامة التي وضعتها الإدارة ، وتكون في شكل معايير موزعة على محاور البطاقة وهذه الجوانب هي² :

1. **توضيح وترجمة رؤية وإستراتيجية** : يتم التأكد من أن الأهداف الموضوعية تكون متعلقة بالرؤية والإستراتيجية، كما يتم التأكد من أن هذه الأهداف يمكن تحقيقها في الميدان ، كما يتم تقييم المعايير المترجمة لكل هذه الأهداف و التحقق من أنها تعكس الهدف الموضوع بكل دقة، وأن الأهداف تكون شاملة لجميع جوانب المؤسسة ولكل مستوياتها ، وكذلك تكون الأهداف موزعة بين طويلة وقصيرة الأجل. وهذا حتى تضمن تحقيق شرط التوازن الذي تسعى بطاقة الأداء المتوازن إلى الوصول إليه ؛

2. **توصيل وربط الأهداف الإستراتيجية والقياسات** : يتم تقييم درجة إعلام جميع الأفراد في المؤسسة بالأهداف الرئيسية، التي يجب تنفيذها حتى تتجح الإستراتيجية ، وبالتحديد يتم تقييم نظام الاتصالات الداخلية بين الإدارة و العاملين وبين العاملين فيما بينهم، كما يتم التأكد من توصيل وربط الأهداف بمختلف القياسات أي تحديد المعايير المناسبة لتسهيل تنفيذ وتقييم الأهداف الإستراتيجية، هذا ما يسهل على العاملين فهم واستيعاب الدور المنوط إليهم، وهذا ما يقلل من حدوث مقاومات، وبالتالي تحقيق التوافق بين الأهداف الخاصة للعاملين و الأهداف العامة للمؤسسة ؛

3. **التخطيط ووضع الأهداف وترتيب المبادرات الإستراتيجية** : يقوم هذا الجانب على تقييم مدى كفاءة المديرين في التخطيط الجيد وفي كيفية توزيع مختلف المعايير على المحاور الخمسة للبطاقة، كما يتم التأكد من أن المبادرات الإستراتيجية المقترحة تتوافق مع الأهداف الإستراتيجية، وتساعد في تحقيقها. كما يتم تقييم استعمال الموارد ، وهذا من أجل تحديد التكاليف، حيث يتم مقارنة النتائج المحققة في ظل الموارد المخصصة، كما يتم تقييم التحقق من الوصول إلى مدى صحة القاعدة السببية (السبب والأثر) أي التأكد من أنه قد تم الوصول إلى تحقيق الهدف المالي في الأخير . ويرى باحثون آخرون في هذا المجال ، عمليات قياس و تقييم الأداء الإستراتيجي ، في المؤشرات الرئيسية التالية³ :

1. **المقاييس المالية** : تضمن النسب المالية المختلفة والعلاقة بينها، ومن أمثلتها: نسب السيولة ، نسب الرفع المالي ، معدلات النشاط ، المرودية ، العائد على الإستثمار ، عائد السهم الواحد ؛

2. **مقاييس الإنتاجية** : وتشمل العلاقة والتكامل بين الإنتاجية الجزئية، الإنتاجية متعددة العوامل والإنتاجية الكلية؛

3. **مقاييس أصحاب المصالح** : وتشمل وجهات النظر لأصحاب المصالح عن الأهداف المتوقعة على المدى القريب والبعيد ؛

4. **مقاييس القيمة المضافة** : هي مجموعة المقاييس التي تركز على قياس النمو، الكفاءة، و إستغلال الأصول .

¹ - عبد الرضا رشيد صالح ، إحسان دهش جلاب ، الإدارة الإستراتيجية (مدخل تكاملي) ، سبق ذكره ، ص 405 - 407 .

² - وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالي، الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل ، سبق ذكره ، ص 506 .

³ - عبد الرضا رشيد صالح ، إحسان دهش جلاب ، الإدارة الإستراتيجية (مدخل تكاملي) ، سبق ذكره ، ص 405 - 407 .

الفصل الثاني : تقييم الأداء الإستراتيجي

يشير الباحثان (Thompson and Stricland) في الجدول الموالي رقم () أن بعد عملية قياس الأداء الإستراتيجي للمؤسسة ، تبدأ عملية التقييم والتي تتكون من الأسئلة الأسئلة التي تغطي الجوانب أو النشاطات الموضحة أعلاه. التساؤلات التي تم طرحها والمؤشرات المرتبطة ا موجزة

الجدول رقم (23 /02):مجالات قياس وتقييم الأداء الإستراتيجي

| مقاييس التقييم | مجالات التقييم | التساؤلات |
|--|--|--|
| - سريع أو بطيء مقارنة بالسنوات السابقة - مقارنة مع مستوى نمو السوق - عدد الزبائن الجدد | مستوى نمو المبيعات | 1. هل مبيعات المؤسسة في طريقها إلى النمو السريع أو البطيء، أو بنفس مستوى نمو السوق وما يترتب عليها من زيادة أو إنخفاض في الحصة السوقية؟ |
| - الفاقد من الزبائن القدامى - مقارنة مع هامش ربح المنافسين | الزبائن | 2. هل نجحت المؤسسة في جذب زبائن جدد؟ وهل تمكنت من المحافظة على الزبائن الحاليين؟ |
| - إرتفع أو إنخفض مقارنة بالسنوات السابقة - مقارنة مع هامش ربح المنافسين | هامش الربح | 3. هل إرتفع هامش ربح المؤسسة أم شهد إنخفاضا؟ وكيف يمكن مقارنته مع هامش ربح المنافسين؟ |
| - إتجاهات هذه المؤشرات مقارنة بالسنوات السابقة - مقارنة هذه المؤشرات مع مؤشرات المنافسين | صافي الربح، العائد على الإستثمار، والقيمة الاقتصادية المضافة الإقتصادية المضافة | 4. ما هي إتجاهات صافي الربح، العائد على الإستثمار، والقيمة الاقتصادية المضافة. وكيف يمكن مقارنته مع نفس الإتجاهات للمنافسين؟ |
| - مؤشرات السيولة المالية - مؤشرات الهيكل المالي | جوانب القوة المالية | 5. هل الجوانب المالية والإئتمان المالي للمؤسسة في تحسن أو لا؟ |
| - كلفة الوحدة الواحدة، معدل التلف، معدل الوحدات المعيبة - الروح المعنوية للمستخدمين ودافعيتهم للعمل - عدد مرات عدم تلبية طلبات الزبائن ومعدلات عودم | مستوى تحسن معايير الأداء الداخلية | 6. هل تستطيع المؤسسة إجراء تطورات مستمرة في معايير الأداء الداخلية؟ |
| - أسعار أسهم المؤسسة - قيمة توزيعات الأرباح للمساهمين مقارنة مع ما يحصل عليه المساهمون في المؤسسات المنافسة الأخرى | نظرة المساهمين في المؤسسة | 7. كيف ينظر أصحاب المصالح للمؤسسة في ضوء إتجاهات أسعار أسهم المؤسسة والقيمة الي يحصلون عليها مقارنة مع القيمة التي يحصل عليها أصحاب المصالح في المؤسسات الأخرى |
| - سمعة المؤسسة لدى الزبائن (إستقصاء الرأي، الحصة السوقية | الإنطباع الذهني لزيائنا للمؤسسة | 8. ما هو الإنطباع الذهني لدى زبائن المؤسسة؟ وما هي سمعة المؤسسة لدى زبائنها؟ |
| - التكنولوجيا المستعملة، إبداع المنتج، التجارة الإلكترونية، جودة المنتج، التلبية السريعة للطلبات، الأسعار التنافسية، إدخال التطورات السريعة على المنتجات الموجودة حاليا في السوق | ريادة المؤسسة في | 9. هل تعتبر المؤسسة رائدة في القطاع الذي تنشط فيه؟ |

المصدر: عبد الرضا رشيد صالح ، و دهش جلاب إحسان ، الإدارة الإستراتيجية(مدخل تكاملي)، عمان، الأردن، دار المناهج للنشر والتوزيع،2008،ص405 - 407.

الفصل الثالث:

الأدبيات التطبيقية

تمهيد:

إن موضوع قياس الأداء الإستراتيجي وفق الطرق الحديثة لمراقبة التسيير لم يلقى إهتماما كبيرا لدى الباحثين العرب إلا في السنوات الأخيرة حسب علمالباحث وخاصة في رسائل الماجستير والدكتوراه عكس الدول الأجنبية التي اهتم الباحثون فيها باستخدام عدة نماذج وطرق لقياسه، ومن خلال هذه الدراسات استطاع الباحث أن يستفيد من الذين سبقوه في هذا المجال لإثراء أطروحته ودراسة ما لم تدرسه الدراسات السابقة، وقد تم ترتيب و تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث ، المبحث الأول الدراسات السابقة باللغة العربية من الأقدم إلى الأحدث ، أما المبحث الثاني تحدثنا فيه على الدراسات باللغة الأجنبية التي قدمت طرح في هذا الموضوع ، وختاما له قمنا بإحصاء بعض الدراسات السابقة التي تستعمل أكثر من أسلوب حديث لمراقبة التسيير لتقييم الأداء والأداء الإستراتيجي وهذا للإلمام أكثر بموضوع البحث .

المبحث الأول : الدراسات العربية

1- دراسة (صالح بلاسكة ، 2012) بعنوان:

"قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية -دراسة حالة بعض المؤسسات- " ¹

الهدف من هذه الرسالة هو الكشف على مدى قابلية بطاقة BSC كأداة لتقييم إستراتيجيات المؤسسات الاقتصادية ، حيث طبقت الدراسة على عينة مكونة من 16 مؤسسة جزائري منها 5 مؤسسات تمثل فروع المؤسسة الوطنية للبتروكيمياء (Sonatrach) والتي تمتاز بالتوجه الإستراتيجي ، مع الإعتماد على المنهج الوصفي وكذلك التركيز على المقابلات وتوزيع الإستثمارات لجمع وتحصيل المعلومة ، و خلصت نتائج الدراسة كالتالي :

- عدم ملائمة الموارد المتاحة للمؤسسات الجزائرية مع الأهداف والرؤى المصاغة للإستراتيجية المستقبلية ، وإنتهاجها إستراتيجيات النمو والتوسع والتنوع كإستراتيجيات عامة ؛
- وجود فجوة بين الأهداف المحققة والأهداف المخطط لها - إنحرافات سلبية - وهذا راجع لسوء التخطيط وضعف التنفيذ من جهة ، ووجود خلل في إختيار توقيت للتقييم من جهة أخرى ؛
- إعتماد المؤسسات محل الدراسة على الأدوات التقليدية فقط لقياس الأداء وإتخاذ القرارات ، والذي يتجلى في إستعمال الأدوات المالية ورضى كل من الزبائن والعمال ؛
- عدم تطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن وهذا راجع لضعف تكنولوجيا المعلوماتية وكذلك البيئة الداخلية غير قابلة للتجديد ، عدم الوعي الكافي للمسؤولين و إحتكارهم لمركزية القرار

ومن بين التوصيات التي توصلت إليها الدراسة هو ضرورة إنتهاج التوجه الإستراتيجي بكل جوانبه والخروج من العزلة التي تعاني منها المؤسسات الجزائرية، والتفتح على الأساليب الإدارية الحديثة و الابتعاد عن الأساليب التقليدية، التي أصبحت لا تتلائم مع متطلبات البيئة والتوجه نحو الحديث منها، بهدف تحقيق الأهداف والمساهمة في التكيف مع كل المستجدات؛

¹ - صالح بلاسكة ، قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية -دراسة حالة بعض المؤسسات - ، رسالة ماجستير ، جامعة سطيف ، الجزائر ، 2012. رابط الموقع: <https://www.iasj.net/iasj?func=article&ald=109037> 2019/08/21.

02- دراسة (مختاري الضاوي ، 2013) بعنوان:

" دور لوحة القيادة في إدارة وقياس الأداء بالمؤسسات الاقتصادية دراسة حالة مديرية الصيانة بالأغواط DML سوناطراك لفترة أكتوبر 2011 " ¹

عمل صاحب الرسالة على دراسة مدى مواجهة التحديات الحديثة أمام إدارة وقياس الأداء بمديرية الصيانة بالأغواط مؤسسة سوناطراك بإستخدام لوحات القيادة، فتركزت الدراسة على لوحات القيادة الخاصة بتسيير برامج عمليات الصيانة مع محاولة لتحديد مدى ملائمة المؤشرات المحتواة فيها بإجراء إختبار SMART عليها ، وصولا لإقتراح لوحات معدلة بناءا على منهجية OVAR ، حيث تم جمع المعلومات عن طريق المقابلات المباشرة الشفهية مع بعض رؤساء الدوائر و مصالح المديرية من جهة ، والإستعانة بقاعد البيانات ونظام تسيير عمليات الصيانة GMAO ، و إتمتت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي خاصة في ما يتعلق بالجانب التطبيقي ، وخلصت النتائج إلى :

- إهمال المديرية لمراقبة التسيير التي بدورها تساعد المسؤولين في تنفيذ إستراتيجية المؤسسة ، وهذا راجع لتواجدها ضمن مصالح دائرة المالية بالمدير ، والتي تعتمد على مبدأ فصل المهام بين دوائرها وهذا يسهل عملية قياس الأداء بالنسبة لكل دائرة على حدا ؛
- توفر لوحات القيادة عند دائرة المناهج وغياها على مستوى دوائر ومصالح المؤسسة ، مع جود لوحات القيادة خاصة بالمدير فقط ؛
- تولى المديرية إهتماما لا بأس به بطريقة عرض لوحات القيادة ونشر نتائجها على الواجهات ، حيث تسمح هذه الأخيرة بتحقيق التواصل والحوار بين مسؤولي وموظفي المديرية في إتجاه أفقي عند إعدادها ؛
- إعتقاد المؤسسة على لوحات القيادة في متابعة سير برامجها السنوية والشهرية ، عن طريق قياس الأداء والمساعدة في إتخاذ القرارات بإستعمال الإجراءات التصحيحية اللازمة في حال وجود إنحرافات مقرنة بالخطط الموضوعية ، وصولا للهدف الأول الإستراتيجي للمؤسسة الأم سوناطراك ؛
- من بين توصيات الباحث، ضرورة إعطاء لوحات القيادة أهميتها وإدراج لوحات قيادة خاصة بكل الدوائر و المصالح بالمديرية ، والتفريق بينها وبين كل من الموازنات الشهرية أو السنوية و التقارير المعدة ، مع ضرورة الإعتداد على المنهجية العلمية في إعدادها و إستغلال مركز الإعلام الآلي بالمديرية لجلب التكنولوجيا .

¹-مختار الضاوي ، دور لوحة القيادة في إدارة وقياس الأداء بالمؤسسات الاقتصادية دراسة حالة مديرية الصيانة بالأغواط DML سوناطراك لفترة أكتوبر 2011، رسالة ماجستير

، جامعة ورقلة ، 2012/2013 . رابط الموقع : 2020/04/20

https://dspace.univ-ouargla.dz/jspui/bitstream/123456789/1392/1/Mekhtari_Dawiya.pdf

3- دراسة (عبد الرؤوف حجاج، أحلام بن رنو ، 2015) بعنوان:

"دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الإستراتيجي للمؤسسات النفطية -دراسة حالة مؤسسة نفطال- مقاطعة الوقود حاسي مسعود (2011-2014) " ¹

يسعى الباحثين في هذا المقال إلى قياس ما مدى مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في عملية تقييم الأداء الإستراتيجي في مؤسسة نفطال من خلالدراسة ميدانية شملت على مجموعة من المقابلات المباشرة وإستخراج أهم المؤشرات من وثائق المؤسسة ، حيث يتمثل مجتمع الدراسة في المؤسسات الاقتصادية التابعة لدائرة حاسي مسعود وكعينة اخترنا مؤسسة نفطال ، و خلصت نتائج الدراسة كالتالي :

- تساعد بطاقة الأداء المتوازن على تطوير الفهم التام لكيفية قياس الأداء الإستراتيجي وذلك من خلال مؤشرات في كل محور من محاور هذه البطاقة ؛
- تتوفر المؤسسة محل الدراسة على إطار العمل المثالي في لنقل التوجهات الإستراتيجية لكافة الجهات في المنشأة والمساعدة على تنفيذ الإستراتيجية، حيث تعتبر مؤسسة نفطال رائدة في مجال توزيع المواد البترولية ؛
- تعتمد المؤسسة على عدة مؤشرات لتقييم الأداء الإستراتيجي حيث كل مصلحة يتم فيها هذا التقييم (مصلحة المالية والمحاسبة هي المسؤول على تقييم المحور المالي مثلا) ؛
- أظهرت النتائج بأن المؤسسة تعتمد وتركز على محورين هما : المالي والعملاء بدرجة عالية، مقارنة بمحوري العمليات الداخلية، التعلم والنمو بدرجة أقل؛

¹ - عبد الرؤوف حجاج ، أحلام بن رنو ، دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الإستراتيجي للمؤسسات النفطية -دراسة حالة مؤسسة نفطال- مقاطعة الوقود حاسي مسعود (2011-2014) ، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية ، العدد 03، سنة 2015. رابط الموقع:

<https://revues.univ-ouargla.dz/index.php/number-03-dec-2015> . 2020/04/11

4- دراسة (جيهان ونس عبد العزيز موسى، 2016) بعنوان:

"اثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على أداء شركات الاتصالات الأردنية"¹

تمثل أهداف هذه الدراسة إلى إبراز ضرورة وأهمية تطبيق الأساليب الحديثة المتمثلة في طرق قياس أداء شركات الإتصال الأردنية ، وهذا بالتعرف على أهمية استخدام بطاقة الأداء المتوازن من خلال منهجية وآلية محاورها الأربعة ، من أجل تحسين مؤشرات الأداء لديها و بناء قدرات تنافسية .

حيث اعتمدت منهجية البحث في هذه الدراسة على استخدام المنهج الوصفي التحليلي والذي يحاول وصف وتقييم واقع "تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على أداء شركات الاتصالات الأردنية" بالإعتماد على المقارنة و التفسير والتقييم من أجل الحصول على تعميمات ذات معنى يزيد بها رصيد المعرفة عن الموضوع ؛ وتمثل مجتمع الدراسة من شركات الاتصالات الأردنية (شركة أمنية ، شركة زين ، شركة أورنج) ، لأن قطاع الاتصالات عموماً يعد رائداً في تطبيق التقنيات الحديثة في أعماله؛ ومن اجل تحقيق أهداف الدراسة تم تصميم إستبانتين وزعت على مجتمع الدراسة والمكون من شركات الإتصالات الأردنية، وبلغ عدد الإستبانات الموزعة (60) إستبانة، منها (30) إستبانة على العاملين في شركات الاتصالات الأردنية، و (30) إستبانة على عملائها ، وتم استرداد (60) إستبانة ، أي بنسبة استرداد (% 100) وخضعت جميعها للتحليل الإحصائي ، تم استخدام(البرنامج الإحصائي SPSS) لتحليل نتائج هذه الدراسة، حيث تم استخدام النسب المئوية والتكرارات لوصف عينة الدراسة، في حين تم استخدام معامل الارتباط سبيرمان لدراسة العلاقة بين المتغيرات المستقلة والتابعة وقد خلصت نتائج الدراسة إلى التالي:

- وجود علاقة بين تطبيق بطاقة الأداء المتوازن وأداء شركات الاتصالات الأردنية، وذلك من وجهة نظر كل من العاملين في شركات الاتصالات الأردنية وعملائها، لذلك تبين أن تطبيق بطاقة الأداء المتوازن هي الأداة والمعيار الأنسب لقياس أداء شركات الاتصالات الأردنية كونها تأخذ بعين الاعتبار المقاييس المالية وغير المالية مثل: مجال الزبائن ومجال العمليات الداخلية ومجال النمو؛ وجود وعي و إدراك من العاملين في شركات الاتصالات الأردنية فيما يخص تطبيق بطاقة الأداء المتوازن، وذلك رغبة منها في تحسين قياس أدائها وصولاً للأهداف المخطط لها، وكذلك وجد أن أفراد العينة العاملين والعملاء يؤيدون منهج تطبيق بطاقة الأداء المتوازن فيها ؛

- ويمكن من خلال منظور التعلم والنمو أن تضمن شركات الاتصالات الأردنية قدرتها على التجديد، وهذا يعد شرطاً أساسياً لاستمرارها وبقائها على المدى الطويل، ومن خلال هذا المنظور تدرس ما يجب أن تفعله للاحتفاظ بالمعرفة التقنية المطلوبة لفهم وإشباع

حاجات العملاء وتطوير تلك المعرفة إلى جانب اهتمامها بدراسة كيفية الاحتفاظ بالكفاءة والإنتاجية الضرورية للعمليات؛

¹-جيهان ونس عبد العزيز موسى ، اثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على أداء شركات الاتصالات الأردنية ، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة - العدد 47 سنة 2016 .

رابط الموقع: <https://www.iasj.net/iasj?func=article&aid=109037> 2019 /08/21

05- دراسة (عامر حاج دحو ، حميميش نرجس ، 2016) بعنوان:

"دور لوحة القيادة في تقييم الأداء الداخلي في المؤسسة العمومية الاقتصادية - حالة مؤسسة فيلامب -" ¹

- قام الباحثون في هذا المقال بدراسة مدى تقييم الأداء الداخلي للمؤسسات العمومية الاقتصادية بمساهمة لوحة القيادة (دراسة نقدية للوحة القيادة) ، وتسلط الضوء على المؤسسة العمومية فيلامب محل الدراسة - المتفرعة من إعادة هيكلة المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية - ، فركز مراقب التسيير على قياس الإنحرافات وذلك بمقارنة ما تم تحقيقه مع ما كان مقدر بالإضافة إلى حساب النسب و المؤشرات المالية التي تعكس الوضعية المالية للمؤسسة ، حيث ركز الباحثون على إستنباط المعلومة من وثائق المؤسسة وبالخصوص لوحات القيادة الخاصة بكل نشاط الإنتاج والمبيعات ، وخلصت النتائج إلى :
- تشمل لوحات القيادة المنطلقة لكل من الإنتاج و المبيعات على معطيات مجردة فهي قد تبين وجود تحسين أو تراجع لكنها لا تعني شيئا ملموسا ولا توضح الطريق الذي يجب إتباعه ؛
 - التركيز على المؤشرات المالية فقط المستخرجة من لوحات القيادة للمؤسسة محل الدراسة حيث تعكس الوضعية المالية على المدى القصير فقط وهذا ما يعيبها، لأنها غير فعالة في اتخاذ القرارات ؛
 - انخفاض المبيعات مقارنة بما هو متوقع يمكن أن يكون نتيجة لضعف سياسة الإتصال ؛
 - أخذنا بعين الاعتبار كل القرارات المتخذة خلال السنة الجارية فإن المؤشر المالي المقاس في نهاية السنة يكشف بعض آثار هذه القرارات ويهمل الآثار المتزينة عنها على المدى الطويل وبالتالي النظرة حول الأداء ستكون خاطئة
- من توصيات الباحثين ، تأطير العلاقة التي تربط الدولة بالمؤسسات العمومية الاقتصادية التي من شأنها منح المؤسسة الأدوات التسييرية أي تبني الأساليب التسييرية الحديثة التي تسمح لها بتحديد أهدافها، وذلك من خلال إنشاء هيئة وسيطية بين الدولة والمؤسسات العمومية الاقتصادية ، وإصلاح محيطها الخارجي الذي تتطور فيه

¹ - عامر حاج دحو ، حميميش نرجس ، دور لوحة القيادة في تقييم الأداء الداخلي في المؤسسة العمومية الاقتصادية - حالة مؤسسة فيلامب -، مجلة التكامل الإقتصادي ، المجلد 04 ، العدد 03 سنة 2016 . رابط الموقع : <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/75796> 2020/04/18

6- دراسة (بايموت يوغرطة ، 2016) بعنوان:

"تقييم فعالية لوحة القيادة للموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية دراسة حالة المجمع الوطني لصناعة البلاستيك والمطاط - ENPC -" ¹

- يهدف صاحب المقال إلى قياس وقيادة أداء مواردها البشرية للمؤسسة الجزائرية فرع المجمع الوطني لصناعة المطاط والبلاستيك - ENPC - ، وللإلمام بالموضوع تم توزيع إستمارات معدة وفق نظام ليكارت الثلاثي على مختلف مسؤولي الموارد البشرية لمختلف الفروع ، للمجمع الوطني لصناعة البلاستيك والمطاط بولاية سطيف ميدان الدراسة ، حيث ركز الباحث في دراسته على أربعة أسئلة - 4 محاور- وإستخدم معامل الثبات Cronbach's Alpha في إجراء إختبارات الثبات لبنود الإستبيان ، وإعتمد في تحليل البيانات المجمع على المقاييس الإحصائية المناسبة لبرنامج Spss ، وخلصت النتائج إلى :
- لا يتم بناء لوحات القيادة بطريقة منهجية صارمة بناء على الأهداف الإستراتيجية وتحديد المفاتيح الأساسية للنجاح ، ويختار بناءها من طرف الجهات العليا بالإستعانة بمختصين في الإعلام الآلي حيث لا يتم إشراك الأطراف التي يفترض أن تكون مستفيدة من هاته الأداة ؛
 - عدم تحويل لوحات القيادة إلى أعمدة بيانية ومنحنيات وعرضها بشكل أفضل من الجداول ، كما هو معلوم أن كثرة المعلومة لا تعني بالضرورة جودة الإتصال ، الذي يقتصر هذا الأخير فقط على إدارة المجمع في إطار عملية التقرير والذي يكون داخلي ؛
 - دور لوحات القيادة للموارد البشرية في المجمع لا يتعدى دور التقرير فقط بغرض التحكم في الأقسام والضغط على التكاليف الإجتماعية ، مع العلم أن تقييمها لا يتم بصفة مستمرة رغم أن لوحات القيادة ذو طبيعة تطويرية وتتبع ظروف تطويرية وتتبع ظروف تحقيق الأداء المستهدف ؛
 - بالنسبة للمؤشرات فهي لا تغطي جميع الأبعاد الأساسية التي تسمح بتحقيق قيادة فعالة لأداء الموارد البشرية ، كما أن حتى المؤشرات الإجتماعية المستعملة لا يتم إثرائها بتحويلها إلى معدلات وأرقام بيانية بل تستخدم كمعلومات خام ، حيث تركز فقط على المؤشرات المالية وهو ما يبين ضعف الحدود بين مراقبة التسيير وتسيير الموارد البشرية وقيادة الأداء ؛
 - من بين توصيات الباحث، لا بد للمؤسسة محل الدراسة الإهتمام بتسيير الموارد البشرية وذلك يمر بتعزيز وإثراء أهداف وظيفة الموارد البشرية ونقل هذه العملية إلى مسار خلق القيمة وتعزيز المزاي التنافسية من خلال التعلم المستمر من روافع الأداء البشري ، هاته العملية حتما تمر من خلال قياس الموارد البشرية عن طريق لوحات قيادة ملائمة ، لا تركز فقط على التقرير والأداء الإجتماعي وتعتمد على منهجية صارمة في بنائها .

¹ - بايموت يوغرطة ، تقييم فعالية لوحة القيادة للموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية دراسة حالة المجمع الوطني لصناعة البلاستيك والمطاط - ENPC - ، مجلة معارف ، جامعة بويرة الجزائر ، المجلد 11 ، العدد 21 سنة 2016 . رابط الموقع : <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/53812> 2020/04/22

07- دراسة (عربوة محاد ، عبد الرحمان القري ، 2017) بعنوان:

"قياس وتقييم الأداء المستدام في القطاع العمومي المحلي بتطبيق نظام التكاليف على ساس الأنشطة (ABC) دراسة عينة من البلديات " ¹

تطرق الباحثون في هذه المقال إلى ما مدى إمكانية تطبيق نظام التكاليف على أساس الأنشطة كأداة مراقبة التسيير حديثة لقياس وتقييم الأداء المستدام في القطاع العمومي المحلي ، تم توزيع الإستبانة على مجتمع الدراسة و المتمثل في عينة من البلديات منتقات عشوائيا من ثلاث ولايات سطيف ومسيلة والجزائر العاصمة ، التي بلغ عددها 130 إستبانة أسترجمت منها 116 وكانت الإستبانة مكونة من 11 فقرة وتمت الإجابة عليها وفق سلم ليكرت الخماسي ، بعد تفريغ وتحليل الإستبانة بالإعتماد على برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية Spss إصدار رقم 20 وبرنامج Minitab إصدار 15 وبناءا عليه تم إستخدام بعض الأساليب الإحصائية الوصفية ، وخلصت النتائج إلى :

- إمكانية نظام ABC في قياس وتقييم الأداء ومن ثم تحسينه من خلال تحديد مراكز النشاط وإختبار محركات التكلفة وهو ما يؤدي إلى تطوير العمل الإداري وتخفيض التكاليف من خلال الإستغناء على الأنشطة التي لا تضيف قيمة في البلدية؛
- توفر البلدية على كل الوسائل المادية والبشرية اللازمة التي يساعدها ويدعمها على تطبيق أنظمة تكاليف متطورة (ABB) (ABC) ، كما أن تطبيق هذا الأخير يساهم في الرقابة على عناصر التكاليف وتخصيصها بشكل أدق مما يؤدي إلى التقليل من تكلفة الخدمة المقدمة ؛
- للوصول إلى نتائج تساعد في إتخاذ القرارات يجب على البلديات إتباع نظام تكاليف فعال يمكن من تحديد تكاليف الأنشطة بدقة ، ويجب عليها الأخذ بالحسبان الإعتبارات البيئية و الإجتماعية عند تطبيق نظام التكاليف على أساس الأنشطة وهذا بدوره يؤدي إلى تحسين الأداء البيئي و الإجتماعي للبلدية ؛

08- دراسة (عربوة محاد ، 2017) بعنوان :

"أهمية تطبيق أدوات مراقبة التسيير الحديثة في قياس وتقييم الأداء المستدام في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة - دراسة حالة بتطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن في مؤسسة حليب بالمسيلة -"²

يهدف هذا المقال إلى تطوير نماذج أنظمة مراقبة التسيير الحديثة لتقييم الأداء ، وذلك بمحاولة إعادة التوازن لمحاو بطاقة الأداء المتوازن عن طريق دمج المؤشرات البيئية والاجتماعية وربطها بالمؤشرات الاقتصادية ، من أجل الحصول على الأداء الفعال المتوازن والمستدام ، أي دراسة ماهية استدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وكيفية ربط عناصرها بمؤشرات بطاقة الأداء المتوازن ، و طبق هذا النموذج - بطاقة الأداء المتوازن المستدام (SBSC) - في مؤسسة متوسطة للصناعات الغذائية من اجل قياس وتقييم الأداء المستدام .

بغية تحقيق أهداف الدراسة وإنطلاقا من علاقة السبب والنتيجة ، قام الباحث بتحديد الهدف الإستراتيجي النهائي وكيفية تحقيقه من خلال الأبعاد والمنظورات الخمسة لبطاقة الأداء المتوازن المستدامة التي ترتبط مع بعضها البعض بشكل تكاملي من الأسفل إلى الأعلى ، حيث قام الباحث بربط كل منظور أو بعد بثلاث مؤشرات أساسية لتصبح في المجموع العام للبطاقة ما يعادل

¹ - عربوة محاد ، عبد الرحمان القري، قياس وتقييم الأداء المستدام في القطاع العمومي المحلي بتطبيق نظام التكاليف على ساس الأنشطة (ABC) دراسة عينة من البلديات ، مجلة أفاق للعلوم ، جامعة جلفة الجزائر ، العدد 16 سنة 2017 . رابط الموقع : <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/14566> 2020/04/23 .

² -عربوة محاد، أهمية تطبيق أدوات مراقبة التسيير الحديثة في قياس وتقييم الأداء المستدام في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة حالة بتطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن في مؤسسة حليب بالمسيلة ، Revue Des Recherches En Sciences Financieres Et Comptables ، العدد 04 سنة 2017 . رابط الموقع:

<http://dSPACE.univ-msila.dz:8080/xmlui/handle/123456789/4141> 2019 /08/23 .

15 إلى 20 مؤشر للتحكم فيها بشكل جيد ، ويتضمن كل منظور عدة مقاييس (الوزن ، الأهداف ، المنجز الفعلي ، النتيجة النهائية) ، وصولاً إلى بناء نموذج بطاقة أداء مستدامة خاصة بالمؤسسة حضنة الحليب بمسيلة على مدار خمس سنوات، لقياس مستوى العام لإتجاه الأداء الكلي للمؤسسة ، وهذا لتحديد مدى بلوغ المؤسسة لأهدافها الإستراتيجية وقد خلصت الدراسة إلى النتائج التالية :

- رغم التحسن المالي والزيادة في تحقيق الأرباح لإدارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلا أن بطاقة الأداء المتوازن المستدام أعطت نتائج عكس ذلك وبينت أن الأداء الكلي في تناقص، وهذا راجع لإعتماد المؤسسات على أسباب الإدارة الإستراتيجية (من جانب تحديد الرؤية وتقدير الأهداف ومحاولة معالجة الانحرافات) ، وإهمال منهجية بطاقة الأداء المتوازن المستدام كنظام متكامل وشامل للإدارة الإستراتيجية، أي عدم التركيز على الأهداف المالية فقط ، فمثلاً المؤشرات الإجتماعية - مؤشرات تحفيز العمال - كانت تشكل في بداية الأمر كعبء أو تكلفة ، لكن على المدى الطويل حتماً ستشكل دخلاً إضافياً نتيجة زيادة مردودية العامل من خلال رفع وتحسين أدائه.

- عدم إهتمام المؤسسات المتخصصة في إنتاج الحليب ومشتقاته بتأثيرات المباشر وغير المباشر في البيئة المحيطة بما (البعد الخامس) ، وهو ما يظهر جلياً في استهلاكها لكميات كبيرة من المياه للمعالجة والأكثرية منها للتنظيف، إضافة إلى الاستهلاك الكبير للطاقة الكهربائية في عملية التعقيم والتقطير والإنتاج، هذا الأخير ينجم عن هفضلات ناتجة عن المواد الأولية الفاسدة والمنتجات الغير صالحة للاستعمال، كذلك المواد الكيميائية (الأحماض) والتي ترمى في مجاري الصرف العادية وهو ما يؤثر سلباً على الثروة النباتية والحيوانية خارج المؤسسة.

- إن التعامل مع بطاقة الأداء المتوازن المستدامة على المدى الطويل وبصفة مستمرة يؤدي بإدارة المؤسسة إلى اتخاذ الإجراءات الوقائية وبأقل تكلفة عوض الإجراءات التصحيحية وتكلفتها الباهظة، وهذا راجع لأهمية توازن وتكامل الأداء بين الأبعاد الخمسة، فكل منظور أو بعد يخدم الآخر فكل انخفاض في أي منظور يمكن أن يؤدي إلى الانخفاض في مستوى الكلي والفكرة تكمن في أن كل منظور له نسبة وزنه الخاص من مجموع وزن الأداء الكلي في البطاقة .

09- دراسة (محمد سمير دهيرب، 2017) بعنوان:

"أهمية تطبيق نظام التكاليف على أساس الأنشطة (ABC) في ترشيد كلفة المنتج وتحسين القرارات الإدارية بحث تطبيقي في الشركة العراقية لإنتاج البذور - موقع غماس"¹

يرى الباحث في هذه الدراسة على أن معالجة جوانب القصور التي تعاني منها أنشطة التكاليف التقليدية لتسوية كلفة الإنتاج ، يكون بإستخدام نظام التكاليف على أساس الأنشطة (ABC) وأهميته في إتلاف هذا القصور ، فتمثل مجتمع الدراسة في الشركة العراقية لإنتاج البذور - موقع غماس ، حيث طبق عليها المنهج الوصفي التحليلي بأسلوبيه - البحثي التحليلي والتطبيق العملي - ، وخلصت النتائج إلى :

¹ - محمد سمير دهيرب ، أهمية تطبيق نظام التكاليف على أساس الأنشطة في ترشيد كلفة المنتج وتحسين القرارات الإدارية بحث تطبيقي في الشركة العراقية لإنتاج البذور - موقع غماس، مجلة المثنى للعلوم الإدارية و الإقتصادية ،جامعة المثنى كلية الإدارة و الإقتصاد ، العراق ، المجلد 07 ، العدد 02 سنة 2017 .
رابط الموقع : <https://www.researchgate.net/publication/330103362> 2020/04/26

- بسبب ضعف نظام التكاليف المعمول به لا يمكن الوصول إلى كلفة كل منتج على حدى ، وعليه لا يمكن معرفة أي منتج مريح وأي منها الخاسر ، كذلك لا يكون هناك توزيع عادل للتكاليف على المنتجات مما يؤدي إلى ظهور منتجات بأعلى من كلفتها الحقيقية أو بأدنى كلفتها الحقيقية ؛
- وجود ضعف كبير في نظام التكاليف إذ لا يعبر بصورة دقيقة عن كلفة المنتج، بل يقسم الأنشطة فقط على مركزي كلفة إنتاجي وخدمي ، وعدم وجود مركز كلفة خدمات الإنتاج الذي تدرج فيه جميع التكاليف الصناعية غير المباشرة وهذا ما لا تقوم به المؤسسة ؛
- عدم إعداد الشركة للموازنات الشاملة وإكتفائها بموازنات التخطيطية الثابتة، مثل موازنة المبيعات وصولا إلى موازنة صافي الدخل ليبان الإنحرافات في كل فقرة وتحديد أسباب ذلك ، وصولا إلى الإنحرافات في نتيجة النشاط ؛
- عدم معرفة أي الأنشطة التي تضيف قيمة وأي الأنشطة التي لا تضيف قيمة وفق لتطبيق نظام (ABC) ، وهذا راجع لعدم تحديد الأنشطة الرئيسية للشركة والأنشطة السائدة .
- وقد وصى الباحث علما بتابع أنظمة تكاليف حديثة تواكب التطور العالمي، حيث يمكن الشركة من إستخراج ميزان كلفة تفصيلي لتمكن من إعداد التقارير الكلفوية ، وذلك بعقد دورات تدريبية متخصصة للمسؤولين وأصحاب القرار في نظامي (ABB) (ABM) وكذلك الكوادر المالية .

10- دراسة (خلف لله كريم ، 2018) بعنوان:

"نظام لوحات القيادة الحديث ودوره في تقييم الأداء المستدام دراسة حالة شركة مناجم الفوسفات بتبسة " ¹

- يهدف الباحث في هذا المقال إلى قياس كفاءة وفعالية نظام لوحات القيادة في قياس و تقييم الأداء في ظل تبني المؤسسة الاقتصادية لمبادئ التنمية المستدامة ، وأدت الزيارات الميدانية لقياس الأداء الشامل في مؤسسة (SOMIPHOS) من خلال اقتراح نماذج لكل من لوحة القيادة الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، لينتقل دورها من مجرد قياس الأداء المالي إلى قياس الأداء الشامل بأبعاده الثلاثة: الاقتصادي، الاجتماعي والبيئي، ووصلت نتائج الباحث إلى :
- تعتمد المؤسسة فقط الأدوات التقليدية لمراقبة التسيير، إلا أنها و في ظل توجهها نحو تبني التنمية المستدامة في إستراتيجيتها لا تعتمد على الأدوات الحديثة خاصة تلك التي تعتمد على المؤشرات الغير مالية، مثل لوحات القيادة المدججة لمبادئ التنمية المستدامة، بطاقة الأداء المتوازن،... إلخ ؛
 - تراجع مستويات إنبعاث غبار الفوسفات، وكذا تسجيل مستويات أداء جيدة في مجال تسيير النفايات ، وهذا راجع لزيادة الاهتمام بالتكوين في المجال البيئيوكذلك الوعي والإدراك بضرورة المساهمة في حماية البيئة من خلال ارتفاع حجم الاستثمارات في المجال البيئي ؛
 - إرتفاع الحصة السوقية نتيجة ارتفاع حجم المبيعات والذي بدوره أدى لرفع القيمة المضافة مقابل التكاليف إلا أن المؤسسة لم تستطع تحقيق الحصة السوقية المستهدفة ، وعليه ارتفاع العائد من رأس المال المستثمر نتيجة انتعاش الأرباح الصافية ، و الذي ساهم في خلق علاقة جيدة مع الزبائن نظرا لعدم وجود شكاوى ؛

¹ - خلف الله كريم ، نظام لوحات القيادة الحديث ودوره في تقييم الأداء المستدام دراسة حالة شركة مناجم الفوسفات بتبسة، مجلة العلوم الإنسانية لجامعة أم البواقي ، المجلد 05 ، العدد 02 سنة 2018 . رابط الموقع : <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/75423> 2020 /04/15

من بين الإقتراحات والتوصيات من الباحث، الإستفادة من التجارب العالمية في مجال إدماج مبادئ التنمية المستدامة في إستراتيجية المؤسسة من خلال توظيف الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير في قياس و تقييم الأداء الشامل، للحصول على نتائج أشمل و أدق، وكذلك الاستغلال الأمثل للرأس المال البشري في المؤسسة و ذلك بالاهتمام أكثر بالجانب الاجتماعي .

11- دراسة (عريوة محاد ، 2018) بعنوان:

"قياس وتقييم الأداء في القطاع الصحي في إطار الحوكمة باستخدام نظام التكاليف على أساس الأنشطة(ABC)"¹

يهدف صاحب هذا المقال إلى استخدام نظام التكاليف على أساس الأنشطة في إطار الحوكمة لتقييم الأداء في القطاع الصحي وقياسها ، من خلال محاولة اقتراح نموذج لتحديد تكاليف الخدمات المقدمة بشكل دقيق وتكييفه وفق مبادئ الحوكمة والذي أعد وفق ثلاث خطوات ، حيث تم دراسة وحصر عناصر التكاليف الغير مباشرة المستخدمة عادة في المستشفيات، ودراسة الأساس الملائم (موجهات التكلفة) للتوزيع على أساس الأنشطة المحددة ، كخطوة ثانية قام بها الباحث تمثله في تحديد الأنشطة الأساسية في المستشفيات وتحديد موجهات التكلفة المستخدمة لتخصيص تكاليف تلك الأنشطة إلى المنتج النهائي وهو المريض ، وأخيرا إحداث مصفوفة تبين استفادة كل نشاط من كل نوع من أنواع التكاليف غير المباشرة ، وخلصت النتائج إلى :

- فشل الأنظمة التقليدية التي تقوم على فكرة أن المنتجات (الخدمات) هي التي تقوم باستهلاك الموارد ، مقارنة بنظام التكاليف على أساس الأنشطة (ABC) والذي يقوم على فكرة أساسية وهي أن المنتجات (الخدمات) هي التي تستهلك الأنشطة وأن هذه الأنشطة هي التي تستهلك الموارد ، وهذا ما أدى إلى ازدياد أهمية هذا النظام في المؤسسات الصحية بسبب ازدياد الإنفاق على القطاع الصحي والذي يعود بشكل أساسي إلى زيادة الطلب على الخدمات الصحية
- في إطار الأخذ بعين الاعتبار مبادئ الحوكمة (مؤشرات القياس) فإن تطبيق نظام التكاليف على أساس التكلفة (ABC) يؤدي إلى تخصيص التكاليف غير المباشرة وحساب تكلفة الخدمة العلاجية في القطاع الصحي وبالذات في المستشفيات، كذلك قادر على توفير معلومات خاصة بتكلفة الخدمات الصحية أكثر دقة ، مما يساهم بمساعدة متخذي القرار باتخاذ قراراتهم الإدارية بالشكل الصحيح وفي الوقت المناسب ؛
- زيادة فاعلية الدور الرقابي لنظام (ABC) في إطار مؤشرات القياس، من خلال زيادة درجة التفصيل في المعلومات المقدمة إلى الإدارة عن أنشطة المستشفى وضرورة الأخذ بنظر الاعتبار التوقيت المبكر في التحكم في الأنشطة من خلال زيادة الرقابة على موجهات الكلفة المختلفة للأنشطة ومحاولة التخلص من الأنشطة غير الضرورية وتخفيضها وزيادة التركيز على الأنشطة الضرورية التي تضيف قيمة للمستشفى وزيادة فاعليتها ؛

¹ - عريوة محاد ، قياس وتقييم الأداء في القطاع الصحي في إطار الحوكمة باستخدام نظام التكاليف على أساس الأنشطة (ABC) ، مجلة التنمية والإقتصاد التطبيقي ، جامعة محمد بوضياف مسيلة ، الجزائر ، العدد 04 سنة 2018 .

رابط الموقع : <http://dspace.univ-msila.dz:8080/xmlui/handle/123456789/18269> : 2020/04/26

12- دراسة (بورنيسة مريم ، 2018) بعنوان:

"مدى مساهمة الأساليب الحديثة لمحاكاة التسيير في تحسين الكفاءة التسييرية للمؤسسات" ¹

- يسعى صاحب هذا المقال إلى تحسين الكفاءة التسييرية للمؤسسات الجزائرية بمساهمة كل من أسلوب التكاليف على أساس الأنشطة وأسلوب الإدارة على أساس الأنشطة ، قام الباحث بدراسة تطبيقية على العينة محل الدراسة كما إعتد على التقارير المالية و التسييرية للمؤسسات المختارة ، و المتمثلة في مجموعة من المؤسسات الرائدة في الأسواق الجزائرية والبالغ عددها خمس مؤسساتكبرى (سوناطراك، صيدال، بيوفارم ،جوروية ،سونلغاز) متبعا المنهج الوصفي التحليلي ، وخلصت النتائج إلى :
- تستخدم مؤسسة سوناطراك الأساليب الحديثة لمراقبة التسيير بنسبة كبيرة خاصة في السنوات الأخيرة ، حيث سمح أسلوب التكاليف على أساس الأنشطة في زيادة المردودية المالية ، ناهيك على دور الأساليب الحديثة في سهولة تسيير المشاكل التسييرية التي تعاني منها المؤسسة ومن أبرزها انخفاض هامش أمان المؤسسة وزيادة الديون المالية؛
 - من خلال التقارير التسييرية لمؤسسة صيدال إستنتجنا أن نسبة تطبيقها للأساليب الحديثة لمراقبة التسيير تعتبر نسبة معتبرة ، فسابقا كانت تعتمد على الأساليب التقليدية لكنها بعد توسيع رقعة نشاطها مع الأجناب ، تبنت صيدال أسلوب التكاليف على أساس الأنشطة باعتباره أسلوب يسعى إلى قياس وتخفيض التكاليف الغير المباشرة ، مما أدى إلى تحسن كفاءتها التسييرية والقضاء على بعض الأنشطة التي لا تضيف أي قيمة كما ساهم هذا الأسلوب في زيادة الربحية ؛
 - قامت مؤسسة بيوفارم بتطبيق كل من أسلوب التكاليف والإدارة على أساس الأنشطة ، حيث سمح أسلوب ABC بزيادة أرباحها السنوية نتيجة التسيير الجيد لتكاليفها الصناعية و الإستثمارية وحتى التشغيلية ، كما ساهم في التقليل من المشاكل المالية من خلال تحسن كل من مؤشرات الملاءة المالية و الربحية ومؤشرات المردودية هذا راجع لتحسن الكفاءة التسييرية للمسيرين في هذه المؤسسة ؛
 - تحسن الكفاءة التسييرية في مؤسستي سونلغاز ومؤسسة جو روية ليست فعالة وهذا راجع لأنهما يتبعان الأساليب الكلاسيكية لمحاكاة التسيير ، أما عن تطبيقهما للأساليب الحديثة فلا تتعدى نسبة التطبيق 10% لمؤسسة سونلغاز وهذا في بعض فروعها فقط و5% لمؤسسة جو روية ؛
- وصى الباحث علتصميم إستراتيجية تسييرية ومالية محكمة من قبل مسيري المؤسسات وتعديلها بصفة دورية ، وهذا بعد إجراء دراسات معمقة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية حول التكاليف والأنشطة قبل مرحلة التصنيع حتى تتفادى تحميل تكاليف إضافية ، من خلال تطبيع الأساليب الحديثة لمراقبة التسيير وتدعيمها بإقامة دورات تدريبية لكل من الإطارات المالية ، المسيرين الماليين والمحاسبين حتى تضمن فعالية الأداء البشري والمالي .

¹ - بورنيسة مريم ، مدى مساهمة الأساليب الحديثة لمحاكاة التسيير في تحسين الكفاءة التسييرية للمؤسسات ، مجلة البشائر الاقتصادية ، جامعة احمد بوقرة بومرداس ، الجزائر ، المجلد 02 سنة 2018 . رابط الموقع : <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/62189> 2020/04/24

المبحث الثاني : الدراسات الأجنبية

1- دراسة (MEBBANI Youcef ، 2012) بعنوان :

" La Méthode ABC (Activity Based Costing) Concepts et mise en place "¹

قسم صاحب المقال دراسته إلى محورين ، الأول ناقش فيه أصول ومبادئ طريقة التكاليف على أساس النشاط (ABC) ، وفي جزء الثاني حاول مقارنة الطرق التقليدية المعروفة مع طريقة (ABC) من خلال تطبيق وإستعمال هذه الأخيرة على الشركة وحساب تكلفتها ، بعد عدة جلسات ومقابلات مع مسؤولي شركة تصنيع أعلاف الماشية محل دراسة ، حدد الباحث قائمة منها عدد الأنشطة المختارة 58 نشاطاً تتكون من 176 مهمة ، وكذلك قلّص العدد الكبير من الأقسام والوظائف (18) للشركة حيث تم إنشاء سبعة مراكز مسؤولية من خلال توزيعها المسؤولية ، وصولاً إلى مقارنة تكاليف الإنتاج (ABC) بالطرق التقليدية لتلبية احتياجات الإدارة وإعداد التقارير، وقد خلصت نتائج الدراسة إلى الآتي :

- من خلال تحديد أسباب التكاليف تجد طريقة ABC اهتمامها الرئيسي في الإدارة من قبل الأنشطة التي يسمح بها ، والواقع أنه يصبح ممكناً برؤية عالمية لإدارة الموارد بشكل أفضل طوال العملية؛
- المحاسبة الإدارية هي انضباط يتطور حسب السياق. حيث المظهر من سياق جديد يسوده عدم اليقين يؤدي إلى فقدان المحاسبة التحليلية (الكلاسيكية) أهميتها ، طريقة ABC (نهج جديد) ثم يتم تقديمه كبديل للأدوات التقليدية ، حيث تتأثر أي أداة إدارة بالمتغيرات السياقية مثل الإستراتيجية والتكنولوجيا والهيكل والثقافة ؛
- القدرة على العمل على استهلاك الموارد موجود فقط على مستوى النشاط وليس على مستوى المنتج ، تغيير نظام التكلفة دون تغيير مظهره وممارساته في نفس الوقت مخاطر الرقابة الإدارية ليس لها تأثير حقيقي على أداء الأعمال ، ومع ذلك تغيير نظام التكاليف للحصول على التكاليف مختلفة لمنتجاتها قد لا تكون غاية في حد ذاتها ، مجموع التكاليف الموزعة تبقى كما هي ، أيضا الربح التغيير ليس كذلك يبرر ذلك من خلال تحسين القدرة على العمل التي يوفرها مدير؛

¹ -MEBBANI Youcef . " La Méthode ABC (Activity Based Costing) Concepts et mise en place " , « Journal Stratégie et développement , Volume 2, Numéro 2, Pages 49-75 , July 2012», Université MOSTAGANEM , Algérie
<https://www.asjp.cerist.dz/en/article/728511/05/2020>

2- دراسة (Mohamed Amal el deen Ahmed ، 2015) بعنوان :

"Maximizing Strategic Performance Results: Adopting Balanced Scorecards and BI Tools"¹

إعتمد الباحث في هذه الدراسة على بطاقة الأداء المتوازن BSC كأداة تطبيقية لإدارة الأداء والقياس وأكثر من ذلك تمثيلات البيانات الفعالة ، من خلال تحديد مؤشرات الأداء الأكثر دلالة و ترجمة الاستراتيجيات إلى عمل ، وتطبيق العمل أدوات الذكاء الأكثر مناسبة في قياس عملية الأداء ، والتي تتم عن طريق محاذاة تطبيق نموذج BSC مع ذكاء الأعمال (لوحات المعلومات) BI، وركز الباحث على هذا الأخير وإعتبره أحد أهم أساليب وأدوات استقصاء المعلومات والذي يمكن رؤيته من منظورين، الأول هو ترجمة قدرة الذكاء البشري المطبقة في الأنشطة التجارية واستخدام أدوات الذكاء الاصطناعي لحل المشاكل التجارية المختلفة. أما المنظور الثاني هو رؤية الذكاء تتمحور المعلومات التي تشفر البيانات والمعرفة و بالنسبة للمصطلح الذكي حالياً أمر بالغ الأهمية لأنه يحمل من التحليلات المستمرة للعديد من البيانات والنظر فيها بدائل مختلفة من أداء المنظمة. وقد خلصت نتائج الدراسة إلى الأتي :

- عملية دمج كل من نموذج بطاقة BSC مع ذكاء الأعمال BI ساعد المديرين و أصحاب القرار إلى مراجعة نتائج الأداء سواء في الماضي أو الحاضر أو المستقبل ، كذلك مساعدتهم على تحديد كل من الفرص المتاحة من جهة والمشاكل المحتملة ووضع التدابير المناسبة لها من جهة أخرى؛
- إستخدام حلول أداة BI(تحليل الاتجاه ، التحليل التنبئي ، تكامل بيانات العميل، و لوحات المعلومات) لتكييف الأعمال والأهداف الإستراتيجية المحددة مع نموذج بطاقة BSC للوصول إلى قياس الأداء ، فيعتبر نشر ذكاء الأعمال حلول لجمع البيانات اللازمة من أجل تحريك الأعمال إلى الأمام وتحقيق الأهداف الطويلة الأجل والرؤية.

¹ -Mohamed Amal el deen Ahmed, PhD. "Maximizing Strategic Performance Results: Adopting Balanced Scorecards and BI Tools" *International Journal of Computer Applications* (0975 – 8887) Volume 117 – No.10, May 2015. <https://www.researchgate.net/publication/27790578224/08/2019>.

3- دراسة (2015 ، Rafika BOURAIB née BOUROKBA) بعنوان :

"Tableaux de Bord, Outils de Pilotage de Mesure et d'Evaluation de la Performance de l'Entreprise. Cas Pratique NAFTAL"¹

يهدف صاحب الرسالة إلى فهم ما إذا كان تسمح لوحات القيادة - العدادات - حقًا بتجربة الأداء وقياسه وتقييمه على مستوى الشركة التي اخترناها ، في هذه الحالة NAFTAL ، يستعمل الباحث المنهج الوصفي التحليلي في تحديد مؤشرات الأداء لعام 2014 مستخدماً طريقة GIMSI®1 وفقاً لمراحلها الأربعة ، حيث تتضمن هذه الطريقة 10 خطوات وتعالج مشروع لوحة البيانات بالكامل ، وتجدد الإشارة إلى الإدارة التنفيذية والإستراتيجية والتخطيط والاقتصاد DESPE والتي بدورها تؤسس للوحة القيادة الإستراتيجية لـ NAFTAL ، والتي تعتبر كمحرك أساسي في تقديم المعلومة وتنفيذ إستراتيجية الشركة وتحديد أهداف وسياسات وأساليب قياس الأداء - بالتنسيق مع الهياكل الأخرى - . وقد خلصت نتائج الدراسة إلى الأتي :

- نلاحظ باهتمام كبير أن واقع الأعمال الجزائرية لا يزال خسارته قائمتا من حيث الممارسة الإدارية والبحث عن الأداء ، فالقضية التي تحكم البيئة التشغيلية للشركة الجزائرية تعاني من عجز لا سيما على المستوى النظامي والعالمي ، حيث يبقى هذا العجز شكلاً من أشكال العائق ، إذ لم يسمح بذلك إثارة ديناميكيات التغيير في الاتجاه المطلوب للأداء ، يضاف إلى ذلك عدم وجود إستراتيجية متماسكة ومكيفة تسمح للشركة بذلك خاصة بالتوافق مع مقتضيات الجديد للبيئة

- نظام إدارة الشركات يطبق لوحة القيادة كأداة لصنع القرار كذلك تعد الأداة بامتياز التي تسمح للشركات الجزائرية بتنفيذ إستراتيجيتها ولا سيما NAFTAL ، فهي الشركة الوطنية الرائدة في تسويق وتوزيع المنتجات البترولية ، تهدف إلى تزويد السوق الوطني بشكل منظم لتكون فعالة ، فيجب على مراقبي الإدارة داخل NAFTAL التوفيق بين الإدارة تجاه النتائج ، وذلك من خلال إتقان التقنيات الأساسية (الميزانية ، لوحات المعلومات ، إعداد التقارير ، المحاسبة الإدارية) والتواصل مع الموظفين التشغيليين؛

- تجمع لوحة القيادة التجارية والموارد البشرية هذه بين المؤشرات الأساسية ذات الصلة لرصد النشاط اليومي لـ NAFTAL ، خصوصية هذه الأداة طرح مؤشرات تسمح برد فعل فوري في حالة من الانحرافات. تزود مستخدميها على مختلف مستويات المجتمع بالمعلومات تمكن المديرين من جميع المستويات لمراقبة أنشطتهم بأنفسهم ومساعدتهم على ذلك تحقيق الأهداف المسندة إليهم في حد ذاتها ، لم تعد لوحة التحكم أداة إعداد تقارير بسيطة تسمح بذلك الإبلاغ عن المعلومات على طول التسلسل الهرمي. لكنها أداة اتصال ثنائي الاتجاه ينشر رؤية المديرين طوال الوقت ؛

لضمان نجاح مشروع نظام لوحة القيادة NAFTAL وصى الباحث بإعداد نظام المعلومات المتكامل IS فهو يجعل المؤسسة أكثر تفاعلاً وأكثر كفاءة تجاه الشركاء ، ومن ناحية أخرى يمكنه تقديم مؤشرات مفصلة ومجموعة أكثر موثوقية لاتخاذ القرار والحصول عليه مزايا تنافسية مستدامة ، ثانياً اعتماد نهج تشاركي في مراحل مختلفة من مفهوم هذا المشروع ، وذلك بتوصيل الخريطة الإستراتيجية على جميع المستويات (من الأعلى الإدارة إلى المستوى التشغيلي) للشركة بحيث تأخذ نفضال كل ملكية إستراتيجيتها وبالتالي تلتزم بتحقيق هذا المشروع .

¹ -Rafika BOURAIB née BOUROKBA . " Tableaux de Bord, Outils de Pilotage de Mesure et d'Evaluation de la Performance de l'Entreprise Cas Pratique NAFTAL " . Mémoire De Magistère . Université .Mouloud Mammeri Tizi-Ouzou (UMMTO) . Algérie . 2015 . <https://dl.ummto.dz/bitstream/handle/ummto/1478/Th%C3%A8se%20Tableau%20de%20Bord%20naftal.pdf?01/05/2020>.

4- دراسة (Stephen Chimtengo ، 2017) بعنوان :

"An evaluation of performance using the balanced scorecard model for the university of Malawis polytechnic"¹

الهدف من هذا المقال تقييم أداء جامعة ملاويكلية الفنون التطبيقية - البوليتكنيك - باستخدام نموذج بطاقة الأداء المتوازن، و إعتد الباحث على النهج الإستراتيجي وكانت إستراتيجية المسح تستخدم لجمع البيانات ، حيث جمعت هذه الأخير عن طريق 120 إستبيان ، تم استخدام مجموعتين من الأستبيان واحدة كانت لأصحاب المصلحة الداخلية ، أي مسؤولين الجامعة وإدارة الفنون التطبيقية ، والعمداء ، ورؤساء الأقسام و محاضرين والآخرين لأصحاب المصلحة الخارجيين، أي أصحاب العمل ، واعتمد الباحث في إعدادده على مقياس ليكرت 5 نقاط واستخدم المقياس الاسمي ومقياس النسبة والمقياس الترتيبي للمقياس وقد خلصت نتائج الدراسة إلى الأتي :

- يجب أن تكون القرارات الموضوعية في الوقت المناسب و متابعة الأحداث وتقويمها بدقة ، كذلك استخدام الموارد اقتصاديا و إعطاء الأولوية للأعمال الأساسية للمؤسسة التي هي تدريب الطلاب ، مع تحديد أهداف الأداء وكيفية تحسينه من خلال تطبيق الجيد لبطاقة الأداء المتوازن، مرة أخرى يجب أن تأتي المؤسسة بصندوق قوي لنظام الرفع الذي يستخدم لتمويل العمليات الداخلية والابتكار و عمليات التعلم للكلية.

- احتضان الصناعة وأصحاب المصلحة الآخرين عندما يتم تصميم ومراجعة المناهج هذا سيضمن أن الخريجين يتحصلون على وظائف مباشرة بعد التخرج ، كذلك على المؤسسة تعزيز المراقبة و تقييم الموظفين لمعرفة ما إذا كانوا يغطون المنهج بالكامل من خلال نوع الامتحان الذي يديره مثالي للمستوى من السنة، تجدر الإشارة إلى أنه في حين أن الدراسة كانت استنادا إلى جامعة ملاوي كلية البوليتكنيك ، يمكن أن تعمم وتطبق هذه الدراسة على مؤسسات التعليم العالي الأخرى في ملاوي.

¹ -Stephen Chimtengo. " An evaluation of performance using the balanced scorecard model for the university of Malawis polytechnic " African Journal of Business Management, ISSN 1993-8233, Vol. 11(4), 28 February, <https://www.researchgate.net/publication/3160002547/08/2019>.

5- دراسة (LEBSAIRA Meriem . OUARAB Lynda ، 2017) بعنوان :

"LA CONCEPTION D'UN TABLEAU DE BORD POUR LE PILOTAGE DE LA PERFORMANCE FINANCIERE D'UNE ENTREPRISE DE GRANDE DISTRIBUTION. CAS : ARDIS SPA " ¹

تطرق الباحثون في هذا المقال إلى الوصول إلى تصميم واقتراح نموذج لوحة القيادة فعال للإدارة التحكم في إدارة شركة ARDIS SPA، يتضمن المؤشرات ذات الصلة لتوجيه أفضل أداء المالي لها ، تمت الدراسة وفق الطريقة المنهجية بالإستعانة بالتوثيق الداخلي للمؤسسة وكذلك بعض المقابلات مع مجموعة من أصحاب القرار وخاصة مدير الرقابة الإدارية ، إنطلاقا من تحليل نظام إدارة الأداء المالي للمؤسسة قيد الدراسة من خلال تشخيص يكشف عن جميع نقاط القوة والضعف في نظام توجيه الأداء المالي ، وصولا إلى النموذج الفعال المقترح . وقد خلصت نتائج الدراسة إلى الآتي :

- يحتوي ARDIS على لوحة تحكم لمراقبة الأداء مالية لكنها غير رسمية ، كما لا تحتوي لوحة معلومات ARDIS على جميع المؤشرات الموارد المالية اللازمة لتحسين إدارة الأداء المالي؛
- تمتلك الشركة محل الدراسة نظام ERP METI الذي ساهم في التكيف مع قطاع نشاطها وصولا للتوزيع الشامل؛
- لا يتم تضمين المؤشرات غير المالية في لوحة القيادة ، بما في ذلك المستعملة من ARDIS، لذلك سمحت للباحثين نقاط القوة والضعف المذكورة في التشخيص تحديد المؤشرات المالية وغير المالية التي يجب تضمينها في تصميم لوحة القيادة لدينا لإدارة أفضل للأداء المالي ARDIS ؛
- يأخذ قسم الرقابة الإدارية في الاعتبار المؤشرات البحثية في إدارة الأداء المالي. وهكذا يتجاهل المؤشرات غير المالية مثل رأس المال الفكري ، والتي لا ينبغي بأي حال من الأحوال يتم تجاهل الحالة نظراً لتأثيرها الإيجابي على الأداء المالي.

¹ LEBSAIRA Meriem . OUARAB Lynda. " LA CONCEPTION D'UN TABLEAU DE BORD POUR LE PILOTAGE DE LA PERFORMANCE FINANCIERE D'UNE ENTREPRISE DE GRANDE DISTRIBUTION. CAS : ARDIS SPA " Université Mohamed Khider – Biskra . Journal Recherches économiques et managériale – N° 21–Juin 2017
..<https://www.asjp.cerist.dz/en/article/48335> 02/05/2020

6- دراسة (Anil KSHATRIYA ,2017) بعنوان :

"STRATEGIC PERFORMANCE MEASUREMENT USING BALANCED SCORECARD: A CASE OF MACHINE TOOL INDUSTRY "¹

حاول أصحاب البحث من خلال هذا المقال إستخلاص وإعداد بطاقة الأداء المتوازنة BSC لشركة صناعة الأدوات الآلية "X" ، وهذا من أجل دراسة كيفية مساعدة ديناميكية المراقبة في الوقت الحقيقي لبطاقة BSC في تحسين أداء الشركة ، وصولاً إلى صيغة نموذج أعمال حيوي للشركة وذلك لرصد النتائج على أساس شهري لعدة مستويات (المستوى العام التنظيمي ، مستوى الأقسام ، المستوى الفردي) ، وقد خلصت نتائج الدراسة إلى الآتي :

رغم إعداد البطاقة BSC لقياس أداء الشركة "X" محل المراجعة كذلك تم إلقاء الضوء على الدور من المصفوفات مثل النتيجة BL كعنصر تحكم فعال في قياس المؤسسات المتوسطة والكبيرة ، هذا بدوره أدى إلى تحسن كل من الأداء العام للشركة من حيث (الأرباح قبل الفوائد والضرائب ، والاستهلاك ، والإطفاء) كذلك الاحتفاظ بالعملاء ورضاهم كما انخفض معدل الاستنزاف ، ظهرت روح المنافسة الصحية في جميع أنحاء المنظمة في جميع الإدارات و المستويات التي تؤدي إلى تحقيق أعلى درجة BL على بشكل مستمر.

¹ -Anil KSHATRIYA and Other. " STRATEGIC PERFORMANCE MEASUREMENT USING BALANCED SCORECARD: A CASE OF MACHINE TOOL INDUSTRY " *Foundations of Management* , ISSN 2080-7279 Vol. 9(2017)
<https://www.researchgate.net/search.Search.html?type=publication&query=Balanced.25/08/2019>

7- دراسة (SAHRAOUI FatmaZahra ، 2018) بعنوان :

"Theoretical study of SMEs performance and dashboards specifications"¹

أراد صاحب المداخلة أن يوضح في هذه الورقة البحثية تحليل و فحص الإطار النظري و المفاهيمي لنهج إدارة الأداء (PM) سواء كان عملياً أو استراتيجياً ، ومدى مناسبه لإدارة الشركات الصغيرة والمتوسطة (SMEs) ، وعواقبه على ميزات تصميم لوحة القيادة والمستخدمين والأغراض وعملية إتخاذ القرار، فانطلق الباحث من مجموعة دراسات سابقة ليستخلص الثغرات في تلك الأبحاثليقدم أكثر نقاط مهمة تحتاج للدراسة باستخدام المسوحات ودراسات الحالة لتطوير لوحات المعلومات وتفهم من الممارسين والأكاديميين ، وكذلك إستنباط الخصائص التي تساعد على تحديد خصائص لوحة القيادة في الشركات الصغيرة والمتوسطة . وقد خلصت نتائج الدراسة إلى الأتي :

- تعتبر لوحة التحكم مفيدة فقط إذا كانت البيانات التي تقدمها قيّمة ودقيقة وكاملة وذات صلة وفي الوقت المناسب ، وهذا ما تم ملاحظته بعد تحليل البحوث النظرية في إدارة الأداء و النهج في الشركات الصغيرة والمتوسطة ، بأن لوحات التحكم والتقاطها هي نفسها مهمة مثل تصميمها وميزاتها ؛
- قد تؤدي لوحات المعلومات إلى تأثيرات مختلفة بسبب زيادة المساءلة أو الضيق من المراقبة المستمرة ، هناك حاجة إلى البحث تحقق مما إذا كان هذا هو الحال وما يمكن أن تفعله المنظمات لتحقيق التوازن بين الفوائد وعيوبه المحتملة؛
- تمعنّت الدراسة في إتقاط مناطق إدارة التحكم الرئيسية مع دراسة الجوانب الداخلية والخارجية والاجتماعية والاقتصادية والثقافية لأنشطة الشركات الصغيرة والمتوسطة وبالمثل ، قصد التعامل مع الأداة الرئيسية للأداء الإدارة وهو تصميم لوحة التحكم وميزاتها ، حيث يُنظر إلى أن الإطار النظري مفيداً للباحثين المستقبليين لتطوير تركيزهم لنهج إدارة الأداء في الشركات الصغيرة والمتوسطة ، ومواصفات لوحة القيادة التصميم والميزات في الأدب الحديث ؛
- قدمت الدراسة مساهمتين هما . أولاً : مراجعة الأدبيات ولوحة المعلومات المحددة الميزات قد تقدم قيمة للممارسين ، الذين يفكرون في تنفيذ لوحات القيادة أو لأولئك الذين يرغبون في تحسين حلولهم الحالية ، ثانياً : يساهم في المشاريع الصغيرة والمتوسطة تصف لوحة العدادات الأدب من خلال تحديد عدد من مسارات البحث التي يمكن أن تعطي الزخم لهذه المنطقة التي لا تخضع للبحث الكافي ولكنها حرجة ؛

¹ -SAHRAOUI FatmaZahra . " Theoretical study of SMEs performance and dashboards specifications " Colloque national PORTÉE et LIMITES DU CONTRÔLE DE GESTION DANS LES PME ESC - Pôle Universitaire Koléa Le 24 juin 2018
<https://www.researchgate.net/publication/329371070> 03/05/2020

8- دراسة (BOUARIOUA RABIA ، 2019) بعنوان :

" La comptabilité par activité, l'activité au Coeur de la comptabilité de gestion "¹

يرى الباحثون في هذا المقال بوجود رفع مستوى الوعي ومشاركة الشركة الجزائرية في تطور المحاسبة الإدارية وفق المبدأ الثوري وهيكل التحليل المبتكر ، وهذا باللجوء إلى طريقة التكاليف على أساس النشاط (ABC) والتي سنستخدمها "المحاسبة القائمة على النشاط"، من خلال تحليل خريطة عمليات الشركة واستخدام المقابلات مع مديري العمليات ، تم تحديد الأنشطة التي تشكل كل من هذه مع التفاعلات بينهما تشتمل عملية الأعمال على أربعة أنشطة ، كل منها مكون من مهام لإجمالي ثلاث عشرة مهمة خاصة بهذه العملية ، حيث أختير التنفيذ داخل مؤسسة METALENG بعد الكشف عن مراحل تنفيذ المحاسبة القائمة على النشاط ، كما سمحت المقابلة مع الممثلين في العمليتين بتحديد دوافع الأنشطة وخصائصهم التكاليف ذات الصلة من ناحية ، والمحركات التي يستهلكها المشروع لكل نشاط ، وقد خلصت نتائج الدراسة إلى الآتي :

- عن طريق وحدة التخطيط والمراقبة الإدارية للشركة يتم إستعمال طريقة التكلفة الكاملة لحساب تكاليف مشاريعها ، فحسبت حصة المشروع من إجمالي التكاليف غير المباشرة للشركة بما يتناسب مع رقم الأعمال التي حققها المشروع مع إجمالي مبيعات الشركة ، تمثل التكاليف غير المباشرة بشكل أساسي استهلاك مراكز تكلفة توريد المكاتب ، والخدمات الخارجية ، الكادر الإداري وكذلك استهلاك المعدات المتاحة لهم لتلبية الاحتياجات؛

- من خلال مبدأ طريقة ABC " الأنشطة الأساسية تستهلك الموارد والمنتجات تستهلك الأنشطة "، تتبثق مفاهيم جديدة من تحليل التكلفة ، ومن خلال الأجزاء المختلفة لذلك خلص التواصل إلى أن إدخال النشاط إلى هيكل تحليل التكاليف مكنت الشركة من تطور المحاسبة الإدارية ، الفائدة التي تظهرها هذه الطريقة في أصل التكاليف وليس في طبيعتها تجعل من الممكن الحصول على مناورة على خفض التكاليف دون التأثير على جودة وظائف التكلفة ؛

- التمثيل العرضي للشركة من خلال العمليات التي تؤلفها يسمح لها بالقيام بما رؤية عالمية لأدائها ، تتبع كل من عملياتها هدفاً محدداً وتهدف إلى تحقيقه باستخدامه من سلسلة من الأنشطة المتجانسة ، وهذا يسمح للشركة بإدارة تحقيق أهدافها والحصول عليها سيطرة أفضل على أنشطتها لأنها لم تعد تدار بمعزل عن بعضها البعض ، الأمر الذي يفضلها تعزيز العمل الجماعي بالفعل من جهة ، ويجعل من الممكن اكتشاف وتمييز الأنشطة التي تخلق تكلفة كائن التكلفة لأولئك الذين لا يساهمون فيها ، هذا يساهم إلى حد كبير في تحسين خلق القيمة والتحسين المستمر ؛

- استخدام المحرّضات بدلاً من مفاتيح التوزيع العشوائي للتخصيص الموارد المستهلكة وتكاليف النشاط لتكلفة الأشياء تسمح بتوزيعات عادلة ، وبالتالي الحصول على تكاليف بدرجة عالية من الواقع ؛

¹ -BOUARIOUA RABIA et autres . " La comptabilité par activité, l'activité au Coeur de la comptabilité de gestion " , « Journal Économie des affaires et des finances, volume 04 , Numéro 01 , Juin 2019, P 269-284 », Université El Oued , Algérie
<https://www.asjp.cerist.dz/en/article/94743> 10/05/2020

9- دراسة (Magdalena Bochenek , 2019) بعنوان :

"BALANCED SCORECARD IN STRATEGIC MANAGEMENT PROCESS"¹

تقوم الدراسة من خلال العمل والتحليل النقدي الأدبي على وضع مقترح أصلي لتدابير متوازنة بطاقة النتائج لوحدة أو منظمة غير هادفة للربح مثل أحد المراكز المجتمعية في السوق البولندية ، فهي عبارة على مؤسسات تقوم على أساس نشاطها على التعاون مع المجتمع ، وخاصة على المستوى المحلي ، وإعتمد الباحث على صياغة نموذج مبسط من BSC للمؤسسة حيث تم عرض شروط الدور المنجز في الوحدة الاقتصادية ، كذلك دعم تنفيذ وتحقيق الإستراتيجيات في الوحدات غير الهادفة للربح وخلصت نتائج الدراسة إلى ما يلي :

- تنفيذ بطاقة BSC بشكل صحيح في مركز المجتمع سوف تسمح لتحديد خمس وجهات نظر أساسية: المستلمون ، إشراك الموظفين ، العمليات المالية ، الداخلية و التطور. هذه هي المجالات الرئيسية التي ينبغي أن تركز عليها المراكز المجتمعية لضمان التشغيل على المدى الطويل والفعال ، كذلك اعتبر المنظور المالي أقل أهمية من المستفيدين وإشراك الموظفين ، ولكن يجب أن نتذكر أنه بدون موارد مالية لا يمكن أن توجد مراكز مجتمعية ، المصدر الأساسي لها للتمويل هو الأموال الواردة من الدولة أو بعض المنح من الاتحاد الأوروبي وأنواع مختلفة من الرعاية ، وغالبًا ما يكون المستثمرون المحليون هم عن طيب خاطر دعم للثقافة والتقاليد ، ومع ذلك قد يبحث مديرو الوحدات على مصادر تمويل إضافية.

¹ -Magdalena Bochenek " BALANCED SCORECARD IN STRATEGIC MANAGEMENT PROCESS " *ODERN MANAGEMENT REVIEW, MMR, vol. XXIV, 26 (1/2019), March 2019*
<https://www.researchgate.net/publication/33350780426/08/2019>.

10- دراسة (Gregory Wegmann ، 2019) بعنوان :

**PRACTICES BASED ON ACTIVITY-BASED" A TYPOLOGY OF
COSTACCOUNTING COSTING – A STRATEGIC COST MANAGEMENT
APPROACH "1**

تتناول هذه المقالة تحليل مقترحات طرق محاسبة التكاليف مع جزء من فلسفة التكلفة على أساس النشاط (ABC) ، أغراض البحث لتحليل البعد الاستراتيجي للطرق وصف وبناء نموذج مفيد للمديرين ، يقود الباحث المناقشة إلى تصنيف رباعي الأبعاد (أصحاب المصلحة الخارجيون ، الطابع الزمني ، نحو تحسينات التكلفة ، نحو التبسيط للتكاليف) قائم على ثلاثة أهداف إستراتيجية مخصصة لنظم محاسبة التكاليف ، أساس البحث هو نظرية إدارة التكلفة الإستراتيجية التي نشأت منها فلسفة ABC ، فالمنهجية المطبقة من الباحث هي مراجعة الأدبيات الأكاديمية والمهنية ، حيث يوضح التصنيف المصمم نقاطاً مشتركة وأوجه تشابه بين الطرق لوحظ وأبعادها الإستراتيجية ، وبعض الطرق التي تمت دراستها هي أكثر أو أقل فائدة للممارسين ، وفقاً لوضعهم الشركات ، وقد خلصت نتائج الدراسة إلى الأتي :

- الدور المركزي للتكلفة الدوافع والعملية والمناهج متعددة الوظائف أمر أساسي لفهم هذا البعد الاستراتيجي ، درست المقالة إدارة التكلفة الإستراتيجية و التركيز على التكلفة طرق المحاسبة فيما يتعلق ABC ، حيث يظهر هذا الأخير بأنه أداة إستراتيجية لإدارة التكاليف :

* يساعد في قيادة كل خطوة الإستراتيجية ؛

* التحكم في تحقيق الأهداف الإستراتيجية ؛

* التحقق من صحة الفرضيات الإستراتيجية وخلق استراتيجيات جديدة؛

- أظهر البحث التنوع الكبير للتطبيقات الممكنة مع ABC و لذا فإن ثراء الطريقة يتجاوز حدودها الجوهرية . وهذا ما تجلّى في إبراز البحث ثلاثة أهداف رئيسية لـ ABC : التنوع عناصر التكلفة ، وتوسيع نطاق تحليل التكاليف ، وتحديد المستوى المناسب لتعقيد تحليل التكلفة. هذه الأهداف الثلاثة تتجسد في تصنيف ملفات تعريف ABC في أربع فئات: خارجية أصحاب المصلحة ، والزمنية ، والتكاليف التحسينات ، وتبسيط التكاليف؛

خرج الباحث بعدة توصيات أهمها ، ، يظهر أن أسلوب ABC مرّن بسهولة ويسمح بدمج العديد من الأبعاد المشار إليها ، على سبيل المثال يمكن لـ ABC الذي يعتمد على العملاء يمكن دمجها مع نسخة مبسطة من الطريقة ، بالإضافة إلى ذلك فإن يبدو أن الطريقة مكتملة لأنظمة محاسبة التكاليف يمكن تعديلها حسب الأهداف المنشودة. يمكن لـ ABC المستندة إلى الوقت إكمال نظام كامل أو جزئي لإدارة التكلفة من خلال استخدام محركات الوقت لتحليل علاقات العملاء. هذه المرونة كما يؤدي إلى خطر تخفيف ABC واستجواب جدا تصنيف ممارسات محاسبة التكاليف مبادئ الطريقة ،على سبيل المثال نسخة مبسطة من ABC قد تبدو متناقضة مع مبدأ البحث عن تكلفة أدق تحليل يتناغم و ABC متناقضة مع الوقت .

1 -Gregory Wegmann . " A TYPOLOGY OF COST ACCOUNTING PRACTICES BASED ON ACTIVITY-BASED COSTING – A STRATEGIC COST MANAGEMENT APPROACH " , Asia-Pacific Management Accounting Journal, Volume 14 Issue 2 , 31 August 2019
<http://arionline.uitm.edu.my/ojs/index.php/APMAJ/article/view/922> 05/05/2020

11- دراسة (K. Bugwandeem، M. Ungerer ، 2019) بعنوان :

"EXPLORING THE DESIGN OF PERFORMANCE DASHBOARDS IN RELATION TO ACHIEVING ORGANISATIONAL STRATEGIC GOALS "¹

يهدف الباحثون في هذه الدراسة إلى إكتشاف تصاميم للوحات القيادة والأداء لقدرتها على المساعدة في تنفيذ إستراتيجية المنظمة وتحقيق أهدافها ، وشمل ذلك مراقبة لوحات المعلومات في المؤسسة بالمقارنة مع المعايير النظرية لتصميم لوحة القيادة ، مع التركيز على مجالات محتوى لوحة القيادة ، والتحليل ، والمؤثرات البصرية ، والوظائف ، والمنصات ، حيث شمل مجتمع الدراسة ثمانية مشاركين يعملون لدى شركة تصنيع في مقابلات متعمقة ، فكان المشاركون متنوعين فيما يتعلق بتعيينهم وأدوارهم ومسؤولياتهم في المنظمة ، مما أدى إلى عينة تمثل المنظمة بأكملها هذه المقابلات قدم معلومات كافية لسد فجوة البحث ، واعتبر البحث الإستطلاعي وثيق الصلة بهذه الدراسة. وقد خلصت نتائج الدراسة إلى الآتي :

- كشفت الدراسة أن المديرين أصبحوا يعتمدون بشكل متزايد على لوحات المعلومات ، ومع ذلك ليست كل المنظمات قادرة على تطويرها بنجاح. الفوائد الملموسة للوحات القيادة هي واضح ، حتى عندما تكون الشركات في المراحل الأولى من BI ، حيث كانت فجوة البحث المحددة أن هناك الحد الأدنى من دراسات الحالة حول الاستخدام الناجح للوحات القيادة في شركات التصنيع التي قد تساعد في ذلك تحديد معايير تصميمها كأداة لتحقيق الأهداف الإستراتيجية التنظيمية؛

- استخدام نموذج نضج المعلومات المهنية كأداة لتقييم نضج المنظمة ، معظم الأعمال تم العثور على الوحدات بين مرحلتين "الرضيع" و "المراهق". تستخدم المنظمة في الغالب أدوات مراقبة بسيطة ، مع تقدم البعض في استخدام وظيفة التنقل لأسفل، حيث تستخدم المؤسسة بطاقات تسجيل الأداء للتواصل مع الإستراتيجية ولوحات التحكم لتحسين الأعمال الأداء على أساس أكثر تواترا ، حيث جنت المنظمة فوائد لوحات القيادة والتي يمكن تحديدها بشكل كبير عبر كفاءة الطاقة ، وخفض التكاليف ، وخفض الخسائر ، والالتزام بالخطط ، وتوفير التكاليف اللوجستية؛

- ركز هذا البحث على لوحات المعلومات التشغيلية لضمان التواصل بين الأهداف الإستراتيجية كل مستوى تنظيمي. ثم إغلاق الفجوة البحثية من خلال الحصول على معايير التصميم النظري للوحات المعلومات ، ودمج المعايير مع أفضل الممارسات على أساس البحوث التي أجريت في شركة التصنيع ، كذلك ساهمة لوحات المعلومات كعامل مساهم في الإنتاج القياسي الذي حققته المنظمة في السنة المالية السابقة من جهة . و تحسين الكفاءة في المؤسسة وفي الطريقة التي تُدار بها المخاوف قبل أن تتصاعد إلى مشكلة أكبر من جهة أخرى ؛

وقد وصى الباحث على أنه يجب أن يكون محتوى لوحة القيادة هو المعلمة الرئيسية ومصدر المعلومات التي ترتبط بمؤشرات الأداء الرئيسية لوحدة الأعمال وإستراتيجية المنظمة. تعزيز لوحة القيادة من خلال تضمين يمكن أن تكون الخسائر المالية المرتبطة بالأداء الضعيف قوية ، حيث يفهم المستخدمون تأثيرها والحاجة الملحة لإصلاحه. يجب أن تكون المعلومات في لوحات المعلومات دقيقة وموثوقة وذات صلة ؛ ويتم تحقيق ذلك من خلال ضمان دمج خطوط الأساس والعلاقات في لوحة القيادة.

¹ -K. Bugwandeem ، M. Ungerer, " EXPLORING THE DESIGN OF PERFORMANCE DASHBOARDS IN RELATION TO ACHIEVING ORGANISATIONAL STRATEGIC GOALS" . *South African Journal of Industrial Engineering* August 2019 Vol 30(2), pp 161-175.

<https://www.researchgate.net/publication/335626029>29/04/2020.

12- دراسة (Simon ALCOUFFE ، 2019) بعنوان :

" La faible diffusion des innovations en contrôle de gestion est-elle vraiment paradoxale ? Une méta-analyse du lien entre diversité des produits et adoption de la méthode ABC "¹

قام الباحثون في هذا المقال بدراسة مفارقة الانتشار المنخفض للأبحاث على الابتكارات في الرقابة الإدارية الإستراتيجية ، اخترنا أن نعلم على حالة العلاقة بين تنوع المنتج وتبني طريقة دراسة التكاليف على أساس النشاط (ABC) ، أجريت التحليلات الفوقية التي أجريت في هذه الدراسة باستخدام وحدات الماكرو ، حيث من بين 159 بحثًا تم تحديدها مبدئيًا ، احتفظنا فقط بالدراسات الكمية التي تبحث في العلاقة بين تنوع المنتج وتبني ABC وإعطاء معلومات كافية للسماح لنا بتنفيذ العلاجات اللازمة للتحليل الكمي ، تتكون المجموعة النهائية من 24 دراسة تفي بمعايير الاختيار هذه لحد خطر حدوث أخطاء في الاختيار ، ومع حزم التحليل التلوي Stata 13 تم تنفيذ المقالات سابقًا في Excel ، وهي المرة الأولى بشكل فردي من قبل باحثين للفريق ، ومرة ثانية بشكل جماعي لحل جميع الفوارق التي تم الكشف عنها خلال من الترميز الأول ، أجرى اثنان من مؤلفي المقالة مجموعة الدراسة وعملية الاختيار بشكل منفصل قبل تجميع ومناقشة النتائج من أجل الوصول لتقارب الكمال ، وقد خلصت نتائج الدراسة إلى الأتي :

- تمثل هذه المقالة مساهمة مهمة في الأدبيات وذلك بتقليص فجوتين رئيسيتين ، تتعلق الفجوة الأولى "بمفارقة" الابتكارات في الرقابة الإدارية وتعلق الفجوة الثانية بالمعرفة المتراكمة للعوامل اعتماد هذه الابتكارات نفسها ، من خلال تنفيذ التحليل التلوي حول العلاقة بين تنوع المنتج وتبني ABC لـ 24 دراسة سابقة ، حيث سمحت لنا معالجة هذه الحالة الرمزية من الأدب لإلقاء الضوء على حالة المعرفة وحدودها وفرصها للبحث في المستقبل ، بالإضافة إلى ذلك على المستوى الإداري ، حاولنا تنوير الممارسين على نوع التنوع المنتجات التي تبرر تطبيق طريقة ABC .
- مثل أي بحث ، هذه المقالة لها قيود ، أولاً بسبب المعلومات في بعض الأحيان الدراسات المحدودة المدرجة في التحليل التلوي ، وأخطاء أخذ العينات فقط و يمكن التحكم في تحيز النشر. النقص في صحة البنيات له على سبيل المثال لا يمكن تصحيحه ، بالإضافة إلى ذلك قد توجد عوامل مربكة أخرى (حجم الشركة ، تدريب المديرين ، وما إلى ذلك) ولكن لا يمكن تضمينه في التحليل بسبب نقص المعلومات المتاحة في المقالات المركبة ، ثانيًا لا يسمح التحليل التلوي الكمي الذي تم إجراؤه؛
- بالنسبة للدراسات التي تركز فقط على الكيانات عملية ، العلاقة بين التنوع وتبني طريقة ABC ليست كبيرة إيجابية من الخطأ النوع الأول 10٪. قد يكون هناك تفاعل بين الصناعة ومستوى التحليل. هذه يمكن الكشف عن التفاعل باستخدام الانحدار التلوي ولكن ، من المستحيل تنفيذ هذه الطريقة مع المتغيرات الفئوية أو ثنائية التفرع ؛
- خرج الباحث بعدة نقاط أهمها ، أولاً المفهوم الرئيسي في هذا البحث هو "كفاية" ، مبدأ أن نظام التكاليف يجب أن تكون متماشية مع متغيرات سياقية معينة لكي تكون المنظمة فعالة ، الغالبية العظمى من الدراسات على محددات التبني من ABC - بالإضافة إلى 24 دراسة في العينة - . هذه الدراسات نفترض أنه من غير المحتمل أن أ اعتماد نظام تكاليف غير فعال وتستخدم على المدى الطويل في المنظمة عقلاني ، ثانيًا يعتمد التحكم في الإدارة نظرة عقلانية لسلوك المنظمات التي بموجبها اعتماد الابتكارات لتلبي الاحتياجات التقنية. هو الحال بالنسبة لجميع المقالات التي تشكل الجسم من التحليل التلوي لدينا ، هذه النظرة التقنية العقلانية لظاهرة التبني محدودة وقد أظهرت العديد من الدراسات أن أشكال العقلانية الأخرى يمكن أن تتدخل (التشابه المحامي والفصري ، والألعاب الجهات الفاعلة ومنطق السلطة ، وما إلى ذلك).

¹ -Simon ALCOUFFE et autres . " La faible diffusion des innovations en contrôle de gestion est-elle vraiment paradoxale ? Une méta-analyse du lien entre diversité des produits et adoption de la méthode ABC " , Comptabilité – Contrôle – Audit / Tome 25 – Volume 1 – Avril 2019 (p. 133 à 164) <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-02124677/> 09/05/2020

أسلوب ترقية المبيعات والإصغاء للزبون ومحاولة تحقيق الرضا للزبون كون المركز لا يكسب حصة سوقية كبيرة تجعله يسيطر على سوق التموين بالزفت (وجود منافسين) .

02- دراسة (سارة عزازية ، 2017) بعنوان:

"تكاملي نظامي التكاليف والإدارة على أساس الأنشطة واستخدامها في نظام تقييم الأداء الشامل وفقا لبطاقة العلامات المتوازنة دراسة - حالة - " ¹

يرى الباحث في هذه الرسالة إمكانية تطبيق نظامي التكاليف والإدارة على أساس الأنشطة على شركة مناجم الفوسفات -تيسة- محل الدراسة ، وتحليل مخرجاتها لاستخدامها في المحاور الأربعة للأداء الممثلة لبطاقة العلامات المتوازنة لقياس وتقييم شامل للأداء ، وإعتمد الباحث منهج دراسة الحالة في تغطية الجزء التطبيقي للدراسة ، مع إجراء مجموعة من اللقاءات والمقابلات الشخصية مع المدراء في الإدارة العليا والوسطى للمؤسسة ، بالإضافة إلى ذلك تم تجميع التقارير الداخلية و الخارجية للمؤسسة وذلك بناء على بيانات سنة 2014 ، حيث تركزت الدراسة على استخدام مخرجات نظام (ABC/M) كمداخلات لقياس الأداء المتوازن ، وخلصت النتائج إلى :

- يوفر تطبيق نظام ABC عدة مزايا للمؤسسة كتحديد تكلفة المنتجات ، عملية التسعير، الرقابة على التكاليف ، أما البيانات الناتجة عنه تمنح فهما أفضل لمقاييس الأداء كصافي الربح ، كما تسمح بزيادة الشفافية والكفاءة بأنشطة المؤسسة ، وذلك باستبعاد الأنشطة غيرالضرورية نتيجة إعادة هندسة العمليات ، كذلك استخدام المعلومات الكلفية التي يوفرها نظام التكاليف على أساس الأنشطة يسمح بإدارةأنشطة المؤسسة لغايات تطوير منتجاتها وتعزيز تنافسيتها وربحيتها وفقا لنظام الإدارة على أساسالأنشطة ؛
- إن تكامل نظامي التكاليف والإدارة على أساس الأنشطة وفقا لنظام إدارة التكاليف على أساسالأنشطة تعبر عن معلومات مالية وغير مالية تغطي اتجاهات إستراتيجية متنوعة (زبائن،عمليات داخلية، مالية) تستخدم بمحاور مختلفة أحدهما محور تقييم الأداء ، والتكامل يوفر معلومات تعد الأساس في ترشيدالقرارات الإدارية المرتبطة بالتسعير، تطوير المنتجات، فهم أحسن لربحية المنتجات والزبائن،وتطوير وتحسين الإنتاج ؛
- تعدعلاقة السبب- النتيجة أحد أهم العلاقات التي على أساسها يتم تحديد نوعية مقاييس الأداء التشغيلية المكونة لمحاور بطاقة العلامات المتوازنة للأداء الأربعة ، حيث تمكن تلك العلاقة من صياغة مترابطة للمحاورومقاييسها، ومن ثم تعد ترجمة واقعية لإستراتيجية المؤسسة الاقتصادية ، وتعتبر البطاقة أداء لقياس الأداء المالي الحالي، متمثلة بالمقاييس المالية للأداء،والأداء المستقبلي الذي ينعكس من خلال نتائج الأداء للمحاور الثلاثةالأخرى التي تركزتمقاييسها بشكل أساسي على عوامل التشغيل والاستخدام الأمثل للموارد ؛

¹ - سارة عزازية ، تكامل نظامي التكاليف والإدارة على أساس الأنشطة واستخدامها في نظام تقييم الأداء الشامل وفقا لبطاقة العلامات المتوازنة دراسة - حالة-، رسالة دكتوراه ، جامعة باجي مختار عنابة ، الجزائر ، 2017 . رابط الموقع :

<https://www.ccdz.cerist.dz/admin/notice.php?id=0000000000000857767000000> . 2020/05/16

- أغنى نظامي (ABC/M) نظام تقييم الأداء وفقا لنموذج بطاقة العلامات المتوازنة من خلال توفيره لمعلومات تشغيلية مساندة للمعلومات المالية بهدف تكوين صورة واضحة وشاملة عن الأداء، مما ساعد المدراء بكافة مستوياتهم على تصحيح نقاط الخلل والقصور وكذلك تنمية نقاط التميز لأجل تحقيق الأهداف الإستراتيجية والتشغيلية للمؤسسات الاقتصادية ، أي تحقيق أسلوب جديد لتقييم الأداء وفق المعطيات الجديدة والقائمة على المقاييس المالية وغير المالية ، من خلال إعداد نظامي (ABC/M) حيث أن هذه الأنظمة تبين مقدار التكاليف الحقيقية للمنتجات و العمليات ، بالإضافة إلى كيفية تحقيق تلك التكاليف من خلال تحليل الأنشطة التي لها علاقة مع هذه المهمة ؛

وقد وصى الباحث بسعي مديري المؤسسات الاقتصادية لاتباع خطوات فورية نحو تبني تطبيق نظام بطاقة العلامات المتوازنة للاستفادة من مزاياه كأداة لقياس وتقييم الأداء الشامل، وتطوير نظم التكاليف والمحاسبة الإدارية في المؤسسات الاقتصادية لتوفير البيانات اللازمة التي تدعم القدرة التنافسية للمنتج، ذلك من خلال تبني نظامي التكاليف والإدارة على أساس الأنشطة (ABC/M) لكونها أكثر ملائمة للمؤسسات الاقتصادية المعاصرة.

03- دراسة (Azzouz Elhamma ، 2019) بعنوان :

" Impact de la taille sur les outils modernes du contrôle de gestion : cas de l'ABC et du BSC au Maroc " ¹

يسلط صاحب المقال دراسته على الرقابة الإدارية بالإعتماد على أداتين حديثتين هما التكاليف على أساس النشاط (ABC) وبطاقة الأداء المتوازن (BSC) ، أجريت دراسة تجريبية على 62 شركة في المغرب منها 52 شركة كبرى والباقي شركات متوسطة وصغيرة ، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بإعداد إستبانة لجمع البيانات الأولية لتحليلها بالبرنامج الإحصائي Spss ، حيث طلب من المحييين الإشارة باستخدام مقياس دلالات تفاضلية من خمس نقاط ، تتراوح من "1: تكامل ضعيف جداً" إلى "5: تكامل شديد القوة" ، لقياس أي مدى تدمج لوحات التحكم الرئيسية للشركة المؤشرات من الفئات الأربع - المحاور الأربعة - لـ BSC ، حيث كلما زادت الدرجة الكلية (من 20 نقطة) ، كلما ارتفع لوحة القيادة "متوازنة" وتقارب BSC والعكس صحيح ، ولقياس حجم الأعمال (TAILL) ، هناك ثلاثة أنواع من المؤشرات أو المعلامات تستخدم عادة: رأس المال ، دوران أو عدد الموظفين العاملين بالشركات ، في سياق هذه الدراسة إحتفظ بالمؤشر الثالث أسباب توافر معلومات التوظيف ، وقد خلصت نتائج الدراسة إلى الآتي :

- تعتمد الشركات المدروسة على طريقة ABC حسب الحجم في تقدير التكاليف ، فتم اختبار الاستقلال من مربع كاي لاختبار الارتباط بين المتغير "اعتماد طريقة ABC" و متغير "الحجم" ، وصولاً إلى توافق هذه النتيجة مع نتائج العديد من الدراسات البحثية التي وفقاً لها حجم الشركات التي تتبنى ABC أكبر من الشركات التي لا تتبناها ، أي تحقق من صحة الفرضية H1 (حجم الشركات التي تتبنى ABC أكبر من الشركات الذين لا يتبنونها) من خلال إختيار الانحدار اللوجستي الثنائي 1 ؛ - تعتمد غالبية الشركات التي تمت دراستها على لوحات تحكم تتضمن مؤشرات مالية (دوران ، نتائج ، تدفقات نقدية ، إلخ) ، أكثر من نصف الشركات الكبرى تعمل على دمج الحجم بين هذه المؤشرات "بقوة" أو "قوية جداً" في لوحات العدادات ، وكنسبة أكبر من الشركات الصغيرة والمتوسطة تدمج لوحات العدادات SME المزيد من المقاييس الأمور المالية ، بشكل عام يختلف محتوى

¹Azzouz Elhamma . " Impact de la taille sur les outils modernes du contrôle de gestion : cas de l'ABC et du BSC au Maroc " , Journal de performance des entreprises algériennes . Volume 03 . 2013 . <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/10058> 17/05/2020

لوحات المعلومات من شركة إلى أخرى في حسب الحجم، لكن لوحات المعلومات للشركات الكبيرة هي أكثر "متوازنة" و"متباينة" من الشركات الصغيرة والمتوسطة؛

- لاختبار الفرضية H2 (لوحات المعلومات أكثر توازناً وتقترب من BSC مثل حجم الشركات مهم) ، استخدم الباحث الانحدار الخطي لموازنة لوحات العدادات وفقاً للحجم حيث الحجم ليس له تأثير كبير على تكامل المؤشرات المالية، هذا الأخير بغض النظر عما إذا كان الحجم كبيراً أم متوسطاً أم صغيراً ، ومع ذلك فإن المحاور الثلاثة الأخرى ترتبط ارتباطاً إيجابياً وملحوظاً بالحجم ، وصولاً إلى أن الشركات مدعوة أيضاً للتمييز بين المؤشرات المتكاملة في لوحة القيادة؛
- لوحات المعلومات التي اعتمدها الشركات التي تمت دراستها هي "غير متوازنة" بشكل عام و "غير متميز" ، يتم اعتماد لوحات العدادات التي تقارب BSC أكثر من الشركات الكبيرة ، وهذه هي الشركات التي تعتمد ABC التي تستخدم لوحات عدادات متوازنة أقرب إلى BSC؛

الفصل الرابع:

الدراسة التطبيقية

تمهيد :

يتناول هذا المبحث دراسة وتحليل أثر مساهمة الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير على قياس و تقييم الأداء الإستراتيجي للمؤسسة باستخدام أساليب الملاحظة و المقابلة و التقارير و الوثائق و المجالات التي تصدرها المؤسسات تعد غير كافية للإجابة على إشكالية و مختلف التساؤلات المطروحة، لذا لجأ الباحث إلى تدعيم الدراسة باستبيان من اجل الحصول على المعلومات بشكل مباشر، والحصول على نتائج دقيقة لعينة الدراسة ومن هيم كن تعميمها على مجتمع البحث لذلك تم الإعتماد على أداة الإستبيان مع استخدام الأساليب الإحصائية لتحليل البيانات و الوصول إلى النتائج باستخدام برنامج SPSS V22 ، وأمام صعوبة دراسة عدد كبير من المؤسسات الاقتصادية و التي تطبق الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير وهذا راجع لصعوبة الإتصال وإجراء المقابلات وتوزيع الإستبيانات مع المؤسسات المطبقة للأدوات ، فقد إقتصرت الدراسة على ستة مؤسسات إقتصادية عاملة في الجنوب الشرقي للجزائر و المتمثلة في كل من مؤسسة (G.M.S SARL , HALLIBURNTON,SONATRACH) ، حيث تم تقسيم المبحث إلى ثلاث مباحث أساسية ، تتناول في المبحث الأول طرق و أدوات الدراسة عرض لنتائج الدراسة و إختبار الفرضيات بعد إجراء التحليلات الإحصائية ، أما المبحث الثالث من أجل مناقشة النتائج المتوصل إليها .

المبحث الأول : طرق وأدوات الدراسة :

يتناول هذا المبحث الطريقة والأدوات المعتمدة لإجازه هذه الأطروحة، حيث تتضمن المنهجية التي اعتمدت في الدراسة، و مجتمع الدراسة وعينيتها، والأدوات المستخدمة وأساليب المعالجة الإحصائية للبيانات التي جمعت، واختبار صدق الأدوات وثباتها.

المطلب الأول : طريقة الدراسة

للتعرف على طريقة الدراسة المتبعة سنتطرق إلى محورين مهمين هما :

أولا - منهجية الدراسة ومصادر جمع البيانات

● منهجية الدراسة :

تمحور إشكالية الدراسة حول معرفة والبحث عن مدي استخدام الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير ومدى مساهمتها في قياس و تقييم أداء المؤسسات الإقتصادية في الجنوب الشرقي من الجزائر، حيث يريد الباحث أن يبحث عن أهم الأبعاد التي تساهم في تقييم و قياس أداء الإستراتيجي للمؤسسة باستخدام الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير ؛ وبما أن طبيعة الإشكالية وأهدافها وفرضياتها قد مثلت المعطيات الموضوعية لاختيار المنهج الملائم لإجازه هذه الدراسة، وقد مرت منهجية هذه الدراسة بمرحلتين هلم:

✓ الجزء النظري للدراسة :

حيث استخدم المنهج الوصفي من أجل بناء وصياغة الأسس النظرية للأدوات الحديثة لمراقبة التسيير والأداء الإستراتيجي، وكيف تساهم هذه الأدوات في تقييم الأداء الإستراتيجي .

✓ الجزء التطبيقي للدراسة :

حيث استخدم المنهج الوصفي من أجل بناء وصياغة الأسس النظرية للأدوات الحديثة لمراقبة التسيير والأداء الإستراتيجي ، وكيف تساهم هذه الأدوات في تقييم الأداء الإستراتيجي في هذه المرحلة استخدم المنهج الوصفي التحليلي من اجل تشخيص المشكلة و تحليلها واختبارالفرضيات، ومن أجل جمع البيانات لوصف الظاهرة والقياس الكمي لإتجاهات المؤسسات الإقتصادية الجزائرية قيد الدراسة ومدى تطبيقها لأدوات حديثة لمراقبة التسيير على المدى الطويل للوصول لقياس وتقييم مؤشرات الأداء، هدف هذا المنهج و وصف الظاهرة وصفا دقيقا وتعبيرا نوعيا وكميا، وكذلك تحليل الظاهرة واكتشاف العلاقة بين أبعادها من اجل الوصول إلى استنتاجات تساهم بمعالجة الواقع، ومن هذا المنطلق تم القيام بدراسة ميدانية عن طريق توزيع استبيان، وإجراء مقابلة، بالإضافة إلى الاعتماد على وثائق وتقارير المؤسسة.

● مصادر جمع البيانات :

من اجل الحصول على البيانات والمعلومات اعتمد الباحث على نوعين من المصادر وهي كالتالي :

✓ المصادر الأولية (الرئيسية) :

وقد اعتمد الباحث في المصادر الأولية على مصدرين رئيسيين وهما :

المقابلة :

ومن اجل بريق أهداف الدراسة وجمع البيانات اللازمة فقد تم إجراء مقابلة منظمة مع مسؤولي الإدارتين العليا و الوسطى - وخاصة مصلحة مراقبة التسيير لدى المؤسسات بدرجة أولى والمصالح الرئيسية الأخرى بدرجة ثانية (مصلحة المالية والمحاسبة ، مصلحة التسويق ، مصلحة الجودة ، مصلحة الموارد البشرية) .

وقد تم تزويدنا بالمعلومات الوافرة على الأدوات التقليدية المستعملة أو الأدوات الحديثة إن وجدت وتقدم شروحات على واقع تطبيق الأدوات النظم المتعددة داخل المؤسسة، وكذلك تم الإجابة عن نموذج المقابلة (أنظر الملحق رقم ...)

✚ الاستبيان (الإستبانة):

ولاستكمال الجانب التطبيقي للدراسة وعند عدم كفاية المعلومات الموجودة في المقابلة فقد تم تصميم استمارة استبيان (انظر الملحق رقم) حيث يشتمل مفردات عينة الدراسة التي عبرت عن آرائها و إتجاهاتها من خلال الإجابة على فقرات الأسئلة التي هي تعتبر أيضا مصدر رئيسي لجمع مثل هاتهن البيانات .

✓ المصادر الثانوية :

حيث تم الاعتماد على الكتب العلمية والدراسات السابقة من رسائل جامعية وبحوث منشورة في المجالات الدورات العلمية والمواقع الالكترونية، كذلك فقد تم كنا من الحصول على بعض الوثائق الالكترونية من مجلات وتقارير سنوية تابعة للمؤسسات قيد الدراسة .

ثانيا - مجتمع وعينة الدراسة :

• مجتمع الدراسة:

سوف نوضح في هذا الفرع من ما يتكون مجتمع الدراسة وعينة الدراسة كالتالي :

بعد عمل مسح شامل للدراسات السابقة التي تعالج موضوع الدراسة من أطروحات ومقالات وطنية وأجنبية، وقد اخترنا عينة من هذه الدراسات واعتمدنا عليها كفكرة للدراسة التطبيقية، فبالرغم من أن في البداية كانت رغبة الباحث حول فكرة أن تكون الدراسة شبة شاملة تتمثل في عينة كبيرة من المؤسسات الاقتصادية العاملة في الجزائر التي تطبق نظم والأدوات الحديثة لمراقبة التسيير مهما كان نشاط، وطبيعة، وحجم، ونوع هذه المؤسسة، أي أن المؤسسة تطبق نظم والأدوات ولوجزئيا، وبذلك تعطي رؤى شاملة عن واقع تطبيق هذه الأدوات في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ومدى تأثيرها ومساهمتها في تقييم وقياس الأداء لهذه المؤسسات، ولمعرفة المؤسسات التي تطبق الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير فقد اعتمدنا على معلومات المؤسسات الاقتصادية التي تملك أو تسعى إلى إمتلاك نظام إدارة الجودة و المواصفات العالمية إيزو 9001 إصدار 2008 في الجنوب الشرقي من الجزائر، وهذا راجع لأهمية هذا النظام و التي تكمن في التحسين المستمر للأداء بهدف تخفيض التكاليف و الإستجابة لمتطلبات العملاء بتوفير المنتج بالكميات و الجودة المطلوبتين في الوقت والمكان المناسبين¹ ، حيث تسعى هذه المؤسسات إلى تطبيق إحدى أداة حديثة لمراقبة التسيير أو أكثر مثل (نظام التكاليف على أساس الأنشطة ABC ، لوحة القيادة TB ، بطاقة الأداء المتوازن BSC إلخ) .

ومن هنا كانت فكرة البحث أن يكون ميداني عن طريق استعمال المقابلة المباشرة المنظمة لواقع تطبيق الأدوات الحديثة على تحسين مؤشرات أداء المؤسسة وإجراء مقارنة بين النتائج المتحصل عليها بين مجموع المؤسسات، لأنتقييم وقياس الأداء و الأداء الإستراتيجي يختلف من مؤسسة إلى أخرى فليس كل المؤسسات تطبق جميع أبعاد الأدوات و هنا جوهر الاختلاف في دراستنا، ونظرا لعدة ظروفأحالت دون الوصول إلى المبتغي المرغوب في عدد المؤسسات عينة الدراسة ومن بين هذه الظروف وسيلة الاتصال بهذه المؤسسات وإجراء المقابلات والحصول على وثائق المؤسسة و إقتصار البحث إلا في المؤسسات محل الدراسة والتي يوضحها الجدول رقم (21/04) .

1 - داني الكبير نصيرة ، داني الكبير معاشو ، واقع تطبيق نظام إدارة الجودة و شهادة الإيزو 9001 في المؤسسات الصناعية الجزائرية، المجلة المغربية للإقتصاد و المانجمنت ، المجلد

03، العدد 01، جامعة ماسكارا، الجزائر ، 2016، ص07

الفصل الرابع : الدراسة التطبيقية

الجدول رقم (04 /24): مجموعة معلومات على المؤسسات محل الدراسة

| الرقم | إسم المؤسسة | مكان النشاط | ولاية النشاط |
|-------|---|--------------------|--------------|
| 01 | HALLIBURTON Production | بلدية حاسي مسعود | ولاية ورقلة |
| 02 | SONATRAC Production | دائرة تقرت | ولاية ورقلة |
| 03 | مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب (G.M.S) | بلدية أوماش | ولاية بسكرة |
| 04 | SARL BAKKAR TRAVAUX PUBLIQUE | بلدية وادي العنقدة | ولاية الوادي |
| 05 | SARL SOUFIA INDUSTRIE ALIMENTAIRE MINOTERIE | بلدية البيضاء | ولاية الوادي |
| 06 | مؤسسة بيسكو فروي (Biscofruits) | منطقة النشاطات | ولاية بسكرة |

المصدر : من إعداد الباحث .

● عينة الدراسة:

وبعد زيارة ميدانية لم يقارب 20 مؤسسة المطبقة للأدوات الحديثة بطرق مباشرة أو غير مباشرة وجد الباحث صعوبة في إجراء المقابلة مع المسؤولين المستخدمين للأدوات فمعظم مبرراتهم كانت "ليس لدي الوقت لإجراء مقابلة تعالي مرة أخرى ، لقد أتيت في وقت غير مناسب" ،... ، فمعظم المؤسسات اعتذرت على إجراء المقابلة واستقر الأمر إلا على المؤسسات المذكورة في الجدول رقم (21/04) ، و التي أبدت استعدادها التام لتقدم يد المساعدة ووجدنا فيها كل التسهيلات و هي مؤسسات التي تمتلك أو تسعى إلى إمتلاك إيزو 9001 إصدار 2008 ، ومرجعنا أصبحت عينة الدراسة تستهدف فئة المديرين والمستخدمين النهائيين للأدوات الحديثة و الموظفين في المؤسسات الاقتصادية المتواجدة في إقليم الجنوب الشرقيمن الجزائر، وبعد إجراء المقابلة مع مسؤولي إدارة ومصالحة مراقبة التسيير يكتفي الباحث بأجوبة المقابلة وخاصة في تأثير الأدوات على الأداء والأداء الإستراتيجي ، فتم اللجوء إلى دراسة إحصائية وذلك بتصميم استب طيفو وتوزيعها على عينة من الموظفين المستخدمين ل لأدوات الحديثة لمراقبة التسيير في المؤسسات المذكورة في الجدول رقم (21/04) ، كعينة مستهدفة أي استهداف الإدارة العليا والإدارة الوسطي حسب هرم الإدارة، وهذا نظرا لاعتقاد الباحث بان هذه العينة لدم معرفة كافية عن موضوع الدراسة وبإمكانهم تعبئة الاستبانة بكل موضوعية ودقة عالية، والجدول رقم (22/04) ، يلخص وضعية توزيع الاستبيلن كما يلي :

الجدول رقم (04 /25): نتائج توزيع الإستهيبان على المؤسسات

| الإستهيبان الصالحة | | الإستهيبان المستعبدة | | الإستهيبان المسترجعة | | الإستهيبان الموزعة | | المؤسسات عينة الدراسة | |
|--------------------|-------|----------------------|-------|----------------------|-------|--------------------|-------|-----------------------|---------------|
| النسبة | العدد | النسبة | العدد | النسبة | العدد | النسبة | العدد | | |
| %75 | 30 | %2.5 | 01 | %77.5 | 31 | %22 | 40 | HALLIBURNTON | مؤسسات كبرى |
| %57.5 | 23 | %25 | 10 | %82.5 | 33 | %22 | 40 | SONATRACH | |
| %83.33 | 25 | %10 | 03 | %93.33 | 28 | %17 | 30 | G.M.SSARL | مؤسسات متوسطة |
| %70 | 21 | %13.33 | 04 | %83.33 | 25 | %17 | 30 | SARL BAKKAR | |
| %90 | 18 | %10 | 02 | %100 | 20 | %11 | 20 | SARL SOUFIA | مؤسسات صغيرة |
| %100 | 20 | %0 | 00 | %100 | 20 | %11 | 20 | Biscofruits | |
| %76.11 | 137 | %11.11 | 20 | %87.22 | 157 | %100 | 180 | المجموع | |

المصدر : من إعداد الباحث بناء على نتائج توزيع الإستهيبان .

من خلال الجدول رقم (22/04) نستنتج ان عدد أوراق الاستبيان التي تم توزيعها على جميع المؤسسات قد بلغت 180 إستبيانوا استرجعت منها 169 استبيان، وهو يمثل ما نسبته 70.4% من إجمالي الاستبيانات الموزعة، في المقابل 23 ورقة إستبيان لم يتم استرجاعها، وبعد مراجعتها وفحصها والتأكد من صلاحيتها من اجل التحليل الإحصائي تبين لنا أن هناك 20 ورقة استبيان تم استبعادها لعدم صلاحيتها و هذا بسبب عدم إتمام الإجابة على كل الأسئلة، فتشكلت بذلك نسبة الاستبيانات المستبعدة 11.11%، وبالتالي تبقى عدد الاستبيانات الخاضعة للتحليل لـ 137 ورقة استبيان صالحة ما نسبته 76.11% من مجموع أوراق الاستبيان الموزعة، وهي موزعة على كل من المؤسسات الإقتصادية حسب التدرج مؤسسات كبرى 40 ورقة استبيان ، و مؤسسات 30 ورقة استبيان والأخيرة المؤسسات الصغرى 20 ورقة استبيان ، وهذا راجع لحجم المؤسسات في السوق ، حيث جاءت في المرتبة الأولى مؤسسة Halliburton بـ 30 إستبيان صالح ، والمرتبة الثانية مؤسسة G.M.SSARL بـ 25 ورقة استبيان صالحة، ثم المؤسسات الأجنبية وهي الأقل توزيعا حيث جاءت في المرتبة الثالثة مؤسسة SONATRAC بـ 23 ورقة استبيان صالحة، و جاءت في المرتبة الرابعة مؤسسة SARL BAKKAR بـ 21 ورقة استبيان صالحة، و جاءت في المرتبة الخامسة مؤسسة Biscofruits بـ 20 ورقة استبيان صالحة، وفي المرتبة السادسة والأخيرة كانت مؤسسة SARL SOUFIA بـ 18 ورقة إستبيان صالحة .

ثالثا - متغيرات الدراسة :

لتحديد متغيرات الدراسة اعتمد الباحث في متغيرات الدراسة المستقلة على (الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير) والمتغير التابع على (قياس أداء الإستراتيجي للمؤسسة)، وهذا إستنادا إلى البحوث السابقة القليلة التي تطرقت إلى موضوع تطبيق أكثر من أداة من الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير وأثره على تقييم و قياس الأداء الإستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية .

● المتغيرات المستقلة :

سوف يتمثل المتغير المستقلة في الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير كمتغيرات مستقلة حيث نظرنا لها سابقا في الفصل الأول على أنها أدوات تساهم في وضع التكامل بين المؤشرات المالية و الغير مالية ، حيث لم تعد تسمح هذه الأدوات بأن يقتصر دور مراقبة التسيير على مجرد تنشيط التسيير من خلال النتائج ، بل يجب عليها مراقبة العوامل التنافسية للمنظمة¹ ، ولقياس هذا المتغير فقد إعتدنا على دمج وتكامل بين أداتين هما (التكاليف على أساس الأنشطة ABC ، بطاقة الأداء المتوازن BSC)، وصولا إلى دمج ABC ضمن الأبعاد الخمسة لطاقة الأداء المتوازن BSC

● المتغيرات التابعة :

يتمثل المتغير التابع في الأداء الإستراتيجي للمؤسسة ومؤشراته تعتبر المتغيرات التابعة، ولقد استعرض الباحث أساليب الاستفادة من قياس الأداء الإستراتيجي في الفصل الثاني وذلك في نهاية العملية التسييرية قصد تصحيح الانحرافات وتجنب الإجراءات والقرارات التي أنتجت هذه الإنزلاقات في المراحل المقبلة، كذلك بالاعتماد على الدراسات السابقة التي أظهرت تعدد و إختلاف في مؤشرات الأداء المعتمدة من دراسة إلى أخرى، فكل دراسة تنظر إلى الأداء الإستراتيجي لها من حيث الهدف من الدراسة من حيث تركيزه على بعد أو أبعاد محددة ، بالإضافة إلى ذلك فهناك عوامل مرتبطة بمكان إجراء الدراسة الميدانية .

¹ -De la villarmois.O, Le contrôle du réseau bancaire : exploration de la faisabilité et de la pertinence d'une démarche de comparaison des unités opérationnelles, Thèse Doctorat Université des science et technologies de Lille, janvier 1999, non publiée, p 06

ومن خلال الدراسات السابقة وقع اختيارنا على المتغيرات المستقلة والتابعة لتشكيل متغيرات لم وذج الدراسة وهم كالتالي :

✓ المتغير المستقل : البعد المالي ، بعد العملاء ، بعد العمليات الداخلية ، بعد التعلم والنمو ، البعد البيئي و الاجتماعي .

✓ المتغير التابع : الأداء الإستراتيجي للمؤسسة .

المطلب الثاني : أدوات الدراسة

كما تطرقنا إلي ه سابقا فقد اعتمد الباحث على المقابلة، والاستبيان، التقارير والوثائق ففي ا لمبحث الأول من الفصل التطبيقي تطرق الباحث إلى دراسة حالة المؤسسات المذكورة في الجدول رقم (21/04) عن طريق إجراء المقابلة (الملحق رقم 01) والاستفادة من تقارير المؤسسات، وذلك لتبنيها أسئلة المقابلة إلى مسؤول إدارة مراقبة التسيير أو المصلحة المكلفة بذلك بدرجة أولى ثم باقي المصالح بدرجة أقل ، وذلك من أجل اكتشاف الحقائق والوصول إلى نتائج صحيحة وقريبة من واقع الظاهرة محل الدراسة، كذلك حتى لا تكون هناك إصدار للأحكام المسبقة وتكون النتائج ذات دلالة وحتى يمكننا في الأخير المقارنة بين المقابلة والاستبيان، وبعد الحصول على المعلومات الكمية والإجابة على أسئلة المقابلة قام الباحث بدراسة بفتح ليلية لاستنباط نقاط القوة والضعف لمدي استخدام الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير أو السعي لتطبيقها ، وجميع المعلومات الفنية على المؤسسات المذكورة في الجدول رقم (21/04) من حجمها ونشاطها ونوعها (وطنية أو أجنبية) وبداية تطبيق الأدوات وتكلفته خلال فترة أربعة السنوات بداية من 2018 إلى غاية 2022 أي دراسة واقع تطبيق الأدوات قبل تنفيذه وبعد تنفيذه وما مدي مساهمتها في قياس وقياس مؤشرات أداء الإستراتيجي المؤسسة، حيث بوصلنا على مؤشرات الأداء من مجالات وتقارير المؤسسة التي ساعدتنا في تفصي الحقائق والتأكد من معلومات إجابات عينة الدراسة وكذلك موقعها الالكتروني من بين المؤشرات (رقم الأعمال ، إجمالي الأصول ، مجموع تكاليف الأنشطة ، النتيجة الصافية ، عدد الزبائن ، إستهلاك السنة ، المخزون ، عدد العمال، عدد الإطارات)، هذه الدراسة التحليلية لم تكن كافية للخروج بنتائج مقنعة عن مدي مساهمة استخدام الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير في قياس وتحسين أداء المؤسسة الإستراتيجي داخلها ؛

ومن اجل تصميم أداة قياس تتوفر على دلالات تحتوي على صدق وثبات مقبولة، فقد تم تطوير استبيان وذلك بتحديد الأبعاد الرئيسية للدراسة- الأبعاد الخمسة - التي تمثل مدي تطبيق الأدوات الحديثة كمتغيرات مستقلة فرعية، وأيضا تحديد الأبعاد التي تعبر عن مؤشرات أداء الإستراتيجي المؤسسة كمتغير تابع وقد تم اختصار المتغيرات لمعرفة واقعة العلاقة الارتباطية .

أولا - مكونات أداة الدراسة :

قام الباحث بتصميم الاستبيان من خلال الدراسات السابقة و الاستفادة منها في تشكيل أقسام و محاور الاستبيان ، وبعد عرض الاستبيان على أساتذة كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير وخاصة المتخصصين منهم في هذا المجال ، ومعرفة مدي صدق الاستبيان وبعد توجيهم المشرف واقتراحات عدة من الأساتذة خاصة المتخصصين منهم في مراقبة التسيير ، تم التقييد والتعديل في عبارات الاستبيان وخروجها في شكلها النهائي (الملحق رقم 02)، مع الأخذ بعين العبارات بتفليص عدد الأسئلة وتركيزها كونها تستهدف الإدارتين العليا والوسطى - مدراء ورؤساء مصالح و مسؤولين كبار في المؤسسات - ، و هؤلاء لديهم مسؤوليات كبيرة لا يجدون الوقت الكافي لتعبئة الاستبيان ، وقد تكونت الاستبيان من قسمين هما :

الفصل الرابع : الدراسة التطبيقية

• القسم الأول :

خصص لمعرفة البيانات العامة لأشخاص المعنيين بالإستبيان - عينة الدراسة - ، والذي تضمن (الوظيفة، سنوات الخبرة ، المستوى و المؤهل العلمي إلخ) ، حيث يحتوي على 6 فقرات توضيحية ، و سنوضح ذلك في الجدول رقم (23/04)

• القسم الثاني :

خصص لتقييم مدى تطبيق و إستخدام الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير بالنسبة للمؤسسات الإقتصادية الجزائرية كعينة للدراسة ، ومدى مساهمتها في تقييم و قياس الأداء الإستراتيجي ، ويتكون من محورين رئيسية هما كالتالي :

✓ المحور الأول :

هذا المحور يوضح الدمج بين الأداة التي تم تطبيقها في هذا البحث ، و هما (التكاليف على أساس الأنشطة ABC ، بطاقة الأداء المتوازن BSC) ، حيث أدرجة الأداة الأولى ABC ضمن فقرات و جمل الأداة الثانية والتي ظهرت على شكل المتغيرات التالية :

➤ المتغير الأول : الذي خصص لدراسة البعد المالي ، واشتملت على 7 عبارات و جري قياسها من 1-7

➤ المتغير الثاني : الذي خصص لدراسة البعد العملاء- الزبائن- ، واشتملت على 7 عبارات و جري قياسها من 8-14

➤ المتغير الثالث : الذي خصص لدراسة العمليات الداخلية ، واشتملت على 7 عبارات و جري قياسها من 15-21

➤ المتغير الرابع : الذي خصص لدراسة التعلم والنمو ، واشتملت على 7 عبارات و جري قياسها من 22-28

➤ المتغير الخامس : الذي خصص لدراسة البعد البيئي و الإجتماعي ، واشتملت على 7 عبارات و جري قياسها من 29-35

✓ المحور الثاني :

هذا المحور يوضح و يساهم في إظهار مؤشرات قياس الأداء الإستراتيجي لدى المؤسسات التي وضعت كعينة للدراسة

➤ المتغير الأول : الذي خصص لدراسة و تقييم الأداء الإستراتيجي ، و إشتملت على 7 عبارات و جري قياسها من 36-42

و الجدول الموالي يلخص كيفية هيكله فقرات الإستبيان :

الجدول رقم (04 / 26):هيكله الإستبيان وتوزيع فقراته على المحاور

| العدد | النسبة | المتغير | المتغيرات الفرعية | عدد الفقرات |
|--------------|------------------------|---------------------------------|---|-------------|
| القسم الأول | معلومات ديموغرافية | معلومات شخصية | الجنس ، العمر ، الفئة الوظيفية ، المؤهل العلمي ، الخبرة المهنية | 06 |
| القسم الثاني | المحور الأول | الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير | البعد المالي للمؤسسة | 07 |
| | | | البعد العملاء للمؤسسة | 07 |
| | | | البعد العمليات الداخلية للمؤسسة | 07 |
| | | | البعد التعلم والنمو للمؤسسة | 07 |
| | | | البعد البيئي و الإجتماعي للمؤسسة | 07 |
| | المحور الثاني | أداء المؤسسة | الأداء الإستراتيجي للمؤسسة | 07 |
| 48 | إجمالي فقرات الإستبيان | | | |

المصدر : من إعداد الباحث بناء على نموذج الإستبيان .

ثانيا - سلم قياس المستخدم :

بما أن الدراسة تعتمد على تحليل آراء أفراد عينة الدراسة وإجاباتهم على فقرات الإستبيان ، وبذلك نحصل على معلومات نوعية، ومن أجل تحويله إلى معلومات النوعية إلى كمية لتطبيق مختلف أدوات وأساليب إحصائية، من الإعتداد على مقياس ليكرت الخماسي (Scale Likert) ، التي تتناسب مع مثل هكذا دراسات، حيث تم استخدام مقياس ليكرت منذ عام 1932 م وكان ذلك بواسطة الدكتور likert rensis وهو من أشهر المقاييس استخداما نظرا لسهولة تطبيقه وتحليل نتائجه، فمن خلال هذا المقياس نستطيع معرفة اتجاهات وآراء ومواقف الأشخاص أي معرفة الرأي الشخصي من العبارات التي يقرؤها الشخص تحت الدراسة، ومن أمام كل عبارة يوجد سلم تحدد علي الدرجات التي تعرب عن اتجاه الفرد نحو هذه العبارة، وعلى العموم تحدد درجة سلم ليكرت الخماسي كما يلي :

الجدول رقم (04 / 27): مقياس ليكرت الخماسي

| الوزن | أوافق بشدة | أوافق | محايد | لا أوافق | لا أوافق بشدة |
|--------|------------|-------|-------|----------|---------------|
| الدرجة | 05 | 04 | 03 | 02 | 01 |

المصدر: عبد الفتاح عز، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام spss ، الجزء الثالث : موضوعات مختلفة 542 . لتحديد المحك المعتمد في الدراسة فقد تم تحديد طول الخلايا في مقياس ليكرت الخماسي من خلال حساب المدى بين درجات المقياس (4 = 1 - 5) من ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية أي (0.80 = 5/4) وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (بداية المقياس وهي واحد صحيح) و ذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية ، وهكذا أصبح طول الخلايا كما هو موضح في الجدول الهلالي :

الجدول رقم (04 / 28): المحك المعتمد في الدراسة

| طول الخلية | الوزن النسبي المقابا | درجة الموافقة | درجة التطبيق |
|---------------------|----------------------|---------------|--------------|
| من 1 - 1.80 | من 20% - 36% | لا أوافق بشدة | عالية جدا |
| أكبر من 1.80 - 2.60 | أكبر من 36% - 52% | لا أوافق | عالية |
| أكبر من 2.60 - 3.40 | أكبر من 52% - 68% | محايد | متوسطة |
| أكبر من 3.40 - 4.20 | أكبر من 68% - 84% | أوافق | ضعيفة |
| أكبر من 4.20 - 5 | أكبر من 84% - 100% | أوافق بشدة | ضعيفة جدا |

المصدر: عبد الفتاح عز، سبق ذكره ، 543 .

ثالثا - أساليب المعالجة الإحصائية المستخدمة في الدراسة :

للوصول إلى نتائج الدراسة الميدانية ومن أجل وصف و تحليل ، و قياس إجابات أفراد عينة الدراسة على الإستبيان، فقد تم الاستعانة بحزمة البرامج الإحصائية لعدة ميادين منها العلوم الإجتماعية و الإنسانية نسخة (SPSS v22) لتحليل بيانات الإستبيان والحصول على النتائج المطلوبة لخدمة أهداف وفرضيات الدراسة، و من ثمت هذه الدراسة الأساليب الإحصائية التالية :

- المتوسط الحسابي: والذي تم استخدامه لتحديد استجابة مفردات العينة لمتغيرات الدراسة .

- الإنحراف المعياري: لقياس درجة تباعد الإجابات عن المتوسط الحسابي ، ويوضح أيضا تشتت الحاصل في إجابات أفراد العينة، حيث أنها كلما إقتربت من الصفر دلت على تركيز الإجابات وعدم تشتتها والعكس صحيح.

- اختبار معامل الثبات ألفا كرونباخ (alpha cronbbach) ؛

- تحليل الإنحار المتعدد للتعرف على أي المتغيرات المستقلة أكثر تأثراً على المتغير التابع؛
 - تحليلاً لإنحار خطي البسيط للوقوف على اثر المتغير المستقل على المتغير التابع ؛
 - اختبار f إختبار معنوية نموذج الإنحار المتوصل إليه ؛
 - إستخدام التكرارات والنسب المثوية لمعرفة خصائص العينة، باعتباره مقياس يمكننا من التعرف على كل من الصفات الشخصية
 والوظيفية لأفراد عينة الدراسة المستهدفة؛

- اختبار ANOVA الأحادي (Anova Way-One) لأكثر من عيني؛
 - اختبار T لعينتين مستقلتين (Test –T samples Independent) لإختبار مدى وجود الفروق في استخدام
 وتطبيق الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير في تقييم الأداء الإستراتيجي للمؤسسات الإقتصادية الجزائرية .

المطلب الثالث : دراسة واقع تطبيق الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير عن طريق قراءة المؤشرات للمؤسسات الإقتصادية

بالجزائر

في ضوء ما تطرقنا له في الفصل الثاني - حيث تطرقنا فيه للأدوات الحديثة الثلاث - و للتعرف على مدى إستعمال المؤسسات
 الإقتصادية الجزائرية للأدوات الحديثة لمراقبة التسيير ، وذلك من خلال جملة من المؤشرات الدالة على ذلك و التي نعرضها حسب
 كل بعد من الأبعاد ، وتجسيدها على الوجود الميداني :

أولاً - دراسة الحالة على المؤسسات الكبرى (SONATRACH ، HALLIBURNTON)

• تقييم المحور المالي :

تعمل أغلبية المؤسسات الإقتصادية من خلال أنشطتها إلى العادية إلى نمو و رفع قيمة إيراداتها النقدية - الربحية - و الذي
 يظهر في الغالب في النتيجة الصافية السنوية ، الأمر الذي يسعى البعد المالي إلى قياسه ، وسنركز في هذا الجزء على المؤشرات
 التي تستعملها وتتواجد في أغلبية المؤسسات التي تستعملها المؤسسات ، و الموضحة كالتالي :
 ✓ **مؤشر معدل دوران الأصول** : وهو مؤشر يعتمد على زيادة مبيعات المؤسسة من خلال قياس قدرة المؤسسة على إستغلال
 كافة الأصول المتاحة ، وبين هل المؤسسة تستخدم موجوداتها بكفاءة عالية والذي يحسب بالعلاقة التالية :

$$\text{معدل دوران الأصول} = \frac{\text{صافي المبيعات}}{\text{إجمالي الأصول}}$$

وهو ما يوضحه الجدول رقم (29/04) لدراسة تطور إيرادات كل من مؤسستي HALLIBURNTON و SONATRACH على التوالي خلال الفترة الممتدة من 2018 إلى غاية 2022 ، فالمؤسسة الأجنبية رقم أعمالها تجاوزت
 عتبة 8000 مليار دينار في سنة 2018 حيث حقق 8246 مليار دينار ، ولاحظنا زيادة بعد ذلك إلى أن وصل 10300 مليار
 دينار في سنة 2022 أي إلى أعلى قيمة لها ، وبعدها تماهى كحالة إستثنائية حيث وصل رقم الأعمال كأدنى قيمة له
 7299.8 مليار دج في سنة 2020 ، أما بالحديث على المؤسسة الوطنية رقم أعمالها تجاوزت عتبة 5500 مليار دينار في سنة
 2018 حيث حقق 5756 مليار دج ، مع ملاحظة أن رقم الأعمال في تحسن من سنة بعد أخرى وصولاً إلى 10592 مليار
 دج خلال سنة 2022 أي إرتفاع مستمر في الفترة محل الدراسة بإستثنائي 2020 حد أدنى بقيمة 3980 دج .

الفصل الرابع : الدراسة التطبيقية

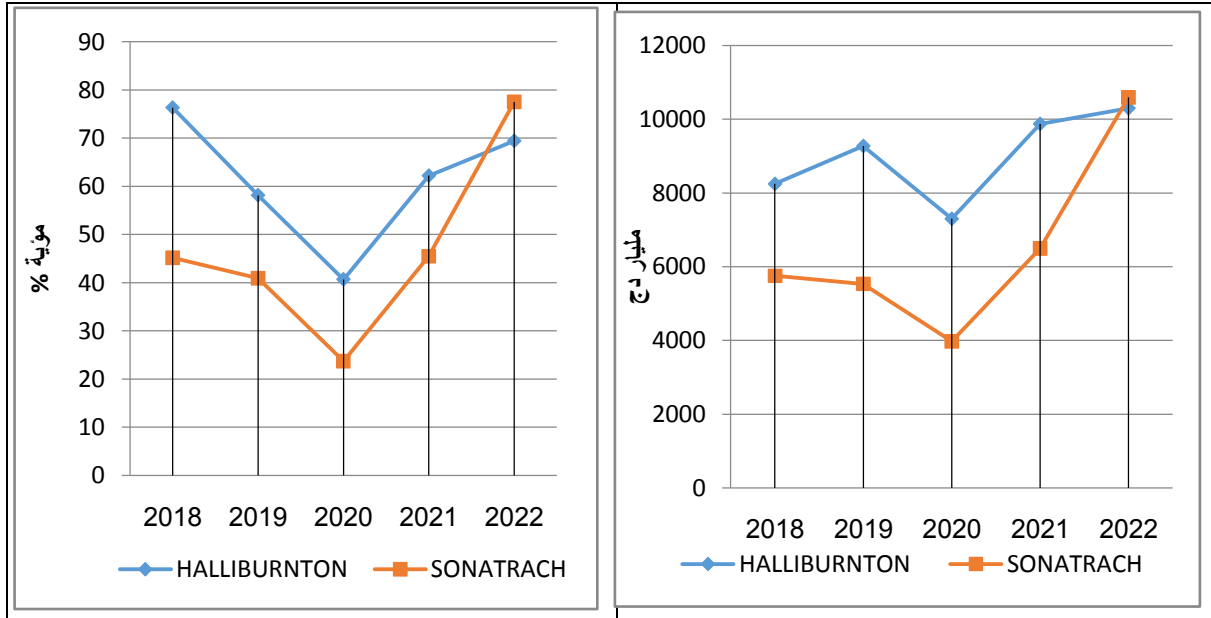
الجدول رقم (04 /29): معدل دوران الأصول مقارنة بتطور رقم الأعمال الإجمالي للفترة من 2018-2022(مليار دج)

| 2022 | 2021 | 2020 | 2019 | 2018 | المعلومات | إسم المؤسسة |
|-------|--------|--------|--------|-------|---------------|--------------|
| 10300 | 9875.8 | 7299.8 | 9274.5 | 8246 | رقم الأعمال | HALLIBURNTON |
| 14832 | 15872 | 17932 | 15945 | 10801 | إجمالي الأصول | |
| 69.44 | 62.22 | 40.70 | 58.16 | 76.34 | المعدل % | |
| 10592 | 6494 | 3980 | 5537 | 5756 | رقم الأعمال | SONATRACH |
| 13663 | 14281 | 16782 | 13522 | 12747 | إجمالي الأصول | |
| 77.52 | 45.47 | 23.71 | 40.94 | 45.15 | المعدل % | |

الشكل رقم (04 /40): تطور رقم الأعمال الإجمالي لمؤسستي الشكل رقم (04 /39): معدل دوران الأصول لدى مؤسستي

SONATRACH,SONATRACH

HALLIBURNTON,HALLIBURNTON



المصدر : من إعداد الباحث بناء على وثائق مصلحة المالية والمحاسبة .

التحليل الأولي لمؤسسة HALLIBURNTON يظهر أن سنة 2019 كانت سنة مميزة حيث حققت فيها أكبر إيرادات للمؤسسة و هو ما أكدته الشكل رقم (46/04) بعدها تراجعت إيرادات المؤسسة إلى 9274.5 مليار دج ، لكن بالحديث على معدل دوران الأصول فقد لاحظنا في الشكل رقم (45/04) انخفاض المعدل من 76.34% إلى 40.70% وهذا راجع لإستغلال غير الأمثل لأصولها المتاحة ، وهذا راجع للأسباب التالية :

- إستعانة المؤسسة الأجنبية بمخابر عالمية لتطوير منتجاتها مما سمح في زيادة على الطلب عليها .
- الإستراتيجية الداخلية للمؤسسة في تحويل ما يقارب 30% من أرباحها إلى أصول إستثمارية طويلة الأجل للتوسع داخل الدولة .
- دخول منافس عالمي جديد Schlumberger للسوق المحلية بعد إستحواذه على شركة EMAY المتخصصة في إنتاج المواد الكيميائية التي تساهم في عملية حفر الآبار البترولية .

الفصل الرابع : الدراسة التطبيقية

- تراجع إيرادات المؤسسة في سنتين الأخيرتين للدراسة راجع إلى آثار السلبية التي خلفتها جائحة كوفيد 19 و ما نتج عليه من تراجع في الإنتاج السوق العالمي للنفط .
- التحليل الثاني لمؤسسة SONATRACH يظهر الشكل رقم (46/04) أن إيرادات المؤسسة في تزايد تدريج بداية من سنة 2018 إلى غاية 2022 حيث حققت في هذه الأخيرة أكبر إيرادات للمؤسسة والتي بلغ 10592 مليار دينار بفارق 6612 مليار دج عن السنة الأولى محل الدراسة ، و هو ما يفسره الشكل رقم (45/04) أن معدل دوران الأصول نسبته متوسط لكنها مرتفعة باستمرار من سنة إلى أخرى بإستثناء سنة 2020 حيث وصل إلى 32.71% ، و هذا راجع إلى :
 - التجديد الدوري للمؤسسة لأصولها و خاصة وحدات الإنتاج ، وصولا إلى تطوير بعضها بتكنولوجيا الحديثة .
 - الإستراتيجية التوسعية للشركة الأم (مجمع الطاقة الجزائري) بالوصول إلى إستثمار 39 مليار دولار ، مما ساهم في تحسن الإنتاج لدى فروع الشركة.
 - دخول محطة الضغط الرابعة لميدغاز حيز الخدمة كوحدة جديدة ، أدى للمنشأة إلى ستعزز قدرات تزويد إسبانيا بالغاز الطبيعي .
 - زيادة الطلب في السوق العالمي للمحروقات على منتوجي (الغاز الطبيعي ، البترول الخام) ، الذي ساهم في رفع الإنتاج لدى المؤسسة ، الذي أدى بدوره إلى زيادة الإيرادات .

✓ **مؤشر تخفيض التكاليف وتحسين الإنتاج** : وهو مؤشر الذي يعبر على إستراتيجية المؤسسة المستقبلية و إلى ما تصبو إليه ، ويتم تحديد هذا المؤشر من خلال نسبة الربح الصافي المحقق من طرف المؤسسة والذي يحسب بالعلاقة التالية :

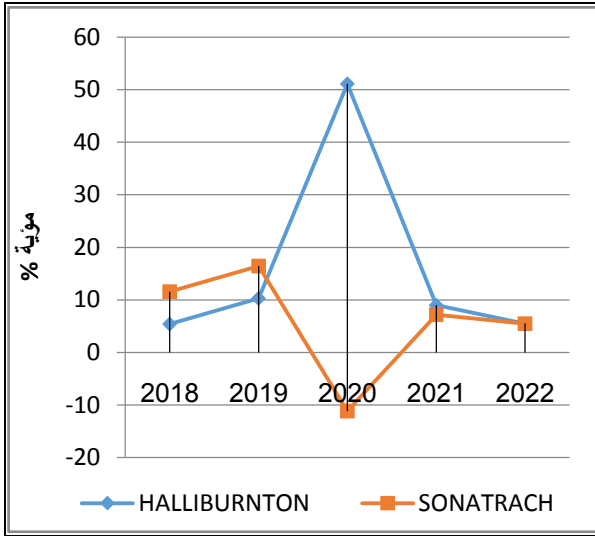
$$\text{الربح الصافي} = 100 \times \frac{\text{الربح للسنة } (n+1) - \text{الربح للسنة } (n)}{\text{الربح للسنة } (n)}$$

يوضحه الجدول رقم (30/04) الذي يدرس إجمالي التكاليف لكل من مؤسستي HALLIBURNTON و SONATRACH على التوالي خلال الفترة الممتدة من 2018 إلى غاية 2022 ، فالمؤسسة الأجنبية تكاليفها تجاوز عتبة 9000 مليار دينار في سنة 2018 حيث تحملت 9856 مليار دينار ، ولاحظنا إرتفاع طفيف بعد ذلك إلى أن وصل 11523 مليار دينار في سنة 2022 أي إلى أعلى قيمة ، مع وجود تناقص حاد للتكاليف في 2020 ، أما بالحديث على المؤسسة الوطنية فإجمالي تكاليفها تجاوز عتبة 6000 مليار دينار في سنة 2018 حيث تحملت 6264 مليار دج ، مع ملاحظة أن التكاليف في السنوات الأخيرة محل الدراسة مستمرة في التزايد وصولا إلى 9944 مليار دج خلال سنة 2022 .

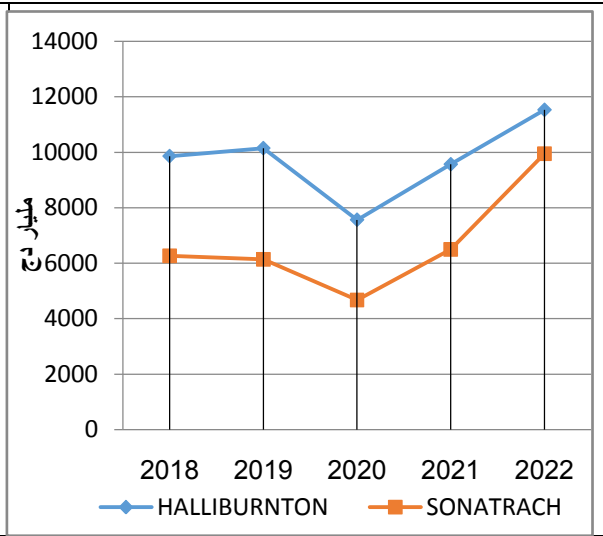
الجدول رقم (30 /04):معدل تخفيض التكاليف وتحسين الإنتاج مقارنة بالإجمالي التكاليف للفترة من 2018-2022(مليار دج)

| 2022 | 2021 | 2020 | 2019 | 2018 | المعلومات | إسم المؤسسة |
|-------|-------|--------|-------|-------|-----------------|--------------|
| 11523 | 9562 | 7562 | 10142 | 9856 | إجمالي التكاليف | HALLIBURNTON |
| 2100 | 895 | 148 | 985 | 1820 | الربح | |
| 5.48 | 9.70 | 51.09 | 10.29 | 5.41 | المعدل % | |
| 9944 | 6495 | 4673 | 6141 | 6264 | إجمالي التكاليف | SONATRACH |
| 1798 | 812 | -416 | 373 | 541 | الربح | |
| 5.53. | 7.199 | -11.16 | 16.46 | 11.57 | المعدل % | |

الشكل رقم (47/04): معدل صافي الربح لدى مؤسستي SONATRACH و HALLIBURNTON



الشكل رقم (41/04): تطور إجمالي التكاليف لمؤسستي SONATRACH و HALLIBURNTON



المصدر : من إعداد الباحث بناء على وثائق مصلحة المالية والمحاسبة .

التحليل الأولي لمؤسسة HALLIBURNTON يظهر الشكل رقم (48/04) أن تكاليفها تقريبا ثابت خلال سنوات محل الدراسة حيث أكبر قيمة تكاليف تحملتها سنة 2022 بقيمة 11523 مليار دج ، وهذا ما يفسر ثبات معدل صافي الربحية تقريبا و وصوله إلى أقصى درجات له في سنة 2020 بنسبة 51.24 % و هو ما لوحظ في الشكل رقم (47/04) ، لكن بعد ذلك شهدت المؤسسة تزايد في ربحيتها بقيمة 2100 مليار دج ما بين سنتي 2021-2022 ، وهو ما ساهم في تحاوي معدل الربحية ليصل إلى نسبة 5.48 % و هذا راجع لسببين :

- إستغلال الأمثل للمؤسسة لوسائلها الخاصة (مثل وسائل النقل ، أدوات الصيانة إلخ) وعدم الإعتماد على الخواص ساهم بدرجة كبيرة بعدم زيادة التكاليف .
- إستراتيجية Variable costs التي تتمركز عليها المؤسسة ، وذلك بالإعتماد على التكاليف المتغيرة أكثر من التكاليف الثابتة ، و المترتبة بعملية الإنتاج المباشرة .
- نقص الإنتاج الذي يرجع سببه لنقص الطلب على منتجات المؤسسة في السنتين الأخيرتين من الدراسة ، أدى بدوره إلى إنخفاض التكاليف وتراجع الربحية لدى المؤسسة .
- إقطاع جزء من الأرباح لتخصيصه لمواجهة مخلفات جائحة كوفيد 19 و أثارها السلبية .

التحليل الثاني لمؤسسة SONATRACH يظهر جليا في الشكل رقم (48/04) إنخفاض ملحوظ في إجمالي التكاليف التي كانت في أعلى قيمة لها سنة 2018 حيث وصلت قيمة الإنخفاض في التكاليف التي تحملها المؤسسة الوطنية ، مقارنة بين سنتي 2018-2020 بـ 1591 مليار دج ، و الذي لم يساهم بدوره في إرتفاع ربحيتها خاصة في سنة 2020 حققة فيه المؤسسة سارة بقيمة 416 دج ، وهو ما يفسر وصول معدل الربحية إلى أدنى نسبة له بـ 11.16 % و الموضح في الشكل رقم (47/04) ، بعدها لاحظنا تزايد منخفض في الربحية بداية من سنة 2021 إلى غاية 2022 حيث حققت فيها أكبر ربحية للمؤسسة والتي بلغ 1798 مليار دج لسنة 2022 ، وهذا سبب تراجع معدل الربحية إلى 5.31 % ، وهذا راجع لعدة أسباب منها :

الفصل الرابع : الدراسة التطبيقية

- إستثمار طويل المدى في هياكل المؤسسة الداخلية ، وجعل الخواص والمؤسسات الأجنبية ضمن آخر حلول .
- إستراتيجية المحكمة في تخفيض التكاليف ضمن سياسة المؤسسة ، والتي تعطي نتائجها كل سنة بعد أخرى .
- مواجهة المجمع البترولي (الشركة الأم) جائحة كوفيد 19 بقرارات صارمة وجريئة مكنتها من تحقيق نتائج مقبولة مما أعطى أولوية للفروع المباشرة في عملية الإنتاج ، كذلك نظامها الداخلي المرن الذي ساهم في خفض تكاليف المؤسسة ومواكبة المستجدات .

● تقييم محور العملاء :

تسعى المؤسسات الناجحة إلى رؤية أداؤها الإستراتيجي ومدى تطبيقها بأعين العملاء ، وذلك عن طريق وجود صيغة عملية توفر آلية عمل للوصول إلى الإختيار الناجح للوصول للعملاء ، و تتابع المؤسسات التحولات والتغيرات الحاصلة في رؤية الزبائن وما تقدمه المؤسسة من سلع وخدمات¹ ، ولربط بين البعدين الأول والثاني ومدى تأثير ذلك وسنوضحه في ما يلي :

✓ **مؤشر الحصة السوقية** : تعمل أغلبية المؤسسات على تقديم خدمات والتي من خلال يمكن الحكم على مدى نجاعتها ، وذلك من خلال الجودة في المنتج ، زمن التسليم ، حجم الثقة في المتعامل ، كل هذه العوامل وعوامل أخرى بدورها تساهم في رفع أو خفض الحصة السوقية ، و هو مؤشر يمكن التعبير عليه من المعدل النمو السنوي للمبيعات ، وهو ما يعبر عن زيادة في حجم المبيعات وبالتالي زيادة في الحصة السوقية من سنة إلى أخرى ، وهو ما يدور أرباحا و إيرادات تسمح بتغطية التكاليف من جهة و بالإستمرار من جهة أخرى ، و يحسب هذا المؤشر بالعلاقة التالية :

$$\text{معدل نمو الحصة السوقية} = \frac{\text{مبيعات للسنة } (n+1) - \text{مبيعات للسنة } (n)}{\text{مبيعات للسنة } (n)} \times 100$$

وهو ما يوضحه الجدول رقم (31/04) الذي يدرس إجمالي المبيعات لكل من مؤسستي HALLIBURNTON و SONATRACH على التوالي خلال الفترة الممتدة من 2018 إلى غاية 2022 ، فالمؤسسة الأجنبية مبيعاتها تجاوزت عتبة 8000 مليار دينار في سنة 2018 حيث وصلت مبيعاتها إلى 8246 مليار دينار كأعلى قيمة لها ، ولاحظنا تراجعها بعد ذلك إلى أن وصل 7299.8 مليار دينار في سنة 2020 أي إلى أضعف قيمة ، بعد تحسن تدريجي في السنوات الأخيرة محل الدراسة ، أما بالحدوث على المؤسسة الوطنية فإجمالي المبيعات تجاوزت عتبة 5000 مليار دينار في سنة 2018 حيث حقق 5756 مليار دج والسنتين المتواليتين تراجع كبير ، مع ملاحظة السنتين الأخيرتين أن قفزة نوعية في المبيعات وصولا إلى 10592 مليار دج خلال سنة 2022 .

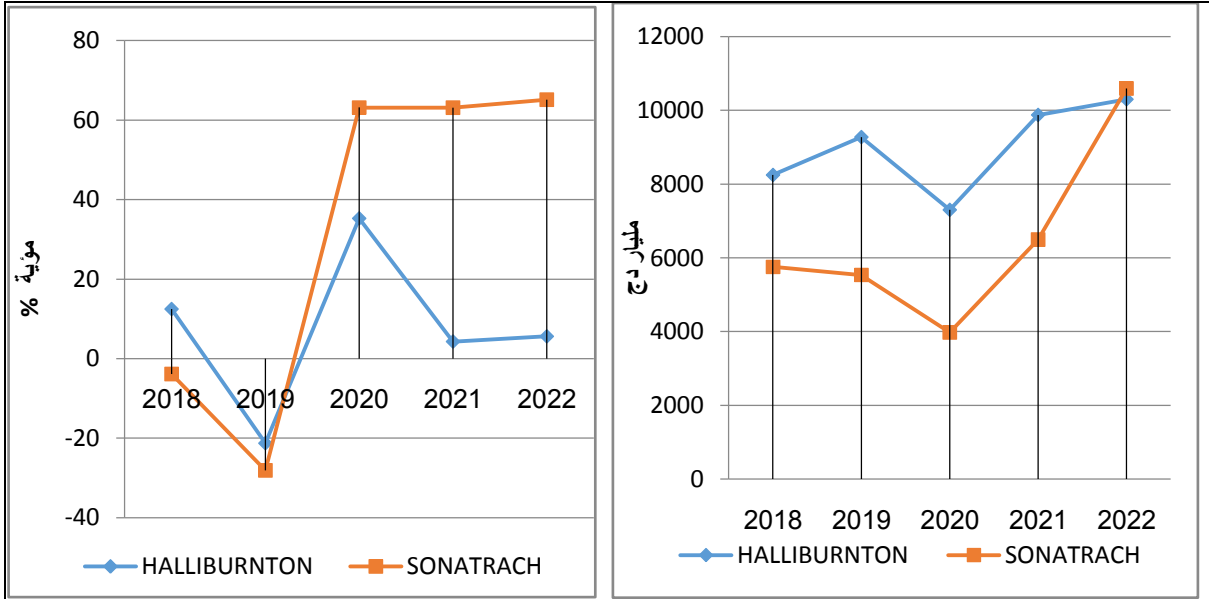
الجدول رقم (31 /04) : معدل الحصة السوقية مقارنة بالإجمالي المبيعات للفترة من 2018-2022 (مليار دج)

| 2022 | 2021 | 2020 | 2019 | 2018 | المعلومات | إسم المؤسسة |
|-------|--------|--------|--------|-------|-----------------|--------------|
| 10300 | 9875.8 | 7299.8 | 9274.5 | 8246 | إجمالي المبيعات | HALLIBURNTON |
| . | 4.29 | 35.28 | 21.29- | 12.47 | المعدل % | |
| 10592 | 6494 | 3980 | 5537 | 5756 | إجمالي المبيعات | SONATRACH |
| . | 63.10 | 63.16 | -28.11 | -3.80 | المعدل % | |

¹-وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالي، دراسات في الإستراتيجية وبطاقة الأداء المتوازن، سبق ذكره ، ص 182 .

الشكل رقم (04 / 42): معدل الحصة السوقية لدى مؤسستي HALLIBURNTON و SONATRACH

الشكل رقم (04 / 50): تطور إجمالي المبيعات لمؤسستي HALLIBURNTON و SONATRACH



المصدر : من إعداد الباحث بناء على وثائق مصلحة المالية والمحاسبة و مصلحة التسويق .

التحليل الأولي للمؤسسة HALLIBURNTON يظهر الشكل رقم (50/04) أن السنوات الثلاثة الأولى محل الدراسة كانت في إنخفاض مستمرة ، حيث تحسنت الوضعية في المؤسسة وصولاً لأكبر قيمة مبيعات بسنة 2022 بقيمة 10300 مليار دج ، لكن ما لوحظ في الشكل رقم (49/04) معدل النمو السنوي للمبيعات في تذبذب كبير ، و وصوله إلى أعلى درجات في سنة 2020 بنسبة 35.28 % ، لكن بعدها إنخفض قيمة معدل الحصة السوقية في السنوات الثلاثة الأولى بنسبة - 21.9 % . 12.47 % ، مع و هو ما يفسر تماوي مبيعات المؤسسة راجع إلى :

- مساهمة جودة المنتج للمؤسسة في دخول سوق جديدة BP مع مؤسسة البريطانية British Petroleum لمدة ثلاث سنوات بداية من 2018 بولاية عين أم الناس .

- دخول منافس العالمي Schlumberger للسوق المحلية مما ساهم في خفض الحصة السوقية للمؤسسة .

- خفض الإنتاج في السنتين الأخيرتين بسبب توقف إستيراد المواد الأولية لعملية الإنتاج ، الذي أدى إلى فسخ بعض العقود ، وخاصة العقود طويلة الأجل لإختلال أحد الشروط المسطرة .

التحليل الثاني للمؤسسة SONATRACH يظهر أن مبيعات المؤسسة في إنخفاض ثابت بداية من سنة 2018 إلى غاية 2020 حيث حققت زيادة مبيعات في السنتين الأخيرتين و التي بلغ 10592 مليار دج في سنة 2022 مقارنة بالسنة الأولى ، و لكن ما يلاحظ رغم ذلك في الشكل رقم (49/04) وجود إنخفاض في معدل الحصة السوقية - 28.9 % ، وهذا راجع إلى :

- تحكم السوق النفطية بعقود دولية على المستوى الوطني والأجنبي مثل عقد مع إسبانيا الذي يتم الضخ له من المؤسسة محل الدراسة .

- يتحكم المجمع البترولي في سوق النفط الإحتكارية داخل الجزائر ، لأنه ذات طابع سيادي و مهم بالنسبة للدولة، حيث مثل صادرات الجزائر من البترول بالإضافة إلى الغاز الطبيعي، نسبة تتجاوز 94% من مداخيل البلاد من العملة الصعبة، ونحو 60% من الإنفاق الحكومي .

الفصل الرابع : الدراسة التطبيقية

- تمهات العديد من الدول الأجنبية و خاصة الأوربية منها ، على السوق الجزائرية و هذا لنشوب عدة أزومات متتالية على سوق النفط العالمي ، أخرها الأزمة الروسية على أكرانيا .

✓ **مؤشر درجة الإحتفاظ بالعميل و إكتساب عملاء جدد** : فلكل مؤسسة عملاء أوفياء لعدة سنوات ، وهذا المؤشر يقيس مدى إحتفاظ المؤسسة بالعملاء الدائمين المستثمرين معها ، وقدرتها على زيادة و إستقطاب عملاء جدد ، و يقاس هذا المؤشر وفق العلاقة التالية :

$$\text{معدل درجة الإحتفاظ الزبائن} = \frac{\text{عدد عملاء للسنة (n+1)} - \text{عدد عملاء للسنة (n)}}{\text{مبيعات للسنة (n)}} \times 100$$

وهو ما يوضحه الجدول رقم (32/04) الذي يدرس تطور العملاء - زبائن المؤسسة- لكل من مؤسستي SONATRACH و HALLIBURNTON على التوالي خلال الفترة الممتدة من 2018 إلى غاية 2022 ، فالمؤسسة الأولى فزائنها تجاوز عتبة 60 عميل في سنة 2018 والتي كانت ضمن المخطط الإستراتيجي للمؤسسة ، حيث وصل إلى 76 زبون كأعلى عدد لها سنة 2020 بفارق 15 زبون جديد ، رغم وجود تراجع كبير في سنة 2021 حيث وصل عددهم إلى 54 زبون كأضعف حالة للمؤسسة ، وتعتبر SONATRACH من أهم زبائنها وكذلك عدة عملاء آخرين ، JV (SH - BP - STAOIL) ، GAS (SH - CEPSA) ، OURHOUD (SH - AGIP) ، E - ON ، مجمع قارة تاسيلي GGT ، غاز بروم Gazprom إلخ) ، وكلها مؤسسات ذات حجم كبير سواء في السوق المحلي أو العالمي .

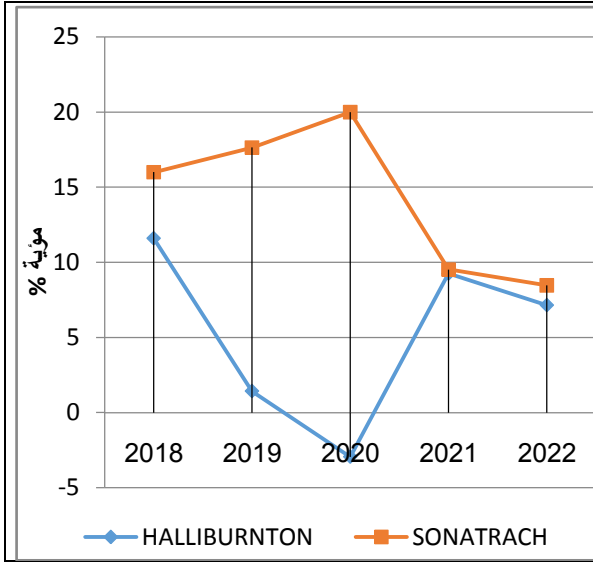
أما بالحديث على المؤسسة الثانية فإجمالي فزائنها تجاوز عتبة 20 عميل في سنة 2019 والتي كانت ضمن إستراتيجية المؤسسة ، وذلك بوصوله إلى 40 زبون لنفس السنة ، مع ملاحظة أنه في السنوات الأخيرة الثلاثة المؤسسة مستمرة و ناجحة في زيادة و إستقطاب زبائن جدد وصولا إلى 46 زبون خلال سنة 2022 كأعلى قيمة لها .

وبالحديث على زبائن المؤسسة الوطنية فهي عبارة على عدة عقود على ثلاث أشكال (طويلة ، ومتوسطة ، قصيرة الأجل) لعدة دول وخاصة الدول الأوربية منها (إسبانيا ، إيطاليا ، فرنسا إلخ) ، و هذه الأخيرة من الدول تتعامل مع المؤسسة الوطنية بمرجعية سعرها إلى سوق المحروقات العالمي الذي يخضع لعوامل العرض و الطلب العالمي ، و عمليات التجارة الدولية تكون بالدولار .

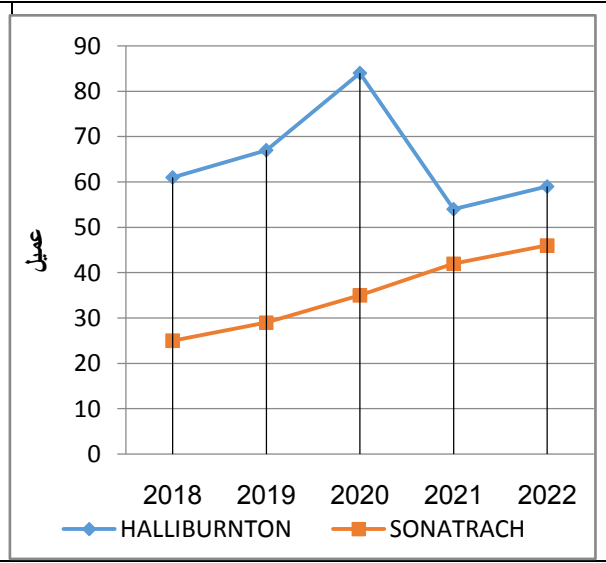
الجدول رقم (32 /04):معدل درجة الإحتفاظ بالعميل مقارنة بعدد العملاء للفترة من 2018-2022(مليار دج)

| 2022 | 2021 | 2020 | 2019 | 2018 | المعلومات | إسم المؤسسة |
|------|------|---------|-------|------|-------------|--------------|
| 59 | 54 | 84 | 67 | 61 | عدد العملاء | HALLIBURNTON |
| . | 9.25 | 28.94 - | 13.43 | 11.6 | المعدل % | |
| 46 | 42 | 35 | 29 | 25 | عدد العملاء | SONATRACH |
| . | 9.52 | 20 | 17.64 | 16 | المعدل % | |

الشكل رقم (04 / 51): معدل الإحتفاظ بالعميل لمؤسستي SONATRACH و HALLIBURNTON



الشكل رقم (04 / 52): تطور عدد العملاء لمؤسستي SONATRACH و HALLIBURNTON



المصدر : من إعداد الباحث بناء على وثائق مصلحة المالية والمحاسبة ومصلحة التسويق .

التحليل الأولي للمؤسسة HALLIBURNTON يظهر أن سنة 2019 وصل إستقطاب أكبر عدد من العملاء والذي بلغ 84 عميل ، لكن ما لوحظ في الشكل رقم (51/04) معدل الإحتفاظ بالعميل وصوله إلى أدنى درجات الإنخفاض في ما بين سنة 2020/2018 فقد بلغ معدل الإحتفاظ بنسبة - 28.94 % ، رغم وجود تذبذب وجود تحسن تدريجي من سنة إلى أخرى وصوله إلى أعلى مستوى له بنسبة 9.5 % سنة 2021 وهو ما يفسره ما يلي :

- جودة المنتج لدى المؤسسات الأجنبية المراقب من طرف المخابر العالمية ، ساهم في تزايد الطلب على منتجاتها ، مما أدى إلى إرتفاع عدد زبائنها .

- عدة صفقات ربحتها المؤسسة ضمن المناقصات التي قامت بها SONATRACH لتوفر فيها جميع الشروط المطروحة ، وهذه العقود طويلة و المتوسطة المدى ، أدى إلى ريادتها في الإنتاج الكيميائي و الخدمات البترولية على المستويين المحلي و الوطني .

- تناقص العملية الإنتاجية في السنتين الأخيرتين راجع لنقص المادة الأولية الأجنبية المستوردة ، من جراء إغلاق الدول لجائحة كوفيد 19 ، أثر بالسلب على الإحتفاظ بالعملاء وخاصة أصحاب العقود طويلة الأجل .

التحليل الثاني للمؤسسة SONATRACH يظهر من خلال الشكل رقم (52/04) أن عدد العملاء ما بين سنتي 2020 و 2021 حققة قفزة نوعية حيث بلغت 42 عميل ، وكذلك تزايد صغير وثابت حيث حققت فيها أكبر عدد لزبائن المؤسسة والتي بلغ 46 عميل لسنة 2022 ، و لكن ما يلاحظ رغم ذلك في الشكل رقم (51/04) وجود تزايد ملاحظ في معدل الإحتفاظ بالعملاء في السنوات الثلاث الأولى محل الدراسة ، مع تحسن معدل نمو المبيعات لغاية سنة 2020 ، و بعدها لاحظنا سقوط حر لهذه النسبة في السنتين الأخيرتين محل الدراسة حيث بلغ بنسبة 9.52 % ، وهذا راجع إلى :

- وجود عملاء إستفادوا بعقود الإمتياز التقليدية طويلة الأجل سارية المفعول وفق القانون 21/91 الصادر لأمر 07/05 المتضمن لقانون المحروقات في شكل حديث (عقد البحث أو الإستغلال) .

- عزوف بعض العملاء الجدد بسبب الجزائر التي تسعى دوما لتطبيق عاقدة 49/51 كشرط أولي و أساسي لا يمكن التنازل عليه ، لكي لا تكون في موقف ضعف ، وتتنازل عن سيادة ثرواتها .

الفصل الرابع : الدراسة التطبيقية

- الإستراتيجية الإستثمارية التي تمارسها الشركة الأم (المجمع الجزائري) ساهمة في جعل الجزائر من 10 الأوائل في تصدير الغاز ، والذي بدوره ساهم في رفع إنتاج الغاز الموجه لإسبانيا من المؤسسة محل الدراسة .
- الأزمات المتلاحقة للدول الكبرى فيما بينها ، أدى إلى السعي وراء المنتج الجزائري و زيادة العملاء .

• تقييم محور العمليات الداخلية :

للخلق قيمة للزبائن و تحقيق الأهداف المالية للمؤسسات الإقتصادية ، ننطلق بجملة من العمليات الداخلية التي بدورها تحقق ذلك ، ولقياس هذه الأعمال يتم قياسها بجملة من المؤشرات أهمها :

✓ **مؤشر معدل دوران المخزون** : تتمثل في عدد المرات التي يتجدد فيها المخزون ، حيث تشير هذه النسبة لمدة تصريف المخزون لدى المؤسسة ، وكلما زادت النسبة كلما كان هناك تحقيق أرباح كبيرة ، بإستخدام هامش أقل من المؤسسات المماثلة والتي لديها معدل دوران أقل ويحسب هذا المؤشر بالعلاقة التالية :

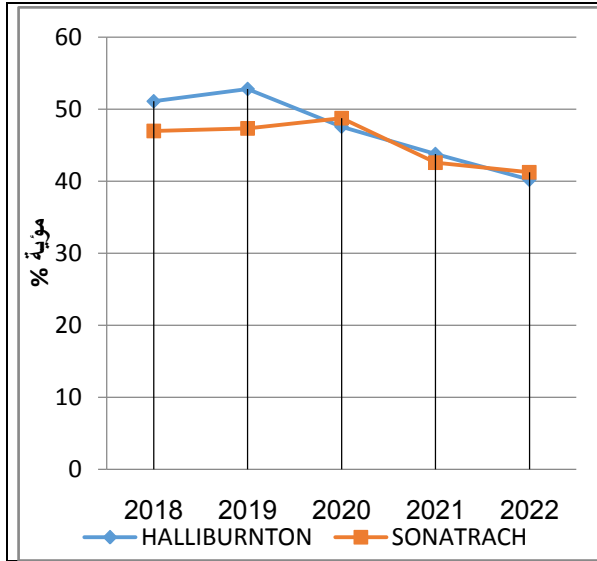
| | |
|--|---|
| $\text{متوسط المخزون} = \frac{\text{مخزون بداية المدة} + \text{مخزون نهاية المدة}}{2}$ | $\text{معدل دوران المخزون} = \frac{\text{تكلفة المخزون}}{\text{متوسط}}$ |
|--|---|

وهو ما يوضحه الجدول رقم (33/04) الذي يدرس تكلفة مخزون لكل من مؤسستي HALLIBURNTON و SONATRACH على التوالي خلال الفترة الممتدة من 2018 إلى غاية 2020 ، فالمؤسسة الأجنبية شهد تكلفه مخزونها إنخفاض بطيئا في السنوات الثلاثة الأولى محل الدراسة ووصولها سنة 2020 بلغت 985 مليار دج كأدنى قيمة لها في سنوات الدراسة ، لكن في السنة الموالية لوحظ تزايد مستمر في التكلفة وصل إلى أعلى مستوياته في سنة 2022 بلغت 1395 مليار دج ، أما بالحديث على المؤسسة الوطنية فنلاحظ إرتفاع مستمر من سنة إلى أخرى ، فتكلفتها تجاوزت عتبة 600 مليار دج في سنة 2017 بقيمة 642 مليار دج ، و التي حاولت المؤسسة تخفيضها بعدة طرق ، وصولا إلى أقصى قيمة خلال سنة 2022 بـ 1129 مليار دج كأعلى قيمة لها .

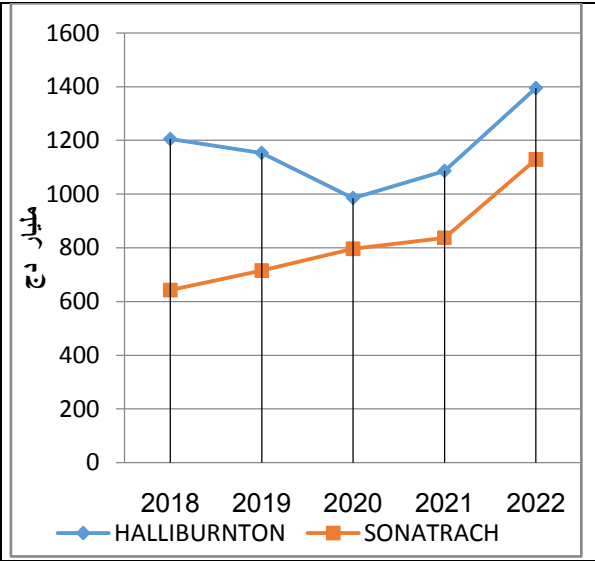
الجدول رقم (33 /04): معدل دوران المخزون مقارنة بتكلفة المخزون المؤسسة للفترة من 2018-2022 (مليار دج)

| 2022 | 2021 | 2020 | 2019 | 2018 | المعلومات | إسم المؤسسة |
|------|-------|-------|-------|-------|----------------|--------------|
| 1395 | 1086 | 985 | 1153 | 1205 | تكاليف مخزون | HALLIBURNTON |
| . | 2481 | 2071 | 2138 | 2358 | متوسط المخزون | |
| . | 43.77 | 47.56 | 52.81 | 51.10 | المعدل % | |
| 1129 | 837 | 796 | 715 | 642 | تكاليف المخزون | SONATRACH |
| . | 1966 | 1633 | 1511 | 1375 | متوسط المخزون | |
| . | 42.57 | 48.74 | 47.31 | 46.96 | المعدل % | |

الشكل رقم (04 / 43): معدل صافي الربح لدى مؤسستي SONATRACH و HALLIBURNTON



الشكل رقم (04 / 44): تطور تكلفة المخزون لمؤسستي SONATRACH و HALLIBURNTON



المصدر : من إعداد الباحث بناء على وثائق مصلحة المالية والمحاسبة ومصلحة المشتريات .

التحليل الأولي لمؤسسة HALLIBURNTON يظهر الشكل رقم (53/04) أنه في السنوات الثلاث الأولى من الدراسة كانت انخفاض ملحوظ في قيمة التكاليف وصولاً إلى تحملت أقل تكلفة لها سنة 2020 بفارق 220 مليار دج عن السنة الأولى محل الدراسة ، وهذا ما يفسر وصول معدل الدوران إلى أصغر نسبة له للسنة الموالية والتي بلغت 43.77% و الموضحة في الشكل رقم (54/04) ، رغم وجود زيادة كبيرة في تكلفة المخزون لسنة 2022 و يرجع السبب إلى ما يلي :

- الطلب المتزايد على منتجاتها ساعد في دوران المخزون ، رغم التكاليف المرتفعة له .
- مخاطر المواد الكيميائية (المواد الأولية) التي تتطلب عناية فائقة في التعامل والتنقل وتخزينها ، مما جعل تكلفتها جد باهظة على المؤسسة .
- نقص كبير في المادة الأولية المستوردة من الخارج الذي ساهم في خفض معدل الدوران والتكلفة معا إيجابياً ، لكن رجح على المنتج بالسلب لتعطل الطلبات في المواعيد ، وفسخ عدة عقود .
- التحليل الثاني لمؤسسة SONATRACH يظهر الشكل رقم (54/04) أن التكاليف تزايدت مستمر بمعدلات متزايدة و خاصة بين 2020/2018 ، و هما يفسر الشكل رقم (53/04) تزايد المستمر لمعدل دوران المخزون بين الثلاث السنوات الأولى حيث وصل نسبته 48.74 % سنة 2020 أعلى نسبة ، مع تراجع المعدل في سنوات الأخيرة وهذا كله راجع إلى :
- يعد فرع سونطراك بحاسي مسعود من أهم المخازن التي ترسل لها منتجات حقل المرك بحوض بركين بولاية إيليزي مما ساهم في زيادة التكاليف المخزون .
- تكاليف صيانة و تنظيف خزانات 50 طن الكبيرة التي يتم تخزين فيها البترول الخام بنوعيه .
- يتم إنتاج 130.000 برميل في اليوم ويتم تخزينه على عدة مراحل كل بتكلفتها ، بعدها يوزع على ثلاث أقسام ، الجزء الأول يرسل إلى إسبانيا عن طريق ولاية الوادي الحدودية ، والجزء الثاني لمؤسسة نפטال ، والجزء الأكبر يتم إرساله إلى مصانع ولاية سكيكدة و ولاية وهران ، وهذه العملية تكلف المؤسسة الوطنية .
- كثرة الطلب في السوق النفطية على المنتجات البترولية سنوات الدراسة جعل دوران المخزون في تسارع كبير وصل نسب كبيرة جدا.

الفصل الرابع : الدراسة التطبيقية

● تقييم محور التعلم والنمو :

من أساسيات المؤسسات الاقتصادية تسعى دوماً إلى تحسين الصورة الداخلية أولاً للقدرة على المنافسة في السوق ، وذلك ما تقدمه إلى موظفيها من تدريبات ، تحسين ظروف العمل ، تمكين ، تقديم تكنولوجيا الإعلام و الإتصال ، لدى يشتمل هذا البعد على عدة مؤشرات مهما نوجزها فيما يلي :

✓ **مؤشر معدل التأطير (التدريب)** : تركز المؤسسات في إستمراريتها على الجانب البشري الكفاء ، فمنافسة المؤسسات الاقتصادية يرتبط علاوة على عن اعتماد أسلوب التصرف الناجح في الموارد البشرية بتحسين مؤشرات التأطير بها ، ويمكن تحديد هذا المؤشر بالعلاقة التالية :

$$\text{معدل التأطير (التدريب)} = 100 \times \frac{\text{عدد الإطارات (موظفين أو تقنيين)}}{\text{إجمالي}}$$

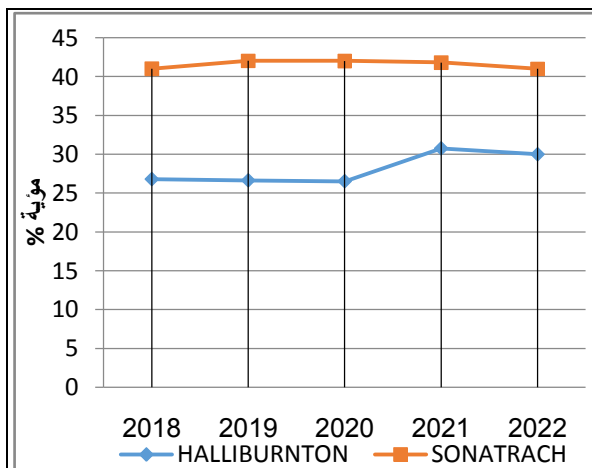
وهو ما يوضحه الجدول رقم (34/04) الذي يدرس إجمالي عدد الموظفين لكل من مؤسستي HALLIBURNTON و SONATRACH على التوالي خلال الفترة الممتدة من 2018 إلى غاية 2022 ، فالمؤسسة الأولى إجمالي عملها في إرتفاع مستمر خلال سنوات الدراسة ، حيث بلغ أعلى درجة في سنة 2020 بمجموع 2375 عامل ، أما المؤسسة الوطنية فنلاحظ إرتفاع مستمر من سنوات محل الدراسة ، بداية من 6876 عامل إلى أعلى توظيف سنة 2021 بـ 7007 عامل.

الجدول رقم (34 /04):معدل التأطير مقارنة بإجمال العمال الموظفين داخل المؤسسة للفترة من 2018-2022(مليار دج)

| 2022 | 2021 | 2020 | 2019 | 2018 | المعلومات | إسم المؤسسة |
|------|-------|-------|-------|-------|---------------|--------------|
| . | 600 | 630 | 626 | 615 | عدد الإطارات | HALLIBURNTON |
| . | 1950 | 2375 | 2350 | 2295 | إجمالي العمال | |
| . | 30.76 | 26.52 | 26.63 | 26.79 | المعدل % | |
| . | 2930 | 2914 | 2912 | 2895 | عدد الإطارات | SONATRACH |
| . | 7007 | 6935 | 6928 | 6876 | إجمالي العمال | |
| . | 41.81 | 42.01 | 42.03 | 41.01 | المعدل % | |

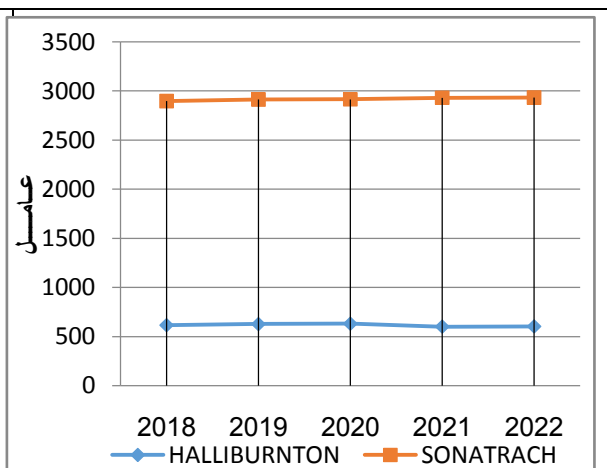
الشكل رقم (45 /04): معدل التدريب لدى لمؤسستي

HALLIBURNTON و SONATRACH



الشكل رقم (46 /04): تطور إجمالي العمال لمؤسستي

HALLIBURNTON و SONATRACH



المصدر : من إعداد الباحث بناء على وثائق مصلحة الموارد البشرية .

التحليل الأولي للمؤسسة HALLIBURNTON يظهر أنه في السنوات الدراسة الثلاثة الأولى شهدت إرتفاع ملحوظ في التوظيف لدى المؤسسة حيث وصل عدد العمال إلى أعلى مستوياته بـ 2375 عامل أي بفارق 80 عامل جديد من سنة 2018 وهو ما وضحه الشكل رقم (55/04) ، حيث واصل معدل التأطير (التدريب) ما بين سنوات 2020/2018 إلى أدنى مستوياته والتي بلغت نسبته 26.52 % وهو ما وضحه الشكل رقم (56/04) ، مع وجود تحسن طفيف في المعدل للسنة الأخيرة نسبته 30.76 % مع إنخفاض عدد العمال ليصل إلى 1950 عامل و يرجع السبب إلى ما يلي :

- وقوف مصلحة safety health & environnement على دورات تكوينية للعمال الجدد ، و إجتماع تدريبي يومي في الصباح كل يوم للعمال القدامى للوقوف على المستجدات .
 - دعم المؤسسة لخريجي الجامعات ضمن إستراتيجية المؤسسة وخاصة من درسوا في مجال المحروقات والعمل على توظيفهم بصفة مباشرة أو عن طريق مؤسسات الوسيطة للتوظيف (مكاتب التوظيف) .
 - في السنة الأخير محل الدراسة تسريح ما يقارب 350 عامل جزائري ذوي العقود المؤقتة أو الموظفون من مكاتب التوظيف لإنخفاض الإنتاج بسبب جائحة كوفيد 19 .
 - إستقالة بعض العمال وخاصة الأجانب منهم لتخفيض مرتباتهم كإجراء خاص ، ومنهم من إستقال خوفا من العدوى.
- التحليل الثاني للمؤسسة SONATRACH يظهر الشكل رقم (55/04) أن عملية توظيف في المؤسسة الوطنية شهدت زيادة مستمرة خلال سنوات الدراسة ، خاصة ما بين سنتين 2022/2018 تم توظيف ما يقارب 131 عامل جدد ما بين عمال و إطارات ، و الذي فسره الشكل رقم (56/04) بوجود إرتفاع في معدل التأطير لدى المؤسسة مقارنة بالمؤسسة الأجنبية حيث وصل نسبته 42.03 % سنة 2020 ، مع تراجع طفيف في سنوات الأخيرة ووصوله إلى أدنى قيمة بنسبته 41.81 % سنة 2021 هذا كله راجع إلى :

- تملك المؤسسة الوطنية عمال قدام يصل سنوات عملهم ما بين (20 إلى 30 سنة) مما جعلها ترسم خطة إستراتيجية طويلة المدى في إعادة رسكلة العمال القدامى و تقديم دورات شهرية على المستجدات الإلكترونية داخل مجال العمل .
- ترقية مجموعة من العمال القدامى إلى إطارات مكونين لإكتسابهم خبرات ميدانية مما تسمح لهم بتكوين العمال الجدد.
- قرارات سيادية من طرف الدولة لفتح مسابقات التوظيف على المستويين المحلي و الوطني .
- النظام الداخلي المحكم للمؤسسة في مجال الموارد البشرية مما جعلها من المؤسسات الرائدة على المستوى العالمي .

ثانيا - دراسة الحالة على المؤسسات المتوسطة (G.M.S ، SARL BAKKAR)

● تقييم المحور المالي :

ولدراسة المحور المالي للمؤسسات الإقتصادية كما يلي :

✓ **مؤشر معدل دوران الأصول** : وهو مؤشر الذي سنقيس به مدى إستغلال الأمثل للمؤسسات المتوسطة لأصولها المتاحة بكفاءة عالية ، وهو ما يوضحه الجدول رقم (35/04) لدراسة تطور إيرادات كل من مؤسستي G.M.S و SARL BAKKAR على التوالي خلال الفترة الممتدة من 2018 إلى غاية 2022 ، فالمؤسسة الأولى رقم أعمالها تجاوز عتبة 1.200 مليار دينار في سنة 2018 حيث حقق 1.308 مليار دينار ، ولاحظنا تراجعها بعد ذلك إلى أن وصل 1.045 مليار دينار في سنة 2020 أي إلى أضعف قيمة ، وبعدها بدأ رقم الأعمال من جديد في تحسن ووصوله 1.356 في سنة 2022 ، أما بالحدوث على المؤسسة الثانية رقم أعمالها تجاوز عتبة 0.200 مليار دينار في سنة 2020 حيث حقق

الفصل الرابع : الدراسة التطبيقية

0.403 مليار دج ، مع ملاحظة أن رقم الأعمال في تحسن من سنة بعد أخرى وصولاً إلى 0.625 خلال سنة 2022 أي إرتفاع مستمر في الفترة محل الدراسة .

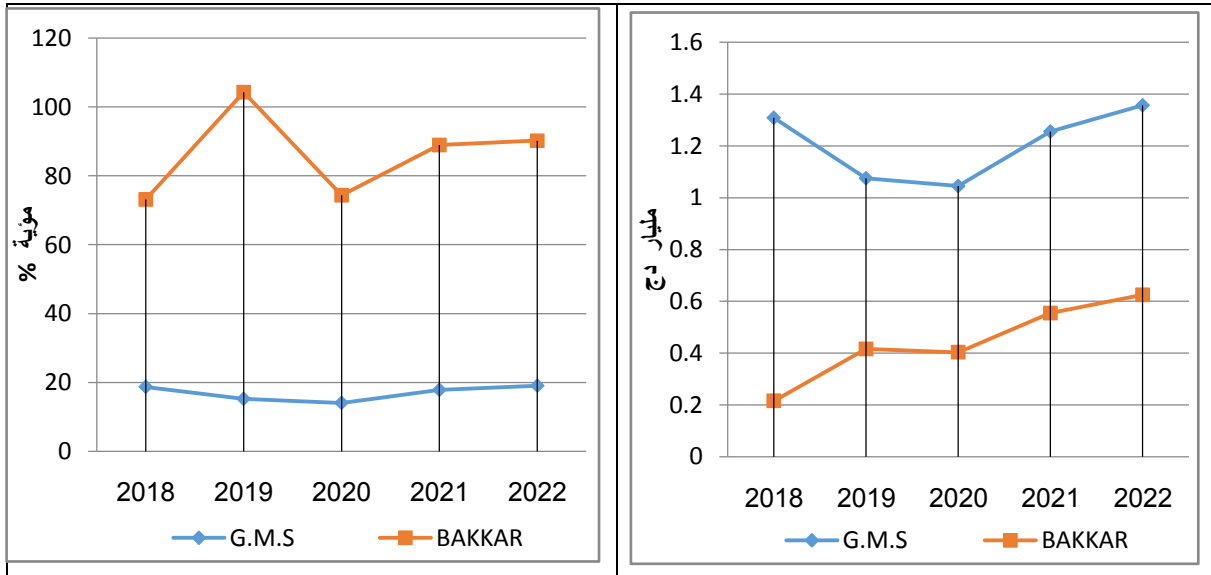
الجدول رقم (04 / 35): معدل دوران الأصول مقارنة بتطور رقم الأعمال الإجمالي للفترة من 2018-2022(مليار دج)

| 2022 | 2021 | 2020 | 2019 | 2018 | المعلومات | إسم المؤسسة |
|-------|-------|-------|--------|-------|---------------|-------------|
| 1.356 | 1.255 | 1.045 | 1.075 | 1.308 | رقم الأعمال | G.M.S |
| 7.108 | 7.030 | 7.154 | 7.054 | 6.978 | إجمالي الأصول | |
| 19.07 | 17.85 | 14.06 | 15.23 | 18.74 | المعدل % | |
| 0.625 | 0.554 | 0.403 | 0.416 | 0.215 | رقم الأعمال | SARL BAKKAR |
| 0.693 | 0.623 | 0.542 | 0.399 | 0.294 | إجمالي الأصول | |
| 90.18 | 88.92 | 74.35 | 104.26 | 73.12 | المعدل % | |

الشكل رقم (04 / 48): تطور رقم الأعمال الإجمالي لمؤسستي الشكل رقم (04 / 47): معدل دوران الأصول لدى مؤسستي

SARL BAKKAR و G.M.S

SARL BAKKAR و G.M.S



المصدر : من إعداد الباحث بناء على وثائق مصلحة المالية والمحاسبة .

التحليل الأولي للمؤسسة G.M.S يظهر أن سنة 2018 كانت سنة مميزة حيث حققت فيها أكبر إيرادات للمؤسسة ، وهذا راجع لإستغلال الأمثل لأصولها المتاحة و هو ما أكدته الشكل رقم (58/04) ، فقد حقق في نفس السنة أكبر قيمة لمعدل دوران الأصول وصولاً إلى 18.74% هو ما لاحظناه الشكل رقم (57/04) ، ليعرف بعدها إنخفاض متتالي إلى أن سجل أدنى مستوى له في سنة 2020 بنسبة 14.06% مع تحقيق إيرادات وصلت إلى 1.045 مليار دج وهذا راجع لسببين :

- السبب الأول دخول منافس جديد على مستوى السوق المحلي .

- تجديد المؤسسة لأغلبية آلتها وتوقف العمل في بعض الأشهر للتنظيف و الصيانة أي توقف الإنتاج جزئياً .

التحليل الثاني للمؤسسة SARL BAKKAR يظهر أن إيرادات المؤسسة في تزايد تدريج بداية من سنة 2018 إلى غاية 2022 حيث حققت فيها أكبر إيرادات للمؤسسة والتي بلغ 0.625 مليار دينار ، و لكن ما يلاحظ أن معدل دوران الأصول تذبذب كبير في السنوات 4 الأولى من الدراسة وهو ما يوضحه الشكل رقم (58/04) كان أدناها في سنة 2018 قد وصل

الفصل الرابع : الدراسة التطبيقية

إلى % 73.12 ، وبعدها وجود قفزة في بيان المؤسسة ، حيث وصل أعلى معدل في سنة 2019 كقيمة معدل دوران الأصول إلى 104.26% ، وقد سجل تراجع في السنة التي تليها وهذا راجع إلى :

- تحويل المؤسسة في سنة 2019 من ذات الشخص الوحيد إلى SARL .
- توسيع الإستثمار داخل المصنع بإنشاء وحدتين جديدتين .
- شراء أصول جديدة لتغطية العجز في الآلات للوحدتين الإنتاج الجدد .

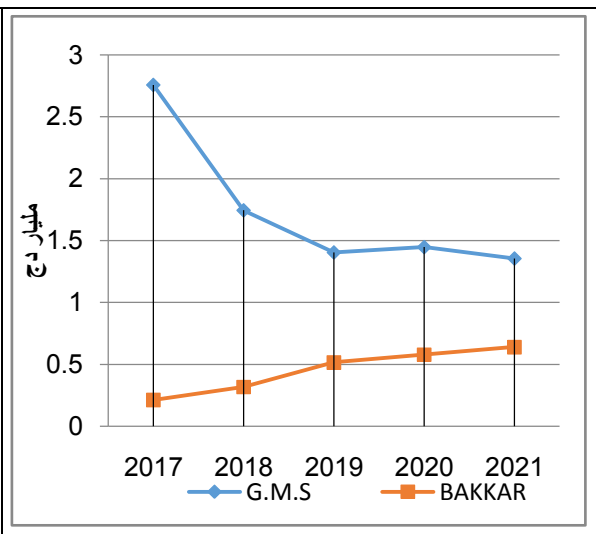
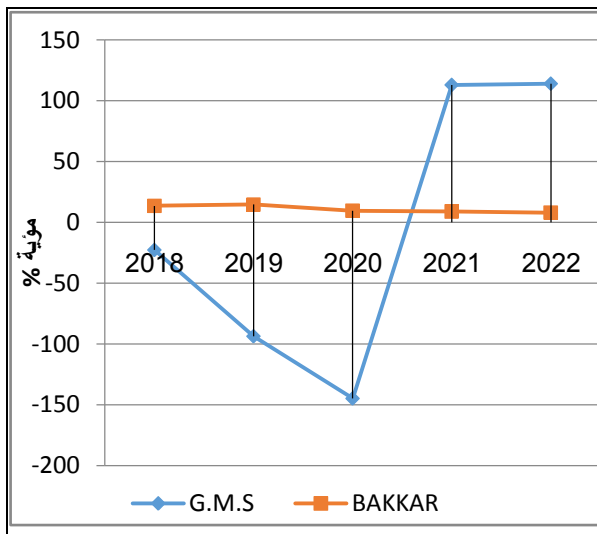
✓ **مؤشر تخفيض التكاليف وتحسين الإنتاج** : سيتم تحديد من خلال هذا المؤشر نسبة الربح الصافي المحقق من طرف المؤسساتين ، وهو ما يوضحه الجدول رقم (36/04) الذي يدرس إجمالي التكاليف لكل من مؤسستي G.M.S و SARL BAKKAR على التوالي خلال الفترة الممتدة من 2018 إلى غاية 2022 ، فالمؤسسة الأولى تكاليفها تجاوزت عتبة 1.000 مليار دينار في سنة 2018 حيث تحمّلت 1.745 مليار دينار ، ولاحظنا تراجعها بعد ذلك إلى أن وصل 1.295 مليار دينار في سنة 2022 أي إلى أضعف قيمة ، مع مواصلة تناقص في السنوات الأخيرة الثلاثة ، أما بالحدّث على المؤسسة الثانية فإجمالي تكاليفها تجاوزت عتبة 0.500 مليار دينار في سنة 2020 حيث حقق 0.516 مليار دج ، مع ملاحظة أن التكاليف في السنوات الأخيرة الثلاثة مستمرة في التزايد وصولاً إلى 0.641 خلال سنة 2022 .

الجدول رقم (04 / 36): معدل تخفيض التكاليف وتحسين الإنتاج مقارنة بالإجمالي التكاليف للفترة من 2018-2022 (مليار دج)

| 2022 | 2021 | 2020 | 2019 | 2018 | المعلومات | إسم المؤسسة |
|-------|-------|---------|---------|---------|-----------------|-------------|
| 1.295 | 1.356 | 1.448 | 1.405 | 1.745 | إجمالي التكاليف | G.M.S |
| 0.025 | 0.012 | -0.010 | -0.015 | -0.078 | الربح | |
| . | 113 | - 144.8 | - 93.66 | - 22.73 | المعدل % | |
| 0.641 | 0.580 | 0.516 | 0.440 | 0.203 | إجمالي التكاليف | SARL BAKKAR |
| 0.075 | 0.065 | 0.054 | 0.030 | 0.015 | الربح | |
| . | 8.92 | 9.55 | 14.66 | 13.53 | المعدل % | |

الشكل رقم (04 / 49): معدل صافي الربح لدى مؤسستي G.M.S و SARL BAKKAR

الشكل رقم (04 / 60): تطور إجمالي التكاليف لمؤسستي G.M.S و SARL BAKKAR



المصدر : من إعداد الباحث بناء على وثائق مصلحة المالية والمحاسبة .

الفصل الرابع : الدراسة التطبيقية

التحليل الأولي للمؤسسة G.M.S يظهر أن سنة 2018 تحملة فيه المؤسسة أكبر قيمة تكاليف بقيمة 1.745 مليار دج ، وهذا ما يفسر سلبية معدل صافي الربحية و وصوله إلى أقصى درجات الإنخفاض في السنوات الثلاثة الأولى و هو ما لوحظ في الشكل رقم (59/04) ، فقد كانت قيمة معدل تخفيض التكاليف بنسبة - 22.7 % ، - 93.66 % ، - 144.8 % لسنوات 2018 ، 2019 ، 2020 على التوالي ، مع وجود تحسن كبير حيث قفزة في سنة 2021 وصوله إلى أصغر مستوى له بنسبة 113 % و هو ما يفسر إنخفاض المستمر للأرباح وهذا راجع لسببين :

- إستعمال أدوات حديثة ضمن سياسة المؤسسة لمحاولة تخفيض التكاليف .
- عملية الصيانة الداخلية للمصنع بالإضافة إلى عملية النظافة وما ينجم عليها من مصاريف .

التحليل الثاني للمؤسسة SARL BAKKAR يظهر أن ربحية المؤسسة في تزايد ثابت بداية من سنة 2018 إلى غاية 2022 حيث حققت فيها أكبر ربحية للمؤسسة والتي بلغ 0.075 مليار دج لسنة 2022 ، و لكن ما يلاحظ زيادة المستمرة في التكاليف التي وصلت إلى أعلى قيمة سنة 2022 وصلت إلى 0.641 مليار دج ، وهو ما يفسر إنخفاض المستمر لمعدل الربحية و الموضح في الشكل رقم (59/04) ، وهذا راجع إلى :

- التكاليف الناجمة على توسيع الإستثمار .
- عدم إعطاء أهمية لأدوات تخفيض التكاليف ضمن سياسة المؤسسة .
- التكاليف الإضافية الناجمة على تثبيت الأصول الجديدة .

● تقييم محور العملاء :

✓ **مؤشر الحصة السوقية :** وهو مؤشر لقياس الحصة السوقية ، عن طريق المعدل النمو السنوي للمبيعات ، وهو دراسة زيادة في حجم المبيعات وبالتالي زيادة في الحصة السوقية من سنة إلى أخرى ، وهو ما يوضحه الجدول رقم (34/04) الذي يدرس إجمالي المبيعات لكل من مؤسستي G.M.S و SARL BAKKAR على التوالي خلال الفترة الممتدة من 2017 إلى غاية 2021 ، فالمؤسسة الأولى مبيعاتها تجاوزت عتبة 2.000 مليار دينار في سنة 2017 حيث وصلت مبيعاتها إلى 2.207 مليار دينار كأعلى قيمة لها ، ولاحظنا تراجعها بعد ذلك إلى أن وصل 1.075 مليار دينار في سنة 2019 أي إلى أضعف قيمة ، مع تحسن تدريجي في السنوات الأخيرة الثلاثة ، أما بالحدوث على المؤسسة الثانية فإجمالي المبيعات تجاوزت عتبة 0.500 مليار دينار في سنة 2019 حيث حقق 0.669 مليار دج ، مع ملاحظة أن المبيعات في السنوات الأخيرة الثلاثة مستمرة في التزايد وصولا إلى 0.846 خلال سنة 2021 كأعلى قيمة لها .

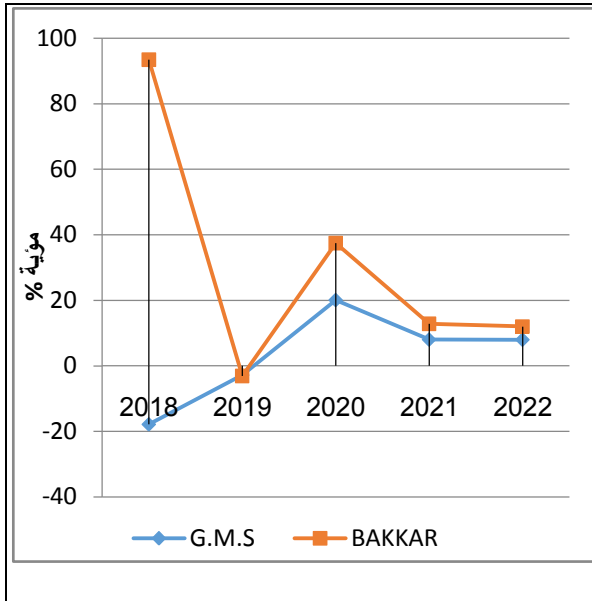
الجدول رقم (37 /04):معدل الحصة السوقية مقارنة بالإجمالي المبيعات للفترة من 2018-2022(مليار دج)

| 2022 | 2021 | 2020 | 2019 | 2018 | المعلومات | إسم المؤسسة |
|-------|-------|-------|---------|---------|-----------------|-------------|
| 1.356 | 1.255 | 1.045 | 1.075 | 1.308 | إجمالي المبيعات | G.M.S |
| . | 8.04 | 20.09 | 2.79 - | 17.81 - | المعدل % | |
| 0.625 | 0.554 | 0.403 | 0.416 | 0.215 | إجمالي المبيعات | SARL BAKKAR |
| . | 18.32 | 37.46 | 3.125 - | 93.46 | المعدل % | |

الفصل الرابع : الدراسة التطبيقية

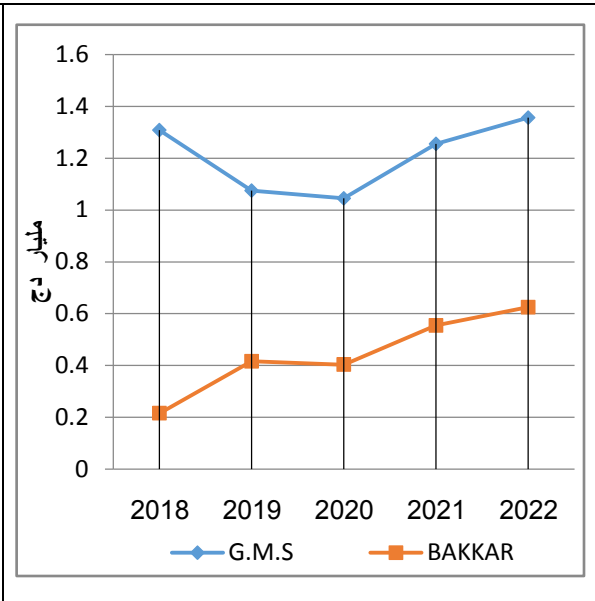
الشكل رقم (04 / 61): معدل الحصة السوقية لدى

مؤسستي G.M.S و SARL BAKKAR



الشكل رقم (04 / 50): تطور إجمالي المبيعات

لمؤسستي G.M.S و SARL BAKKAR



المصدر : من إعداد الباحث بناء على وثائق مصلحة المالية والمحاسبة و مصلحة التسويق .

التحليل الأولي لمؤسسة G.M.S يظهر أن سنة 2018 تحصلت فيه المؤسسة أكبر قيمة مبيعات بقيمة 1.308 مليار دج ، لكن ما لوحظ في الشكل رقم (61/04) معدل النمو السنوي للمبيعات وصوله إلى أدنى درجات الإنخفاض في هذه السنة والتي تليها ، فقد كانت قيمة معدل الحصة السوقية بنسبة - 17.81 % . - 2.79% ، مع وجود تحسن تدريجي من سنة إلى أخرى وصوله إلى أعلى مستوى له بنسبة 20.09% و هو ما يفسر تعافي في مبيعات المؤسسة و هذا التذبذب راجع إلى دخول منافس جديد على السوق المحلي وتوقف الإنتاج لبعض الأشهر للتحديد والصيانة .

- إنطلاق إستراتيجية جديدة في سنة 2020 تعتمد على إستهداف و خلق أسواق جديدة وخاصة في مناطق الجنوب الكبير .

التحليل الثاني لمؤسسة SARL BAKKAR يظهر أن مبيعات المؤسسة في تزايد ثابت بداية من سنة 2018 إلى غاية 2022 حيث حققت فيها أكبر ربحية للمؤسسة والتي بلغ 0.625 مليار دج لسنة 2022 ، و لكن ما يلاحظ رغم ذلك في الشكل رقم (61/04) وجود تذبذب في معدل الحصة السوقية ، مع تحسن معدل نمو المبيعات سنة 2020 و الذي بلغ بنسبة 37.46% ، بعد السقوط الحز في 2019 و الذي بلغ - 3.125% وهذا راجع إلى :

- بداية إنتاج الوحدتين الجديدتين ساهم في رفع الإنتاج مما أعطى مساحة أكبر لرفع المبيعات .

- تعاقدات المؤسسة مع عدة مؤسسات جديدة لجودة و كفاءة منتوجها وخاصة الوطنية منها مؤسسة سونلغاز .

✓ مؤشر درجة الإحتفاظ بالعميل و إكتساب عملاء جدد : يقيس هذا المؤشر قدرة المؤسسات على زيادة و إستقطاب

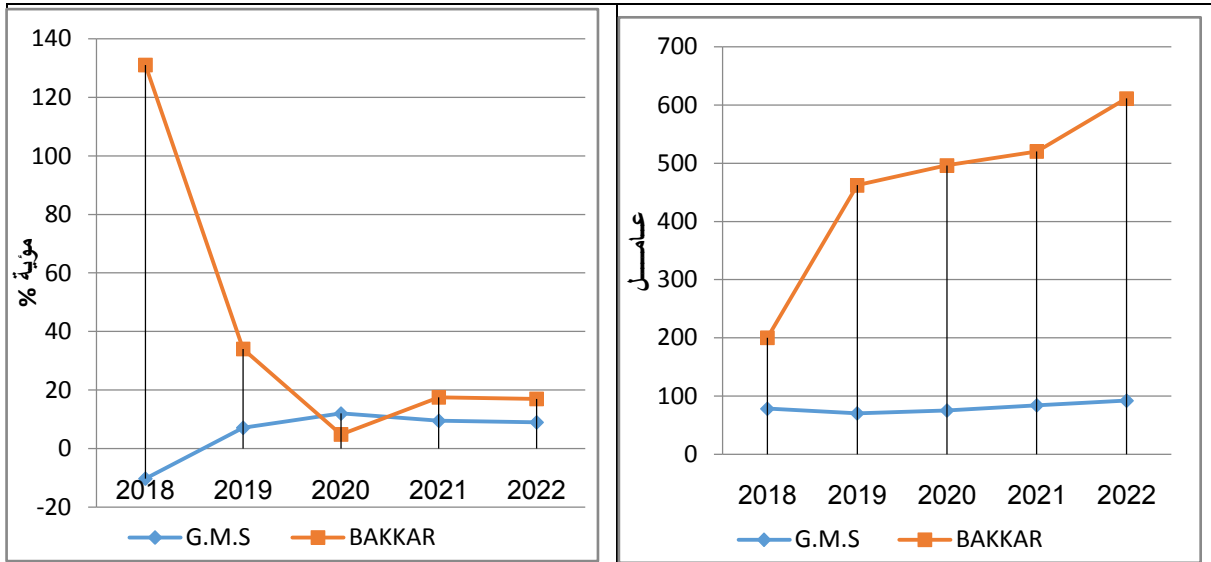
عملاء جدد و الإحتفاظ طبعاً بالقدامى ، وهو ما يوضحه الجدول رقم (38/04) الذي يدرس تطور العملاء -زبائن المؤسسة- لكل من مؤسستي G.M.S و SARL BAKKAR على التوالي خلال الفترة الممتدة من 2018 إلى غاية 2022 ، فالمؤسسة الأولى فزائنها تجاوز عتبة 80 عميل في سنة 2021 والتي كانت ضمن إستراتيجية المؤسسة ، حيث وصل إلى 92 زبون كأعلى عدد لها ، رغم وجود تراجع كبير في سنة 2019 حيث وصل عددهم إلى 70 زبون كأضعف حالة للمؤسسة ، أما بالحديث على المؤسسة الثانية فإجمالي فزائنها تجاوز عتبة 500 عميل في سنة 2021 والتي

الفصل الرابع : الدراسة التطبيقية

كانت ضمن إستراتيجية المؤسسة ، وذلك بوضوله إلى 520 زبون لنفس السنة ، مع ملاحظة أنه في السنوات الأخيرة الثلاثة المؤسسة مستمرة و ناجحة في زيادة و إستقطاب زبائن جدد وصولا إلى 611 زبون خلال سنة 2021 كأعلى قيمة لها .
الجدول رقم (04 / 38): معدل درجة الإحتفاظ بالعميل مقارنة بعدد العملاء للفترة من 2018-2022(مليار دج)

| 2022 | 2021 | 2020 | 2019 | 2018 | المعلومات | إسم المؤسسة |
|------|------|------|------|---------|-------------|-------------|
| 92 | 84 | 75 | 70 | 78 | عدد العملاء | G.M.S |
| . | 9.52 | 12 | 7.14 | 10.25 - | المعدل % | |
| 611 | 520 | 496 | 462 | 200 | عدد العملاء | SARL BAKKAR |
| . | 17.5 | 4.83 | 34 | 131 | المعدل % | |

الشكل رقم (04 / 52): تطور عدد العملاء لمؤسستي G.M.S والشكل رقم (04 / 51): معدل درجة الإحتفاظ بالعميل لدى مؤسستي G.M.S و SARL BAKKAR



المصدر : من إعداد الباحث بناء على وثائق مصلحة المالية والمحاسبة ومصلحة التسويق .

التحليل الأولي لمؤسسة G.M.S يظهر أن سنة 2020 وصل إستقطاب أكبر عدد من العملاء والذي بلغ 84 عميل ، لكن ما لوحظ في الشكل رقم (63/04) معدل الإحتفاظ بالعميل وصوله إلى أدنى درجات الإنخفاض في ما بين سنة 2019/2018 فقد بلغ معدل الإحتفاظ بنسبة - 10.25 % ، رغم وجود تذبذب وجود تحسن تدريجي من سنة إلى أخرى وصوله إلى أعلى مستوى له بنسبة 12 % سنة 2020 و هو ما يفسره ما يلي :

- عدم مواكبة الشركة لوسائل التطوير والتسويق ، وخاصة الإلكتروني منها .
- مشاركة منتج المؤسسة في عدة معارض وطنية سنة 2021/2020 ، مما خلق قيمة مضافة .
- توقف العملية الإنتاجية من أجل الصيانة ، أثر بالسلب على الإحتفاظ بالعملاء

التحليل الثاني لمؤسسة SARL BAKKAR يظهر من خلال الشكل رقم (64/04) أن عدد العملاء ما بين سنتي 2020 / 2019 حققت ففرة نوعية حيث بلغت 462 عميل ، وكذلك تزايد ثابت حيث حققت فيها أكبر عدد لزبائن المؤسسة والتي بلغ 611 عميل لسنة 2022 ، و لكن ما يلاحظ رغم ذلك في الشكل رقم (63/04) وجود إنخفاض في معدل الإحتفاظ بالعملاء في السنوات الثلاث الأولى محل الدراسة ، مع تحسن معدل نمو المبيعات سنة 2021 و الذي بلغ بنسبة 17.5 % ، وهذا راجع إلى :

الفصل الرابع : الدراسة التطبيقية

- التنوع في الإنتاج و محاولة تجديد المعدات ومواكبة الإلكترونيات الجديدة .
- إستعمال مصلحة التسويق إستراتيجية داخلية تنطلق منها ، لإعطاء صورة جديدة على المؤسسة وهذا ما لاحظناه عند الزيارة ، و خاصة جانب الوقاية و الأمن الصناعي داخل المؤسسة .
- تقديم عروض جديدة بأسعار جد منافسة وخاصة بعد توسيع الإستثمار .

● تقييم محور العمليات الداخلية :

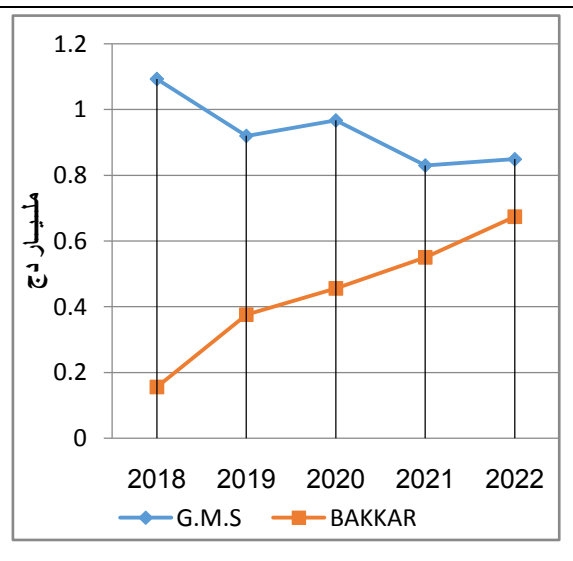
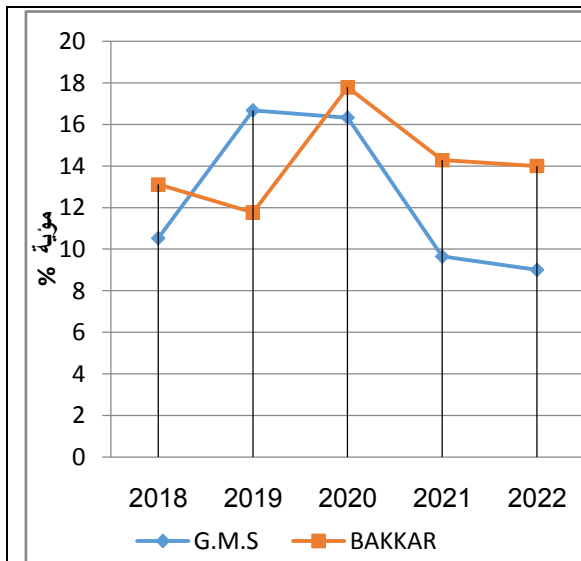
✓ **مؤشر معدل دوران المخزون** : والذي يتم فيه قياس مدة ونسبة تصريف المخزون لدى المؤسسة ، وهو ما يوضحه الجدول رقم (39/04) الذي يدرس تكلفة مخزون لكل من مؤسستي G.M.S و SARL BAKKAR على التوالي خلال الفترة الممتدة من 2018 إلى غاية 2022 ، فالمؤسسة الأولى تكلفته مخزونها في سنة 2017 بلغت 1.999 مليار دج كأعلى قيمة لها في سنوات الدراسة ، لكن في سنوات المتتالية لوحظ تناقص مستمر في التكلفة وصل إلى أدنى مستوياته في سنة 2021 بلغت 0.830 مليار دج ، أما بالحديث على المؤسسة الثانية عكس الأولى فنلاحظ إرتفاع مستمر من سنة إلى أخرى ، فتكلفتها تجاوزت عتبة 0.500 مليار دج في سنة 2019 بقيمة 0.509 مليار دج ، و التي حاولت المؤسسة تخفيضها بعدة طرق مدروسة ، وصولا إلى أقصى قيمة خلال سنة 2021 بـ 0.650 مليار دج كأعلى قيمة لها .

الجدول رقم (39 /04):معدل دوران المخزون مقارنة بتكلفة المخزون المؤسسة للفترة من 2018-2022(مليار دج)

| 2022 | 2021 | 2020 | 2019 | 2018 | المعلومات | إسم المؤسسة |
|-------|-------|-------|-------|-------|----------------|-------------|
| 0.849 | 0.830 | 0.967 | 0.920 | 1.093 | تكاليف مخزون | G.M.S |
| 0.125 | 0.114 | 0.098 | 0.084 | 0.076 | متوسط المخزون | |
| . | 9.64 | 16.32 | 16.67 | 10.52 | المعدل % | |
| 0.674 | 0.550 | 0.456 | 0.376 | 0.156 | تكاليف المخزون | SARL BAKKAR |
| 0.128 | 0.112 | 0.095 | 0.085 | 0.036 | متوسط المخزون | |
| . | 14.28 | 17.78 | 11.76 | 13.11 | المعدل % | |

الشكل رقم (53 /04): معدل صافي الربح لدى مؤسستي G.M.S و SARL BAKKAR

الشكل رقم (54 /04): تطور تكلفة المخزون لمؤسستي G.M.S و SARL BAKKAR



المصدر : من إعداد الباحث بناء على وثائق مصلحة المالية والمحاسبة ومصلحة المشتريات .

الفصل الرابع : الدراسة التطبيقية

التحليل الأولي لمؤسسة G.M.S يظهر أنه في السنوات الثلاث الأولى من الدراسة كانت إنخفاض حاد في قيمة التكاليف وصولاً إلى أدنى مستوياته بقيمة 0.920 مليار دج ، وهذا ما يفسر وصول معدل الدوران إلى أصغر نسبة والتي بلغت 10.95 % و الموضحة في الشكل رقم (65/04) ، رغم وجود تحسن طفيف في المعدل لسنة 2020 و يرجع السبب إلى ما يلي :

- قلة الطلب الذي صاحب دخول منافس جديد للسوق المحلية .
 - توقف الإنتاج الذي بدوره ساهم في نقص عدد العملاء .
- التحليل الثاني لمؤسسة SARL BAKKAR يظهر الشكل رقم (66/04) أن التكاليف مستمرة في الزيادة و خاصة بين سنتي 2019/2018 ، و لكن ما يفسر في الشكل رقم (65/04) زيادة لمعدل دوران المخزون بين تلك السنتين حيث وصل نسبته 17.78 % سنة 2020 ، مع ثبات المعدل في سنوات الأخيرة وهذا كله راجع إلى :
- دخول وحدات الإنتاج في سنة 2019 حيز العمل وركود داخل المخازن .
 - ثبات معدل الدوران راجع لإستقرار الإنتاج وخاصة في السنوات الثلاثة الأخيرة قيد الدراسة بعد دوران عجلة الإنتاج.

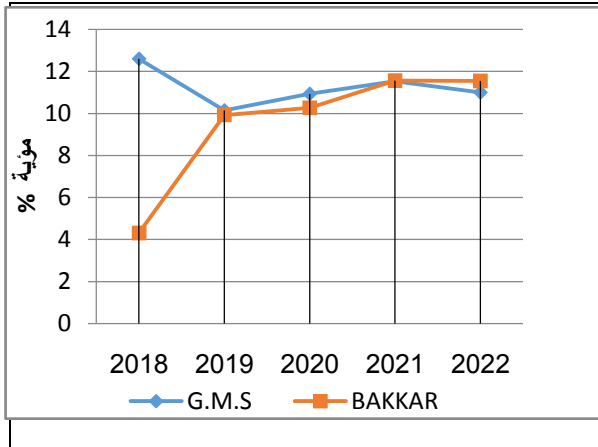
● تقييم محور التعلم والنمو :

- ✓ **مؤشر معدل التأطير (التدريب)** : وهو يقيس مؤشرات التأطير داخل المؤسسات ، وهو ما يوضحه الجدول رقم (40/04) الذي يدرس إجمالي عدد الموظفين لكل من مؤسستي G.M.S و SARL BAKKAR على التوالي خلال الفترة الممتدة من 2018 إلى غاية 2022 ، فالمؤسسة الأولى إجمالي عمالها في تذبذب مستمر خلال سنوات الدراسة ، حيث بلغ أعلى درجة في سنة 2018 بمجموع 119 عامل ، أما بالحدوث على المؤسسة الثانية فنلاحظ إرتفاع مستمر من سنة إلى أخرى ، بداية من 116 عامل في سنة 2018، وصولاً إلى أعلى توظيف سنة 2021 بـ 190 عامل.
- الجدول رقم (40 /04):معدل التأطير مقارنة بإجمال العمال الموظفين داخل المؤسسة للفترة من 2018-2022(مليار دج)

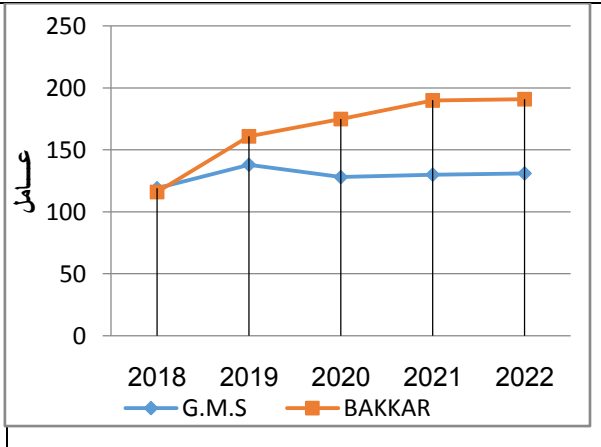
| 2022 | 2021 | 2020 | 2019 | 2018 | المعلومات | إسم المؤسسة |
|-------|-------|-------|-------|-------|---------------|-------------|
| 15 | 15 | 14 | 14 | 15 | عدد الإطارات | G.M.S |
| 131 | 130 | 128 | 138 | 119 | إجمالي العمال | |
| 11.50 | 11.53 | 10.93 | 10.14 | 12.60 | المعدل % | |
| 22 | 22 | 18 | 16 | 5 | عدد الإطارات | SARL BAKKAR |
| 191 | 190 | 175 | 161 | 116 | إجمالي العمال | |
| 11.55 | 11.57 | 10.28 | 9.93 | 4.31 | المعدل % | |

الفصل الرابع : الدراسة التطبيقية

الشكل رقم (04 / 55): معدل التأطير (التدريب) لدى
مؤسستي G.M.S و SARL BAKKAR



الشكل رقم (04 / 56): تطور إجمالي العمال
لمؤسستي G.M.S و SARL BAKKAR



المصدر : من إعداد الباحث بناء على وثائق مصلحة الموارد البشرية .

التحليل الأولي لمؤسسة G.M.S يظهر أنه في السنوات الدراسية أنه يوجد تذبذب كبير في التوظيف لدى المؤسسة حيث وصل عدد العمال إلى أعلى مستوياته بـ 138 عامل ، وهذا ما فسر وصول معدل التأطير (التدريب) ما بين سنوات 2019/2018 إلى أدنى مستوياته والتي بلغت 10.14 % وهو ما وضحه الشكل رقم (67/04) ، مع وجود تحسن طفيف في المعدل في السنوات الأخيرة و يرجع السبب إلى ما يلي :

- قيام المؤسسة بدورات داخلية من أجل زيادة ضبط الوقاية و الأمن الصناعي داخل المؤسسة وذلك لوجود بعض الأحداث

- قيام المؤسسة بتوظيف من أجل الصيانة و التنظيف بعقود ما قبل التشغيل أو بعقود محدودة المدة .
- في السنوات الأخير إستقالة بعض العمال لتوقف الإنتاج و تخفيض بعض المرتبات كإجراء خاص .

التحليل الثاني لمؤسسة SARL BAKKAR يظهر الشكل رقم (68/04) أن عملية توظيف شهدت زيادة مستمرة و متسارعة خلال سنوات الدراسة ، خاصة ما بين سنتين 2019/2018 تم توظيف ما يقارب 45 عامل جدد ، و الذي فسره الشكل رقم (67/04) بوجود قفزة نوعية لمعدل التأطير حيث وصل نسبته 9.93 % سنة 2019 ، مع زيادة مستمرة في سنوات الأخيرة ووصله إلى أعلى قيمة بنسبته 11.53 % سنة 2021 هذا كله راجع إلى :

- إكتساب بعض العمال خبرات مما تم ترقيتهم إلى إدارات مكوّنين .
- توظيف عمال جدد للوحدات الجديدة وقيام المؤسسة بدورات تكوينية لهم .
- إستراتيجية المؤسسة طويلة المدى في إعادة رسكلة العمال القدامى و تقديم دورات شهرية على المستحقات الإلكترونية داخل مجال العمل .

ثالثا - دراسة الحالة على المؤسسات الصغرى (SARL SOUFIA ، Biscofruits)

• تقييم المحور المالي :

ولدراسة المحور المالي للمؤسسات الإقتصادية كما يلي :

✓ **مؤشر معدل دوران الأصول** : وهو مؤشر الذي سنقيس به مدى إستغلال الأمتل للمؤسسات المتوسطة لأصولها المتاحة بكفاءة عالية ، وهو ما يوضحه الجدول رقم (41/04) لدراسة تطور إيرادات كل من مؤسستي SARL SOUFIA و Biscofruits على التوالي خلال الفترة الممتدة من 2018 إلى غاية 2022 ، فالمؤسسة الأولى رقم أعمالها تجاوز عتبة

الفصل الرابع : الدراسة التطبيقية

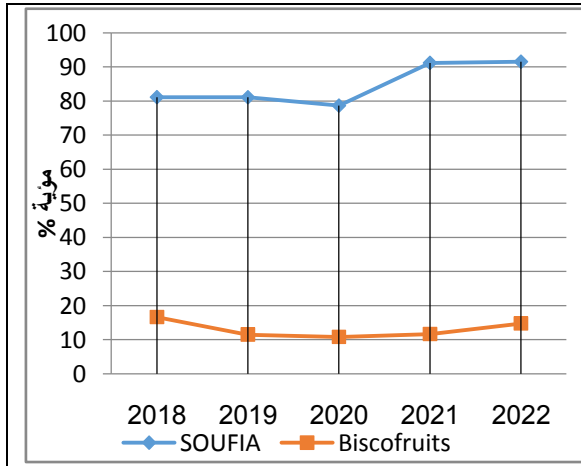
0.400 مليار دينار في سنة 2018 حيث حقق 0.401 مليار دينار ، ولاحظنا تراجعها بعد ذلك إلى أن وصل 0.303 مليار دينار في سنة 2020 أي إلى أضعف قيمة ، وبعدها بدأ رقم الأعمال من جديد في تحسن. ووصله 0.413 في سنة 2022 ، أما بالحدوث على المؤسسة الثانية رقم أعمالها تجاوز عتبة 0.100 مليار دينار في سنة 2018 حيث حقق 0.157 مليار دج ، مع ملاحظة أن رقم الأعمال في تراجع من سنة بعد أخرى وصولاً إلى 0.095 خلال سنة 2020 أي عودة إرتفاع مستمر في السنتين الأخيرتين محل الدراسة .

الجدول رقم (04 / 41): معدل دوران الأصول مقارنة بتطور رقم الأعمال الإجمالي للفترة من 2018-2022(مليار دج)

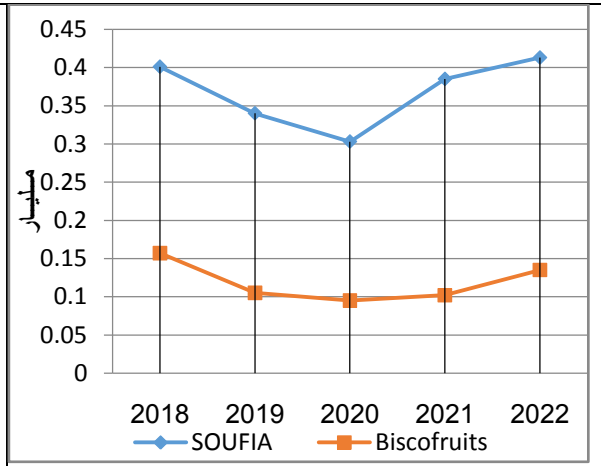
| 2022 | 2021 | 2020 | 2019 | 2018 | المعلومات | إسم المؤسسة |
|-------|-------|-------|-------|-------|---------------|-------------|
| 0.413 | 0.385 | 0.303 | 0.340 | 0.401 | رقم الأعمال | SARL SOUFIA |
| 0.451 | 0.422 | 0.385 | 0.419 | 0.494 | إجمالي الأصول | |
| 91.57 | 91.23 | 78.70 | 81.14 | 81.17 | المعدل % | |
| 0.135 | 0.102 | 0.095 | 0.105 | 0.157 | رقم الأعمال | Biscofruits |
| 0.911 | 0.872 | 0.875 | 0.910 | 0.942 | إجمالي الأصول | |
| 14.81 | 11.69 | 10.85 | 11.53 | 16.67 | المعدل % | |

الشكل رقم (04 / 70): تطور رقم الأعمال الإجمالي للمؤسستي الشكل رقم (04 / 57): معدل دوران الأصول لدى مؤسستي

Biscofruits و SARL SOUFIA



Biscofruits و SARL SOUFIA



المصدر : من إعداد الباحث بناء على وثائق مصلحة المالية والمحاسبة .

التحليل الأولي للمؤسسة SARL SOUFIA يظهر أن سنة 2018 كانت سنة مميزة حيث حققت فيها أكبر إيرادات للمؤسسة ، وهذا راجع لإستغلال الأمثل لأصولها المتاحة و هو ما أكدته الشكل رقم (69/04) ، فقد حقق في نفس السنة أكبر قيمة لمعدل دوران الأصول وصولاً إلى 81.17% هو ما لاحظناه الشكل رقم (70/04) ، ليعرف بعدها إنخفاض متتالي إلى أن سجل أدنى مستوى له في سنة 2020 بنسبة 78.70% مع تحقيق إيرادات وصلت إلى 0.303 مليار دج وهذا راجع لسببين :

- السبب الأول دخول منافس جديد على مستوى السوق المحلي .
- تجديد المؤسسة لأغلبية آلتها وتوقف العمل في بعض الأشهر للتنظيف و الصيانة أي توقف الإنتاج جزئياً .

الفصل الرابع : الدراسة التطبيقية

التحليل الثاني لمؤسسة Biscofruits يظهر أن إيرادات المؤسسة في تزايد تدريج بداية من سنة 2018 إلى غاية 2022 حيث حققت فيها أكبر إيرادات للمؤسسة والتي بلغ 0.157 مليار دينار ، و هو ما فسر أن معدل دوران الأصول كان في سنة 2018 قد وصل إلى 16.67 % ، وبعدها وجود إنخفاض في بيان المؤسسة ، والموضح في الشكل رقم (69/04) ، حيث وصل في سنة 2020 قيمة معدل دوران الأصول إلى 10.85 % ، وقد سجل أعلى مستوى له في سنة 2022 بنسبة 14.81 % وهذا راجع إلى :

- تحويل المؤسسة في سنة 2019 من ذات الشخص الوحيد إلى SARL .
- توسيع الإستثمار داخل المصنع بإنشاء وحدتين جديدتين .
- شراء أصول جديدة لتغطية العجز في الآلات للوحدتين الإنتاج الجدد .

✓ **مؤشر تخفيض التكاليف وتحسين الإنتاج** : سيتم تحديد من خلال هذا المؤشر نسبة الربح الصافي المحقق من طرف المؤسساتين ، وهو ما يوضحه الجدول رقم (42/04) الذي يدرس إجمالي التكاليف لكل من مؤسستي SARL و SOUFIA على التوالي خلال الفترة الممتدة من 2018 إلى غاية 2022 ، فالمؤسسة الأولى تكاليفها تجاوزت عتبة 0.400 مليار دينار في سنة 2018 حيث تحملت 0.403 مليار دينار ، ولاحظنا تراجعها بعد ذلك إلى أن وصل 0.375 مليار دينار في سنة 2020 أي إلى أضعف قيمة ، مع وجود تذبذب في السنوات الأخيرة الثلاثة ، أما بالحدوث على المؤسسة الثانية فإجمالي تكاليفها تجاوزت عتبة 0.200 مليار دينار في سنة 2018 حيث حقق 0.202 مليار دج ، مع ملاحظة أن التكاليف في السنوات الأخيرة الثلاثة مستمرة في التزايد وصولاً إلى 0.211 خلال سنة 2022.

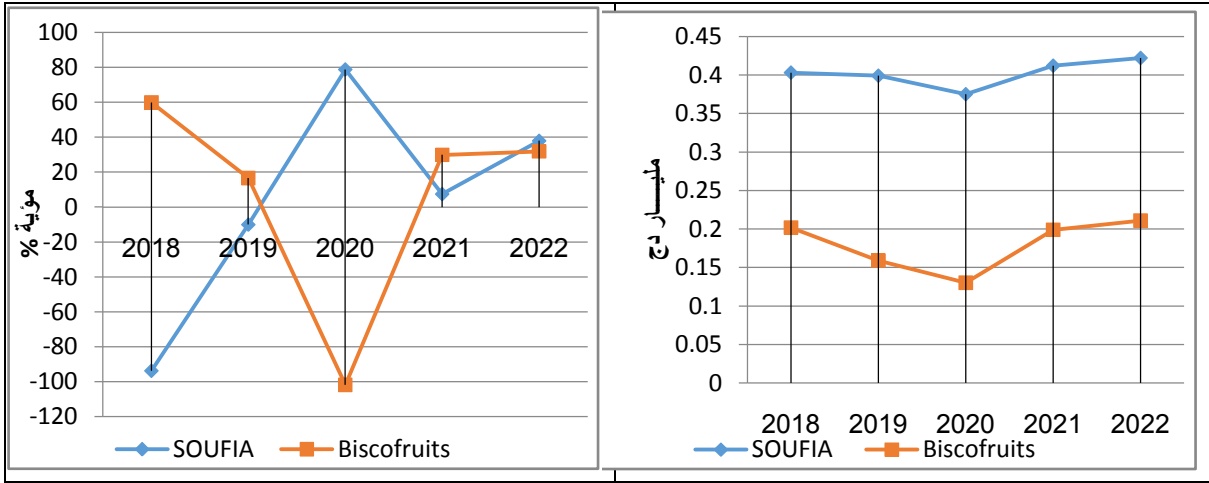
الجدول رقم (42 /04):معدل تخفيض التكاليف وتحسين الإنتاج مقارنة بالإجمالي التكاليف للفترة من 2018-2022(مليار دج)

| 2022 | 2021 | 2020 | 2019 | 2018 | المعلومات | إسم المؤسسة |
|-------|-------|---------|--------|---------|-----------------|----------------|
| 0.422 | 0.412 | 0.375 | 0.399 | 0.403 | إجمالي التكاليف | SARL SOUFIA |
| 0.011 | 0.008 | 0.0009 | 0.001 | 0.016 | الربح | |
| . | 37.5 | 78.88 | 10 - | - 93.75 | المعدل % | |
| 0.211 | 0.199 | 0.130 | 0.159 | 0.202 | إجمالي التكاليف | Biscofruits |
| 0.004 | 0.001 | -0.056 | -0.048 | -0.030 | الربح | |
| . | 30 | -101.78 | 16.67 | 60 | المعدل % | |

الشكل رقم (04 / 58): تطور إجمالي التكاليف لمؤسستي

Biscofruits, و SARL SOUFIA

Biscofruits و SARL SOUFIA



المصدر : من إعداد الباحث بناء على وثائق مصلحة المالية والمحاسبة .

التحليل الأولي لمؤسسة SARL SOUFIA يظهر أن سنة 2018 تحملتها فيه المؤسسة أكبر قيمة تكاليف بقيمة 0.403 مليار دج ، وهذا ما يفسر سلبية معدل صافي الربحية و وصوله إلى أقصى درجات الإنخفاض في السنتين الموالتين و هو ما لوحظ في الشكل رقم (72/04) ، فقد كانت قيمة معدل تخفيض التكاليف بنسبة - 93.85 % . 10% لسنتي 2018 . 2019 على التوالي ، مع وجود فقرة في سنة 2021 وصوله إلى أعلى مستوى له بنسبة 78.88 % و هو ما يفسر إنخفاض المستمر للأرباح وهذا راجع لسببين :

- إستعمال أدوات حديثة ضمن سياسة المؤسسة لمحاولة تخفيض التكاليف .

- عملية الصيانة الداخلية للمصنع بالإضافة إلى عملية النظافة وما ينجم عليها من مصاريف .

التحليل الثاني لمؤسسة Biscofruits يظهر أن ربحية المؤسسة في تزايد ثابت بداية من سنة 2018 إلى غاية 2022 حيث حققت فيها أكبر ربحية للمؤسسة والتي بلغ 0.004 مليار دج لسنة 2022 ، و لكن ما يلاحظ زيادة المستمرة في التكاليف التي وصلت إلى أعلى قيمة سنة 2018 وصلت إلى 0.202 مليار دج ، وهو ما يفسر إنخفاض المعدل الربحية و الموضح في الشكل رقم (72/04) ، وهذا راجع إلى :

- التكاليف الناجمة على توسيع الإستثمار .

- عدم إعطاء أهمية لأدوات تخفيض التكاليف ضمن سياسة المؤسسة .

- التكاليف الإضافية الناجمة على تثبيت الأصول الجديدة .

● تقييم محور العملاء :

✓ **مؤشر الحصة السوقية** : وهو مؤشر لقياس الحصة السوقية، عن طريق المعدل النمو السنوي للمبيعات ، وهو دراسة زيادة في حجم المبيعات وبالتالي زيادة في الحصة السوقية من سنة إلى أخرى ، وهو ما يوضحه الجدول رقم (42/04) الذي يدرس إجمالي المبيعات لكل من مؤسستي SARL SOUFIA و Biscofruits على التوالي خلال الفترة الممتدة من 2018 إلى غاية 2022 ، فالمؤسسة الأولى مبيعاتها تجاوزت عتبة 0.400 مليار دينار في سنة 2018 حيث وصلت مبيعاتها إلى 0.401 مليار دينار كأعلى قيمة لها ، ولاحظنا تراجعها بعد ذلك إلى أن وصل 0.303 مليار دينار في سنة 2020 أي إلى أضعف قيمة ، مع تحسن تدريجي في السنوات الأخيرة الثلاثة ، أما بالحديث على المؤسسة الثانية فإجمالي

الفصل الرابع : الدراسة التطبيقية

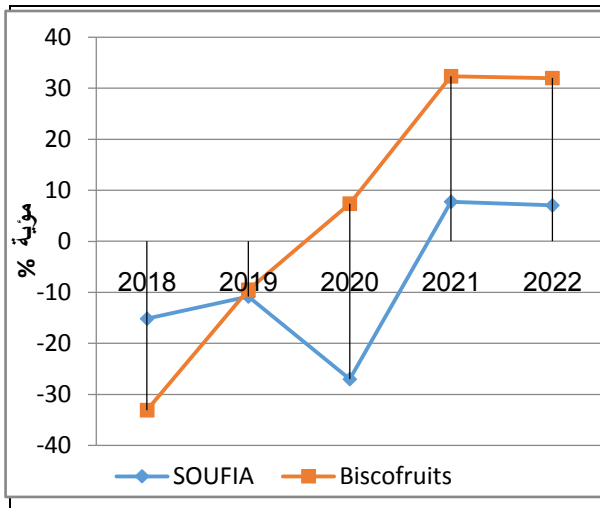
المبيعات تجاوزت عتبة 0.100 مليار دينار في سنة 2018 حيث حقق 0.156 مليار دج ، مع ملاحظة أن المبيعات في السنوات الأخيرة الثلاثة مستمرة في التراجع وصولا إلى 0.095 خلال سنة 2021 كأدنى قيمة لها .

الجدول رقم (43 / 04): معدل الحصة السوقية مقارنة بالإجمالي المبيعات للفترة من 2018-2020 (مليار دج)

| 2022 | 2021 | 2020 | 2019 | 2018 | المعلومات | إسم المؤسسة |
|-------|-------|---------|---------|---------|-----------------|-------------|
| 0.413 | 0.385 | 0.303. | 0.340 | 0.401 | إجمالي المبيعات | SARL SOUFIA |
| . | 7.72 | 27.06 - | 10.88 - | 15.21 - | المعدل % | |
| 0.135 | 0.102 | 0.095 | 0.105 | 0.157 | إجمالي المبيعات | Biscofruits |
| . | 32.35 | 7.36 | 9.52 - | 33.12 - | المعدل % | |

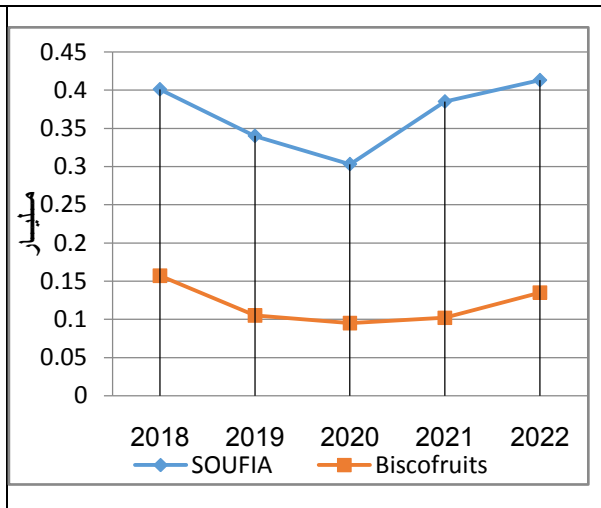
الشكل رقم (59 / 04): معدل الحصة السوقية لدى

مؤسستي SARL SOUFIA و Biscofruits



الشكل رقم (60 / 04): تطور إجمالي المبيعات لمؤسستي

Biscofruits و SARL SOUFIA



المصدر : من إعداد الباحث بناء على وثائق ومصحة المالية والمحاسبة و مصلحة التسويق .

التحليل الأولي لمؤسسة SARL SOUFIA يظهر أن سنة 2018 تحصلت فيه المؤسسة أكبر قيمة مبيعات بقيمة 0.401 مليار دج ، لكن ما لوحظ في الشكل رقم (73/04) معدل النمو السنوي للمبيعات وصوله إلى أدنى درجات الإنخفاض في هذه السنة والتي تليها ، فقد كانت قيمة معدل الحصة السوقية بنسبة - 15.61 % . - 10.88 % ، مع وجود تحسن تدريجي من سنة إلى أخرى وصوله إلى أعلى مستوى له بنسبة 7.72 % و هو ما يفسر تعافي في مبيعات المؤسسة ، و هذا التذبذب راجع إلى :

- دخول منافس جديد على السوق المحلي وتوقف الإنتاج لبعض الأشهر للتجديد والصيانة .
- إنطلاق إستراتيجية جديدة في سنة 2019 تعتمد على إستهداف و خلق أسواق جديدة وخاصة في مناطق الجنوب الكبير .

التحليل الثاني لمؤسسة Biscofruits يظهر أن مبيعات المؤسسة في تراجع ثابت بداية من سنة 2018 إلى غاية 2020 حيث حققت فيها أقل مبيعات للمؤسسة والتي بلغ 0.095 مليار دج لسنة 2020 ، و لكن ما يلاحظ رغم ذلك في الشكل رقم (74/04) وجود تذبذب في معدل الحصة السوقية ، مع تحسن معدل نمو الحصة السوقية في السنتين الأخيرتين و الذي بلغ بنسبة 7.36 % ، وهذا راجع إلى :

الفصل الرابع : الدراسة التطبيقية

- بداية إنتاج الوحدتين الجديدتين ساهم في رفع الإنتاج مما أعطى مساحة أكبر لرفع المبيعات .

- تعاقدات المؤسسة مع عدة مؤسسات جديدة لجودة و كفاءة منتوجها وخاصة الوطنية منها مؤسسة سونلغاز .

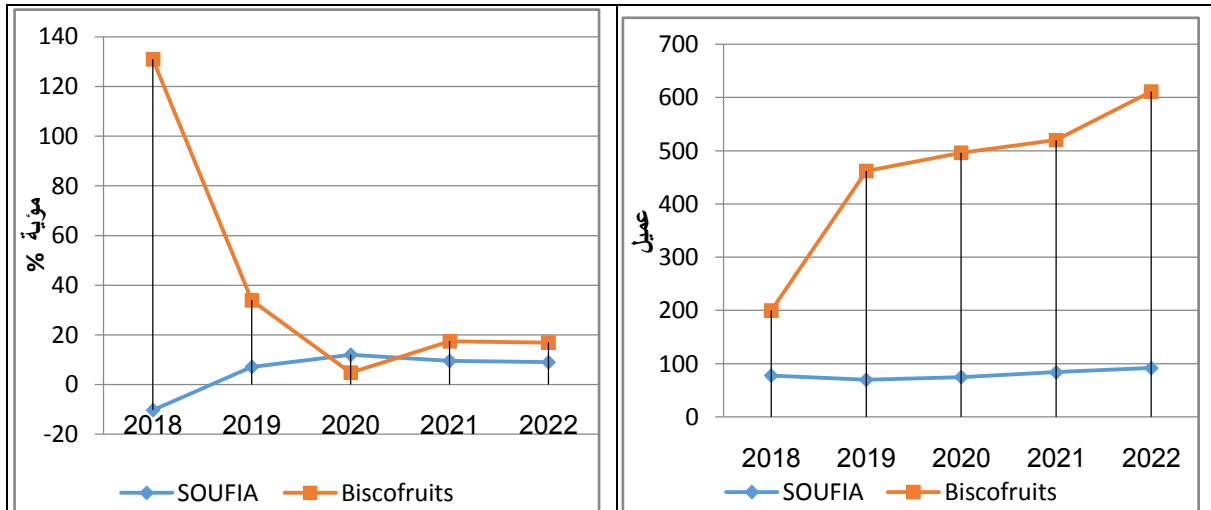
✓ **مؤشر درجة الإحتفاظ بالعميل و إكتساب عملاء جدد** : يقيس هذا المؤشر قدرة المؤسسات على زيادة و إستقطاب

عملاء جدد و الإحتفاظ طبعاً بالقدامى ، وهو ما يوضحه الجدول رقم (44/04) الذي يدرس تطور العملاء -زبائن المؤسسة- لكل من مؤسستي SARL SOUFIA و Biscofruits على التوالي خلال الفترة الممتدة من 2018 إلى غاية 2020 ، فالمؤسسة الأولى فزائنها تجاوزت عتبة 75 عميل في سنة 2020 والتي كانت ضمن إستراتيجية المؤسسة ، حيث وصل إلى 84 زبون كأعلى عدد لها ، رغم وجود تراجع كبير في سنة 2020 حيث وصل عددهم إلى 70 زبون كأضعف حالة للمؤسسة ، أما بالحديث على المؤسسة الثانية فإجمالي فزائنها تجاوزت عتبة 400 عميل في سنة 2019 والتي كانت ضمن إستراتيجية المؤسسة ، وذلك بوضوحه إلى 496 زبون لنفس السنة، مع ملاحظة أنه في السنوات الأخيرة الثلاثة المؤسسة مستمرة و ناجحة في زيادة و إستقطاب زبائن جدد وصولاً إلى 611 زبون خلال سنة 2022 كأعلى قيمة لها .

الجدول رقم (44 /04):معدل درجة الإحتفاظ بالعميل مقارنة بعدد العملاء للفترة من 2018-2022(مليار دج)

| 2022 | 2021 | 2020 | 2019 | 2018 | المعلومات | إسم المؤسسة |
|------|------|------|------|---------|-------------|-------------|
| 92 | 84 | 75 | 70 | 78 | عدد العملاء | SARL SOUFIA |
| . | 9.52 | 12 | 7.14 | 10.25 - | المعدل % | |
| 611 | 520 | 496 | 462 | 200 | عدد العملاء | Biscofruits |
| . | 17.5 | 4.83 | 34 | 131 | المعدل % | |

الشكل رقم (04 /62): تطور عدد العملاء لمؤسستي SARL SOUFIA و Biscofruits لدى مؤسستي SARL SOUFIA و Biscofruits



المصدر : من إعداد الباحث بناء على وثائق مصلحة المالية والمحاسبة ومصلحة التسويق .

التحليل الأولي لمؤسسة SARL SOUFIA يظهر أن سنة 2020 وصل إستقطاب أكبر عدد من العملاء والذي بلغ 84 عميل ، لكن ما لوحظ في الشكل رقم (75/04) معدل الإحتفاظ بالعميل وصوله إلى أدنى درجات الإنخفاض في ما بين سنة 2018/2017 فقد بلغ معدل الإحتفاظ بنسبة - 10.25 % ، رغم وجود تذبذب وجود تحسن تدريجي من سنة إلى

أخرى وصوله إلى أعلى مستوى له بنسبة 12 % سنة 2020 و هو ما يفسره ما يلي :

- عدم مواكبة الشركة لوسائل التطوير والتسويق ، وخاصة الإلكتروني منها .

الفصل الرابع : الدراسة التطبيقية

- مشاركة منتج المؤسسة في عدة معارض وطنية سنة 2019 ، مما خلق قيمة مضافة .
 - توقف العملية الإنتاجية من أجل الصيانة ، أثر بالسلب على الإحتفاظ بالعملاء
 - التحليل الثاني لمؤسسة Biscofruits يظهر من خلال الشكل رقم (76/04) أن عدد العملاء ما بين سنتي 2018 / 2019 حققت قفزة نوعية حيث بلغت 462 عميل ، وكذلك تزايد ثابت حيث حققت فيها أكبر عدد لزبائن المؤسسة والتي بلغ 611 عميل لسنة 2022 ، و لكن ما يلاحظ رغم ذلك في الشكل رقم (75/04) وجود إنخفاض في معدل الإحتفاظ بالعملاء في السنوات الثلاث الأولى محل الدراسة ، مع تحسن معدل نمو العملاء سنة 2020 و الذي بلغ بنسبة 17.5% ، وهذا راجع إلى :
 - التنوع في الإنتاج و محاولة تجديد المعدات ومواكبة الإلكترونيات الجديدة .
 - إستعمال مصلحة التسويق إستراتيجية داخلية تنطلق منها ، لإعطاء صورة جديدة على المؤسسة وهذا ما لاحظناه عند الزيارة ، و خاصة جانب الوقاية و الأمن الصناعي داخل المؤسسة .
 - تقديم عروض جديدة بأسعار جد منافسة وخاصة بعد توسيع الإستثمار .
- تقييم محور العمليات الداخلية :

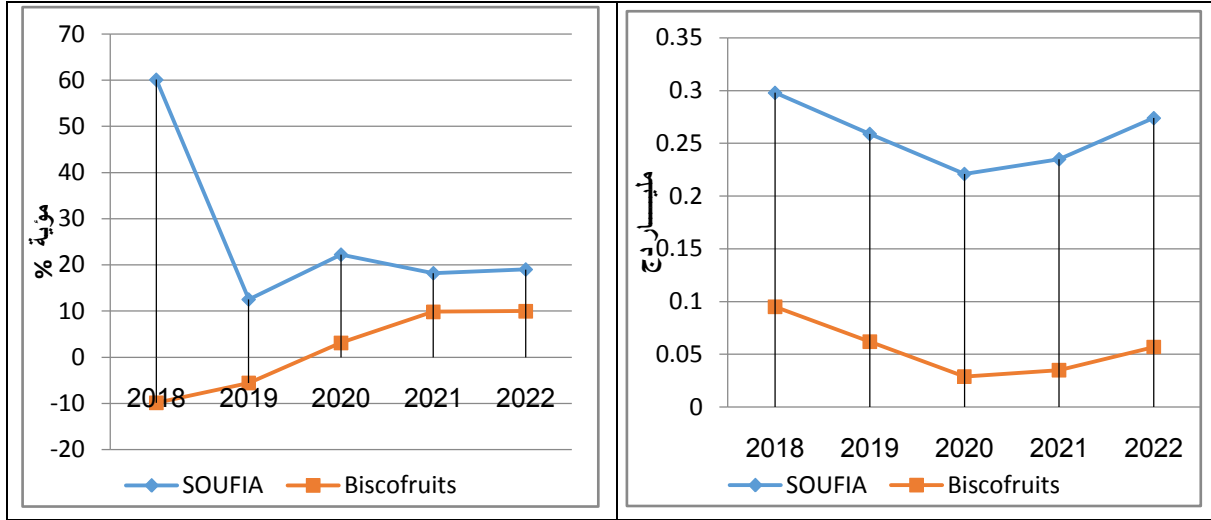
✓ **مؤشر معدل دوران المخزون** : والذي يتم فيه قياس مدة ونسبة تصريف المخزون لدى المؤسسة ، وهو ما يوضحه الجدول رقم (45/04) الذي يدرس تكلفة مخزون لكل من مؤسستي SARL SOUFIA و Biscofruits على التوالي خلال الفترة الممتدة من 2018 إلى غاية 2022 ، فالمؤسسة الأولى تكلفة مخزونها في سنة 2018 بلغت 0.298 مليار دج كأعلى قيمة لها في سنوات الدراسة ، لكن في سنوات المتتالية لوحظ تناقص مستمر في التكلفة وصل إلى أدنى مستوياته في سنة 2020 بلغت 0.221 مليار دج ، أما بالحديث على المؤسسة الثانية تشابه الأولى فنلاحظ إنخفاض مستمر في سنوات 3 أولى ، فتكلفتها تجاوزت عتبة 0.080 مليار دج في سنة 2019 بـ 0.095 مليار دج ، و التي حاولت المؤسسة تخفيضها بعدة طرق مدروسة ، وصولاً إلى أقصى قيمة خلال سنة 2020 بـ 0.029 مليار دج كأدنى قيمة لها .

الجدول رقم (45 /04):معدل دوران المخزون مقارنة بتكلفة المخزون المؤسسة للفترة من 2018-2022(مليار دج)

| 2022 | 2021 | 2020 | 2019 | 2018 | المعلومات | إسم المؤسسة |
|-------|-------|-------|--------|--------|----------------|-------------|
| 0.274 | 0.235 | 0.221 | 0.259 | 0.298 | تكاليف مخزون | SARL SOUFIA |
| 0.013 | 0.011 | 0.009 | 0.008 | 0.005 | متوسط المخزون | |
| . | 18.19 | 22.22 | 12.5 | 60.12 | المعدل % | |
| 0.057 | 0.035 | 0.029 | 0.062 | 0.095 | تكاليف المخزون | Biscofruits |
| 0.145 | 0.132 | 0.128 | 0.136 | 0.151 | متوسط المخزون | |
| . | 9.84 | 3.125 | 5.58 - | 9.93 - | المعدل % | |

الفصل الرابع : الدراسة التطبيقية

الشكل رقم (64 /04): تطور تكلفة المخزون لمؤسستي Biscofruits و SARL SOUFIA



المصدر : من إعداد الباحث بناء على وثائق مصلحة المالية والمحاسبة ومصلحة المشتريات .

التحليل الأولي لمؤسسة SARL SOUFIA يظهر أنه في السنوات الثلاث الأولى من الدراسة كانت إنخفاض حاد في قيمة التكاليف وصولاً إلى أدنى مستوياته بقيمة 0.221 مليار دج ، وهذا ما فسّر السقوط الحاد لمعدل الدوران إلى أصغر نسبة والتي بلغت 12.5 % و الموضحة في الشكل رقم (77/04) ، رغم وجود تحسن طفيف في المعدل لسنة الموالية و يرجع السبب إلى :

- قلة الطلب الذي صاحب دخول منافس جديد للسوق المحلية .
- توقف الإنتاج الذي بدوره ساهم في نقص عدد العملاء .

التحليل الثاني لمؤسسة Biscofruits يظهر الشكل رقم (78/04) أن التكاليف مستمرة في الإنخفاض و خاصة بين سنوات الثلاثة الأولى محل الدراسة 2018-2020 ، و لكن ما يلاحظ في الشكل رقم (77/04) زيادة مستمرة لمعدل دوران المخزون بين تلك السنوات حيث وصل نسبته 3.125 % سنة 2020 ، مع ثبات المعدل في سنوات الأخيرة وهذا كله راجع إلى :

- دخول وحدات الإنتاج في سنة 2018 حيز العمل وركود داخل المخازن .
- ثبات معدل الدوران راجع لإستقرار الإنتاج وخاصة في السنوات الثلاثة الأخيرة قيد الدراسة بعد دوران عجلة الإنتاج .

● تقييم محور التعلم والنمو :

✓ **مؤشر معدل التأطير (التدريب)** : وهو يقيس مؤشرات التأطير داخل المؤسسات ، وهو ما يوضحه الجدول رقم (46/04) الذي يدرس إجمالي عدد الموظفين لكل من مؤسستي SARL SOUFIA و Biscofruits على التوالي خلال الفترة الممتدة من 2018 إلى غاية 2020 ، فالمؤسسة الأولى إجمالي عمالها في تذبذب مستمر خلال سنوات الدراسة ، حيث بلغ أعلى درجة في سنة 2018 بمجموع 138 عامل ، أما بالحدوث على المؤسسة الثانية فنلاحظ إرتفاع مستمر من سنة إلى أخرى ، بداية من 116 عامل في سنة 2018، وصولاً إلى أعلى توظيف سنة 2020 بـ 190 عامل.

الجدول رقم (46 /04):معدل التأطير مقارنة بإجمالي العمال الموظفين داخل المؤسسة للفترة من 2018-2022(مليار دج)

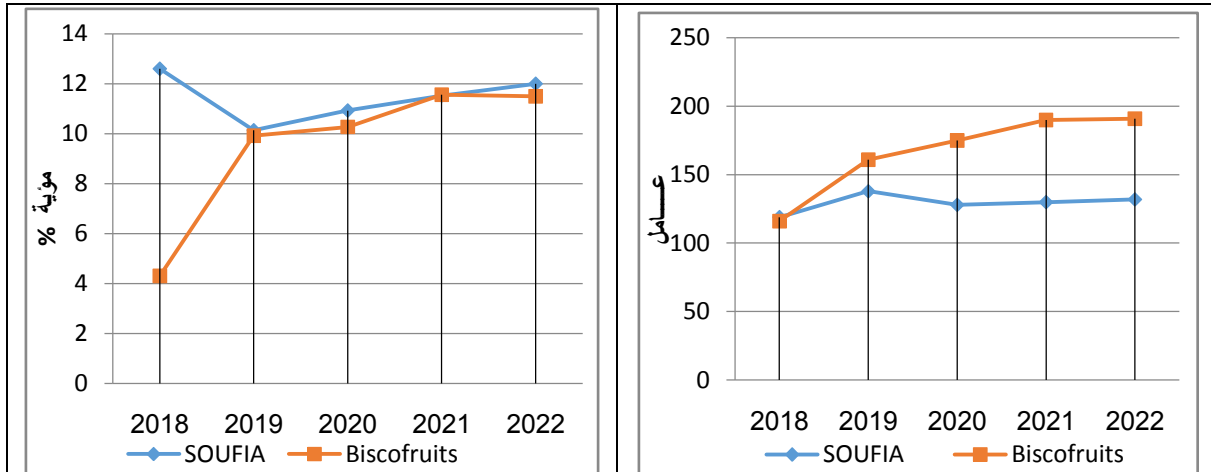
| 2022 | 2021 | 2020 | 2019 | 2018 | المعلومات | إسم المؤسسة |
|------|-------|-------|-------|-------|---------------|-------------|
| 16 | 15 | 14 | 14 | 15 | عدد الإطارات | SARL SOUFIA |
| 132 | 130 | 128 | 138 | 119 | إجمالي العمال | |
| . | 11.53 | 10.93 | 10.14 | 12.60 | المعدل % | |

الفصل الرابع : الدراسة التطبيقية

| | | | | | | |
|-----|-------|-------|------|------|---------------|-------------|
| 23 | 22 | 18 | 16 | 5 | عدد الإطارات | Biscofruits |
| 191 | 190 | 175 | 161 | 116 | إجمالي العمال | |
| . | 11.57 | 10.28 | 9.93 | 4.31 | المعدل % | |

الشكل رقم (04 / 65): معدل التأطير (التدريب) لدى مؤسستي Biscofruits و SARL SOUFIA

الشكل رقم (04 / 80): تطور إجمالي العمال لمؤسستي Biscofruits و SARL SOUFIA



المصدر : من إعداد الباحث بناء على وثائق مصلحة الموارد البشرية .

التحليل الأولي للمؤسسة SARL SOUFIA يظهر أنه في السنوات الدراسة أنه يوجد تذبذب كبير في التوظيف لدى المؤسسة حيث وصل عدد العمال إلى أعلى مستوياته بـ 138 عامل ، وهذا ما فسّر وصول معدل التأطير (التدريب) ما بين سنوات 2019/2018 إلى أدنى مستوياته والتي بلغت 10.14 % وهو ما وضحه الشكل رقم (80/04) ، مع وجود تحسن طفيف في المعدل في السنوات الأخيرة و يرجع السبب إلى ما يلي :

- قيام المؤسسة بدورات داخلية من أجل زيادة ضبط الوقاية و الأمن الصناعي داخل المؤسسة وذلك لوجود بعض الأحداث

- قيام المؤسسة بتوظيف من أجل الصيانة و التنظيف بعقود ما قبل التشغيل أو بعقود محدودة المدة .

- في السنوات الأخير إستقالة بعض العمال لتوقف الإنتاج و تخفيض بعض المرتبات كإجراء خاص .

التحليل الثاني للمؤسسة Biscofruits يظهر الشكل رقم (80/04) أن عملية توظيف شهدت زيادة مستمرة و متسارعة خلال سنوات الدراسة ، خاصة ما بين سنتين 2019/2018 تم توظيف ما يقارب 45 عامل جدد ، و الذي فسره الشكل رقم (79/04) بوجود قفزة نوعية لمعدل التأطير حيث وصل نسبته 9.93 % سنة 2019 ، مع زيادة مستمرة في سنوات الأخيرة ووصوله إلى أعلى قيمة بنسبته 11.57 % سنة 2020 هذا كله راجع إلى :

- إكتساب بعض العمال خبرات مما تم ترقيتهم إلى إطارات مكوّنين .

- توظيف عمال جدد للوحدات الجديدة وقيام المؤسسة بدورات تكوينية لهم .

- إستراتيجية المؤسسة طويلة المدى في إعادة رسكلة العمال القدامى و تقديم دورات شهرية على المستجندات الإلكترونيّة داخل مجال العمل .

المبحث الثاني : عرض نتائج الدراسة :

المطلب الأول : قياس صدق وثبات أداة الدراسة

يشير مصطلح الثبات إلى اتساق الدرجات التي تم الحصول عليها إجراء تطبيق أداة ما، أي مدى إتساق درجات المقياس إذا ما أعيد تطبيقه على نفس الأفراد ، أما ثبات الإستبيان فالمقصود هو أننا إذا أعدنا توزيع هذا الإستبيان على عينة أخرى من نفس المجتمع وبنفس حجم العينة فإن النتائج ستكون مقاربة للنتائج التي حصلنا عليها من العينة الأولى ، وتكون النتائج بين العينتين متساوية باحتمال يساوي معامل الثبات، و المقصود بصدق الإستبيان تمثيله للمجتمع المدروس بشكل جيد، بعين أن الإجابات المتحصل عليها من أسئلة الإستبيان تعطينا المعلومات التي وضعت لأجلها الأسئلة .

حيث يتم إختبار صدق وثبات الإستبيان بعدة أدوات أشهرها معامل ألفا-كرونباخ (Alpha Cronbach) حيث يؤخذ هذا المعامل قيما برهن الصفر والواحد، فعندما تكون القيمة قريبة من الواحد فإن الإستبيان صادق وأنه يمثل للمجتمع المدروس أما عند إقترابه من الصفر فإن الإستبيان لا يمثل المجتمع ، و في هذه الحالة ينصح بإعادة صياغة أسئلة الإستبيان ، يستخدم م هذا المعيار لحساب معامل الثبات¹

أولا - الصدق الظاهري (الصدق)

من اجل التأكد من صدق أداة الإستبيان فقد عرضناه الإستبيان على المشرف وعلى مجموعة من الأساتذة المحكمين من ذوي الإختصاص ويمتلكون المؤهلات العلمية ، حيث شملت أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسييري في جامعات الجزائر ، وقد بلغ عدد السادة المحكمين سبعة، فالهدف من تحكيم الإستبيان هو من أجل التحقق من مدي ملائمة الفقرات لمغيرات الدراسة ومدي الصياغة اللغوية، وعلى أساس الملاحظات التي قدمها المحكمين فقد قمنا بالتعديلات اللازمة ووصلت إلى الصورة النهائية للإستبيان كما هو موضحة في (الملحق رقم 02) .

ثانيا - الصدق البنائي

قصرنا بحساب الصدق البنائي للإستبيان بطريقة الاتساق الداخلي، وذلك بحساب معامل ارتباط كل محور من محاور الاستبيان عن الدرجة الكلية للإستبيان، تم استعمال نظام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS²² (لحساب قيمة I لكل محور من المحاور، فتحصلنا على النتائج المدونة في الجدول التالي:

الجدول رقم (04 / 47): يوضح الصدق البنائي عن طريق قياس قيمة معامل الارتباط r

| النسبة | المتغيرات الفرعية | عدد أفراد العينة الاستطلاعية | قيمة معامل الارتباط r | مستوى الدلالة |
|---------------|--------------------------|------------------------------|-----------------------|-----------------------|
| المحور الأول | البعد المالي | 30 | 0.659 | دالة إحصائية عند 0.01 |
| | البعد العملاء | | 0.624 | دالة إحصائية عند 0.01 |
| | البعد العمليات الداخلية | | 0.724 | دالة إحصائية عند 0.01 |
| | البعد التعلم والنمو | | 0.605 | دالة إحصائية عند 0.01 |
| | البعد البيئي و الاجتماعي | | 0.746 | دالة إحصائية عند 0.01 |
| المحور الثاني | الأداء الإستراتيجي | | 0.619 | دالة إحصائية عند 0.01 |

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبيان وبرنامج SPSS .

¹ - بن صافي عبد الرحمان ، " دراسة تقييمية لطرق صدق وثبات أدوات جمع المعطيات في أطروحات دكتوراه علم النفس و علوم التربية بجامعة الجزائر 02 "، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه ، كلية العلوم الإجتماعية ، جامعة عبد الحميد ابن باديس ، مستغانم ، 2016-2017 ، ص 46 .

الفصل الرابع : الدراسة التطبيقية

من خلال الجدول رقم (44/04) نجد أن قيمة معامل الارتباط r للمحاورة تتراوح بين (0.605 - 0.746) وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01، مما يؤكد على وجود دلالة إحصائية أن الاستبيان صادق من ناحية المحتوى أو المضمون.

ثالثاً - صدق ثبات أداة الدراسة

يعد اختبار ثبات أداة الدراسة بالغ الأهمية في علم الإحصاء، فهو عامل محدد لمدى أهمية النتائج التي يتوصل إليها البحث ، حيث يعبره إذا الإختبار عن مدي ثبات الأداة المستخدمة في قياس متغيرات الدراسة، ومنه يمكننا الحصول على نفس النتائج عند القيام بقياس الظاهرة نفسها في العديد من المرات وبنفس الوسيلة أي قائمة الأسئلة .

ومن اجل اختبار ثبات أداة الدراسة إحصائياً فقد اعتمد الباحث على استخدام معامل (ألفا كرونباخ) من اجل حساب معامل الارتباط بني كل فقرة من الفقرات في الإستبيان التي تقيس نفس الخاصية، أو الارتباط بين بنود السؤال في حد ذاته والذي يقيس خاصية معينة في الإستبيان.

وعلى العموم تعد نتائج الدراسة موثوقا اذا عكست بشكل أساسي آراء الأغلبية مقارنة مع الآراء الفردية المعارضة، ويعرب عنها بالمعامل الإحصائي فإذا كان الأسئلة معامل ألفا قريب من الواحد كانت فقرات الإستبيان متماسكة داخليا وكانت الأسئلة التي تقيس نفس الخاصية عالية الارتباط والعكس بالعكس فحينما يقترب المعامل من الصفر يكون التماسك والارتباط منخفض و بذلك يدل على قلة الثبات.

والمختصون يعتبرون المقياس ثابتا ومقبول حينما يقع العامل بين 0.6 و 0.8 في حين يكون مثاليا إذا فاق ذلك وغ ير مقبول إذا كان اقل من 0.6 %، و الجدول رقم (45/04) يوضح معامل الذي يقيس متغيرات تحليل الدراسة ذلك:

الجدول رقم (48 /04):معامل كرونباخ ألفا لقياس ثبات الإستبيان

| النسبة | المتغير | المتغيرات الفرعية | عدد الفقرات | قيمة معامل ألفا كرونباخ | القرار |
|---------------|---------------------------------|---|-------------------------|-------------------------|---------------|
| المحور الأول | الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير | البعد المالي للمؤسسة | 07 | 0.812 | دالة إحصائياً |
| | | البعد العملاء للمؤسسة | 07 | 0.790 | دالة إحصائياً |
| | | البعد العمليات الداخلية للمؤسسة | 07 | 0.851 | دالة إحصائياً |
| | | البعد التعلم والنمو للمؤسسة | 07 | 0.778 | دالة إحصائياً |
| | | البعد البيئي والاجتماعي للمؤسسة | 07 | 0.864 | دالة إحصائياً |
| | | الدرجة الكلية الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير | 35 | 0.865 | دالة إحصائياً |
| المحور الثاني | أداء المؤسسة | الأداء الإستراتيجي للمؤسسة | 07 | 0.787 | دالة إحصائياً |
| | | الدرجة الكلية للأداء | 07 | 0.787 | دالة إحصائياً |
| | | | الدرجة الكلية للإستبيان | 42 | 0.866 |

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبيان وبرنامج SPSS .

من خلال الجدول رقم (44/04) نجد أن قيمة ألفا كرونباخ في أبعاد المحور الأول قد تراوحت ما بين (قيمة ألفا كرونباخ لمحور البعد البيئي والاجتماعي ، أي درجة التناسق الداخلي لكل بنود المحور تساوي 0.864 كأعلى معامل وهي علاقة موجبة بين البنود المشكلة للمحور، و نجد أن قيمة ألفا كرونباخ لمحور بعد التعلم والنمو ، أي درجة التناسق الداخلي لكل بنود المحور تساوي 0.778 كأقل معامل وهي علاقة موجبة بين البنود المشكلة للمحور)، ونجد أن قيمة ألفا كرونباخ لمحور البعد المالي ، أي درجة

الفصل الرابع : الدراسة التطبيقية

التناسق الداخلي لكل بنود المحور تساوي 0.812 وهي علاقة موجبة بين البنود المشكلة للمحور، و نجد أن قيمة ألفا كرونباخ لمحور بعد العملاء، أي درجة التناسق الداخلي لكل بنود المحور تساوي 0.790 وهي علاقة موجبة بين البنود المشكلة للمحور، و نجد أن قيمة ألفا كرونباخ لمحور بعد العمليات الداخلية، أي درجة التناسق الداخلي لكل بنود المحور تساوي 0.851 وهي علاقة موجبة بين البنود المشكلة للمحور، وأيضا بلغ معامل ثبات مجموع أبعاد المحور الأول للإستبيان 0.865 لمحور الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير والذي يعتبر معامل مرتفع ، كذلك نجد أن قيمة ألفا كرونباخ لمحور تقييم الأداء الاستراتيجي، أي درجة التناسق الداخلي لكل بنود المحور تساوي 0.787 وهي علاقة موجبة بين البنود المشكلة للمحور، و نجد أن قيمة ألفا كرونباخ للإستبيان ككل ، أي درجة التناسق الداخلي لكل بنود الاستبيان تساوي 0.866 وهي علاقة موجبة بين البنود ، وهذا مما يدل على أن أداة الدراسة ذات ثبات كبير مما جعل الباحث على ثقة تامة بصحة الإستبيان و صلاحيته لتحليل وتفسير نتائج الدراسة واختبار فرضياتها .

ومما سبق نستنتج أن أداة الدراسة التي أعدناها لمعالجة المشكلة الأطروحة في صادقة وثابتة في مجتمع فقراتنا وهي جاهزة

المطلب الثاني : تحليل توزيع عينة الدراسة حسب متغيرات الشخصية

تعد البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة إطارا مرجعيا مهما في الدراسة الميدانية، فمن خ لاهنا نستطيع تفسير بعض البيانات المتعلقة بالدراسة، ومنه سوف نتطرق في هذه الفقرة إلى خصائص توزيع عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية لأفراد المستجوبين للإستبيان ، وسوف نستعرض في ما يلي ملخص لتوزيع أفراد عينة الدراسة :

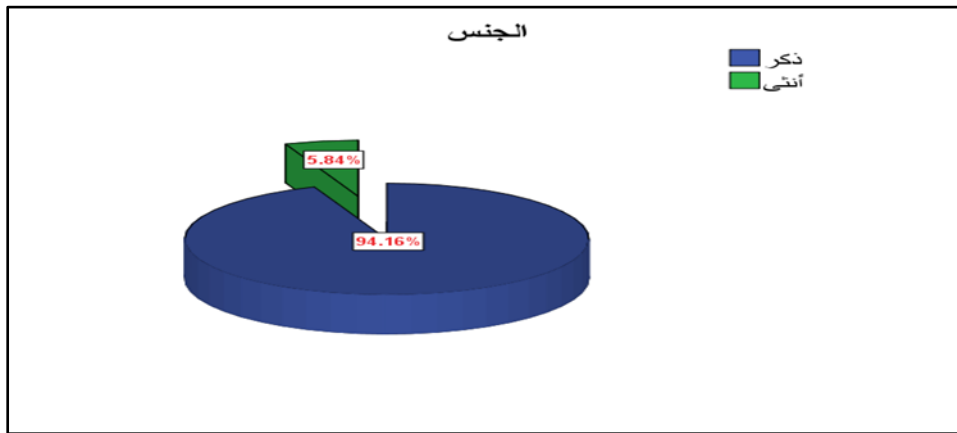
أولا - على مستوى الجنس

الجدول رقم (04/49): يوضح التكرارات والنسب المئوية لمتغير الجنس

| الجنس | التكرار | النسبة المئوية % |
|---------|---------|------------------|
| ذكر | 129 | 94.2% |
| أنثى | 08 | 5.8% |
| المجموع | 137 | 100% |

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبيان وبرنامج SPSS .

الشكل رقم (04/80) : تمثيل بياني لدائرة نسبية توضح توزيع العينة حسب متغير الجنس



المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبيان وبرنامج SPSS .

الفصل الرابع : الدراسة التطبيقية

من خلال قراءتنا للجدول رقم (46/04) والشكل رقم (01/04) التمثيل البياني نجد أن العينة المأخوذة لدراستنا غير متساوية العدد بالنسبة لمتغير الجنس، حيث نجد عدد العمال الذكور 129 بنسبة 94.2%، وعدد العمال الإناث 08 بنسبة 5.8%، حيث نجد نسبة العمال الذكور أعلى من نسبة العمال الإناث بفارق 121 عامل أي ما نسبته 88.4%، ويرجع ذلك إلى طبيعة نشاط المؤسسات الإنتاجية، ذات الطابع الصناعي الذي يتطلب تواجد العنصر الذكور أكثر من الإناث.

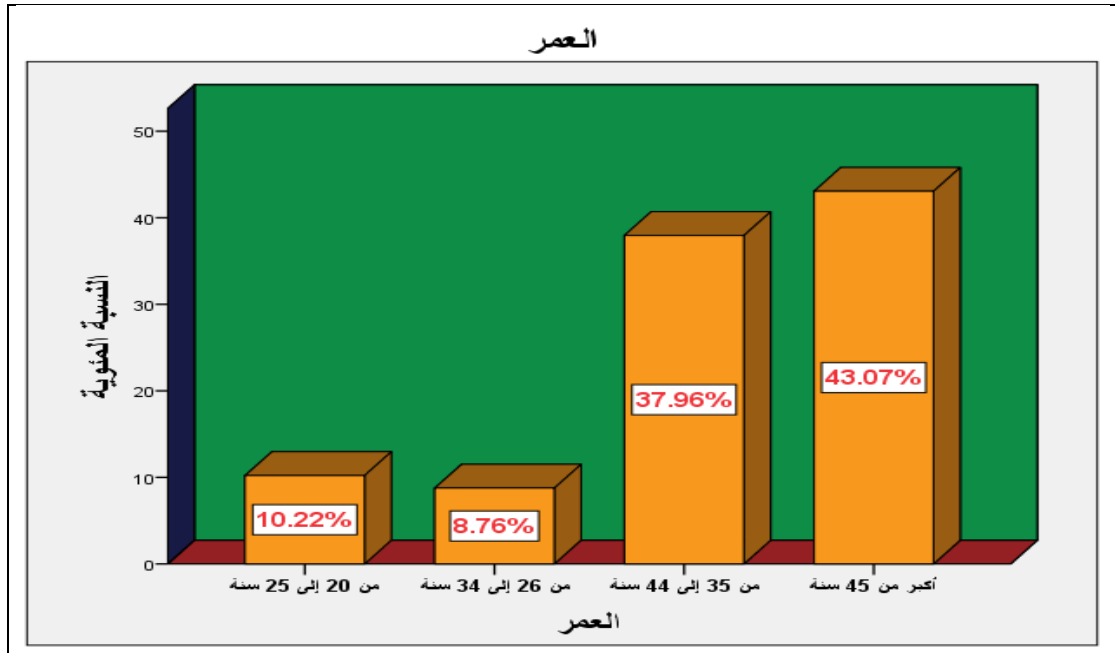
ثانيا - على مستوى العمر

الجدول رقم (50 / 04): يوضح التكرارات والنسب المئوية لمتغير العمر

| العمر | التكرار | النسبة المئوية % |
|------------------|---------|------------------|
| من 20 إلى 25 سنة | 14 | 10.2% |
| من 26 إلى 34 سنة | 12 | 8.8% |
| من 35 إلى 44 سنة | 52 | 38% |
| أكثر من 45 سنة | 59 | 43.1% |
| المجموع | 137 | 100% |

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبيان وبرنامج SPSS .

الشكل رقم (81/04) : تمثيل بياني لأعمدة بيانية توضح توزيع العينة حسب متغير العمر



المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبيان وبرنامج SPSS .

من خلال قراءتنا للجدول رقم (47/04) والشكل رقم (81/04) الأعمدة البيانية نجد أن العينة المأخوذة لدراستنا غير متساوية العدد بالنسبة لمتغير العمر، فتظهر أن أعلى نسبة كانت للعمال الذين أعمارهم أكثر من 45 سنة بنسبة 43.1%، والذين يسموهم أصحاب الخبرة أو المؤسسون لهذه الشركات، وبدرجة نسبة أقل منها عدد العمال الذين أعمارهم بين 35 و 44 سنة والتي بلغت نسبة 38% الطبقة الكادحة، وكدرجة ثالثة نجد عدد العمال الذين أعمارهم بين 20 و 25 سنة بنسبة 10.2% وهم العمال تعتمد عليهم المؤسسات في المجال التطور الإلكتروني، وعدد العمال الذين أعمارهم بين 26

الفصل الرابع : الدراسة التطبيقية

و 34 سنة 12 بنسبة 8.8%، حيث نستنتج من خلال هاته النسب أن المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة تزخر بمورد بشري هائل وذو أعمار مختلفة.

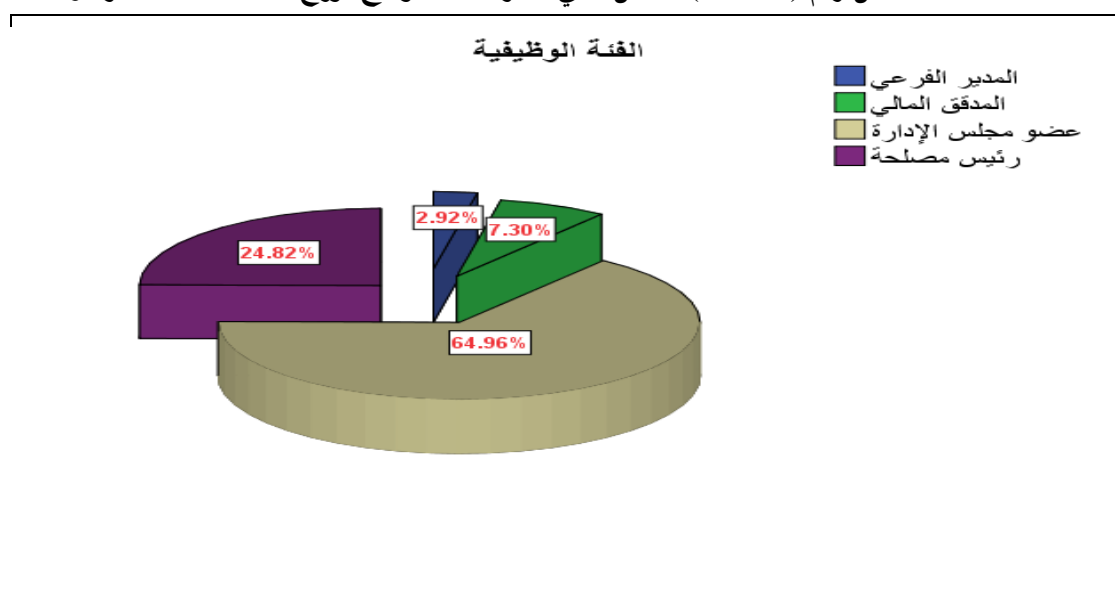
ثالثا - على مستوى الوظيفة

الجدول رقم (51 /04): يوضح التكرارات والنسب المئوية لمتغير الوظيفة

| النسبة المئوية % | التكرار | الفئة الوظيفية |
|------------------|---------|-------------------|
| 00% | 00 | المدير |
| 2.9% | 04 | المديرين الفرعيين |
| 7.3% | 10 | المدقق المالي |
| 65% | 89 | عضو مجلس الإدارة |
| 24.8% | 34 | رئيس مصلحة |
| 00% | 00 | وظائف أخرى |
| 100% | 137 | المجموع |

المصدر : من إعداد الباحث و بالاعتماد على نتائج الاستبيان وبرنامج SPSS .

الشكل رقم (82/04) : تمثيل بياني لدائرة نسبية توضح توزيع العينة حسب متغير الوظيفة



المصدر : من إعداد الباحثو بالاعتماد على نتائج الاستبيان وبرنامج SPSS .

من خلال قراءتنا للجدول رقم (48/04) و الشكل رقم (82/04) الدائرة النسبية نجد أن العينة المأخوذة لدراستنا غير متساوية العدد بالنسبة لمتغير الفئة الوظيفية، فنلاحظ أكبر نسبة من الأفراد المستجوبين هم عدد الذين وظيفتهم عضو مجلس الإدارة 89 بنسبة 65%، وهم موظفون عاديون يشتغلون في الإدارة الوسطى، ومن فيهم يطبق الأدوات التسييرية الحديثة داخل المؤسسات محل الدراسة، وبدرجة أقل عدد الذين وظيفتهم رئيس مصلحة 34 بنسبة 24.8% من المستجوبين والتي تم التركيز عليهم لأنهم من أصحاب القرار داخل المؤسسة، أما من ناحية الجانب المالي عدد الذين وظيفتهم مدقق مالي 10 بنسبة 7.3% و الذي يعتبر من أهم المصالح لدى المؤسسات، و نجد عدد الذين وظيفتهم مديرين فرعيين 04 بنسبة 2.9%، ولا يوجد في عينة الدراسة لا وظيفة مدير ولا بعض الوظائف الأخرى، ويرجع سبب انخفاض في نسبة الإطارات العليا إلى امتناعهم

الفصل الرابع : الدراسة التطبيقية

عن الإجابة على الإستبيان بالرغم من أن نهم هم الفئة المستهدفة لعينة الدراسة ، حيث نستنتج من خلال هاته النسب أن المؤسسات محل الدراسة بما مختلف الوظائف والمستويات الإدارية.

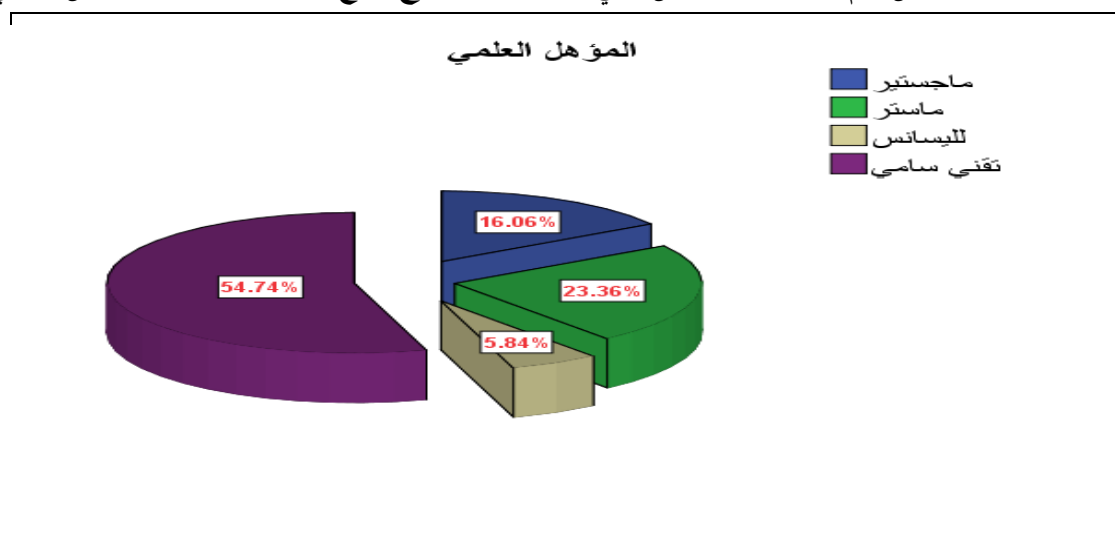
رابعا - على مستوى المؤهل العلمي

الجدول رقم (04 / 52): يوضح التكرارات والنسب المئوية لم تغير المؤهل العلمي

| النسبة المئوية % | التكرار | المؤهل العلمي |
|------------------|---------|-----------------|
| 00% | 00 | دكتوراه |
| 2.9% | 04 | ماجستير |
| 7.3% | 10 | ماستر |
| 65% | 89 | ليسانس |
| 24.8% | 34 | شهادة تقني سامي |
| 00% | 00 | شهادات أخرى |
| 100% | 137 | المجموع |

المصدر : من إعداد الباحث و بالاعتماد على نتائج الاستبيان وبرنامج SPSS .

الشكل رقم (04 / 83) : تمثيل بياني لدائرة نسبية توضح توزيع العينة حسب متغير المؤهل العلمي



المصدر : من إعداد الباحثو بالاعتماد على نتائج الاستبيان وبرنامج SPSS .

من خلال قراءتنا للجدول رقم (49/04) و الشكر رقم (83/04) الدائرة النسبية توضح أن العينة المأخوذة لدراستنا غير متساوية العدد بالنسبة لتغير المؤهل العلمي، فنلاحظ نسبة 54.7% من أفراد عينة الدراسة و الذين يملكون مؤهلهم العلمي تقني سامي وهم الأكثر إجابة للإستبيان والذين عددهم 75 ، ثم تليها وبدرجة أقل كل من حاملي شهادات ماجستير 22 بنسبة 16.1% و ليسانس 08 بنسبة 5.8% ، وعدد الذين مؤهلهم العلمي ماستر 32 بنسبة 23.4% ، أي بإجمالي 103 موظف من مستوى جامعي وخريجي المعاهد المتخصصة وهذا يدل على أن العينة المستجوبة تملك المؤهل العلمي الذي من خلاله تساهم باستخدام الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير في قياس و تقييم الأداء الإستراتيجي للمؤسسات ولا يوجد في عينة الدراسة لا مؤهلهم العلمي دكتوراه أي حاملي شهادات عليا ولا شهادات أخرى فهم غير مؤثرين في متغيرات الدراسة ، ومن خلال هاته

الفصل الرابع : الدراسة التطبيقية

النسب المسجلة نستنتج أن المؤسسات محل الدراسة تملك مؤهلات مختلفة ، وهذا يدل على وجود مجموعة متكاملة ومتنوعة من الإطارات داخل المؤسسات ، وهذا يعكس التوجه العام للمؤسسات محل الدراسة نعى توظيف الفئات العلمية للإرتقاء بمستوي أداء المؤسسات؛ وبالإضافة إلى ذلك نستنتج أن أفراد عينة الدراسة كانوا يتمتعون بالمستوي التعليمي الذي من خ لاله يستطيعون الفهم و الإجابة على فقرات أسئلة الإستبيان وما تعنيه، وإن إجاباتهم تكون واقعية وذات مصداقية عالية، مما ينعكس إيجابيا على صحة إجاباتهم على أسئلة الاستبيان .

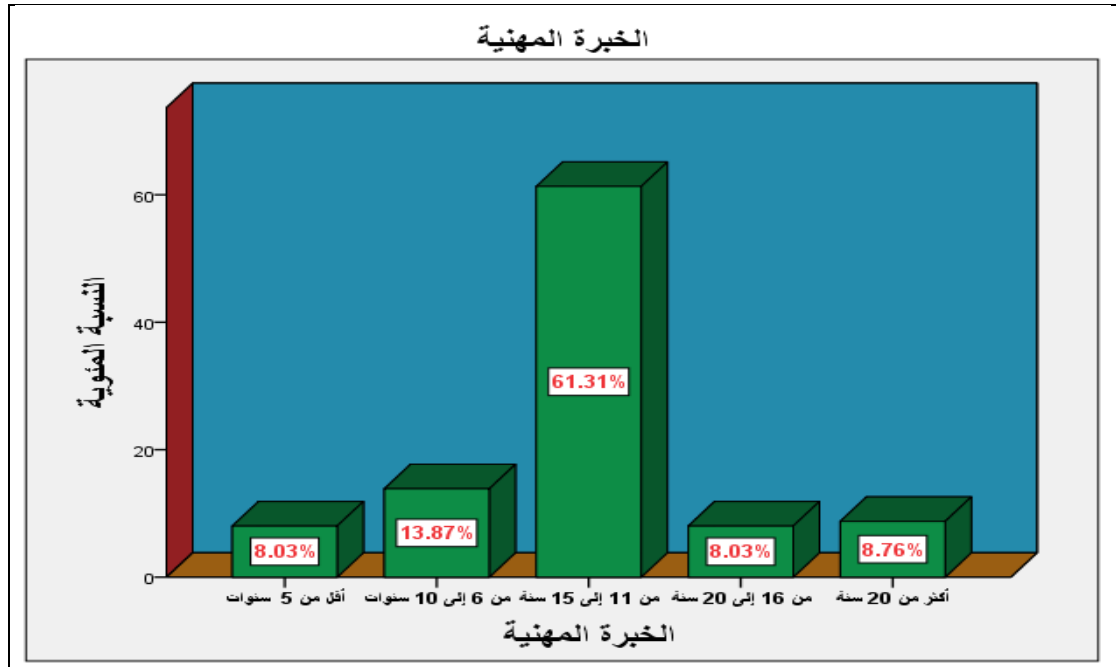
خامسا - على مستوى الخبرة المهنية

الجدول رقم (53 /04): يوضح التكرارات والنسب المئوية لمتغير الخبرة المهنية

| النسبة المئوية % | التكرار | الخبرة المهنية |
|------------------|---------|--------------------|
| 8% | 11 | أقل من 05 سنوات |
| 13.9% | 19 | من 06 إلى 10 سنوات |
| 61.3% | 84 | من 11 إلى 15 سنة |
| 8% | 11 | من 16 إلى 20 سنة |
| 8.8% | 12 | أكثر من 20 سنة |
| 100% | 137 | المجموع |

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبيان وبرنامج SPSS .

الشكل رقم (85/04) : تمثيل بياني لأعمدة بيانية توضح توزيع العينة حسب متغير الخبرة المهنية



المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبيان وبرنامج SPSS .

من خلال قراءتنا للجدول رقم (50/04) والشكل رقم (85/04) الأعمدة البيانية نجد أن العينة المأخوذة لدراستنا غير متساوية العدد بالنسبة لمتغير الخبرة المهنية، فنلاحظ أن ما نسبتهم 61.3% من المحييين على الإستبيان يملكون خبرة مهنية ما بين 11 و 15 سنة هم 84 موظف ، ثم التي تليها الذين لديهم خبرة ما بين 06 و 10 سنوات 19موظف بنسبة 13.9% ،

الفصل الرابع : الدراسة التطبيقية

وبالتالي الموظفون الذين يملكون خبرة ما بين 6 إلى 15 سنة و البالغ عددهم 103 تسمح لهم بتقليد مناصب عليا داخل المؤسسات ، ويعتبرون هم الفئة المستهدفة في الإستبيان ، لأنهم يملكون مفاتيح الحلول للمؤسسات ، من خلال تطبيقهم للأدوات الحديثة لمراقبة التسيير ، للوصول إلى تحسين الأداء الإستراتيجي للمؤسسات ، عدد الذين لديهم خبرة أقل من 05 سنوات 11 بنسبة 8% ، وعدد الذين لديهم خبرة ما بين 16 و 20 سنوات 11 بنسبة 8% ، وعدد الذين لديهم خبرة أكثر من 20 سنة 12 بنسبة 8.8% ، ومن خلال هاته النسب المسجلة نستنتج أن المؤسسات محل الدراسة تملك خبرات مهنية متنوعة و لا بُس بما ، بالإضافة إلى ذلك فهذه الخبرة تعكس قدرة أفراد العينة المحييين على الاستبيان على فهم فقرات الاستبيان وما تعني هما ينعكس إيجابيا على صحة إجاباتهم على أسئلة الاستبيان.

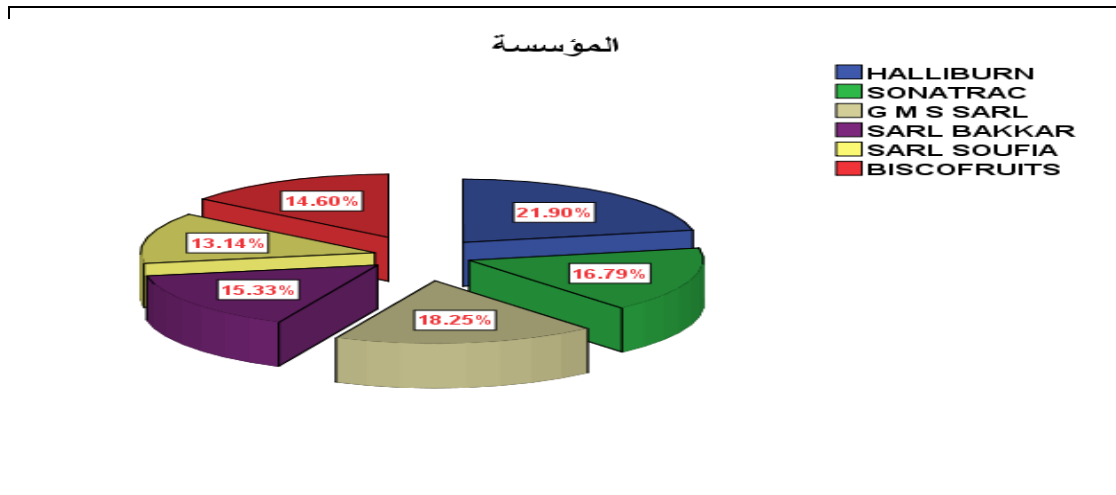
سادسا - على مستوى المؤسسات الإقتصادية

الجدول رقم (04/54): يوضح التكرارات والنسب المئوية لم تغير المؤسسات الإقتصادية

| النسبة المئوية % | التكرار | المؤسسة |
|------------------|---------|--------------|
| 21.9% | 30 | HALLIBURNTON |
| 16.8% | 23 | SONATRACH |
| 18.2% | 25 | G.M.SSARL |
| 15.3% | 21 | SARL BAKKAR |
| 13.1% | 18 | SARL SOUFIA |
| 14.6% | 20 | Biscofruits |
| 100% | 137 | المجموع |

المصدر : من إعداد الباحث و بالاعتماد على نتائج الاستبيان وبرنامج SPSS .

الشكل رقم (04/86) : تمثيل بياني لدائرة نسبية توضح توزيع العينة حسب متغير المؤهل العلمي



المصدر : من إعداد الباحثو بالاعتماد على نتائج الاستبيان وبرنامج SPSS .

من خلال قراءتنا للجدول رقم (51/04) و الشكل رقم (86/04) الدائرة النسبية نجد أن العينة المأخوذة لدراستنا غير متساوية العدد بالنسبة لمتغير المؤسسة ، بالنسبة للمؤسسات الصنف الأول - كبيرة الحجم - والتي تم توزيع 40 إستبانة على كليهما ، لكن ما يلاحظ أن في المرتبة الأولى لعدد إجابات الكامل للموظفين عددها 30 إستبانة صحيحة للشركة الأجنبية

HALLIBURN بنسبة 21.9% من إجمالي الإستثمارات الصحيحة ، وهذا راجع لمدى الوعي الملموس داخل هذه المؤسسة ، وكذلك بعض التسهيلات التي قدمت لنا من طرفها ، أما بالنسبة للمؤسسة الوطنية SONATRAC فعدد الإستثمارات الصحيحة كانت أقل من سابقتها بـ 23 إستبيان صحيح بنسبة 16.8% ، وهذا راجع لطابع المؤسسة كونها وطنية وليست أجنبية ، أما بالنسبة للمؤسسات الصنف الثاني - متوسطة الحجم - والتي تم توزيع 30 إستبانة على كليهما ، لكن ما يلاحظ أن في المرتبة الأولى لعدد إجابات الكامل للموظفين عددها 25 إستمارة صحيحة للمؤسسة الخاصة G.M.S SARL بنسبة 18.2% من إجمالي الإستثمارات، وبدرجة أقل عدد عمال بـ 21 إستمارة لمؤسسة SARL BAKKAR بنسبة 15.3% ، أما بالنسبة للمؤسسات الصنف الثالث - صغيرة الحجم - والتي تم توزيع 20 إستبانة على كليهما ، لكن ما يلاحظ أن في المرتبة الأولى لعدد إجابات الكامل للموظفين عددها 20 إستمارة صحيحة للمؤسسة الخاصة Biscofruits وعدد عمالها 20 عامل المستجيبين للإستبيان بنسبة 14.6% ، وبدرجة أقل عمال SARL SOUFIA بـ 18.1% بنسبة 13.1% ، ومن خلال هاته النسب المسجلة نستنتج أن هناك تنوع في المؤسسات محل الدراسة وعلى ثلاث مستويات .

المطلب الثالث : عرض وتحليل نتائج محاور الدراسة

سوف نتطرق في هذا المبحث إلى عرض و تحليل استجابة مفردات عينة الدراسة حول أبعاد الاستبيان والمتمثلة في جزئيين أساسيين هما ، الجزء الأول يمثل الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير و المتمثلة في الأداة التكليف على أساس الأنشطة ABC ، وبطاقة الأداء المتوازن BSC و أبعادها الخمسة ، التي تشكل المتغير المستقلة في نموذج الدراسة وهي (البعد المالي ، بعد الزبائن (العملاء) ، بعد العمليات الداخلية ، بعد العلم والنمو ، بعد البيئي و الإجتماعي) ، وجزء آخر قياس الأداء المؤسسة (والتي تم التركيز على الأداء الإستراتيجي للمؤسسات قيد الدراسة) و الذي يمثل المتغير التابع في النموذج الدراسي .

ومن اجل تحليل نتائج الاستبيان اعتمدنا على بعض الأساليب الإحصائية الوصفية، حيث تم استخدام كل من المتوسطات الحسابية لتقدير المستويات، و الانحرافات المعياري لقياس درجة تشتت الاستجابات ، وسوف نتطرق أيضا إلى اختبارات تأثير المتغيرات الفرعية المستقلة على المتغيرات التابع ومتغيراتها الفرعية.

أولا - عرض وتحليل نتائج إختبار مدى تطبيق الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير (ABC ، BSC)

ولقياس هذا المتغير فقد إعتدنا على دمج وتكامل بين أداتين هما (التكليف على أساس الأنشطة ABC ، بطاقة الأداء المتوازن BSC)، وصولا إلى دمج ABC ضمن الأبعاد الخمسة لبطاقة الأداء المتوازن BSC ، وهذا إنطلاقا من :

يمثل الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير (ABC ، BSC) وفقا لنموذج وفرضيات الدراسة، والتي من خ لالها نهدف إلى قياس مدم مساهمة هذه الأدوات أبعادها الخمسة المدججة (البعد المالي ، بعد الزبائن (العملاء) ، بعد العمليات الداخلية ، بعد العلم والنمو ، بعد البيئي و الإجتماعي) على قياس وتقييم أداء الإستراتيجيات لبعض المؤسسات الاقتصادية بالجزائر الدراسة الميدانية وعلى ثلاث مستويات ، وبالتالي استخراج نقاط القوة والضعف فيها، ومع سوف نقوم بالإجابة على السؤال البحثي التالي :

الفصل الرابع : الدراسة التطبيقية

ما مدي تطبيق الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير (ABC ، BSC) و أبعادها الخمسة المدمجة (البعد المالي ، بعد الزبائن (العملاء) ، بعد العمليات الداخلية ، بعد العلم والنمو ، بعد البيئي و الإجتماعي) ، في المؤسسات الاقتصادية بالجزائر محل الدراسة ؟

و للإجابة على هذا السؤال سوف نقوم بحساب المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية للإجابة على أفراد العينة في المؤسسات قيد الدراسة لكل وحدة أو بعد من الأبعاد الخمسة ، وتشخيص مدي تشتت الإجابات عن المتوسط الحسابي ومن خ لاجداول برنامج SPSS وبلاستعانة بجدول ليكارت الخماسي الذي سبق وذكرناه نخلص على جدول الإتجاهات المتغيرات المستقلة في صورتها النهائية لكل مؤسسة محل الدراسة على حدا ثم كل المؤسسات مجتمعة .

• المتوسطات الحسابية و الإنحرافات المعيارية بالنسبة للأدوات الحديثة المدمجة (ABC ، BSC) للمؤسسات الكبرى (SONATRACH ، HALLIBURNTON) :

في هذه الجزئية البحثي سنحاول المقارنة بينمتغيرات الدراسة المستقلة، من أجل الوقوف على البعد الأكثر أهمية للتطبيق فيالأدوات الحديثةثم التي تليها بلترتيب ، وذلك على مستوي الإدارات و المصالح للمؤسسة محل الدراسة .

✓ بالنسبة للمؤسسة الأجنبية (HALLIBURNTON) :

سوف يقوم الباحث بتحديد الأهمية النسبية لكل بعد من الأبعاد الخمسة ثم احتساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي على كل بعد من المحور الأول لإجابة أفراد العينة الدراسة فيالمؤسسة الأجنبية HALLIBURNTON على فقرات كل بعد من الأبعاد المدمجة للأدوات الحديثة (ABC ، BSC) لمراقبة التسيير ، وتشخيص مدي تشتت الإجابات على متوسطها الحسابي ،الجدول الموالي رقم (52/04) يخلص إجابات أفراد عينة الدراسة على الأبعاد .

الجدول رقم (55 /04):المتوسط الحسابي و الإنحراف المعياري لإلتزام تطبيق أدوات الحديثة (ABC ، BSC) لمؤسسة

HALLIBURNTON

| رقم البعد | الأبعاد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي | الدرجة |
|-----------|--|-----------------|-------------------|--------------|-----------|
| 01 | البعد المالي | 3.97 | 1.426 | 79.4 % | موافق |
| 02 | بعد العملاء | 3.96 | 1.427 | 79.2 % | موافق |
| 03 | بعد العمليات الداخلية | 3.77 | 1.234 | 75.4 % | موافق |
| 04 | بعد التعلم والنمو | 2.26 | 1.229 | 45.2 % | غير موافق |
| 05 | البعد البيئي و الإجتماعي | 3.06 | 0.817 | 61.2 % | محايد |
| | مدى التزام تطبيق الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير | 3.40 | 0.959 | 68 % | محايد |

المصدر : من إعداد الباحث و بالاعتماد على نتائج الاستبيان وبرنامج SPSS .

لقد تحصل محور مدى التزام تطبيق الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير لمؤسسة HALLIBURNTON على وسط حسابي قدره 3.40 وانحراف معياري قدر بـ 0.959 ، ومن خلال الوزن النسبي المقدر بـ 68 % ، وحسب ما ورد في مقياس ليكارت الخماسي يتبين أن التزام تطبيق الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير لمؤسسة HALLIBURNTON ذات درجة تطبيق متوسطة حيث أبدى أفراد عينة هذه المؤسسة على درجة المعجدة على هذا المحور ، وقد جاءت الإجابات على النحو التالي :

الفصل الرابع : الدراسة التطبيقية

1 - تحصل البعد المالي على متوسط حسابي قدره 3.97 وانحراف معياري قدره 1.426، ومن خلال الوزن النسبي المقدر بـ 79.4 % ، وحسب مقياس لكارث الخماسي فقد أبدى أفراد العينة درجة الموافقة على هذا البعد أي بدرجة تطبيق عالية، حيث تحصل على المرتبة الأولى.

2 - تحصل بعد العملاء على متوسط حسابي قدره 3.96 وانحراف معياري قدره 1.427، ومن خلال الوزن النسبي للعبارة المقدر بـ 79.2 % ، وحسب مقياس لكارث الخماسي فقد أبدى أفراد العينة درجة الموافقة على هذا البعد أي بدرجة تطبيق عالية ، حيث تحصل على المرتبة الثانية .

3 - تحصل بعد العمليات الداخلية على متوسط حسابي قدره 3.77 وانحراف معياري قدره 1.234، ومن خلال الوزن النسبي للعبارة المقدر بـ 75.4 % ، وحسب مقياس لكارث الخماسي فقد أبدى أفراد العينة درجة الموافقة على هذا البعد أي بدرجة تطبيق عالية، حيث تحصل على المرتبة الثالثة.

4 - تحصل بعد التعلم والنمو على متوسط حسابي قدره 2.26 وانحراف معياري قدره 1.229، ومن خلال الوزن النسبي للعبارة المقدر بـ 45.2 % ، وحسب مقياس لكارث الخماسي فقد أبدى أفراد العينة درجة غير الموافقة على هذا البعد أي بدرجة تطبيق ضعيفة، حيث تحصل على المرتبة الخامسة.

5 - تحصل البعد البيئي والاجتماعي على متوسط حسابي قدره 3.06 وانحراف معياري قدره 0.817، ومن خلال الوزن النسبي للعبارة المقدر بـ 61.2 % ، وحسب مقياس لكارث الخماسي فقد أبدى أفراد العينة درجة المتوسطة على هذا البعد أي بدرجة تطبيق متوسطة ، حيث تحصل على المرتبة الرابعة.

* وهذا ما يؤكد لنا التزام بتطبيق الأبعاد الخمسة المدججة للأدوات الحديثة لمراقبة التسيير (ABC ، BSC) في المؤسسة الأجنبية HALLIBURN قيد الدراسة .

✓ بالنسبة للمؤسسة الوطنية (SONATRACH) :

سوف يقوم الباحث بتحديد الأهمية النسبية لكل بعد من الأبعاد الخمسة ثم احتساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي على كل بعد من المحور الأول لإجابة أفراد العينة الدراسة فيما للمؤسسة الوطنية SONATRACH على فقرات كل بعد من الأبعاد المدججة للأدوات الحديثة (ABC ، BSC) لمراقبة التسيير ، وتشخيص مدى تشتت الإجابات على متوسطها الحسابي، الجدول الموالي رقم (53/04) يخلص إجابات أفراد عينة الدراسة على الأبعاد .

الجدول رقم (56 / 04):المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لالتزام تطبيق أدوات الحديثة (ABC ، BSC) لمؤسسة

SONATRACH

| الدرجة | الوزن النسبي | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الأبعاد | رقم البعد |
|--------|--------------|-------------------|-----------------|--|-----------|
| موافق | 77.4 % | 1.325 | 3.87 | البعد المالي | 01 |
| موافق | 77.4 % | 1.325 | 3.87 | بعد العملاء | 02 |
| موافق | 77.2 % | 1.158 | 3.86 | بعد العمليات الداخلية | 03 |
| موافق | 75.6 % | 1.536 | 3.78 | بعد التعلم والنمو | 04 |
| موافق | 74.2 % | 1.347 | 3.71 | البعد البيئي و الاجتماعي | 05 |
| موافق | 76.4 % | 0.987 | 3.82 | مدى التزام تطبيق الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير | |

المصدر : من إعداد الباحث و بالاعتماد على نتائج الاستبيان وبرنامج SPSS .

الفصل الرابع : الدراسة التطبيقية

لقد تحصل محور مدى التزام تطبيق الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير لمؤسسة الوطنية SONATRACH على وسط حسابي قدره 3.82 وانحراف معياري قدر بـ 0.987، ومن خلال الوزن النسبي المقدر بـ 76.4 %، وحسب ما ورد في مقياس لوكارت الخماسي يتبين أن التزام تطبيق الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير لمؤسسة SONATRACH ذات درجة تطبيق عالية حيث أبدى أفراد عينة هذه المؤسسة على درجة الموافقة على هذا المحور، وقد جاءت الإجابات على النحو التالي:

1 - تحصل البعد المالي على متوسط حسابي قدره 3.87 وانحراف معياري قدره 1.325، ومن خلال الوزن النسبي المقدر بـ 77.4 %، وحسب مقياس لكارث الخماسي فقد أبدى أفراد العينة درجة الموافقة على هذا البعد أي بدرجة تطبيق عالية، حيث تحصل على المرتبة الأولى .

2 - تحصل بعد العملاء على متوسط حسابي قدره 3.87 وانحراف معياري قدره 1.325، ومن خلال الوزن النسبي المقدر بـ 77.4 %، وحسب مقياس لكارث الخماسي فقد أبدى أفراد العينة درجة الموافقة على هذا البعد أي بدرجة تطبيق عالية، حيث تحصل على المرتبة الأولى مع البعد المالي.

3 - تحصل بعد العمليات الداخلية على متوسط حسابي قدره 3.86 وانحراف معياري قدره 1.158، ومن خلال الوزن النسبي للعبارة المقدر بـ 77.2 %، وحسب مقياس لكارث الخماسي فقد أبدى أفراد العينة درجة الموافقة على هذا البعد أي بدرجة تطبيق عالية، حيث تحصل على المرتبة الثالثة .

4 - تحصل بعد التعلم والنمو على متوسط حسابي قدره 3.78 وانحراف معياري قدره 1.536، ومن خلال الوزن النسبي للعبارة المقدر بـ 75.6 %، وحسب مقياس لكارث الخماسي فقد أبدى أفراد العينة درجة الموافقة على هذا البعد أي بدرجة تطبيق عالية، حيث تحصل على المرتبة الرابعة.

5 - تحصل البعد البيئي والاجتماعي على متوسط حسابي قدره 3.71 وانحراف معياري قدره 1.347، ومن خلال الوزن النسبي للعبارة المقدر بـ 74.2 %، وحسب مقياس لكارث الخماسي فقد أبدى أفراد العينة درجة الموافقة على هذا البعد أي بدرجة تطبيق عالية، حيث تحصل على المرتبة الخامسة .

* وهذا ما يؤكد لنا إلتزام بتطبيق الأبعاد الخمسة المدججة للأدوات الحديثة لمراقبة التسيير (ABC ، BSC) في المؤسسة الوطنية SONATRACH قيد الدراسة .

الفصل الرابع : الدراسة التطبيقية

- المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية بالنسبة للأدوات الحديثة المدمجة (ABC ، BSC) للمؤسسات (SARL BAKKAR ، G.M.S) :

في هذه الجزئية البحثي سنحاول المقارنة بينمتغيرات الدراسة المستقلة، من أجل الوقوف على البعد الأكثر أهمية للتطبيق فيالأدوات الحديثةثم التي تليها بالترتيب ، وذلك على مستوى الإدارات و المصالح للمؤسسة محل الدراسة .

✓ بالنسبة للمؤسسة الخاصة (G.M.S) :

سوف يقوم الباحث بتحديد الأهمية النسبية لكل بعد من الأبعاد الخمسة ثم احتساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي على كل بعد من المحور الأول لإجابة أفراد العينة الدراسة فيالمؤسسة الخاصة G.M.S على فقرات كل بعد من الأبعاد المدمجة للأدوات الحديثة (ABC ، BSC) لمراقبة التسيير ، وتشخيص مدي تشتت الإجابات على متوسطها الحسابي ،الجدول الموالي رقم (54/04) يخلص إجابات أفراد عينة الدراسة على الأبعاد .

الجدول رقم (57 /04):المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لإلتزام تطبيق أدوات الحديثة (ABC ، BSC) لمؤسسة

G.M.S

| رقم البعد | الأبعاد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي | الدرجة |
|-----------|---|-----------------|-------------------|--------------|------------|
| 01 | البعد المالي | 4.26 | 1.144 | 85.2 % | موافق بشدة |
| 02 | بعد العملاء | 4.22 | 1.184 | 84.4 % | موافق بشدة |
| 03 | بعد العمليات الداخلية | 4.21 | 1.015 | 84.2 % | موافق بشدة |
| 04 | بعد التعلم والنمو | 3.96 | 1.306 | 79.2 % | موافق |
| 05 | البعد البيئي و الإجتماعي | 3.98 | 1.139 | 79.6 % | موافق |
| | مدى التزم تطبيق الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير | 4.13 | 0.912 | 82.6 % | موافق |

المصدر : من إعداد الباحث و بالاعتماد على نتائج الاستبيان وبرنامج SPSS .

لقد تحصل محور مدى التزم تطبيق الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير لمؤسسة الخاصة G.M.S على وسط حسابي قدره 4.13 وانحراف معياري قدر بـ 0.912 ، ومن خلال الوزن النسبي المقدر بـ 82.6 %، وحسب ما ورد في مقياس ليكارت الخماسي يتبين أن التزم تطبيق الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير لمؤسسة الخاصة G.M.S ذات درجة تطبيق عالية حيث أبدى أفراد عينة هذه المؤسسة على درجة الموافقة على هذا المحور ، وقد جاءت الإجابات على النحو التالي:

1 - تحصل البعد المالي على متوسط حسابي قدره 4.26 وانحراف معياري قدره 1.144، ومن خلال الوزن النسبي المقدر بـ 85.2 %، وحسب مقياس لكارتر الخماسي فقد أبدى أفراد العينة درجة الموافقة بشدة على هذا البعد أي بدرجة تطبيق عالية جدا، حيث تحصل على المرتبة الأولى.

2 - تحصل بعد العملاء على متوسط حسابي قدره 4.22 وانحراف معياري قدره 1.184، ومن خلال الوزن النسبي المقدر بـ 84.4 %، وحسب مقياس لكارتر الخماسي فقد أبدى أفراد العينة درجة الموافقة بشدة على هذا البعد أي بدرجة تطبيق عالية جدا ، حيث تحصل على المرتبة الثانية.

الفصل الرابع : الدراسة التطبيقية

3 - تحصل بعد العمليات الداخلية على متوسط حسابي قدره 4.21 وانحراف معياري قدره 1.015، ومن خلال الوزن النسبي للعبارة المقدر بـ 84.2 %، وحسب مقياس لكارث الخماسي فقد أبدى أفراد العينة درجة الموافقة بشدة على هذا البعد أي بدرجة تطبيق عالية جدا، حيث تحصل على المرتبة الثالثة.

4 - تحصل بعد التعلم والنمو على متوسط حسابي قدره 3.96 وانحراف معياري قدره 1.306، ومن خلال الوزن النسبي للعبارة المقدر بـ 79.2 %، وحسب مقياس لكارث الخماسي فقد أبدى أفراد العينة درجة الموافقة على هذا البعد أي بدرجة تطبيق عالية، حيث تحصل على المرتبة الخامسة.

5 - تحصل البعد البيئي والاجتماعي على متوسط حسابي قدره 3.98 وانحراف معياري قدره 1.139، ومن خلال الوزن النسبي للعبارة المقدر بـ 79.6 %، وحسب مقياس لكارث الخماسي فقد أبدى أفراد العينة درجة الموافقة على هذا البعد أي بدرجة تطبيق عالية، حيث تحصل على المرتبة الرابعة.

* وهذا ما يؤكد لنا إلتزام بتطبيق الأبعاد الخمسة المدججة للأدوات الحديثة لمراقبة التسيير (ABC ، BSC) في المؤسسة الخاصة G.M.S قيد الدراسة .

✓ بالنسبة للمؤسسة الخاصة (SARL BAKKAR) :

سوف يقوم الباحث بتحديد الأهمية النسبية لكل بعد من الأبعاد الخمسة ثم احتساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي على كل بعد من المحور الأول لإجابة أفراد العينة الدراسة فيا للمؤسسة الخاصة SARL BAKKAR على فقرات كل بعد من الأبعاد المدججة للأدوات الحديثة (ABC ، BSC) لمراقبة التسيير ، وتشخيص مدى تشتت الإجابات على متوسطها الحسابي ، الجدول الموالي رقم (55/04) يخلص إجابات أفراد عينة الدراسة على الأبعاد .

الجدول رقم (58 /04): المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لإلتزام تطبيق أدوات الحديثة (ABC ، BSC) لمؤسسة

SARL BAKKAR

| الدرجة | الوزن النسبي | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الأبعاد | رقم البعد |
|------------|--------------|-------------------|-----------------|--|-----------|
| موافق بشدة | 98.2 % | 0.301 | 4.91 | البعد المالي | 01 |
| موافق | 80.6 % | 1.239 | 4.03 | بعد العملاء | 02 |
| محايد | 60 % | 1.045 | 3 | بعد العمليات الداخلية | 03 |
| موافق | 84 % | 1.185 | 4.20 | بعد التعلم والنمو | 04 |
| موافق بشدة | 85 % | 1.008 | 4.25 | البعد البيئي و الإجتماعي | 05 |
| موافق | 81.6 % | 0.619 | 4.08 | مدى التزام تطبيق الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير | |

المصدر : من إعداد الباحث و بالاعتماد على نتائج الاستبيان وبرنامج SPSS .

لقد تحصل محور مدى التزام تطبيق الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير لمؤسسة الخاصة SARL BAKKAR على وسط حسابي قدره 4.08 وانحراف معياري قدره 0.619، ومن خلال الوزن النسبي المقدر بـ 81.6 %، وحسب ما ورد في مقياس ليكارت الخماسي يتبين أن التزام تطبيق الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير لمؤسسة الخاصة SARL BAKKAR ذات درجة تطبيق عالية حيث أبدى أفراد عينة هذه المؤسسة على درجة الموافقة على هذا المحور ، وقد جاءت الإجابات على النحو التالي:

الفصل الرابع : الدراسة التطبيقية

1 - تحصل ال بعد المالي على متوسط حسابي قدره 4.91 وانحراف معياري قدره 0.301، ومن خلال الوزن النسبي المقدر بـ 98.2 %، وحسب مقياس لكارت الخماسي فقد أبدى أفراد العينة درجة الموافقة بشدة على هذا ال بعد أي بدرجة تطبيق عالية جدا، حيث تحصل على المرتبة الأولى.

2 - تحصل بعد العملاء على متوسط حسابي قدره 4.03 وانحراف معياري قدره 1.239، ومن خلال الوزن النسبي المقدر بـ 80.6 %، وحسب مقياس لكارت الخماسي فقد أبدى أفراد العينة درجة الموافقة على هذا ال بعد أي بدرجة تطبيق عالية ، حيث تحصل على المرتبة الرابعة.

3 - تحصل بعد العمليات الداخلية على متوسط حسابي قدره 3 وانحراف معياري قدره 1.045، ومن خلال الوزن النسبي للعبارة المقدر بـ 60%، وحسب مقياس لكارت الخماسي فقد أبدى أفراد العينة درجة المعجدة على هذا ال بعد أي بدرجة تطبيق متوسطة، حيث تحصل على المرتبة الخامسة.

4 - تحصل بعد التعلم والنمو على متوسط حسابي قدره 4.20 وانحراف معياري قدره 1.185، ومن خلال الوزن النسبي للعبارة المقدر بـ 84 % ، وحسب مقياس لكارت الخماسي فقد أبدى أفراد العينة درجة الموافقة على هذا ال بعد أي بدرجة تطبيق عالية، حيث تحصل على المرتبة الثالثة.

5 - تحصل ال بعد البيئي والاجتماعي على متوسط حسابي قدره 4.25 وانحراف معياري قدره 1.008، ومن خلال الوزن النسبي للعبارة المقدر بـ 85% ، وحسب مقياس لكارت الخماسي فقد أبدى أفراد العينة درجة الموافقة بشدة على هذا ال بعد أي بدرجة تطبيق عالية جدا، حيث تحصل على المرتبة الثانية.

* وهذا ما يؤكد لنا التزام بتطبيق الأبعاد الخمسة المدمجة للأدوات الحديثة لمراقبة التسيير (ABC ، BSC) في المؤسسة الخاصة SARL BAKKAR قيد الدراسة .

● المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية بالنسبة للأدوات الحديثة المدمجة (ABC ، BSC) للمؤسسات الصغرى (SARL SOUFIA ، Biscofruits) :

في هذه الجزئية البحثي سنحاول المقارنة بينمتغيرات الدراسة المستقلة، من أجل الوقوف على ال بعد الأكثر أهمية للتطبيق فيالأدوات الحديثةثم التي تليها بالترتيب ، وذلك على مستوى الإدارات و المصالح للمؤسسة محل الدراسة .

✓ بالنسبة للمؤسسة الخاصة (SARL SOUFIA) :

سوف يقوم الباحث بتحديد الأهمية النسبية لكل بعد من الأبعاد الخمسة ثم احتساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي على كل بعد من المحور الأول لإجابة أفراد العينة الدراسة فيالمؤسسة الخاصة SARL SOUFIA على فقرات كل بعد من الأبعاد المدمجة للأدوات الحديثة (ABC ، BSC) لمراقبة التسيير ، وتشخيص مدى تشتت الإجابات على متوسطها الحسابي،الجدول الموالي رقم (56/04) يخلص إجابات أفراد عينة الدراسة على الأبعاد .

الفصل الرابع : الدراسة التطبيقية

الجدول رقم (04 / 59): المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لإلتزام تطبيق أدوات الحديثة (ABC ، BSC)

لمؤسسة SARL SOUFIA

| رقم البعد | الأبعاد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي | الدرجة |
|-----------|--|-----------------|-------------------|--------------|------------|
| 01 | البعد المالي | 4.51 | 0.954 | 90.2 % | موافق بشدة |
| 02 | بعد العملاء | 3.91 | 1.369 | 78.2 % | موافق |
| 03 | بعد العمليات الداخلية | 2.17 | 0.278 | 43.4 % | غير موافق |
| 04 | بعد التعلم والنمو | 2.44 | 1.312 | 48.8 % | غير موافق |
| 05 | البعد البيئي و الإجتماعي | 3.06 | 0.901 | 61.2 % | محايد |
| | مدى التزام تطبيق الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير | 3.21 | 0.628 | 64.2 % | محايد |

المصدر : من إعداد الباحث و بالاعتماد على نتائج الاستبيان وبرنامج SPSS .

لقد تحصل محور مدى التزام تطبيق الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير لمؤسسة الخاصة SARL SOUFIA على وسط حسابي قدره 3.21 وانحراف معياري قدره ب 0.628 ، ومن خلال الوزن النسبي المقدر ب 64.2 % ، وحسب ما ورد في مقياس ليكارت الخماسي يتبين أن التزام تطبيق الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير لمؤسسة الخاصة SARL SOUFIA ذات درجة تطبيق متوسطة حيث أبدى أفراد عينة هذه المؤسسة على درجة المعجدة على هذا المحور، وقد جاءت الإجابات على النحو التالي:

1 - تحصل البعد المالي على متوسط حسابي قدره 4.51 وانحراف معياري قدره 0.954، ومن خلال الوزن النسبي المقدر ب 90.2 % ، وحسب مقياس لكارث الخماسي فقد أبدى أفراد العينة درجة الموافقة بشدة على هذا البعد أي بدرجة تطبيق عالية جدا، حيث تحصل على المرتبة الأولى.

2 - تحصل بعد العملاء على متوسط حسابي قدره 3.91 وانحراف معياري قدره 1.369، ومن خلال الوزن النسبي المقدر ب 78.2 % ، وحسب مقياس لكارث الخماسي فقد أبدى أفراد العينة درجة الموافقة على هذا البعد أي بدرجة تطبيق عالية، حيث تحصل على المرتبة الثانية.

3 - تحصل بعد العمليات الداخلية على متوسط حسابي قدره 2.17 وانحراف معياري قدره 0.278، ومن خلال الوزن النسبي للعبارة المقدر ب 43.4 % ، وحسب مقياس لكارث الخماسي فقد أبدى أفراد العينة درجة غير الموافقة على هذا البعد أي بدرجة تطبيق ضعيفة، حيث تحصل على المرتبة الخامسة.

4 - تحصل بعد التعلم والنمو على متوسط حسابي قدره 2.44 وانحراف معياري قدره 1.312، ومن خلال الوزن النسبي للعبارة المقدر ب 48.8 % ، وحسب مقياس لكارث الخماسي فقد أبدى أفراد العينة درجة غير الموافقة على هذا البعد أي بدرجة تطبيق ضعيفة، حيث تحصل على المرتبة الرابعة.

5 - تحصل البعد البيئي والاجتماعي على متوسط حسابي قدره 3.06 وانحراف معياري قدره 0.901، ومن خلال الوزن النسبي للعبارة المقدر ب 61.2 % ، وحسب مقياس لكارث الخماسي فقد أبدى أفراد العينة درجة المعجدة على هذا البعد أي بدرجة تطبيق متوسطة، حيث تحصل على المرتبة الثالثة.

الفصل الرابع : الدراسة التطبيقية

* وهذا ما يؤكد لنا إلتزام بتطبيق الأبعاد الخمسة المدججة للأدوات الحديثة لمراقبة التسيير (ABC ، BSC) في المؤسسة الخاصة SARL SOUFIA قيد الدراسة .

✓ بالنسبة للمؤسسة الخاصة (Biscofruits) :

سوف يقوم الباحث بتحديد الأهمية النسبية لكل بعد من الأبعاد الخمسة ثم احتساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي على كل بعد من المحور الأول لإجابة أفراد العينة الدراسة فيما لمؤسسة الخاصة Biscofruits على فقرات كل بعد من الأبعاد المدججة للأدوات الحديثة (ABC ، BSC) لمراقبة التسيير ، وتشخيص مدى تشتت الإجابات على متوسطها الحسابي، الجدول الموالي رقم (57/04) يخلص إجابات أفراد عينة الدراسة على الأبعاد .

الجدول رقم (60 / 04):المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لإلتزام تطبيق أدوات الحديثة (ABC ، BSC)

لمؤسسة Biscofruits

| الدرجة | الوزن النسبي | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الأبعاد | رقم البعد |
|----------------|--------------|-------------------|-----------------|--|-----------|
| موافق بشدة | 88.2 % | 0.760 | 4.41 | البعد المالي | 01 |
| موافق | 73.2 % | 1.481 | 3.66 | بعد العملاء | 02 |
| غير موافق | 39 % | 0.255 | 1.95 | بعد العمليات الداخلية | 03 |
| غير موافق بشدة | 32.4 % | 0.219 | 1.62 | بعد التعلم والنمو | 04 |
| محايد | 52.8 % | 0.272 | 2.64 | البعد البشري و الإجتماعي | 05 |
| محايد | 57.2 % | 0.313 | 2.86 | مدى التزام تطبيق الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير | |

المصدر : من إعداد الباحث و بالاعتماد على نتائج الاستبيان وبرنامج SPSS .

لقد تحصل محور مدى التزام تطبيق الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير لمؤسسة الخاصة Biscofruits على وسط حسابي قدره 2.86 وانحراف معياري قدر ب 0.313 ، ومن خلال الوزن النسبي المقدر ب 57.2 %، وحسب ما ورد في مقياس ليكرات الخماسي يتبين أن التزام تطبيق الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير لمؤسسة الخاصة Biscofruits ذات درجة تطبيق متوسطة حيث أبدى أفراد عينة هذه المؤسسة على درجة المعجدة على هذا المحور، وقد جاءت الإجابات على النحو التالي:

1 - تحصل البعد المالي على متوسط حسابي قدره 4.41 وانحراف معياري قدره 0.760، ومن خلال الوزن النسبي المقدر ب 88.2 %، وحسب مقياس لكرات الخماسي فقد أبدى أفراد العينة درجة الموافقة بشدة على هذا البعد أي بدرجة تطبيق عالية جدا، حيث تحصل على المرتبة الأولى.

2 - تحصل بعد العملاء على متوسط حسابي قدره 3.66 وانحراف معياري قدره 1.481، ومن خلال الوزن النسبي المقدر ب 73.2 %، وحسب مقياس لكرات الخماسي فقد أبدى أفراد العينة درجة الموافقة على هذا البعد أي بدرجة تطبيق عالية، حيث تحصل على المرتبة الثانية.

3 - تحصل بعد العمليات الداخلية على متوسط حسابي قدره 1.95 وانحراف معياري قدره 0.255، ومن خلال الوزن النسبي للعبارة المقدر ب 39 %، وحسب مقياس لكرات الخماسي فقد أبدى أفراد العينة درجة غير الموافقة على هذا البعد أي بدرجة تطبيق ضعيفة، حيث تحصل على المرتبة الرابعة.

الفصل الرابع : الدراسة التطبيقية

4 - تحصل بعد التعلم والنمو على متوسط حسابي قدره 1.62 وانحراف معياري قدره 0.219، ومن خلال الوزن النسبي للعبارة المقدر بـ 32.4 %، وحسب مقياس لكارث الخماسي فقد أبدى أفراد العينة درجة غير الموافقة بشدة على هذا البعد أي بدرجة تطبيق ضعيفة جداً، حيث تحصل على المرتبة الخامسة.

5 - تحصل البعد البيئي والاجتماعي على متوسط حسابي قدره 2.64 وانحراف معياري قدره 0.272، ومن خلال الوزن النسبي للعبارة المقدر بـ 52.8 %، وحسب مقياس لكارث الخماسي فقد أبدى أفراد العينة درجة المعجدة على هذا البعد أي بدرجة تطبيق متوسطة، حيث تحصل على المرتبة الثالثة .

* وهذا ما يؤكد لنا التزام بتطبيق الأبعاد الخمسة المدمجة للأدوات الحديثة لمراقبة التسيير (ABC ، BSC) في المؤسسة الخاصة Biscofruits قيد الدراسة .

• المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية بالنسبة للأدوات الحديثة المدمجة (ABC ، BSC) للجميع المؤسسات محل الدراسة مجتمعة :

في هذه الجزئية البحثي سنحاول المقارنة بينمتغيرات الدراسة المستقلة، من أجل الوقوف على البعد الأكثر أهمية للتطبيق فيالأدوات الحديثةثم التي تليها بالترتيب ، وذلك على مستوى الإدارات و المصالح للمؤسسة محل الدراسة .
سوف يقوم الباحث بتحديد الأهمية النسبية لكل بعد من الأبعاد الخمسة ثم احتساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي على كل بعد من المحور الأول لإجابة أفراد العينة الدراسة فيالمؤسسة محل الدراسة مجتمعة على فقرات كل بعد من الأبعاد المدمجة للأدوات الحديثة (ABC ، BSC)لمراقبة التسيير ، وتشخيص مدى تشتت الإجابات على متوسطها الحسابي، الجدول الموالي رقم (58/04) يخلص إجابات أفراد عينة الدراسة على الأبعاد .

الجدول رقم (61 /04):المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لإلتزام تطبيق أدوات الحديثة (ABC ، BSC) لجميع

المؤسسات محل الدراسة

| رقم البعد | البنود | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي | الدرجة |
|-----------|--|-----------------|-------------------|--------------|------------|
| 01 | تحرص المؤسسة في نظامها المالي والمحاسبي على إستخدام النظام المحاسبي الجديد IFRS. | 4.27 | 1.179 | 85.4% | موافق بشدة |
| 02 | يعتبر مقياس تحقيق قيمة مضافة اقتصادياً مقياساً استراتيجياً تسعى إدارة الشركة إلى تحقيقه أثناء العمل. (القيمة الاقتصادية المضافة= صافي الدخل قبل الضرائب- تكلفة رأس المال المستثمر) | 4.27 | 1.147 | 85.4% | موافق بشدة |
| 03 | تعمل الإدارة على زيادة المبيعات من خلال الخدمات المتنوعة عبر الدخول في مجالات جديدة وأسواق جديدة . | 4.27 | 1.147 | 85.4% | موافق بشدة |
| 04 | تقوم المؤسسة بتحديد الأهداف المالية المراد تحقيقها أو الوصول إليها مسبقاً من خلال خطة مدروسة ، دون الزيادة في التكاليف . | 4.24 | 1.173 | 84.8% | موافق بشدة |
| 05 | تعتمد المؤسسة على تمويل مشاريعها من أموالها الخاصة و عدم اللجوء إلى التمويل الخارجي مثل القروض القصيرة وطويلة الأجل | 4.28 | 1.144 | 85.6% | موافق بشدة |
| 06 | تهدف الإدارة إلى زيادة ثروتها من خلال تحقيق عوائد حقيقية على الاستثمار.(معدل العائد على الاستثمار = صافي الربح بعد الفوائد والضرائب / صافي الأصول) * 100% | 4.30 | 1.159 | 86% | موافق بشدة |

الفصل الرابع : الدراسة التطبيقية

| | | | | | |
|---|--|------|-------|-------|------------|
| 07 | تتم إدارة الشركة بقياس المؤشرات المتعلقة بالربحية. (هامش الربح الإجمالي = (الربح الإجمالي / المبيعات * 100%)) | 4.34 | 1.100 | 86.8% | موافق بشدة |
| المتغير الأول : البعد المالي | | | | | |
| 08 | تقيس المؤسسة النمو في عدد الزبائن والذي يعبر عن قدرة الشركة على اكتساب زبائن جدد. (نسبة النمو) = (عدد زبائن الشركة للسنة الحالية - عدد زبائن الشركة للسنة السابقة) / (عدد زبائن الشركة للسنة السابقة) × 100% | 3.88 | 1.422 | 77.6% | موافق |
| 09 | تتم إدارة المؤسسة بنوعية العملاء كأساس لتعزيز المركز التنافسي . | 3.91 | 1.414 | 78.2% | موافق |
| 10 | تقوم مؤسستكم بإجراء استقصاء يسمح بقياس مستوى رضا الزبائن . | 4.09 | 1.286 | 81.8% | موافق |
| 11 | وضع المؤسسة شكاوى زبائنها من الأولويات مع الإهتمام بمعالجتها . | 3.94 | 1.338 | 78.4% | موافق |
| 12 | تقوم الشركة بإشراك زبائنها في عملية تصميم المنتجات . | 4.03 | 1.272 | 80.6% | موافق |
| 13 | تمتلك المؤسسة قاعدة بيانات عن زبائنها Base de donnés | 3.96 | 1.363 | 79.2% | موافق |
| 14 | يتم دراسة ومواكبة متطلبات واحتياجات العملاء بهدف الحفاظ على ولائهم . | 3.87 | 1.459 | 77.4% | موافق |
| المتغير الثاني : البعد العملاء | | | | | |
| 15 | تتم المؤسسة بقياس تكلفة المنتج لتوفير معلومات عن تكلفة مكونات المنتج والتكلفة الكلية لإنتاج المنتج . | 3.46 | 1.345 | 69.2% | موافق |
| 16 | تستهدف الإدارة تخفيض التكاليف إلى أقصى حد ممكن وتحقيق أقصى فاعلية ممكنة . | 3.08 | 1.632 | 61.6% | محايد |
| 17 | تحلل المؤسسة عمليات التشغيل الداخلية لتحديد مدى مساهمة كل منها في إضافة قيمة للمنتج. | 3.30 | 1.437 | 66% | محايد |
| 18 | يتضمن مقياس إنتاجية العمليات الداخلية تقييم الوقت المطلوب لاستكمال العمليات الإنتاجية للمنتج . | 3.25 | 1.499 | 65% | محايد |
| 19 | يعتبر عامل الوقت مهما جدا في العملية الإنتاجية ، وأي تأخر يؤثر مباشرة في جودة المنتج . | 3.24 | 1.551 | 64.8% | محايد |
| 20 | تستعمل المؤسسة التكنولوجيا والتجهيزات المتطورة داخل المؤسسة . | 3.41 | 1.386 | 68.2% | موافق |
| 21 | تحصلت مؤسستكم على شهادة الإيزو 9001 الخاصة بمراقبة مستوى الجودة وإدارة العمليات في الشركة. | 3.16 | 1.516 | 63.2% | محايد |
| المتغير الثالث : بعد العمليات الداخلية | | | | | |
| 22 | تقوم المؤسسة بشكل دوري باستبدال آلات أكثر حداثة محل الآلات المستخدمة القديمة . | 3.06 | 1.585 | 61.2% | محايد |
| 23 | مستوى تجاوب العاملين للأوامر والإجراءات المفروض من إدارة المؤسسة ورضا العاملين على مؤسستكم . | 3.07 | 1.561 | 61.4% | محايد |
| 24 | تحاول مؤسستكم بإبتكار طرق ومنتجات جديدة ، وكذلك تسعى المؤسسة باستمرار بالبحث عن أسواق جدد داخل و خارج الوطن . | 2.87 | 1.718 | 54.4% | محايد |
| 25 | تتم المؤسسة بنظام محكم يوضح مهام كل مصلحة و العاملين فيها ، والتدرج في المسؤوليات . | 3.09 | 1.557 | 61.8% | محايد |
| 26 | دورات تدريبية داخلية أو خارجية في المؤسسة تعمل على تنمية مهارات العاملين | 3.25 | 1.454 | 65% | محايد |

الفصل الرابع : الدراسة التطبيقية

| | | | | | |
|--|-------|-------|-------|------------|--|
| | | | | باستمرار . | |
| 27 | محايد | 60.8% | 1.620 | 3.04 | تخصص المؤسسة مصلحة خاصة بالبحث والتطوير والتنمية . |
| 28 | محايد | 59.8% | 1.645 | 2.99 | تفتح مؤسستكم المجال للعاملين من أجل الإبداع والتفكير في منتجات جديدة . |
| المتغير الرابع : البعد التعلم و النمو | | | | | |
| 29 | محايد | 60.6% | 1.599 | 3.03 | تتحم إدارة الشركة بالجانب البيئي داخلها (مثل زرع الأشجار والزهور) وخارجها (مثل المشاركة بالحملات البيئية التحسيسية) |
| 30 | محايد | 62.8% | 1.535 | 3.14 | تساهم المؤسسة في تدعيم المؤسسات الفاعلة في المجتمع المدني (جمعيات خيرية ، جمعيات كروية ، مستشفيات ، مساجد إلخ) |
| 31 | موافق | 74% | 1.352 | 3.70 | للوصول للمنتج النهائي يؤثر العملية الإنتاجية بصفة مباشرة أو غير مباشرة في البيئة (وجود نفايات سامة ، خروج دخان كثيف للهواء ، إستعمال كميات كبيرة من الماء إلخ) |
| 32 | محايد | 61.4% | 1.549 | 3.07 | تتحم المؤسسة بنظام للحوافز و إعطاء مكافآت المادية والمعنوية بصفة شهرية أو سنوية والترقيات خاص بالعمال ، جراء الإجتهد و المثابرة في العمل . |
| 33 | موافق | 77% | 1.124 | 3.85 | تحصلت مؤسستكم على شهادة الإيزو 14001 الخاصة بمسؤوليات الشركات عن الظروف البيئية . |
| 34 | موافق | 73.2% | 1.239 | 3.66 | السماح للعمال بممارسة الحق النقابي داخل المؤسسة ، وهل يوجد تفعيل لذلك |
| 35 | موافق | 75.4% | 1.177 | 3.77 | في كل سنة تساهم المؤسسة في إرسال أحد عمالها إلى أداء مناسك العمرة أو الحج عن طريق القرعة ، تقام مرة كل سنة على الأقل . |
| المتغير الخامس : بعد البيئي و الإجتماعي | | | | | |
| | موافق | 72% | 0.907 | 3.60 | المتغير المستقل : مدى التزام تطبيق الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير |

المصدر : من إعداد الباحث و بالاعتماد على نتائج الاستبيان وبرنامج SPSS .

لقد تحصل محور مدى التزام تطبيق للأدوات الحديثة (ABC ، BSC) لمراقبة التسيير لجميع المؤسسات محل الدراسة على وسط حسابي قدره 3.60 وانحراف معياري قدره 0.907 ، ومن خلال الوزن النسبي المقدر بـ 72 %، وحسب ما ورد في مقياس ليكهارت الحماسي يتبين أن التزام تطبيق الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير لجميع المؤسسات محل الدراسة ذات درجة تطبيق عالية حيث أبدى أفراد عينة الدراسة على درجة الموافقة على هذا المحور، وقد جاءت الإجابات على النحو التالي:

1 - المتغير الأول : البعد المالي :

تحصل البعد المالي على متوسط حسابي قدره 4.28 وانحراف معياري قدره 1.130، ومن خلال الوزن النسبي المقدر بـ 85.6%، وحسب مقياس لكارث الحماسي فقد أبدى أفراد العينة درجة الموافقة بشدة على هذا البعد أي بدرجة تطبيق عالية جدا، حيث تحصل على المرتبة الأولى حسب الأبعاد، وقد جاءت إجابات بنوده على النحو التالي:

تحصل البند الأول : " تحرص المؤسسة في نظامها المالي والمحاسبي على استخدام النظام المحاسبي الجديد IFRS" على متوسط حسابي قدره 4.27 وانحراف معياري قدره 1.179، ومن خلال الوزن النسبي المقدر بـ 85.4 %، وحسب مقياس لكارث الحماسي فقد أبدى أفراد العينة درجة الموافقة بشدة على هذا البند أي بدرجة تطبيق عالية جدا، حيث تحصل على المرتبة الرابعة حسب البنود مناصفة مع البند الثاني و الثالث.

الفصل الرابع : الدراسة التطبيقية

تحصل البند الثاني: "يعتبر مقياس تحقيق قيمة مضافة اقتصادياً مقياساً استراتيجياً تسعى إدارة الشركة إلى تحقيقه أثناء العمل. (القيمة الاقتصادية المضافة = صافي الدخل قبل الضرائب - تكلفة رأس المال المستثمر) على متوسط حسابي قدره 4.27 وانحراف معياري قدره 1.147، ومن خلال الوزن النسبي المقدر بـ 85.4 %، وحسب مقياس لكارث الخماسي فقد أبدى أفراد العينة درجة الموافقة بشدة على هذا الهند أي بدرجة تطبيق عالية جدا، حيث تحصل على المرتبة الرابعة حسب البنود مناصفة مع البند الأول و الثالث.

تحصل البند الثالث: "تعمل الإدارة على زيادة المبيعات من خلال الخدمات المتنوعة عبر الدخول في مجالات جديدة وأسواق جديدة" على متوسط حسابي قدره 4.27 وانحراف معياري قدره 1.147، ومن خلال الوزن النسبي المقدر بـ 85.4 %، وحسب مقياس لكارث الخماسي فقد أبدى أفراد العينة درجة الموافقة بشدة على هذا الهند أي بدرجة تطبيق عالية جدا، حيث تحصل على المرتبة الرابعة حسب البنود، مناصفة مع البند الأول والثاني.

تحصل البند الرابع: "تقوم المؤسسة بتحديد الأهداف المالية المراد تحقيقها أو الوصول إليها مسبقاً من خلال خطة مدروسة، دون الزيادة في التكاليف" على متوسط حسابي قدره 4.24 وانحراف معياري قدره 1.173، ومن خلال الوزن النسبي المقدر بـ 84.8 %، وحسب مقياس لكارث الخماسي فقد أبدى أفراد العينة درجة الموافقة بشدة على هذا الهند أي بدرجة تطبيق عالية جدا، حيث تحصل على المرتبة السابعة حسب البنود.

تحصل البند الخامس: "تعتمد المؤسسة على تمويل مشاريعها من أموالها الخاصة و عدم اللجوء إلى التمويل الخارجي مثل القروض القصيرة وطويلة الأجل" على متوسط حسابي قدره 4.28 وانحراف معياري قدره 1.144، ومن خلال الوزن النسبي المقدر بـ 85.6 %، وحسب مقياس لكارث الخماسي فقد أبدى أفراد العينة درجة الموافقة بشدة على هذا الهند أي بدرجة تطبيق عالية جدا، حيث تحصل على المرتبة الثالثة حسب البنود.

تحصل البند السادس: "تهدف الإدارة إلى زيادة ثروتها من خلال تحقيق عوائد حقيقية على الاستثمار. (معدل العائد على الاستثمار = صافي الربح بعد الفوائد والضرائب / صافي الأصول) * 100%" على متوسط حسابي قدره 4.30 وانحراف معياري قدره 1.159، ومن خلال الوزن النسبي المقدر بـ 86 %، وحسب مقياس لكارث الخماسي فقد أبدى أفراد العينة درجة الموافقة بشدة على هذا الهند أي بدرجة تطبيق عالية جدا، حيث تحصل على المرتبة الثانية حسب البنود.

تحصل البند السابع: "تتعمد إدارة الشركة بقياس المؤشرات المتعلقة بالربحية (هامش الربح الإجمالي = (الربح الإجمالي / المبيعات * 100))" على متوسط حسابي قدره 4.34 وانحراف معياري قدره 1.100، ومن خلال الوزن النسبي المقدر بـ 86.8 %، وحسب مقياس لكارث الخماسي فقد أبدى أفراد العينة درجة الموافقة بشدة على هذا الهند أي بدرجة تطبيق عالية جدا، حيث تحصل على المرتبة الأولى حسب البنود.

* وهذا ما يؤكد لنا التزام بتطبيق البعد المالي المدمجة للأدوات الحديثة لمراقبة التسيير (ABC ، BSC) لجميع المؤسسة الاقتصادية الجزائرية قيد الدراسة .

2- المتغير الثاني : بعد العملاء :

تحصل بعد العملاء على متوسط حسابي قدره 3.95 وانحراف معياري قدره 1.327، ومن خلال الوزن النسبي المقدر بـ 79 %، وحسب مقياس لكارث الخماسي فقد أبدى أفراد العينة درجة الموافقة على هذا الهند أي بدرجة تطبيق عالية، حيث تحصل على الثانية حسب الأبعاد، وقد جاءت إجابات بنوده على النحو التالي:

تحصل البند الثامن: "تقيس المؤسسة النمو في عدد الزبائن والذي يعبر عن قدرة الشركة على اكتساب زبائن جدد. (نسبة النمو = (عدد زبائن الشركة للسنة الحالية - عدد زبائن الشركة للسنة السابقة) / عدد زبائن الشركة للسنة السابقة) × 100%

الفصل الرابع : الدراسة التطبيقية

"على متوسط حسابي قدره 3.88 وانحراف معياري قدره 1.422، ومن خلال الوزن النسبي المقدر بـ 77.6%، وحسب مقياس لكارث الخماسي فقد أبدى أفراد العينة درجة الموافقة على هذا الهند أي بدرجة تطبيق عالية، حيث تحصل على المرتبة السادسة حسب البنود.

تحصل البند التاسع : "تتم إدارة المؤسسة بنوعية العملاء كأساس لتعزيز المركز التنافسي" على متوسط حسابي قدره 3.91 وانحراف معياري قدره 1.414، ومن خلال الوزن النسبي المقدر بـ 78.2%، وحسب مقياس ليكارت الخماسي فقد أبدى أفراد العينة درجة الموافقة على هذا الهند أي بدرجة تطبيق عالية، حيث تحصل على المرتبة الخامسة حسب البنود.

تحصل البند العاشر : "تقوم مؤسستكم بإجراء استقصاء يسمح بقياس مستوى رضا الزبائن" على متوسط حسابي قدره 4.09 وانحراف معياري قدره 1.286، ومن خلال الوزن النسبي المقدر بـ 81.8%، وحسب مقياس لكارث الخماسي فقد أبدى أفراد العينة درجة الموافقة على هذا الهند أي بدرجة تطبيق عالية، حيث تحصل على المرتبة الأولى حسب البنود.

تحصل البند الحادي عشر: "وضع المؤسسة شكاوى زبائنها من الأولويات مع الإهتمام بمعالجتها" على متوسط حسابي قدره 3.94 وانحراف معياري قدره 1.338، ومن خلال الوزن النسبي المقدر بـ 78.4%، وحسب مقياس لكارث الخماسي فقد أبدى أفراد العينة درجة الموافقة على هذا الهند أي بدرجة تطبيق عالية، حيث تحصل على المرتبة الرابعة حسب البنود.

تحصل البند الثاني عشر: "تقوم الشركة بإشراك زبائنها في عملية تصميم المنتجات" على متوسط حسابي قدره 4.03 وانحراف معياري قدره 1.272، ومن خلال الوزن النسبي المقدر بـ 80.6%، وحسب مقياس لكارث الخماسي فقد أبدى أفراد العينة درجة الموافقة على هذا الهند أي بدرجة تطبيق عالية، حيث تحصل على المرتبة الثانية حسب البنود.

تحصل البند الثالث عشر: "تمتلك المؤسسة قاعدة بيانات عن زبائنها Base de donnés" على متوسط حسابي قدره 3.96 وانحراف معياري قدره 1.363، ومن خلال الوزن النسبي المقدر بـ 79.2%، وحسب مقياس لكارث الخماسي فقد أبدى أفراد العينة درجة الموافقة على هذا الهند أي بدرجة تطبيق عالية، حيث تحصل على المرتبة الثالثة حسب البنود.

تحصل البند الرابع عشر: "يتم دراسة ومواكبة متطلبات واحتياجات العملاء بهدف الحفاظ على ولائهم" على متوسط حسابي قدره 3.87 وانحراف معياري قدره 1.459، ومن خلال الوزن النسبي المقدر بـ 77.4%، وحسب مقياس لكارث الخماسي فقد أبدى أفراد العينة درجة الموافقة على هذا الهند أي بدرجة تطبيق عالية، حيث تحصل على المرتبة السابعة حسب البنود.

* وهذا ما يؤكد لنا التزام بتطبيق بعد العملاء المدمجة للأدوات الحديثة لمراقبة التسيير (ABC ، BSC) لجميع

المؤسسة الاقتصادية الجزائرية قيد الدراسة .

3 – المتغير الثالث: بعد العمليات الداخلية:

تحصل بعد العمليات الداخلية على متوسط حسابي قدره 3.27 وانحراف معياري قدره 1.268، ومن خلال الوزن النسبي للعبارة المقدر بـ 65.4%، وحسب مقياس ليكارت الخماسي فقد أبدى أفراد العينة درجة الموافقة على هذا الهند أي بدرجة تطبيق متوسطة، حيث تحصل على الرابعة حسب الأبعاد، وقد جاءت إجابات بنوده على النحو التالي:

تحصل البند الخامس عشر: "تتم المؤسسة بقياس تكلفة المنتج لتوفير معلومات عن تكلفة مكونات المنتج والتكلفة الكلية لإنتاج المنتج" على متوسط حسابي قدره 3.46 وانحراف معياري قدره 1.345، ومن خلال الوزن النسبي المقدر بـ 69.2%، وحسب مقياس لكارث الخماسي فقد أبدى أفراد العينة درجة الموافقة على هذا الهند أي بدرجة تطبيق عالية، حيث تحصل على المرتبة الأولى حسب البنود.

الفصل الرابع : الدراسة التطبيقية

تُحصل البند السادس عشر: "تستهدف الإدارة تخفيض التكاليف إلى أقصى حد ممكن وتحقيق أقصى فاعلية ممكنة" على متوسط حسابي قدره 3.08 وانحراف معياري قدره 1.632، ومن خلال الوزن النسبي المقدر بـ 61.6 %، وحسب مقياس لكارث الخماسي فقد أبدى أفراد العينة درجة المجددة على هذا الهند أي بدرجة تطبيق متوسطة، حيث تُحصل على المرتبة السابعة حسب البنود.

تُحصل البند السابع عشر: "تحلل المؤسسة عمليات التشغيل الداخلية لتحديد مدى مساهمة كل منها في إضافة قيمة للمنتج" على متوسط حسابي قدره 3.30 وانحراف معياري قدره 1.437، ومن خلال الوزن النسبي المقدر بـ 66 %، وحسب مقياس لكارث الخماسي فقد أبدى أفراد العينة درجة المجددة على هذا الهند أي بدرجة تطبيق متوسطة، حيث تُحصل على المرتبة الثالثة حسب البنود.

تُحصل البند الثامن عشر: "يتضمن مقياس إنتاجية العمليات الداخلية تقييم الوقت المطلوب لاستكمال العمليات الإنتاجية للمنتج" على متوسط حسابي قدره 3.25 وانحراف معياري قدره 1.499، ومن خلال الوزن النسبي المقدر بـ 65 %، وحسب مقياس لكارث الخماسي فقد أبدى أفراد العينة درجة المجددة على هذا الهند أي بدرجة تطبيق متوسطة، حيث تُحصل على المرتبة الرابعة حسب البنود.

تُحصل البند التاسع عشر: "يعتبر عامل الوقت مهم جدا في العملية الإنتاجية، وأي تأخر يؤثر مباشرة في جودة المنتج" على متوسط حسابي قدره 3.24 وانحراف معياري قدره 1.551، ومن خلال الوزن النسبي المقدر بـ 64.8 %، وحسب مقياس لكارث الخماسي فقد أبدى أفراد العينة درجة المجددة على هذا الهند أي بدرجة تطبيق متوسطة، حيث تُحصل على المرتبة الخامسة حسب البنود.

تُحصل البند العشرون: "تستعمل المؤسسة التكنولوجيا والتجهيزات المتطورة داخل المؤسسة" على متوسط حسابي قدره 3.41 وانحراف معياري قدره 1.386، ومن خلال الوزن النسبي المقدر بـ 68.2 %، وحسب مقياس لكارث الخماسي فقد أبدى أفراد العينة درجة الموافقة على هذا الهند أي بدرجة تطبيق عالية، حيث تُحصل على المرتبة الثانية حسب البنود.

تُحصل البند الواحد والعشرون: "تحصلت مؤسستكم على شهادة الإيزو 9001 الخاصة بمراقبة مستوى الجودة وإدارة العمليات في الشركة" على متوسط حسابي قدره 3.16 وانحراف معياري قدره 1.516، ومن خلال الوزن النسبي المقدر بـ 63.2 %، وحسب مقياس لكارث الخماسي فقد أبدى أفراد العينة درجة المجددة على هذا الهند أي بدرجة تطبيق متوسطة، حيث تُحصل على المرتبة السادسة حسب البنود.

* وهذا ما يؤكد لنا التزام بتطبيق بعد العمليات الداخلية المدمجة للأدوات الحديثة لمراقبة التسيير (ABC ، BSC) لجميع المؤسسة الاقتصادية الجزائرية قيد الدراسة .

4 - المتغير الرابع : بعد التعلم والنمو:

تُحصل بعد التعلم والنمو على متوسط حسابي قدره 3.05 وانحراف معياري قدره 1.539، ومن خلال الوزن النسبي للعبارة المقدر بـ 61 %، وحسب مقياس لكارث الخماسي فقد أبدى أفراد العينة درجة المجددة على هذه الهند أي بدرجة تطبيق متوسطة، حيث تُحصل على الخامسة حسب الأبعاد، وقد جاءت إجابات بنوده على النحو التالي:

تُحصل البند الثاني والعشرون: "تقوم المؤسسة بشكل دوري باستبدال آلات أكثر حداثة محل الآلات المستخدمة القديمة" على متوسط حسابي قدره 3.06 وانحراف معياري قدره 1.585، ومن خلال الوزن النسبي المقدر بـ 61.2 %، وحسب مقياس

الفصل الرابع : الدراسة التطبيقية

لكارت الخماسي فقد أبدى أفراد العينة درجة المعجدة على هذا الهند أي بدرجة تطبيق متوسطة ، حيث تحصل على المرتبة الرابعة حسب البنود.

تحصل البند الثالث والعشرون: "مستوى تجاوب العاملين للأوامر والإجراءات المفروض من إدارة المؤسسة ورضا العاملين على مؤسستكم" على متوسط حسابي قدره 3.07 وانحراف معياري قدره 1.561، ومن خلال الوزن النسبي المقدر بـ 61.4 %، وحسب مقياس لكارث الخماسي فقد أبدى أفراد العينة درجة المعجدة على هذا الهند أي بدرجة تطبيق متوسطة، حيث تحصل على المرتبة الثالثة حسب البنود .

تحصل البند الرابع والعشرون: "تحاول مؤسستكم بإبتكار طرق ومنتجات جديدة ، وكذلك تسعى المؤسسة باستمرار بالبحث عن أسواق جدد داخل وخارج الوطن" على متوسط حسابي قدره 2.87 وانحراف معياري قدره 1.718، ومن خلال الوزن النسبي المقدر بـ 54.4 %، وحسب مقياس لكارث الخماسي فقد أبدى أفراد العينة درجة المعجدة على هذا الهند أي بدرجة تطبيق متوسطة، حيث تحصل على المرتبة السابعة حسب البنود.

تحصل البند الخامس والعشرون: "تهتم المؤسسة بنظام محكم يوضح مهام كل مصلحة و العاملين فيها ، والتدرج في المسؤوليات" على متوسط حسابي قدره 3.09 وانحراف معياري قدره 1.557، ومن خلال الوزن النسبي المقدر بـ 61.8 %، وحسب مقياس لكارث الخماسي فقد أبدى أفراد العينة درجة المعجدة على هذا الهند أي بدرجة تطبيق متوسطة، حيث تحصل على المرتبة الثانية حسب البنود.

تحصل البند السادس والعشرون : "دورات تدريبية داخلية أو خارجية في المؤسسة تعمل على تنمية مهارات العاملين باستمرار" على متوسط حسابي قدره 3.25 وانحراف معياري قدره 1.454، ومن خلال الوزن النسبي المقدر بـ 65 %، وحسب مقياس لكارث الخماسي فقد أبدى أفراد العينة درجة المعجدة على هذا الهند أي بدرجة تطبيق متوسطة، حيث تحصل على المرتبة الأولى حسب البنود.

تحصل البند السابع والعشرون : "تخصص المؤسسة مصلحة خاصة بالبحث والتطوير والتنمية" على متوسط حسابي قدره 3.04 وانحراف معياري قدره 1.620، ومن خلال الوزن النسبي المقدر بـ 60.8 %، وحسب مقياس لكارث الخماسي فقد أبدى أفراد العينة درجة المعجدة على هذا الهند أي بدرجة تطبيق متوسطة، حيث تحصل على المرتبة الخامسة حسب البنود.

تحصل البند الثامن والعشرون: "تفتح مؤسستكم المجال للعاملين من أجل الإبداع والتفكير في منتجات جديدة" على متوسط حسابي قدره 2.99 وانحراف معياري قدره 1.645، ومن خلال الوزن النسبي المقدر بـ 59.8 %، وحسب مقياس لكارث الخماسي فقد أبدى أفراد العينة درجة المعجدة على هذا الهند أي بدرجة تطبيق عالية جدا، حيث تحصل على المرتبة السادسة حسب البنود.

* وهذا ما يؤكد لنا التزام بتطبيق بعد التعلم والنمو المدمجة للأدوات الحديثة لمراقبة التسيير (ABC ، BSC) لجميع المؤسسة الاقتصادية الجزائرية قيد الدراسة .

5 – البعد البيئي و الاجتماعي :

تحصل البعد البيئي والاجتماعي على متوسط حسابي قدره 3.46 وانحراف معياري قدره 1.113، ومن خلال الوزن النسبي للعبارة المقدر بـ 69.2 %، وحسب مقياس لكارث الخماسي فقد أبدى أفراد العينة درجة الموافقة على هذا البعد أي بدرجة تطبيق عالية، حيث تحصل على الثالثة حسب الأبعاد، وقد جاءت إجابات بنوده على النحو التالي:

تحصل البند التاسع والعشرون: "تتم إدارة الشركاء بالجانب البيئي داخلها (مثل زرع الأشجار والزهور) وخارجها (مثل المشاركة بالحملات البيئية التحسيسية)" على متوسط حسابي قدره 3.03 وانحراف معياري قدره 1.599، ومن خلال الوزن النسبي المقدر بـ 60.6%، وحسب مقياس لكارث الخماسي فقد أبدى أفراد العينة درجة الموافقة على هذا البند أي بدرجة تطبيق متوسطة، حيث تحصل على المرتبة السابعة حسب البنود.

تحصل البند الثلاثون: "تساهم المؤسسة في تدعيم المؤسسات الفاعلة في المجتمع المدني (جمعيات خيرية، جمعيات كروية، مستشفيات، مساجد..... إلخ)" على متوسط حسابي قدره 3.14 وانحراف معياري قدره 1.535، ومن خلال الوزن النسبي المقدر بـ 62.8%، وحسب مقياس لكارث الخماسي فقد أبدى أفراد العينة درجة الموافقة على هذا البند أي بدرجة تطبيق متوسطة، حيث تحصل على المرتبة الخامسة حسب البنود.

تحصل البند الواحد والثلاثون: "للوصول للمنتج النهائي يؤثر العملية الإنتاجية بصفة مباشرة أو غير مباشرة في البيئة (وجود نفايات سامة، خروج دخان كثيف للهواء، استعمال كميات كبيرة من الماء..... إلخ)" على متوسط حسابي قدره 3.70 وانحراف معياري قدره 1.352، ومن خلال الوزن النسبي المقدر بـ 74%، وحسب مقياس لكارث الخماسي فقد أبدى أفراد العينة درجة الموافقة على هذا البند أي بدرجة تطبيق عالية، حيث تحصل على المرتبة الثالثة حسب البنود.

تحصل البند الثاني والثلاثون: "تتم المؤسسة بنظام للحوافز وإعطاء مكافآت المادية والمعنوية بصفة شهرية أو سنوية والترقيات خاص بالعمال، جراء الإجتهد والمثابرة في العمل" على متوسط حسابي قدره 3.07 وانحراف معياري قدره 1.549، ومن خلال الوزن النسبي المقدر بـ 61.4%، وحسب مقياس لكارث الخماسي فقد أبدى أفراد العينة درجة الموافقة على هذا البند أي بدرجة تطبيق متوسطة، حيث تحصل على المرتبة السادسة حسب البنود.

تحصل البند الثالث والثلاثون: "تحملت مؤسستكم على شهادة الإيزو 14001 الخاصة بمسؤوليات الشركات عن الظروف البيئية" على متوسط حسابي قدره 3.85 وانحراف معياري قدره 1.124، ومن خلال الوزن النسبي المقدر بـ 77%، وحسب مقياس لكارث الخماسي فقد أبدى أفراد العينة درجة الموافقة على هذا البند أي بدرجة تطبيق عالية، حيث تحصل على المرتبة الأولى حسب البنود.

تحصل البند الرابع والثلاثون: "السماح للعمال بممارسة الحق النقابي داخل المؤسسة، وهل يوجد تفعيل لذلك" على متوسط حسابي قدره 3.66 وانحراف معياري قدره 1.239، ومن خلال الوزن النسبي المقدر بـ 73.2%، وحسب مقياس لكارث الخماسي فقد أبدى أفراد العينة درجة الموافقة على هذا البند أي بدرجة تطبيق عالية، حيث تحصل على المرتبة الرابعة حسب البنود.

تحصل البند الخامس والثلاثون: "في كل سنة تساهم المؤسسة في إرسال أحد عمالها إلى أداء مناسك العمرة أو الحج عن طريق القرعة، تقام مرة كل سنة على الأقل" على متوسط حسابي قدره 3.77 وانحراف معياري قدره 1.177، ومن خلال الوزن النسبي المقدر بـ 75.4%، وحسب مقياس لكارث الخماسي فقد أبدى أفراد العينة درجة الموافقة على هذا البند أي بدرجة تطبيق عالية، حيث تحصل على المرتبة الثانية حسب البنود.

* وهذا ما يؤكد لنا التزام بتطبيق البعد البيئي و الاجتماعي المدمجة للأدوات الحديثة لمراقبة التسيير (ABC)، (BSC) لجميع المؤسسة الاقتصادية الجزائرية قيد الدراسة.

و بالنظر للمعطيات السابقة سيتم ترتيب الأبعاد الخمسة المدمجة للأدوات الحديثة لمراقبة التسيير (ABC، BSC) لجميع المؤسسة، وهذا ما يوضحه الجدول الموالي رقم (59/04) كما يلي:

الفصل الرابع : الدراسة التطبيقية

الجدول رقم (04 / 62): مقارنة ترتيب الأبعاد الخمسة المدمجة للأدوات الحديثة (ABC ، BSC) لجميع مؤسسات

الدراسة حسب درجة الإستخدام و الإهتمام

| 05 | 04 | 03 | 02 | 01 | ترتيب الأبعاد |
|-----------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|----------------------------|---------------|
| بعد التعلم و النمو | البعد البيئي و الإجتماعي | بعد العمليات الداخلية | بعد العملاء | البعد المالي | HALLIBURNTON |
| - | البعد البيئي و الإجتماعي | بعد التعلم و النمو | بعد العمليات الداخلية | البعد المالي + بعد العملاء | SONATRACH |
| بعد التعلم و النمو | البعد البيئي و الإجتماعي | بعد العمليات الداخلية | بعد العملاء | البعد المالي | G.M.S SARL |
| بعد العمليات الداخلية | بعد العملاء | بعد التعلم و النمو | البعد البيئي و الإجتماعي | البعد المالي | SARL BAKKAR |
| بعد العمليات الداخلية | بعد التعلم و النمو | البعد البيئي و الإجتماعي | بعد العملاء | البعد المالي | SARL SOUFIA |
| بعد التعلم و النمو | البعد البيئي و الإجتماعي | بعد العمليات الداخلية | بعد العملاء | البعد المالي | Biscofruits |
| بعد التعلم و النمو | بعد العمليات الداخلية | البعد البيئي و الإجتماعي | بعد العملاء | البعد المالي | جميع المؤسسات |

المصدر : من إعداد الباحث و بالاعتماد على الجداول السابقة .

من خلال هذه النتائج يمكن القول ان هريوجد اختلاف في ترتيب الأبعاد الخمسة المدمجة للأدوات الحديثة (ABC ، BSC) فالاختلاف في الترتيب يوجد في كل مؤسسة على حدة والمؤسسات مجتمعة ، ويبقى ترتيب ودرجة تطبيق الأبعاد الخمسة المدمجة للأدوات الحديثة (ABC ، BSC) و إعتمادها وأهميتها مرتبط بظروف واحتياجات و إستراتيجيات وأهداف كل مؤسسة على حدة .

✓ بالنسبة لترتيب المؤسسات محل الدراسة المجتمعة ، و إتفوت إجابات أفراد العينة على أن يكون في المرتبة الأولالبعد المالي وهي بدرجة أولى الأكثر أهمية فعن طريقها يتم إعداد القوائم المالية للمؤسسات الإقتصادية في مواعيد ها وبسرعة، حفظ الوثائق والبيانات، إعطاء صورة حقيقية للوضع المالي للمؤسسة، أما المرتبة الثانية و المرتبة الثالثة كانت لبعد العملاء وبعده البيئي ، وهما من يساهمان في العمليات الإنتاجية ، أي زيادة و رفع رقم الأعمال ، و المرتبة الرابعة كانت لبعد العمليات الداخلية ، والذي يدل على النظام السائد داخل المؤسسات ومدى إهتمام هذه الأخيرة به، وكدرجة أخيرة جاء في الترتيب بعد التعلم و النمو ، الذي يلاحظ عند الكثيرين من المؤسسات كدرجة أقل أهمية من الأبعاد السابقة ، فمنهم من ينظر إليه زيادة في التكلفة فقط لا غير وعلى العموم كانت بدرجة موافق أي يوجد استخدام لجميع هذه الأبعاد وبدرجات متفاوتة، ماعدا بعد التعلم والنمو كانت درجة تطبيقها محايد أي استخدام هذه الوحدة كان بدرجة متوسط وهذا يؤكد عدم الإهتمام الكبير أي بدرجة متوسط لمؤسسة محل الدراسة المؤسسة الذي سبق وذكرناه .

✓ وبالنسبة لمؤسسة الأجنبية HALLIBURNTON نلاحظ أن المؤسسة مهتمة بتطبيق الأبعاد الخمسة المدمجة للأدوات الحديثة (ABC ، BSC)، حيث كان الإهتمام بدرجات متفاوتة بين الأبعاد وجاءت في المرتبة الأولالبعد المالي ، و الذي يعتبر أهم بعد ثم في المرتبة الثانية بعد العملاء و في المرتبة الثالثة بعد العمليات الداخلية ، كل هذه الأبعاد كانت بدرجة موافق أي يوجد استخدام لجميع هذه الأبعاد وبدرجات متفاوتة، و المرتبة الرابعة بعد البيئي و الإجتماعي كانت بدرجة محايد ، ماعدا بعد

الفصل الرابع : الدراسة التطبيقية

التعلم والنمو والتي كانت درجة تطبيقها غير موافق أي استخدام هذا البعد كان بدرجة ضعيف وهذا يؤكد على اهتمام بشكل ضعيف المؤسسة محل الدراسة ببعد التعلم والنمو بسبب عدم إعتباره ضمن أولوياتها مثل الأبعاد الذيسبق ذكره ا وإعتباره تكلفة إضافية ، وهذا ما أثبتته و أوضحته كذلك المقابلة والوثائق والتقارير الصادرة من المؤسسة.

✓ وبالنسبة لمؤسسة SONATRACH فالبرغم من كونها مؤسسة وطنية نلاحظ أن المؤسسة مهتمة بتطبيق الأبعاد الخمسة المدججة للأدوات الحديثة (ABC ، BSC)، حيث كان الإهتمام بدرجات متفاوتة بين الأبعاد وجاءت في المرتبة الأول للبعدين المالي و العملاء بالتساوي ، و الذي يعتبر أكثر إهتمام بالنسبة للمؤسسة الوطنية و ضمن أولوياتها ، بعدها بدرجة أقل في المرتبة الثالثة بعد العمليات الداخلية وهذا راجع ضمن الإستراتيجيات الدولة تطوير المؤسسات الوطنية و عصرنتها ، و في المرتبة الرابعة والخامسة على التوالي بعد التعلم والنمو بعد البيئي و الإجتماعي ، كل هذه الأبعاد كانت بدرجة موافق أي يوجد استخدام لجميع هذه الأبعاد وبدرجات متفاوتة دون إستثناء .

✓ وبالنسبة لمؤسسة الخاصة G.M.S SARL نلاحظ أن المؤسسة مهتمة بتطبيق الأبعاد الخمسة المدججة للأدوات الحديثة (ABC ، BSC)، حيث كان الإهتمام بدرجات متفاوتة بين الأبعاد وجاءت في المرتبة الأول للبعد المالي ، و الذي يعتبر أهم بعداً في المرتبة الثانية فكانت مناصفة تقريبا بين بعد العملاء و بعد العمليات الداخلية ، مع العلم أن كل هذه الأبعاد كانت بدرجة موافق بشدة أي يوجد استخدام لجميع هذه الأبعاد وبدرجات عالية ، والمرتبة الثالثة كذلك تقريبا مناصفة بين بعد التعلم والنمو بعد البيئي و الإجتماعي ، كل هذه الأبعاد كانت بدرجة موافق أي يوجد استخدام لجميع هذه الأبعاد وبدرجات متفاوتة ، أي كانت كل الأبعاد ضمن إهتمامات المؤسسة .

✓ وبالنسبة لمؤسسة SARL BAKKAR رغم أنها مؤسسة خاصة وليست وطنية ولا أجنبية فلاحظنا أن المؤسسة مهتمة بتطبيق الأبعاد الخمسة المدججة للأدوات الحديثة (ABC ، BSC)، حيث كان الإهتمام بدرجات متفاوتة بين الأبعاد وجاءت في المرتبة الأول للبعد المالي ، و الذي يعتبر أهم بعد ثم في المرتبة الثانية بعد البيئي و الإجتماعي كانت بدرجة تطبيق موافق بشدة أي بدرجة عالية ، ثم بدرج أقل أي تطبيق بدرجة موافق كل من المرتبة الثالثة والمرتبة الرابعة بعد العملاء و بعد التعلم و النمو ، كل هذه الأبعاد كانت بدرجة موافق بشدة و موافقا يفسر استخدام جميع هذه الأبعاد وبدرجات متفاوتة، مع جود إستثناء بدرجة تطبيق محايد ، كمرتبة خامسة وأخيرة بعد العمليات الداخلية والتي كانت درجة تطبيقها محايدة أي استخدام هذا البعد كان بدرجة ضعيف وهذا يؤكد على اهتمام بشكل ضعيف المؤسسة محل الدراسة بعد العمليات الداخلية بسبب نشاط المؤسسة الإنتاجي الذيسبق وذكرناه و إعتبار المؤسسة تطوير الداخلي تكلفة إضافية ، وهذا ما أثبتته و أوضحته كذلك المقابلة والوثائق والتقارير الصادرة من المؤسسة .

✓ وبالنسبة لمؤسسة الخاصة SARL SOUFIA نلاحظ أن المؤسسة مهتمة بتطبيق الأبعاد الخمسة المدججة للأدوات الحديثة (ABC ، BSC)، حيث كان الإهتمام بدرجات متفاوتة بين الأبعاد وجاءت في المرتبة الأول للبعد المالي ، و الذي يعتبر أهم بعد وهذا ما يفسر ملاحظ التطبيق بدرجة موافق بشدة ، أما المرتبة الثانية فكانت لبعدين ، مع العلم أن كانت بدرجة موافق أي يوجد استخدام لهذين البعدين وبدرجات متفاوتة ، بالإضافة إلى وجود إستثناءين الأول لبعدين الإجتماعي الذي كان في المرتبة الثالثة بدرجة تطبيق محايد ، أما الإستثناء الثاني فكان للمرتبة الثالثة والرابعة على التوالي للبعدين ، بعد التعلم والنمو بعد العمليات الداخلية ، والتي كانت درجة تطبيقها غير موافق أي استخدام البعدين لدى المؤسسة كان بدرجة ضعيف وهذا يؤكد على اهتمام المؤسسة بشكل ضعيف محل الدراسة ببعد التعلم والنمو و بعد العمليات الداخلية ، على إختلافها مع المؤسسات سابقاتها ، بسبب عدم إعتباره ضمن أولوياتها مثل الأبعاد الذيسبق ذكره ا وإعتباره تكلفة إضافية ، وهذا راجع للخلفية التي تراها مالكي المؤسسة .

✓ وبالنسبة لمؤسسة الخاصة Biscofruits نلاحظ أن المؤسسة مهتمة بتطبيق الأبعاد الخمسة المدججة للأدوات الحديثة (ABC ، BSC)، حيث كان الإهتمام بدرجات متفاوتة بين الأبعاد وجاءت في المرتبة الأول للبعد المالي ، و الذي يعتبر أهم بعد وهذا ما يفسر ملاحظ التطبيق بدرجة موافق بشدة ، أن المرتبة الثانية فكانت لبعد العملاء ، مع العلم أن كانت بدرجة موافق أي يوجد استخدام لهاذين البعدين وبدرجات متفاوتة ، أما ما يلاحظ عند المؤسسة محل الدراسة أن المرتبة الثالثة كانت لبعد البيئي و الإجتماعي الذي كان بدرجة تطبيق محايد ، أما الإستثناء فكان للمرتبة الوابعة والخامسة على التوالي للبعدين ، بعد العمليات الداخلية و بعد التعلم والنمو ، والتي كانت درجة تطبيقها غير موافقوغير موافق بشدة على التوالي ، أي استخدام البعدين لدى المؤسسة كان بدرجة ضعيف وضعيفة جدا وهذا يؤكد على اهتمام المؤسسة بشكل ضعيف محل الدراسة ببعد التعلم والنمو و بعد العمليات الداخلية ، على إختلافها مع المؤسسات سابقا ، بسبب عدة أسباب ، راجعة لحدثة المؤسسة و قلة المنافسة في السوق المحلية و إعتبارها تكلفة إضافية ، وهذا راجع لذنية أصحاب المؤسسة .

ثانيا - عرض وتحليل نتائج إختبار مدى الإهتمام بقياس الأداء الإستراتيجي للمؤسسات

يدرس الباحث في هذه الجزئية البحثية قياس الأداء للمؤسسات الإقتصادية و الذي يعتبر المتغير التابع للدراسة حيث سيتم التركيز على بعد رئيسي مهم والذي بدوره يعكس واقع أداء المؤسسات محل الدراسة ، وذلك وفقا لفرضيات الدراسة ، ومنه سوف نقوم بالإجابة على السؤال البحثي التالي:

ما مدى اهتمام المؤسسات الإقتصادية الجزائرية محل الدراسة بقياس المؤشرات المهمة للأداء والمتمثلة في (الأداء الإستراتيجي للمؤسسات الإقتصادية) ؟

و للإجابة على هذا السؤال سوف نقوم بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابة على أفراد العينة في المؤسسات قيد الدراسة لكل مؤشرات قياس الأداء الإستراتيجي للمؤسسات ، وتشخيص مدى تشتت الإجابات عن المتوسط الحسابي ومن خلال جداول برنامج SPSS وبلاستعانة بجدول ليكارت الخماسي الذي سبق وذكرناه نحصل على جدول الإتجاهات المتغيرات التابعة في صورتها النهائية لكل مؤسسة محل الدراسة على حدا ثم كل المؤسسات مجتمعة .

• المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لقياس وتقييم الأداء الإستراتيجي للمؤسسات الكبرى (SONATRACH ,HALLIBURNTON):

في هذه الجزئية البحثي سنحاول المقارنة بينمتغيرات الدراسة التابعة ، من أجل الوقوف على البعد الرئيسي الأكثر أهمية لقياس الأداء الإستراتيجي للمؤسسات الإقتصادية ذات الحجم الكبير ثم التي تليها بالترتيب ، وذلك على مستوى الإدارات و المصالح للمؤسسة محل الدراسة .

✓ بالنسبة للمؤسسة الأجنبية (HALLIBURNTON) :

سوف يقوم الباحث بتحديد الأهمية النسبية لمؤشرات الأداء ثم احتساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي على البعد الرئيسي من المحور الثاني لإجابة أفراد العينة الدراسة فيالمؤسسة الأجنبية HALLIBURNTON على فقرات بعد الأداء الإستراتيجي للمؤسسات الإقتصادية ، وتشخيص مدى تشتت الإجابات على متوسطها الحسابي ، الجدول الموالي رقم (60/04) يخلص إجابات أفراد عينة الدراسة على البعد الرئيسي .

الفصل الرابع : الدراسة التطبيقية

الجدول رقم (04 / 63):المتوسط الحسابي و الإنحراف المعياري لقياس و تقييم الأداء الإستراتيجي لمؤسسة

HALLIBURNTON

| رقم البعد | البنود | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي | الدرجة |
|-----------|---|-----------------|-------------------|--------------|--------|
| 36 | وضع المؤسسة أدوات وطرق لقياس الأداء الإستراتيجي للمؤسسة . | 3.10 | 1.561 | 62% | محايد |
| 37 | تستعين المؤسسة بخبراء خارجيين (استشاريين) في مجال مراجعة وتقييم الأداء . | 3.33 | 1.493 | 66.6% | محايد |
| 38 | يتم تقييم الفعالية من خلال تحقيق الأهداف الإستراتيجية للجمع يساهم في ترشيد القرارات المالية. | 2.83 | 1.642 | 56.6% | محايد |
| 39 | تقيس المؤسسة ح-جم الفجوة (L'écart) أي تطابق الأداء الفعلي مع الأداء المتوقع عند تقييم الأداء. | 3.17 | 1.464 | 63.4% | محايد |
| 40 | تستخدم مؤسستكم المعايير المالية وغير المالية لقياس أداؤها سواء الحالي أو الأداء المستقبلي الذي تسعى للوصول إليه . | 3.03 | 1.608 | 60.6% | محايد |
| 41 | تمتلك الإدارة العليا في الشركة خططاً مستقبلية لإجراء التغييرات في الم-ؤسسة لتحسين جودة النظام الإداري . | 3.10 | 1.605 | 62% | محايد |
| 42 | تقوم المؤسسة بتنظيم دورات تكوينية داخلية أو خارجية حول التقييم الإستراتيجي. | 3.93 | 1.437 | 78.6% | موافق |
| | المتغير التابع : قياس و تقييم الأداء الإستراتيجي للمؤسسات | 3.21 | 1.272 | 64.2% | محايد |

المصدر : من إعداد الباحث و بالاعتماد على نتائج الاستبيان وبرنامج SPSS .

لقد تحصل محور قياس و تقييم الأداء الاستراتيجي لمؤسسة الأجنبية HALLIBURNTON على وسط حسابي قدره 3.21 وانحراف معياري قدره 1.272، ومن خلال الوزن النسبي المقدر بـ 64.2%، وحسب ما ورد في مقياس ليكرات الخماسي يتبين أن قياس و تقييم الأداء الاستراتيجي لمؤسسة الأجنبية HALLIBURNTON ذات درجة تطبيق متوسطة حيث أبدى أفراد عينة هذه المؤسسة على درجة المعجدة على هذا المحور ، وقد جاءت الإجابات على النحو التالي:

1 - تحصل البند السادس والثلاثون: "وضع المؤسسة أدوات وطرق لقياس الأداء الاستراتيجي للمؤسسة" على مقسط حسابي قدره 3.10 وانحراف معياري قدره 1.561، ومن خلال الوزن النسبي المقدر بـ 62%، وحسب مقياس ليكرات الخماسي فقد أبدى أفراد العينة درجة المعجدة على هذا البند أي بدرجة تطبيق متوسطة، حيث تحصل على المرتبة الرابعة حسب البنود مناصفة مع البند الواحد و الأربعون.

2 - تحصل البند السابع والثلاثون: "تستعين المؤسسة بخبراء خارجيين (استشاريين) في مجال مراجعة وتقييم الأداء" على مقسط حسابي قدره 3.33 وانحراف معياري قدره 1.493، ومن خلال الوزن النسبي للعبارة المقدر بـ 66.6%، وحسب مقياس ليكرات الخماسي فقد أبدى أفراد العينة درجة المعجدة على هذا البند أي بدرجة تطبيق متوسطة، حيث تحصل على المرتبة الثانية حسب البنود.

3 - تحصل البند الثامن والثلاثون: "يتم تقييم الفعالية من خلال تحقيق الأهداف الإستراتيجية للجمع يساهم في ترشيد القرارات المالية" على مقسط حسابي قدره 2.83 وانحراف معياري قدره 1.642، ومن خلال الوزن النسبي للعبارة المقدر بـ 56.6%،

الفصل الرابع : الدراسة التطبيقية

وحسب مقياس ليكارت الخماسي فقد أبدى أفراد العينة درجة المعجدة على هذا الهند أي بدرجة تطبيق متوسطة، حيث تحصل على المرتبة السابعة حسب البنود.

4 - تحصل البند التاسع والثلاثون : "تقيس المؤسسة حجم الفجوة (L'écart) أي تطابق الأداء الفعلي مع الأداء المتوقع عند تقييم الأداء" على متوسط حسابي قدره 3.17 وانحراف معياري قدره 1.464، ومن خلال الوزن النسبي للعبارة المقدر بـ 63.4%، وحسب مقياس لكارت الخماسي فقد أبدى أفراد العينة درجة المعجدة على هذا الهند أي بدرجة تطبيق متوسطة، حيث تحصل على المرتبة الثالثة حسب البنود.

5 - تحصل البند الأربعون : "تستخدم مؤسستكم المعايير المالية وغير المالية لقياس أدائها سواء الحالي أو الأداء المستقبلي الذي تسعى للوصول إليه" على متوسط حسابي قدره 3.03 وانحراف معياري قدره 1.608، ومن خلال الوزن النسبي للعبارة المقدر بـ 60.6%، وحسب مقياس لكارت الخماسي فقد أبدى أفراد العينة درجة المعجدة على هذا الهند أي بدرجة تطبيق متوسطة، حيث تحصل على المرتبة السادسة حسب البنود.

6 - تحصل البند الواحد والأربعون : "تمتلك الإدارة العليا في الشركة خططاً مستقبلية لإجراء التغييرات في المؤسسة لتحسين جودة النظام الإداري" على متوسط حسابي قدره 3.10 وانحراف معياري قدره 1.605، ومن خلال الوزن النسبي للعبارة المقدر بـ 62%، وحسب مقياس لكارت الخماسي فقد أبدى أفراد العينة درجة المعجدة على هذا الهند أي بدرجة تطبيق متوسطة، حيث تحصل على المرتبة الرابعة حسب البنود مناصفة مع البند السادس والثلاثون.

7 - تحصل البند الثاني و الأربعون : "تقوم المؤسسة بتنظيم دورات تكوينية داخلية أو خارجية حول التقييم الاستراتيجي" على متوسط حسابي قدره 3.93 وانحراف معياري قدره 1.437، ومن خلال الوزن النسبي للعبارة المقدر بـ 78.6%، وحسب مقياس لكارت الخماسي فقد أبدى أفراد العينة درجة الموافقة على هذا الهند أي بدرجة تطبيق عالية، حيث تحصل على المرتبة الأولى حسب البنود.

* رغم الحياد لأغلبية فقرات الاستبيان بإستثناء الفقرة 42 والتي جاءت بالموافقة ، وهذا ما يؤكد لنا أن المؤسسة الأجنبية HALLIBURNTON محل الدراسة مهتمة بقياس أدائها الإستراتيجي على المدى الطويل و المتوسط .

✓ بالنسبة للمؤسسة الوطنية (SONATRACH) :

سروف يقوم الباحث بتحديد الأهمية النسبية لمؤشرات الأداء ثم احتساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي على البعد الرئيسي من المحور ال ثاني لإجابة أفراد العينة الدراسة فيالمؤسسة الوطنية SONATRACH على فقرات بعد الأداء الإستراتيجي للمؤسسات الإقتصادية ، وتشخيص مدي تشتت الإجابات على متوسطها الحسابي ،الجدول الموالي رقم (61/04) يخلص إجابات أفراد عينة الدراسة على البعد الرئيسي .

الفصل الرابع : الدراسة التطبيقية

الجدول رقم (04/ 64): المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لقياس و تقييم الأداء الإستراتيجي لمؤسسة

SONATRACH

| رقم البعد | البنود | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي | الدرجة |
|-----------|---|-----------------|-------------------|--------------|--------|
| 36 | وضع المؤسسة أدوات وطرق لقياس الأداء الإستراتيجي للمؤسسة . | 3.30 | 1.428 | 66% | محايد |
| 37 | تستعين المؤسسة بخبراء خارجيين (استشاريين) في مجال مراجعة وتقييم الأداء . | 3.37 | 1.346 | 67.4% | محايد |
| 38 | يتم تقييم الفعالية من خلال تحقيق الأهداف الإستراتيجية للجمع يساهم في ترشيد القرارات المالية. | 3.23 | 1.420 | 64.6% | محايد |
| 39 | تقيس المؤسسة حجم الفجوة (L'écart) أي تطابق الأداء الفعلي مع الأداء المتوقع عند تقييم الأداء. | 3.33 | 1.466 | 66.6% | محايد |
| 40 | تستخدم مؤسستكم المعايير المالية وغير المالية لقياس أداؤها سواء الحالي أو الأداء المستقبلي الذي تسعى للوصول إليه . | 3.27 | 1.188 | 65.4% | محايد |
| 41 | تمتلك الإدارة العليا في الشركة خططاً مستقبلية لإجراء التغييرات في المؤسسة لتحسين جودة النظام الإداري . | 3.30 | 1.428 | 66% | محايد |
| 42 | تقوم المؤسسة بتنظيم دورات تكوينية داخلية أو خارجية حول التقييم الإستراتيجي. | 3.87 | 1.325 | 77.4% | موافق |
| | المتغير التابع : قياس و تقييم الأداء الإستراتيجي للمؤسسات | 3.39 | 1.269 | 67.8% | محايد |

المصدر : من إعداد الباحث و بالاعتماد على نتائج الاستبيان وبرنامج SPSS .

لقد تحصل محور قياس و تقييم الأداء الاستراتيجي لمؤسسة الوطنية SONATRACH على وسط حسابي قدره 3.39 وانحراف معياري قدره 1.269، ومن خلال الوزن النسبي المقدر بـ 67.8 %، وحسب ما ورد في مقياس ليكرات الخماسي يتبين أن قياس و تقييم الأداء الاستراتيجي لمؤسسة الوطنية SONATRACH ذات درجة تطبيق متوسطة حيث أبدى أفراد عينة هذه المؤسسة على درجة المعجدة على هذا المحور ، وقد جاءت الإجابات على النحو التالي:

1 - تحصل البند السادس والثلاثون : "وضع المؤسسة أدوات وطرق لقياس الأداء الاستراتيجي للمؤسسة" على متوسط حسابي قدره 3.30 وانحراف معياري قدره 1.428، ومن خلال الوزن النسبي المقدر بـ 66 %، وحسب مقياس ليكرات الخماسي فقد أبدى أفراد العينة درجة المعجدة على هذا البند أي بدرجة تطبيق متوسطة، حيث تحصل على المرتبة الرابعة حسب البنود مناصفة مع البند الواحد والأربعون.

2 - تحصل البند السابع والثلاثون : "تستعين المؤسسة بخبراء خارجيين (استشاريين) في مجال مراجعة وتقييم الأداء" على متوسط حسابي قدره 3.37 وانحراف معياري قدره 1.346، ومن خلال الوزن النسبي للعبارة المقدر بـ 67.4 %، وحسب مقياس ليكرات الخماسي فقد أبدى أفراد العينة درجة المعجدة على هذا البند أي بدرجة تطبيق متوسطة، حيث تحصل على المرتبة الثانية حسب البنود.

3 - تحصل البند الثامن والثلاثون : "يتم تقييم الفعالية من خلال تحقيق الأهداف الإستراتيجية للجمع يساهم في ترشيد القرارات المالية" على متوسط حسابي قدره 3.23 وانحراف معياري قدره 1.420، ومن خلال الوزن النسبي للعبارة المقدر بـ

الفصل الرابع : الدراسة التطبيقية

64.6%، وحسب مقياس لكارث الخماسي فقد أبدى أفراد العينة درجة المجددة على هذا الهند أي بدرجة تطبيق متوسطة، حيث تحصل على المرتبة السابعة حسب البنود.

4 - تحصل البند التاسع والثلاثون: "تقيس المؤسسة ح جم الفجوة (L'écart) أي تطابق الأداء الفعلي مع الأداء المتوقع عند تقييم الأداء" على متوسط حسابي قدره 3.33 وانحراف معياري قدره 1.466، ومن خلال الوزن النسبي للعبارة المقدر ب . 66.6%، وحسب مقياس لكارث الخماسي فقد أبدى أفراد العينة درجة المجددة على هذا الهند أي بدرجة تطبيق متوسطة، حيث تحصل على المرتبة الثالثة حسب البنود.

5 - تحصل البند الأربعون: "تستخدم مؤسستكم المعايير المالية وغير المالية لقياس أدائها سواء الحالي أو الأداء المستقبلي الذي تسعى للوصول إليه" على متوسط حسابي قدره 3.27 وانحراف معياري قدره 1.188، ومن خلال الوزن النسبي للعبارة المقدر ب 65.4%، وحسب مقياس لكارث الخماسي فقد أبدى أفراد العينة درجة المجددة على هذا الهند أي بدرجة تطبيق متوسطة، حيث تحصل على المرتبة السادسة حسب البنود.

6 - تحصل البند الواحد والأربعون : "تمتلك الإدارة العليا في الشركة خططاً مستقبلية لإجراء التغييرات في المؤسسة لتحسين جودة النظام الإداري" على متوسط حسابي قدره 3.30 وانحراف معياري قدره 1.428، ومن خلال الوزن النسبي للعبارة المقدر ب 66%، وحسب مقياس لكارث الخماسي فقد أبدى أفراد العينة درجة المجددة على هذا الهند أي بدرجة تطبيق متوسطة، حيث تحصل على المرتبة الرابعة حسب البنود مناصفة مع البند السادس والثلاثون.

7 - تحصل البند الثاني والأربعون : "تقوم المؤسسة بتنظيم دورات تكوينية داخلية أو خارجية حول التقييم الاستراتيجي" على متوسط حسابي قدره 3.87 وانحراف معياري قدره 1.325، ومن خلال الوزن النسبي للعبارة المقدر ب 77.4%، وحسب مقياس لكارث الخماسي فقد أبدى أفراد العينة درجة الموافقة على هذا الهند أي بدرجة تطبيق عالية، حيث تحصل على المرتبة الأولى حسب البنود .

* جاءت الفقرة 42 الوحيدة بالموافقة رغم درجة الحياد لل فقرات 36-37-38-39-40-41 فقرات الإستبيان ، وهذا ما يؤكد لنا أن المؤسسة الوطنية SONATRACH محل الدراسة مهتمة بصفة متوسطة بقياس أدائها الإستراتيجي على المدى الطويل و المتوسط .

● المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لقياس وتقييم الأداء الإستراتيجي للمؤسسات المتوسطة

(SARL BAKKAR ، G.M.S) :

في هذه الجزئية البحثي سنحاول المقارنة بينمتغيرات الدراسة التابعة ، من أجل الوقوف على البعد الرئيسي الأكثر أهمية لقياس الأداء الإستراتيجي للمؤسسات الإقتصادية ذات الحجم المتوسط ثم تليها ب الترتيب ، وذلك على مستوي الإدارات و المصالح للمؤسسة محل الدراسة .

✓ بالنسبة للمؤسسة الخاصة (G.M.SSARL) :

سروف يقوم الباحث بتحديد الأهمية النسبية لمؤشرات الأداء ثم احتساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي على البعد الرئيسي من المحور ال ثاني لإجابة أفراد العينة الدراسة فيالمؤسسة الخاصة G.M.S على فقرات بعد الأداء الإستراتيجي

الفصل الرابع : الدراسة التطبيقية

للمؤسسات الإقتصادية ، وتشخيص مدى تشتت الإجابات على متوسطها الحسابي ، الجدول الموالي رقم (62/04) يخلص إجابات أفراد عينة الدراسة على البعد الرئيسي .

الجدول رقم (65 /04):المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لقياس و تقييم الأداء الإستراتيجي لمؤسسة G.M.S

| رقم البعد | البنود | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي | الدرجة |
|--|---|-----------------|-------------------|--------------|------------|
| 36 | وضع المؤسسة أدوات وطرق لقياس الأداء الإستراتيجي للمؤسسة . | 4.12 | 1.269 | 82.4% | موافق |
| 37 | تستعين المؤسسة بخبراء خارجيين (استشاريين) في مجال مراجعة وتقييم الأداء . | 4.18 | 1.234 | 83.6% | موافق |
| 38 | يتم تقييم الفعالية من خلال تحقيق الأهداف الإستراتيجية للجمع يساهم في ترشيد القرارات المالية. | 4.06 | 1.255 | 81.2% | موافق |
| 39 | تقيس المؤسسة حجم الفجوة (L'écart) أي تطابق الأداء الفعلي مع الأداء المتوقع عند تقييم الأداء. | 4.26 | 1.290 | 85.2% | موافق بشدة |
| 40 | تستخدم مؤسستكم المعايير المالية وغير المالية لقياس أداؤها سواء الحالي أو الأداء المستقبلي الذي تسعى للوصول إليه . | 4.14 | 1.199 | 82.8% | موافق |
| 41 | تمتلك الإدارة العليا في الشركة خططاً مستقبلية لإجراء التغييرات في المؤسسة لتحسين جودة النظام الإداري . | 4.27 | 1.190 | 85.4% | موافق بشدة |
| 42 | تقوم المؤسسة بتنظيم دورات تكوينية داخلية أو خارجية حول التقييم الإستراتيجي . | 4.20 | 1.225 | 84% | موافق |
| المتغير التابع : قياس و تقييم الأداء الإستراتيجي للمؤسسات | | | | | |
| | | 4.18 | 1.108 | 83.6% | موافق |

المصدر : من إعداد الباحث و بالاعتماد على نتائج الاستبيان وبرنامج SPSS .

لقد تحصل محور قياس و تقييم الأداء الاستراتيجي لمؤسسة G.M.S SARL على وسط حسابي قدره 4.18 وانحراف معياري قدره 1.108 ، ومن خلال الوزن النسبي المقدر بـ 83.6 %، وحسب ما ورد في مقياس ليكارت الخماسي يتبين أن قياس و تقييم الأداء الاستراتيجي لمؤسسة الخاصة G.M.S SARL ذات درجة تطبيق عالية حيث أبدى أفراد عينة هذه المؤسسة على درجة الموافقة على هذا المحور، وقد جاءت الإجابات على النحو التالي:

1 - تحصل البند السادس والثلاثون : "وضع المؤسسة أدوات وطرق لقياس الأداء الاستراتيجي للمؤسسة" على متوسط حسابي قدره 4.12 وانحراف معياري قدره 1.269، ومن خلال الوزن النسبي المقدر بـ 82.4 %، وحسب مقياس ليكارت الخماسي فقد أبدى أفراد العينة درجة الموافقة على هذا البند أي بدرجة تطبيق عالية، حيث تحصل على المرتبة السادسة حسب البنود.

2 - تحصل البند السابع والثلاثون : "تستعين المؤسسة بخبراء خارجيين (استشاريين) في مجال مراجعة وتقييم الأداء" على متوسط حسابي قدره 4.18 وانحراف معياري قدره 1.234، ومن خلال الوزن النسبي للعبارة المقدر بـ 83.6 %، وحسب مقياس ليكارت الخماسي فقد أبدى أفراد العينة درجة الموافقة على هذا البند أي بدرجة تطبيق عالية، حيث تحصل على المرتبة الرابعة حسب البنود.

3 - تحصل البند الثامن والثلاثون : "يتم تقييم الفعالية من خلال تحقيق الأهداف الإستراتيجية للجمع يساهم في ترشيد القرارات المالية" على متوسط حسابي قدره 4.06 وانحراف معياري قدره 1.255، ومن خلال الوزن النسبي للعبارة المقدر بـ

الفصل الرابع : الدراسة التطبيقية

81.2%، وحسب مقياس لكارت الحماسي فقد أبدى أفراد العينة درجة الموافقة على هذا الهند أي بدرجة تطبيق عالية، حيث تحصل على المرتبة السابعة حسب البنود.

4 - تحصل البند التاسع والثلاثون: "تقيس المؤسسة حجم الفجوة (L'écart) أي تطابق الأداء الفعلي مع الأداء المتوقع عند تقييم الأداء" على متوسط حسابي قدره 4.26 وانحراف معياري قدره 1.290، ومن خلال الوزن النسبي للعبارة المقدر ب . 85.2%، وحسب مقياس لكارت الحماسي فقد أبدى أفراد العينة درجة الموافقة بشدة على هذا الهند أي بدرجة تطبيق عالية جدا، حيث تحصل على المرتبة الثانية حسب البنود.

5 - تحصل البند الأربعون: "تستخدم مؤسستكم المعايير المالية وغير المالية لقياس أدائها سواء الحالي أو الأداء المستقبلي الذي تسعى للوصول إليه" على متوسط حسابي قدره 4.14 وانحراف معياري قدره 1.199، ومن خلال الوزن النسبي للعبارة المقدر ب 82.8%، وحسب مقياس لكارت الحماسي فقد أبدى أفراد العينة درجة الموافقة على هذا الهند أي بدرجة تطبيق عالية، حيث تحصل على المرتبة الخامسة حسب البنود.

6 - تحصل البند الواحد والأربعون: "تمتلك الإدارة العليا في الشركة خططاً مستقبلية لإجراء التغييرات في المؤسسة لتحسين جودة النظام الإداري" على متوسط حسابي قدره 4.27 وانحراف معياري قدره 1.190، ومن خلال الوزن النسبي للعبارة المقدر ب 85.4%، وحسب مقياس لكارت الحماسي فقد أبدى أفراد العينة درجة الموافقة بشدة على هذا الهند أي بدرجة تطبيق عالية جدا، حيث تحصل على المرتبة الأولى حسب البنود.

7 - تحصل البند الثاني والأربعون: "تقوم المؤسسة بتنظيم دورات تكوينية داخلية أو خارجية حول التقييم الاستراتيجي" على متوسط حسابي قدره 4.20 وانحراف معياري قدره 1.225، ومن خلال الوزن النسبي للعبارة المقدر ب 84%، وحسب مقياس لكارت الحماسي فقد أبدى أفراد العينة درجة الموافقة على هذا الهند أي بدرجة تطبيق عالية، حيث تحصل على المرتبة الثالثة حسب البنود.

* أي بمعنى أن أغلبية فقرات الاستبيان بين الموافق و الموافق بشدة ، وهذا ما يؤكد لنا أن المؤسسة الخاصة G.M.SSARL محل الدراسة مهتمة بقياس أدائها الإستراتيجي على المدى الطويل و المتوسط .

✓ بالنسبة للمؤسسة الخاصة (G.M.SSARL) :

سوف يقوم الباحث بتحديد الأهمية النسبية لمؤشرات الأداء ثم احتساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي على البعد الرئيسي من المحور الثاني لإجابة أفراد العينة الدراسة في المؤسسة الخاصة SARL BAKKAR على فقرات بعد الأداء الإستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية ، وتشخيص مدى تشتت الإجابات على متوسطها الحسابي ، الجدول الموالي رقم (63/04) يخلص إجابات أفراد عينة الدراسة على البعد الرئيسي .

الجدول رقم (66 /04): يوضح إجابات الأفراد حول محور قياس وتقييم الأداء الاستراتيجي لمؤسسة SARL

BAKKAR

| رقم البعد | الأبعاد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي | الدرجة |
|---|---|-----------------|-------------------|--------------|------------|
| 01 | وضع المؤسسة أدوات وطرق لقياس الأداء الإستراتيجي للمؤسسة . | 4.48 | 0.928 | 89.6% | موافق بشدة |
| 02 | تستعين المؤسسة بخبراء خارجيين (استشاريين) في مجال مراجعة وتقييم الأداء . | 64.4 | 0.946 | 89.2% | موافق بشدة |
| 03 | يتم تقييم الفعالية من خلال تحقيق الأهداف الإستراتيجية للجمع يساهم في ترشيد القرارات المالية. | 4.40 | 0.933 | 88% | موافق بشدة |
| 04 | تقيس المؤسسة ح-جم الفجوة (L'écart) أي تطابق الأداء الفعلي مع الأداء المتوقع عند تقييم الأداء. | 4.48 | 0.928 | 89.6% | موافق بشدة |
| 05 | تستخدم مؤسستكم المعايير المالية وغير المالية لقياس أداؤها سواء الحالي أو الأداء المستقبلي الذي تسعى للوصول إليه . | 4.58 | 0.912 | 91.6% | موافق بشدة |
| 06 | تمتلك الإدارة العليا في الشركة خططاً مستقبلية لإجراء التغييرات في المؤسسة لتحسين جودة النظام الإداري . | 4.57 | 0.746 | 91.4% | موافق بشدة |
| 07 | تقوم المؤسسة بتنظيم دورات تكوينية داخلية أو خارجية حول التقييم الإستراتيجي. | 2.38 | 1.024 | 47.6% | محايد |
| المتغير التابع : قياس و تقييم الأداء الإستراتيجي للمؤسسات | | | | | |
| | | 4.19 | 0.722 | 83.8% | موافق |

المصدر : من إعداد الباحث و بالاعتماد على نتائج الاستبيان وبرنامج SPSS .

لقد تحصل محور قياس وتقييم الأداء الاستراتيجي لمؤسسة SARL BAKKAR على وسط حسابي قدره 4.19 وانحراف معياري قدره 0.722، ومن خلال الوزن النسبي المقدر بـ 83.8 %، وحسب ما ورد في مقياس ليكارت الخماسي يتبين أن قياس وتقييم الأداء الاستراتيجي لمؤسسة الخاصة SARL BAKKAR ذات درجة تطبيق عالية حيث أبدى أفراد عينة هذه المؤسسة على درجة الموافقة على هذا المحور، وقد جاءت الإجابات على النحو التالي:

1 - تحصل البند السادس والثلاثون: "وضع المؤسسة أدوات وطرق لقياس الأداء الاستراتيجي للمؤسسة" على متوسط حسابي قدره 4.48 وانحراف معياري قدره 0.928، ومن خلال الوزن النسبي المقدر بـ 89.6 %، وحسب مقياس ليكارت الخماسي فقد أبدى أفراد العينة درجة الموافقة بشدة على هذا البند أي بدرجة تطبيق عالية جداً، حيث تحصل على المرتبة الثالثة حسب البنود مناصفة مع البند التاسع والثلاثون.

2 - تحصل البند السابع والثلاثون: "تستعين المؤسسة بخبراء خارجيين (استشاريين) في مجال مراجعة وتقييم الأداء" على متوسط حسابي قدره 4.46 وانحراف معياري قدره 0.946، ومن خلال الوزن النسبي للعبارة المقدر بـ 89.2 %، وحسب مقياس ليكارت الخماسي فقد أبدى أفراد العينة درجة الموافقة بشدة على هذا البند أي بدرجة تطبيق عالية جداً، حيث تحصل على المرتبة الخامسة حسب البنود.

3 - تحصل البند الثامن والثلاثون: "يتم تقييم الفعالية من خلال تحقيق الأهداف الإستراتيجية للجمع يساهم في ترشيد القرارات المالية" على متوسط حسابي قدره 4.40 وانحراف معياري قدره 0.933، ومن خلال الوزن النسبي للعبارة المقدر بـ 88 %، وحسب

الفصل الرابع : الدراسة التطبيقية

مقياس لكارت الخماسي فقد أبدى أفراد العينة درجة الموافقة بشدة على هذا الهند أي بدرجة تطبيق عالية جدا ، حيث تحصل على المرتبة السادسة حسب البنود.

4 - تحصل البند التاسع والثلاثون: "تقيس المؤسسة ح جم الفجوة (L'écart) أي تطابق الأداء الفعلي مع الأداء المتوقع عند تقييم الأداء" على متوسط حسابي قدره 4.48 وانحراف معياري قدره 0.928، ومن خلال الوزن النسبي للعبارة المقدر ب . 89.6%، وحسب مقياس لكارت الخماسي فقد أبدى أفراد العينة درجة الموافقة بشدة على هذا الهند أي بدرجة تطبيق عالية جدا، حيث تحصل على المرتبة الثالثة حسب البنود مناصفة مع البند السادس والثلاثون.

5 - تحصل البند الأربعون: "تستخدم مؤسستكم المعايير المالية وغير المالية لقياس أدائها سواء الحالي أو الأداء المستقبلي الذي تسعى للوصول إليه" على متوسط حسابي قدره 4.58 وانحراف معياري قدره 0.912، ومن خلال الوزن النسبي للعبارة المقدر ب 91.6%، وحسب مقياس لكارت الخماسي فقد أبدى أفراد العينة درجة الموافقة بشدة على هذا الهند أي بدرجة تطبيق عالية جدا، حيث تحصل على المرتبة الأولى حسب البنود.

6 - تحصل البند الواحد والأربعون: "تمتلك الإدارة العليا في الشركة خططاً مستقبلية لإجراء التغييرات في المؤسسة لتحسين جودة النظام الإداري" على متوسط حسابي قدره 4.57 وانحراف معياري قدره 0.746، ومن خلال الوزن النسبي للعبارة المقدر ب 91.4%، وحسب مقياس لكارت الخماسي فقد أبدى أفراد العينة درجة الموافقة بشدة على هذا الهند أي بدرجة تطبيق عالية جدا، حيث تحصل على المرتبة الثانية حسب البنود.

7 - تحصل البند الثاني و الأربعون : "تقوم المؤسسة بتنظيم دورات تكوينية داخلية أو خارجية حول التقييم الاستراتيجي" على متوسط حسابي قدره 2.38 وانحراف معياري قدره 1.024، ومن خلال الوزن النسبي للعبارة المقدر ب 47.6%، وحسب مقياس لكارت الخماسي فقد أبدى أفراد العينة درجة غير الموافقة على هذا الهند أي بدرجة ضعيفة ، حيث تحصل على المرتبة السابعة حسب البنود.

* بإستثناء الفقرة 42 و التي جاءت بالحياد لاحظنا أغلبية فقرات الإستبيان 36-37-38-39-40-41 كلها بدرجة موافق بشدة ، وهذا ما يؤكد لنا أن المؤسسة الخاصة SARL BAKKAR محل الدراسة تهتم بقياس أدائها الإستراتيجي بدرجة عالية على المدى الطويل و المتوسط .

- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لقياس وتقييم الأداء الإستراتيجي للمؤسسات الصغرى (Biscofruits ، SARL SOUFIA) :

في هذه الجزئية البحثي سنحاول المقارنة بينمتغيرات الدراسة التابعة ، من أجل الوقوف على البعد الرئيسي الأكثر أهمية لقياس الأداء الإستراتيجي للمؤسسات الإقتصادية ذات الحجم الصغيرثم التي تليها بالترتيب ، وذلك على مستوى الإدارات و المصالح للمؤسسة محل الدراسة .

✓ بالنسبة للمؤسسة الخاصة (SARL SOUFIA) :

الفصل الرابع : الدراسة التطبيقية

سنسعى إلى القيام بتحديد الأهمية النسبية لمؤشرات الأداء ثم احتساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي على البعد الرئيسي من المحور الثاني لإجابة أفراد العينة الدراسة فيا لمؤسسة الخاصة SARL SOUFIA على فقرات بعد الأداء الإستراتيجي للمؤسسات الإقتصادية ، وتشخيص مدى تشتت الإجابات على متوسطها الحسابي ، الجدول الموالي رقم (64/04) يخلص إجابات أفراد عينة الدراسة على البعد الرئيسي .

الجدول رقم (04 /67):المتوسط الحسابي و الإنحراف المعياري لقياس و تقييم الأداء الإستراتيجي لمؤسسة

SARL SOUFIA

| رقم البعد | البنود | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي | الدرجة |
|---|---|-----------------|-------------------|--------------|-----------|
| 36 | وضع المؤسسة أدوات وطرق لقياس الأداء الإستراتيجي للمؤسسة . | 2.56 | 1.042 | 51.2% | غير موافق |
| 37 | تستعين المؤسسة بخبراء خارجيين (استشاريين) في مجال مراجعة وتقييم الأداء . | 3 | 1.138 | 60% | محايد |
| 38 | يتم تقييم الفعالية من خلال تحقيق الأهداف الإستراتيجية للجمع يساهم في ترشيد القرارات المالية. | 2.56 | 1.042 | 51.2% | غير موافق |
| 39 | تقيس المؤسسة حجم الفجوة (L'écart) أي تطابق الأداء الفعلي مع الأداء المتوقع عند تقييم الأداء. | 2.72 | 1.018 | 54.4% | محايد |
| 40 | تستخدم مؤسستكم المعايير المالية وغير المالية لقياس أداؤها سواء الحالي أو الأداء المستقبلي الذي تسعى للوصول إليه . | 2.39 | 1.290 | 47.8% | غير موافق |
| 41 | تمتلك الإدارة العليا في الشركة خططاً مستقبلية لإجراء التغييرات في الم مؤسسة لتحسين جودة النظام الإداري . | 1.94 | 1.211 | 38.6% | غير موافق |
| 42 | تقوم المؤسسة بتنظيم دورات تكوينية داخلية أو خارجية حول التقييم الإستراتيجي. | 2.50 | 1.249 | 50% | غير موافق |
| المتغير التابع : قياس و تقييم الأداء الإستراتيجي للمؤسسات | | | | | |
| | | 2.52 | .819 | 50.4% | غير موافق |

المصدر : من إعداد الباحث و بالاعتماد على نتائج الاستبيان وبرنامج SPSS .

لقد تحصل محور قياس و تقييم الأداء الاستراتيجي لمؤسسة خاصة SARL SOUFIA على وسط حسابي قدره 2.52 وانحراف معياري قدره ب 0.819 ، ومن خلال الوزن النسبي المقدر ب 50.4% ، وحسب ما ورد في مقياس ليكارت الخماسي يتبين أن قياس و تقييم الأداء الاستراتيجي لمؤسسة خاصة SARL SOUFIA ذات درجة تطبيق ضعيفة حيث أبدى أفراد عينة هذه المؤسسة على درجة غير الموافقة على هذا المحور، وقد جاءت الإجابات على النحو التالي:

1 - تحصل البند السادس والثلاثون: "وضع المؤسسة أدوات وطرق لقياس الأداء الاستراتيجي للمؤسسة" على متوسط حسابي قدره 2.56 وانحراف معياري قدره 1.042، ومن خلال الوزن النسبي المقدر ب 51.2% ، وحسب مقياس لكارث الخماسي فقد أبدى أفراد العينة درجة غير الموافقة على هذا البند أي بدرجة تطبيق ضعيفة، حيث تحصل على المرتبة الثالثة حسب البنود مناصفة مع البند الثامن والثلاثون.

2 - تحصل البند السابع والثلاثون: "تستعين المؤسسة بخبراء خارجيين (استشاريين) في مجال مراجعة وتقييم الأداء" على متوسط حسابي قدره 3 وانحراف معياري قدره 1.138 ، ومن خلال الوزن النسبي للعبارة المقدر ب 60%، وحسب مقياس لكارث

الفصل الرابع : الدراسة التطبيقية

الخماسي فقد أبدى أفراد العينة درجة غير الموافقة على هذا الهند أي بدرجة تطبيق ضعيفة، حيث تحصل على المرتبة الأولى حسب البنود.

3 - تحصل البند الثامن و الثلاثون: " يتم تقييم الفعالية من خلال تحقيق الأهداف الإستراتيجية لل مجمع يساهم في ترشيد القرارات المالية "على متوسط حسابي قدره 2.56 وانحراف معياري قدره 1.042، ومن خلال الوزن النسبي للعبارة المقدر ب 51.2%، وحسب مقياس لكارث الخماسي فقد أبدى أفراد العينة درجة غير الموافقة على هذا الهند أي بدرجة تطبيق ضعيفة، حيث تحصل على المرتبة الثالثة حسب البنود مناصفة مع البند السادس والثلاثون.

4 - تحصل البند التاسع والثلاثون: " تقيس المؤسسة ح جم الفجوة (L'écart) أي تطابق الأداء الفعلي مع الأداء المتوقع عند تقييم الأداء "على متوسط حسابي قدره 2.72 وانحراف معياري قدره 1.018، ومن خلال الوزن النسبي للعبارة المقدر ب 54.4%، وحسب مقياس لكارث الخماسي فقد أبدى أفراد العينة درجة الملحدة على هذا الهند أي بدرجة تطبيق متوسطة، حيث تحصل على المرتبة الثانية حسب البنود.

5 - تحصل البند الأربعون: "تستخدم مؤسستكم المعايير المالية وغير المالية لقياس أدائها سواء الحالي أو الأداء المستقبلي الذي تسعى للوصول إليه "على متوسط حسابي قدره 2.39 وانحراف معياري قدره 1.290، ومن خلال الوزن النسبي للعبارة المقدر ب 47.8%، وحسب مقياس لكارث الخماسي فقد أبدى أفراد العينة درجة غير الموافقة على هذا الهند أي بدرجة تطبيق ضعيفة، حيث تحصل على المرتبة السادسة حسب البنود.

6 - تحصل البند الواحد والأربعون: "تمتلك الإدارة العليا في الشركة خططاً مستقبلية لإجراء التغييرات في المؤسسة لتحسين جودة النظام الإداري "على متوسط حسابي قدره 1.94 وانحراف معياري قدره 1.211، ومن خلال الوزن النسبي للعبارة المقدر ب 38.6%، وحسب مقياس لكارث الخماسي فقد أبدى أفراد العينة درجة غير الموافقة على هذا الهند أي بدرجة تطبيق ضعيفة، حيث تحصل على المرتبة السابعة حسب البنود.

7 - تحصل البند الثاني و الأربعون: "تقوم المؤسسة بتنظيم دورات تكوينية داخلية أو خارجية حول التقييم الاستراتيجي "على متوسط حسابي قدره 2.50 وانحراف معياري قدره 1.249، ومن خلال الوزن النسبي للعبارة المقدر ب 50%، وحسب مقياس لكارث الخماسي فقد أبدى أفراد العينة درجة غير الموافقة على هذا الهند أي بدرجة تطبيق ضعيفة، حيث تحصل على المرتبة الخامسة حسب البنود.

* لاحظنا أغلبية فقرات الإستبيان كلها بدرجة غير موافق بإستثناء الفقرة 37 - 39 و التي جاءت بالحياد ، وهذا ما يؤكد لنا أن المؤسسة الخاصة SARL SOUFIA محل الدراسة قياسها لأدائها الإستراتيجي ليس ضمن أولوياتها و الإهتمام به بدرجة ضعيفة على المدى الطويل و المتوسط .

✓ بالنسبة للمؤسسة الخاصة (Biscofruits) :

سنسعى إلى القيام بتحديد الأهمية النسبية لمؤشرات الأداء ثم احتساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي على البعد الرئيسي من المحور ال ثاني لإجابة أفراد العينة الدراسة في المؤسسة الخاصة Biscofruits على فقرات بعد الأداء الإستراتيجي

الفصل الرابع : الدراسة التطبيقية

للمؤسسات الإقتصادية ، وتشخيص مدى تشتت الإجابات على متوسطها الحسابي ، الجدول الموالي رقم (65/04) يخلص إجابات أفراد عينة الدراسة على البعد الرئيسي.

الجدول رقم (68 /04):المتوسط الحسابي و الإنحراف المعياري لقياس و تقييم الأداء الإستراتيجي لمؤسسة

Biscofruits

| رقم البعد | البند | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي | الدرجة |
|-----------|---|-----------------|-------------------|--------------|----------------|
| 36 | وضع المؤسسة أدوات وطرق لقياس الأداء الإستراتيجي للمؤسسة . | 1.95 | 0.510 | 39% | غير موافق |
| 37 | تستعين المؤسسة بخبراء خارجيين (استشاريين) في مجال مراجعة وتقييم الأداء . | 2.90 | 0.852 | 58 % | محايد |
| 38 | يتم تقييم الفعالية من خلال تحقيق الأهداف الإستراتيجية للجمع يساهم في ترشيد القرارات المالية. | 1.65 | 0.671 | 33% | غير موافق بشدة |
| 39 | تقيس المؤسسة ح-جم الفجوة (L'écart) أي تطابق الأداء الفعلي مع الأداء المتوقع عند تقييم الأداء. | 2.35 | 0.988 | 47% | غير موافق |
| 40 | تستخدم مؤسستكم المعايير المالية وغير المالية لقياس أدائها سواء الحالي أو الأداء المستقبلي الذي تسعى للوصول إليه . | 2.10 | 0.553 | 42 % | غير موافق |
| 41 | تمتلك الإدارة العليا في الشركة خططاً مستقبلية لإجراء التغييرات في الم مؤسسة لتحسين جودة النظام الإداري . | 1.85 | 0.587 | 37% | غير موافق |
| 42 | تقوم المؤسسة بتنظيم دورات تكوينية داخلية أو خارجية حول التقييم الإستراتيجي. | 2.95 | 1.432 | 59% | محايد |
| | المتغير التابع : قياس و تقييم الأداء الإستراتيجي للمؤسسات | 2.25 | 0.346 | 45 % | غير موافق |

المصدر : من إعداد الباحث و بالاعتماد على نتائج الاستبيان وبرنامج SPSS .

لقد تحصل محور قياس وتقييم الأداء الاستراتيجي لمؤسسة Biscofruits على وسط حسابي قدره 2.25 وانحراف معياري قدره 1.269 ، ومن خلال الوزن النسبي المقدر بـ 67.8 %، وحسب ما ورد في مقياس ليكارت الخماسي يتبين أن قياس وتقييم الأداء الاستراتيجي لمؤسسة Biscofruits ذات درجة تطبيق متوسطة حيث أبدى أفراد عينة هذه المؤسسة على درجة الملاحظة على هذا المحور، وقد جاءت الإجابات على النحو التالي:

1 - تحصل البند السادس والثلاثون: "وضع المؤسسة أدوات وطرق لقياس الأداء الاستراتيجي للمؤسسة" على متوسط حسابي قدره 1.95 وانحراف معياري قدره 0.510 ، ومن خلال الوزن النسبي المقدر بـ 39% ، وحسب مقياس لكارث الخماسي فقد أبدى أفراد العينة درجة غير الموافقة على هذا البند أي بدرجة تطبيق ضعيفة، حيث تحصل على المرتبة الخامسة حسب البنود.

2 - تحصل البند السابع والثلاثون: "تستعين المؤسسة بخبراء خارجيين (استشاريين) في مجال مراجعة وتقييم الأداء" على متوسط حسابي قدره 2.90 وانحراف معياري قدره 0.852، ومن خلال الوزن النسبي للعبارة المقدر بـ 58%، وحسب مقياس لكارث الخماسي فقد أبدى أفراد العينة درجة الملاحظة على هذا البند أي بدرجة تطبيق متوسطة، حيث تحصل على المرتبة الثانية حسب البنود.

3 - تحصل البند الثامن والثلاثون: "يتم تقييم الفعالية من خلال تحقيق الأهداف الإستراتيجية للجمع يساهم في ترشيد القرارات المالية" على متوسط حسابي قدره 1.65 وانحراف معياري قدره 0.671، ومن خلال الوزن النسبي للعبارة المقدر بـ 33%، وحسب

الفصل الرابع : الدراسة التطبيقية

مقياس لكارت الخماسي فقد أبدى أفراد العينة درجة غير الموافقة بشدة على هذا الوند أي بدرجة تطبيق ضعيفة جدا، حيث تحصل على المرتبة السابعة حسب البنود.

4 - تحصل البند التاسع والثلاثون: "تقيس المؤسسة حجم الفجوة (L'écart) أي تطابق الأداء الفعلي مع الأداء المتوقع عند تقييم الأداء" على متوسط حسابي قدره 2.35 وانحراف معياري قدره 0.988، ومن خلال الوزن النسبي للعبارة المقدر بـ 47%، وحسب مقياس لكارت الخماسي فقد أبدى أفراد العينة درجة غير الموافقة على هذا الوند أي بدرجة تطبيق ضعيفة، حيث تحصل على المرتبة الثالثة حسب البنود.

5 - تحصل البند الأربعون: "تستخدم مؤسستكم المعايير المالية وغير المالية لقياس أدائها سواءا الحالي أو الأداء المستقبلي الذي تسعى للوصول إليه" على متوسط حسابي قدره 2.10 وانحراف معياري قدره 0.553، ومن خلال الوزن النسبي للعبارة المقدر بـ 42%، وحسب مقياس لكارت الخماسي فقد أبدى أفراد العينة درجة غير الموافقة على هذا الوند أي بدرجة تطبيق ضعيفة، حيث تحصل على المرتبة الرابعة حسب البنود.

6 - تحصل البند الواحد والأربعون: "تمتلك الإدارة العليا في الشركة خططاً مستقبلية لإجراء التغييرات في المؤسسة لتحسين جودة النظام الإداري" على متوسط حسابي قدره 1.85 وانحراف معياري قدره 0.587، ومن خلال الوزن النسبي للعبارة المقدر بـ 37%، وحسب مقياس لكارت الخماسي فقد أبدى أفراد العينة درجة غير الموافقة على هذا الوند أي بدرجة تطبيق ضعيفة، حيث تحصل على المرتبة السادسة حسب البنود.

7 - تحصل البند الثاني والأربعون: "تقوم المؤسسة بتنظيم دورات تكوينية داخلية أو خارجية حول التقييم الاستراتيجي" على متوسط حسابي قدره 2.95 وانحراف معياري قدره 1.432، ومن خلال الوزن النسبي للعبارة المقدر بـ 59%، وحسب مقياس لكارت الخماسي فقد أبدى أفراد العينة درجة الملمحة على هذا الوند أي بدرجة تطبيق متوسطة، حيث تحصل على المرتبة الأولى حسب البنود.

* الصيغة الإجمالية للمتغير جاءت غير موافق وهذا راجع لأغلبية الفقرات بدرجة غير موافق و غير موافق بشدة بإستثناء الفقرتين 37 - 42 جاءت بدرجة الحياد ، وهذا ما يؤكد لنا أن المؤسسة الخاصة SARL SOUFIA محل الدراسة قياسها لأدائها الإستراتيجي ليس ضمن أولوياتها و الإهتمام به بدرجة ضعيفة على المدى الطويل و المتوسط .

● المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لقياس و تقييم الأداء الإستراتيجي لجميع المؤسسات محل الدراسة مجتمعة :

يمثل قياس و تقييم الأداء للمؤسسات المتغير التابع للدراسة ، ووفقا لفرضيات الدراسة وترتيبها فقد تم قياسه وفقا للمؤشر الرئيسي ، التي من خلاله سعت الدراسة إلى إمكانية قياس و تقييم الأداء للمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة بالإستعانة بالأبعاد المدجة للأدوات الحديثة (ABC ، BSC) لمراقبة التسيير .

الجدول الموالي رقم (66/04) يلخص احتساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لمؤشرات قياس الأداء للمؤسسات المحور الثاني ، فبعد قياس المؤشر الرئيسي لكل مؤسسة على حدى و أهميته بالنسبة للمؤسسات قيد الدراسة ، سوف يقوم الباحث في هذا الجزء دراسة بدراسة المؤشر الرئيسي على جميع المؤسسات مجتمعة.

الفصل الرابع : الدراسة التطبيقية

الجدول رقم (04 / 69): المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لقياس و تقييم الأداء الإستراتيجي لجميع المؤسسات محل الدراسة مجتمعة

| رقم البعد | البنود | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي | الدرجة |
|---|---|-----------------|-------------------|--------------|-----------|
| 36 | وضع المؤسسة أدوات وطرق لقياس الأداء الإستراتيجي للمؤسسة . | 1.95 | 0.510 | 39% | غير موافق |
| 37 | تستعين المؤسسة بخبراء خارجيين (استشاريين) في مجال مراجعة وتقييم الأداء . | 3.29 | 1.456 | 65.8% | محايد |
| 38 | يتم تقييم الفعالية من خلال تحقيق الأهداف الإستراتيجية للجمع يساهم في ترشيد القرارات المالية. | 3.54 | 1.340 | 70.8% | موافق |
| 39 | تقيس المؤسسة حجم الفجوة (L'écart) أي تطابق الأداء الفعلي مع الأداء المتوقع عند تقييم الأداء. | 3.19 | 1.536 | 63.8% | محايد |
| 40 | تستخدم مؤسستكم المعايير المالية وغير المالية لقياس أداؤها سواء الحالي أو الأداء المستقبلي الذي تسعى للوصول إليه . | 3.40 | 1.401 | 68% | محايد |
| 41 | تمتلك الإدارة العليا في الشركة خططاً مستقبلية لإجراء التغييرات في المؤسسة لتحسين جودة النظام الإداري . | 3.29 | 1.486 | 65.8% | محايد |
| 42 | تقوم المؤسسة بتنظيم دورات تكوينية داخلية أو خارجية حول التقييم الإستراتيجي. | 3.23 | 1.548 | 64.6% | محايد |
| المتغير التابع : قياس و تقييم الأداء الإستراتيجي للمؤسسات | | | | | |
| | | 3.40 | 1.463 | 68% | موافق |

المصدر : من إعداد الباحث و بالاعتماد على نتائج الاستبيان وبرنامج SPSS .

من خلال الجدول رقم (04/66) نتعرف على مدي اهتمام المؤسسات محل الدراسة المجتمعة لمؤشرات قياس الأداء والفقرات التابعة لها بعد تحليل الاستبيان عن طريق spss والخروج بالنتائج التالية:

لقد تحصل محور قياس وتقييم الأداء الاستراتيجي لجميع المؤسسة محل الدراسة على وسط حسابي قدره 3.33 وانحراف معياري قدره 1.226، ومن خلال الوزن النسبي المقدر بـ 66.6%، وحسب ما ورد في مقياس ليكارت الخماسي يتبين أن قياس وتقييم الأداء الاستراتيجي لجميع المؤسسة محل الدراسة ذات درجة تطبيق متوسطة حيث أبدى أفراد عينة هذه المؤسسة على درجة المتوسطة على هذا المحور، وقد جاءت الإجابات على النحو التالي:

1 - تحصل البند السادس و الثلاثون : "وضع المؤسسة أدوات وطرق لقياس الأداء الاستراتيجي للمؤسسة" على متوسط حسابي قدره 3.29 وانحراف معياري قدره 1.456، ومن خلال الوزن النسبي المقدر بـ 65.8%، وحسب مقياس ليكارت الخماسي فقد أبدى أفراد العينة درجة المتوسطة على هذا البند أي بدرجة تطبيق متوسطة، حيث تحصل على المرتبة الرابعة حسب البنود مناصفة مع البند الأربعون.

2 - تحصل البند السابع والثلاثون: "تستعين المؤسسة بخبراء خارجيين (استشاريين) في مجال مراجعة وتقييم الأداء" على متوسط حسابي قدره 3.54 وانحراف معياري قدره 1.304، ومن خلال الوزن النسبي للعبارة المقدر بـ 70.8%، وحسب مقياس ليكارت الخماسي فقد أبدى أفراد العينة درجة الموافقة على هذا البند أي بدرجة تطبيق عالية، حيث تحصل على المرتبة الأولى حسب البنود.

3 - تحصل البند الثامن والثلاثون: "يتم تقييم الفعالية من خلال تحقيق الأهداف الإستراتيجية للجمع يساهم في ترشيد القرارات المالية" على متوسط حسابي قدره 3.19 وانحراف معياري قدره 1.536، ومن خلال الوزن النسبي للعبارة المقدر بـ 63.8%،

الفصل الرابع : الدراسة التطبيقية

وحسب مقياس لكارث الخماسي فقد أبدى أفراد العينة درجة الملمدة على هذا الهند أي بدرجة تطبيق متوسطة، حيث تحصل على المرتبة السابعة حسب البنود.

4 - تحصل البند التاسع والثلاثون: "تقيس المؤسسة ح جم الفجوة (L'écart) أي تطابق الأداء الفعلي مع الأداء المتوقع عند تقييم الأداء" على مقسط حسابي قدره 3.40 وانحراف معياري قدره 1.401، ومن خلال الوزن النسبي للعبارة المقدر ب 68%، وحسب مقياس لكارث الخماسي فقد أبدى أفراد العينة درجة الملمدة على هذا الهند أي بدرجة تطبيق متوسطة، حيث تحصل على المرتبة الثانية حسب البنود مناصفة مع البند الثاني و الأربعون.

5 - تحصل البند الأربعون: "تستخدم مؤسستكم المعايير المالية وغير المالية لقياس أدائها سواء الحالي أو الأداء المستقبلي الذي تسعى للوصول إليه" على مقسط حسابي قدره 3.29 وانحراف معياري قدره 1.486، ومن خلال الوزن النسبي للعبارة المقدر ب 65.8%، وحسب مقياس لكارث الخماسي فقد أبدى أفراد العينة درجة الملمدة على هذا الهند أي بدرجة تطبيق متوسطة، حيث تحصل على المرتبة الرابعة حسب البنود مناصفة مع البند السادس والثلاثون.

6 - تحصل البند الواحد و الأربعون: "تمتلك الإدارة العليا في الشركة خططاً مستقبلية لإجراء التغييرات في المؤسسة لتحسين جودة النظام الإداري" على مقسط حسابي قدره 3.23 وانحراف معياري قدره 1.548، ومن خلال الوزن النسبي للعبارة المقدر ب 64.6%، وحسب مقياس لكارث الخماسي فقد أبدى أفراد العينة درجة الملمدة على هذا الهند أي بدرجة تطبيق متوسطة، حيث تحصل على المرتبة السادسة حسب البنود.

7 - تحصل البند الثاني و الأربعون: "تقوم المؤسسة بتنظيم دورات تكوينية داخلية أو خارجية حول التقييم الاستراتيجي" على مقسط حسابي قدره 3.40 وانحراف معياري قدره 1.463، ومن خلال الوزن النسبي للعبارة المقدر ب 68%، وحسب مقياس لكارث الخماسي فقد أبدى أفراد العينة درجة الملمدة على هذا الهند أي بدرجة تطبيق متوسطة، حيث تحصل على المرتبة الثانية حسب البنود مناصفة مع البند التاسع والثلاثون.

و بالنظر للمعطيات السابقة سيتم ترتيب أهمية قياس المؤشر و البعد الرئيسي - الأداء الإستراتيجي للمؤسسات الإقتصادية - لجميع المؤسسة قيد الدراسة ، وهذا ما يوضحه الجدول الموالي رقم (59/04) كما يلي :

الجدول رقم (70 / 04):مقارنة ترتيب الأداء الإستراتيجي لجميع مؤسسات الدراسة مجتمعة حسب درجة الإستخدام و

الإهتمام

| الترتيب | درجة أهمية البعد الرئيسي | ترتيب الأبعاد |
|-----------------|--------------------------|---------------|
| المرتبة الرابعة | فوق المتوسط | HALLIBURNTON |
| المرتبة الثالثة | فوق المتوسط | SONATRACH |
| المرتبة الثانية | عالية | G.M.S SARL |
| المرتبة الأولى | عالية جدا | SARL BAKKAR |
| المرتبة الخامسة | ضعيفة | SARL SOUFIA |
| المرتبة السادسة | ضعيفة جدا | Biscofruits |
| - | متوسطة | جميع المؤسسات |

المصدر : من إعداد الباحث و بالاعتماد على الجداول السابقة .

من خلال هذه النتائج يمكن القول ان ه يوجد اختلاف في ترتيب البعد الرئيسي فالاختلاف في الترتيب يوجد في كل مؤسسة على حدا والمؤسسات مجتمعة ، ويبقى ترتيب درجة الإهتمام بقياس الأداء الإستراتيجي للمؤسسات محل الدراسة و إعتمادها وأهيتها مرتبط بظروف واحتياجات و إستراتيجيات وأهداف كل مؤسسة على حدا .

✓ بالنسبة لترتيب المؤسسات محل الدراسة المجتمعة والتي كانت بدرجة متوسطة والذي يفسر و يؤكد لنا أن المؤسسات مجتمعة أو لكل على حدى محل الدراسة تهتم بقياس أدائها الإستراتيجي بدرجات متفاوتة على المدى الطويل و المتوسط ، و إتفقت إجابات أفراد العينة الذين تم إستجوابهم من خلال الإستبيان الموزع ، على أن يكون في المراتب الأولى للمؤسسات متوسطة الحجم ، حيث جاءت في المرتبة الأولى في درجات الإهتمام لمؤسسة SARL BAKKAR بدرجة عالية جدا ، وهذا راجع ضمن الرؤية المستقبلية التي يخطط لها أصحاب المؤسسة و التي تدخل ضمن إستراتيجياتها ، أما المرتبة الثانية و بدرجة أقل مؤسسة G.M.S SARL ، وهذا لإرجاع مكائنتها في السوق المحلي ، أم المرتبة الثالثة والرابعة كانت من نصيب المؤسسات الكبرى ، وكانت مؤسسة الوطنية SONATRACH المرتبة الثالثة للمؤسسة الأجنبية HALLIBURNTON ، والتي ظهرت درجة إهتمامها أقل من سابقتها متوسط و فوق المتوسط ، وهذا راجع لعدة أسباب منها إحتكار السوق في بعض الأحيان ، و القدرة على المنافسة بأرباحية في حين أخر ، أما في ذيل الترتيب المؤسسات الصغرى ، فكانت الرتبة الخامسة لمؤسسة SARL SOUFIA بدرجة ضعيفة ، والرتبة الأخيرة لمؤسسة Biscofruits ، وهذا راجع للمحاولة التموذج في السوق المحلي و الوطني ، و إعتبارها تكلفة إضافية سيتم إستغلالها في مجالات أخرى .

المبحث الثالث : مناقشة نتائج الدراسة :

بعد عرض النتائج الدراسة في المبحث السابق سيسعى الباحث في هذا المبحث إلى مناقشة نتائج اختبار الفرضيات التي توصلنا إليها من خلال الدراسة التطبيقية، حيث إشمطت الدراسة التطبيقية على اختبار ثلاث فرضيات بحثية ، و هذا من أجل الوصول للإجابة على الإشكالية الرئيسية للبحث ، حيث تمحورت الفرضية الأولى حول أنه يتركز في العموم تقييم الأداء الاستراتيجي في المؤسسة الاقتصادية محل الدراسة على الأداء المالي ، والفرضية الثانية حول أن المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة تعتمد على المؤشرات غير المالية في قياس الأداء الاستراتيجي ، والفرضية الثالثة تمحورت حول م ساهم التنبؤ الناجح للأدوات الحديثة لمراقبة التسيير في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بمساهمة فعالة في تقييم وقياس مستوى الأداء الاستراتيجي لتلك المؤسسات ، والخروج بنتائج إحصائية من أجل قبول أو رفض هذه الفرضيات، ثم تأتي مرحلة مناقشة هذه الفرضيات وهو ما نريد الوصول إليهي في هذا المبحث.

المطلب الأول : تحليل ومناقشة نتائج الفرضية الأولى

يسعى الباحث في بداية المطلب بمناقشة النتائج التي توصلنا إليها في المبحث ال ثاني عند اختبار الفرضية البحثية الأولى في الدراسة والتي نصت على ما يلي:

"يرتكز في العموم تقييم الأداء الاستراتيجي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية على الأداء المالي كبعد رئيسي"

ولإثبات أو نفي تلك الفرضية قام الباحث بدراسة ميدانية للمؤسسات قيد الدراسة وتحليل الإستبيان والخروج بالنتائج التالية:

أولا - بالنسبة للمؤسسات الكبرى و مناقشتها للفرضية الأولى

بعد حساب المتوسطات الحسابية و لإنحافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة ت ثبت أن مؤسسة HALLIBURNTON تهتم بجميع مؤشرات قياس الأداء بدرجة مرتفعة التي تطبقها الأدوات الحديثة ، حيث بلغ المتوسط

الحسابي للبعد المالي (3.97) كأعلى قيمة بالنسبة للمؤسسات الكبرى محل الدراسة ،وما لاحظناه أيضا من هناك تفاوت في الأهمية النسبية في ترتيب المؤشرات و الإهتمام بشدة للبعد المالي ، وهذا يدل على عدم وجود نفس الاهتمام بمؤشرات قياس الأداء وخاصة المالي منهم ، أما بالنسبة لمؤسسة SONATRACH بلغ المتوسط الحسابي للبعد المالي (3.87) كأعلى بعد له بين مؤشرات قياس الأداء وبدرج أقل من سابقتها، وهذا يدل على درجة إهتمام كبرى وهذا راجع لأن البعد المالي بدرجة أولى الأكثر أهمية فعن طريقها يتم إعداد القوائم المالية للمؤسسات الاقتصادية في مواعيدها وبسرعة، حفظ الوثائق والبيانات، إعطاء صورة حقيقية للوضع المالي للمؤسسة .

ثانيا - بالنسبة للمؤسسات المتوسطة و مناقشتها للفرضية الأولى

مؤسسة G.M.S SARL تتفق مع مؤسسة SARL BAKKAR من حيث ترتيب الأهمية النسبية للمؤشر البعد المالي ضمن أولوياتها ولكن تختلف معها في درجة الإهتمام التي بدورها تطبقها الأدوات الحديثة، فقد أثبتت النتائج أن آراء أفراد عينة الدراسة في هذا المؤشر الخاص بقياس أداء مؤسسة و ذلك ما يظهر حساب المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة تثبت أن مؤسسة G.M.S SARL تهتم جميع مؤشرات قياس الأداء بدرجة مرتفعة جدا ، حيث بلغ المتوسط الحسابي للبعد المالي (4.26) كأقل قيمة بالنسبة للمؤسسات المتوسطة محل الدراسة ، وهذا يعطي دلالة عالية جدا بالنسبة لإهتمام المؤسسة بهذا البعد ، أما بالنسبة للمؤسسة SARL BAKKAR بعد حساب المتوسطات الحسابية و الإنحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة ثبت أن المؤسسة تهتم جميع مؤشرات قياس الأداء بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للبعد المالي (4.91) كأعلى قيمة بالنسبة للمؤسسات المتوسطة محل الدراسة ، أي دلالة عالية جدا إهتمام بالنسبة للمؤسسة بهذا البعد الذي يعتبر ضمن أولوياتها .

ثالثا - بالنسبة للمؤسسات الصغرى و مناقشتها للفرضية الأولى

بعد حساب المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة تثبت أن مؤسسة SARL SOUFIA تهتم جميع مؤشرات قياس الأداء بدرجة متوسطة التي تطبقها الأدوات الحديثة ، حيث بلغ المتوسط الحسابي للبعد المالي (4.51) كأعلى قيمة بالنسبة للمؤسسات الصغرى محل الدراسة، وما لاحظناه أيضا من هناك تفاوت في الأهمية النسبية في ترتيب المؤشرات و الإهتمام بشدة للبعد المالي كدرجة أولى ، وهذا يدل على عدم وجود نفس الإهتمام بمؤشرات قياس الأداء وخاصة المالي منهم ، أما بالنسبة لمؤسسة Biscofruits بلغ المتوسط الحسابي للبعد المالي (4.41) كأعلى بعد له بين مؤشرات قياس الأداء وبدرج أقل من سابقتها ، وهذا يدل على درجة إهتمام كبرى وهذا راجع لأن البعد المالي تعده المؤسستين ضمن أولوياتها بدرجة أولى ، وبدرجة ثانية الأكثر أهمية فعن طريقها يتم إعداد القوائم المالية للمؤسسات الاقتصادية في مواعيدها وبسرعة، حفظ الوثائق والبيانات، إعطاء صورة حقيقية للوضع المالي للمؤسسة .

رابعا - بالنسبة للمؤسسات محل الدراسة مجتمعة و مناقشتها للفرضية الأولى

قمنا بحساب اختبار الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر الأداء المالي في تقييم الأداء الاستراتيجي للمؤسسات محل الدراسة مجتمعة، و تم استعمال نظام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS22) لحساب نتائج الانحدار الخطي البسيط ، فتحصلنا على النتائج المدونة في الجدول التالي :

الفصل الرابع : الدراسة التطبيقية

الجدول رقم (04 / 71): نتائج الانحدار الخطي البسيط لنتائج جميع المؤسسات محل الدراسة مجتمعة

| المتغير التابع | المتغير المستقل (المفسر) | قيمة R | قيمة R ² | قيمة F | دلالة F | قيمة β | قيمة T | دلالة T |
|--------------------------|-----------------------------|--------|---------------------|--------|---------|--------|--------|---------|
| تقييم الأداء الاستراتيجي | الأداء المالي | 0.656 | 0.430 | 10.694 | 0.000 | 0.752 | 4.774 | 0.000 |

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبيان وبرنامج SPSS .

من خلال الجدول رقم (60/04) نلاحظ أن نموذج الانحدار معنوي وذلك من خلال قيمة F التي تساوي 10.694، ومستوى دلالة Sig تساوي 0.000 وهي أصغر من مستوى المعنوية 0.01، حيث تفسر النتائج أن المتغير المستقل يفسر 43 % من التباين الحاصل في تقييم الأداء الاستراتيجي وذلك بالنظر إلى معامل التحديد R²، كما جاءت قيمة β التي توضح العلاقة بين الأداء المالي و تقييم الأداء الاستراتيجي تساوي 0.752، ذات دلالة إحصائية حيث يمكن استنتاج ذلك من قيمة T والدلالة المرتبطة بها، ويعني ذلك أنه كلما تحسن الأداء المالي بمقدار وحدة يزيد تقييم الأداء الاستراتيجي بمقدار 0.752 وحدة، كما نستطيع كتابة معادلة الانحدار كالتالي :

$$\text{تقييم الأداء الاستراتيجي (المتوقع)} = Y : " 0.402 + X0.752 + 2.256 = Y$$

حيث:

$$X = \text{الأداء المالي}$$

$$Y = \text{تقييم الأداء الاستراتيجي}$$

ومن نتائج الجدول رقم (60/04) خلال معادلة الانحدار نقول أن البعد المالي له تأثير كبير علي تقييم الأداء الاستراتيجي، ومنه نقبل الفرضية الأولى القائلة أنه: **يرتكز في العموم تقييم الأداء الاستراتيجي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية على الأداء المالي كبعد رئيسي .**

المطلب الثاني : تحليل ومناقشة نتائج الفرضية الثانية

أراد الباحث في هذا المطلب مناقشة النتائج التي توصلنا إليها في المبحث الثاني عند اختبار الفرضية البحثية الثانية في الدراسة والتي نصت على ما يلي:

"تعتمد المؤسسات الاقتصادية في الجزائر على المؤشرات غير المالية (بعد العملاء ، بعد العمليات الداخلية ، بعد التعلم والنمو ، بعد البيئي و الإجتماعي) في قياس الأداء الاستراتيجي"

ولإثبات أو نفي تلك الفرضية قام الباحث بدراسة ميدانية للمؤسسات قيد الدراسة وتحليل الإستبيان والخروج بالنتائج التالية

أولا - بالنسبة للمؤسسات الكبرى و مناقشتها للفرضية الثانية

بعد حساب المتوسطات الحسابية و لإنحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة ت ثبت أن مؤسسة

HALLIBURNTON تهتم جميع مؤشرات قياس الأداء بدرجة متوسطة ، حيث بلغ المتوسط الحسابي البعد العام

(3.40) كأقل قيمة بالنسبة للمؤسسات الكبرى محل الدراسة ،وما لاحظناه أيضا من هناك تفاوت في الأهمية النسبية في ترتيب المؤشرات و الإهتمام بشدة للأبعاد غير المالية ، وهذا يدل على عدم وجود نفس الاهتمام بمؤشرات قياس الأداء وخاصة غير المالية منهم ، فجاء في المرتبة الأولى بعد العملاء وهذا ما يؤكد أن مؤسسة HALLIBURNTON تعتبره بعد العملاء من أولوياتها من قياس وتقييم الأداء الإستراتيجي ، وفي المرتبة الثانية بعد العمليات الداخلية و الذي يعتبر إهتمام نسبي بقياس الأداء ، أما المرتبتين الأخيرتين فجاءت لبعء البيئي و الإجتماعي و بعد التعلم والنمو على التوالي ، وله دلالة على أن المؤسسة لا تعطيهما إهتمام كبير بقدر الأبعاد السابقة و لا تضعها ضمن أولوياتها .

أما بالنسبة لمؤسسة SONATRACH بلغ المتوسط الحسابي العام (3.71) كأعلى قيمة بالنسبة للمؤسسات الكبرى محل الدراسة، مع وجود تفاوت في درجة ترتيب الأهمية بالنسبة للأبعاد غير المالية في الإهتمام بمؤشرات قياس الأداء الإستراتيجي ، فجاء في المرتبة الأولى كل من بعد العملاء والعمليات الداخلية وهذا ما يؤكد أن مؤسسة SONATRACH تعتبره البعدين في قياس وتقييم الأداء الإستراتيجي لها ضمن أولوياتها، وفي المرتبة الثانية بعد التعلم والنمو و الذي يعتبر إهتمام بدرجة أقل لقياس الأداء ، أما المرتبة الأخيرة فجاءت لبعء البيئي و الإجتماعي، وله دلالة على أن المؤسسة لا تعطيهما إهتمام كبير بقدر الأبعاد السابقة و لا تضعها ضمن أولوياتها .

ثانيا - بالنسبة للمؤسسات المتوسطة و مناقشتها للفرضية الثانية

قام الباحث بالنسبة لمؤسسة G.M.S بحساب المتوسطات الحسابية و الإنحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة حيث ثبت أن مؤسسة ، بلغ المتوسط الحسابي العام (4.15) كأعلى قيمة بالنسبة للمؤسسات المتوسطة محل الدراسة، مع وجود اختلاف في ترتيب درجة الأهمية بالنسبة للأبعاد غير المالية في الإهتمام بمؤشرات قياس الأداء الإستراتيجي ، فجاء في المرتبة الأولى كل من بعد العملاء وبعء العمليات الداخلية وهذا ما يؤكد أن مؤسسة G.M.S تعتبره ضمن أولوياتها البعدين في قياس وتقييم الأداء الإستراتيجي لها ، وفي المرتبتين الأخيرتين كل من بعد التعلم والنمو وبعء البيئي و الإجتماعي على التوالي و الذي يعتبر إهتمام بدرجة أقل لقياس الأداء الإستراتيجي للمؤسسة وله دلالة على أن المؤسسة لا تعطيهما إهتمام كبير بقدر الأبعاد السابقة و لا تضعها ضمن أولوياتها .

أما بالنسبة لمؤسسة SARL BAKKAR بلغ المتوسط الحسابي العام (4.08) كأقل قيمة بالنسبة للمؤسسات المتوسطة محل الدراسة، مع وجود درجة الأهمية مختلفة في ترتيب بالنسبة للأبعاد غير المالية في الإهتمام بمؤشرات قياس الأداء الإستراتيجي ، فجاء في المرتبة الأولى بعد البيئي و الإجتماعي وهذا ما يؤكد أن مؤسسة SARL BAKKAR تعتبره بعد البيئي و الإجتماعي من أولوياتها من قياس وتقييم الأداء الإستراتيجي لطبيعة إنتاج المؤسسة ، وفي المرتبة الثانية بعد التعلم و النمو و الذي يعتبر إهتمامه نسبي بقياس الأداء ، أما المرتبة الثالثة فجاءت لبعء العملاء ، أما في المرتبة الأخيرة كانت من نصيب بعد العمليات الداخلية ، وله دلالة على أن المؤسسة لا تعطيهما إهتمام كبير بقدر الأبعاد السابقة و لا تضعها ضمن أولوياتها .

ثالثا - بالنسبة للمؤسسات المتوسطة و مناقشتها للفرضية الثانية

تم حساب المتوسطات الحسابية و لإنحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة ت ثبت أن مؤسسة SARL SOUFIA تهتم جميع مؤشرات قياس الأداء بدرجة متوسطة ، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3.21) كأعلى قيمة بالنسبة للمؤسسات الصغرى محل الدراسة ،وما لاحظناه أيضا من هناك تفاوت في الأهمية النسبية في ترتيب المؤشرات و الإهتمام بشدة للأبعاد غير المالية ، وهذا يدل على عدم وجود نفس الاهتمام بمؤشرات قياس الأداء وخاصة غير المالية منهم ، فجاء في المرتبة الأولى بعد العملاء بدرجة مرتفعة وهذا ما يؤكد أن مؤسسة SARL SOUFIA تعتبره بعد العملاء من أولوياتها من قياس وتقييم الأداء الإستراتيجي ، وفي المرتبة الثانية بعد البيئي و الإجتماعي و الذي يعتبر إهتمام بدرجة أقل نسبيا بقياس الأداء

الفصل الرابع : الدراسة التطبيقية

الإستراتيجي ، أما المرتبتين الأخيرتين فجاءت لبعدها العمليات الداخلية و بعد التعلم والنمو على التوالي ، وهذا نفسه بأن المؤسسة لا تعطيه إهتمام كبير بقدر الأبعاد السابقة و لا تضعها ضمن أولوياتها .

أما بالنسبة لمؤسسة Biscofruits بلغ المتوسط الحسابي العام (2.86) كأقل قيمة بالنسبة للمؤسسات الكبرى محل الدراسة وكذلك بالنسبة لجميع المؤسسات السابقة ، مع وجود تفاوت في درجة ترتيب الأهمية بالنسبة للأبعاد غير المالية في الإهتمام بمؤشرات قياس الأداء الإستراتيجي ، فجاء في المرتبة الأولى بعد العملاء وهذا ما يؤكد أن مؤسسة Biscofruits تعتبره هذا الأخير ضمن أولوياتها في قياس وتقييم الأداء الإستراتيجي لها، وفي المرتبة الثانية بعد البيئي و الذي يعتبر إهتمام نسبي بقياس الأداء الإستراتيجي ، أما المرتبتين الأخيرتين فجاءت لبعدها العمليات الداخلية و بعد التعلم والنمو على التوالي ، وهذا نفسه بأن المؤسسة لا تعطيه إهتمام كبير بقدر الأبعاد السابقة و لا تضعها ضمن أولوياتها .

رابعا - بالنسبة للمؤسسات محل الدراسة مجتمعة و مناقشتها للفرضية الثانية

يسعى الباحث لحساب اختبار الانحدار الخطي المتعدد لقياس أثر المؤشرات غير المالية على قياس الأداء الإستراتيجي، تم استعمال نظام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS22) لحساب نتائج الانحدار الخطي المتعدد ، فتحصلنا على النتائج المدونة في الجدول التالي :

الجدول رقم (04 / 72): نتائج الانحدار الخطي المتعدد لنتائج جميع المؤسسات محل الدراسة مجتمعة

| المتغير التابع | المتغير مستقل (المفسر) | قيمة R | قيمة R ² | قيمة F | دلالة F | قيمة β | قيمة T | دلالة T | معادلة تصخم التباين | | |
|--------------------------|------------------------|--------|---------------------|--------|---------|--------|--------|---------|---------------------|-------|-------|
| تقييم الأداء الإستراتيجي | بعد العملاء | 0.965 | 0.324 | 15.78 | 0.000 | 0.601 | 2.352 | 0.020 | 1.684 | | |
| | بعد العمليات الداخلية | | | | | 0.326 | 3.527 | 0.001 | 1.684 | | |
| | بعد التعلم والنمو | | | | | - | - | 0.147 | 0.788 | 0.432 | 1.684 |
| | بعد البيئي والاجتماعي | | | | | - | - | 0.017 | 0.199 | 0.842 | 1.684 |

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبيان وبرنامج SPSS .

من خلال الجدول رقم (49/04) نلاحظ أن نموذج الانحدار معنوي وذلك من خلال قيمة F التي تساوي 15.78، ومستوى دلالة Sig تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.01 ، حيث تفسر النتائج أن المتغيرات المستقلة تفسر 32.4 % من التباين الحاصل في تقييم الأداء الإستراتيجي وذلك بالنظر إلى معامل التحديد R²، كما جاءت قيمة β التي توضح العلاقة بين تقييم الأداء الإستراتيجي و بعد العملاء تساوي 0.601، وهي ذو دلالة إحصائية حيث يمكن استنتاج ذلك من قيمة T والدلالة المرتبطة بها، ويعني ذلك أنه كلما تحسن بعد العملاء بمقدار وحدة تحسن مستوى تقييم الأداء الإستراتيجي بمقدار 0.601 وحدة، وكذلك جاءت قيمة β التي توضح العلاقة بين تقييم الأداء الإستراتيجي و بعد العمليات الداخلية تساوي 0.326، وهي

الفصل الرابع : الدراسة التطبيقية

ذو دلالة إحصائية حيث يمكن استنتاج ذلك من قيمة T والدلالة المرتبطة بها، ويعني ذلك أنه كلما تحسن بعد العمليات الداخلية بمقدار وحدة تحسن مستوى تقييم الأداء الاستراتيجي بمقدار 0.326 وحدة، وجاءت قيمة β التي توضح العلاقة بين تقييم الأداء الاستراتيجي و بعد التعليم والنمو تساوي -0.147، وهي غير دالة إحصائية حيث يمكن استنتاج ذلك من قيمة T والدلالة المرتبطة بها، ويعني ذلك أنه كلما تحسن بعد التعليم والنمو بمقدار وحدة تناقص مستوى تقييم الأداء الاستراتيجي بمقدار 0.147 وحدة، وجاءت قيمة β التي توضح العلاقة بين تقييم الأداء الاستراتيجي و العبد البيئي والاجتماعي تساوي -0.017، وهي غير دالة إحصائية حيث يمكن استنتاج ذلك من قيمة T والدلالة المرتبطة بها، ويعني ذلك أنه كلما تحسن العبد البيئي والاجتماعي بمقدار وحدة تناقص مستوى تقييم الأداء الاستراتيجي بمقدار 0.017 وحدة، كما يوضح الجدول نتائج التعددية الخطية حيث كشفت النتيجة أن عامل تضخم التباين للنموذج كان 1.684، وهي أصغر من 3 مما يشير إلى عدم وجود مشكلة تعددية خطية بين متغيرات النموذج، كما نستطيع كتابة معادلة الانحدار كالتالي :

$$0.434 + S 0.917 - J 0.147 - K 0.324 + X 0.601 + 0.706 = Y : \text{ (المتوقع) تقييم الأداء الاستراتيجي}$$

حيث :

$$X = \text{بعد العملاء}$$

$$K = \text{بعد العمليات الداخلية}$$

$$J = \text{بعد التعلم والنمو}$$

$$S = \text{العبد البيئي والاجتماعي}$$

$$Y = \text{تقييم الأداء الاستراتيجي}$$

ومن خلال الجدول رقم (61/04) ونتائج الانحدار الخطي المتعددة نقول أن البعد أول في الأبعاد غير المالية هو بعد العملاء و له تأثير أكبر من تأثير الأبعاد الأخرى ومقارنته بها، وفي المرتبة الثانية من ناحية التأثير فنجد بعد العمليات الداخلية التي يأخذ حيز كبير من إهتمام المؤسسات محل الدراسة، أما في المرتبة الثالثة نجد أغلبية الدراسات تتحدث على التنمية المستدامة والتي تركز على تأثير العبد البيئي والاجتماعي على المؤسسات وخاصة المنتجة منها، أما المرتبة الأخيرة فجاءت لبعء التعلم والنمو وضعف تأثير مقارنة بالأبعاد السابقة .

ومنه نقول أن المؤسسات الإقتصادية محل الدراسة وعلى جميع مستوياتها - الكبرى و المتوسطة والصغرى منها - هي بدورها تعتمد على المؤشرات غير المالية في قياس الأداء الاستراتيجي بدرجة ضعيفة فهي أقل من درجة البعد المالي، ومنه نقبل الفرضية الثانية القائلة أنه : **تعتمد المؤسسات الإقتصادية في الجزائر على المؤشرات غير المالية (بعد العملاء ، بعد العمليات الداخلية ، بعد التعلم والنمو ، بعد البيئي و الإجتماعي) في قياس الأداء الاستراتيجي .**

المطلب الثالث : تحليل ومناقشة نتائج الفرضية الثالثة

أراد الباحث في هذا المطلب مناقشة النتائج التي توصلنا إليها في المبحث الثاني عند اختبار الفرضية البحثية الثالثة في الدراسة والتي نصت على ما يلي:

"المساهمة الفعالة في تقييم وقياس مستوى الأداء الاستراتيجي في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية من خلال التنبؤ الناجح للأدوات الحديثة لمراقبة التسيير لتلك المؤسسات "

ولإثبات أو نفي تلك الفرضية قام الباحث بدراسة ميدانية للمؤسسات قيد الدراسة وتحليل الإستبيان والخروج بالنتائج التالية:

أولا - بالنسبة للمؤسسات الكبرى و مناقشتها للفرضية الأولى

بعد حساب المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة ت ثبت أن مؤسسة HALLIBURNTON تهتم جميع مؤشرات قياس وتقييم الأداء بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للمؤشر الرئيس - الأداء الإستراتيجي - (3.21) كأقل قيمة بالنسبة للمؤسسات الكبرى محل الدراسة ، وما لاحظناه أيضا من هناك تفاوت في الأهمية النسبية في ترتيب المؤشر و الإهتمام به ، أما بالنسبة لمؤسسة SONATRACH بلغ المتوسط الحسابي للقياس الأداء الإستراتيجي (3. 93) كأعلى قيمة له ويدرج أقل من سابقتها ، وهذا يدل على درجة إهتمام كبرى وهذا راجع لأن قياس الأداء الإستراتيجي له أهمية بالغة لدى المؤسسات فعن طريق هيعطي تصور مستقبلي لوضعية للمؤسسات الاقتصادية ويساهم بدوره في مساعدة متخذي القرار دال وخارج المؤسسة .

ثانيا - بالنسبة للمؤسسات المتوسطة و مناقشتها للفرضية الأولى

تتفق مؤسسة G.M.S SARL مع مؤسسة SARL BAKKAR من حيث إدراك الأهمية النسبية للمؤشر الرئيسي لقياس الأداء ضمن أولوياتها ولكن تختلف معها في درجة الاهتمام ، فقد أثبتت النتائج أن آراء أفراد عينة الدراسة في هذا المؤشر الخاص بقياس الإستراتيجي و ذلك ما يظهر حساب المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة ت ثبت أن مؤسسة G.M.S SARL تهتم بالمؤشر الرئيسي بدرجة مرتفعة جدا ، حيث بلغ المتوسط الحسابي لقياس الأداء الإستراتيجي (4.18) كأقل بقليل بالنسبة للمؤسسات المتوسطة محل الدراسة ، وهذا يعطي دلالة عالية جدا بالنسبة لإهتمام للمؤسسة بهذا المؤشر ، أما بالنسبة للمؤسسة SARL BAKKAR بعد حساب المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة ثبت أن المؤسسة تهتم بالمؤشر الرئيسي لقياس الأداء بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لقياس الأداء الإستراتيجي (4.19) كأعلى بقليل بالنسبة للمؤسسات المتوسطة محل الدراسة ، أي دلالة عالية جدا إهتمام بالنسبة للمؤسسة بهذا المؤشر الذي يعتبر ضمن أولوياتها .

ثالثا - بالنسبة للمؤسسات الصغرى و مناقشتها للفرضية الثالثة

بعد حساب المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة ثبت أن مؤسسة SARL SOUFIA تهتم جميع مؤشرات قياس الأداء بدرجة متوسطة ، حيث بلغ المتوسط الحسابي للبعد المالي (2.52) كأعلى قيمة بالنسبة للمؤسسات الصغرى محل الدراسة ، وما لاحظناه أيضا من هناك تفاوت في الأهمية النسبية في ترتيب المؤشر و الإهتمام بشدة بتقييم الأداء الإستراتيجي كدرجة أولى لكن بنسبة ضعيفة ، وهذا يدل على عدم وجود نفس الاهتمام بمؤشرات قياس الأداء وخاصة المؤشر الرئيسي منهم ، أما بالنسبة لمؤسسة Biscofruits بلغ المتوسط الحسابي للمؤشر الرئيسي (2.25) كأقل مؤشر له ويدرج أقل من سابقتها ، وهذا يدل على درجة إهتمام ضعيفة جدا وهذا راجع لأن قياس الأداء الإستراتيجي لا تعدد المؤسساتين ضمن أولوياتها بدرجة أولى ، وبدرجة ثانية تعتبره المؤسسة الاقتصادية أن قياس المؤشر تكلفة إضافية عليها.

الفصل الرابع : الدراسة التطبيقية

رابعا - بالنسبة للمؤسسات محل الدراسة مجتمعة و مناقشتها للفرضية الثالثة

قمنا بحساب معامل ارتباط بيرسون بين درجة مدى التزام تطبيق الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير ودرجة تقييم الأداء الاستراتيجي ، تم استعمال نظام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS²²) لحساب قيمة r بين الدرجتين ، فتحصلنا على النتائج المدونة في الجدول التالي :

الجدول رقم (04 / 73):قيمة معامل بيرسون ودلالته الإحصائية للعلاقة بين مدى التزام تطبيق الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير و تقييم الأداء الاستراتيجي

| المتغيرات | عدد أفراد العينة | قيمة معامل الارتباط r | مستوى الدلالة Sig |
|--|------------------|-------------------------|-------------------|
| مدى التزام تطبيق الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير | 137 | 0.523 | 0.000 |
| تقييم الأداء الاستراتيجي | | | |

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبيان وبرنامج SPSS .

من خلال الجدول رقم (62/04) نجد أن قيمة معامل ارتباط بيرسون بين درجة مدى التزام تطبيق الأبعاد الخمسة المدججة للأدوات الحديثة (ABC ، BSC) ودرجة تقييم وقياس الأداء الاستراتيجي للمؤسسات الإقتصادية ، تساوي 0.523 ، ومستوي الدلالة Sig تساوي 0.000، وهي أقل من 0.01، إذا توجد علاقة ارتباطيه قوية موجبة ذات دلالة إحصائية بين درجة مساهمة إلتزام تطبيق الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير للمؤسسات الإقتصادية ودرجة تقييم الأداء الاستراتيجي ، أي كلما زاد تطبيق الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير في المؤسسات الإقتصادية الجزائرية يتحسن تقييم وقياس الأداء الاستراتيجي بذلك فهو يساهم في تحسينه .

بناء على ذلك نقبل الفرضية الثالثة القائلة: "مساهم التبنى الناجح للأدوات الحديثة لمراقبة التسيير في المؤسسات الإقتصادية الجزائرية بمساهمة فعالة في تقييم وقياس مستوى الأداء الاستراتيجي لتلك المؤسسات .

خلاصة الفصل :

يلخصه هذا الفصل عصارة الدراسة إجمالاً ، فمن خلالهم تم تحليل نتائج الدراسة ومناقشتها، وبعد تطبيق أدوات الدراسة وجمع البيانات، ومعالجتها عن طريق استخدام برنامج SPSS تم توظيف أساليب إحصائية وصفية وأخرى استدلالية تناسب مع فرضيات الدراسة ومغرياتها ؛

حيث تطرقنا في بداية الفصل في المبحث الأول إلى تحليل توزيع الاستبيان على العينة في المؤسسات محل الدراسة وذلك حسب المتغيرات الشخصية من وظيفة أو مستوى تعليمي أو خبرة مهنية، والتعرف على كل مؤسسة ونسبة توزيع متغيراتها الشخصية، ثم قمنا بعرض و تحليل نتائج الاستبيان، حيث اعتمدنا على بعض الأساليب الإحصائية الوصفية لتقييم متغيراتها الدراسة المستقلة والتابعة والإجابة على الفرضية الأولى والثانية، والأساليب الإحصائية الاستدلالية للتعرف هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق الأدوات الحديثة على قياس الأداء الإستراتيجي لعينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ، وفي الأخير تم اختبار الفروق في إجابات أفراد العينة التي ترجع إلى متغيراتها الشخصية (الوظيفة، المستوى التعليمي، الخبرة، إلخ)، وفي المبحث الثاني قمنا بمناقشة نتائج الفرضيات التي توصلنا إليها من خلال اختبارات المبحث الأول ، حيث قمنا بعرض نتائج الدراسة الإحصائية ومناقشة الفرضيات بدءاً بمناقشة الفرضية الأولى المعنية بتركز في العموم تقييم الأداء الاستراتيجي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية على الأداء المالي كبعد رئيسي وكان النتيجة انه يوجد تطبيق و الإعتماد على الأداء المالي كأساس من أساسيات تقييم الأداء ، وناقشنا أيضاً الفرضية الثانية التي توضح مدى تعتمد المؤسسات الاقتصادية في الجزائر على المؤشرات غير المالية (بعد العملاء ، بعد العمليات الداخلية ، بعد التعلم والنمو ، بعد البيئي و الاجتماعي) في قياس الأداء الاستراتيجي ، وكانت النتيجة أنها تهتم بجميع المؤشرات غير المالية لقياس الأداء ودرجة مرتفعة ما عدا مؤشر بعد التعلم والنمو الذي كان في هالتطبيق بصفة متوسطة ، وأيضاً ناقشنا الفرضية الثالثة التي تربط مساهم التبني الناجح للأدوات الحديثة لمراقبة التسيير في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بمساهمة فعالة في تقييم وقياس مستوى الأداء الاستراتيجي لتلك المؤسسات ، وكانت النتيجة أنه بتطبيق الأبعاد الخمسة المدججة للأدوات الحديثة (ABC ، BSC) تساهم في تقييم الأداء الإستراتيجي للمؤسسة .

الختام

وفي الختام يمكن الإشارة إلى أن الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير أصبحت عنصرا أساسيا في إستراتيجية المؤسسة الفاعلة في الإقتصاد، حيث أن كل الدراسات السابقة أثبتت أن دور أنظمة مراقبة التسيير المتكاملة والمثقلة مثل (نظام التكاليف على أساس الأنشطة ABC، لوحة القيادة TB، بطاقة الأداء المتوازن BSC..... إلخ) في المؤسسات أصبح لها بعدا إستراتيجيا، وهي كذلك أدوات لبناء وإعادة هيكلة أشكال المؤسسة، بالإضافة إلى أنها معك أساسا لتطورها في محيط تنافسي صعب و معقد.

وقد تمحورت إشكالية دراستنا حول مدى مساهمة الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير على تحسين أداء الإستراتيجي للمؤسسات الإقتصادية، حيث قمنا بتقسيم البحث إلى أربعة فصول تطرقنا في الفصل الأول إلى الأدبيات النظرية الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير على قياس الأداء وذلك للتعرف على ثلاث أدوات وهي نظام التكاليف على أساس الأنشطة ABC، لوحة القيادة TB، بطاقة الأداء المتوازن BSC، وفي المبحث الثاني نبي إلى الأداء الإستراتيجي بتعريفه و وذكر أهميته المؤسسة، وفي الفصل الثالث تطرقنا إلى الدراسات السابقة، أوج هالتشاهد والاختلاف مع الدراسة الحالية والفصل الرابع كان حول الدراسة الميدانية بإجراء مقابلة مع مسؤولي الإدارة العليا والوسطى المستخدمين لتطبيق الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير محل الدراسة حول واقع تطبيقه للقياس في المؤسسة وتطرقنا إلى الأدوات نظام التكاليف على أساس الأنشطة ABC، و بطاقة الأداء المتوازن BSC المدججة لقياس الأداء الإستراتيجي للمؤسسة وكذلك طرق وأدوات الدراسة، والفصل الرابع استعملنا أساليب التحليل الإحصائي عن طريق برنامج SPSS حيث حاولنا أن نوضح الدلالات الإحصائية لأثر استخدام و تطبيق الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير للمؤسسة على قياس الأداء الإستراتيجي للمؤسسات الإقتصادية العاملة بالجزائر محل الدراسة (المؤسسات الكبرى (HALLIBURTON، SONATRACH)؛ المؤسسات المتوسطة (G.M.S)، SARL BAKKAR)؛ المؤسسات الصغرى (SARL SOUFIA، Biscofruits)) والفصل الأخير تطرقنا إلى مناقشة نتائج الفرضيات التي توصلنا إليها، بعد معالجتنا لمختلف جوانب الموضوع النظرية منها والتطبيقية، وهنا أسفت الدراسة على مجموعة من النتائج التي جاء تفصيلها كالآتي:

أولا: النتائج المتعلقة بالدراسة النظرية :

تم التعرف في الشق الأول من الدراسة على الإطار المفاهيمي لكل من الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير والمثقلة في (نظام التكاليف على أساس الأنشطة ABC، لوحة القيادة TB، بطاقة الأداء المتوازن BSC، والآليات الكفيلة بقياس وتقييم الأداء الإستراتيجي، ومن خلال دراستنا لهذا الإطار تبين لنا أن :

1. يعمل نظام التكاليف على أساس الأنشطة ABC على دعم نظم القرارات داخل المؤسسة ونظم المعلومات الإدارية، وكذلك الوفاء بإحتياجات بعض الأساليب كإدارة الجودة الشاملة و التحسين المستمر، ليوفر بذلك أساسا متينا للتحليل كتحليل ربحية العملاء، تحليل المساهمة قنوات التوزيع بالأرباح وتحليل تكلفة دورة حياة المنتج .

2. تطبيق نظام التكاليف على أساس الأنشطة ABC له إمكانية قياس و تقييم الأداء ومن تحسينه ذلك من خلال تحديد مراكز النشاط و إختيار محركات التكلفة وهو ما يؤدي إلى تطوير العمل الإداري و تخفيض التكاليف من خلال الإستغناء عن الأنشطة التي لا تضيف قيمة في المؤسسات الإقتصادية .

3. ساهم نظام التكاليف على أساس الأنشطة ABC من إتلاف العديد من الإنتقادات التي وجهت إلى النظم التقليدية ، وذلك عن طريق إستخدامه كل من (تصنيف الأنشطة ، تصميم خريطة الأنشطة ، تتبع وتحليل و تحميل التكاليف لحساب سعر التكلفة بعدة نماذج مقترحة و يقدم معلومات مالية و غير المالية) وذلك في شكل (تحليل الأنشطة ، تحليل مسببات التكلفة ، تحليل مقاييس الأداء) والتي تسمى معا بالمعلومات على أساس الأنشطة .

4. تجمع لوحة القيادة TB المؤشرات أو التقنيات الأساسية (إعداد الميزانية ، ولوحات المعلومات ، وإعداد التقارير ، والمحاسبة الإدارية) ذات الصلة والأساسية لرصد " في يومًا بعد يوم " نشاط المؤسسات الإقتصادية ، ويجب أن تكون خصوصية هذا لأداة مختلفة وفق المستخدم فيها وطرحا المؤشرات التي تسمح برد فعل فوري في حالة من الانحرافات ، حيث تزود مستخدميها على مستويات مختلفة من المجتمع بالمعلومات للمديرين على جميع المستويات بالمراقبة الذاتية لأنشطتهم ومساعدتهم على ذلك تحقيق الأهداف المؤكدة إليهم ، لمتعد لوحة القيادة تعتبر أداة بسيطة لإعداد التقارير تسمح بذلك ردود الفعل على المعلومات على طول الخط الهرمي ، لكنه الأداة اتصال ثنائي الاتجاه ينشر رؤية المديرين في جميع أنحاء المؤسسات .

5. تلعب لوحة القيادة TB دورا هاما في إدارة وقياس الأداء بالمؤسسات الإقتصادية ، وذلك بفضل ما تتميز به من خصائص ، وما تقوم عليه من مبادئ في الإعداد والتصميم ، والتي أهمها تركيزها على مؤشرات الأداء الأساسية ، وتناسقها مع الهيكل التنظيمي للمؤسسة ، إضافة إلى أخذها بعين الإعتبار للجوانب غير المالية للأداء فضلا عن الجوانب المالية ، لتعرض كل ذلك بطريقة عملية ملفته للإنتباه ولا تشتت التركيز ، وبذلك فهي تتوفر المعلومات المناسبة في الوقت المناسب ، و بالشكل المناسب لإتخاذ القرار المناسب .

6. لم يعد يقتصر استخدام لوحة القيادة TB على الوظيفي، فالمالية أو الإنتاجية فقط، بل أصبح يشمل كل وظائف المؤسسة دون استثناء، بحيث تمكن لوحة القيادة الإستراتيجية من التسيير الحلقم و الفعال للكفلاء المؤسسة، تسمح بس أن تحقيق: أهداف الوظيفي، تخفيض الكفلاء ، إتخاذ القرارات اللازمة في التوقيت المناسب، بالإضافة إلى خلق الملائم للملائم لتتمية الكفلاء ودعم الإبداع الابتكار، مما يساهم في تنمية القدرات التنافسية للمؤسسة

7. دور بطاقة الأداء المتوازن ABC للبحث عن التوازن بين المؤشرات المالية وغير المالية لتقييم الأداء والرقابة عليه على المديرين القصير والطويل ، تجمع المؤشرات المالية وغير المالية للرقابة على الأداء في الخمس مجموعات تمثل كل مجموعة منها محورا من محاور بطاقة الأداء المتوازن وهي: المحور المالي ومحور العملاء ومحور العمليات الداخلية ومحور التعلم والنمو؛ ومحور البيئي الإجتماعي

8. تعتبر بطاقة الأداء المتوازن ABC من أهم المفاهيم الإدارية في الوقت الحاضر يرغم أن بطاقة الأداء المتوازن ليست مفهوما حديثا ، فالحديث عن دورها و أهميتها في المؤسسة لا يزال موضوعا قائما للأبحاث والدراسات ، يفيد استخدام برمجيات الأداء المتوازن في تحديث ، تسهيل وتبسيط عم لية قياس وتقييم الأداء ، عمى شرط توفير البيانات والمع لومات بالطريقة و الكم والنوع والسرعة المطلوبة وأن تتسم بالوضوح و الدقة.

9. تعمل بطاقة الأداء المتوازن BSC على تنسيق الأولويات عند البدء في عملية التقييم مما يساعد في تفعيل الأداء الإستراتيجي ، وكذلك تساعد بطاقة الأداء المتوازن في توضيح و ترجمة الرؤية الإستراتيجية وربطها بالأهداف و قياسها ، من خلال قوة التنفيذ الأهداف المخطط لها ، و عدم الإنحراف عنها .

10. مدى أهمية مختلف أبعاد بطاقة الأداء المتوازن ABC في تقييم الأداء البيئي للمؤسسة ، وأبرز بعد يحقق هذا الشرط هو البعد البيئي الذي أثبتت من خلاله المؤسسات قدرتها على فهم فلسفة الاهتمام بالمجالات البيئية و إندماجها فيها وتنويع الاستثمار فيها، هذا الدور منشأه أن يحسن صورة المؤسسة الإقتصادية أمام المجتمع ويدر لها عوائد مستقبلية على المستوى الوطني والدولي ، حيث ينعكس هذا الاهتمام في زيادة منتجاتها وتنوع مجالات إنتاجها وامتداد أفاق تخصصها في عدة ميادين .

ثانيا: النتائج المتعلقة بالدراسة التطبيقية:

بعد دراستنا الميدانية لعدة مؤسسات إقتصادية جزائرية على ثلاث مستويات ، توصلنا إلى النتائج التالية :

1. تستخدم الشركات الكبرى و التي تمتلك نظام إدارة الجودة و المواصفات العالمية إيزو 9001 ضمن رؤية إستراتيجية واضحة لمستقبل مؤسساتهم ، حيث يسعى القائمون عليها إلى تحقيق الولاء لهذه الرؤية و توجيه العمال لها بعدة أدوات و ذلك من أجل الوصول إلى تحقيقها بشكل فعال .

2. لا تعمل المؤسسات الصغرى و المتوسطة ضمن خطة موضوعية و بالتشخيص الإستراتيجي ، وهذا ما يفسر ضعف تحقيق الأهداف ، أي وجود فجوة بين الأهداف المحققة والأهداف المخطط لها ، و هو ما يسمى بسوء التخطيط و ضعف التنفيذ .

3. من خلال ما أظهره البحث فإن إستراتيجية الشركات محل الدراسة طويلة الأجل تعزز ديمومة الأداء المالي الجيد ، يفسره بتحسين الأداء في الأبعاد الأخرى، وهو ما يقودنا إلى إستنتاج أن الأداء المالي الجيد الذي حققته الشركات بثلاث مستوياتها خلال فترة الدراسة، ما هو إلا ترجمة لما حققه المؤسسات الإنتاجية في الأبعاد الأخرى غير مالية (الزبائن، العمليات الداخلية، التعلم والنمو، البيئة و المجتمع)

4. تسعى المؤسسات الصغرى و المتوسطة إلى تحقيق ميزة تنافسية على المستويين المحلي و الوطني ، من خلال الاهتمام بالعنصر البشري وذلك بتوفير كل الظروف الملائمة للمحافظة عليه وتطوير أدائه ، وعدم إستخدام الدكتاتورية و البيروقراطية في عملية التسيير و إتخاذ القرارات داخل المؤسسة ، حيث يشكل العمال الأولوية ضمن اهتمامات المدير الإستراتيجي في تلك المؤسسات .

5. تساهم برمجيات الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير في قياس و تقييم أداء المؤسسات الفاعلة في الإقتصاد ،

6. تقييم أداء الأعمال في المؤسسات الإنتاجية المتخصصة يكون مقارنة بالخطة الإستراتيجية المرسومة، أي أن هذه المؤسسات تستعمل مؤشرات أداء رئيسية كعمد لمتابعة تقدمها في طريق تحقيق إستراتيجيتها وخططها المستقبلية و هو جوهر عمل الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير ، رغم أن المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة لا تأخذ بمنهجية الأبعاد الخمسة المدججة للأدوات الحديثة (ABC ، BSC) في إدارتها الإستراتيجية بصورة صريحة إلا أنها تستخدمها ضمنيا، فطريقة قياس و تقييم هذه المؤسسات تستخدم المؤشرات المالية وغير المالية

7. برغم أن الخطوط العريضة للتوجه الاستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية قد لا تكون واضحة في جميع مستويات المؤسسة ، وهذا ما ترك المؤسسات الاقتصادية الجزائرية تفتنت إلى أهمية تبني توجه استراتيجي واضح، فالمؤسسات اليوم أصبحت تمتلك رسالة وأهداف إستراتيجية واضحة تترجم إلى خطوات عمل محددة وقابلة لمقياس .

8. أشارت نتائج الدراسة إلى أن المؤسسات الاقتصادية الكبرى عينة الدراسة تتوفر لديها البيانات اللازمة لاستخدام مؤشرات تقييم الأداء لكل بعد من الأبعاد الخ مسة المدججة للأدوات الحديثة (ABC ، BSC) (البعد المالي، بعد الزبائن، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو ، البعد البيئي و الاجتماعي) وهذا يعد مؤشرا إيجابيا على أنالبنوك التجارية الجزائرية لديها الأساس الموضوعي للتخطيط بشكل جيد لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن المدججة كأداة حديثة من أدوات مراقبة التسيير لتقييم أداؤها.

9. رغم تسجيل نمو في رقم الأعمال بصفة خاصة وفي المؤشرات المالية بصفة عامة بالنسبة للمؤسسات الكبرى والصغرى إلا أن ذلك لم يسمح بتحقيق نتيجة مرتفعة بسبب ارتفاع التكاليف في كل مرة لعدة أسباب لعل أبرزها هو عدم فعالية الجهاز الإنتاجي من حيث الطاقة المتاحة و حجم الإنتاج .

10. تطبيق الشركات الإنتاجية المتوسطة و صغيرة الحجم مركزية القرار داخلها ، و الذي ينجم عليه آثار سلبية على العمال و الكفاءات و كذا جودة القرارات ، أما الشركات الصناعية الكبرى فهي عكسها تطبق أسلوب الإدارة بالمشاركة .

11. للوصول لأهم عوامل تحقيق الأداء المرتفع تأتي من الشركة نفسها قبل المحيط ، حيث يتوقف أداء الشركات على إختلاف مستوياتها ونجاحها الاستراتيجي خصوصا على بعدها الداخلي، أي ما تملكه وتوظفه من موارد إستراتيجية ، كما يظهر أن إيراداتها - الأموال - ليست هي التي تدفع المؤسسة نحو المستقبل، وإنما طاقتها التنظيمية والفكرية (خلق سوق) ودافعيتها للتحسن ، ولعل ذلك السبب الذي يصنع الفرق بين الشركاتم حل الدراسة، ويمنح الفرصة لتلك التي تبدو ضعيفة الأداء الإستراتيجي لتتحول إلى شركة قوية، لأنها تميزت عن المعهود في الكشف عنعوامل تحسين الأداء وتوظيفها.

ثالثا : مناقشة فرضيات الدراسة

بعد عرضنا للنتائج بشقيها ، الخاصة بالجانب النظري والجانب التطبيقي ، سيتم مناقشة للفرضيات الدراسة كما يلي :

1. الفرضية الأولى : والتي نصت على "يرتكز في العموم تقييم الأداء الاستراتيجي في المؤسسة الاقتصادية

الجزائرية على الأداء المالي كبعد رئيسي" ، حيث تظهر أهمية المقاييس المالية

لتقييم الأداء الإستراتيجي ولكنها تبقى غير كافية لتعكس كل جوانب التطور بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية ، فتظهر حاجة المؤسسات الاقتصادية لصورة عن أدائها تتجاوز الرؤية المالية لوضعها إلى غير المالي، وهو ما نتج عن استثمار المؤسسات بيئة عصر المعلوماتية بالأصول الفكرية (غير الملموسة) بالإضافة للأصول المادية (الملموسة) هذا للنجاح بالمنافسة بيئة تتصف بالتعقيد والديناميكية وتغير محددات البقاء والمنافسة، وهذا ما يثبت أن الفرضية الأولى صحيحة.

2. الفرضية الثانية : والتي نصت على تعتمد المؤسسات الاقتصادية في الجزائر على المؤشرات غير

المالية (بعد العملاء ، بعد العمليات الداخلية ، بعد التعلم والنمو ، بعد البيئي و الاجتماعي) في قياس الأداء الاستراتيجي" ، تسعى جميع المؤسسات الاقتصادية في الجزائر للوصول للرؤية الجديدة في قياس وتقييم الأداء

الإستراتيجي من خلال فرض التكامل بين مقاييس تشغيلية غير مالية (العملاء ، العمليات الداخلية ، التعلم والنمو ، البيئي و الإجتماعي) و المقاييس التقليدية المالية ، الذي بدوره يعطي نتائج إيجابية للمؤسسات لتصل إلى توفير صورة متكاملة عن الأداء ، وتميز مقاييس الأداء الحديثة بكونها توفر معلومات عن العمليات التشغيلية والتي تؤدي إلى تحقيق النتائج المالية، كما أنها تحسب على أساس فوري مما يمكن من مراقبة الأنشطة بصورة فورية حيث توفر تغذية عكسية منتظمة عن أداء الأنشطة، كما أنها توفر قياسا لما تريد المؤسسة تحقيقه من أهداف تطويرية وتحسينية إيجاباً لتحقيق رؤيتها و إستراتيجيتها ، وهذا ما يثبت أن الفرضية الثانية صحيحة.

3. الفرضية الثالثة : والتي نصت على "مساهم التبني الناجح للأدوات الحديثة لمراقبة التسيير في

المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بمساهمة فعالة في تقييم وقياس مستوى الأداء الاستراتيجي لتلك المؤسسات " ، أبرزت الأدوات الجديدة لمراقبة التسيير و التي تعمل وتساهم في عملية تقييم وقياس أداء المؤسسات من خلال ربط عملية التقييم بالإستراتيجي و الأهداف التي تسعى لها المؤسسات الاقتصادية في الجزائر إلى بلوغها ، وكذا إستخدام المؤشرات غير المالية (العملاء ، العمليات الداخلية ، التعلم والنمو ، البيئي و الإجتماعي) إضافة إلى المؤشرات المالية التقليدية في تطوير أسلوب تقييم الأداء الإستراتيجي للوصول للمفهوم الشامل لعملية تقييم الأداء ، كما تعمل هذه الأدوات وبصفة مستمرة على تحسين أداء المؤسسات .

حيث أنه من خلال المعلومات الناتجة عن نظام التكاليف على أساس الأنشطة ABC يمكن تحقيق هدف تخفيض كلفة المنتجات من خلال الوصول إلى كلفة تكون أكثر دقة أولاً، واستخدام البيانات الناتجة ستفيد في إجراءات التحسين والتطوير المستمرين للأنشطة التشغيلية ، هذا ضمن محور العمليات الداخلية ببطاقة الأ Dاء المتوازنة BSC هذا بالإضافة إلى إمكانية استخدام مخرجات النظامين لتحديد كلفة الزبائن الدقيقة وبالتالي إجراء تحليلات الربحية لهم هذا ضمن محور الزبائن، بالإضافة إلى مقاييس المحور المالي ومحور النمو والتعلم والتي تشير في مجملها إلى قياس متوازن للأداء يجمع بالإضافة للمقاييس المالية بمجموعة من المقاييس التشغيلية والتي تعد موجّهات لتحسين نتائج المقاييس المالية مستقبلاً، وهو ما تمت الإشارة له بنموذج الأبعاد الخ مسة المدججة للأدوات الحديثة (ABC ، BSC) المنافسة ، وهذا ما يثبت أن الفرضية الثالثة صحيحة.

رابعاً: الإقتراحات والتوصيات

بعد دراستنا الميدانية لعدة مؤسسات إقتصادية جزائرية على ثلاث مستويات ، توصلنا إلى النتائج التالية :

1. تعزيز معرفة أصحاب الشركات و المؤسسات الاقتصادية لأهمية تطبيق الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير عموماً ، وبصفة خاصة التعريف ببطاقة الأداء المتوازن BSC وربطها بنظام التكاليف على أساس الأنشطة ABC، من خلال قيام الجمعيات المحاسبية والمهنية بعقد مؤتمرات ووضع برامج تعليمية وندوات علمية يكون هدفها إجراء توعية كافية وشاملة لأهمية استخدامه كنظام حديث لقياس الأداء الشامل.

2. القيام بدورات تدريبية وتكوينية للعمال الإدارة العليا والوسطى في هذه الشركات وتأهيلهم من خلال إشراكهم في دورات تطبيقية تكوينية متخصصة للاطلاع على كيفية تصميم وتشغيل أدوات الحديثة - بطاقة الأداء المتوازن BSC ونظام التكاليف على أساس الأنشطة ABC- ، وتعريفهم بالمزايا التي يحققها لهم تطبيق هذه الأدوات بشكل متكامل، كذلك إستقطاب الكوادر

والخبرات الفنية المؤهلة والقادرة على تطبيق هذا النموذج بشكل كفؤ وفعال في شركات الإنتاجية ، وذلك بعد توفير الحوافز والمكافآت الضرورية لخلق ميزة تنافسية ، وتشجيعهم على الإبداع والتميز.

3. من خلال ما أظهره البحث فإن إستراتيجية الشركات محل الدراسة طويلة الأجل تعزز ديمومة الأداء المالي الجيد ، يفسره بتحسين الأداء في الأبعاد الأخرى، وهو ما يقودنا إلى إستنتاج أن الأداء المالي الجيد الذي حققته الشركات بثلاث مستوياتها خلال فترة الدراسة، ما هو إلا ترجمة لما حققه المؤسسات الإنتاجية في الأبعاد الأخرى غير مالية (الزبائن، العمليات الداخلية، التعلم والنمو، البيئة و المجتمع).

4. تنصح المؤسسات الاقتصادية التي تعتمد في أدوات تسييرها على لوحة القيادة TB أنها أصبحت غير كافية في ظل التغيرات الاقتصادية المرنة لتقييم أدائها ، وذلك بسبب أنها شهرية ما يجب على المؤسسات الفاعلة التي تسعى لتحسين أدائها ، أن تعتمد على بطاقة الأداء المتوازن BSC التي تقوم بقياس الأداء الإستراتيجي على المدى الطويل.

5. حث المؤسسات الاقتصادية في الجزائر لاتخاذ خطوات فورية نحو تبني تطبيق نظام بطاقة الأداء المتوازن BSC للاستفادة من مزاياه كأداة لقياس وتقييم الأداء الإستراتيجي ، وكذا نظام التكاليف على أساس الأنشطة ABC لما لها من فوائد ومزايا متعددة تُخدم بها الإدارة الحديثة لمواجهة التحديات والتغيرات البيئية المحيطة بها، يكون ذلك عبر إعادة تشكيل الثقافة التنظيمية، وتهيئة الظروف اللازمة لتفعيل عملية التطبيق.

6. مراعاة صياغة الأدوات تقييم الأداء من حيث مواكبتها لإستراتيجية المؤسسات ومحاولة تكييفها مع واقع المؤسسة خاصة من حيث البعد الزمني.

قائمة المصادر

والمراجع

I. المراجع العربية:

1. إبراهيم فرزيزي ، دور نظام المحاسبة على أساس الأنشطة ABC في تسيير تكاليف المؤسسة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير ، المدرسة العليا للتجارة ، الجزائر ، 2005 – 2006.
2. أحمد حسن ظاهر ، المحاسبة الإدارية ، الطبعة الأولى ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2002.
رابط الموقع : <https://pmb.univ-saida.dz/busegopac/index.php> 14/07/2021
3. أحمد يوسف دودين، "بطاقة الأداء المتوازنة ومعوقات استخدامها في منظمات الأعمال"، الطبعة الأولى، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
4. أكرم محسن الياسري ، علي كريم الخفاجي و ظفر ناصر حسين، أثر عمليات إدارة المعرفة في الأداء الاستراتيجي، لآراء عيّنة من القيادات الإدارية في جامعات الفرات الأوسط .
5. أمير إبراهيم السحال ، تصور مقترح لتطبيق نظام التكاليف المبنى على الأنشطة ABC في الشركات الصناعية الفلسطينية ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في المحاسبة والتمويل، الجامعة الإسلامية غزة ، 2005.
رابط الموقع : <http://alqashi.com/th/th69.pdf> 14/07/2021
6. إياد علي الدجني ، دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه غير منشورة في التربية "مناهج وطرائق التدريس" ، كلية التربية ، جامعة دمشق ، 2010-2011.
7. الباهي مصطفى ، الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير من طرق محاسبية إلى أدوات للحوكمة وقيادة الأداء ، مجلة أفاق علوم الإدارة والإقتصاد ، جامعة محمد بوظيايف ، مسيلة ، الجزائر ، المجلد : 02 ، العدد : 02 ، 2018.
8. باعموت يوغرطة ، تقييم فعالية لوحة القيادة للموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية دراسة حالة المجمع الوطني لصناعة البلاستيك والمطاط – ENPC – ، مجلة معارف ، جامعة بوية الجزائر ، المجلد 11 ، العدد 21 سنة 2016 .
رابط الموقع : <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/53812> 22/04/2020
9. برافين جوبتا، ترجمة أحمد المغربي ، الإبداع الإداري في القرن الحادي والعشرين، ط 1 ، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2008.
10. برنار مار ، ترجمة خالد العامري ، الإدارة الاستراتيجية لمستوى طلت الأداء ، دار الفاروق للاستثمارات الثقافية، ط 1 ، القاهرة ، مصر، 2009.
11. برنار مار ، ترجمة خالد العامري ، الإدارة الاستراتيجية لمستوى طلت الأداء ، دار الفاروق للاستثمارات الثقافية، ط 1 ، القاهرة ، مصر ، 2009.
12. برنار مار ، ترجمة خالد العامري ، الإدارة الاستراتيجية لمستوى طلت الأداء ، دار الفاروق للاستثمارات الثقافية، ط 1 ، القاهرة ، مصر ، 2009.

13. بكوش لطيفة ، مساهمة التسيير على أساس الأنشطة في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية دراسة الحالة – مجمع صيدال - ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، الجزائر ، 2016 – 2017
 رابط الموقع: http://thesis.univ-biskra.dz/3075/1/Th%C3%A8se_gestion_2017.pdf . 03/07/2021
14. بن معزوز كمال ، لوحة القيادة : دورها في إدارة المنظمات و طريقة إنشائها ، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية – دراسة إقتصادية - ، المجلد : 03 ، العدد : 04 ، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم ، الجزائر ، ص 56 . الرابط : <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/85649> 08/08/2021
15. بوديار زهية ، جباري شوقي ، لوحة القيادة كأسلوب فعال لإتخاذ القرار في المؤسسة ، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية بجامعة محمد بوضياف ، الجزائر ، أفريل 2009 . رابط الموقع : https://ia803401.us.archive.org/13/items/economy_0006/economy5032-.pdf
16. بورنيسة مريم ، مدى مساهمة الأساليب الحديثة لحاسبة التسيير في تحسين الكفاءة التسييرية للمؤسسات ، مجلة البشائر الإقتصادية ، جامعة محمد بوقرة بومرداس ، الجزائر ، المجلد 04 ، العدد 02 سنة 2018 . رابط الموقع : <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/62189> 24/04/2020
17. بومدين يوسف ، اعتماد بطاقة الأداء المتوازن البيئية كآلية لتأهيل بيئة منظمة الأعمال وتفعيل دورها في التنمية المستدامة، مجلة أبحاث إقتصادية وإدارية ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، الجزائر ، مجلد: 07 ، العدد: 02 ، 2007.
18. جمال سعد خطاب ، عبد الفتاح عبد الرزاق السحبي ، دراسات متقدمة في التكاليف ، دار الحسين ، مصر ، دون سنة نشر.
19. جواد محسن راضي ، أحمد عبد الأمير ناصر حسين، تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية في الأداء الاستراتيجي دراسة تحليلية لأراء القيادات الجامعية في كليات جامعة القادسية، مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية و الادارية ، العدد : 16 ، 2104.
20. ججهان ونس عبد العزيز موسى ، اثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على أداء شركات الاتصالات الأردنية ، مجلة كل بق بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة – العدد 47 سنة 2016. رابط الموقع: <https://www.iasj.net/iasj?func=article&aId=109037> 21/08/ 2019.21
22. حازم حجلة سعيدة، إستخدام بطاقة الأداء المتوازن كأداة لرفع أداء المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم ، جامعة باجي مختار عنابة – عنابة - ، الجزائر ، 2016 – 2017.
23. خلف الله كريم ، نظام لوحات القيادة الحديث ودوره في تقييم الأداء المستدام دراسة حالة شركة مناجم الفوسفات بتبسة ، مجلة العلوم الإنسانية لجامعة أم البواقي ، المجلد 05 ، العدد 02 سنة 2018 . رابط الموقع : <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/75423> 15/04/ 2020 .24
25. دادي ناصر عدون، معزوي ليندة ولهواسي هجيرة ، مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية ، دار المحمدية العامة ، الجزائر.
26. دحية عبد الحفيظ ، نظرة حول لوحة القيادة في البنوك العمومية التجارية الجزائرية ، مجلة الإصلاحات الاقتصادية والتكامل في الاقتصاد العالمي ، العدد: 05 ، الجزائر، 2008.

27. درحون هلال ، المحاسبة التحليلية : نظام معلومات للتسيير ومساعدة على إتخاذ القرار في المؤسسة الإقتصادية - دراسة مقارنة - ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم الإقتصادية كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة بن يوسف بن خدة ، الجزائر ، 2004 - 2005. نقلا عن :
28. ديفيد بارمنتر ، ترجمة أحمد عكاوي عبد العزيز أحمد ، مؤشرات الأداء الرئيسية ، جامعة الملك سعود للنشر ، المملكة العربية السعودية ، 2014.
29. رحيم حسين ، بونقيب أحمد ، دور لوحة القيادة في دعم فعالية مراقبة التسيير ، مجلة أبحاث إقتصادية و إدارية ، العدد : 04 ، جامعة محمد خيضر - بسكرة - ، الجزائر ، 2008.
30. رؤى رشيد سعيد آل قاسم ، أثر الالتزام التنظيمي في تحسين جودة الخدمة المصرفية- دراسة تطبيقية على عينة من البنوك التجارية الأردنية- ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير ، جامعة الشرق الأوسط ، الأردن ، 2012.
31. سارة عزازية ، تكامل نظامي التكاليف والإدارة على أساس الأنشطة واستخدامها في نظام تقييم الأداء الشامل وفقا لبطاقة العلامات المتوازنة دراسة -حالة- ، رسالة دكتوراه ، جامعة باجي مختار عنابة ، الجزائر ، 2017 . رابط الموقع : <https://www.ccdz.cerist.dz/admin/notice.16/05/2020>
32. سعود ذياب الذياب ، مدى توافر متطلبات المنظمة المتعلمة ومجالات تطبيقها بالكلية التقنية بالخرج ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، السعودية ، 2014.
33. السعيد بريش ، نعيمة يجاوي ، أهمية التكامل بين أدوات مراقبة التسيير في تقييم أداء المنظمات وزيادة فعاليتها - دراسة حالة: ملينة الأوراس - ، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية ، جامعة الجلايلي ليايس سيدي بلعباس ، الجزائر ، العدد : 01 ، 2011 - 2012.
34. سماسم كامل إبراهيم ، تدعيم الاستراتيجيات التنافسية في بيئة التصنيع الحديثة من منظور تقييم الأداء المتوازن - دراسة ميدانية- ، المجلة العلمية للإقتصاد والتجارة ، جامعة عين شمس ، كلية التجارة ، مصر ، العدد : 04 ، 2005.
35. سناء عبد الرحيم سعيد ، تصميم نظام تقويم الأداء الاستراتيجي للجامعات باعتماد تقنية بطاقة الدرجات المتوازنة دراسة تطبيقية في جامعة بغداد أطروحة لنيل شهادة دكتوراه غير منشورة ، مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة بغداد ، العراق ، 2005.
36. سهيلية يمينة ، بريش عبد القادر ، تطبيق نظام بطاقة الأداء المتوازن كمدخل لحوكمة ، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية ، مجلد: 01، العدد: 26، 2016.
37. سيد محمد علي جبارة ، "تصميم نظام لتقويم الأداء بالمصارف التجارية في ضوء مخرجات نظم المعلومات المحاسبية: دراسة تطبيقية في مصرف الرشيد للسنوات ،" 1995- 2000 أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة المستنصرية ، 2002-2003.
38. سيد محمد علي جبارة ، " تصميم نظام لتقويم الأداء بالمصارف التجارية في ضوء مخرجات نظم المعلومات المحاسبية: دراسة تطبيقية في مصرف الرشيد للسنوات ،" 1995- 2000 أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة المستنصرية ، 2002-2003.

39. صالح إلياس ، بن أحمد سعدية ، دور الأدوات الحدية لمراقبة التسيير في التحسين المستمر لأداء المؤسسات ، مجلة الابتكار والتسويق ، جامعة الجلالى ليابس سيدي بلعباس ، الجزائر ، مجلد : 01 ، العدد : 01 ، 2014.
40. صالح بلاسكة ، قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الإستراتيجية في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية - دراسة حالة بعض المؤسسات - ، رسالة ماجستير ، جامعة سطيف ، الجزائر ، 2012. رابط الموقع: <https://www.iasj.net/iasj?func=article&aId=109037> 21/08/ 2019 .
41. طارق عبد العظيم يوسف الرشيدى ، " التكامل بين بطاقة الأداء المتوازن BSC و سيقما ستة SS كمنطلق لتقويم الأداء في شركة توليد الطاقة الكهربائية " ، المجلة المصرية للدراسات التجارية ، مصر، المجلد30 ، العدد 02 ، 2006.
42. عامر حاج دحو ، حميمش نرجس ، دور لوحة القيادة في تقييم الأداء الداخلي في المؤسسة العمومية - حالة مؤسسة فيلامب - ، مجلة التكامل الإقتصادي ، جامعة أحمد دراية ، أدرار ، الجزائر ، المجلد : 04 ، العدد : 03 ، 2013.
43. عامر حاج دحو ، حميمش نرجس ، دور لوحة القيادة في تقويم الأداء الداخلي في المؤسسة العمومية الاقتصادية - حالة مؤسسة فيلامب - ، مجلة التكامل الإقتصادي ، المجلد 04 ، العدد 03 سنة 2016 . رابط الموقع : <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/75796> 18/04/2020 .
44. عبد الحميد عبد الفتاح المغرب ، رمضان فهيم غربية ، " التخطيط الإستراتيجي بقياس الأداء " ، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع ، المنصورة ، 2006.
45. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، " قلمس الأداء المتوازن : المدخل المعاصر لقياس الأداء الاستراتيجي " ، كلية التجارة جامعة المنصورة ، المكتبة العصرية ، 2009 ، ص 05. رابط الموقع : <https://hrdiscussion.com/hr96652.html> 2021/08/12
46. عبد الحميد ، معتمد فضل عبد الرحيم ومنصور ، فتح الرحمن الحسن ، بطاقة الأداء المتوازن ودورها في تقويم الأداء بالصندوق القومي للمعاشات ، مجلة العلوم الاقتصادية ، العدد : 01 ، 2015.
47. عبد الرضا رشيدى صالح ، وداهش جلاب إحسان ، الإدارة الإستراتيجية (مدخل تكاملي) ، عمان ، الأردن ، دار المناهج للنشر والتوزيع ، 2008.
48. عبد الرؤوف حجاج ، أحلام بن رنو ، دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الإستراتيجي للمؤسسات النفطية - دراسة حالة مؤسسة نفطال - مقاطعة الوقود حاسي مسعود (2011-2014) ، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية ، العدد 03 ، سنة 2015. رابط الموقع: <https://revues.univ-ouargla.dz/index.php/2015> 11/04/2020.
49. عبد الرؤوف حجاج ، أحلام بن رنو ، دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الإستراتيجي للمؤسسات ، النفطية، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد : 03 ، 2015.
50. عبد السلام أبو قحف ، الإدارة الإستراتيجية وإدارة الأزمات ، الدار الجامعية الجديدة ، الإسكندرية.
51. عبد الكريم غريب ، المنهل التربوي - معجم موسوعي في المصطلحات و المفاهيم البيداغوجية و الديدانكتيكية و السيكلوجية - الجزء الثاني ، ط 1، منشورات عالم التربية ، الدار البيضاء ، المغرب ، 2006.

52. عبد الله هاشم حمزة ميرغني ، علي عبد الله علي الحاكم ، قياس مقدرات الشركات في تحقيق الأداء المتوازن : بالتطبيق علي شركة شيكان بولاية الخرطوم، مجلة العموم الاقتصادية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، مجلد: 18 ، العدد: 01 ، 2016.
53. عرقوب وعلي ، دور لوحة القيادة المستقبلية (BSC) (في تحسين أداء المؤسسة وتحقيق رضا الزبون في ظل التوجه نحو حوكمة المؤسسات - دراسة حالة مجمع صيدال - ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير ، جامعة أحمد بوقرة - بومرداس - ، الجزائر ، 2014 - 2015.
54. عريوة محاد ، عبد الرحمان القرني ، قياس وتقييم الأداء المستدام في القطاع العمومي المحلي بتطبيق نظام التكاليف على ساس الأنشطة ((ABC) دراسة عينة من البلديات ، مجلة أفاق للعلوم ، جامعة جلفة الجزائر ، العدد 16 سنة 2017 . رابط الموقع : <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/14566> 23/04/2020
55. عريوة محاد ، قياس وتقييم الأداء في القطاع الصحي في إطار الحوكمة باستخدام نظام التكاليف على أساس الأنشطة (ABC)، مجلة التنمية والاقتصاد التطبيقي ، المجلد 02 ، العدد 04 ، جامعة المسيلة ، الجزائر ، 2018. رابط الموقع: <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/83645> 08/07/2021
56. عريوة محاد ، قياس وتقييم الأداء في القطاع الصحي في إطار الحوكمة باستخدام نظام التكاليف على أساس الأنشطة (ABC)، مجلة التنمية و الإقتصاد التطبيقي ، جامعة محمد بوضياف مسيلة ، الجزائر ، العدد 04 سنة 2018. رابط الموقع : <http://dspace.univ-msila.dz:8080/xmlui/handle/>: 26/04/2020
57. عريوة محاد، أهمية تطبيق أدوات مراقبة التسيير الحديثة في قياس وتقييم الأداء المستدام في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة حالة بتطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن في مؤسسة حضنة حليب بالمسيلة ، Revue Des Recherches En Sciences Financieres Et Comptables - العدد 04 سنة 2017 . رابط الموقع: <http://dspace.univ-msila.dz:8080/xmlui/handle/123456789/4141> 23/08/2019
58. عزازية سارة ، تكامل نظامي التكاليف والإدارة على أساس الأنشطة واستخدامها في نظام تقييم الأداء الشامل وفقا لبطاقة العلامات المتوازنة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في المحاسبة كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة باجي مختار - عنابة - ، الجزائر ، 2016 - 2017.
59. رابط الموقع: <https://www.ccdz.cerist.dz/admin/notice.php?id> 11/07/20
60. عصام عبد الوهاب الدباغ ، إطار منطقي لترشيد القرار الإداري في المؤسسات العراقية لاختيار أنسب الأساليب في قياس وتقييم أداء الأفراد، مجلة التنمية الصناعية العربية ، مركز التنمية الصناعية ، المجلد 03 ، العدد 06 ، بغداد ، العراق ، 1990.
61. عقبه مختار ، تقييم أداء سلسلة الإمداد في المؤسسات البترولية باستخدام لوحة القيادة و بطاقة الأداء المتوازن - مركز الزفت نفطالE430 - تقرت للفترة 2014 - 2015 ، مجلة مجاميع المعرفة ، المركز الجامعي تندوف ، الجزائر ، العدد 05 سنة 2017 . رابط الموقع : <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/74921> 15/05/2020
62. علوطي لمن ، نذير راقبي ، لوحة القيادة كأداة لمراقبة التسيير في المؤسسات الاقتصادية العمومية - حالة فرع شركة سونلغاز بالمدينة - ، مجلة دراسات الاقتصادية ، جامعة الأغواط ، الجزائر ، 2017.

رابط الموقع : <http://archives.enap.ca/bibliotheques/2013/05/030428392.pdf>

63. علي السلمي ، الإدارة الموارد البشرية الإستراتيجية ، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع ، مصر، 2001.
64. عنتر محمد أحمد عبد العال، مدخل بطاقة قياس الأداء المتوازن-دراسة ميدانية على الأداء الاستراتيجي بالجامعات المصرية في ضوء جامعة سوهاج- ، المجلة التربوية ، جامعة سوهاج ، مصر ، العدد: 62 ، 2019.
65. غريب جبر غنام ، تطور طرق تحميل التكاليف الصناعية غير المباشرة في ظل إقتصاد المعرفة ، بحث مقدم للمؤتمر العلمي السنوي الدولي الخامس ، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية ، جامعة الزيتونة الأردنية - عمان ، الأردن في الفترة من 27-2005/04/28.
66. غنوه محمد الماغوط ، أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن على جودة التدقيق الداخلي - دراسة تطبيقية على البنوك الخاصة السورية-، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الجودة ، جامعة الافتراضية السورية ، سوريا ، 2017 - 2018.
67. فاطمة رشدي سويلم عوض ، تأثير الربط والتكامل بين مقاييس الأداء المتوازن و نظام تكاليف على أساس النشاط ABC في تطوير أداء المصارف الفلسطينية ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية غزة ، 2007.
68. فلاح حسن عداوي الحسيني ، "الإدارة الإستراتيجية: مفاهيمها- مداخلها- عمليات معاصرة"، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن ، 2000.
69. قريشي محمد الصغير ، رفاع شريفة ، مطبوعة دروس في مراقبة التسيير ، جامعة ورقلة ، الجزائر 2015.
70. قريشي محمد الصغير ، لوحة القيادة كأداة لمراقبة التسيير المؤسسات البنكية حالة مديرية الفرعية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية ورقلة ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير ، كلية الحقوق والعلوم الإقتصادية - جامعة ورقلة- ، الجزائر ، 2003 - 2004.
71. كريستين هاتر ، "السلسلة التوجيهية للأداء الاجتماعي (موجز حول تقدم الأداء الاجتماعي) " ، شبكة تعليم وتشجيع المؤسسات الصغيرة (سيب)، العدد 01 ، 2006.
72. ماهر موسى درغام ، خليل إبراهيم شقفة ، حساب تكلفة الخدمة العلاجية وفقا لنظام التكاليف المبني على الأنشطة ABC في مستشفى غزة الأوربي الحكومي: دراسة تطبيقية على قسم الميكروبيولوجي ، مجلة جامعة الأزهر بغزة ، المجلد : 10 ، العدد: 01 ، الجامعة الإسلامية بغزة ، فلسطين ، 2008
- رابط الموقع : <http://www.alazhar.edu.ps/journal/detailsr.asp?seqq1=424> 2021/07/01
73. ماهر موسى درغام ، مدى توفر المقومات الأساسية اللازمة لتطبيق نظام تكاليف الأنشطة في الشركات الصناعية في قطاع غزة ، مجلة الجامعة الإسلامية بغزة ، سلسلة الدراسات الإنسانية ، المجلد : 15 ، العدد : 02 ، الجامعة الإسلامية بغزة ، فلسطين ، 2007.
74. ماهر موسى درغام، مدى توفر المقومات الأساسية اللازمة لتطبيق نظام تكاليف الأنشطة في الشركات الصناعية في قطاع غزة، مجلة الجامعة الإسلامية بغزة ، سلسلة الدراسات الإنسانية ، المجلد : 15 ، العدد : 02 ، الجامعة الإسلامية بغزة ، فلسطين، 2007.
75. محمد صقور ، رعد الصرن ، الإدارة الإستراتيجية ، الجامعة الافتراضية السورية ، سوريا ، 2018.

76. محرز عبد القادر، أدوات مراقبة التسيير لقيادة إستراتيجية المؤسسة- لوحة القيادة المتوازنة ونظام الموازنات التقديرية- دراسة حالة الجزائرية للمنتجات الرذاذية "ALDAR" مذكرة لنيل شهادة الماجستير تخصص محاسبة وتدقيق، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 2010-2011.
77. محمد الصيرفي ، المسؤولية الإجتماعية للإدارة ، دار الوفاء للنشر والتوزيع ، ط1 ، مصر ، 2007.
78. محمد العربي بن لخضر ، دور لوحة القيادة في تحسين القرارات التسويقية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه ، غير منشورة ، جامعة أبي بكر بلقايد ، تلمسان ، 2014-2015.
79. محمد دياب، عبد الجبار الموسوي صفاء، خليل شمطو سمير ، أساسيات تقييم كفاءة أداء المؤسسات الفندقية ، دار الأيام للنشر والتوزيع ، عمان ، 2015.
80. محمد سمير دهيرب ، أهمية تطبيق نظام التكاليف على أساس الأنشطة في ترشيد كلفة المنتج وتحسين القرارات الإدارية بحث تطبيقي في الشركة العراقية لإنتاج البذور - موقع غماس، مجلة المثنى للعلوم الإدارية و الإقتصادية ، جامعة المثنى كلية الإدارة والإقتصاد، العراق، المجلد 07، العدد 02 سنة 2017.
- رابط الموقع: <https://www.researchgate.net/publication/330103362> 26/04/2020
81. محمد شفيق حسين الطنيب ، محاسبة التكاليف الصناعية ، دار المستقبل للنشر والتوزيع ، الطبعة : 03 ، عمان، الأردن ، 1998..رابط الموقع : <http://213.6.8.28:310/records/1/4858.aspx> 13/07/2021
82. محمد عبد الله محمد الهنداوي ، مدركات مدراء التسويق لأبعاد قياس الأداء الاستراتيجي وأثرها على الممارسات التسويقية الاستراتيجي -دراسة ميدانية- ، مجلة الاقتصاد والإدارة ، جامعة الملك عبد العزيز ، العدد :01 ، المجلد : 28 ، 2014.
83. محمد عصام الدين زايد ، المحاسبة الإدارية ، دار المريخ ، العربية السعودية ، 2002.
84. محمد علي أحمد السيد ، منى سالم حسين المرعي ، تخصيص التكاليف على الأنشطة أسلوب جديد للقياس مقارنة بالأنظمة التقليدية ، مجلة تكريت للعلوم الإدارية و الإقتصادية ، المجلد 02 ، العدد 03 ، كلية الإدارة و الإقتصاد جامعة تكريت ، العراق، 2006.
85. محمد علي السيدية ، منى سالم حسين المرعي ، تخصيص التكاليف المبني على الأنشطة جديد للقياس مقارنة بالأنظمة التقليدية ، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية ، المجلد : 02 ، العدد : 03 ، 2006.
86. محمد قدري حسن ، إدارة الأداء المتميز: دار الجامعة الجديدة ، مصر، 2015.
87. محمد قدري حسن ، إدارة الأداء المتميز ، دار الجامعة الجديدة ، مصر ، 2015.
88. رابط الموقع: <https://manajmnt.blogspot.com/2020/11/.html> 2021/09/14
89. محمود جاسم محمد الصميدعي ، استراتيجيات التسويق (مدخل كمي وتحليلي) ، ط 1 ، دار حامد للنشر و التوزيع ، عمان، الأردن.
90. محمد كنوش ، نظام ABC ودوره في تحسين الأداء و إستدامته بالمؤسسة ، مجلة جديد الإقتصاد ، العدد : 04 ، الجمعية الوطنية للاقتصاديين الجزائريين الشارقة ، الجزائر ، 2009.
- رابط الموقع: <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/71320> 11/07/2021

91. محمد محمود يوسف، البعد الإستراتيجي لتقييم الأداء المتوازن ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة، 2005.
92. محمود سمالي و آخرون ، الأساليب الحديثة في تقويم الأداء التدريسي للأستاذ الجامعي بين المأمول و واقع التنفيذ في الجزائر ، جامعة عبد الحفيظ بو الصوف ميله ، مجلة ميلاف للبحوث والدراسات ، المجلد 05 :، العدد 02 : 2019.
93. مختار الضاوي ، دور لوحة الق نظرة في إدارة وقياس الأداء بالمؤسسات الاقتصادية تقي دراسة حالة مديرية الصيانة بالأغواط DML سوناطراك لفترة أكتوبر 2011، رسالة ماجستير ، جامعة ورقلة ، 2013/2012 .
رابط الموقع : 2020 /04/20 <https://dspace.univ-ouargla.dz/jspui/bitstream/.pdf>
94. مختاري الضاوية ، دور لوحة القيادة في إدارة وقياس الأداء بالمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة - مديرية الصيانة بالأغواط DML سوناطراك - ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير ، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة - ، الجزائر ، 2012 - 2013.
95. مركز الدراسات الإستراتيجية ، دمج تمثيل المعرفة في عملية إدارة الأعمال، (سلسلة دراسات نحو مجتمع المعرفة؛ 49)، جامعة الملك عبد العزيز ، السعودية ، 2013.
96. مركز الدراسات الإستراتيجية ، القيادة والتفكير الاستراتيجي، (سلسلة دراسات نحو مجتمع المعرفة ؛ 46) ، جامعة الملك عبد العزيز ، السعودية ، 2012.
97. مريم شكري محمود نديم ، تقييم الأداء المالي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن - دراسة إختبارية في شركة طيران الملكية الأردنية- ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير ، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن، 2013.
98. مريم شكري محمود نديم ، تقييم الأداء المالي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن - دراسة إختبارية في شركة طيران الملكية الأردنية- ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير ، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن، 2013.
99. مزيان التاج ، درويش عمار ، التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية باستخدام لوحة القيادة دراسة حالة مؤسسة إنتاج الإسمنت - بني صاف (S.C.I.B.S) ، مجلة الإستراتيجية والتنمية، المجلد : 03 ، العدد : 04 ، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم ، الجزائر.
100. مسلم علاوي السعد ، تطوير نموذج بطاقة العلامة المتوازنة لتشخيص وقياس الأداء الاستراتيجي في المصارف التجارية، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، مجلد: 04 ، العدد: 14 ، 2006.
101. مقيم صبري ، بطاقة الأداء المتوازن و دورها في تقييم الأداء بالمؤسسة الاقتصادية في إطار الرقابة الإستراتيجية - دراسة حالة المؤسسة الوطنية لأشغال الطرق- ، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية ، مجلد : 18 ، العدد : 03 ، 2019.
102. مقيم صبري ، بطاقة الأداء المتوازن و دورها في تقييم الأداء بالمؤسسة الاقتصادية في إطار الرقابة الإستراتيجية - دراسة حالة المؤسسة الوطنية لأشغال الطرق- ، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية ، مجلد : 18 ، العدد : 03 ، 2019.
103. المهدي مفتاح السريتي، مدى إمكانية استخدام مؤشرات تقييم الأداء في بيئة التصنيع الحديثة في القطاع الصناعي الليبي، المجلة الجامعية، مجلد : 3 ، العدد 15، 2013.
104. مؤيد سعيي السالم ، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، ط1 ، دار وائل للنشر ، الأردن ، 2005.
105. مؤيد محمد الفضل ، عبد الناصر إبراهيم نور ، محاسبة التكاليف مدخل إداري ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2002.

106. ميشيل سايريت ، التنفيذ الناجح لإستراتيجية العمل ، مؤسسة هندواوي ، القاهرة ، 2011.
107. ناصر داداي عدون ، تقنيات مراقبة التسيير : التحليل المالي ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، الجزء الأول، 1988.
108. ناصر داداي عدون وآخرون ، مراقبة التسير في المؤسسة الاقتصادية - حالة البنوك ، دار محمد بن عبد الوهاب ، الجزائر، 2003.
109. ناصر داداي عدون، عبد الله قويدر الواحد، مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية: المؤسسة العمومية بالجزائر، دار المحمدية العامة، الجزائر ، 2010.
110. ناصر نور الدين عبد اللطيف ، الاتجاهات الحديثة في المحاسبة الإدارية وتكنولوجيا المعلومات ، الدار الجامعية للطباعة و النشر، الإسكندرية، مصر، 2006.
- رابط الموقع : 2021/07/01 <https://pmb.univ-saida.dz/busegopac/index.php>
111. نصر عبد الكريم، محمد الكخن ، مستلزمات تطبيق نظام التكاليف على أساس النشاط في بعض الشركات الفلسطينية - دراسة نظرية ميدانية - ، مجلة الإدارة العامة، المجلد 36، العدد 04 ، جامعة البتراء الأردنية ، الأردن ، 1997.
112. نعيمة يحيوي، " بطاقة الأداء المتوازن وسيلة فعالة للتقييم في المؤسسة"، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، باتنة ، العدد: 18 ، ، 2008.
113. هاشم أحمد عطية، محاسبة التكاليف في المجالات التطبيقية ، الدار الجامعية ، مصر 2000.
114. هالة عبد الله الخولي، "استخدام نموذج القياس المتوازن للأداء في قياس الأداء الاستراتيجي لمنشآت الأعمال"، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، المجلد : 05 ، 2001.
115. الهلالي الشريبي الهلالي ، أماني السيد غور ، أحمد فرد محمود، بطاقة الأداء المتوازن كمدخل لقياس عائد الاستثمار الفكري في مؤسسات التعليم العالي (تصور مقترح)، المؤتمر العلمي السنوي (العربي الخامس - الدولي الثاني) ، الاتجاهات الحديثة في تطوير الأداء المؤسسي والأكاديمي في مؤسسات التعليم العالي النوعي في مصر والعالم العربي، كلية التربية النوعية، المنصورة، مصر، 15-14 أبريل، 2010.
116. الهلباوي سعيد محمود ، قضية التعامل مع تجنب تخصيص التكاليف لإغراض قياس تكلفة المنتجات:- مدخل تحليل الأنشطة- ، المحلة العلمية للتجارة والتمويل ، كلية التجارة -جامعة طنطا ، 1995.
117. وأحمد سليمان محمد الجرجري ، تحسين الأداء الاستراتيجي للمنظمة الصناعية في إطار تطبيق استراتيجيات التصنيع البيئي(استراتيجيات التصنيع الأخضر أمودجا) دراسة تحليلية لأراء عينة من المديرين في الشركة العامة للألبسة الجاهزة في محافظة نينوى. الموقع في 2021/09/22 : <https://www.klipfolio.com/resources/articles/-indicator>
118. وائل محمد صبحي إدريس، خالد محمد بني حمدان ، الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن ، ، 2007.
119. وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، 2009 عمان الأردن.

120. وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، إستخدام بطاقة الأداء المتوازن مع تحليل SWOT لصياغة الإستراتيجية -دراسة في البنك العربي-، مجلة الإقتصاد الخليجي ، المجلد : 26، العدد : 17، 2009 جامعة البصرة ، العراق.
121. وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل ، دار وائل للنشر، عمان، 2009.
122. وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، دراسات في الإستراتيجية وبطاقة الأداء المتوازن، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
123. وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، سلسلة إدارة الأداء الإستراتيجي (02)- المنظور الإستراتيجي لبطاقة الأداء المتوازن-، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن ، 2009.
124. وجدان عبد الأمير الناشئ ، سحر محمود الزهاوي ، إدارة الأداء لدى رؤساء الأقسام ، مجلة العلوم الحديثة والتراثية ، الجامعة المستنصرية ، العدد :01 ، المجلد : 03.
125. الويزة سعادة، بطاقة الأداء المتوازن كأداة للقيادة الإستراتيجية في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة - دراسة حالة عينة من المؤسسات بورقلة - مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير ، جامعة قاصدي مرياح - ورقلة - ، الجزائر ، 2012 - 2013.
126. يحي منصور بشر ، قياس كفاءة الأداء الإداري الجامعي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، غير منشورة ، كلية التربية، الجامعة المستنصرية، العراق، 1997.
127. يحيي ملحم ، التمكين مفهوم إداري معاصر القاهرة- المنظمة العربية للتنمية الإدارية-، 2009.
128. يوسف كايفي مصطفى ، إدارة الأداء ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان- الأردن، 2016.

II. المراجع الأجنبية:

129. Alain BOUTAT et Jean Marc CAPRARO, Comptabilité Analytique de Gestion, presses polytechniques et Universitaires Romandes , 2e édition, Lausanne , France , 2008.
130. Alain Boutat-Ortwein von Moli, Comptabilité de gestion , Université de FRIBOURG , Bade-Wurtemberg , Germany .
131. Alazard C et Sépari S., Contrôle de Gestion, 5ème édition, éd. Dunod, Paris, 2001.
132. Anil KSHATRIYA and Other. " STRATEGIC PERFORMANCE MEASUREMENT USING BALANCED SCORECARD: A CASE OF MACHINE TOOL INDUSTRY " Foundations of Management , ISSN 2080-7279 Vol. 9(2017)
133. Anthony A. Atkinson & Roberts . Kaplan , "advanced management Accounting " , 3th ed New Jersey , USA , 1998.
134. Ayse Pinar GURSES, An Activity- Based Costing and Theory of Constraints Model for Product- Mix Decisions, Thesis submitted to the Faculty of the Virginia Polytechnic Institute and State University in partial fulfillment of the requirements for the degree of Master of Science in Industrial and Systems Engineering , Blacksburg , Virginia , June 1999.
135. Azzouz Elhamma. "Impact de la taille sur les outils modernes du contrôle de gestion: cas de l'ABC et du BSC au Maroc", Journal de performance des entreprises algériennes. Volume 03. 2013. <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/10058> 17/05/2020.
136. BOUARIOUA RABIA et autres. "La comptabilité par activité, l'activité au Coeur de la comptabilité de gestion", « Journal Économie des affaires et des finances, volume 04, Numéro 01 , Juin 2019, P 269-284», Université El Oued , Algérie
137. C. Alazard, S. Separie, Contrôle de Gestion, 5eme édition, Dunod, France, 2001.

138. Carla Mendoza , Pierre-Laurent Bescos , Le Management De La Performance, Edition Comptable , Malesherbes , France , 1994.
139. Charles T. HORNGRE et autre, contrôle de gestion et gestion budgétaire, 4e édition, nouveaux horizons, paris2009.
140. Charles T. Horngren et autres, contrôle de gestion et gestion budgétaire , 4ème édition , France : Pearson éducation , 2010.
141. Charles T. Horngren et autres, contrôle de gestion et gestion budgétaire , 4ème édition , France : Pearson éducation , 2010.
142. Christian Goujet,Christian Raulet, Comptabilité analytique et contrôle de gestion, édition Dunod, Paris, 1996.
143. Christophe Legrenzi, Philippe Rosé. Les Tableaux de Bord de la DSI , 2ème édition , Paris : Dunod , 2010.
144. Damien Palacci , et d'autres , Les tableaux de bord : attentes, pratiques et résultats , 3ème Observatoire Finance-Gestion, Livre blanc, 2010 – 2011.
145. David Fred R , " Strategic management : concept and cases" , 8 ed, Prentice Hall, New Jersey ,USA , 2001.
146. David Fred R, "concepts of strategic Management ", Columbus Merrill publishing company, 1987.
147. Fabienne Guerra, Pilotage stratégique de l'entreprise , le rôle de tableau de bord prospectif , de Boeck , Paris , 2007.
148. Franco-Santos . M , " Towards a definition of business performance measurement system", International journal of operations production management , 27(8) , 2007.
149. Frédéric GANTIER, Anne PEZET, contrôle de gestion, darieios et Pearson éducation France 2006.
150. Gary Cokins, Activity Based Cost management –An Executive's guide–, Jhon Wiley & Sons, Inc, New York, USA, 2001.
151. Georges Langlois et al, Contrôle de gestion, Berti édition, Alger, 2008.
152. Gérard Melyon, Comptabilité Analytique, édition Bréal, 2eme éd, France, 2001.

153. Glueck . w , "Business policy and strategic management " , New York , Mc Graw-Hill , 1980 .
154. Glueck Sherry Lee Price, "Performance Management Strategies : A Competitive Advantage for High Technology Firms, A Study in the Okanagan Valley Region of British Columbia" , Canada, Unpublished Doctor of Business Administration, Faculty of Business, University of Southern Queensland, Canada, 2006.
155. Glueck. w , "Business policy and strategic management " , New York , Mc Graw-Hill, 1980.
156. Good Cater. V , " Dictionary of Education " , 3rd ed , McGraw-Hill , New York university press , 1973.
157. Gregory Wegmann. "A TYPOLOGY OF COST ACCOUNTING PRACTICES BASED ON ACTIVITY-BASED COSTING – A STRATEGIC COST MANAGEMENT APPROACH" , Asia-Pacific Management Accounting Journal, Volume 14 Issue 2 , 31 August 2019
158. Henri Bouquin, Le Contrôle de gestion, 9ème édition, Paris, Presses Universitaires de France, 2010.
159. Henri Bouquin, Le Contrôle de gestion, 9ème édition, Paris, Presses Universitaires de France, 2010.
160. Horngren, C., Datar, S., Foster, G., Rajan, M., & Ittner, C. , "Cost accounting: A managerial perspective", 13 th Pearson.
161. James W, Smither and Manuel London , " Performance Management", John Wiley & Sons , Inc , first edition , USA , 2009.
162. Jean Gerbier, Organisation et Fonctionnement de L'entreprise, corle Impimere, France, 1993.
163. Jean Meyer, Le Contrôle de Gestion, Presse Universitaires, France , 4ème édition, 1980.
164. Jean Paule Semeray, Le Contrôle de gestion, Imprimerie Colet, France, Tome 2, 1998.
165. Josephat Stephen Itika, African Public Administration and Management series, vol 2: Fundamentals of human resource management_ Emerging

- experiences from Africa_, African Studies Centre / University of Groningen / Mzumbe University, Tanzania, 2011.
166. K. Bugwandeen, M. Ungerer, "EXPLORING THE DESIGN OF PERFORMANCE DASHBOARDS IN RELATION TO ACHIEVING ORGANISATIONAL STRATEGIC GOALS" . South African Journal of Industrial Engineering August 2019 Vol 30(2).
167. Kaplan Robert , David Norton ,building a strategy –focused organization , Ivey business journal , may/jun 2001, 65,5; ABI/INFORM global.
168. Kaplan, R. S. & Norton, D.P, " le tableau de bord prospectif " , éd ,organisation, paris , 1998.
169. Kaplan, R. S. & Norton, D.P, "The Balaced Scorecard– Measureas that Drive Performance", Harvad Business Review , 1992.
170. Kaplan, R. S. & Norton. D.P, " Having Trouble with Your Strategy Then Map it?, Harvard business review, Sep–Oct.
171. Kaplan, R. S. & Norton. D.P, "The Balanced Scorecard: Translating strategy into action". Boston, MA: Harvard Business School Press, (1996b).
172. Kaplan, R. S. & Norton. D.P, "Using the balanced scorecard as strategic management system ", Boston, MA: Harvard Business School Press , (1996a).
173. Kaplan, Robert S. , Norton, David P, " Le Tableau De Bord Prospectif ", 8ème tirage, Edition d'Organisation , Paris, 2012.
174. Kaplan, Robert S. , Norton, David P, " Le Tableau De Bord Prospectif ", 7ème tirage, Edition d'Organisation , Paris, 2010.
175. L.langlois et autres, contrôle de gestion, Berti éditions, Alger, 2008.
176. LANNING HELENE et autre, le contrôle de gestion organisation, outils et pratiques, 3ème édition, dunod, paris , 2008.
177. LANNING HELENE et autres," Le contrôle de gestion organisation et mise en œuvre", 2ème édition, dunod, paris, 2003.
178. LEBSAIRA Meriem . OUARAB Lynda. " LA CONCEPTION D'UN TABLEAU DE BORD POUR LE PILOTAGE DE LA PERFORMANCE FINANCIERE D'UNE ENTREPRISE DE GRANDE DISTRIBUTION. CAS : ARDIS SPA " Université Mohamed Khider – Biskra . Journal

- Recherches économiques et managériale – N° 21–Juin 2017 ..
https://www.asjp.cerist.dz/en/article/48335_02/05/2020
179. Leroy M., Le Tableau de Bord au Service de L'entreprise, éd. Organisation, Paris, 2001.
180. Magdalena Bochenek " BALANCED SCORECARD IN STRATEGIC MANAGEMENT PROCESS " ODERN MANAGEMENT REVIEW, MMR, vol. XXIV, 26 (1/2019), March 2019
181. Marc Ingham, Management stratégique et compétitivité, édition Deboeck Université, Belgique, 1995.
182. MEBBANI Youcef . "La Méthode ABC (Activity Based Costing) Concepts et mise en place", « Journal Stratégie et développement, Volume 2, Numéro 2, July 2012», Université MOSTAGANEM, Algérie
183. Michel Gervais , Contrôle de gestion économique, France , 7ème édition , 2000.
184. Michel Gervais, Contrôle de gestion, économique, France, 7ème édition, 2000.
185. Mohamed Amal el deen Ahmed, PhD. " Maximizing Strategic Performance Results: Adopting Balanced Scorecards and BI Tools " International Journal of Computer Applications (0975 – 8887) Volume 117 – No.10, May 2015.
186. Mohan Nair, Essentials of Balanced Scorecard, John Wiley & Sons, Inc,2004.
187. NANDINI, S., & REKHA, M, " Key Performance Indicators in Hospitality Industry On Accommodation Business Of 5 Star Hotels Of National Capital , International Journal Of Research In Tourism and Hospitality(LJRTH) , 2 (1), 2006.
188. National Cooperative Highway Research Program , Transportation Research Board, and National Research Council , "Strategic Performance Measures For State Departments of Transportation", A Handbook for CEOs and Executives", Trans Tech Management Inc , June 2003.
189. Oualid MERAGHNI and others, " Customer Profitability Analysis Through Activity-Based Costing Approach in the Algerian Telecom Sector,

- A Field Study", The National Forum: Citizenship Culture in Algeria: Reality and Establishment , Volume 07, Number 01, 2021.
190. P.MEVILLEC, LA GESTION SIMULTANEE DES COUTS ET DE LA VALEUR – www.iae.univ-nantes.fr.
191. Paul R. Niven, "BALANCED SCORECARD STEP-BY-STEP (Maximizing Performance and Maintaining Results), John Wiley & Sons, Inc, New York, 2002.
192. Pitts R. & Lei D. , "Strategic Management", Building & Sustaining Competitive Advantage West Pub ,USA , 1996.
193. Rafika BOURAIB née BOUROKBA . " Tableaux de Bord, Outils de Pilotage de Mesure et d'Evaluation de la Performance de l'Entreprise Cas Pratique NAFTAL". Mémoire De Magistère. Université .Mouloud Mammeri Tizi-Ouzou (UMMTO) . Algérie . 2015 .
194. Robin Cooper , A Structured Approach to Implementing ABC , Accountancy Review, Vol 107, Issue 1174 , 1991.
195. Roger AIM , 100 questions pour comprendre et agir indicateurs et tableaux de bord , afnor , France 2011.
196. SAHRAOUI Fatma Zahra. "Theoretical study of SMEs performance and dashboards specifications" Colloque national PORTÉE et LIMITES DU CONTRÔLE DE GESTION DANS LES PME ESC - Pôle Universitaire Koléa Le 24 juin 2018
197. Said AOUAISSI, La mise en place d'un tableau de bord de gestion au service de l'urgence de l'hôpital Haut-Richelieu – Rouville, Rapport de stage présenté à l'ENAP, Université du Québec, Montréal, Canada, 2010.
198. Shirin Mirdamadi, et autre, Modèle de coût pour l'évaluation des processus d'inspection (contrôle de conformité et suivi de fabrication) , Institut supérieur de mécanique de Paris , QUALITA' 2015, Mar 2015, Nancy, France. fihal-01149794.
199. Simon ALCOUFFE et autres . " La faible diffusion des innovations en contrôle de gestion est-elle vraiment paradoxale ? Une méta-analyse du lien entre diversité des produits et adoption de la méthode ABC", Comptabilité –

- Contrôle – Audit / Tome 25 – Volume 1 – Avril 2019 (p. 133 à 164)
<https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-02124677/> 09/05/2020.
200. Simons, Robert " Performance Measurement and Control 37 for Implement Strategy ", Addison Wesley, Prentice-Hall Inc., New Jersey, USA, 2000.
201. Stephen Chintengo. " An evaluation of performance using the balanced scorecard model for the university of Malawis polytechnic " African Journal of Business Management, ISSN 1993-8233, Vol. 11(4), 28 February, <https://www.researchgate.net/publication/316000254> 7/08/2019.
202. Stone Shertzer , Fundamentals of guidance , 4th ed, Houghton New York, Mc Gram-Hill company , 1981.
203. Sushil , Kanika T. Bhal ,Surya Prakash Singh , " Managing Flexibility : People, Process ,Technology and Business.(Flexible System management)", Springer, 2016.
204. VIANDIER.R et TISSOT.F et MASSOT.P, " Le tableau de bord du directeur comptable", revue banque, février 2009.
205. Wheelen ,Thomas L, Hunger, J. David , " Strategic Management and Business Policy", 12 ed , Pearson Education , Inc , Prentice Hall ,New Jersey, USA, 2010.
206. Wheelen ,Thomas L, Hunger, J. David , " Strategic Management and Business Policy", 12 ed , Pearson Education , Inc , Prentice Hall ,New Jersey, USA, 2010.
207. Xavier BOUIN & François- Xavier SIMON, « Les Nouveaux visages du contrôle du Gestion » Outils et comportements, DUNOD, Paris, 2002.

III. المواقع الإلكترونية:

208. <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-01149794/document> 02/07/2021
209. https://kupdf.net/download/comptabilite-analytique-alain-boutat-support-de-courspdf_59dd47db08bbc54910e65f42_pdf 09/07/2021
210. <https://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.424.2510&rep=rep1&type=pdf> 12/07/2021

211. <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/7285> 11/05/2020
212. <https://www.researchgate.net/publication/277905782> 24/08/2019
213. [https://dl.ummtto.dz/bitstream/handle/ummtto/1478/Th%C3%A8se%20Tableau%20de%20Bord%20naftaL.pdf?](https://dl.ummtto.dz/bitstream/handle/ummtto/1478/Th%C3%A8se%20Tableau%20de%20Bord%20naftaL.pdf) 01/05/2020 .
214. <https://www.researchgate.net/search.Search.html?type=publication&query=Balanced> . 25/08/2019
215. <https://www.researchgate.net/publication/329371070> 03/05/2020
216. <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/94743> 10/05/2020
217. <https://www.researchgate.net/publication/333507804> 26/08/2019 .
218. <http://arionline.uitm.edu.my/ojs/index.php/APMAJ/article/view/922>
05/05/2020
219. <https://www.researchgate.net/publication/335626029> 29/04/2020 .

الملاحق

الملحق 01: نموذج للمقابلة لعمال المؤسسة

مؤسسة

المقر

بطاقة فنية على المؤسسة

تفيد هذه البطاقة الباحث في دراسة المؤسسة من عدة جوانب ، وربطها بالإستبيان الذي تم توزيعه ، على الأدارتين العليا والوسطى للمؤسسة ، وتقييد الباحث في بحثه بملتزمه بكل مبادئ السرية التامة و الأمانة العلمية بما يكفل عدم الكشف عن آرائكم المسجلة ، واستخدامها في نطاق البحث العلمي

1. معلومات تخص المحور المالي للمؤسسة :

| 2022 | 2021 | 2020 | 2019 | 2018 | |
|------|------|------|------|------|---|
| | | | | | CHIFFRE D'AFFAIRE |
| | | | | | TOTALE GENERAL ACTIF |
| | | | | | BENIFCE |
| | | | | | TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES |

2. معلومات تخص المحور (العملاء) للمؤسسة :

| 2022 | 2021 | 2020 | 2019 | 2018 | |
|------|------|------|------|------|----------------------|
| | | | | | NOMBRE DE CLIENTS |

3. معلومات تخص المحور العمليات الداخلية للمؤسسة :

| 2022 | 2021 | 2020 | 2019 | 2018 | |
|------|------|------|------|------|-------------------------------|
| | | | | | CONSOMATION DE L'EXERCICES |
| | | | | | SOLDE DE Stocks |
| | | | | | Ventes et produits annexes |

4. معلومات تخص المحور التعلم والنمو للمؤسسة :

| 2022 | 2021 | 2020 | 2019 | 2018 | |
|------|------|------|------|------|---------------------------|
| | | | | | NOMBRE DE CADRES |
| | | | | | NOMBRE DE TRAVAILLEURS |

الملحق 02 : نموذج الإستبيان باللغة العربية .

جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي



كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم المالية و المحاسبية

تخصص: تدقيق ومراقبة التسيير

فرع: علوم التسيير

رسالة الاستبيان

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته : بعد التحية والتقدير ، - سيدي المحترم ، سيديتي المحترمة - يقوم الباحث بإعداد دراسة ميدانية استكمالا لمتطلبات الحصول على شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير بجامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي تحت عنوان:

مساهمة الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير في تقييم الأداء الإستراتيجي للمؤسسة

- دراسة لعينة من المؤسسات الاقتصادية -

يمثل هذا الاستبيان أحد الجوانب المهمة والمساعدة في البحث، ويهدف إلى دراسة آراء متخذي القرار داخل الجمع، والعمل على توضيح أثر تطبيق كل من الأداتين المدجتين التكاليف على أساس النشاط (ABC) و بطاقة الأداء المتوازن (BSC) لقياس الأداء الإستراتيجي للمجموعة من المؤسسات الاقتصادية على ثلاث أحجام من المستويات (الكبرى ، المتوسطة ، الصغرى) للإلمام أكثر بالموضوع وتقريبه للواقع ، حيث تم اختيار الباحث المؤسسات الإنتاجية باعتبارها أكثر فاعلية وتأثيرا في المنظومة الاقتصادية محليا ووطنيا ، من خلال إبراز التكامل الفعال بين الأداتين في ترشيد القرارات المالية وتحسين مستويات الأداء الإستراتيجي .

ويقصد بالتقييم المتوازن للأداء هو تحويل غاية المنظمة واستراتيجياتها إلى مجموعة أساسية من مقاييس الأداء، ولذلك فإن هذا الأسلوب لا يركز فقط على المقاييس المالية، بل يتضمن محاور مختلفة يمثل كل منها محركا من محركات الأداء لتلك الأهداف، ويعمل الأسلوب على قياس أداء المنظمة من خلال حركة التوازن بين الأبعاد الخمسة الأساسية ، حيث يقوم بوصول الرؤية والإستراتيجية بهذه الأبعاد .

وتتقيد الباحث في بحثه بالتزامه بكل مبادئ السرية التامة والأمانة العلمية بما يكفل عدم الكشف عن آرائكم المسجلة ، واستخدامها في نطاق البحث العلمي .

وفي الأخير تقبلوا مني أسمي آيات التقدير والاحترام. وشكر موصول لكم

الباحث: حمزة بن عمر

القسم الأول : معلومات الديمغرافيا للجنة المدروسة :

يتم تخصيص هذا الجزء في الوصف الديمغرافي للجنة المدروسة، والرجاء وضع علامة (x) أمام الإجابة المناسبة:

1 -الجنس:

ذكر - - أنثى

2 -العمر:

من 20 سنة إلى 25 سنة - من 35 سنة إلى 44 سنة
من 26 سنة إلى 34 سنة - أكبر من 45 سنة

3 -المنطقة الوظيفية:

المدير - - عضو مجلس الإدارة
المديرين الفرعيين - - رئيس مصلحة
المدقق المالي - - وظائف أخرى

4 -المؤهل العلمي:

دكتوراه - - ماجستير
الليسانس - - شهادات ماستر 01 02
شهادة تقني سامي - - شهادات أخرى

5 -الخبرة المهنية:

أقل من 05 سنوات - من 06 سنوات إلى 10 سنوات
من 11 سنة إلى 15 سنة - من 16 سنة إلى 20 سنة
أكثر من 25 سنة

6 -مؤسسة العمل :

SONATRACH - HALLIBURNTON -
SARL BAKKAR - SARL G.M.S .-
SARL Biscofruits - SARL SOUFIA-

القسم الثاني :

ينقسم هذا القسم إلى محورين كما يلي :

المحور الأول : مدى التزام تطبيق الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير

ينقسم هذا المحور إلى خمس متغيرات أساسية ، مقسمة حسب مؤشرات القياس لدى بطاقة الأداء المتوازن ، حيث يحتوي على خمسة وثلاثون سؤالاً مقسمة إلى خمسة محاور كل محور مقسم إلى سبعة فقرات ، تستهدف متخذي القرار في الجمع الإدارة العليا والوسطى مثلا : (المدير، المديرين الفرعيين، المدقق المالي، أعضاء مجلس الإدارة، رؤساء المصالح.....)، ويهدف هذا الاستبيان من خلال أسئلته إلى تقدير مدى التزام المؤسسات في تطبيقها للأداتين . والرجاء وضع علامة (X) أمام الإجابة المناسبة :

المتغير الأول : تطبيق البعد المالي :

| الرقم | الفقرة | أوافق بشدة | أوافق | محايد | لا أوافق بشدة | لا أوافق بشدة |
|-------|--|------------|-------|-------|---------------|---------------|
| 01 | تحرص المؤسسة في نظامها المالي والمحاسبي على إستخدام النظام المحاسبي الجديد IFRS. | | | | | |
| 02 | يعتبر مقياس تحقيق قيمة مضافة اقتصادياً مقياساً استراتيجياً تسعى إدارة الشركة إلى تحقيقه أثناء العمل. (القيمة الاقتصادية المضافة= صافي الدخل قبل الضرائب- تكلفة رأس المال المستثمر) | | | | | |
| 03 | تعمل الإدارة على زيادة المبيعات من خلال الخدمات المتنوعة عبر الدخول في مجالات جديدة وأسواق جديدة . | | | | | |
| 04 | تقوم المؤسسة بتحديد الأهداف المالية المراد تحقيقها أو الوصول إليها مسبقاً من خلال خطة مدروسة ، دون الزيادة في التكاليف . | | | | | |
| 05 | تعتمد المؤسسة على تمويل مشاريعها من أموالها الخاصة و عدم اللجوء إلى التمويل الخارجي مثل القروض القصيرة وطويلة الأجل | | | | | |
| 06 | تهدف الإدارة إلى زيادة ثروتها من خلال تحقيق عوائد حقيقية على الاستثمار.(معدل العائد على الاستثمار = (صافي الربح بعد الفوائد والضرائب /صافي الأصول) * 100%) | | | | | |
| 07 | تهتم إدارة الشركة بقياس المؤشرات المتعلقة بالربحية. (هامش الربح الإجمالي = (الربح الإجمالي /المبيعات * 100%)) | | | | | |

المتغير الثاني : تطبيق البعد العملاء (الزبائن):

| الرقم | الفقرة | أوافق بشدة | أوافق | محايد | لا أوافق بشدة | لا أوافق بشدة |
|-------|---|------------|-------|-------|---------------|---------------|
| 08 | تقيس المؤسسة النمو في عدد الزبائن والذي يعبر عن قدرة الشركة على اكتساب زبائن جدد. (نسبة النمو= (عدد زبائن الشركة للسنة الحالية - عدد زبائن الشركة للسنة السابقة) / عدد زبائن الشركة للسنة السابقة) × 100% | | | | | |
| 09 | تهتم إدارة الم مؤسسة بنوعية العملاء كأساس لتعزيز المركز التنافسي . | | | | | |
| 10 | تقوم مؤسستكم بإجراء استقصاء يسمح بقياس مستوى رضا الزبائن . | | | | | |
| 11 | وضع المؤسسة شكاوى زبائنهم من الأولويات مع الإهتمام بمعالجتها . | | | | | |
| 12 | تقوم الشركة بإشراك زبائنهم في عملية تصميم المنتجات . | | | | | |
| 13 | تمتلك المؤسسة قاعدة بيانات عن زبائنهم Base de donnés | | | | | |
| 14 | يتم دراسة ومواكبة متطلبات واحتياجات العملاء بهدف الحفاظ على ولائهم . | | | | | |

المتغير الثالث : بعد العمليات الداخلية :

| الرقم | الفقرة | أوافق بشدة | أوافق | محايد | لا أوافق بشدة | لا أوافق بشدة |
|-------|---|------------|-------|-------|---------------|---------------|
| 15 | تهتم المؤسسة بقياس تكلفة المنتج لتوفير معلومات عن تكلفة مكونات المنتج والتكلفة الكلية لإنتاج المنتج . | | | | | |
| 16 | تستهدف الإدارة تخفيض التكاليف إلى أقصى حد ممكن وتحقيق أقصى فاعلية ممكنة . | | | | | |
| 17 | تحلل المؤسسة عمليات التشغيل الداخلية لتحديد مدى مساهمة كل منها في إضافة قيمة للمنتج . | | | | | |
| 18 | يتضمن مقياس إنتاجية العمليات الداخلية تقييم الوقت المطلوب لاستكمال العمليات الإنتاجية للمنتج . | | | | | |
| 19 | يعتبر عامل الوقت مهم جدا في العملية الإنتاجية ، وأي تأخر يؤثر مباشرة في جودة المنتج . | | | | | |
| 20 | تستعمل المؤسسة التكنولوجيا والتجهيزات المتطورة داخل | | | | | |

| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|
| | | | | | المؤسسة . |
| | | | | | 21 تحصلت مؤسستكم على شهادة الإيزو 9001 الخاصة بمراقبة مستوى الجودة وإدارة العمليات في الشركة. |

المتغير الرابع : بعد التعلم والنمو :

| الرقم | الفقرة | أوافق بشدة | أوافق | محايد | لا أوافق بشدة | لا أوافق بشدة |
|-------|--|------------|-------|-------|---------------|---------------|
| 22 | تقوم المؤسسة بشكل دوري باستبدال آلات أكثر حداثة محل الآلات المستخدمة القديمة . | | | | | |
| 23 | مستوى تجاوب العاملين للأوامر والإجراءات المفروض من إدارة المؤسسة ورضا العاملين على مؤسستكم . | | | | | |
| 24 | تحاول مؤسستكم بابتكار طرق ومنتجات جديدة ، وكذلك تسعى المؤسسة باستمرار بالبحث عن أسواق جدد داخل وخارج الوطن . | | | | | |
| 25 | تهتم المؤسسة بنظام محكم يوضح مهام كل مصلحة و العاملين فيها ، والتدرج في المسؤوليات . | | | | | |
| 26 | دورات تدريبية داخلية أو خارجية في المؤسسة تعمل على تنمية مهارات العاملين باستمرار . | | | | | |
| 27 | تخصص المؤسسة مصلحة خاصة بالبحث والتطوير والتنمية . | | | | | |
| 28 | تفتح مؤسستكم المجال للعاملين من أجل الإبداع والتفكير في منتجات جديدة . | | | | | |

المتغير الخامس : البعد البيئي و الإجتماعي :

| الرقم | الفقرة | أوافق بشدة | أوافق | محايد | لا أوافق بشدة | لا أوافق بشدة |
|-------|--|------------|-------|-------|---------------|---------------|
| 29 | تهتم إدارة الشركة بالجانب البيئي داخلها (مثل زرع الأشجار والزهور) وخارجها (مثل المشاركة بالحملات البيئية التحسيسية) | | | | | |
| 30 | تساهم المؤسسة في تدعيم المؤسسات الفاعلة في المجتمع المدني (جمعيات خيرية ، جمعيات كروية ، مستشفيات ، مساجد إلخ) | | | | | |
| 31 | للوصول للمنتج النهائي يؤثر العملية الإنتاجية بصفة مباشرة أو غير مباشرة في البيئة (وجود نفايات سامة ، خروج دخان كثيف للهواء ، استعمال كميات كبيرة من الماء إلخ) | | | | | |
| 32 | تهتم المؤسسة بنظام للحوافز و إعطاء مكافآت المادية والمعنوية بصفة شهرية أو سنوية والترقيات خاص بالعمال ، جراء الإجتهداد و المتابعة في العمل . | | | | | |
| 33 | تحصلت مؤسستكم على شهادة الإيزو 14001 الخاصة بمسؤوليات الشركات عن الظروف البيئية . | | | | | |
| 34 | السماح للعمال بممارسة الحق النقابي داخل المؤسسة ، وهل يوجد تفعيل لذلك | | | | | |
| 35 | في كل سنة تساهم المؤسسة في إرسال أحد عمالها إلى أداء مناسك العمرة أو الحج عن طريق القرعة ، تقام مرة كل سنة على الأقل . | | | | | |

المحور الثاني : قياس وتقييم الأداء للمؤسسات :

حيث يحتوي هذا المحور على فقرة واحدة تضم سبعة أسئلة ، كلها تتحدث عن ترشيد القرارات المالية وغير المالية وفعاليتها لقياس الأداء الإستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية، ومدى انعكاسها على تحسين الأداء الإستراتيجي للمؤسسات ، ومن ثم الحكم على تحسين الأداء الكلي، لذي عمد الباحث إلى تبيين في المحور الأول ضمن الأسئلة المطروحة على متخذي القرارات الكيفية التي يتم من خلالها ترشيد القرارات المالية وتفعيلها داخله ، من خلال تتبع مؤشرات وكيفية حسابها ومقارنة سنوات فترة الدراسة مع بعضها البعض، ونرجو من القارئ وضع علامة (x) أمام الإجابة المناسبة.

المتغير الأول: قياس الأداء الإستراتيجي للمؤسسة :

| الرقم | الفقرة | أوافق بشدة | أوافق | محايد | لا أوافق | لا أوافق بشدة |
|-------|--|------------|-------|-------|----------|---------------|
| 36 | وضع المؤسسة أدوات وطرق لقياس الأداء الإستراتيجي للمؤسسة . | | | | | |
| 37 | تستعين المؤسسة بخبراء خارجيين (استشاريين) في مجال مراجعة وتقييم الأداء . | | | | | |
| 38 | يتم تقييم الفعالية من خلال تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمجمع يساهم في ترشيد القرارات المالية. | | | | | |
| 39 | تقيس المؤسسة ح جم الفجوة (L'écart) أي تطابق الأداء الفعلي مع الأداء المتوقع عند تقييم الأداء. | | | | | |
| 40 | تستخدم مؤسستكم المعايير المالية وغير المالية لقياس أدائها سواءا الحالي أو الأداء المستقبلي الذي تسعى للوصول إليه . | | | | | |
| 41 | تمتلك الإدارة العليا في الشركة خططاً مستقبلية لإجراء التغييرات في المؤسسة لتحسين جودة النظام الإداري | | | | | |
| 42 | تقوم المؤسسة بتنظيم دورات تكوينية داخلية أو خارجية حول التقييم الإستراتيجي . | | | | | |

الشكر موصول لكم على حسن تعاونكم معنا

الباحث: حمزة بن عمر



Université Martyr Hama Lakhdar



Faculté des sciences économiques, des sciences commerciales
et des sciences de gestion

Département des sciences financières et comptables

Filière : Sciences de Gestion

Spécialisation : audit et contrôle de gestion

Nom et Prénom:..... ، **Entreprise:**.....

message du questionnaire

La paix, la miséricorde et les bénédictions de Dieu Tout-Puissant soient sur vous : Après salutations et appréciation, – Respecté Monsieur, Respectée Madame–

Le chercheur prépare une étude de terrain pour remplir les conditions d'obtention d'un doctorat en sciences de gestion à l'Université du Martyr Hama Lakhdar à El-oeud.

sous titre :

L'apport des outils modernes de contrôle de gestion à l'évaluation de la performance stratégique de l'établissement

– Une étude d'un échantillon d'institutions économiques –

Ce questionnaire représente l'un des aspects importants et l'aide à la recherche, et vise à étudier les opinions des décideurs au sein du complexe, et de travailler à clarifier l'impact de l'application de chacun des deux outils, coûts basés sur l'activité (ABC) et tableau de bord équilibré (BSC) pour mesurer la performance stratégique du groupe d'institutions économiques, où le chercheur a sélectionné les institutions productives comme les plus efficaces et les plus influentes dans le système économique au niveau local et national, en mettant en évidence l'intégration efficace entre les deux outils dans la rationalisation des décisions financières et l'amélioration des niveaux de performance stratégique.

L'évaluation équilibrée de la performance vise à transformer l'objectif et les stratégies de l'organisation en un ensemble de mesures de performance de base. Cette méthode ne se concentre donc pas uniquement sur des mesures financières, mais comprend plutôt différents axes, dont chacun représente l'un des moteurs de performance pour La méthode fonctionne pour mesurer la performance de l'organisation à travers le mouvement Équilibre entre les cinq dimensions de base, car elle relie la vision et la stratégie à ces dimensions

Enfin, acceptez mes plus hautes expressions d'appréciation et de respect. Merci beaucoup

Chercheur : Hamza ben Omar

Première partie : Informations démographiques pour l'échantillon étudié :

Cette partie est attribuée dans la description démographique de l'échantillon étudié, et veuillez mettre un (x) devant la réponse appropriée

: **Sexe- 1**

féminin-

homme-

: **Âge- 2**

De 20 ans à 25 ans -

De 35 ans à 44 ans -

De 26 ans à 34 ans -

Plus de 45 ans -

: **Catégorie professionnelle 3**

Administrateur -

Membre du Conseil d'Administration -

Sous Directeurs -

Chef de Département -

Auditeur financier -

Autres postes -

: **Diplôme scientifique 4**

Maîtrise

Doctorat -

Certificats de maîtrise -

licence-

Autres certificats-

de technicien supérieur-

: **l'expérience professionnelle 5**

Moins de 5 ans -

de 06 ans à 10 ans -

De 11 ans à 15 ans -

De 16 ans à 20 ans -

Plus de 25 ans-

: **Fondation de travail- 6**

Halliburton-

SONATRACH -

SARL BAKKAR-

SARL G.M.S-

SARL SOUFIA-

Biscofruits-

Deuxième partie : le degré d'application des outils modernes de contrôle de gestion :

Cette partie est divisée en cinq axes principaux, répartis selon les indicateurs de mesure du tableau de bord prospectif, car elle contient trente-cinq questions réparties en cinq axes, chaque axe étant divisé en sept paragraphes, ciblant les décideurs de l'encadrement complexe, supérieur et intermédiaire, par exemple : (le directeur, les sous-directeurs, le commissaire aux comptes, les membres du conseil d'administration, les chefs de service...). Veuillez mettre un (x) devant la réponse appropriée:

Le premier axe : après les opérations internes:

| Non Convenu gravement | Non Convenu | neutre | Convenu | Convenu gravement | Paragraphe | nom |
|-----------------------|-------------|--------|---------|-------------------|---|-----|
| | | | | X | L'organisation souhaite mesurer le coût du produit pour fournir des informations sur le coût des composants du produit et le .coût total de production du produit | 01 |
| | | | | | La direction vise à réduire les coûts autant que possible et à atteindre une efficacité .maximale | 02 |
| | | | | | L'organisation analyse les processus opérationnels internes pour déterminer dans quelle mesure chacun d'eux contribue à ajouter de la valeur au .produit | 03 |
| | | | | | La mesure de la productivité des processus internes comprend une évaluation du temps nécessaire pour terminer les .processus de production du produit | 04 |
| | | | | | Le facteur temps est très important dans le processus de production, et tout retard .affecte directement la qualité du produit | 05 |
| | | | | | L'entreprise utilise une technologie et des équipements de pointe au sein de .l'entreprise | 06 |
| | | | | | Votre organisation a obtenu le certificat ISO 9001 pour le contrôle de la qualité et .la gestion des opérations dans l'entreprise | 07 |

Le deuxième axe : application de la dimension client (clients)

| Non Convenu gravement | Non Convenu | neutre | Convenu | Convenu gravement | Paragraphe | nom |
|-----------------------|-------------|--------|---------|-------------------|---|-----|
| | | | | | L'organisation mesure la croissance du nombre de clients, qui reflète la capacité de l'entreprise à acquérir de nouveaux clients. (Taux de croissance = (le nombre de clients de l'entreprise pour l'année en cours - le nombre de clients de l'entreprise pour l'année précédente) / le nombre de clients de | 01 |

| | | | | | | |
|--|--|--|--|--|---|----|
| | | | | | l'entreprise pour l'année précédente) × ((100% | |
| | | | | | La direction de l'institution se soucie de la qualité des clients comme base pour renforcer la position concurrentielle | 02 |
| | | | | | Votre organisation mène une enquête qui permet de mesurer le niveau de satisfaction de la clientèle | 03 |
| | | | | | Votre organisation mène une enquête qui permet de mesurer le niveau de satisfaction de la clientèle | 04 |
| | | | | | Votre organisation mène une enquête qui permet de mesurer le niveau de satisfaction de la clientèle | 05 |
| | | | | | La Fondation dispose d'une base de données de ses clients, Base de données | 06 |
| | | | | | Les exigences et les besoins des clients sont étudiés et suivis dans le but de les fidéliser | 07 |

Le troisième axe : après l'apprentissage et la croissance

| Non Convenu gravement | Non Convenu | neutre | Convenu | Convenu gravement | Paragraphe | nom |
|-----------------------|-------------|--------|---------|-------------------|---|-----|
| | | | | | L'institution remplace périodiquement les anciennes machines d'occasion par des machines plus modernes | 01 |
| | | | | | Le niveau de réponse des employés aux ordres et procédures imposés par la direction de l'établissement et la satisfaction des travailleurs de votre établissement | 02 |
| | | | | | Votre organisation essaie d'innover de nouvelles méthodes et de nouveaux produits, ainsi que l'organisation est constamment à la recherche de nouveaux marchés à l'intérieur et à l'extérieur du pays | 03 |
| | | | | | L'institution est soucieuse d'un système serré qui clarifie les tâches de chaque service et de ses employés, et la gradation des responsabilités | 04 |
| | | | | | Des formations internes ou | 05 |

| | | | | | | |
|--|--|--|--|--|---|----|
| | | | | | externes à l'institution qui développent en permanence les .compétences des collaborateurs | |
| | | | | | Votre organisation ouvre la voie aux travailleurs à la créativité et à la .réflexion sur de nouveaux produits | 06 |
| | | | | | Votre organisation ouvre la voie aux travailleurs à la créativité et à la .réflexion sur de nouveaux produits | 07 |

Le quatrième axe : l'application de la dimension financière

| Non Convenu gravement | Non Convenu | neutre | Convenu | Convenu gravement | Paragraphe | Nom |
|-----------------------|-------------|--------|---------|-------------------|---|-----|
| | | | | | La Fondation tient à utiliser dans son système financier et comptable le .nouveau système comptable IFRS | 01 |
| | | | | | La mesure de la réalisation de la valeur ajoutée économique est une mesure stratégique que la direction de l'entreprise cherche à atteindre pendant le travail. (Valeur économique ajoutée = résultat net avant impôts - coût du capital (investi | 02 |
| | | | | | La direction travaille à augmenter les ventes par le biais de divers services en entrant dans de nouveaux domaines et de nouveaux marchés. Une mesure de valeur ajoutée économique est considérée comme une mesure stratégique que la direction de l'entreprise cherche à atteindre pendant le travail. (Valeur économique ajoutée = résultat net avant impôts - coût du capital (investi | 03 |
| | | | | | L'établissement détermine à l'avance les objectifs financiers à atteindre ou à atteindre grâce à un plan mûrement .réfléchi, sans augmenter les coûts | 04 |
| | | | | | La Fondation s'appuie sur le financement de ses projets sur ses fonds propres et non sur le recours à des financements externes tels que des prêts à court et à long terme | 05 |
| | | | | | La direction vise à accroître son patrimoine en réalisant de réels retours sur investissement. (Taux de retour sur investissement = (bénéfice net après intérêts et impôts / actif (*net) 100% | 06 |

| | | | | | | |
|--|--|--|--|--|---|----|
| | | | | | La direction de l'entreprise est intéressée par la mesure d'indicateurs liés à la rentabilité Marge bénéficiaire brute = (bénéfice brut / *ventes) 100% | 07 |
|--|--|--|--|--|---|----|

Le cinquième axe : la dimension environnementale et sociale

| Non Convenu gravement | Non Convenu | neutre | Convenu | Convenu gravement | Paragraphe | Nom |
|-----------------------|-------------|--------|---------|-------------------|--|-----|
| | | | | | La direction de l'entreprise se soucie de l'aspect environnemental à l'intérieur (comme la plantation d'arbres et de fleurs) et à l'extérieur (comme la participation à des campagnes de sensibilisation à l'environnement) | 01 |
| | | | | | La Fondation contribue au renforcement des institutions actives de la société civile (associations caritatives, associations sphériques, (.hôpitaux, mosquées, etc | 02 |
| | | | | | Afin d'atteindre le produit final, le processus de production affecte directement ou indirectement l'environnement (la présence de déchets toxiques, le dégagement de fumée lourde dans l'air, l'utilisation (.de grandes quantités d'eau ... etc | 03 |
| | | | | | L'institution est intéressée par un système d'incitations et donnant des récompenses matérielles et morales sur une base mensuelle ou annuelle et des promotions pour les travailleurs, en raison de la diligence .et de la persévérance dans le travail | 04 |
| | | | | | Votre organisation a obtenu la certification ISO 14001 pour la responsabilité d'entreprise pour les .conditions environnementales | 05 |
| | | | | | Permettre aux travailleurs d'exercer le droit syndical au sein de l'établissement, et y a-t-il une ? activation pour cela | 06 |
| | | | | | Chaque année, l'établissement contribue à envoyer un de ses ouvriers effectuer les rituels de la Omra ou du Hajj par tirage au sort, .qui ont lieu au moins une fois par an | 07 |

La troisième partie : Mesurer et évaluer la performance stratégique des institutions

Il contient un paragraphe qui comprend sept questions, qui traitent toutes de la rationalisation des décisions financières et non financières et de leur efficacité dans la mesure de la performance stratégique des institutions économiques, et de l'étendue de leur réflexion sur l'amélioration de la performance stratégique des institutions, et puis juger de l'amélioration de la performance globale, ce que le chercheur a cherché à préciser dans le premier axe au sein des questions Ce qui est présenté aux décideurs est la méthode par laquelle les décisions financières sont rationalisées et activées en son sein, en suivant ses indicateurs et comment les calculer et comparer les années de la période d'étude entre elles, et nous demandons au lecteur de mettre une marque (x) devant la réponse appropriée.

Le premier axe : Mesurer la (future) performance stratégique de l'institution

| Non Convenu gravement | Non Convenu | neutre | Convenu | Convenu gravement | Paragraphe | Nom |
|-----------------------|-------------|--------|---------|-------------------|--|-----|
| | | | | | L'organisation a développé des outils et des méthodes pour mesurer la performance stratégique (future) de l'organisation. | 01 |
| | | | | | L'organisation fait appel à des experts externes (consultants) dans le domaine de l'examen et de l'évaluation des performances. | 02 |
| | | | | | L'efficacité est évaluée par l'atteinte des objectifs stratégiques (futurs) de la collectivité et contribue à la rationalisation des décisions financières . | 03 |
| | | | | | L'établissement mesure la taille de l'écart (L'écart), c'est-à-dire que la performance réelle correspond à la performance attendue lors de l'évaluation de la performance. | 04 |
| | | | | | Votre organisation utilise des critères financiers et non financiers pour mesurer sa performance actuelle ou la performance future qu'elle cherche à atteindre. | 05 |
| | | | | | La haute direction de l'entreprise a des plans futurs pour apporter des changements dans l'organisation afin d'améliorer la qualité du système administratif | 06 |
| | | | | | La Fondation organise des formations internes ou externes sur l'évaluation stratégique. | 07 |

**Merci beaucoup pour votre aimable coopération avec nous Chercheur :
Hamza ben Omar.**

الملحق 04 : مخرجات برنامج spss .

جداول الصدق والثبات:

Corrélations

| | | متوسط الدرجة الكلية | متوسط البعد المالي | متوسط بعد العملاء | متوسط بعد العمليات الداخلية | متوسط بعد التعلم النمو | متوسط البعد البيئي والاجتماعي | متوسط قياس الأداء الإستراتيجي للمؤسسة |
|---------------------------------------|--|----------------------|----------------------|----------------------|-----------------------------|------------------------|-------------------------------|---------------------------------------|
| متوسط الدرجة الكلية | Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N | 1 .000 30 | .659** .000 30 | .624** .000 30 | .724** .000 30 | .605** .000 30 | .746** .000 30 | .619** .000 30 |
| متوسط البعد المالي | Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N | .659** .000 30 | 1 .000 30 | .999** .000 30 | .989** .000 30 | .025 .897 30 | .230 .221 30 | .156 .410 30 |
| متوسط بعد العملاء | Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N | .624** .000 30 | .999** .000 30 | 1 .000 30 | .989** .000 30 | .029 .877 30 | .235 .211 30 | .160 .397 30 |
| متوسط بعد العمليات الداخلية | Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N | .724** .000 30 | .989** .000 30 | .989** .000 30 | 1 .000 30 | .138 .467 30 | .331 .074 30 | .202 .285 30 |
| متوسط بعد التعلم النمو | Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N | .605** .000 30 | .025 .897 30 | .029 .877 30 | .138 .467 30 | 1 .000 30 | .916** .000 30 | .348 .059 30 |
| متوسط البعد البيئي والاجتماعي | Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N | .746** .000 30 | .230 .221 30 | .235 .211 30 | .331 .074 30 | .916** .000 30 | 1 .000 30 | .480** .007 30 |
| متوسط قياس الأداء الإستراتيجي للمؤسسة | Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N | .619** .000 30 | .156 .410 30 | .160 .397 30 | .202 .285 30 | .348 .059 30 | .480** .007 30 | 1 .007 30 |

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| .812 | 7 |

Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| .790 | 7 |

Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| .851 | 7 |

Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| .778 | 7 |

Reliability Statistics

| | |
|------------------|------------|
| Cronbach's Alpha | N of Items |
| .864 | 7 |

Reliability Statistics

| | |
|------------------|------------|
| Cronbach's Alpha | N of Items |
| .787 | 7 |

Reliability Statistics

| | |
|------------------|------------|
| Cronbach's Alpha | N of Items |
| .866 | 42 |

جداول خصائص عينة الدراسة:**الجنس**

| | Fréquence | Pourcentage | Pourcentagevali de | Pourcentagecu mulé |
|------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide ذكر | 129 | 94.2 | 94.2 | 94.2 |
| أنثى | 8 | 5.8 | 5.8 | 100.0 |
| Total | 137 | 100.0 | 100.0 | |

الفئة الوظيفية

| | Fréquence | Pourcentage | Pourcentagevali de | Pourcentagecu mulé |
|----------------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide المدير الفرعي | 4 | 2.9 | 2.9 | 2.9 |
| المدقق المالي | 10 | 7.3 | 7.3 | 10.2 |
| عضو مجلس الإدارة | 89 | 65.0 | 65.0 | 75.2 |
| رئيس مصلحة | 34 | 24.8 | 24.8 | 100.0 |
| Total | 137 | 100.0 | 100.0 | |

المؤهل العلمي

| | Fréquence | Pourcentage | Pourcentagevali de | Pourcentagecu mulé |
|----------------|-----------|-------------|-----------------------|-----------------------|
| Valide ماجستير | 22 | 16.1 | 16.1 | 16.1 |
| ماسنجر | 32 | 23.4 | 23.4 | 39.4 |
| لليسانس | 8 | 5.8 | 5.8 | 45.3 |
| تقني سامي | 75 | 54.7 | 54.7 | 100.0 |
| Total | 137 | 100.0 | 100.0 | |

المؤسسة

| | Fréquence | Pourcentage | Pourcentagevali de | Pourcentagecu mulé |
|------------------|-----------|-------------|-----------------------|-----------------------|
| Valide HALLIBURN | 30 | 21.9 | 21.9 | 21.9 |
| SONATRAC | 23 | 16.8 | 16.8 | 38.7 |
| G M S SARL | 25 | 18.2 | 18.2 | 56.9 |
| SARL BAKKAR | 21 | 15.3 | 15.3 | 72.3 |
| SARL SOUFIA | 18 | 13.1 | 13.1 | 85.4 |
| BISCOFRUITS | 20 | 14.6 | 14.6 | 100.0 |
| Total | 137 | 100.0 | 100.0 | |

العمر

| | Fréquence | Pourcentage | Pourcentagevali de | Pourcentagecu mulé |
|-------------------------|-----------|-------------|-----------------------|-----------------------|
| Valide من 20 إلى 25 سنة | 14 | 10.2 | 10.2 | 10.2 |
| من 26 إلى 34 سنة | 12 | 8.8 | 8.8 | 19.0 |
| من 35 إلى 44 سنة | 52 | 38.0 | 38.0 | 56.9 |
| أكبر من 45 سنة | 59 | 43.1 | 43.1 | 100.0 |
| Total | 137 | 100.0 | 100.0 | |

الخبرة المهنية

| | Fréquence | Pourcentage | Pourcentagevali de | Pourcentagecu mulé |
|-----------------------|-----------|-------------|-----------------------|-----------------------|
| Valide أقل من 5 سنوات | 11 | 8.0 | 8.0 | 8.0 |
| من 6 إلى 10 سنوات | 19 | 13.9 | 13.9 | 21.9 |
| من 11 إلى 15 سنة | 84 | 61.3 | 61.3 | 83.2 |
| من 16 إلى 20 سنة | 11 | 8.0 | 8.0 | 91.2 |
| أكثر من 20 سنة | 12 | 8.8 | 8.8 | 100.0 |
| Total | 137 | 100.0 | 100.0 | |

جداول المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد الدراسة :

Statistiques descriptives

| | N | Moyenne | Ecart type |
|--|----|---------|------------|
| متوسط البعد المالي | 30 | 3.9667 | 1.42595 |
| متوسط بعد العملاء | 30 | 3.9571 | 1.42667 |
| متوسط بعد العمليات الداخلية | 30 | 3.7714 | 1.23382 |
| متوسط بعد التعلم والنمو | 30 | 2.2571 | 1.22856 |
| متوسط البعد البيئي الاجتماعي | 30 | 3.0619 | .81737 |
| متوسط معدل التزمت تطبيقاً لأدوات التحديث لمراقبة التسيير | 30 | 3.4029 | .95919 |
| N valide (liste) | 30 | | |

Statistiques descriptives

| | N | Moyenne | Ecart type |
|---------------------------------------|----|---------|------------|
| 1- الأداء الإستراتيجي للمؤسسة | 30 | 3.10 | 1.561 |
| 2- الأداء الإستراتيجي للمؤسسة | 30 | 3.33 | 1.493 |
| 3- الأداء الإستراتيجي للمؤسسة | 30 | 2.83 | 1.642 |
| 4- الأداء الإستراتيجي للمؤسسة | 30 | 3.17 | 1.464 |
| 5- الأداء الإستراتيجي للمؤسسة | 30 | 3.03 | 1.608 |
| 6- الأداء الإستراتيجي للمؤسسة | 30 | 3.10 | 1.605 |
| 7- الأداء الإستراتيجي للمؤسسة | 30 | 3.93 | 1.437 |
| متوسط قياس الأداء الإستراتيجي للمؤسسة | 30 | 3.2143 | 1.27154 |
| N valide (liste) | 30 | | |

Statistiques descriptives

| | N | Moyenne | Ecart type |
|--|----|---------|------------|
| متوسط البعد المالي | 23 | 3.8696 | 1.32474 |
| متوسط بعد العملاء | 23 | 3.8696 | 1.32474 |
| متوسط بعد العمليات الداخلية | 23 | 3.8571 | 1.15818 |
| متوسط بعد التعلم والنمو | 23 | 3.7826 | 1.53613 |
| متوسط البعد البيئي الاجتماعي | 23 | 3.7143 | 1.34702 |
| متوسط معدل التزمت تطبيقاً لأدوات التحديث لمراقبة التسيير | 23 | 3.8186 | .98661 |
| N valide (liste) | 23 | | |

Statistiques descriptives

| | N | Moyenne | Ecart type |
|---------------------------------------|----|---------|------------|
| 1- الأداء الإستراتيجي للمؤسسة | 23 | 3.30 | 1.428 |
| 2- الأداء الإستراتيجي للمؤسسة | 23 | 3.37 | 1.346 |
| 3- الأداء الإستراتيجي للمؤسسة | 23 | 3.23 | 1.420 |
| 4- الأداء الإستراتيجي للمؤسسة | 23 | 3.33 | 1.466 |
| 5- الأداء الإستراتيجي للمؤسسة | 23 | 3.27 | 1.188 |
| 6- الأداء الإستراتيجي للمؤسسة | 23 | 3.30 | 1.428 |
| 7- الأداء الإستراتيجي للمؤسسة | 23 | 3.87 | 1.325 |
| متوسط قياس الأداء الإستراتيجي للمؤسسة | 23 | 3.3851 | 1.26933 |
| N valide (liste) | 23 | | |

Statistiques descriptives

| | N | Moyenne | Ecart type |
|--|----|---------|------------|
| متوسط البعد المالي | 25 | 4.2457 | 1.14399 |
| متوسط بعد العملاء | 25 | 4.2229 | 1.18385 |
| متوسط بعد العمليات الداخلية | 25 | 4.2114 | 1.01445 |
| متوسط بعد التعلم والنمو | 25 | 3.9600 | 1.30639 |
| متوسط البعد البيئي الاجتماعي | 25 | 3.9829 | 1.13937 |
| متوسط معدل التزام تطبيق الأدوات الحديثة لمرافق التشغيل | 25 | 4.1246 | .91190 |
| N valide (liste) | 25 | | |

Statistiques descriptives

| | N | Moyenne | Ecart type |
|---------------------------------------|----|---------|------------|
| 1- الأداء الإستراتيجي للمؤسسة | 25 | 4.12 | 1.269 |
| 2- الأداء الإستراتيجي للمؤسسة | 25 | 4.18 | 1.234 |
| 3- الأداء الإستراتيجي للمؤسسة | 25 | 4.06 | 1.255 |
| 4- الأداء الإستراتيجي للمؤسسة | 25 | 4.26 | 1.290 |
| 5- الأداء الإستراتيجي للمؤسسة | 25 | 4.14 | 1.199 |
| 6- الأداء الإستراتيجي للمؤسسة | 25 | 4.27 | 1.190 |
| 7- الأداء الإستراتيجي للمؤسسة | 25 | 4.20 | 1.225 |
| متوسط قياس الأداء الإستراتيجي للمؤسسة | 25 | 4.1757 | 1.10786 |
| N valide (liste) | 25 | | |

Statistiques descriptives

| | N | Moyenne | Ecart type |
|--|----|---------|------------|
| متوسط البعد المالي | 21 | 4.9048 | .30079 |
| متوسط بعد العملاء | 21 | 4.0340 | 1.23875 |
| متوسط بعد العمليات الداخلية | 21 | 3.0000 | 1.04491 |
| متوسط بعد التعلم والنمو | 21 | 4.1973 | 1.18535 |
| متوسط البعد البيئي الاجتماعي | 21 | 4.2449 | 1.00827 |
| متوسط مدد التزامت تطبيق الأدوات الحديثة لمرافقة التسبيير | 21 | 4.0762 | .61864 |
| N valide (liste) | 21 | | |

Statistiques descriptives

| | N | Moyenne | Ecart type |
|---------------------------------------|----|---------|------------|
| 1- الأداء الإستراتيجي للمؤسسة | 21 | 4.48 | .928 |
| 2- الأداء الإستراتيجي للمؤسسة | 21 | 4.46 | .946 |
| 3- الأداء الإستراتيجي للمؤسسة | 21 | 4.40 | .933 |
| 4- الأداء الإستراتيجي للمؤسسة | 21 | 4.48 | .928 |
| 5- الأداء الإستراتيجي للمؤسسة | 21 | 4.58 | .912 |
| 6- الأداء الإستراتيجي للمؤسسة | 21 | 4.57 | .746 |
| 7- الأداء الإستراتيجي للمؤسسة | 21 | 2.38 | 1.024 |
| متوسط قياس الأداء الإستراتيجي للمؤسسة | 21 | 4.1905 | .72186 |
| N valide (liste) | 21 | | |

Statistiques descriptives

| | N | Moyenne | Ecart type |
|--|----|---------|------------|
| متوسط البعد المالي | 18 | 4.5079 | .95420 |
| متوسط بعد العملاء | 18 | 3.9048 | 1.36936 |
| متوسط بعد العمليات الداخلية | 18 | 2.1667 | .27826 |
| متوسط بعد التعلم والنمو | 18 | 2.4365 | 1.31157 |
| متوسط البعد البيئي الاجتماعي | 18 | 3.0556 | .90103 |
| متوسط مدد التزامت تطبيق الأدوات الحديثة لمرافقة التسبيير | 18 | 3.2143 | .62813 |
| N valide (liste) | 18 | | |

Statistiques descriptives

| | N | Moyenne | Ecart type |
|---------------------------------------|----|---------|------------|
| 1- الأداء الإستراتيجي للمؤسسة | 18 | 2.56 | 1.042 |
| 2- الأداء الإستراتيجي للمؤسسة | 18 | 3.00 | 1.138 |
| 3- الأداء الإستراتيجي للمؤسسة | 18 | 2.56 | 1.042 |
| 4- الأداء الإستراتيجي للمؤسسة | 18 | 2.72 | 1.018 |
| 5- الأداء الإستراتيجي للمؤسسة | 18 | 2.39 | 1.290 |
| 6- الأداء الإستراتيجي للمؤسسة | 18 | 1.94 | 1.211 |
| 7- الأداء الإستراتيجي للمؤسسة | 18 | 2.50 | 1.249 |
| متوسط قياس الأداء الإستراتيجي للمؤسسة | 18 | 2.5238 | .81992 |
| N valide (liste) | 18 | | |

Statistiques descriptives

| | N | Moyenne | Ecart type |
|---|----|---------|------------|
| متوسط البعد المالي | 20 | 4.4143 | .76004 |
| متوسط بعد العملاء | 20 | 3.6643 | 1.48119 |
| متوسط بعد العمليات الداخلية | 20 | 1.9500 | .25502 |
| متوسط بعد التعلم والنمو | 20 | 1.6214 | .21875 |
| متوسط البعد البيئي الاجتماعي | 20 | 2.6357 | .27214 |
| متوسط مدلول التطبيق للأدوات الحديثة لمراقبة التنسيب | 20 | 2.8571 | .31271 |
| N valide (liste) | 20 | | |

Statistiques descriptives

| | N | Moyenne | Ecart type |
|---------------------------------------|----|---------|------------|
| 1- الأداء الإستراتيجي للمؤسسة | 20 | 1.95 | .510 |
| 2- الأداء الإستراتيجي للمؤسسة | 20 | 2.90 | .852 |
| 3- الأداء الإستراتيجي للمؤسسة | 20 | 1.65 | .671 |
| 4- الأداء الإستراتيجي للمؤسسة | 20 | 2.35 | .988 |
| 5- الأداء الإستراتيجي للمؤسسة | 20 | 2.10 | .553 |
| 6- الأداء الإستراتيجي للمؤسسة | 20 | 1.85 | .587 |
| 7- الأداء الإستراتيجي للمؤسسة | 20 | 2.95 | 1.432 |
| متوسط قياس الأداء الإستراتيجي للمؤسسة | 20 | 2.2500 | .34646 |
| N valide (liste) | 20 | | |

Statistiques descriptives

| | N | Moyenne | Ecart type |
|---|-----|---------|------------|
| 1 - بعد العملاء | 137 | 3.88 | 1.422 |
| 2 - بعد العملاء | 137 | 3.91 | 1.414 |
| 3 - بعد العملاء | 137 | 4.09 | 1.286 |
| 4 - بعد العملاء | 137 | 3.94 | 1.338 |
| 5 - بعد العملاء | 137 | 4.03 | 1.272 |
| 6 - بعد العملاء | 137 | 3.96 | 1.363 |
| 7 - بعد العملاء | 137 | 3.87 | 1.459 |
| متوسط بعد العملاء | 137 | 3.9531 | 1.32663 |
| 1 - بعد العمليات الداخلية | 137 | 3.46 | 1.345 |
| 2 - بعد العمليات الداخلية | 137 | 3.08 | 1.632 |
| 3 - بعد العمليات الداخلية | 137 | 3.30 | 1.437 |
| 4 - بعد العمليات الداخلية | 137 | 3.25 | 1.499 |
| 5 - بعد العمليات الداخلية | 137 | 3.24 | 1.551 |
| 6 - بعد العمليات الداخلية | 137 | 3.41 | 1.386 |
| 7 - بعد العمليات الداخلية | 137 | 3.16 | 1.516 |
| متوسط بعد العمليات الداخلية | 137 | 3.2711 | 1.26800 |
| 1 - بعد التعلم والنمو | 137 | 3.06 | 1.585 |
| 2 - بعد التعلم والنمو | 137 | 3.07 | 1.561 |
| 3 - بعد التعلم والنمو | 137 | 2.87 | 1.718 |
| 4 - بعد التعلم والنمو | 137 | 3.09 | 1.557 |
| 5 - بعد التعلم والنمو | 137 | 3.25 | 1.454 |
| 6 - بعد التعلم والنمو | 137 | 3.04 | 1.620 |
| 7 - بعد التعلم والنمو | 137 | 2.99 | 1.645 |
| متوسط بعد التعلم والنمو | 137 | 3.0521 | 1.53880 |
| 1 - بعد البيئي الاجتماعي | 137 | 3.03 | 1.599 |
| 2 - بعد البيئي الاجتماعي | 137 | 3.14 | 1.535 |
| 3 - بعد البيئي الاجتماعي | 137 | 3.70 | 1.352 |
| 4 - بعد البيئي الاجتماعي | 137 | 3.07 | 1.549 |
| 5 - بعد البيئي الاجتماعي | 137 | 3.85 | 1.124 |
| 6 - بعد البيئي الاجتماعي | 137 | 3.66 | 1.239 |
| 7 - بعد البيئي الاجتماعي | 137 | 3.77 | 1.177 |
| متوسط البعد البيئي الاجتماعي | 137 | 3.4578 | 1.11321 |
| متوسط معدل التزمت تطبيق الأدوات الحديثة لمرافقة التسيير | 137 | 3.6031 | .90705 |
| N valide (liste) | 137 | | |

Statistiques descriptives

| | N | Moyenne | Ecart type |
|--------------------|-----|---------|------------|
| 1- البعد المالي | 137 | 4.27 | 1.179 |
| 2- البعد المالي | 137 | 4.27 | 1.147 |
| 3- البعد المالي | 137 | 4.27 | 1.147 |
| 4- البعد المالي | 137 | 4.24 | 1.173 |
| 5- البعد المالي | 137 | 4.28 | 1.144 |
| 6- البعد المالي | 137 | 4.30 | 1.159 |
| 7- البعد المالي | 137 | 4.34 | 1.100 |
| متوسط البعد المالي | 137 | 4.2815 | 1.12978 |
| N valide (liste) | 137 | | |

Statistiques descriptives

| | N | Moyenne | Ecart type |
|---------------------------------------|-----|---------|------------|
| 1- الأداء الإستراتيجي للمؤسسة | 137 | 3.29 | 1.456 |
| 2- الأداء الإستراتيجي للمؤسسة | 137 | 3.54 | 1.340 |
| 3- الأداء الإستراتيجي للمؤسسة | 137 | 3.19 | 1.536 |
| 4- الأداء الإستراتيجي للمؤسسة | 137 | 3.40 | 1.401 |
| 5- الأداء الإستراتيجي للمؤسسة | 137 | 3.29 | 1.486 |
| 6- الأداء الإستراتيجي للمؤسسة | 137 | 3.23 | 1.548 |
| 7- الأداء الإستراتيجي للمؤسسة | 137 | 3.40 | 1.463 |
| متوسط قياس الأداء الإستراتيجي للمؤسسة | 137 | 3.3347 | 1.22602 |
| N valide (liste) | 137 | | |

جداول الفرضيات:

Corrélations

| | | متوسط مدى التزام تطبيق الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير | متوسط قياس الأداء الإستراتيجي للمؤسسة |
|--|------------------------|--|---------------------------------------|
| متوسط مدى التزام تطبيق الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير | Corrélacion de Pearson | 1 | .523** |
| | Sig. (bilatérale) | | .000 |
| | N | 137 | 137 |
| متوسط قياس الأداء الإستراتيجي للمؤسسة | Corrélacion de Pearson | .523** | 1 |
| | Sig. (bilatérale) | .000 | |
| | N | 137 | 137 |

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Variables introduites / éliminées^a

| Modèle | Variables introduites | Variables éliminées | Méthode |
|--------|---|---------------------|------------|
| 1 | متوسط البعد البيئي والاجتماعي، متوسط بعد العملاء، متوسط بعد العمليات الداخلية، متوسط بعد التعلم والنمو ^b | . | Introduire |

a. Variable dépendante: متوسط قياس الأداء الإستراتيجي للمؤسسة

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles^b

| Modèle | R | R-deux | R-deux ajusté | Erreur standard de l'estimation |
|--------|-------------------|--------|---------------|---------------------------------|
| 1 | .569 ^a | .324 | .303 | 1.02354 |

a. Prédicteurs : (Constante), متوسط البعد البيئي والاجتماعي، متوسط بعد العملاء، متوسط بعد العمليات الداخلية، متوسط بعد التعلم والنمو

b. Variable dépendante : متوسط قياس الأداء الإستراتيجي للمؤسسة

ANOVA^a

| Modèle | Somme des carrés | ddl | Carré moyen | F | Sig. | |
|--------|------------------|---------|-------------|--------|--------|-------------------|
| 1 | Régression | 66.138 | 4 | 16.535 | 15.783 | .000 ^b |
| | Résidus | 138.288 | 132 | 1.048 | | |
| | Total | 204.426 | 136 | | | |

a. Variable dépendante : متوسط قياس الأداء الإستراتيجي للمؤسسة

b. Prédicteurs : (Constante), متوسط البعد البيئي والاجتماعي، متوسط بعد العملاء، متوسط بعد العمليات الداخلية، متوسط بعد التعلم والنمو

Coefficients^a

| Modèle | Coefficients non standardisés | | Coefficients standardisés | t | Sig. | Statistiques de colinéarité | |
|-------------------------------|-------------------------------|----------------|---------------------------|--------|------|-----------------------------|-------|
| | B | Ecart standard | Bêta | | | Tolérance | VIF |
| (Constante) | .706 | .434 | | 1.628 | .106 | | |
| متوسط البعد العملاء | .601 | .256 | .546 | 2.352 | .020 | .095 | 1.684 |
| متوسط البعد العمليات الداخلية | .326 | .092 | .337 | 3.527 | .001 | .561 | 1.684 |
| متوسط البعد التعلم والنمو | -.147- | .187 | -.185- | -.788- | .432 | .093 | 1.684 |
| متوسط البعد البيئي والاجتماعي | -.017- | .086 | -.019- | -.199- | .842 | .594 | 1.684 |

a. Variable dépendante : متوسط قياس الأداء الإستراتيجي للمؤسسة :

Variables introduites /éliminées^a

| Modèle | Variabes introduites | Variabes éliminées | Méthode |
|--------|---------------------------------|--------------------|------------|
| 1 | متوسط البعد المالي ^b | . | Introduire |

a. Variable dépendante : متوسط قياس الأداء الإستراتيجي للمؤسسة :

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles^b

| Modèle | R | R-deux | R-deux ajusté | Erreur standard de l'estimation |
|--------|-------------------|--------|---------------|---------------------------------|
| 1 | .656 ^a | .430 | .047 | 1.19692 |

a. Prédicteurs : (Constante), متوسط البعد المالي,

b. Variable dépendante : متوسط قياس الأداء الإستراتيجي للمؤسسة :

ANOVA^a

| Modèle | Somme des carrés | ddl | Carré moyen | F | Sig. | |
|--------|------------------|---------|-------------|--------|--------|-------------------|
| 1 | Régression | 11.022 | 1 | 11.022 | 10.694 | .000 ^b |
| | Résidus | 193.404 | 135 | 1.433 | | |
| | Total | 204.426 | 136 | | | |

a. Variable dépendante : متوسط قياس الأداء الإستراتيجي للمؤسسة :

b. Prédicteurs : (Constante), متوسط البعد المالي,

Coefficients^a

| Modèle | Coefficients non standardisés | | Coefficients standardisés | t | Sig. | Statistiques de colinéarité | |
|--------------------|-------------------------------|----------------|---------------------------|-------|------|-----------------------------|-------|
| | B | Ecart standard | Bêta | | | Tolérance | VIF |
| 1 (Constante) | 2.256 | .402 | | 5.609 | .000 | | |
| متوسط البعد المالي | .752 | .091 | .232 | 4.774 | .000 | 1.000 | 1.000 |

a. Variable dépendante : متوسط قياس الأداء الإستراتيجي للمؤسسة :

التقرير
المالي
2019

سوناطراك



sonatrach

الحسابات الموحدة لمجمع سوناطراك ش.ذ.أ



قوة التغيير

3.2 الهيكل التنظيمي القانوني:

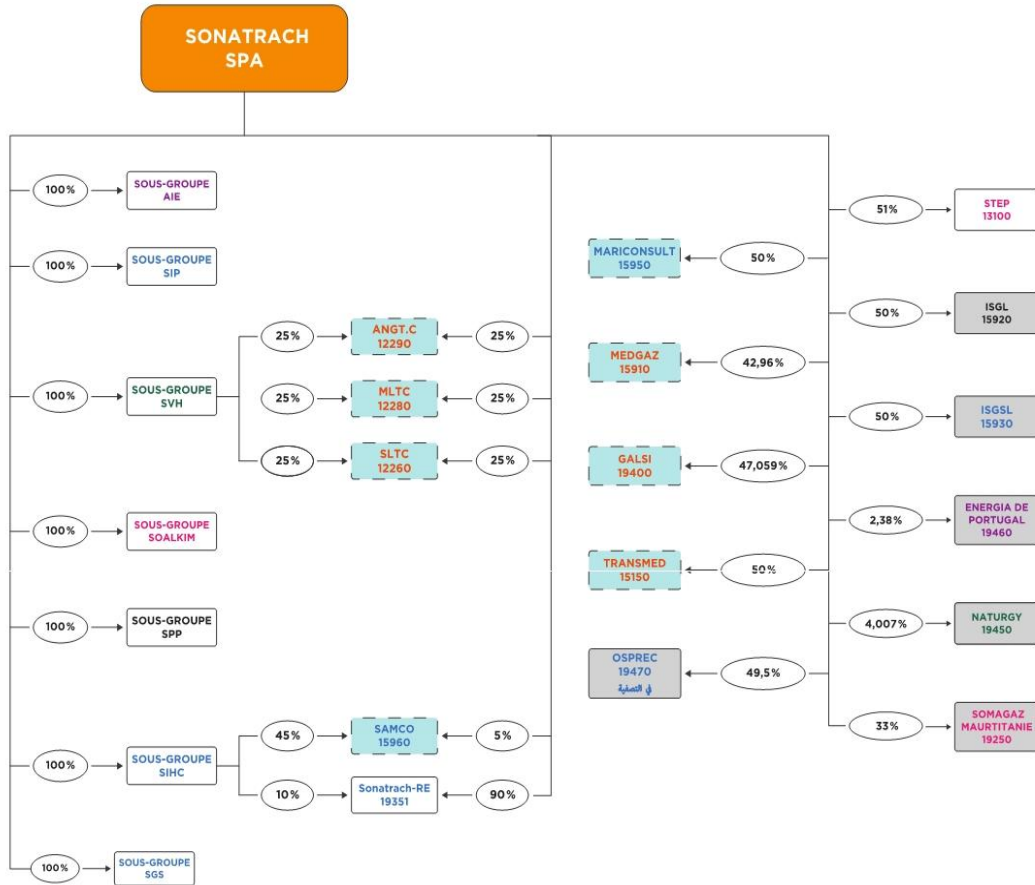
تبين المخططات التنظيمية أدناه، المجالات الفرعية للمساهمات المملوكة لمجمع سوناطراك خلال السنة المالية 2019 .

1.3.2 سوناطراك شركة ذات أسهم:

الهيكل التنظيمي القانوني المبسط للمجمع
في 31/12/2019



المقر و الخدمات
 التسويق
 نشاط المصب
 النقل بالأنابيب
 نشاط المنبع
 الكهرباء وتحلية مياه البحر



3- القوائم المالية الموحدة:**1.3 الميزانية:****1.1.3 الأصول:**

| 2018 | 2019 | مليون دينار جزائري (دج) |
|-------------------|-------------------|--|
| | | رؤوس الأموال الخاصة |
| 1 000 000 | 1 000 000 | راس المال |
| - | - | ممتلكات ممنوحة من طرف الدولة |
| 115 624 | 126 531 | فارق التقييم |
| 5 047 521 | 5 310 162 | علاوات و احتياطات -احتياطات مدمجة (1) |
| - | - | رؤوس أموال خاصة / ترحيل من جديد |
| 1 457 240 | 1 457 789 | احتياطات و حصة الشركة المدمجة |
| 930 253 | 1 106 077 | احتياطات مدمجة |
| 919 172 | 1 091 790 | احتياطات المجمع |
| 11 081 | 14 287 | احتياطات ذوي الأقلية |
| -4 018 | -7 124 | فارق المعادلة (1) |
| 542 782 | 373 581 | النتيجة الصافية |
| 1 034 | -13 | فارق التحويلات في نتيجة المجمع |
| 541 748 | 373 594 | النتيجة الصافية المدمجة للمجمع |
| 541 051 | 373 135 | نتيجة المجمع |
| 697 | 459 | نتيجة ذوي الأقلية |
| 7 632 162 | 7 909 228 | مجموع رؤوس الأموال الخاصة |
| - | - | الخصوم غير الجارية |
| 165 299 | 186 820 | قروض و ديون مالية |
| 164 535 | 164 535 | ديون أخرى غير جارية |
| 1 663 | 12 074 | أدوات مالية مشتقة |
| - | - | الخصوم الموجهة للبيع - التخلي على النشاط |
| 274 457 | 318 033 | مؤونات و منتجات المسجلة مسبقا |
| 606 135 | 718 288 | مجموع الخصوم غير الجارية (1) |
| | | الخصوم الجارية |
| 456 122 | 372 894 | موردون و حسابات ملحقة |
| 22 416 | 22 416 | مؤونة الاخطار و الأعباء |
| 3 525 572 | 3 713 653 | ديون أخرى |
| 4 996 | 20 558 | خزينة سلبية |
| 4 508 984 | 4 894 830 | مجموع الخصوم الجارية (3) |
| 12 747 281 | 13 522 346 | مجموع الخصوم |

2.1.3 الخصوم:

| 2018 | 2019 | مليون دينار جزائري (دج) |
|-------------------|-------------------|---|
| | | الأصول غير جارية |
| 18 540 | 17 266 | فارق الاقتناء - Good Will |
| 21 903 | 88 141 | التثبيبات المعنوية |
| 3 762 278 | 3 784 339 | التثبيبات العينية |
| 53 573 | 52 247 | أراضي |
| 323 913 | 346 314 | مباني |
| 504 783 | 527 551 | التثبيبات العينية الأخرى |
| 490 | 615 | التثبيبات الممنوح امتيازها |
| 2 879 519 | 2 857 612 | معدات ثابتة و مركبات الإنتاج |
| 2 134 526 | 2 310 544 | التثبيبات الجارية إنجازها |
| 1 084 195 | 1 502 858 | التثبيبات المالية |
| 254 506 | 223 200 | الأصول المالية الموضوعة موضع معادلة |
| 325 659 | 311 884 | المساهمات الأخرى و الحسابات المدينة الملحقة |
| 504 030 | 967 683 | التثبيبات المالية الأخرى |
| - | 91 | الحسابات المدينة الأخرى غير الجارية |
| 7 021 442 | 7 703 148 | مجموع التثبيبات |
| 30 160 | 37 997 | الضرائب المؤجلة أصول |
| 7 051 602 | 7 741 146 | مجموع الأصول غير الجارية |
| | | الأصول الجارية |
| 642 680 | 715 063 | مخزونات و منتجات قيد الصنع |
| 3 330 071 | 4 358 543 | الحسابات المدينة والاستخدامات المماثلة |
| 519 978 | 608 752 | الزبائن |
| 1 962 866 | 2 170 669 | المدينون الآخرون |
| 835 834 | 1 554 037 | الضرائب ومشابهها |
| 11 393 | 25 086 | الأصول الأخرى الجارية |
| 1 722 928 | 707 595 | الموجودات و ما يماثلها |
| - | 127 | الأموال الموظفة و الأصول المالية الجارية الأخرى |
| 1 722 928 | 707 468 | الخزينة |
| 5 695 679 | 5 781 201 | مجموع الأصول الجارية |
| 12 747 281 | 13 522 346 | مجموع الأصول |

2.1.3 الخصوم:

| 2018 | 2019 | مليون دينار جزائري (دج) |
|-------------------|-------------------|---|
| | | الأصول غير جارية |
| 18 540 | 17 266 | فارق الاقتناء - Good Will |
| 21 903 | 88 141 | التثبيبات المعنوية |
| 3 762 278 | 3 784 339 | التثبيبات العينية |
| 53 573 | 52 247 | أراضي |
| 323 913 | 346 314 | مباني |
| 504 783 | 527 551 | التثبيبات العينية الأخرى |
| 490 | 615 | التثبيبات الممنوح امتيازها |
| 2 879 519 | 2 857 612 | معدات ثابتة و مركبات الإنتاج |
| 2 134 526 | 2 310 544 | التثبيبات الجارية إنجازها |
| 1 084 195 | 1 502 858 | التثبيبات المالية |
| 254 506 | 223 200 | الأصول المالية الموضوعة موضع معادلة |
| 325 659 | 311 884 | المساهمات الأخرى و الحسابات المدينة الملحقة |
| 504 030 | 967 683 | التثبيبات المالية الأخرى |
| - | 91 | الحسابات المدينة الأخرى غير الجارية |
| 7 021 442 | 7 703 148 | مجموع التثبيبات |
| 30 160 | 37 997 | الضرائب الموجبة أصول |
| 7 051 602 | 7 741 146 | مجموع الأصول غير الجارية |
| | | الأصول الجارية |
| 642 680 | 715 063 | مخزونات و منتجات قيد الصنع |
| 3 330 071 | 4 358 543 | الحسابات المدينة والاستخدامات المماثلة |
| 519 978 | 608 752 | الزبائن |
| 1 962 866 | 2 170 669 | المدينون الآخرون |
| 835 834 | 1 554 037 | الضرائب ومشابهها |
| 11 393 | 25 086 | الأصول الأخرى الجارية |
| 1 722 928 | 707 595 | الموجودات و ما يماثلها |
| - | 127 | الأموال الموظفة و الأصول المالية الجارية الأخرى |
| 1 722 928 | 707 468 | الخزينة |
| 5 695 679 | 5 781 201 | مجموع الأصول الجارية |
| 12 747 281 | 13 522 346 | مجموع الأصول |

2.3 حسابات النتائج الموحدة:

| 2018 | 2019 | مليون دينار جزائري (دج) |
|------------------|------------------|--|
| 5 756 457 | 5 537 884 | مبيعات و منتجات ملحقة (رقم اعمال) |
| 37 203 | 6 177 | الإنتاج المخزن و المنقص من المخزون |
| 501 301 | 453 045 | انتاج مثبت |
| 36 289 | 142 599 | اعانات الاستغلال |
| 6 331 250 | 6 139 706 | انتاج السنة المالية (1) |
| 919 056 | 1 373 949 | المشتريات المستهلكة |
| 1 376 468 | 1 189 187 | الخدمات الخارجية |
| 141 812 | 141 855 | الخدمات الخارجية الأخرى |
| 2 437 336 | 2 704 992 | استهلاك السنة المالية (2) |
| 3 893 914 | 3 434 714 | القيمة المضافة للاستغلال (1-2) |
| 321 239 | 383 440 | أعباء المستخدمين |
| 1 818 513 | 1 376 136 | الضرائب و الرسوم و المدفوعات المشابهة |
| 1 754 163 | 1 675 139 | اجمالي فائض الاستغلال (4) |
| 239 719 | 177 785 | منتجات العمليات الأخرى |
| 152 518 | 117 817 | الأعباء العملياتية الأخرى |
| 734 709 | 795 627 | مخصصات الإهلاك |
| -3 456 | 3 900 | المؤونات و خسارة القيمة للعناصر المالية |
| 57 035 | 81 334 | استرجاع خسائر قيمة المؤونات الاستغلال |
| 16 102 | -2 075 | استرجاع خسائر قيمة المؤونات للعناصر المالية |
| 1 183 117 | 1 015 060 | النتيجة العملياتية (5) |
| 92 155 | 69 579 | المنتجات المالية |
| 673 453 | 544 536 | الأعباء المالية |
| -581 298 | -474 957 | النتيجة المالية |
| 601 819 | 540 103 | النتيجة العادية قبل الضرائب (6+5) |
| 129 809 | 215 262 | الضرائب الواجب دفعها عن النتائج العادية |
| 6 736 262 | 6 466 328 | مجموع المنتجات للأنشطة العادية |
| 6 264 252 | 6 141 487 | مجموع الاعباء للأنشطة العادية |
| 472 010 | 324 841 | النتيجة الصافية للأنشطة العادية (8) |
| - | 52 | العناصر غير العادية - المنتجات |
| 1 353 | - | العناصر غير العادية - الأعباء |
| -1 353 | 52 | النتيجة الغير العادية (9) |
| 470 656 | 324 892 | النتيجة الصافية لسنة المالية (10) |
| 71 092 | 48 701 | حصة الشركات الموضوعه موضع المعادلة في النتيجة الصافية |
| 541 748 | 373 594 | النتيجة الصافية المدمجة للمجمع |
| 697 | 459 | حصة ذوي الأقلية |
| 541 051 | 373 135 | النتيجة الصافية - حصة المجمع |

3.3 جدول تدفقات الخزينة الموحدة:

| 2018 | 2019 | مليون دينار جزائري (دج) |
|-------------------|-------------------|---|
| 600 465 | 540 159 | النتيجة قبل الضرائب |
| 469 | 2 226 | أرباح و خسائر رأس المال للأصول |
| 587 845 | 620 072 | اهتلاك التثبيتات العينية |
| -65 | -404 | تغيرات أصول الثابتة الملموسة |
| 12 984 | 20 549 | اهتلاك التثبيتات المعنوية |
| - | - | تغيرات أصول الثابتة غير الملموسة |
| 88 | 1 023 | المؤونات لفرق الاقتناء |
| 26 814 | 14 236 | المؤونات الأخرى |
| 36 289 | 142 599 | اعات الاستغلال |
| 4 951 | 27 991 | الضرائب المباشرة |
| 668 907 | 826 066 | الإهلاكات و المؤونات |
| -129 809 | -215 262 | الضريبة على النتائج |
| 91 | 14 275 | الحصص المدفوعة |
| 1 140 123 | 1 167 463 | تدفقات أموال الخزينة المتأتية من الأنشطة التشغيلية (أ) |
| -1 353 | 52 | تدفقات الخزينة من العناصر الغير عادية |
| -1 353 | 52 | تدفقات الخزينة قبل العناصر الغير عادية |
| -188 335 | -40 543 | المخزونات |
| 94 938 | -93 813 | الحسابات الدائنة |
| 66 887 | -57 541 | الموردون |
| -229 551 | -1 088 260 | احتياجات رأس المال العامل لاستغلال الأخرى |
| -256 061 | -1 280 158 | تأثير تغيرات رأس مال العامل للاستغلال |
| 2 684 | -19 196 | احتياجات رأس المال العامل خارج لاستغلال الأخرى |
| 45 159 | 7 352 | الحسابات المجمع الموجهة |
| - | - | الحسابات الموجهة ما بين الوحدات |
| 47 843 | -11 845 | تأثير تغيرات رأس مال العامل خارج للاستغلال |
| 495 | -127 | المسحوبات عن اقتناء |
| - | - | إعادة تقييم الأصول الأخرى |
| - | - | إعادة تقييم التثبيتات |
| - | - | التحصيلات - الاحتياطيات الممنجة |
| 495 | -127 | العمليات الأخرى لغير سوناطراك |
| 931 048 | -124 615 | تدفقات أموال الخزينة المتأتية من أنشطة الاستثمار (ب) |
| -1 571 118 | -2 732 285 | اقتناء التثبيتات العينية |
| -42 926 | -115 659 | اقتناء التثبيتات المعنوية |
| -386 804 | -657 955 | اقتناء التثبيتات المالية |
| -43 320 | -30 228 | اقتناء السندات |
| -250 | 228 | الفوائد التي تم تحصيلها |
| -2 044 419 | -3 535 899 | احتياجات الخزينة (الاستثمارات) |
| - | - | اعات الاستثمار |
| 588 758 | 1 917 039 | التنازل عن التثبيتات العينية |
| 8 820 | 40 238 | التنازل عن التثبيتات المعنوية |
| 769 981 | 229 846 | التنازل عن التثبيتات المالية |
| - | - | العوائد المحصلة الغير موضوعة موضع معادلة |
| - | - | النتيجة الموضوعة موضع معادلة |
| 1 367 560 | 2 187 124 | موارد الاستثمارات |
| -676 859 | -1 348 775 | تدفقات أموال الخزينة المتأتية من أنشطة الاستثمار |
| 358 743 | -23 591 | زيادة رأس المال النقد |
| 21 543 | 27 316 | اصدار القروض |
| -19 329 | -19 455 | تمسيد القروض |
| - | - | القروض الممنوحة (الغير الجارية) |
| - | - | القروض الممنوحة (الجارية) |
| -10 043 | -1 932 | الزيادات في الديون المالية الأخرى (الغير الجارية) |
| 331 016 | 469 944 | الزيادات في الديون المالية الأخرى (الجارية) |
| -161 345 | -36 771 | العوائد والأرباح المسبقة |
| 520 586 | 415 511 | تدفقات الخزينة بالنسبة للنشاط المالي (ج) |
| 361 | 621 | فرق التحويل |
| -121 151 | 37 957 | تغيير الطريقة الممنجة |
| -114 | -75 | إعادة التصنيف |
| -37 | - | الإصدار |
| 17 093 | 1 079 | الإصدار - دخول في مجال تطبيق الانماج |
| - | - | خطا |
| - | 2 837 | خروج |
| - | - | مجال تطبيق الانماج |
| -103 847 | 42 419 | فرق غير مبرر (د) |
| 670 928 | -1 015 460 | تغيرات أموال الخزينة في الفترة (ا+ب+ج+د) |
| 1 722 928 | 707 468 | أموال الخزينة و معادلاتها عند اقفال السنة المالية |
| 1 051 999 | 1 722 928 | أموال الخزينة و معادلاتها عند افتتاح السنة المالية |
| 670 928 | -1 015 460 | تغير أموال الخزينة خلال الفترة |

4.3 جدول تغيرات الأموال الخاصة الموحدة:

| حصص ذوي الأقلية | مجموع رؤوس الأموال الخاصة الموحدة | مجموع رؤوس الأموال الخاصة | فارق التقييم | الاحتياطات و النتيجة الموحدة | راس المال | مليون دينار جزائري (دج) |
|-----------------|-----------------------------------|---------------------------|--------------|------------------------------|-----------|-------------------------------|
| 9 596 | 6 951 144 | 6 960 740 | 94 689 | 5 866 051 | 1 000 000 | الرصيد في 01 جانفي 2018 |
| - | - | - | - | - | - | توزيع النتيجة |
| -387 | -94 881 | -95 268 | - | -95 268 | - | العوائد |
| 697 | 541 051 | 541 748 | - | 541 748 | - | صافي النتيجة للسنة المالية |
| 1 874 | 554 151 | 556 025 | 27 767 | 528 258 | - | الزيادات |
| - | -193 682 | -193 682 | -6 833 | -186 849 | - | الانخفاض |
| - | 2 983 | 2 983 | - | 2 983 | - | فرق التحويل على رصيد الافتتاح |
| - | -2 762 | -2 762 | - | -2 762 | - | فرق التحويل على التدفقات |
| -1 | 4 451 | 4 450 | - | 4 450 | - | إعادة التصنيف |
| -1 | -97 711 | -97 712 | - | -97 712 | - | تغيير في مجال تطبيق الاندماج |
| - | -851 | -851 | - | -851 | - | الاندماج |
| - | 59 883 | 59 883 | - | 59 883 | - | الدخول في مجال تطبيق الاندماج |
| 11 778 | 7 620 384 | 7 632 162 | 115 624 | 6 516 538 | 1 000 000 | الرصيد في 31 ديسمبر 2018 |
| 21 | 38 457 | 38 478 | - | 38 478 | - | توزيع النتيجة |
| -386 | -134 582 | -134 968 | - | -134 968 | - | العوائد |
| 459 | 373 138 | 373 598 | - | 373 598 | - | صافي النتيجة للسنة المالية |
| 2 780 | 190 865 | 193 645 | 11 645 | 182 000 | - | الزيادات |
| - | -220 495 | -220 836 | -2 679 | -218 158 | - | الانخفاض |
| - | -4 400 | -4 400 | - | -4 400 | - | فرق التحويل على رصيد الافتتاح |
| - | 1 106 | 1 106 | - | 1 106 | - | فرق التحويل على التدفقات |
| - | 13 412 | 13 412 | - | 13 412 | - | إعادة التصنيف |
| 57 | 15 932 | 15 989 | - | 15 989 | - | تغيير في مجال تطبيق الاندماج |
| 377 | 710 | 1 087 | - | 1 087 | - | الدخول في مجال تطبيق الاندماج |
| - | -47 | -47 | - | -47 | - | الخروج من مجال تطبيق الاندماج |
| 14 746 | 7 894 482 | 7 909 228 | 124 590 | 6 784 637 | 1 000 000 | الرصيد في 31 ديسمبر 2019 |

8- شهادة محافظي الحسابات حول حسابات مجمع سوناطراك لسنة 2019:**شهادة محافظي الحسابات**

السادة أعضاء الجمعية العامة العادية،

نتشرف بإبلاغكم تقرير مهمة المراقبة التي قمنا بها بصفتنا محافظي حسابات.

لقد قمنا بفحص البيانات المالية لمجمع سوناطراك، كما وافق عليها مجلس إدارة شركتكم للسنة المالية 2019، بمجموع الميزانية - الأصول / الخصوم - ثلاث عشر ألف وخمس مائة واثنان وعشرون مليار وثلاث مائة وست وأربعون مليون ومائتان وثلاث وعشرون ألف وسبع وتسعون دينار وست وثلاثون سنتيم (36.097.223 223 346 522 13 دج) وربح الصافي حصة المجمع ثلاث مائة وثلاث وسبعون مليار ومائة وأربع وثلاثون مليون وخمس مائة وثلاث آلاف وسبع مائة تسع وتسعون دينار وثلاث عشر سنتيم (13.799 503 134 373 دج).

انجزت مجمل أعمالنا الرقابية، التي تم تنفيذها بشكل أساسي على الاستطلاعات وعمليات الفحص الشامل والتقنيات الأنسب، وفقاً لقواعد الاجتهاد المعتادة.

في ضوء نتائج هذا العمل، نصادق، بتحفظ مراعاة الأخذ بعين الاعتبار التعليقات والملاحظات المقدمة، وتحمل مسؤولية الجوانب المتعلقة بالجرد المادي لأصول كيانات المجمع، التي قدمتها البيانات المالية الموحدة لمجمع سوناطراك هي في جوانبها المعبرة وفق القواعد والمبادئ المحاسبية للنظام المحاسبي المالي الجزائري صادقة ومنظمة وتعطي صورة حقيقية عن الوضع المالي لمجموعتكم للسنة المالية المقلدة في 31 ديسمبر 2019.

الجزائر في، 30 جوان 2020

محافظي الحسابات

مقلاتي ان شاء الله

وزاتي سمير

تركمان رشيد

بن خليفة عبد الحميد

8- شهادة محافظي الحسابات حول حسابات مجمع سوناطراك لسنة 2019:

سوناطراك
sonatrach

Certification des Commissaires Aux Comptes

Messieurs les membres de l'Assemblée Générale Ordinaire,

Nous avons l'honneur de vous faire rapport de la mission de contrôle que nous avons effectué en qualité de Commissaires Aux Comptes.

Nous avons examiné les états financiers du groupe Sonatrach, tels qu'arrêtés par le Conseil d'Administration de votre Société au titre de l'exercice 2019, avec un total bilan -actif/passif- de Treize mille cinq cent vingt-deux milliards trois cent quarante-six millions deux cent vingt-trois mille quatre-vingt-dix-sept dinars et trente-six centimes (13 522 346 223 097,36 DA) et un résultat net part du groupe bénéficiaire de Trois cent soixante-treize milliards cent trente-quatre millions cinq cent trois mille sept cent quatre-vingt-dix-neuf dinars et treize centimes (373 134 503 799,13 DA).

Nos différents travaux de contrôle, réalisés essentiellement à base de sondages, de recoupements et de techniques qui nous sont apparus les plus appropriés, ont été accomplis conformément aux règles de diligence normale.

Compte tenu des résultats de ces travaux, nous certifions, sous réserve de prendre en charge les remarques et observations formulées, et la prise en charge des aspects relatifs aux inventaires physiques des actifs des entités du Groupe, que les états financiers consolidés du groupe SONATRACH présentés sont dans leurs aspects significatifs et au regard des règles et principes comptables du SCF algérien sincères et réguliers et donnent une image fidèle de la situation financière de votre groupe au titre de l'exercice clos au 31 décembre 2019.

Alger le, 30 Juin 2020

Les Commissaires Aux Comptes

MEGUELLATI Enchaellah
مغولاتي إن شاع الله
MEGUELLATI Ene-Cha Elleh
Expert Comptable - Diplômé d'Etat
Commissaire aux Comptes
Cité 216 Logis GARDI 1 B.P 22, NOUBA - ALGER

OUZZANI Samir
Samir OUZZANI
EXPERT - COMPTABLE
COMMISSAIRE AUX COMPTES
Cité des 440 Logis, B1-10, Etage 03 app 1 N°01
Alm Maha - Gub de Constantine (Alger)

TERKMANE Rachid
Rachid TERKMANE CM
Expert Comptable & Commissaire
aux Comptes Diplômé du Canada
Mob: 0772 118 484 / Fix: 023 313 507
Lot ElAmal II Villa N°24 Kharinein Alger
Agr N°: 617 Email: terkmane53@yahoofr

BENKHELIFA Abdelhamid
عبد الحميد بن خليفة
عالمف حسابات محاسب
Abdelhamid BENKHELIFA
Commissaire aux Comptes Agréé
ALGERIA - ألبير
BP.386 GHARDJIA / Tel / Fax: 026.23.37.31
E-mail: abdelben74@gmail.com



1. المبادئ المحاسبية

أعدت الحسابات الموحدة لمجمع سوناطراك وفقا لما يلي:

- المبادئ المحاسبية المعترف بها بشكل عام في الجزائر، ولا سيما المتضمنة في القانون 11-07 المؤرخ في 25 نوفمبر 2007 المتضمن للنظام المحاسبي المالي.
- القرار الوزاري الصادر في 26 جولية 2008 بتحديد قواعد عرض البيانات المالية والتقييم وكذا مدونة الحسابات وقواعد سيرها.
- المعايير الخاصة بقطاع المحروقات (القانون 07-05 المؤرخ في 28 افريل 2005).
- قواعد التقييم والمحاسبة ومحتوى الكشوف المالية وعرضها المطبقة على الحسابات الفردية.
- مادة 732 مكرر 4 من القانون التجاري المتعلق بعرض الحسابات الموحدة.
- مادة 24 من القانون 10-01 المتعلق بمهون المحاسب القانوني ومحافظة الحسابات.

1.1- فترة التوحيد

تغطي كل سنة مالية فترة 12 شهرا، تبدأ في 1 جافني الى غاية 31 ديسمبر من كل عام.

2.1- عملة التوحيد

- عملة عرض الحسابات الموحدة هي الدينار الجزائري، ما لم ينص على خلاف ذلك.
- الأرقام الواردة في هذا التقرير بملايين الدينار الجزائرية.

3.1- مبادئ التوحيد

• طرق التوحيد

يحدد القرار الصادر في 26 جولية 2008 من وزارة المالية طرق التوحيد:

- يتم توحيد الشركات الخاضعة للسيطرة الحصرية للمجموعات الفرعية و / او للمجمع حسب طريقة التوحيد بالكامل؛ (ملكية المجموعة بشكل مباشر أو غير مباشر < 50%).
- الشركات التي تمارس فيها المجموعات الفرعية و / او المجمع نفوذا ملحوظا، من خلال المساهمة (امتلاك) بشكل مباشر او غير مباشر لجزء من حقوق التصويت، توجد حساباتها حسب طريقة المعادلة (ملكية مباشرة أو غير مباشرة > = 50%) (Mise en équivalence MEE).

• معايير التوحيد في المجمع

حددت عتبة دمج الشركات الفرعية والمساهمات في محيط التوحيد كل سنة وفقا لقواعد الدمج وقد تكون اقل اعتمادا على حجم الكيان المراد ادماجه (رقم الاعمال والنتائج) او في حالة ممارسة الشركة الام تأثيرا مباشرا واستراتيجيا على المساهمة.

• طرق تحويل الحسابات الموحدة بعملة اجنبية

تعد حسابات الشركات الفرعية والمساهمات بعملة البلد الذي تتواجد فيه:

- تحويل حسابات الميزانية للشركات الفرعية والمساهمات في الخارج الى الدينار الجزائري على أساس سعر الصرف عند تاريخ اقفال السنة المالية، منتجا «احتياطات التحويل»؛
- تحويل حسابات النتائج على أساس متوسط سعر الصرف للسنة المالية ويتم تسجيل فروق التحويل في حساب "نتيجة التحويل".

2. القوائم المالية الموحدة

1.2- الميزانية

• الأصول

| | 2020 | 2021 | 2022 | ملاحظات | مليون دينار جزائري (دج) |
|---|-------------------|-------------------|-------------------|---------|-------------------------|
| الأصول غير جارية | | | | | |
| فارق الاقتناء - Good Will | 14 897 | 14 403 | 11 712 | 3.1.1 | |
| التثبيتات المعنوية | 99 545 | 100 167 | 95 558 | 3.1.2 | |
| التثبيتات العينية | 3 846 187 | 3 900 827 | 3 728 037 | 3.1.3 | |
| أراضي | 51 503 | 50 583 | 48 886 | | |
| مباني | 349 551 | 345 043 | 367 628 | | |
| التثبيتات العينية الأخرى | 592 194 | 577 282 | 657 394 | | |
| التثبيتات الممنوح امتيازها | 782 | 819 | 764 | | |
| معدات ثابتة و مركبات الإنتاج | 2 852 157 | 2 927 100 | 2 653 366 | | |
| التثبيتات الجارية إنجازها | 2 393 626 | 2 345 744 | 2 484 464 | 3.1.4 | |
| التثبيتات المالية | 1 348 475 | 1 490 864 | 2 033 753 | 3.1.5 | |
| الأصول المالية الموضوعة موضع معادلة | 410 164 | 404 276 | 507 814 | | |
| المساهمات الأخرى و الحسابات المدينة الملحقة | 142 250 | 26 495 | (2 705) | | |
| التثبيتات المالية الأخرى | 792 981 | 1 058 545 | 1 528 643 | | |
| الحسابات المدينة الأخرى غير الجارية | 3 081 | 1 548 | 1 | | |
| مجموع التثبيتات | 7 702 731 | 7 852 004 | 8 353 524 | | |
| الخصائب المؤجلة أصول | 45 975 | 54 913 | 62 980 | | |
| مجموع الأصول غير الجارية | 7 748 706 | 7 906 917 | 8 416 504 | | |
| الأصول الجارية | | | | | |
| مخزونات و منتجات قيد الصنع | 796 506 | 837 840 | 1 129 145 | 3.2.1 | |
| الحسابات المدينة والاستخدامات المماثلة | 4 424 370 | 4 173 673 | 4 924 193 | 3.2.2 | |
| التثبيتات المالية | 2 | 2 004 | 14 | | |
| الزبائن | 524 444 | 725 135 | 1 072 002 | | |
| المدينون الآخرون | 2 131 333 | 2 367 897 | 2 847 626 | | |
| الخصائب ومشابهها | 1 758 113 | 1 067 503 | 993 376 | | |
| الأصول الأخرى الجارية | 10 479 | 11 133 | 11 176 | | |
| الموجودات و ما يماثلها | 693 679 | 1 362 905 | 2 312 387 | 3.2.3 | |
| الأموال الموظفة و الأصول المالية الجارية الأخرى | 647 | 1 185 | 4 059 | | |
| الخصيبة | 693 032 | 1 361 719 | 2 308 329 | | |
| مجموع الأصول الجارية | 5 914 556 | 6 374 418 | 8 365 726 | | |
| مجموع الأصول | 13 663 262 | 14 281 335 | 16 782 230 | | |

• الخصوم

| 2020 | 2021 | 2022 | ملاحظات | مليون دينار جزائري (دج) |
|-------------------|-------------------|-------------------|---------|--|
| | | | 4.1 | رؤوس الأموال الخاصة |
| 1 000 000 | 1 000 000 | 1 000 000 | | راس المال |
| - | - | - | | ممتلكات ممنوحة من طرف الدولة |
| 187 888 | 82 678 | (0) | | فارق التقييم |
| 5 728 884 | 5 750 648 | 6 193 471 | | علاوات و احتياطات - احتياطات مدمجة |
| 1 602 | 2 309 | 8 499 | | رؤوس أموال خاصة / ترحيل من جديد |
| 6 918 373 | 6 835 634 | 7 201 970 | | رؤوس الأموال الخاصة للشركة الام قبل النتيجة (أ) |
| 1 011 275 | 985 209 | 1 286 690 | | احتياطات مدمجة (ب) |
| 1 005 386 | 972 094 | 1 273 267 | | احتياطات المجمع |
| 5 889 | 13 115 | 13 423 | | احتياطات ذوي الأقلية |
| (34 287) | 18 722 | 64 545 | | فارق المعادلة (ج) |
| (6 598) | 813 645 | 1 792 152 | | النتيجة الصافية (د) |
| (2 382) | 1 373 | (6 564) | | فارق التحويلات في نتيجة المجمع |
| (4 216) | 812 272 | 1 798 716 | | النتيجة الصافية المدمجة للمجمع |
| (13 971) | 801 915 | 1 787 532 | | نتيجة المجمع |
| 9 754 | 10 357 | 11 184 | | نتيجة ذوي الأقلية |
| 8 888 | 10 514 | 11 426 | | نتيجة ذوي الأقلية |
| 867 | (157) | (242) | | فارق التحويلات في نتيجة |
| 7 888 763 | 8 653 211 | 10 345 356 | | مجموع رؤوس الأموال الخاصة (أ)+(ب)+(ج)+(د) |
| | | | 4.2 | الخصوم غير الجارية |
| 235 255 | 215 937 | 404 980 | | قروض و ديون مالية |
| 219 789 | 216 446 | 216 077 | | ديون أخرى غير جارية |
| 15 107 | 13 920 | 26 795 | | أدوات مالية مشتقة |
| (0) | (0) | (0) | | الخصوم الموجهة للبيع - التخلي على النشاط |
| 362 342 | 395 004 | 467 651 | | مؤونات و منتجات المسجلة مسبقا |
| 832 492 | 841 308 | 1 115 503 | | مجموع الخصوم غير الجارية |
| | | | 4.3 | الخصوم الجارية |
| 499 861 | 355 013 | 408 660 | | موردون و حسابات ملحقة |
| 666 301 | 515 364 | 837 585 | | مؤونة الاخطار و الأعباء |
| 3 773 696 | 3 914 018 | 4 073 571 | | ديون أخرى |
| 2 148 | 2 422 | 1 555 | | ذريئة سلبية |
| 4 942 007 | 4 786 817 | 5 321 372 | | مجموع الخصوم الجارية |
| 13 663 262 | 14 281 335 | 16 782 230 | | مجموع الخصوم |

2.2- حسابات النتائج الموحدة

| | 2020 | 2021 | 2022 | ملاحظات | |
|------------------|-----------|-----------|------------|---------|---|
| أ. كافة الأرصنة | 3 980 445 | 6 494 387 | 10 592 402 | 5.1.2 | مليون دينار جزائري (دج) |
| ب. كافة الأرصنة | 11 909 | 66 449 | 144 509 | | مبيعات و منتجات ملحقه (رقم اعمال) |
| ج. كافة الأرصنة | 287 527 | 317 515 | 293 656 | 5.1.3 | الإنتاج المخزن و المنقص من المخزون |
| د. كافة الأرصنة | 52 155 | 720 | 794 | | انتاج مثبت |
| هـ. كافة الأرصنة | 4 332 036 | 6 879 070 | 11 031 361 | 5.1.1 | اعانات الاستغلال |
| و. كافة الأرصنة | 1 077 691 | 1 112 982 | 1 470 306 | | انتاج السنة المالية (1) |
| ز. كافة الأرصنة | 862 461 | 1 254 553 | 1 871 597 | | المشتريات المستهلكة |
| ح. كافة الأرصنة | 101 507 | 132 986 | 172 620 | | الخدمات الخارجية |
| ط. كافة الأرصنة | 2 041 659 | 2 500 521 | 3 514 524 | 5.2.1 | الخدمات الخارجية الأخرى |
| ي. كافة الأرصنة | 2 290 376 | 4 378 549 | 7 516 837 | | استهلاك السنة المالية (2) |
| ك. كافة الأرصنة | 390 914 | 403 709 | 453 401 | 5.2.2 | القيمة المضافة للاستغلال (1-2) |
| ل. كافة الأرصنة | 923 854 | 1 968 051 | 3 506 761 | 5.2.3 | أعباء المستخدمين |
| م. كافة الأرصنة | 975 608 | 2 006 789 | 3 556 676 | | الضرائب و الرسوم و المدفوعات المشابهة |
| ن. كافة الأرصنة | 163 569 | 188 038 | 160 513 | | اجمالي فائض الاستغلال (4) |
| س. كافة الأرصنة | 135 638 | 77 988 | 164 585 | | منتجات العمليات الأخرى |
| ت. كافة الأرصنة | 869 138 | 878 346 | 976 701 | | الأعباء العملياتية الأخرى |
| ث. كافة الأرصنة | (2 753) | 6 867 | 1 775 | | مخصصات الاهتلاك |
| ج. كافة الأرصنة | 78 | (212) | 5 | | المؤننات و خسارة القيمة للعناصر المالية |
| د. كافة الأرصنة | 30 703 | 49 435 | 60 820 | | استرجاع خسائر قيمة المؤننات الاستغلال |
| هـ. كافة الأرصنة | (384) | 4 612 | (1 185) | | استرجاع خسائر ا القيمة و تخفاض مخصصات التشغيل |
| و. كافة الأرصنة | 167 395 | 1 285 884 | 2 633 758 | | استرجاع خسائر قيمة المؤننات للعناصر المالية |
| ز. كافة الأرصنة | 96 601 | 81 075 | 216 400 | 5.1.4 | النتيجة العملياتية (5) |
| ح. كافة الأرصنة | 291 840 | 556 586 | 875 941 | 5.2.4 | المنتجات المالية |
| ط. كافة الأرصنة | (195 239) | (475 511) | (659 541) | | الأعباء المالية |
| ي. كافة الأرصنة | (27 844) | 810 373 | 1 974 217 | | النتيجة المالية (6) |
| ك. كافة الأرصنة | 22 794 | 104 050 | 450 884 | 5.2.5 | النتيجة العادية قبل الضرائب (5+6) |
| ل. كافة الأرصنة | 4 622 525 | 7 202 230 | 11 467 909 | | الضرائب الواجب دفعها عن النتائج العادية |
| م. كافة الأرصنة | 4 673 163 | 6 495 907 | 9 944 576 | | مجموع المنتجات للأششطة العادية |
| ن. كافة الأرصنة | (50 638) | 706 323 | 1 523 333 | | مجموع الأعباء للأششطة العادية |
| س. كافة الأرصنة | 91 | 813 | 99 777 | | النتيجة الصافية للأششطة العادية (7) |
| ت. كافة الأرصنة | 4 066 | 10 955 | 277 | | العناصر غير العادية - المنتوجات |
| ث. كافة الأرصنة | (3 975) | (10 143) | 99 500 | | العناصر غير العادية - الأعباء |
| ج. كافة الأرصنة | (54 613) | 696 181 | 1 622 833 | | النتيجة غير العادية (8) |
| د. كافة الأرصنة | 49 529 | 116 248 | 176 125 | | النتيجة الصافية للسنة المالية (7+8) |
| هـ. كافة الأرصنة | (5 083) | 812 429 | 1 798 958 | | حصة الشركات الموضوعه موضع المعادلة في النتيجة الصافية (9) |
| و. كافة الأرصنة | 8 888 | 10 514 | 11 426 | | النتيجة الصافية المدمجة للمجمع (10) |
| ز. كافة الأرصنة | (13 971) | 801 915 | 1 787 532 | | حصة ذوي الأقلية |
| ح. كافة الأرصنة | | | | | النتيجة الصافية - حصة المجمع |

3.2- جدول تدفقا الخزينة الموحدة

| 2020 | 2021 | 2022 | مليون دينار جزائري (دج) |
|--------------------|--------------------|--------------------|--|
| (31 815) | 800 235 | 2 073 492 | النقدية قبل التحويلات |
| (491) | (412) | (498) | إيجار و خصم راس المال للتحويل |
| 782 334 | 730 733 | 774 098 | إعفاء التهربات الضريبية |
| (15) | 1 389 | 423 | تحويلات أصول الترتيب المضمونة |
| 19 611 | 13 602 | 18 321 | إعفاء التهربات المتوقعة |
| - | 9 | 0 | تحويلات أصول الترتيب الضمونة |
| 1 107 | - | 1 725 | التحويلات لتفريق التفتت |
| 80 604 | 3 276 | (64 735) | التحويلات للتحويل |
| 52 155 | 720 | 794 | إعفاء التهربات |
| (4 492) | (5 506) | (685) | التحويلات الموحدة |
| 931 304 | 744 223 | 729 942 | التسهيلات والمؤنات |
| (22 794) | (104 050) | (450 884) | التحسين على التنازل |
| (14 790) | (400) | (247) | التحسين المتوقعة |
| 861 414 | 1 439 595 | 2 351 806 | تدفقات أموال الخزينة المالية من الأنشطة التشغيلية (1) |
| (3 975) | (10 143) | 99 500 | تدفقات الخزينة من الخارج غير مالية |
| (3 975) | (10 143) | 99 500 | تدفقات الخزينة قبل التعديلات المالية |
| (102 355) | (19 727) | (294 364) | التحويلات |
| 290 058 | (277 561) | (373 268) | التسهيلات المالية |
| 114 426 | (125 679) | 102 399 | التحويلات |
| (349 290) | 566 182 | (104 402) | التحويلات راس المال المتاح للاستغلال الذاتي |
| (47 160) | 143 215 | (669 636) | التأجيل لغايات راس المال المتاح للاستغلال |
| 20 349 | 9 111 | (95 439) | التحويلات راس المال المتاح كتحقق للاستغلال الذاتي |
| (30 464) | 48 705 | (174 924) | التسهيلات المدمجة المتوقعة |
| (10 115) | 57 816 | (270 363) | التأجيل لغايات راس المال المتاح خارج للاستغلال |
| (439) | (570) | (3 030) | التسهيلات عن ائتمانه |
| (439) | (570) | (3 030) | التسهيلات الأخرى غير مؤنات |
| 799 725 | 1 629 913 | 1 908 277 | تدفقات أموال الخزينة المالية من أنشطة الاستثمار (ب) |
| (1 506 113) | (1 204 457) | (1 741 683) | إعفاء التهربات الضريبية |
| (46 995) | (15 079) | (30 342) | إعفاء التهربات المتوقعة |
| (85 396) | (496 608) | (268 296) | إعفاء التهربات المالية |
| (104 212) | (67 079) | (69 620) | إعفاء التهربات |
| (7 949) | 3 716 | (5 088) | التحويلات التي لم تتحقق |
| (1 750 665) | (1 779 507) | (2 115 029) | التسهيلات الخزينة (الاستثمارات) |
| 710 302 | 492 603 | 1 009 665 | التنازل عن التهربات الضريبية |
| 24 088 | 359 | 9 700 | التنازل عن التهربات المتوقعة |
| 326 331 | 370 522 | 94 343 | التنازل عن التهربات المالية |
| 1 060 721 | 863 485 | 1 113 709 | مؤنات الاستثمارات |
| (689 945) | (916 022) | (1 001 321) | تدفقات أموال الخزينة المالية من أنشطة التمويل |
| (76 141) | (177 097) | 684 997 | زيادة رأس المال المدفوع |
| 38 638 | 12 609 | 58 943 | إصدار القروض |
| (25 124) | (31 931) | (35 948) | تسديد القروض |
| (33 820) | (1 472) | 60 749 | الزيادات هي القروض المالية لأخرى (فتح اذخارية) |
| (126 775) | (26 352) | 436 404 | الزيادات هي القروض المالية لأخرى (اذخارية) |
| 128 694 | 23 817 | (682 825) | التحويل والأرباح المتوقعة |
| (94 528) | (200 426) | 522 320 | تدفقات الخزينة بالنسبة للأنشطة المالية (ج) |
| 17 153 | 1 108 | (8 713) | موز للتحويل |
| (29 317) | 154 087 | (81 203) | تحويل التغطية المتوقعة |
| 0 | (99) | (0) | زيادة التخصيب |
| (17 522) | 126 | - | التحويل - دخول هي محال لتفريق الائتمانه |
| - | (0) | (0) | تحويل |
| (29 687) | 155 222 | (82 667) | موز غير موز (د) |
| (14 436) | 668 687 | 946 609 | تغيرات أموال الخزينة هي الفترة (2022-2021) |

4.2- جدول تغيرات الأموال الخاصة الموحدة

| مليون دينار جزائري (دج) | راس المال | الاحتياطيات و النتيجة الموحدة | فرق التقييم | مجموع رؤوس | مجموع رؤوس | حصص ذوي |
|---------------------------------|------------------|----------------------------------|----------------|---------------------------|-------------------|---------------|
| | | | | الأموال الخاصة الموحدة | الأموال الخاصة | الأقلية |
| الرصيد في 31 ديسمبر 2020 | 1 000 000 | 6 700 875 | 187 888 | 7 888 763 | 7 873 119 | 15 644 |
| توزيع النتيجة | - | (0) | - | (0) | 0 | (0) |
| العوائد | - | (8 854) | - | (8 854) | (1 666) | (7 188) |
| صافي النتيجة للسنة المالية | - | 812 433 | - | 812 433 | 801 919 | 10 514 |
| الزيادات | - | 253 797 | (100 885) | 152 912 | 141 940 | 10 972 |
| الانخفاض | - | (325 583) | (4 326) | (329 909) | (329 930) | (1 979) |
| فرق التحويل على رصيد الافتتاح | - | (733) | - | (733) | (878) | 145 |
| فرق التحويل على التدفقات | - | 1 617 | - | 1 617 | 2 639 | (1 022) |
| إعادة التصنيف | - | - | - | - | - | - |
| تغير في مجال تطبيق الاندماج | - | 149 597 | - | 149 597 | 145 809 | 3 788 |
| الدخول في مجال تطبيق الاندماج | - | 2 183 | - | 2 183 | 1 598 | 586 |
| الرصيد في 31 ديسمبر 2021 | 1 000 000 | 7 570 533 | 82 678 | 8 653 211 | 8 629 739 | 23 472 |
| توزيع النتيجة | - | (634 459) | - | (634 459) | (634 459) | 0 |
| العوائد | - | (87 488) | - | (87 488) | (83 597) | (3 891) |
| صافي النتيجة للسنة المالية | - | 1 798 733 | - | 1 798 733 | 1 787 419 | 11 314 |
| الزيادات | - | 1 008 490 | (31 119) | 977 371 | 970 352 | 7 019 |
| الانخفاض | - | (240 915) | (51 559) | (292 474) | (284 811) | (7 663) |
| فرق التحويل على رصيد الافتتاح | - | (12 563) | - | (12 563) | (12 868) | 305 |
| فرق التحويل على التدفقات | - | (15 241) | - | (15 241) | (14 627) | (614) |
| إعادة التصنيف | - | (380) | - | (380) | (380) | - |
| تغير في مجال تطبيق الاندماج | - | (81 363) | - | (81 363) | (80 441) | (922) |
| الدخول في مجال تطبيق الاندماج | - | (30) | - | (30) | (30) | - |
| الرصيد في 31 ديسمبر 2022 | 1 000 000 | 9 345 356 | (0) | 10 345 356 | 10 320 749 | 24 607 |

أ. كافة الراس
ب. سيق المدد والمخار
ج. زيادة تاريخية
د. اذ الشركة
هـ. الحكومة
و. استثمارات
ز. الموارد البشرية
ح. المسؤولية الاجتماعية والبيئية
ط. البحث والتطوير
ي. اذ المالي



**Certification des Commissaires Aux Comptes
 Comptes consolidés**

Messieurs les membres de l'Assemblée Générale de SONATRACH,

Nous avons l'honneur de vous faire rapport de la mission de contrôle que nous avons effectuée en qualité de Commissaires aux Comptes.

Nous avons examiné les états financiers consolidés du groupe SONATRACH, tels qu'arrêtés par le Conseil d'Administration de votre Société au titre de l'exercice 2022, avec un total bilan actif/passif de seize mille sept cent quatre-vingt-deux milliards deux cent trente millions trois cent vingt et un mille neuf cent quatre-vingts dinars et un centime (16 782 230 321 980,1 DA) et un résultat net part du Groupe bénéficiaire de mille sept cent quatre-vingt-sept milliards cinq cent trente et un millions huit cent trente-neuf mille quarante-neuf dinars et vingt et un centimes (1 787 531 839 049,21 DA).

Nos différents travaux de contrôle, réalisés essentiellement à base de sondages, de recoupements et de techniques qui nous sont apparus les plus appropriés, ont été accomplis conformément aux règles de diligence normale.

Compte tenu des résultats de ces travaux, nous certifions, sous réserve de prendre en charge les remarques et observations formulées, et les aspects relatifs aux inventaires physiques des actifs des entités du Groupe, que les états financiers consolidés du Groupe SONATRACH présentés sont dans leurs aspects significatifs et au regard des règles et principes comptables du SCF algérien, sincères et réguliers et donnent une image fidèle de la situation financière de votre Groupe au titre de l'exercice clos au 31 décembre 2022.

Alger, le 04 juin 2023

Les Commissaires aux Comptes



Financial Highlights

| Millions of U.S. dollars (USD) and shares, except per share data | 2017 ¹ | 2018 ¹ | 2019 ¹ |
|--|-------------------|-------------------|-------------------|
| Revenue | \$ 20,620 | \$ 23,995 | \$ 22,408 |
| Total Operating Expenses | \$ (19,246) | \$ (21,528) | \$ (22,856) |
| Operating Income (Loss) | \$ 1,374 | \$ 2,467 | \$ (448) |
| Income (Loss) Before Taxes | \$ 682 | \$ 1,814 | \$ (1,122) |
| Amounts Attributable to Company Shareholders: | | | |
| Net Income (Loss) from Continuing Operations | \$ (444) | \$ 1,656 | \$ (1,131) |
| Diluted Income Per Share from Continuing Operations | \$ (0.51) | \$ 1.89 | \$ (1.29) |
| Cash Dividends Per Share | \$ 0.72 | \$ 0.72 | \$ 0.72 |
| Diluted Common Shares Outstanding | 870 | 877 | 875 |
| Net Working Capital² | \$ 5,915 | \$ 6,349 | \$ 6,334 |
| Total Assets | \$ 25,085 | \$ 25,982 | \$ 25,377 |
| Total Debt | \$ 10,942 | \$ 10,344 | \$ 10,327 |
| Total Shareholders' Equity | \$ 8,349 | \$ 9,544 | \$ 8,025 |
| Cash Flows from Operating Activities | \$ 2,468 | \$ 3,157 | \$ 2,445 |
| Capital Expenditures | \$ 1,373 | \$ 2,026 | \$ 1,530 |
| Depreciation, Depletion and Amortization | \$ 1,556 | \$ 1,606 | \$ 1,625 |
| Total Capitalization³ | \$ 19,291 | \$ 19,888 | \$ 18,352 |
| Debt to Total Capitalization⁴ | 57% | 52% | 56% |

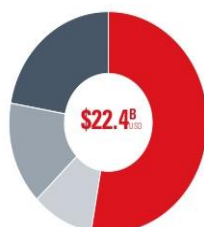
¹ Reported results during these periods include impairments and other charges of USD 2.5 billion for the year ended December 31, 2019; USD 265 million for the year ended December 31, 2018; and USD 647 million for the year ended December 31, 2017.

² Working capital is defined as total current assets less total current liabilities.

³ Total capitalization is defined as total debt plus total shareholders' equity.

⁴ Debt to total capitalization is defined as the total debt divided by the sum of total debt plus total shareholders' equity.

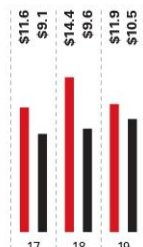
Total Revenue
billion USD



■ North America **53%**
 ■ Latin America **10%**
 ■ Europe/Africa/CIS **15%**
 ■ Middle East/Asia **22%**

Halliburton generated USD 22.4 billion of total Company revenue in 2019, with 53 percent attributable to North America and 47 percent attributable to our international operations.

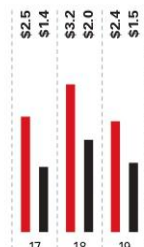
North America vs. International Revenue
billion USD



■ North America
 ■ International

Market dynamics were challenging in North America in 2019, but our international business continued steady revenue growth, outpacing the international rig count for the second year in a row.

Cash Flow Execution
billion USD

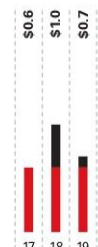


■ Operating Cash Flow
 ■ Capital Expenditures

Halliburton generated over USD 900 million of free cash flow* in 2019, demonstrating our ability to generate consistent free cash flow in different business environments.

* Management believes that free cash flow – defined as “operating cash flows” less “capital expenditures” – is an important liquidity measure, and that it is useful to investors and management for assessing the Company’s ability to generate cash.

Shareholder Returns
billion USD



■ Share Repurchases
 ■ Dividends

Halliburton continuously focuses on returning capital to shareholders. Over the past three years, we have returned approximately USD 2.4 billion to shareholders through share repurchases and dividends.

Environmental, Social and Governance Data

¹ Sum of categories may differ from the total due to rounding.

² The GHG Protocol Corporate Accounting and Reporting Standard was used in the calculation of energy use and greenhouse gas (GHG) emissions. Energy sources include fuel, electricity, heating, cooling and steam. Electricity emission factors are obtained from the International Energy Agency's CO₂ Emissions from Fuel Combustion Report for 2019 and the U.S. Environmental Protection Agency's Emissions & Generation Resource Integrated Database (eGRID) publication.

³ In 2019, we revised our energy and GHG data collection and analysis methodologies; expanded the scope of data collection to encompass more facilities; and performed retrospective data evaluations for 2018 using our new data management approach. 2017 data was not updated per this revised methodology.

⁴ On-road renewable fuel consumption includes diesel, gasoline and compressed natural gas (CNG). This represents 1 percent of the fuel card volume purchases for 2019.

⁵ Gases covered in GHG emissions calculations include CO₂, CH₄ and N₂O. Global warming potentials are obtained from the Intergovernmental Panel on Climate Change IPCC Fifth Assessment Report. The chosen consolidation approach for emissions is operational control.

⁶ All rental vehicle emissions are calculated using the U.S. factors for "Passenger Car - Gasoline - Year 2005 - Present" due to lack of readily available data on vehicle miles by year of vehicle and location. Emissions from air fleet fuel usage has been calculated using U.S. jet fuel emissions factors.

⁷ Please note, 2017 energy and emissions data have not been updated per the methods used for the 2018 and 2019 data at this time.

| | 2017 ⁷ | 2018 | 2019 |
|---|-------------------|-------------------|-------------------|
| Environmental Data¹ | | | |
| Energy Consumption (GJ)^{2,3} | | | |
| Fuel Consumption | | | |
| Diesel | 23,249,327 | 62,305,063 | 60,102,066 |
| Coal | 1,088,192 | 565,546 | 757,836 |
| Natural Gas | 761,656 | 4,706,282 | 3,862,744 |
| Other (Gasoline and Propane) | 6,805 | 797,971 | 966,537 |
| Electricity Consumption | | | |
| | 1,784,500 | 1,910,708 | 2,041,655 |
| Total | 26,890,480 | 70,285,571 | 67,730,838 |
| Fracturing Fluid | | | |
| Volume of Hydraulic Fracturing Fluid Used (m ³) | – | – | 151,099,271 |
| Percent of Hydraulic Fracturing Fluid Used (Down Well) | – | – | 1.4% |
| U.S. Fuel Card Program (GJ) | | | |
| Off-Road Fuel Consumption | 213,760 | 152,114 | 263,464 |
| On-Road Non-Renewable Fuel Consumption | 1,832,346 | 2,458,423 | 2,650,273 |
| On-Road Renewable Fuel Consumption ⁴ | 26,406 | 34,923 | 34,003 |
| Greenhouse Gas Emissions (TCO₂e)⁵ | | | |
| Direct (Scope 1) | 1,837,736 | 4,738,953 | 4,511,365 |
| Indirect (Scope 2) | 260,784 | 271,233 | 264,250 |
| Indirect (Scope 3) ⁶ | 84,142 | 73,388 | 121,447 |
| Total | 2,182,662 | 5,083,574 | 4,897,061 |
| Greenhouse Gas Emissions Intensity (TCO₂e/\$M Revenue) | | | |
| Scopes 1, 2 and 3 | 106 | 212 | 219 |
| Waste Disposal (Metric Tonnes) | | | |
| Non-Hazardous | 89,896 | 158,696 | 212,484 |
| Hazardous | 70,417 | 50,751 | 78,219 |
| Total | 160,313 | 209,447 | 290,704 |
| Incineration | 3,959 | 5,095 | 41,283 |
| Total Landfill | 57,315 | 88,205 | 76,577 |
| Total Recycled | 36,091 | 72,821 | 131,541 |
| Total Reuse | 6,106 | 7,388 | 2,824 |
| Composting | 3,532 | 7,366 | – |
| Total Energy Recovery | 50,291 | 8,236 | 32,761 |
| Deep Well Injection | 633 | 8,526 | 4,462 |
| Other | 2,386 | 11,811 | 1,256 |
| Total | 160,313 | 209,447 | 290,704 |
| Water Consumption (m³) | | | |
| Water Consumption | 1,924,248 | 2,646,230 | 2,351,678 |
| Spills and Discharges | | | |
| Recordable Environmental Incident Rate (Incidents Per 200,000 Hours Worked) | 0.04 | 0.05 | 0.03 |
| Total Volume of Spills (m ³) | 142 | 1,034 | 413 |
| Health, Safety and Environment (HSE) | | | |
| Fines and Penalties (USD) | | | |
| HSE Fines and Penalties | 46,500 | 38,500 | 32,664 |

| | 2017 | 2018 | 2019 |
|--|--------------------|--------------------|--------------------|
| Social Data | | | |
| Total Number of Hours Worked | 163,054,003 | 181,330,469 | 181,774,208 |
| Number of Fatalities | | | |
| Employee | 1 | 0 | 4 |
| Contractor | 0 | 1 | 0 |
| Total | 1 | 1 | 4 |
| Fatality Rate (Incidents Per 200,000 Hours Worked) | | | |
| Employee | 0.001 | 0 | 0.004 |
| Contractor | 0 | 0.001 | 0 |
| Total | 0.001 | 0.001 | 0.004 |
| Injuries and Process Safety Incidents | | | |
| Total Recordable Incidents | 302 | 368 | 268 |
| High-Potential Incidents | 210 | 199 | 175 |
| Lost-Time Incident Rate (Incidents Per 200,000 Hours Worked) | 0.12 | 0.13 | 0.11 |
| Total Recordable Incident Rate (Incidents Per 200,000 Hours Worked) | 0.37 | 0.41 | 0.29 |
| Recordable Vehicle Incident Rate (Incidents Per Million Miles Traveled) | 0.34 | 0.48 | 0.38 |
| Near-Miss Incident Rate (Incidents Per Million Miles Traveled) | 2.93 | 2.53 | 1.44 |
| Stop Work Authority | 7657 | 36,485 | 143,155 |
| Employee Training | | | |
| Employee Training (Hours) | 3,040,000 | 4,530,000 | 3,995,000 |
| Breakdown of Employee Training (% Male) | - | - | 87% |
| Breakdown of Employee Training (% Female) | - | - | 13% |
| Training Hours Per Learner | 51 | 68 | 55 |
| Number of HSE Training Courses Offered | - | 1,276 | 1,078 |
| Hours of HSE Training Completed | 1,496,576 | 2,800,049 | 1,919,961 |
| Regular Employees | - | - | 1,669,372 |
| Temporary/Agency/Contract | - | - | 250,589 |
| Business Leadership Development Courses (Number of Attendees) | | | |
| Business Leadership Level I | 457 | 292 | 280 |
| Business Leadership Level II | 135 | 219 | 312 |
| Business Leadership Level III | 57 | 75 | 112 |
| President's Leadership | 23 | 30 | 29 |

Environmental, Social and Governance Data *continued*

| Dollar Amounts in Million USD | 2017 | 2018 | 2019 |
|---|---------------------|---------------------|---------------------|
| Social Data <i>continued</i> | | | |
| Charitable Giving (Thousand USD) | | | |
| In-Kind Donations | \$ 2,107,489 | \$ 1,968,721 | \$ 1,936,890 |
| Halliburton Foundation | \$ 5,826 | \$ 4,137 | \$ 3,410 |
| Employee Giving | \$ 1,312 | \$ 901 | \$ 1,381 |
| Corporate Giving | \$ 1,104 | \$ 2,610 | \$ 8,760 |
| Total | \$ 2,115,731 | \$ 1,976,368 | \$ 1,950,442 |
| Procurement (Million USD) | | | |
| Spend with Small and Diverse Suppliers | \$ 937 | \$ 790 | \$ 780 |
| Average Employee Age | | | |
| Western Hemisphere | 37.5 | 37.5 | 37.5 |
| Eastern Hemisphere | 38.1 | 38.2 | 38.2 |
| Other | 43.9 | 43.8 | 43.9 |
| Employee Hiring | | | |
| Total New Hires | 13,625 | 12,564 | 9,432 |
| New Hires Rate | 26% | 21% | 16% |
| Employee Turnover Rate | | | |
| Total Employee Turnover Rate | 19% | 19% | 21% |
| Voluntary Employee Turnover Rate | 12% | 14% | 13% |
| Percent of Female New Hires by Region | | | |
| North America | 8% | 14% | 9% |
| Latin America | 15% | 21% | 25% |
| Europe/Africa/CIS | 11% | 35% | 16% |
| Middle East/Asia | 11% | 19% | 12% |
| Percent of Local Nationals in the Workforce | | | |
| North America | 99% | 100% | 99% |
| Latin America | 98% | 94% | 94% |
| Europe/Africa/CIS | 93% | 93% | 93% |
| Middle East/Asia | 75% | 70% | 81% |
| Diversity | | | |
| Number of Female Directors on the Board of Directors | 2 | 3 | 3 |
| Board Ethnic Diversity | 5 | 5 | 2 |
| Female Share of Total Workforce | 12% | 12% | 13% |
| Females in All Management Positions, Including Junior, Middle and Senior Management (% of Total Management Workforce) | 12% | 12% | 12% |
| Female Directors/Senior Managers (% of All Directors/Senior Management) | 14% | 17% | 20% |
| Females in Junior Management Positions, i.e. First Level of Management (% of Total Junior Management Positions) | 11% | 12% | 11% |
| Employee Engagement | | | |
| Halliburton Engagement Index (HEI) Rate | 3.57 | 3.47 | 3.24 |
| Leader Effectiveness Index (LEI) Rate | 3.10 | 3.16 | 3.08 |

*The sum of Charitable Giving categories may differ from the total due to rounding.

| Dollar Amounts in Million USD | 2017 | 2018 | 2019 |
|---|-------------|-------------|-------------|
| Governance and Business Data | | | |
| Financial Performance | | | |
| Revenue | \$ 20,620 | \$ 23,995 | \$ 22,408 |
| Total Operating Expenses | \$ (19,246) | \$ (21,528) | \$ (22,856) |
| Operating Income (Loss) | \$ 1,374 | \$ 2,467 | \$ (448) |
| Income (Loss) Before Taxes | \$ 682 | \$ 1,814 | \$ (1,122) |
| Amounts Attributable to Company Shareholders | | | |
| Net Income (Loss) from Continuing Operations | \$ (444) | \$ 1,656 | \$ (1,131) |
| Diluted Income Per Share from Continuing Operations | \$ (0.51) | \$ 1.89 | \$ (1.29) |
| Cash Dividends Per Share | \$ 0.72 | \$ 0.72 | \$ 0.72 |
| Diluted Common Shares Outstanding | 870 | 877 | 875 |
| Net Working Capital | \$ 5,915 | \$ 6,349 | \$ 6,334 |
| Total Assets | \$ 25,085 | \$ 25,982 | \$ 25,377 |
| Total Debt | \$ 10,942 | \$ 10,344 | \$ 10,327 |
| Total Shareholders' Equity | \$ 8,349 | \$ 9,544 | \$ 8,025 |
| Cash Flows from Operating Activities | \$ 2,468 | \$ 3,157 | \$ 2,445 |
| Capital Expenditures | \$ 1,373 | \$ 2,026 | \$ 1,530 |
| Depreciation, Depletion and Amortization | \$ 1,556 | \$ 1,606 | \$ 1,625 |
| Total Capitalization | \$ 19,291 | \$ 19,888 | \$ 18,352 |
| Debt to Total Capitalization | 57% | 52% | 56% |

In 2019, the amount of net revenue generated by Halliburton in countries that have the 20 lowest rankings on Transparency International's Corruption Perception Index comprises approximately 2 percent of the Company's total revenue.

Political Contributions

| | | | |
|---|------------|------------|------------|
| Annual Total Monetary Contributions to, and Spending for, Political Campaigns, Political Organizations, Lobbyists or Lobbying Organizations, Trade Associations and Other Tax-Exempt Groups | \$ 330,000 | \$ 118,942 | \$ 332,053 |
|---|------------|------------|------------|

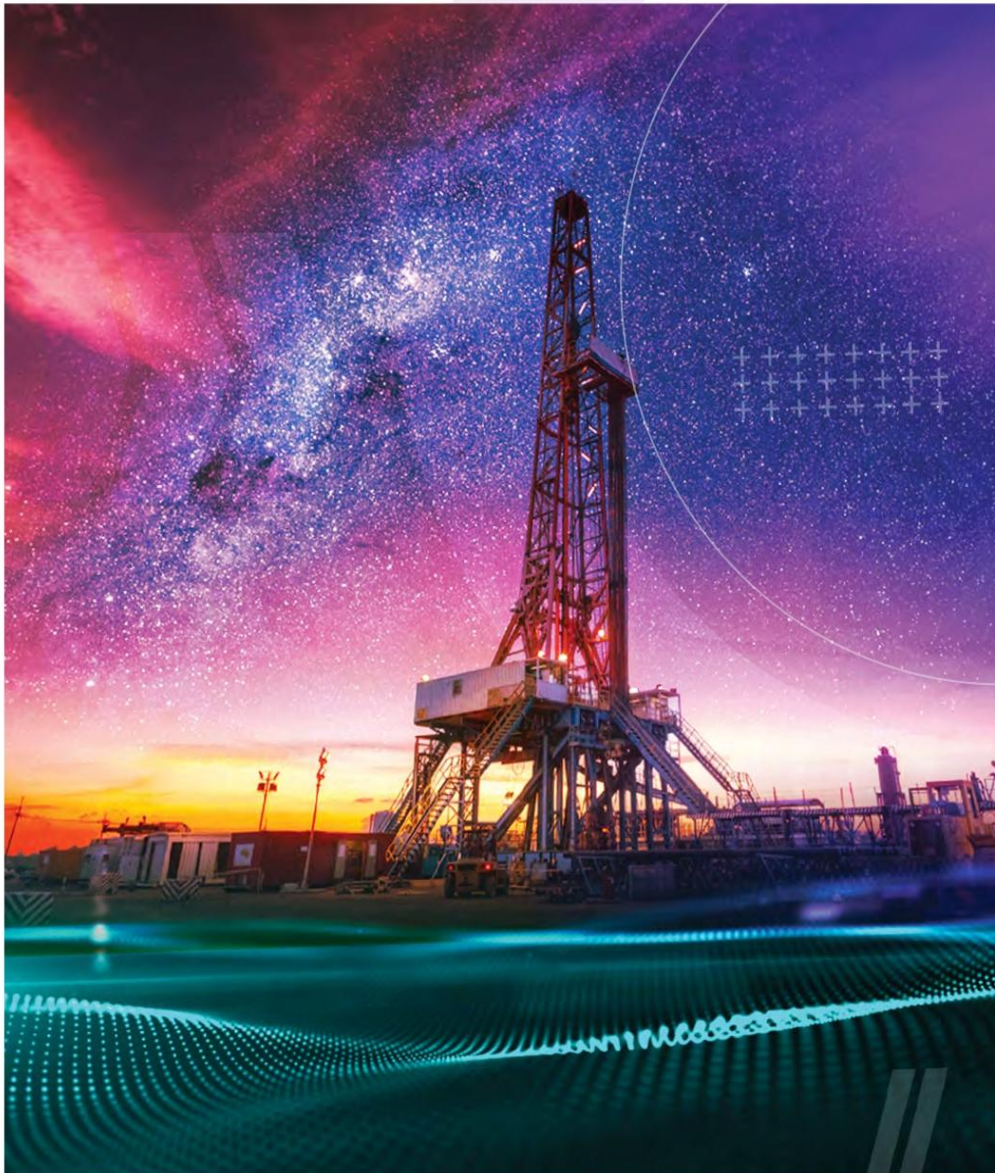
Board Information

| | | | |
|----------------------------------|-----|-----|-----|
| Number of Independent Directors | 10 | 9 | 9 |
| Average Board Meeting Attendance | 96% | 96% | 94% |

Research and Development

| | | | |
|---|--------|--------|--------|
| Patents Granted Per Year | 813 | 896 | 1,116 |
| Total R&D Spend (million USD) | \$ 360 | \$ 390 | \$ 404 |
| R&D Spend as a Percentage of Revenue | 1.70% | 1.60% | 1.80% |
| Patent Efficiency (U.S. Patents Granted Per USD 1M of R&D Spend) | 1.40 | 1.83 | 3.39 |
| Ranking Among Largest U.S. Patents Granted (by IFI Claims) | 44th | 39th | 34th |
| Ranking Among Largest U.S. Patents Granted to Oil & Gas Companies (by IFI Claims) | 1st | 1st | 1st |

HALLIBURTON



Annual &
Sustainability
Report

2022

Financial Highlights

| Millions of U.S. Dollars (USD) and Shares, Except Per Share Data | 2020 ¹ | 2021 ¹ | 2022 ¹ |
|--|-------------------|-------------------|-------------------|
| Revenue | \$ 14,445 | \$ 15,295 | \$ 20,297 |
| Total Operating Expenses | \$ 16,881 | \$ 13,495 | \$ 17,590 |
| Operating Income (Loss) | \$ (2,436) | \$ 1,800 | \$ 2,707 |
| Income (Loss) Before Taxes | \$ (3,220) | \$ 1,252 | \$ 2,110 |
| Amounts Attributable to Company Shareholders: | | | |
| Net Income (Loss) Attributable to Company | \$ (2,945) | \$ 1,457 | \$ 1,572 |
| Basic Income (Loss) Per Share from Continuing Operations | \$ (3.34) | \$ 1.63 | \$ 1.74 |
| Diluted Income (Loss) Per Share from Continuing Operations | \$ (3.34) | \$ 1.63 | \$ 1.73 |
| Cash Dividends Per Share | \$ 0.315 | \$ 0.180 | \$ 0.480 |
| Basic Common Shares Outstanding | 881 | 892 | 904 |
| Diluted Common Shares Outstanding | 881 | 892 | 908 |
| Net Working Capital ² | \$ 5,054 | \$ 5,637 | \$ 5,607 |
| Total Assets | \$ 20,680 | \$ 22,321 | \$ 23,255 |
| Total Debt | \$ 9,827 | \$ 9,138 | \$ 7,928 |
| Total Shareholders' Equity | \$ 4,983 | \$ 6,728 | \$ 7,977 |
| Cash Flows from Operating Activities | \$ 1,881 | \$ 1,911 | \$ 2,242 |
| Capital Expenditures | \$ 728 | \$ 799 | \$ 1,011 |
| Depreciation, Depletion, and Amortization | \$ 1,058 | \$ 904 | \$ 940 |
| Total Capitalization ³ | \$ 14,810 | \$ 15,866 | \$ 15,905 |
| Debt to Total Capitalization ⁴ | 66% | 58% | 50% |

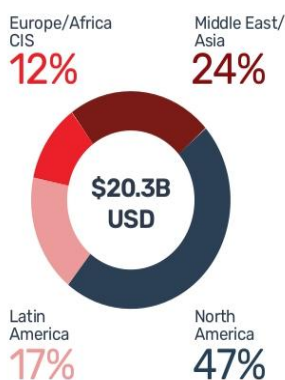
1. Reported results during these periods include impairments and other charges of \$366 million for the year ended December 31, 2022; \$12 million for the year ended December 31, 2021; and \$3.8 billion for the year ended December 31, 2020.

2. Net working capital is defined as total current assets less total current liabilities.

3. Total capitalization is defined as total debt plus total shareholders' equity.

4. Debt to total capitalization is defined as the total debt divided by the sum of total debt plus total shareholders' equity.

Geographic Revenue Diversity



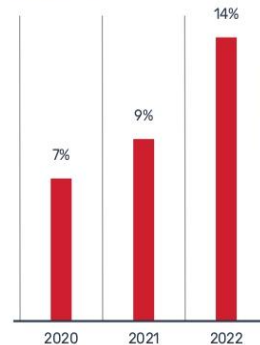
Strong Free Cash Flow

Millions of Dollars



Halliburton generated over \$1.4 billion of free cash flow* in 2022, demonstrating our ability to generate strong free cash flow in different business environments.

Adjusted Return on Capital Employed



Excludes certain charges. Average capital employed is a statistical mean of the combined values of debt and shareholders' equity for the beginning and end of the period. Adjusted ROCE is calculated as: "Adjusted operating profit, after-tax" divided by "Average capital employed."

* Management believes that free cash flow, defined as operating cash flows less capital expenditures, plus proceeds from sale of equipment, is an important liquidity measure that is useful to investors and management for assessing the company's ability to generate cash.

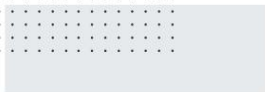
A1

Data Tables

| Financial Data | 2020 | 2021 | 2022 |
|--|------------|-----------|-----------|
| Financial Performance (Millions of U.S. Dollars (USD) and Shares, Except Per Share Data) | | | |
| Revenue | \$ 14,445 | \$ 15,295 | \$ 20,297 |
| Total Operating Expenses | \$ 16,881 | \$ 13,495 | \$ 17,590 |
| Operating Income (Loss) | \$ (2,436) | \$ 1,800 | \$ 2,707 |
| Income (Loss) Before Taxes | \$ (3,220) | \$ 1,252 | \$ 2,110 |
| Amounts Attributable to Company Shareholders: | | | |
| Net Income (Loss) Attributable to Company | \$ (2,945) | \$ 1,457 | \$ 1,572 |
| Basic Income (Loss) Per Share from Continuing Operations | \$ (3.34) | \$ 1.63 | \$ 1.74 |
| Diluted Income (Loss) Per Share from Continuing Operations | \$ (3.34) | \$ 1.63 | \$ 1.73 |
| Cash Dividends Per Share | \$ 0.315 | \$ 0.180 | \$ 0.480 |
| Basic Common Shares Outstanding | 881 | 892 | 904 |
| Diluted Common Shares Outstanding | 881 | 892 | 908 |
| Net Working Capital | \$ 5,054 | \$ 5,637 | \$ 5,607 |
| Total Assets | \$ 20,680 | \$ 22,321 | \$ 23,255 |
| Total Debt | \$ 9,827 | \$ 9,138 | \$ 7,928 |
| Total Shareholders' Equity | \$ 4,983 | \$ 6,728 | \$ 7,977 |
| Cash Flows from Operating Activities | \$ 1,881 | \$ 1,911 | \$ 2,242 |
| Capital Expenditures | \$ 728 | \$ 799 | \$ 1,011 |
| Depreciation, Depletion, and Amortization | \$ 1,058 | \$ 904 | \$ 940 |
| Total Capitalization | \$ 14,810 | \$ 15,866 | \$ 15,905 |
| Debt to Total Capitalization | 66% | 58% | 50% |
| In 2022, the amount of net revenue generated by Halliburton in countries that have the 20 lowest rankings on Transparency International's Corruption Perception Index comprises less than 1% of the Company's total revenue. | | | |
| Research and Development | | | |
| U.S. Patents Granted Per Year | 825 | 918 | 980 |
| Total R&D Spend (Million USD) | \$ 309 | \$ 321 | \$ 345 |
| R&D Spend as a Percentage of Revenue | 2.14% | 2.10% | 1.70% |
| Patent Efficiency (U.S. Patents Granted Per USD 1M of R&D Spend) | 2.29 | 2.35 | 2.43 |
| Ranking Among Companies for Total U.S. Patents Granted (by IFI Claims) | 49th | 37th | 37th |
| Ranking Among Oil & Gas Companies for Total U.S. Patents Granted (by IFI Claims) | 1st | 1st | 2nd |
| Service Quality Metrics | | | |
| Customer Non-Productive Time (NPT) (Percentage of Total Operating Hours) | 0.30% | 0.30% | 0.27% |

| Governance Data | 2020 | 2021 | 2022 |
|--|------------|------------|------------|
| Political Contributions (USD) | | | |
| Local, Regional or National Political Campaigns / Organizations / Candidates | \$ 0 | \$ 0 | \$ 0 |
| Lobbying, Interest Representation, or Similar | \$ 339,457 | \$ 287,951 | \$ 333,130 |
| Trade Associations or Tax-Exempt Groups (e.g., Think Tanks) | \$ 568,885 | \$ 586,560 | \$ 652,341 |
| Other (e.g., Spending Related to Ballot Measures or Referendums) | \$ 0 | \$ 0 | \$ 0 |
| Board Information | | | |
| Average Board Meeting Attendance | 100% | 98% | 96% |
| Board Independence (Members) ¹ | 10 | 11 | 12 |
| Board Racial/Ethnic Diversity (Members) ¹ | 3 | 5 | 6 |
| Board Female Diversity (Members) ¹ | 3 | 3 | 3 |
| Local Ethics Officer (LEO) Program | | | |
| Number of Local Ethics Officers | 57 | 55 | 51 |
| Ethics Training | | | |
| Total Percentage of the Board of Directors that the Organization's Anti-Corruption Policies and Procedures Have Been Communicated To | 100% | 100% | 100% |
| Training Hours for COBC, Anti-Corruption, and Enhanced Procurement Fraud in Countries Designated as High-Risk | 39,866 | 56,689 | 58,078 |
| Global Ethics and Compliance Reports | | | |
| Global Ethics and Compliance Reports | 711 | 585 | 737 |
| Reports with Potential Code of Business Conduct (COBC) Violations | 221 | 235 | 241 |
| Code of Business Conduct (COBC) Potential Violation Investigations Closed | 209 | 236 | 242 |
| Procurement | | | |
| Percentage of Spend with Local Suppliers | 84% | 86% | 80% |
| Number of Tier 1 Suppliers with Spend | 23,771 | 21,490 | 22,325 |
| Percentage of Suppliers Assessed in the Last Three Years for Human Rights Risks | 98% | 99% | 99% |
| Spend with Small and Female Diverse Suppliers (Million USD) | \$ 579 | \$ 481 | \$ 801 |
| Spend with Minority Suppliers (Million USD) | \$ 74 | \$ 83 | \$ 120 |

1. Board information as of publication date.



| Environmental Data | 2020 | 2021 | 2022 |
|---|-------------------|-------------------|-------------------|
| Energy Consumption (GJ)² | | | |
| Fuel Consumption | | | |
| Diesel | 28,812,116 | 39,849,953 | 35,616,224 |
| Natural Gas | 8,166,207 | 4,629,408 | 6,760,776 |
| Coal | 733,906 | 654,136 | 401,688 |
| Other (Gasoline, Aviation, and Propane) | 262,206 | 369,708 | 362,900 |
| Electricity Consumption | | | |
| Consumed Electricity – Non-renewable | 1,772,281 | 2,281,125 | 4,668,485 |
| Consumed Electricity – Renewable | 0 | 36,948 | 27,210 |
| Solar PPA | 27,834 | 29,010 | 39,467 |
| Total | 39,774,550 | 47,850,288 | 47,876,750 |
| U.S. Fracturing Fluid | | | |
| Volume of Hydraulic Fracturing Fluid Used (m ³) | 79,245,775 | 107,007,954 | 149,286,113 |
| Percentage of Hazardous Material Used in Fracturing Fluid | 0.07% | 0.07% | 0.07% |
| Greenhouse Gas Emissions (MTCO₂e) | | | |
| Direct (Scope 1) ² | 2,626,561 | 3,503,441 | 3,320,350 |
| Indirect (Scope 2) – Market Based ² | 191,451 | 248,949 | 405,114 |
| Indirect (Scope 3) ^{3,4} | 125,821 | 155,612 | 177,342 |
| Total⁴ | 2,943,833 | 3,908,002 | 3,902,806 |
| Greenhouse Gas Emissions Intensity (Scopes 1 and 2) | | | |
| MTCO ₂ e/\$M Revenue | 195 | 245 | 184 |
| MTCO ₂ e/Operating Hours | 0.1969 | 0.2643 | 0.2257 |
| Waste Disposal (Metric Tons) | | | |
| Non-Hazardous ⁴ | 288,795 | 248,619 | 207,479 |
| Hazardous ⁴ | 53,511 | 56,412 | 58,527 |
| Total⁴ | 342,306 | 305,031 | 266,006 |
| Landfill ⁴ | 184,514 | 72,809 | 45,327 |
| Recycled ⁴ | 77,476 | 200,613 | 171,276 |
| Incineration | 3,706 | 12,971 | 8,035 |
| Energy Recovery | 20,359 | 10,247 | 18,278 |
| Reuse ⁴ | 0 | 4,705 | 8,528 |
| Composting | 27 | 1,957 | 13,821 |
| Deep Well Injection | 50,424 | 1,506 | 741 |
| Other | 5,800 | 223 | 0 |
| Total⁴ | 342,306 | 305,031 | 266,006 |
| Water Withdrawal (m³) | | | |
| Water Withdrawal | 1,345,507 | 1,478,921 | 1,751,094 |
| Spills and Discharges | | | |
| Recordable Environmental Incident Rate (Incidents Per 200,000 Hours Worked) | 0.02 | 0.02 | 0.02 |
| Total Volume of Spills (m ³) | 503 | 1,058 | 665 |
| Total Volume of Hydrocarbon Spills >1 bbl (bbl) | 150 | 263 | 155 |

2. Limited assurance provided by KPMG for 2022. Refer to [Statements on Sustainability Metrics and Related Notes](#) for standards, frameworks, definitions, and/or management determined criteria.

3. Scope 3 reporting includes business travel and waste disposal categories. Waste disposal GHG emissions is based on U.S. EPA Emission Factors Hub. In 2021, business travel scope increased for additional modes of travel type (hotel, rental car, and ride share). In 2020 and 2021, Business Travel GHG emissions is based on GHG Protocol Quantis tool and UK Government GHG conversion factors. In 2022, Business Travel GHG emissions is based on US EPA Environmentally-Extended Input-Output (USEEIO) factors and UK Government GHG emission factors.

4. 2021 waste numbers and related emissions were restated based on updated information.

| Social Data | 2020 | 2021 | 2022 |
|--|--------------------|--------------------|--------------------|
| Total Number of Employees | 40,938 | 42,172 | 44,968 |
| Total Number of Hours Worked | 140,808,442 | 131,305,750 | 140,290,957 |
| Certifications | | | |
| The Percentage of All Employees and Contractors Who Are Covered by an HSE and SQ Management System | 100% | 100% | 100% |
| The Percentage of All Employees and Contractors Who Are Covered by an HSE and SQ Management System that has been Internally Audited | 100% | 100% | 100% |
| The Percentage of All Employees and Contractors Who Are Covered by an HSE and SQ Management System That Has Been Audited or Certified by an External Party (API Q1/Q2, ISO 9001, OHSAS 18001/ISO45001) | 40% | 39% | 39% |
| Fatalities | | | |
| Fatality Rate (Incidents Per 200,000 Hours Worked) | 0.000 | 0.000 | 0.003 |
| Total Number of Fatalities ² | 0 | 0 | 2 |
| Employees | 0 | 0 | 2 |
| Contractors | 0 | 0 | 0 |
| Personnel and Process Safety | | | |
| Total Recordable Incidents | 140 | 167 | 206 |
| Total Recordable Incident Rate (Incidents Per 200,000 Hours Worked) ² | 0.20 | 0.25 | 0.29 |
| Total Recordable Injuries | 136 | 165 | 203 |
| Total Recordable Injuries - Employees | 130 | 157 | 194 |
| Total Recordable Injuries - Contractors | 6 | 8 | 9 |
| Total Recordable Illness | 4 | 2 | 3 |
| Total Recordable Illness - Employees | 4 | 2 | 3 |
| Total Recordable Illness - Contractors | 0 | 0 | 0 |
| High-Consequence Work-Related Injury – Employees ⁵ | 5 | 6 | 6 |
| High-Consequence Work-Related Injury – Contractors ⁵ | 0 | 0 | 0 |
| High-Consequence Work-Related Injury – Employee Rate (Incidents Per 200,000 Hours Worked) | 0.01 | 0.01 | 0.01 |
| High-Consequence Work-Related Injury – Contractor Rate (Incidents Per 200,000 Hours Worked) | 0.00 | 0.00 | 0.00 |
| Lost-Time Incident Rate (Incidents Per 200,000 Hours Worked) ² | 0.06 | 0.09 | 0.08 |
| Lost-Time Incident Rate - Employees | 0.06 | 0.08 | 0.08 |
| Lost-Time Incident Rate - Contractors | 0.00 | 0.01 | 0.00 |
| Lost-Time Incidents | 42 | 60 | 56 |
| Lost-Time Incidents - Employees | 39 | 56 | 53 |
| Lost-Time Incidents - Contractors | 3 | 4 | 3 |
| Recordable Vehicle Incident Rate (Incidents Per Million Miles Traveled) | 0.19 | 0.37 | 0.28 |
| Preventable Recordable Vehicle Incident Rate (Incidents Per Million Miles Traveled) ² | 0.06 | 0.16 | 0.10 |
| Near-Miss Incident Rate (Incidents Per 200,000 Hours Worked) | 1.75 | 1.52 | 0.49 |
| Stop Work Authority Observations | 162,878 | 205,868 | 220,754 |
| HSE Driver Competency | 97% | 97% | 97% |
| Journey to ZERO Strategic Objectives Performance Completion | 100% | 100% | 100% |

2. Limited assurance provided by KPMG for 2022. Refer to [Statements on Sustainability Metrics and Related Notes](#) for standards, frameworks, definitions, and/or management determined criteria.

5. Certain 2020 and 2021 numbers were restated based upon changes or improvements to methodologies in collecting the information.

الملحق 07 : وثائق الخاصة بمؤسسة SARL G.M.S

Minoterie-Cous-Silos-Trading

ZONE D'ACTIVITE OUMACHE BISKRA
N° D'IDENTIFICATION:099907024213903

EXERCICE: 01/01/19 AU 31/12/19
PERIODE DU: 01/01/19 AU 31/12/19

| BILAN (ACTIF) | | | | | |
|---|------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|
| LIBELLE | NOTE | BRUT | AMO/PROV | NET | NET N-1 |
| ACTIFS NON COURANTS | | | | | |
| Ecart d'acquisition-goodwill positif ou négatif | | | | | |
| Immobilisations incorporelles | | | | | |
| Immobilisations corporelles | | | | | |
| Terrains | | 93 393 850,00 | 0,00 | 93 393 850,00 | 93 393 850,00 |
| Bâtiments | | 599 890 485,17 | 282 905 993,23 | 316 984 491,94 | 332 573 463,88 |
| Autres immobilisations corporelles | | 1 916 257 660,39 | 1 458 198 192,35 | 458 059 468,04 | 488 104 132,37 |
| Immobilisations en concession | | 326 294 238,72 | 0,00 | 326 294 238,72 | 326 294 238,72 |
| Immobilisations encours | | 4 778 466 653,86 | 21 908 397,71 | 4 756 558 256,15 | 4 611 896 163,65 |
| Immobilisations financières | | | | | |
| Titres mis en équivalence | | | | | |
| Autres participations et créances rattachées | | | | | |
| Autres titres immobilisés | | | | | |
| Prêts et autres actifs financiers non courants | | 456 789 335,37 | 11 086 000,00 | 445 703 335,37 | 439 028 945,52 |
| Impôts différés actif | | 475 503,23 | 0,00 | 475 503,23 | 475 503,23 |
| Comptes de liaison | | | | | |
| TOTAL ACTIF NON COURANT | | 8 171 567 726,74 | 1 774 098 583,29 | 6 397 469 143,45 | 6 291 766 297,37 |
| ACTIF COURANT | | | | | |
| Stocks et encours | | 98 208 060,73 | 13 427 334,85 | 84 780 725,88 | 76 649 297,35 |
| Créances et emplois assimilés | | | | | |
| Clients | | 273 671 622,46 | 53 408 579,47 | 220 263 042,99 | 291 608 291,08 |
| Autres débiteurs | | 23 107 100,79 | 0,00 | 23 107 100,79 | 21 834 639,05 |
| Impôts et assimilés | | 294 367 018,12 | 0,00 | 294 367 018,12 | 287 361 632,13 |
| Autres créances et emplois assimilés | | | | | |
| Disponibilités et assimilés | | | | | |
| Placements et autres actifs financiers courants | | | | | |
| Trésorerie | | 34 955 362,71 | 0,00 | 34 955 362,71 | 9 349 706,64 |
| TOTAL ACTIF COURANT | | 724 309 164,81 | 66 835 914,32 | 657 473 250,49 | 686 803 566,25 |
| TOTAL GENERAL ACTIF | | 8 895 876 891,55 | 1 840 934 497,61 | 7 054 942 393,94 | 6 978 569 863,62 |

Signature: 

Stamp: 
 MAALAL Mohamed * Chartered Accountant
 Agreement N°: 1082
 Inscr. au tableau aux
 N°: CAUC: 0518
 N°: CAUC: 0518
 Tél: 08 51 10 82 52
 Commissaire aux Comptes

Minoterie-Cous-Silos-Trading

ZONE D'ACTIVITE OUMACHE BISKRA
N° D'IDENTIFICATION:099907024213903

EXERCICE:01/01/19 AU 31/12/19
PERIODE DU:01/01/19 AU 31/12/19

| BILAN (PASSIF) | | | |
|--|------|-------------------------|-------------------------|
| LIBELLE | NOTE | N | N-1 |
| CAPITAUX PROPRES | | | |
| Capital émis | | 300 000 000,00 | 300 000 000,00 |
| Capital non appelé | | | |
| Primes et réserves - Réserves consolidés (1) | | | |
| Ecart de réévaluation | | 1 392 222 167,00 | 1 392 222 167,00 |
| Ecart d'équivalence (1) | | | |
| Résultat net - Résultat net du groupe (1) | | -15 522 913,82 | -78 023 279,90 |
| Autres capitaux propres - Report à nouveau | | -1 545 845 295,08 | -1 467 822 015,18 |
| Part de la société consolidante (1) | | | |
| Part des minoritaires (1) | | | |
| TOTAL I | | 130 853 958,10 | 146 376 871,92 |
| PASSIFS NON-COURANTS | | | |
| Emprunts et dettes financières | | 1 048 343 292,91 | 1 383 359 598,19 |
| Impôts (différés et provisionnés) | | 2 010 854,00 | 2 010 854,00 |
| Autres dettes non courantes | | 326 294 238,72 | 326 294 238,72 |
| Provisions et produits constatés d'avance | | 3 823 964,00 | 4 081 923,43 |
| TOTAL II | | 1 380 472 349,63 | 1 715 746 614,34 |
| PASSIFS COURANTS: | | | |
| Fournisseurs et comptes rattachés | | 4 326 832 933,26 | 4 378 650 745,64 |
| Impôts | | 44 177 922,27 | 30 780 358,13 |
| Autres dettes | | 1 104 015 963,40 | 668 057 474,81 |
| Trésorerie passif | | 68 589 267,28 | 38 957 798,78 |
| TOTAL III | | 5 543 616 086,21 | 5 116 446 377,36 |
| TOTAL GENERAL PASSIF (I+II+III) | | 7 054 942 393,94 | 6 978 569 863,62 |



Minoterie-Cous-Silos-Trading

ZONE D'ACTIVITE OUMACHE BISKRA
N° D'IDENTIFICATION:099907024213903

EXERCICE:01/01/19 AU 31/12/19
PERIODE DU:01/01/19 AU 31/12/19

COMPTE DE RESULTAT /NATURE

| LIBELLE | NOTE | N | N-1 |
|---|------|--------------------------|--------------------------|
| Ventes et produits annexes | | 1 075 245 667,59 | 1 308 661 099,61 |
| Variation stocks produits finis et en cours | | 28 084 630,01 | 47 629 766,68 |
| Production immobilisée | | 141 790 382,41 | 167 578 634,97 |
| Subventions d'exploitation | | | |
| I-PRODUCTION DE L'EXERCICE | | 1 245 120 680,01 | 1 523 869 501,26 |
| Achats consommés | | -865 455 794,93 | -1 035 980 915,94 |
| Services extérieurs et autres consommations | | -54 822 872,89 | -57 401 006,50 |
| II-CONSOMMATION DE L'EXERCICE | | -920 278 667,82 | -1 093 381 922,44 |
| III-VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II) | | 324 842 012,19 | 430 487 578,82 |
| Charges de personnel | | -145 529 636,05 | -158 784 838,68 |
| Impôts, taxes et versements assimilés | | -13 374 949,99 | -7 567 739,03 |
| IV-EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION | | 165 937 426,15 | 264 135 001,11 |
| Autres produits opérationnels | | 5 833 094,66 | 2 473 803,59 |
| Autres charges opérationnelles | | -38 401 694,44 | -51 621 903,18 |
| Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeurs | | -180 170 709,31 | -235 015 122,26 |
| Reprise sur pertes de valeur et provisions | | 128 491 787,45 | 131 183 137,83 |
| V- RESULTAT OPERATIONNEL | | 81 689 904,51 | 111 154 917,09 |
| Produits financiers | | 10 945 728,54 | 9 899 348,67 |
| Charges financières | | -108 138 546,87 | -199 077 545,66 |
| VI-RESULTAT FINANCIER | | -97 192 818,33 | -189 178 196,99 |
| VII-RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V+VI) | | -15 602 913,82 | -78 023 279,90 |
| Impôts exigibles sur résultats ordinaires | | | 0,00 |
| Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires | | -20 000,00 | |
| TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES | | 1 390 391 290,66 | 1 667 425 791,36 |
| TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES | | -1 405 914 204,48 | -1 745 449 071,25 |
| VIII-RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES | | -15 522 913,82 | -78 023 279,90 |
| Eléments extraordinaires (produits) (à préciser) | | | |
| Eléments extraordinaires (charges) (à préciser) | | | |
| IX-RESULTAT EXTRAORDINAIRE | | | |
| X-RESULTAT NET DE L'EXERCICE | | -15 522 913,82 | -78 023 279,90 |

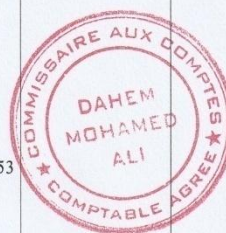


SARL BAKKAR الملحق 08 : وثائق الخاصة بمؤسسة

SARL BAKKAR TRAVAUX PUB
TRAVAUX PUBLIQUE

BILAN ACTIF
Exercice clos le : 31/12/2019

| ACTIF | NOTE | 2019 | | | 2018 |
|---|------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| | | bruts | Amort-Prov. | Net | Net |
| ACTIFS NON COURANTS | | | | | |
| Ecart d'acquisition - Goodwill positif ou négatif | | | | | |
| Immobilisations incorporelles | | 320,000.00 | 39,351.33 | 280,648.67 | 312,648.67 |
| Immobilisation corporelles | | | | | |
| Terrain | | | | | |
| Batiments | | | | | |
| Autres immobilisations corporelles | | 249,373,952.36 | 108,260,500.36 | 141,113,452.00 | 131,392,631.93 |
| Immobilisation en cession | | | | | |
| Immobilisation en cours | | | | | |
| Immobilisation financières | | | | | |
| Titres mis en équivalence | | | | | |
| Autres participations et créances rattachées | | | | | |
| Autres titres immobilisés | | 245,000.00 | | 245,000.00 | 245,000.00 |
| Prêt et autres actifs financiers non courants | | 5,242,225.34 | | 5,242,225.34 | 5,242,225.34 |
| Impôts différés actif | | | | | |
| | | 255,181,177.70 | 108,299,851.69 | 146,881,326.01 | 137,192,505.94 |
| ACTIF COURANT | | | | | |
| Stocks et en cours | | 85,336,497.25 | | 85,336,497.25 | 36,483,043.49 |
| Créances et emplois assimilés | | | | | |
| Clients | | 98,590,542.14 | | 98,590,542.14 | 69,216,906.91 |
| Autres débiteurs | | 46,929,234.14 | | 46,929,234.14 | 11,050,084.81 |
| Impôts et assililés | | | | | |
| Avances d'Exploitation | | | | | |
| Disponibilités et assimilés | | | | | |
| Placements et autres actifs financiers courants | | | | | |
| Trésorerie | | 21,386,584.53 | | 21,386,584.53 | 40,429,810.27 |
| | | 252,242,858.06 | | 252,242,858.06 | 157,179,845.48 |
| TOTAL ACTIF COURANT | | 252,242,858.06 | | 252,242,858.06 | 157,179,845.48 |
| TOTAL GENERAL ACTIF | | 507,424,035.76 | 108,299,851.69 | 399,124,184.07 | 294,372,351.42 |



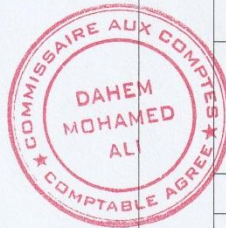
| PASSIF | NOTE | 2019 | 2018 |
|---|------|-----------------------|-----------------------|
| CAPITAUX PROPRES | | | |
| Capital émis | | 50,000,000.00 | 50,000,000.00 |
| Capital non appelé | | | |
| Primes et bréserves (Réserves consolidées) | | 5,824,427.97 | 2,070,592.92 |
| Ecart de réévaluation | | | |
| Ecart d'équivalence (1) | | | |
| Résultat net - Résultat part du groupe (1) | | 30,971,602.83 | 15,084,500.78 |
| Autres capitaux propres-Report à nouveau | | 43,672,596.58 | 32,341,930.85 |
| Part de la société consolidante (1) | | | |
| Part des minoritaires (1) | | | |
| TOTAL I | | 130,468,627.38 | 99,497,024.55 |
| PASSIFS NON COURANTS | | | |
| Emprunts et dettes financières | | 32,530,000.00 | 32,530,000.00 |
| Impôts (différés et provisionnés) | | | |
| Autres dettes non courantes | | | |
| Provisions et produits comptabilisés d'avance | | | |
| TOTAL PASSIFS NON COURANTS II | | 32,530,000.00 | 32,530,000.00 |
| PASSIFS COURANTS | | | |
| Fournisseurs et comptes rattachés | | 167,505,750.93 | 72,298,808.16 |
| Impôts | | 2,225,735.33 | 2,470,657.73 |
| Autres dettes | | 66,394,070.43 | 87,575,860.98 |
| Trésorerie Passif | | | |
| TOTAL PASSIFS COURANTS III | | 236,125,556.69 | 162,345,326.87 |
| TOTAL GENERAL PASSIF | | 399,124,184.07 | 294,372,351.42 |



COMPTE DE RESULTAT

Période du : 01/01/2019 au: 31/12/2019

| | NOTE | 2019 | 2018 |
|--|------|-----------------------|-----------------------|
| Ventes et produits annexes | | 416,204,376.35 | 215,803,960.12 |
| Variation stocks produits finis et en cours | | 55,373,620.00 | 3,482,080.00 |
| Production immobilisée | | | |
| Subvention d'exploitation | | | |
| I-PRODUCTION DE L'EXERCICE | | 471,577,996.35 | 219,286,040.12 |
| Achats consommés | | 268,877,685.13 | 151,590,515.52 |
| Services extérieurs et autres consommations | | 108,106,478.65 | 4,839,270.47 |
| II-CONSOMMATION DE L'EXERCICE | | 376,984,163.78 | 156,429,785.99 |
| III-VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II) | | 94,593,832.57 | 62,856,254.13 |
| Charges de personnel | | 41,659,325.28 | 21,648,101.15 |
| Impôts, taxes et versements assimilés | | 31,437.56 | 478,286.94 |
| IV-EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION | | 52,903,069.73 | 40,729,866.04 |
| Autres produits opérationnels | | 72,000.00 | 168,000.00 |
| Autres charges opérationnelles | | 4,794.00 | 3,522.89 |
| Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeur | | 21,903,111.05 | 25,381,454.74 |
| Reprise sur pertes de valeurs et provisions | | 200,000.00 | |
| V-RESULTAT OPERATIONNEL | | 31,267,164.68 | 15,512,888.41 |
| Produits financiers | | 69,662.46 | 69,092.37 |
| Charges financières | | 82,434.31 | |
| VI-RESULTAT FINANCIER | | (12,771.85) | 69,092.37 |
| VII-RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOT(V+VI) | | 31,254,392.83 | 15,581,980.78 |
| Impôts exigibles sur résultats ordinaires | | 282,790.00 | 497,480.00 |
| Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires | | | |
| TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES | | 471,919,658.81 | 219,523,132.49 |
| TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES | | 440,665,265.98 | 203,941,151.71 |
| VIII-RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES | | 31,254,392.83 | 15,581,980.78 |
| Eléments extraordinaires (produits) (à préciser) | | | |
| Eléments extraordinaires (charges) (à préciser) | | | |
| IX-RESULTAT EXTRAORDINAIRE | | | |
| X-RESULTAT NET DE L'EXERCICE | | 31,254,392.83 | 15,581,980.78 |
| Part dans les résultats nets des sociétés mises en équivalence (1) | | | |
| XI-RESULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDE(1) | | | |
| Dont part des minoritaires (1) | | | |
| Part du groupe (1) | | | |

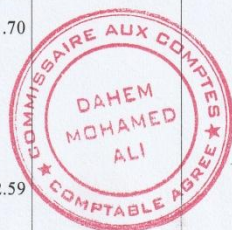


الملحق 09 : وثائق الخاصة بمؤسسة SARL SOUFIA

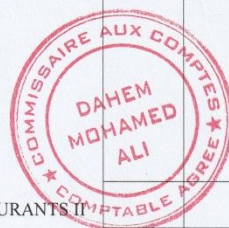
SARL SOUFIA INDUSTRIE ALIM
MINOTERIE ET TRANSPORTS D

BILAN ACTIF
Exercice clos le :31/12/2019

| ACTIF | NOTE | 2019 | | | 2018 |
|---|------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| | | bruts | Amort-Prov. | Net | Net |
| ACTIFS NON COURANTS | | | | | |
| Ecart d'acquisition - Goodwill positif ou négatif | | | | | |
| Immobilisations incorporelles | | 36,560,373.02 | 27,452,529.75 | 9,107,843.27 | 9,107,843.27 |
| Immobilisation corporelles | | | | | |
| Terrain | | 19,200,000.00 | | 19,200,000.00 | 19,200,000.00 |
| Batiments | | 89,759,753.52 | 40,432,795.73 | 49,326,957.79 | 53,814,945.47 |
| Autres immobilisations corporelles | | 485,547,460.27 | 314,508,253.43 | 171,039,206.84 | 208,229,602.49 |
| Immobilisation en cession | | | | | |
| Immobilisation en cours | | 18,231,253.05 | | 18,231,253.05 | 18,231,253.05 |
| Immobilisation financières | | | | | |
| Titres mis en équivalence | | | | | |
| Autres participations et créances rattachées | | | | | |
| Autres titres immobilisés | | | | | |
| Prêt et autres actifs financiers non courants | | 59,247.44 | | 59,247.44 | 59,247.44 |
| Impôts différés actif | | | | | |
| | | 649,358,087.30 | 382,393,578.91 | 266,964,508.39 | 308,642,891.72 |
| ACTIF COURANT | | | | | |
| Stocks et en cours | | 8,599,815.00 | | 8,599,815.00 | 5,207,404.10 |
| Créances et emplois assimilés | | | | | |
| Clients | | 63,222,618.21 | | 63,222,618.21 | 84,962,943.33 |
| Autres débiteurs | | 18,544,232.44 | | 18,544,232.44 | 38,544,232.44 |
| Impôts et assililés | | 11,464,211.70 | | 11,464,211.70 | 7,833,882.01 |
| Avances d'Exploitation | | | | | |
| Disponibilités et assimilés | | | | | |
| Placements et autres actifs financiers courants | | | | | |
| Trésorerie | | 50,815,722.59 | | 50,815,722.59 | 48,909,620.20 |
| | | 152,646,599.94 | | 152,646,599.94 | 185,458,082.08 |
| TOTAL ACTIF COURANT | | 152,646,599.94 | | 152,646,599.94 | 185,458,082.08 |
| TOTAL GENERAL ACTIF | | 802,004,687.24 | 382,393,578.91 | 419,611,108.33 | 494,100,973.80 |



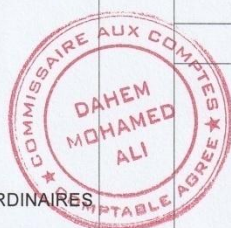
| PASSIF | NOTE | 2019 | 2018 |
|---|------|-----------------------|-----------------------|
| CAPITAUX PROPRES | | | |
| Capital émis | | 50,000,000.00 | 50,000,000.00 |
| Capital non appelé | | | |
| Primes et bréserves (Réserves consolidées) | | 2,526,974.45 | 2,526,974.45 |
| Ecart de réévaluation | | | |
| Ecart d'équivalence (1) | | | |
| Résultat net - Résultat part du groupe (1) | | 1,193,898.60 | 16,816,337.61 |
| Autres capitaux propres-Report à nouveau | | 28,852,911.35 | 14,351,424.24 |
| Part de la société consolidante (1) | | | |
| Part des minoritaires (1) | | | |
| TOTAL I | | 82,573,784.40 | 83,694,736.30 |
| PASSIFS NON COURANTS | | | |
| Emprunts et dettes financières | | 57,896,412.72 | 107,621,434.55 |
| Impôts (différés et provisionnés) | | | |
| Autres dettes non courantes | | | |
| Provisions et produits comptabilisés d'avance | | | |
| TOTAL PASSIFS NON COURANTS II | | 57,896,412.72 | 107,621,434.55 |
| PASSIFS COURANTS | | | |
| Fournisseurs et comptes rattachés | | 41,917,796.43 | 51,285,108.16 |
| Impôts | | 395,136.00 | 1,337,125.11 |
| Autres dettes | | 103,128,298.07 | 103,730,039.84 |
| Trésorerie Passif | | 133,699,680.71 | 146,432,529.84 |
| TOTAL PASSIFS COURANTS III | | 279,140,911.21 | 302,784,802.95 |
| TOTAL GENERAL PASSIF | | 419,611,108.33 | 494,100,973.80 |



COMPTE DE RESULTAT

Période du : 01/01/2019 au: 31/12/2019

| | NOTE | 2019 | 2018 |
|--|------|-------------------------|-------------------------|
| Ventes et produits annexes | | 340,991,321.75 | 401,868,702.52 |
| Variation stocks produits finis et en cours | | (79,437.50) | 269,952.00 |
| Production immobilisée | | | |
| Subvention d'exploitation | | | |
| I-PRODUCTION DE L'EXERCICE | | 340,911,884.25 | 402,138,654.52 |
| Achats consommés | | 253,948,878.60 | 292,069,262.82 |
| Services extérieurs et autres consommations | | 6,017,037.13 | 6,211,197.96 |
| II-CONSOMMATION DE L'EXERCICE | | 259,965,915.73 | 298,280,460.78 |
| III-VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II) | | 80,945,968.52 | 103,858,193.74 |
| Charges de personnel | | 17,185,228.00 | 20,399,416.10 |
| Impôts, taxes et versements assimilés | | 634,799.41 | 2,761,577.05 |
| IV-EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION | | 63,125,941.11 | 80,697,200.59 |
| Autres produits opérationnels | | 182,056.50 | 19,648,001.48 |
| Autres charges opérationnelles | | | |
| Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeur | | 41,678,383.33 | 56,329,407.98 |
| Reprise sur pertes de valeurs et provisions | | | |
| V-RESULTAT OPERATIONNEL | | 21,629,614.28 | 44,015,794.09 |
| Produits financiers | | 205,120.93 | 272,013.10 |
| Charges financières | | 20,245,700.61 | 26,134,344.47 |
| VI-RESULTAT FINANCIER | | (20,040,579.68) | (25,862,331.37) |
| VII-RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOT(V+VI) | | 1,589,034.60 | 18,153,462.72 |
| Impôts exigibles sur résultats ordinaires | | 395,136.00 | 1,337,125.11 |
| Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires | | | |
| TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES | | 341,299,061.68 | 422,058,669.10 |
| TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES | | 339,710,027.08 | 403,905,206.38 |
| VIII-RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES | | 1,589,034.60 | 18,153,462.72 |
| Eléments extraordinaires (produits) (à préciser) | | | |
| Eléments extraordinaires (charges) (à préciser) | | | |
| IX-RESULTAT EXTRAORDINAIRE | | | |
| X-RESULTAT NET DE L'EXERCICE | | 1,589,034.60 | 18,153,462.72 |
| Part dans les résultats nets des sociétés mises en équivalence (1) | | | |
| XI-RESULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDE(1) | | | |
| Dont part des minoritaires (1) | | | |
| Part du groupe (1) | | | |



الملحق 09 : وثائق الخاصة بمؤسسة SARL Biscofruits

Sarl BiscoFruits

Zone d'Equiptement N° 38 Biskra

N° D'IDENTIFICATION:099107010169335

EDITION_DU:03/03/2021 14:41

EXERCICE:01/01/19 AU 31/12/19

BILAN (ACTIF) -copie provisoire

| ACTIF | NOTE | 2019 | | 2018 |
|---|------|-------------------------|---|-----------------------|
| | | Montants Bruts | Amortissements Provisions et pertes de valeurs | Net |
| ACTIFS NON COURANTS | | | | |
| Ecart d'acquisition-goodwill positif ou négatif | | | | |
| Immobilisations incorporelles | | | | |
| Immobilisations corporelles | | | | |
| Terrains | | 236 240 000,00 | | 236 240 000,00 |
| Bâtiments | | 164 871 600,00 | 99 539 347,24 | 65 332 252,76 |
| Autres immobilisations corporelles | | 513 042 469,21 | 233 571 019,12 | 279 471 450,09 |
| Immobilisations en concession | | | | |
| Immobilisations encours | | | | |
| Immobilisations financières | | | | |
| Titres mis en équivalence | | | | |
| Autres participations et créances rattachées | | | | |
| Autres titres immobilisés | | | | |
| Prêts et autres actifs financiers non courants | | 12 517 685,93 | | 12 517 685,93 |
| Impôts différés actif | | 12 089 997,67 | | 12 089 997,67 |
| Comptes de liaison | | 9 294 881,70 | | 9 294 881,70 |
| TOTAL ACTIF NON COURANT | | 948 056 634,51 | 333 110 366,36 | 614 946 268,15 |
| ACTIF COURANT | | | | 659 465 042,19 |
| Stocks et encours | | 136 575 611,05 | | 136 575 611,05 |
| Créances et emplois assimilés | | | | 151 177 081,34 |
| Clients | | 93 364 960,88 | | 93 364 960,88 |
| Autres débiteurs | | 12 109 830,37 | | 12 109 830,37 |
| Impôts et assimilés | | 34 935 443,28 | | 34 935 443,28 |
| Autres créances et emplois assimilés | | | | 33 641 854,19 |
| Disponibilités et assimilés | | | | |
| Placements et autres actifs financiers courants | | | | |
| Trésorerie | | 18 733 784,00 | | 18 733 784,00 |
| TOTAL ACTIF COURANT | | 296 719 629,58 | | 283 423 230,32 |
| TOTAL GENERAL ACTIF | | 1 243 776 264,09 | 333 110 366,36 | 910 665 897,73 |




Sarl BiscoFruits

Zone d'Equipement N° 38 Biskra

N° D'IDENTIFICATION:099107010169335

EDITION_DU:03/03/2021 14:43

EXERCICE:01/01/19 AU 31/12/19

BILAN (PASSIF) -copie provisoire

| | NOTE | 2019 | 2018 |
|--|------|-----------------------|-----------------------|
| CAPITAUX PROPRES | | | |
| Capital émis | | 100 000 000,00 | 100 000 000,00 |
| Capital non appelé | | | |
| Primes et réserves - Réserves consolidées (1) | | 128 433 813,89 | 128 433 813,89 |
| Ecart de réévaluation | | 185 200 479,69 | 185 200 479,69 |
| Ecart d'équivalence (1) | | | |
| Résultat net - Résultat net part du groupe (1) | | -48 252 269,10 | -30 299 677,40 |
| Autres capitaux propres - Report à nouveau | | -272 166 234,80 | -241 866 557,40 |
| Part de la société consolidante (1) | | | |
| Part des minoritaires (1) | | | |
| TOTAL I | | 93 215 789,68 | 141 468 058,78 |
| PASSIFS NON-COURANTS | | | |
| Emprunts et dettes financières | | 599 461 445,35 | 602 814 055,82 |
| Impôts (différés et provisionnés) | | | |
| Autres dettes non courantes | | | |
| Provisions et produits constatés d'avance | | 3 841 037,30 | 3 841 037,30 |
| TOTAL II | | 603 302 482,65 | 606 655 093,12 |
| PASSIFS COURANTS: | | | |
| Fournisseurs et comptes rattachés | | 59 609 388,06 | 57 807 332,14 |
| Impôts | | 35 772 238,30 | 18 927 132,44 |
| Autres dettes | | 105 352 492,70 | 95 854 066,52 |
| Trésorerie passif | | 13 413 506,34 | 22 176 589,51 |
| TOTAL III | | 214 147 625,40 | 194 765 120,61 |
| TOTAL GENERAL PASSIF ((+II)+III) | | 910 665 897,73 | 942 888 272,51 |

(1) A utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés







Sarl BiscoFruits

Zone d'Equipement N° 38 Biskra

N° D'IDENTIFICATION:099107010169335

EDITION_DU:03/03/2021 14:44

EXERCICE:01/01/19 AU 31/12/19

COMPTE DE RESULTAT/NATURE -copie provisoire

| | NOTE | 2019 | 2018 |
|---|------|------------------------|------------------------|
| Ventes et produits annexes | | 105 963 958,32 | 157 958 299,14 |
| Variation stocks produits finis et en cours | | 3 514 790,89 | 14 115 171,22 |
| Production immobilisée | | | |
| Subventions d'exploitation | | | |
| I-PRODUCTION DE L'EXERCICE | | 109 478 749,21 | 172 073 470,36 |
| Achats consommés | | -52 805 004,68 | -82 208 637,87 |
| Services extérieurs et autres consommations | | -9 905 646,52 | -13 214 713,62 |
| II-CONSOMMATION DE L'EXERCICE | | -62 710 651,20 | -95 423 351,49 |
| III-VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II) | | 46 768 098,01 | 76 650 118,87 |
| Charges de personnel | | -49 208 296,85 | -52 514 341,33 |
| Impôts, taxes et versements assimilés | | -63 547,87 | -5 056 992,41 |
| IV-EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION | | -2 503 746,71 | 19 078 785,13 |
| Autres produits opérationnels | | 575 984,46 | 360 808,98 |
| Autres charges opérationnelles | | -1 027 028,69 | -507 601,55 |
| Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeurs | | -44 898 774,04 | -46 371 845,39 |
| Reprise sur pertes de valeur et provisions | | | |
| V- RESULTAT OPERATIONNEL | | -47 853 564,98 | -27 439 852,83 |
| Produits financiers | | 1 277 332,11 | |
| Charges financières | | -1 676 036,23 | -2 859 824,57 |
| VI-RESULTAT FINANCIER | | -398 704,12 | -2 859 824,57 |
| VII-RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V+VI) | | -48 252 269,10 | -30 299 677,40 |
| Impôts exigibles sur résultats ordinaires | | | |
| Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires | | | |
| TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES | | 111 332 065,78 | 172 434 279,34 |
| TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES | | -159 584 334,88 | -202 733 956,74 |
| VIII-RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES | | -48 252 269,10 | -30 299 677,40 |
| Eléments extraordinaires (produits) (à préciser) | | | |
| Eléments extraordinaires (charges) (à préciser) | | | |
| IX-RESULTAT EXTRAORDINAIRE | | | |
| X-RESULTAT NET DE L'EXERCICE | | -48 252 269,10 | -30 299 677,40 |

