



جامعة أحمد دراية أدرار
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



قسم علوم التسيير

مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر الأكاديمي

تخصص: إدارة أعمال

بعنوان

لور مراقبة التسيير في تحسين أداء المؤسسات النسائية

دراسة حالة "مؤسسة الدراسات التقنية للأشغال العمومية"
على مستوى مشتلة المؤسسات - محضنة ادرار -

إشراف الدكتور:

بن عبد الفتاح دحمان

إعداد الطالبتين

- عامر حفصة

- حاجي حنان

لجنة المناقشة

قانون الجيلالي	أستاذ	(رئيسا)
دحمان بن عبد الفتاح	أستاذ	(مقررا ومشرفا)
هلاي احمد	أستاذ مساعد	(مناقشا)

الموسم الجامعي

2021-2020

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي
خَلَقَ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضَ
وَالَّذِي يُضَوِّبُ الْمَوْتَى
إِنَّ رَبَّهُ لَسَدِيدٌ
إِلَىٰ عَرْشِهِ الرَّحِيمُ
الَّذِي يُخْرِجُ الْمَوْتَىٰ
وَيُدْخِلُهُمْ فِي الْأَرْحَامِ
مَرَّةً أُخْرَىٰ إِنَّ رَبَّهُ لَسَدِيدٌ
إِلَىٰ عَرْشِهِ الرَّحِيمُ



شهادة الترخيص بالإيداع

انا الأستاذ(ة): بن عبد الفتاح دجانه

المشرف مذكرة الماستر.

الموسومة بـ: دراسة تحليلية للتسيير في تحسين أداء المؤسسات الناشئة
حراس حالة مؤسسة الدراسات التقنية للأشخاص ذوي الإعاقة

من إنجاز الطالب(ة): حاج حيا

و الطالب(ة): عامر حفصة

كلية: العلوم الاقتصادية والتجارية والعلوم الصحية

القسم: التسيير

التخصص: إدارة الأعمال

تاريخ تقييم / مناقشة: 15 جوان 2021

أشهد ان الطلبة قد قاموا بالتعدلات والتصحيحات المطلوبة من طرف لجنة التقييم / المناقشة، وان المطابقة بين
النسخة الورقية والإلكترونية استوفت جميع شروطها.
ويمكنهم إيداع النسخ الورقية (02) والأليكترونية (PDF).

- امضاء المشرف:

ادرار في: 04 JUI 2021

مساعد رئيس القسم:

الشكر والعرفان

الحمد والشكر لله الذي أعانانا على هذا العمل المتواضع أما بعد :
نتقدم بتحياتنا الخالصة وجزيل شكرنا إلى كل من ساعدنا في انجاز هذا العمل من قريب أو من بعيد ونخص بالذكر الاستاد المشرف الدكتور " بن عبد الفتاح دحمان " على توجيهاته ومعلوماته القيمة التي كانت لنا عون في إتمام هذا العمل جزاه الله عنا كل خير .

ولا يفوتنا أن نشكر الأستاذ "تيقاوي العربي", والاستاد "هداجي عبد الجليل" وفقهم الله وسدد خطاهم على معلومات المفيدة القيمة.

كما نتقدم بالشكر لكل أعضاء هيئة التدريس إلى كل أساتذة قسم العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية وما أولوه لنا من حسن التوجيه أثناء مشوار الدراسة.
ولا يسعنا إلا أن نشكر كل موظفي مشتلة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وبالأخص المدير "حسنواي سالم" والاستاد "موساوي" والأستاذة "تسيمة بلحاج" ومدير مؤسسة الدراسات التقنية للأشغال العمومية "السيد" ميموني يعقوب " وجميع عمال المؤسسة".
تحية طيبة إلى من رقت أناملها اسطر هذه المذكرة.

حفصة - حنان

الإهداء

لك الحمد والشكر ربي على عظيم فضلك وكثير عطائك فسبحانك لم تبخل علي بأي شيء سألتك فيه والصلاة والسلام على أعظم استاد في الحياة وخير موجه للبشر صلى الله عليه وسلم.

اهدي ثمرة جهدي إلى أحلى هدية في الحياة وأنقى إنسانة على وجه الأرض، إلى منبع الحنان وسريان الأمان، اقحوانة الوجود "أمي" حفظها الله وجعل لي في كل يوم تقواها وأين ما كمنت ابغي رضاها.

والى الذي كان يتمنى أن يراني الوردة التي لا تذبل في غياب الربيع "أبي" حفظه الله ورعاه. الحب كل الحب إلى سندي في الحياة أخواتي "فاطمة وزوجها، يمينة، إكرام "إخوتي" سعيد، محمد، عدنان، أيمن إبراهيم، زين الدين".

إلى جدي "احمد، مبارك" وجدتي "الزهرة، الزهرة".

إلى عماتي "الزهرة، فاطمة، كلثوم، مريم، نصيرة، صباح" وأولادهم وأعمامي عبد العزيز، عبد القادر وزوجته وأولاده "إسماعيل، محمد صهيب".

إلى أخوالي "بشير، بوبكر، عبد الحميد: وزوجاتهم وأولادهم وخالاتي "الزهرة، كريمة، رشيدة".

والى الفراشات الصغيرات " إيناس ريتاج، سجود، نورسين، تسنيم، رغد، رزيقة، هاجر، أماني، ملاك الرحمان، تيسير، ثوبية، إحسان، حفصة، براءة، إسراء "والزهرة المفتحة" محمد أياد، ارسلان الصالح، عرفات".

والى صاحب الفضل الأكبر والجميل في هذا العمل "خالي العزيز سنوسي".

والى من رافقتني في هذا العمل زميلتي وصديقتي "حفصة".

إلى من تذوقت معهم طعم الحياة صديقتي وحبيباتي "صفية، مليكة وابنها محمد، بشرى وابنتها نسرين، راضية وابنها علاء الدين، كريمة، فاطمة، زهيه، أميرة، أمال، فاطمة الزهراء، كلثوم".

إلى كل الأقارب والأحباب كل من عائلة

"حاجي، سنوسي، سلوكي، الزاوي، بهادي، بلاوي، بزة، عافية، عيشاوي، برودي، زيادي".

إلى زملاء وزميلات الدراسة إدارة أعمال دفعة 2020-2021.

حنان



الإهداء

الحمد لله الذي خلق الإنسان ولم يكن قبل الخلق شيئاً ووهبه سمعاً وعقلاً وفؤاداً
ونصلي ونسلم على سيدنا محمد سيد الخلق أجمعين أما بعد:

اهدي ثمرة جهدي واجتهادي إلى أعظم مخلوق في الوجود، إلى من يعجز اللسان عن
وصف جميله الذي أنبتني نباتاً حسناً وكان لي سراجاً منيراً إلى أبي العزيز رحمه الله
واسكنه فسيح جنانه.

إلى التي وهبتني الحياة وكانت سر وجودي وعلمتي معنى الصبر وعدم
الياس، والمضي نحو النجاح، إلى الشمعة الباقية حبا وحنانا: أمي الغالية حفظها الله
وأطال عمرها.

إلى الدين عشت معهم وتقاسمنا أحلى الأيام وأمرها، إلى من أتمنى لهم أجمل ما في
هذه الدنيا إخوتي الأعزاء: " فاطمة، نصيرة، نعيمة، الصديق، جمال، عبد المجيد".

إلى الكتاكيت صغار العائلة: " أسيل، محمد السالم".

إلى كل الأهل والأقارب دون استثناء خاصة " عائلة عامر وغولامي".

إلى من قاسمتني تعب هذا العمل زميلتي وصديقتي " حنان".

إلى كل من جمعتني معهن الحياة الجامعية والصداقة المتبادلة خاصة " حنان،
فاطمة، كريمة".

إلى كل من يحمل لي درة حب واحترام في قلبه.

حفصة



قائمة المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
--	الشكر والعران
--	الإهداء .
VI	قائمة الجداول.
VII	قائمة الأشكال.
VIII	قائمة الملاحق.
أ	مقدمة.
05	الفصل الأول: مراقبة التسيير وأداء المؤسسات الناشئة.
06	المبحث الأول: ماهية مراقبة التسيير.
06	المطلب الأول: مفهوم مراقبة التسيير.
06	المطلب الثاني: خصائص مراقبة التسيير.
07	المطلب الثالث: أهداف ومهام مراقبة التسيير.
08	المطلب الرابع: الهيكل التنظيمي لمراقبة التسيير.
10	المطلب الخامس: أدوات مراقبة التسيير.
14	المبحث الثاني: الأداء في المؤسسات الناشئة.
14	المطلب الأول: ماهية المؤسسات الناشئة وخصائصه.
16	المطلب الثاني: مفهوم الأداء وأنواعه.
17	المطلب الثالث: أدوات قياس الأداء.
19	المطلب الرابع: طرق تحسين الأداء في المؤسسات الناشئة.
22	المطلب الخامس: العلاقة بين مراقبة التسيير والأداء.
24	المبحث الثالث: الدراسات والأبحاث السابقة للموضوع.
24	المطلب الأول: الدراسات المتعلقة بمراقبة التسيير.
25	المطلب الثاني: الدراسات المتعلقة بالأداء.
26	المطلب الثالث: التعليق على الدراسات.
28	خلاصة الفصل.

32	الفصل الثاني: الجانب التطبيقي للدراسة.
33	المبحث الأول: تقديم للمؤسسة محل الدراسة.
33	المطلب الأول: تقديم وكالة تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الابتكار.
34	المطلب الثاني: لمحة تمهيدية لمشتلة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
43	المبحث الثاني: واقع تطبيق أدوات مراقبة التسيير في تقييم أداء مؤسسة الدراسات التقنية للأشغال العمومية.
44	المطلب الأول: تعريف مؤسسة الدراسات التقنية للأشغال العمومية..
48	المطلب الثاني: تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسة محل الدراسة.
48	المطلب الثالث: تطبيق لوحة القيادة في المؤسسة محل الدراسة.
50	خلاصة الفصل الثاني.
52	الخاتمة.
	قائمة المراجع.
	الملخص.

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
12	الشكل العام للوحة القيادة	(1-1)
13	مقاييس الأداء في أبعادها الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن	(2-1)
21	تقييم الفرد بطريقة الاختيار الإجباري	(3-1)
38	المؤسسات المحتضنة	(4-1)
47	نموذج بطاقة الأداء المتوازن	(5-2)
48	نموذج لوحة القيادة المالية والإنتاجية	(6-2)
49	نموذج لوحة القيادة الاجتماعية	(7-2)

قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
(1-1)	مثلث مراقبة التسيير	07
(1-2)	أهداف مراقبة التسيير	08
(1-3)	نظام مراقبة التسيير	09
(1-4)	وظيفة مراقبة التسيير	10
(2-5)	مكونات التعويضات	19
(2-6)	الهيكل التنظيمي لمشتلة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لولاية أدرار	40
(2-7)	تبعات الخدمة العمومية	42

مقدمة

تمهيد:

تعتبر المؤسسات الناشئة ذات أهمية لما لها من دور في الاقتصاد من خلال توفيرها لمناصب الشغل، وتحقيق قيمة مضافة وتلبية متطلبات التنمية الاقتصادية والاجتماعية وعليه فان هذه المؤسسات تحتاج إلى أدوات وتقنيات تساعد على ضبط مختلف وظائفها بشكل جيد، ومن بين هذه التقنيات مراقبة التسيير التي تسمح للمؤسسة بالحفاظ على مكانتها وزيادة تنافسيتها من خلال أدائها، إن الحفاظ على مكانة المؤسسات الناشئة وزيادة فعاليتها أدائها يقتضي وجود نظام رقابة فعال وكذا التحكم في التسيير ومراقبته، ومن هنا تظهر الأهمية من وجود نظام مراقبة التسيير في المؤسسات الناشئة مما يسمح للمسير بالتعرف على وضعية المؤسسة من خلال الوقوف على مختلف الأخطاء والانحرافات، والعمل على تصحيحها باستعمال وتطبيق مجموعة من الأدوات حسب احتياجات التسيير، وبالتالي تحسين أداء المؤسسات الناشئة.

الإشكالية الرئيسية:

تعد مراقبة التسيير أداة قد لا يتم الاستغناء عنها في المؤسسات الناشئة، نظرا لما تضيفه المراقبة على المؤسسات من خصائص ومميزات وذلك من خلال قدرة نظام مراقبة التسيير على ترشيد وتوجيه المؤسسة باستعمال أدوات فعالة لقياس وتقييم الأداء، وبناءا على ما سبق يمكن صياغة إشكالية الدراسة في السؤال التالي:

كيف يمكن لمراقبة التسيير أن تسهم في تحسين أداء المؤسسات الناشئة ؟

الإشكاليات الفرعية:

ولمعالجة هذه الإشكالية بهدف الوصول إلى إحاطة علمية بالموضوع نقوم بتفريع الإشكالية الرئيسية إلى الأسئلة التالية:

- ما المقصود بمراقبة التسيير؟
- ما الأدوات المستعملة لمراقبة التسيير؟
- ما مفهوم الأداء؟
- ما طرق تقييم الأداء؟
- ما الأدوات التي يعتمدها مؤسسة الدراسات التقنية للأشغال العمومية في مراقبة التسيير؟
- ما الطرق التي تستعملها مؤسسة الدراسات التقنية للأشغال العمومية لقياس الأداء؟

الفرضيات:

من خلال قراءتنا ومطالعائنا للأبحاث موضوع الدراسة أمكننا صياغة الفرضيات التالية:

- مراقبة التسيير نظام شامل للمعلومات الداخلية للمؤسسة، حيث يسمح هذا النظام بتجميع وترتيب المعلومات وترجمتها قصد الفهم وتبين نجاعة كل نشاط أو وظيفة في المؤسسة.

مقدمة

- أدوات مراقبة التسيير لوحة القيادة وبطاقة الأداء المتوازن، المحاسبة التحليلية والتحليل المالي.
- الأداء فعل يعكس مدى نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها.
- طرق تقييم الأداء طريقة الترتيب وطريقة القوائم، الأحداث الحرجة، الإدارة بالأهداف، لوحة القيادة وبطاقة الأداء المتوازن.
- لوحة القيادة وبطاقة الأداء المتوازن أدوات تعتمد عليها مؤسسة الدراسات التقنية للأشغال العمومية.
- طرق قياس الأداء لوحة القيادة وبطاقة الأداء المتوازن تستعملها مؤسسة الدراسات التقنية للأشغال العمومية.

أهداف البحث:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- إبراز دور مراقبة التسيير في تحسين أداء المؤسسات الناشئة.
- التعرف على أدوات مراقبة التسيير التي تستعملها المؤسسات.
- التعرف على أهم المفاهيم الأساسية للمؤسسات الناشئة.

أهمية الدراسة:

تبرز أهمية الدراسة من خلال العناصر التالية:

- إبراز أهمية مراقبة التسيير في قياس الأداء بالمؤسسات الناشئة .
- اهتمام القائمين على القرار الاقتصادي في الجزائر بالمؤسسات الناشئة، مما يتطلب البحث في أدوات تحسين أدائها ومؤشرات مراقبة تسييرها.

أسباب اختيار الموضوع:

يعود سبب اختيار الموضوع إلى عدة أسباب منها:

- الرغبة في التعرف على موضوع مراقبة التسيير في المؤسسات الناشئة والتعرف أكثر على المفاهيم المتعلقة به من الناحية النظرية، وكذلك معرفة مدى فاعلية مراقبة التسيير في تحسين أداء المؤسسات الناشئة.
- الاهتمام الذي توليه الدولة الجزائرية لقطاع المؤسسات الناشئة ومحاولة ترفيقته وتطويره ليصبح دافعا للاقتصاد الجزائري.
- الاهتمام بمجال المؤسسات الناشئة من طرف الباحثين.

حدود الدراسة:

الفترة الزمنية للدراسة: من 2021/01/25 إلى غاية 2021/05/20

المكان: مشتلة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية أدرار

المنهج المتبع:

بهدف القيام بتحليل علمي ومنهجي لإشكالية الدراسة اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي، حيث قمنا بجمع المعلومات وتحليلها.

الصعوبات الدراسية:

- صعوبة تكييف المراجع والدراسات التي تناولت مراقبة التسيير مع المؤسسات الناشئة.
- صعوبة الوصول إلى دراسات سابقة في موضوع تحسين الأداء في المؤسسات الناشئة.

تقسيم الدراسة:

تتضمن هذه الدراسة جانب نظري وآخر تطبيقي، ويتضمن الإطار النظري ثلاث مباحث في المبحث الأول نتناول ماهية مراقبة التسيير ففي المطلب الأول مفهوم مراقبة التسيير والمطلب الثاني خصائص مراقبة التسيير والمطلب الثالث أهداف ومهام مراقبة التسيير والمطلب الرابع الهيكل التنظيمي لمراقبة التسيير والمطلب الخامس أدوات مراقبة التسيير.

بينما يعالج المبحث الثاني الأداء في المؤسسات الناشئة وذلك من خلال المطلب الأول ماهية المؤسسات الناشئة وخصائصها والمطلب الثاني مفهوم الأداء وأنواعه والمطلب الثالث أدوات قياس الأداء والمطلب الرابع طرق تحسين الأداء في المؤسسات الناشئة والمطلب الخامس العلاقة بين مراقبة التسيير والأداء.

والمبحث الثالث نخصه للدراسات السابقة في الموضوع ففي المطلب الأول الدراسات المتعلقة بمراقبة التسيير والمطلب الثاني الدراسات المتعلقة بالأداء والمطلب الثالث التعليق على الدراسات.

ويتضمن الفصل الثاني الجانب التطبيقي للدراسة ففي المبحث الأول المعنون بتقديم المؤسسة محل الدراسة في المطلب الأول تقديم وكالة تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الابتكار والمطلب الثاني لمحة تمهيدية لمشتلة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمبحث الثاني واقع تطبيق أدوات مراقبة التسيير في تقييم أداء مؤسسة الدراسات التقنية للأشغال العمومية ففي المطلب الأول تعريف مؤسسة الدراسات التقنية للأشغال العمومية والمطلب الثاني تطبيق بطاقة الأداء في المؤسسة محل الدراسة والمطلب الثالث تطبيق لوحة القيادة في المؤسسة محل الدراسة.

الفصل الأول

تمهيد:

تعتبر مراقبة التسيير ذات أهمية بالغة في تقييم أداء المؤسسات الناشئة, لما لها من دور في تحقيق الأهداف المسطرة من طرف المؤسسة, وذلك من خلال اعتمادها على أدوات وتقنيات لتقييم الأداء, ومن خلال هذا تم تقسيم الفصل إلى ثلاث مباحث الآتية:

المبحث الأول: ماهية مراقبة التسيير

المبحث الثاني: الأداء في المؤسسات الناشئة

المبحث الثالث: الدراسات والأبحاث السابقة

المبحث الأول: ماهية مراقبة التسيير

إن نجاح مراقبة التسيير في اتخاذ القرارات السليمة مقترن بمدى فعالية الأدوات التي يستخدم في مراقبة أداء الوظائف بالمؤسسة والمتمثلة أساسا فيالتخطيط، التنفيذ، والرقابة، ولإمام بجوانب هذا الموضوع سنتطرق إلى ما يلي:

المطلب الأول: مفهوم مراقبة التسيير

قبل التطرق إلى مفهوم مراقبة التسيير لبد من معرفة مفهوم المصطلحي المراقبة والتسيير

تعريف المراقبة: تعرف المراقبة على أنها وظيفة إدارية تهدف إلتأكد من سلامة العمليات المنفذة ومطابقتها للقواعد والأصول والتعليمات الموضوعية من اجل كشف الأخطاء وتصحيحها بما يمنع ظهورها في المستقبل. (ناصر دادي عدون ع.، مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية، دسنة، صفحة 36)

مفهوم التسيير: يعرف التسيير بأنه الطريقة العقلانية للتنسيق بين الموارد البشرية، المادية والمالية قصد تحقيق الأهداف المرجوة. تتم هذه الطريقة حسب الصيرورة المتمثلة في: التخطيط، التنظيم، الإدارة والرقابة للعمليات قصد تحقيق أهداف المؤسسة بالتوفيق بين مختلف الموارد. (عبد الراق بن حبيب، 2013، صفحة 107)

مفهوم مراقبة التسيير: وضع المفكرون في مجال مراقبة التسيير عدة مفاهيم لمراقبة التسييرنذكر منها(معراج هوراي، 2011، صفحة 06)

يعرفها أنتوني Anthony: بأنه العمليات التي يتأكد من خلالها المسيرون أن الموارد قد تم الحصول عليها واستعملت بفعالية (بالنسبة للأهداف) وكفاءة (بالنسبة للوسائل المستعملة) وذلك لتحقيق أهداف المؤسسة.

يعرفها H Bouquin: بأنها تتكون من المسارات والأنظمة التي تسمح بضمان التناسق المستقبلي الحاضر والماضي بين الاختبارات الإستراتيجية والأعمال التجارية. (بونقيب، صفحة 8) ومن خلال هذه تعاريف نستنتج أن:

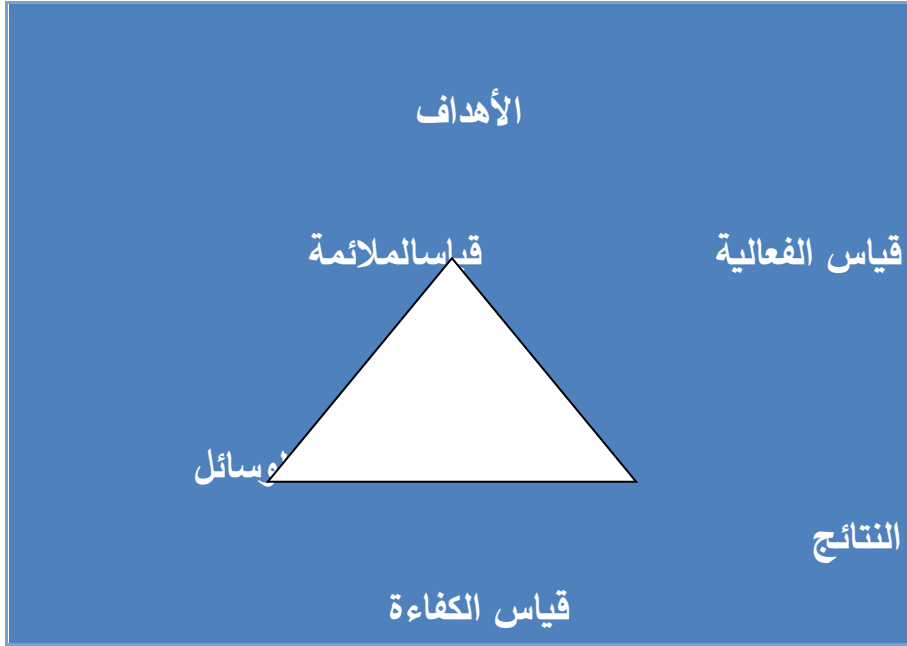
مراقبة التسيير هي مجموعة من الأنظمة والأدوات والإجراءات المتحددة التي تسمح للمسيرين بكشف الانحرافات ولأخطاء المتعلقة بأداء المؤسسة ومحاولة تصحيحها، والتنبؤ بها قبل حدوثها بهدف الحفاظ على الموارد واستغلالها بشكل أفضل من اجل بلوغ أهداف المؤسسة.

المطلب الثاني: خصائص مراقبة التسيير

توجد عدة خصائص لمراقبة التسيير نذكر منها:

• **مراقبة التسيير مسار دائم للضبط:** أي انه مجموعة النشاطات المرتبطة فيما بينها من حيث الزمان والمكان، ومن خلاله يتم التأكد من مختلف الموارد والطاقات قد تم الحصول عليها واستعملت بفعالية وكفاءة.

- تساعد المسؤولين والعاملين على التحكم في أدائهم التسييري: وذلك من خلال تزويد المسيرين بالمعلومات اللازمة، والتي تساعدهم على اتخاذ القرارات، والتحكم في أدائهم.
 - إيجاد علاقة بين الوسائل والأهداف والنتائج: ذلك من خلال اكتشاف العلاقة بين أهداف المؤسسة والوسائل التي توظفها من أجل بلوغ النتائج المطلوبة، ويمكن أن نوضح هذه العلاقة في الشكل التالي: (ناصر دادي عدون ع.، مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية، د سنة، صفحة 46)
- الشكل (1-1): مثلث مراقبة التسيير



المصدر: ناصر دادي عدون وعبد الله قويدر مرجع سبق ذكره ص 48

نستنتج من هذا الشكل أن:

الفعالية: هي العلاقة التي تربط بين الأهداف والنتائج

الكفاءة: هي العلاقة التي بين الوسائل والنتائج

الملائمة: هي العلاقة بين الأهداف والوسائل

المطلب الثالث: أهداف ومهام مراقبة التسيير

أولاً: أهداف مراقبة التسيير (محمد خليل، د سنة، صفحة 02)

- تحليل الانحرافات ناتجة عن مقارنة النشاط الحقيقي بالنشاط المعياري وإبراز الأسباب التي أدت إلى هذه الانحرافات وذلك يتم عن طريق الموازنة التقديرية.
- البحث عن تحقيق الفعالية ونعني بها تحقيق الأهداف التي وضعت مقارنة بالموارد المتاحة.
- الوقف على نقاط الضعف التي تعاني منها المؤسسة لتصحيحها واستنتاج نقاط القوة للتركيز على تدعيمها.
- البحث عن تحقيق الملائمة وذلك من خلال التأكد من أن الأهداف المسطرة تتماشى مع الوسائل المتاحة.

ويمكن أن نلخص الأهداف في الشكل التالي:

الشكل (1-2): أهداف مراقبة التسيير

أهداف عامة (رئيسية) تساعد المسيرين على اتخاذ القرار



الأهداف الجزئية

معالجة المعلومات قبل اتخاذ القرار

تخطيط القرار

تنظيم وتنسيق النشاطات ومراقبتها

المراجعة

المصدر: محمد خليل وآخرون، مراقبة التسيير في المؤسسة ص02

ثانياً: مهام مراقبة التسيير

من مهام مراقبة التسيير نذكر منها:

* **مراقبة الأداء الوظيفي:** حيث مراقبة الأداء الوظيفي في المنظمات تعتبر من أهم الوظائف الإدارية باعتبارها الدعامة الأساسية لجمع المعلومات لتقييم الأداء.

* **مراقبة الجودة:** إذ إدارة الجودة لها أهمية كبيرة على مستوى المؤسسات التي تسعى إلى التقدم والتوسع في نشاطها.

* **إدارة الوقت:** إذ إن للوقت أهمية كبيرة في المنظمة وكلما استطعت استغلاله بالشكل الحسن كلما كانت لها القدرة على التنافس وذلك من خلال تخفيض تكلفة الوحدة الواحدة والعكس صحيح.

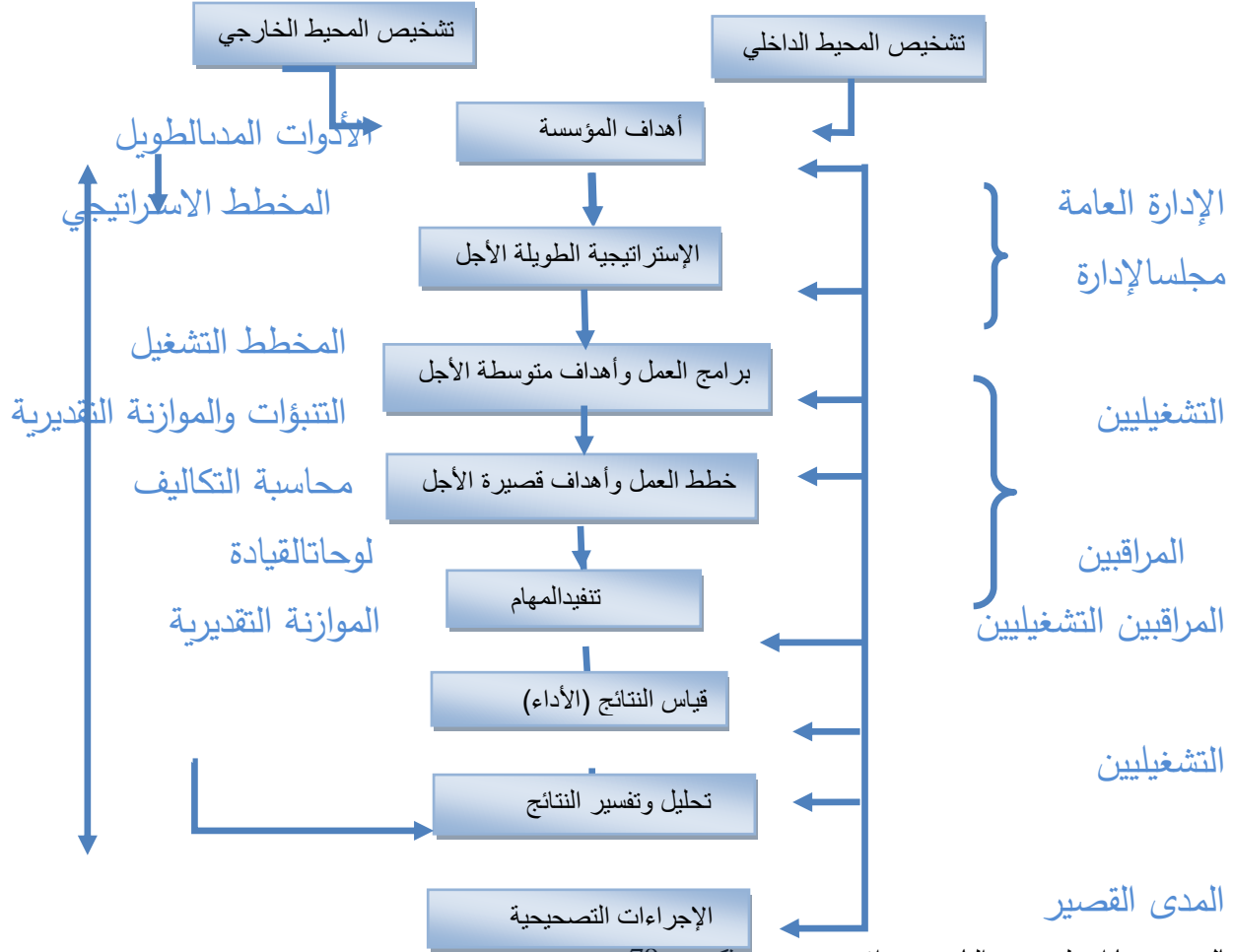
* **التنسيق الهيكلي:** حيث يعتبر التنسيق بين مستويات المؤسسة ضروري وذلك بالتنسيق بين مختلف مراكز المسؤولية. كذلك تعمل مراقبة التسيير على وضع الأهداف ووضع الميزانية، وضع مؤشرات لتقييم الأداء، وتعمل على قياس تأثير مختلف القرارات على الوضعية التنافسية لمؤسسة وتحديد مساهمة كل النشاطات حتى الكيفية في خلق القيمة.

المطلب الرابع: الهيكل التنظيمي لمراقبة التسيير

نظام مراقبة التسيير: تبدأ عملية بناء نظام لمراقبة التسيير من خلال وضع مخطط استراتيجي طويل المدى، تسعى المؤسسة على تطبيقه اعتماداً على مخططات تشغيلية قصيرة الأجل من خلال نظام الموازنة

التقديرية ولوحات القيادة كمقياس لتقييم الأداء الداخلي للمؤسسة يمكن إظهار كيفية سير نظام مراقبة التسيير من خلال الشكل التالي. (مهاوات لعبيدي ،.، 2016، صفحة 79)

الشكل (3-1): نظام مراقبة التسيير



المصدر: مهاوات لعبيدي، والياس بومعراف مرجع سبق ذكره ص79

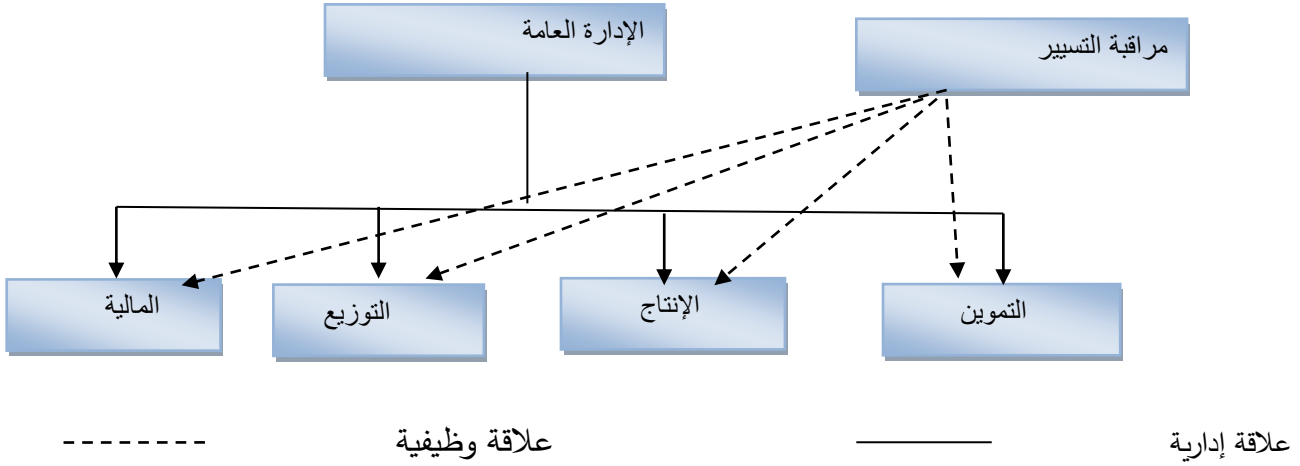
يسهر نظام مراقبة التسيير على الربط بين المدى الطويل والمدى القصير (البعد الزمني)، وبين التنبؤات والانجازات (البعد الإداري)، وبين الإدارة العليا ومستوى الأقسام التشغيلية.

2- وظيفة مراقبة التسيير ضمن المؤسسة: من الأحسن أن تكون وظيفة مراقبة التسيير في المؤسسات مهيكلة

وظيفية وذلك لأسباب نذكر منها: (مهاوات لعبيدي و.، 2016، صفحة 82)

- عادة ماتكون مراقبة التسيير تابعة لمديرية المالية أو المحاسبة مما يؤدي إلى تركيزها على الجوانب التقنية كاعد الوثائق المالية والموازنة التقديرية، حساب التكاليف على حساب وظائفها الرئيسية كالمساعدة واتخاذ القرارات.
- قد تصبح وظيفة مراقبة التسيير كوحدة إدارية فقط وتتخذ ذلك الطابع الروتيني.
- انعدام الاستقلالية في مجال الإدارة والرقابة.

الشكل (4-1): وظيفة مراقبة التسيير في المؤسسة



المصدر: مهاوات لعبيدي مرجع سبق ذكره ص 82

المطلب الخامس: أدوات مراقبة التسيير الأدوات التقليدية:

من الأدوات التقليدية لمراقبة التسيير نجد (سليمة مباركي، 2020، صفحة 286)

01- الموازنات التقديرية: تعرف على أنها خطة كمية، يتم تحضيرها والموافقة عليها قبل فترة محددة، وتبين عادة الإيراد المخطط والمنتظر تحقيقه، أو النفقات المنتظر تحملها خلال هذه الفترة، والأموال التي تستعمل في تحقيق هدف معين.

***أهميتها:** ويمكن أن تظهر أهميتها من خلال مرحلتين

✓ **المرحلة الأولى:** تظهر من خلال أهدافها التي تتمتع بدراسة الدور الذي تقوم به في مجال التخطيط تتبعها مرحلة التنسيق أي التنسيق بين الأجهزة الفنية والمالية، وتوجيه الإمكانيات المتاحة وذلك من خلال مرحلة الموازنة.

✓ **المرحلة الثانية:** أهميتها تظهر من خلال دورها في إعداد وثائق التسيير المالي على الصعيد المستقبلي، كجدول حسابات النتائج التقديري والموازنة التقديرية، وبالتالي تساعد المسؤولين الإداريين في عملية صنع القرار وذلك على جميع المستويات.

02- التحليل المالي: عبارة عن عملية إجرائية لنظام المعلومات المحاسبي يهدف إلى تحليل معلومات انطلقا من واقع القوائم المالية المنشورة، ومعلومات أخرى مالية وغير مالية تهدف إلى مساعدة المستخدمين من اتخاذ القرار وتكملاً أهميته في:

- ✓ الإسهام في التخطيط المستقبلي لكافة النشاطات الاقتصادية.
- ✓ يساعد في تقييم المؤسسات تقيماً شاملاً، وبالتالي معرفة ما إذا كانت ستستمر في حياتها الاقتصادية أم أنها متعثرة وسيتم تصفيتها وتعديل نشاطها الذي تمارسه.
- ✓ يعتبر احد مهام المدير المالي في المؤسسة ويساعد في مهامه بشكل فعال.
- ✓ يساعد في توقع مستقبل الوحدات الاقتصادية من حيث معرفة مؤشرات نتائج الأعمال المتعلقة بها من ربح أو خسارة.

03- المحاسبة التحليلية: هي تلك التقنية المحاسبية المستخدمة في معالجة المعلومات المتحصل عليها من المحاسبة المالية، بالإضافة إلى مصادر أخرى و القيام بتحليلها، بمعنى آخر محاولة استنتاج تلك الأرقام والوصول إلى دلالتها من أجل الوصول إلى النتائج يتخذ على ضوءها مسيرو المؤسسات القرارات المتعلقة بنشاطها وتسمح بدراسة ومراقبة المردودية، وتحديد فعالية تنظيم المؤسسة، كما أنها تسمح بمراقبة المسؤوليات. (ناصر دادي عدون، 1988، صفحة 19)

أهداف المحاسبة التحليلية: تهدف المحاسبة إلى:

- تقوم بتحديد تكلفة الإنتاج وهو الهدف الأساس لها، إذ تقوم باستخراج سعر التكلفة التام، ومجمل التكاليف المتعلقة بمختلف مراحل الإنتاج من أجل تحديد سعر البيع.
- ضبط رقابة التكاليف فهي تهدف إلى تخفيضها إلى أدنى حد مع الحفاظ على خصائص المنتج من أجل ضمان جودتها لنجاح تسويقه.
- مراقبة التكاليف بعد تحليلها وبالتالي مراقبة عمل المؤسسة وسيرها

الأدوات الحديثة:

01- التكاليف على أساس الأنشطة: (ABC): تعرف على أنها الطريقة التي تعتمد عليها المؤسسة للربط بين الموارد والنتائج، والتي تسعى إلى أن يدفع الزبون ثمنها أو القائمة على تسلسل الأنشطة. وتتمثل أهميتها:

- ✓ إلغاء الإجراءات غير الضرورية أو الأنشطة التي ليست لها قيمة مضافة.
 - ✓ إعادة توزيع الموارد على الأنشطة أكثر نفعاً.
 - ✓ مساعدة الإدارة في التخطيط الاستراتيجي وإدارة الموارد مما يسمح لها بمواجهة التحديات المستقبلية والمنافسة الشديدة في أسواق العالم المفتوح. (سليمة مباركي، 2020، صفحة 287)
- 02- لوحة القيادة (الشريف، 2016-2017، الصفحات 70-72)**
- تعريف لوحة القيادة:

هي مجموعة من المؤشرات الصوتية في نظام متابعة من طرف نفس الفريق أو نفس المسؤول على اتخاذ القرار، فهي أداة اتصال تسمح لمراقب التسيير بجذب اهتمام المسؤول حول النقاط الرئيسية لإدارة وتسيير وظيفة وتحسين أدائها.

-مكونات لوحة القيادة:

لا يوجد شكل نموذجي للوحات القيادة بل هناك أشكالاً مختلفة تتغير حسب المؤسسة وطبيعة نشاطها كذا المستوى التنظيمي الذي تتواجد به لوحات القيادة وخصائص القطاع، وحاجات المسؤولين غير أن هناك نقاط مشتركة فيها كافة أنماط لوحة القيادة، وفي هذا الصدد نشير إلى معظم لوحات القيادة تحتوي على أربعة مناطق كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم: (1-1) الشكل العام للوحة القيادة

منطقة الأوصاف	منطقة الأهداف	منطقة الفروق	منطقة النتائج
1	3	4	2
الصف 01 المؤشر 01 المؤشر 02 الصف 02 المؤشر 01 المؤشر 02			

المصدر: محمد فاروق الشريف، مرجع سبق ذكره، ص71

03- بطاقة الأداء المتوازن: (الشريف، 2016-2017، الصفحات 72-74)

-تعريف بطاقة الأداء المتوازن:

تعرف بطاقة الأداء المتوازن على أنماط إطار عملي لقياس الأداء مع هدفين رئيسيين الأول تحويل إستراتيجية المؤسسة إلى أهداف محددة للأقسام المختلفة في المؤسسة، وتعرف كذلك بأنها نظام لقياس الأداء يركز على سلوك العاملين في الأعمال ذات العلاقة المباشرة وغير المباشرة في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.

-خصائص بطاقة الأداء المتوازن :

-تعد أداة لقياس تحقيق أهدافها الإستراتيجية للمؤسسة من خلال ترجمة رسالتها وأهدافها إلى تكتيكات ومقاييس.

-ترجمة الإستراتيجية والرؤية إلى مقاييس ملموسة لاستخدامها من قبل مستخدمي القرار.

-توصيل الإستراتيجية لجميع المستويات الإدارية في المؤسسة وتطويرها وتفسيرها.
-توضيح الرؤية وتحسين الأداء.

والجدول التالي يوضح مقاييس الأداء في أبعادها الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن:
الجدول رقم:1-2) مقاييس الأداء في أبعادها الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن

الأهداف	السؤال	المقاييس	الأداء الحالي	الأداء المستقبلي
المحور المالي	هل تحقق المؤسسة أهدافها المالية؟	نمو المبيعات التدفقات النقدية من العمليات التشغيلية نمو رقم الأعمال معدل الهامش الإجمالي		
محور الزبائن	هل تلبية المؤسسة توقعات الزبائن؟	ثقافة الزبون استجابة الزبون عدد المجهزين		
محور العمليات الداخلية	هل تحسن المؤسسة عملياتها الداخلية؟	معدل العجز والتلف وقت الانتظار عدد المجهزين		
محور التعلم والنمو	هل تحسن المؤسسة قيمة لها؟	معدل دوران العمال,توفر نظام المعلومات,عدد المنتجات الجديدة.		

المصدر:فاروق محمد الشريف ,مرجع سبق ذكره,ص74

المبحث الثاني: الأداء في المؤسسات الناشئة

نخص هذا المبحث على الأداء في المؤسسات الناشئة، حيث تكتسب دراسة الأداء أهمية في الإدارة المعاصرة، فالأداء سواء على مستوى الفرد أو المنظمة هو السبيل إلى تحديد مستوى كفاءة أداء الأفراد، لذا نتعرف على ماهية المؤسسات الناشئة وخصائصها ومفهوم الأداء وأنواعه، بالإضافة إلى أدوات قياس الأداء وطرق تحسين الأداء في المؤسسات الناشئة والعلاقة التي تربطه بمراقبة التسيير.

المطلب الأول: ماهية المؤسسات الناشئة

تعتبر المؤسسات الناشئة موضوعا حديثا فمنهم من يعرفها:

أولا : اصطلاحا

يمكن تعريفه: (بوالشعور، 2018، صفحة 420)

حسب القاموس الانجليزي المؤسسة الناشئة Startup أي مشروع صغير بدا للتو وتتكون من جزأين وهما Start وهو ما يشير إلى فكرة الانطلاق وup وهو ما يشير لفكرة النمو القوي. حسب القاموس الفرنسي La rousse على أنها المؤسسات الشابة المبتكرة، في قطاع التكنولوجيا الحديثة.

ثانيا: لغويا

عرفها كل من: (بختي علي، المؤسسات الناشئة الصغيرة والمتوسطة واقع وتحديات، 2020)

Stiven Blanc على أنها منظمة مؤقتة تبحث عن نموذج اقتصادي يسمح بالنمو، المريح بشكل متكرر ويمكن قياسه .

Nil Blonintal هي شركة تعمل على إيجاد حل لمشكلة غير واضح كيف يمكن حلها، وغير مضمون نجاح هذا الحل

Paul Graham في مقاله المشهور حول النمو **growth** على أنها شركة صممت لتنمو بسرعة وكونها

تأسست حديثا لا يجعل منها شركة ناشئة في حد ذاتها. (بوالشعور، 2018، صفحة 420)

ومن خلال ما تم ذكره يمكن القول أن المؤسسات الناشئة هي مؤسسة تسعى لتسويق وطرح منتج جديد أو خدمة مبتكرة تستهدف بها سوق كبيرة، وبغض النظر عن حجم الشركة، أو قطاع أو مجال نشاطها، كما أنها تتميز بارتفاع عدم التأكد ومخاطرة عالية في مقابل تحقيقها لنمو قوي وسريع مع احتمال جنيها لأرباح ضخمة في حال نجاحها.

ثانيا: خصائص المؤسسات الناشئة

المؤسسات الناشئة عبارة عن منشآت مصغرة، صغيرة ومتوسطة تتميز بمجموعة من الخصائص بعضها يشكل نقاط قوتها وتشكل الأخرى نقاط ضعفها. كما يلي: (بختي علي، صفحة 537)

1_ نقاط القوة

- 1- **توازن هيكل النشاط الإنتاجي:** نظرا لما تعانيه معظم الدول النامية من خلل في هيكل الاقتصاد بسبب غياب قاعدة قوية من صناعات صغيرة ومتوسطة يستند إليها. حيث بات من الضروري تقليص الفجوة ووضع استراتيجيات لإصلاح هذا الخلل وتوسيع قاعدة المنشآت الصغيرة القابلة للتطوير والإنتاج.
- 2- **دعم الشركات الكبيرة:** وهذا من خلال توفير المنتجات الوسيطة لنشاطات الشركات الكبرى.
- 3- **توفير فرص عمل حقيقية وتقليص حجم البطالة:** تتميز المؤسسات الناشئة بقدرتها العالية على توفير مناصب شغل ما يؤدي إلى تقليص حجم البطالة.
- 4- **استثمار المدخرات المحلية الصغيرة:** من خلال توظيف المدخرات نظرا لصغر رأس المال وإعادة توزيع الدخل.
- 5- **المساهمة في تحقيق سياسة إحلال الواردات:** تمكن المؤسسات الناشئة من إنتاج متطلبات السوق المحلي مما يساهم في إحلال الواردات وتنمية الصادرات وبالتالي توفير نقد أجنبي.
- 6- **نشر القيم الصناعية الايجابية:** تساهم في نشر القيم الصناعية الايجابية كإدارة الجودة والابتكار وتقاسم العمل.

2- نقاط الضعف:

نذكر من بينها:

- 1- **عدم قدرتها على تكوين شبكة فعالة للتوزيع.**
- 2- **صعوبة بلوغها الموارد التمويلية لعدة أسباب لعل أبرزها :**
ضعف هيكلها التمويلي، قلة الضمانات.
- 3- **لا يمكنها الاستفادة من اقتصاديات الحجم بسبب صغر حجمها.**
- 4- **محدودية وعدم القدرة على اختيار وصياغة إستراتيجية العمل.**
- 3- **الصعوبات والمعوقات:**
تتمثل أهم الصعوبات في ما يلي:
- 1- **الصعوبات الإدارية:** خصوصا المتعلقة بالتأسيس.
- 2- **الصعوبات التسويقية:** وهذا راجع لانخفاض الإمكانيات المادية.
- 3- **الصعوبات الفنية:** وهذا لاعتماد هذه المؤسسات على خبرات أصحابها ومالكها فقط دون الحصول على الكفاءات البشرية المتخصصة.
- 4- **الصعوبات التمويلية:** والتي تعتبر أهم معوقات التي تعترض نمو المؤسسات وتهدد بقائها.

المطلب الثاني: مفهوم الأداء وأنواعه

على الرغم من تعدد وتنوع الدراسات والأبحاث التي تناولت موضوع الأداء، إلا أنه لم يتم حتى الآن التوصل إلى إجماع أو اتفاق بين مختلف الآراء حول مفهوم محدد له، ومنه نجد أن الأداء هو:

أولاً : لغويا

كلمة الأداء لغة Performance كلمة انجليزية مشتقة من الفرنسية القديمة "Performance المأخوذة من كلمة "Par former" والتي تعني انجاز العمل أو الكيفية التي يبلغ بها التنظيم أهدافه "Accomplir". (السعيد بريش، 2011-2012، صفحة 28)

ثانياً: اصطلاحاً

عرفه كل من:

A. Bourguignin: هو انجاز الأهداف التنظيمية بغض النظر عن نوعها أو طبيعتها، كما أنه يعد مفهوماً متعدد الأبعاد وذلك لتعدد أهداف المؤسسة التنظيمية، بالإضافة إلى أنه مفهوم غير موضوعي لأنه مرتبط بطبيعة ونوعية المعايير المختارة". (مراد، صفحة 104)

Khemkhem: هو أداء مركز المسؤولية (ورشة، وحدة، مؤسسة..... الخ) ويعني الفعالية الإنتاجية، حيث يحقق هذا المركز الأهداف التي سبق وان سطرها. (ناصر دادي عدون ع.، صفحة 12)

P. Druker: هو قدرة المؤسسة على الاستمرار والبقاء من خلال تحقيق الرضا بين المساهمين والعمال". (عزوي، 2014-2015، صفحة 38)

ومما سبق يمكن القول أن الأداء فعل يعكس مدى نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها على المدى البعيد والقريب من خلال النتائج المتوصل إليها.

ثانياً: أنواع الأداء

يمكن تقسيم أنواع الأداء حسب أربعة معايير كالآتي:

أولاً: حسب معيار المصدر (حوامدي، 2016-2017، صفحة 7)

وفقاً لهذا المعيار يمكن تقسيم أداء المؤسسة إلى نوعين الأداء الذاتي أو الداخلي والأداء الخارجي:

1- الأداء الداخلي: ينتج الأداء الداخلي من التوليفة التالية:

الأداء البشري: وهو أداء أفراد المؤسسة الذين يمكن اعتبارهم مورد استراتيجي قادر على صنع القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم.

الأداء التقني: ويتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثماراتها بشكل فعال.

الأداء المالي: ويكمن في فعالية تعبئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة.

فالأداء الداخلي: هو أداء متأتي من مواردها الضرورية لسير نشاطها من موارد بشرية، موارد مالية. موارد مادية.

2-الأداء الخارجي: هو الأداء الناتج عن التغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي للمؤسسة. إن هذا النوع من الأداء يفرض على المؤسسة تحليل نتائجها وهذا سهل اذا تعلق الأمر بمتغيرات كمية أين يمكن قياسها وتحديد أثرها.

ثانيا حسب معيار الشمولية(الشريف، 2016-2017، صفحة 64)

يمكن تقسيم الأداء حسب معيار الشمولية إلى الأداء الكلي والأداء الجزئي:

1-الأداء الكلي: وهو الأداء الذي يتجسد في الانجازات التي ساهمت كل وظائف الأنظمة الفرعية للمؤسسات في تحقيقها. دون انفراد جزء أو عنصر في تحقيقها، ومن خلال الأداء الكلي يمكن الحكم على مدى تحقيق المؤسسة وبلوغها إلى أهدافها الشاملة كالاستمرارية والنمو والربحية.

2-الأداء الجزئي: هو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة والوظائف الأساسية. والأداء الكلي في الحقيقة هو عبارة عن تفاعل أدوات الأنظمة الفرعية (الأدوات الجزئية) وهو ما يعزز فكرة التكامل والتسلسل بين الأهداف في المؤسسة.

ثالثا: حسب معيار الطبيعة(محمد، 2006-2007، صفحة 117)

ينقسم الأداء في هذا المعيار من خلال تقييم المؤسسة لأهدافها إلى:

الأداء الاقتصادي: وهو يتعلق بالاستخدام الأمثل للموارد التي تمتلكها الدولة.

الأداء الاجتماعي: يعتبر الأداء في هذا المعيار بلورة لمجموعة من الأهداف الاجتماعية التي تسعى المؤسسة تحقيقها.

رابعا: حسب المعيار الوظيفي(عادل، 2002، صفحة 5)

تبعا لهذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى:

-أداء الوظيفة المالية

-أداء وظيفة التسويق

-أداء وظيفة الإنتاج

-أداء وظيفة الأفراد

المطلب الثالث: سياسات تحسين الأداء

أولا: سياسة التدريب

هناك العديد من الاتجاهات لمعنى سياسة التدريب، فهي تلك القواعد والنظم التي تهدف إلى تزويد الموظف بالمعلومات والمعارف التي تكسبه المهارة في أداء العمل، أو تنمية وتطوير ما لديه من مهارات

ومعارف وخبرات بما يزيد من كفاءته في أداء عمله الحالي أو بعده لأداء أعمال ذات مستوى أعلى في المستقبل القريب.

-أهمية سياسة التدريب:

تبدو أهمية التدريب للموظف الجديد والموظف القديم على السواء، فالموظف الجديد الذي يلتحق حديثاً بالمؤسسة قد لا تتوفر لديه المهارات والخبرات الضرورية لأداء واجبات الوظيفة بالكفاءة المطلوبة، ومن هنا تبدو أهمية التدريب في اكتساب الموظف الجديد المهارات التي تجعله قادراً على أداء الواجبات المتوقعة منه بطريقة مرضية وصحيحة، وحتى الموظف ذو الخبرة السابقة الذي يلحق حديثاً بالمؤسسة، لشغل وظيفة معنية قد لا تتوفر لديه كافة القدرات الضرورية للأداء الجيد، وهنا يفيد التدريب في استكمال القدرات المطلوبة، فضلاً عن توجيهه وتكييفه للظروف والأوضاع القائمة بالمؤسسة، وذلك بتزويدهم بالمعارف والمهارات لإحداث التغيير في سلوك واتجاهات الفرد والجماعة داخل المؤسسة بما يؤدي إلى تحسين الأداء فيها. (امينة، 2013-2014، صفحة 72)

ثانياً: سياسة التعويضات

هي السياسة التي يتم تصميمها بما فيها الأجور والمرتبات طبقاً لما توفره بيانات ومعلومات تحليل الوظائف وبالتالي قيمتها التي يجب أن تترجم في صورة مرتبات وعوائد. تعد الأجور والرواتب إحدى المكونات الأساسية للتعويضات التي يتحصل عليها العاملون من المؤسسة ويمكن تقسيمها أساساً إلى تعويضات خارجية لا ترتبط مباشرة بالعمل، وداخلية ترتبط مباشرة بالعمل. ويمكن توضيح المكونات في الشكل التالي:

شكل رقم: (1-5) مكونات التعويضات



المصدر: جاب الله أمينة، مرجع سبق ذكره، ص78

-أهمية سياسة التعويضات

تتجلى أهمية سياسة التعويضات في أنها الأجور المقابل الذي تدفعها المؤسسات والأجهزة الحكومية والشركات والمؤسسات الخاصة، والتعويضات تدخل في صلب السياسات والاستراتيجيات التي تتبناها المؤسسات لما لها من انعكاسات واضحة، تتعلق بالتكاليف العالية التي تدفعها المؤسسة إلى الأفراد، والتعويضات تشكل امتياز والدافع الرئيسي لانضمام الأفراد إلى المؤسسات، فهي متطلبات أساسية لا بد من توفيرها للعاملين حتى يبذلوا الجهود المطلوبة، ولا تعتبر الأجور بحد ذاتها عوامل دافعة للعمل، بل عوامل وقائية، يؤدي توفيرها للعاملين إلى وجود أرضية يمكن أن يؤدي توفيرها إلى رفع مستوى الأداء. (أمينة، 2013-2014، الصفحات 75-76)

المطلب الرابع: طرق تقييم الأداء

طرق تقييم الأداء هي الأداة التي يستخدمها القائم بعملية التقييم لتقدير كفاءة العامل والتي تشرح الأسلوب الذي يتم على أساسه تقييم أدائه، وتشير الأبحاث والمؤلفات على أن هناك طرق مختلفة لتقييم أداء الأفراد منها:

أولاً: الطرق التقليدية

يندرج تحت الطرق التقليدية لتقييم الأداء هي: (سدين، 2009-2010، الصفحات 76، 72)

1- **طريقة التدرج البياني:** تعتبر هذه الطريقة من أقدم وابسط الطرق وأكثرها شيوعاً، ويقاس أداء الموظف حسب هذه الطريقة ووفق معايير محدد مثل: نوعية الأداء، كمية الأداء، التعاون، الحضور في المواعيد....، حيث يتم استخدام مقياس متدرج الدرجات لكل صفة أو عنصر من عناصر التقييم يبدأ هذا المقياس مثلاً بالقيمة 0 كأدنى درجة في التقييم وينتهي بالقيمة 10 أو 20 كأعلى قيمة. ويقوم المشرف بوضع علامة الدرجة التي يراها مناسبة لتقدير الشخص فيما يخص الصفة المقاسة.

2- **طريقة الترتيب:** تقوم هذه الطريقة بمقارنة الأفراد الخاضعين للتقييم بعضهم ببعض في الكفاءة العامة للأداء، حيث يتم ترتيب الأفراد تصاعدياً أو تنازلياً حسب أحسنهم أو أقلهم كفاءة. وهي نوعان:

- **طريقة الترتيب البسيط:** يقوم المقيم وفق هذه الطريقة بترتيب الأفراد تنازلياً وفق درجة وجود الدرجة المقاسة لديهم، حيث يختار المقيم من بين القائمة أسماء الأفراد محل التقييم الفرد الذي يملك أكبر قدر من الصفة المقاسة ويعطيه رتبة (الأول) ثم الفرد الذي يليه إلى أن يتم ترتيب جميع الأفراد في القائمة.

- **طريقة المقارنة الثنائية:** يتم فيها مقارنة أداء كل عامل مع أداء مجموعة العمل، والعامل يحصل على تفضيلات أقل يرتب على أنه الأسوأ. بمعنى أن المقارنة هنا تكون بين أزواج من العاملين، وتستعمل المعادلة التالية في تحديد المجموعات الثنائية:

$$\frac{(1-n)n}{2}$$

حيث:

n: عدد الأفراد المطلوب ترتيبهم

والمشكلة الرئيسية في استخدام هذه الطريقة تتمثل في الوقت الذي يستغرقه في حالة كبر عدد الأفراد المراد تقييمهم.

- **طريقة قوائم المراجعة:** تعتمد هذه الطريقة على قائمة مراجعة بأسئلة وعبارات محددة حول الأداء الموظف، ويقوم الرئيس بالإجابة على هذه الأسئلة، ثم تقوم بعد ذلك إدارة الموارد البشرية بإعطاء أوزان لهذه الإجابات وفقاً لأهمية ووزن كل عبارة أو سؤال.

ثانيا: الطرق الحديثة

من أهم هذه الطرق: (قوة، 2016-2017، الصفحات 56-62)

1-طريقة الاختيار الإجباري: تقوم هذه الطريقة على أساس اختيار المقيم لعبارتين من مجموع أربع عبارات أو أكثر تصف صفة معينة للفرد، بحيث تصف إحدى العبارات المختارة الفرد بأفضل ما يكون والعبارة الأخرى ابعدها ما يكون عن وصف الفرد، ثم يقوم المقيم باختيار القائمة من العبارات التي تنطبق أو العبارات الأكثر قربا من وصف الفرد محل التقييم، والشكل التالي يمثل نموذجا لتقييم الفرد بطريقة الاختيار الإجباري:

الجدول رقم: (1-3) نموذج تقييم الفرد بطريقة الاختيار الإجباري

الأكثر وصفا	الأقل وصفا	البند أو العنصر
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	يراقب ويفحص عمل المرؤوسين ويقدم الإعانة عندما يطلب.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	يتابع المهام المفوضة للتحقيق من مدى تمشي ذلك مع إجراءات التشغيل.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	يحصل على أفكار وآراء الأفراد ويستفيد منها عندما تسمح الظروف بذلك.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	يعين حدود العمل والمهام.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	يوجه الشكر والثناء لأولئك الذين يسلكون المسلك الملائم في مكان العمل ويكون ذلك محل التقدير والاحترام.

المصدر: باباه ولد سيدن، مرجع سبق ذكره، ص78

2-طريقة الأحداث الحرجة: يتم تقييم الأداء بموجب هذه الطريقة عن طريق دراسة طبيعة كل نوع من الوظائف من خلال نتائج تحليلها وتوصيفها، ومن ثم تحديد مجموعة من السلوكيات التي تؤثر في أدائها سلبا أو إيجابا بشرط أن تكون هذه السلوكيات هامة وحساسة وذات تأثير مباشر على أداء الأفراد الذين يمارسونها، ويهمل أي سلوك أو تصرف غير هام وليس له تأثير يذكر في الأداء. أي انه يطلب من المشرف ملاحظة سلوك كل موظف وتسجيل كل ما يمكن أن يشير إلى نقاط الضعف والقوة لديه.

3-طريقة التقرير المكتوب: تشبه هذه الطريقة طريقة الأحداث الحرجة حيث يقوم المشرف بكتابة تقرير يبين فيه حكمه على أداء مرؤوسيه وذلك في نهاية فترة التقييم، موضحا مواطن العف والقوة في أدائهم وذلك

اعتمادا على ذاكرته ودون الاستناد إلى مذكرة أو أجندة يدون فيها الأحداث الحرجة في أثناء أداء الأفراد لوظائفهم.

4- طريقة الإدارة بالأهداف: الإدارة بالأهداف فلسفة إدارية تهدف إلى زيادة مشاركة المرؤوسين في وضع الأهداف التي يقوم بتحقيقها واتخاذ القرارات الملائمة لذلك بافتراض ميل المرؤوسين إلى معرفة المهام المطلوب منهم إنجازها والرغبة في مشاركة الإدارة في اتخاذ القرارات المتعلقة بهم إضافة إلى رغبتهم في معرفة مستويات أدائهم.

بالإضافة إلى الطرق السالفة الذكر في تقييم الأداء بالنسبة للمؤسسة نجد أيضا: لوحة القيادة وبطاقة الأداء المتوازن.

المطلب الخامس: العلاقة بين مراقبة التسيير والأداء

ينظر إلى مراقبة التسيير على أنها حجر الزاوية في الأداء لأنها تعمل على إظهار نقاط الانحراف في التنظيم على مستوياته المختلفة بما يساهم في سرعة تصحيحها، كما أن مراقبة التسيير ترتبط بتقييم الأداء ارتباطا وثيقا، إذ يعتبر جزءا من نظام المراقبة، وإذا كانت المراقبة تنطوي على عملية قياس الأداء وتصحيحه، فإن التقييم عبارة عن دراسة وتحليل جوانب القوة والضعف التي تعمل على إنجاز الأنشطة سواء على مستوى الفرد أو على مستوى المنظمة أو أي جزء من أجزائها.

يضاف إلى ذلك تحقيق بعض الأهداف والمنافع التي تحققها المراقبة بالنسبة للفرد من أجل تحسين أدائه، مثل الثقة بالنفس ودعمها وتوضيح الفرص المتاحة لتحسين الأداء، أما بالنسبة للمنظمة تساعد في تحديد جوانب الضعف وطرق علاجها، كما تعمل على تعريف المديرين بطرق تدعيم وتشجيع الأفراد سلوكا وأداء، ودعم ثقتهم بأنفسهم ومرؤوسيهم وهذا من خلال دراسة للأداء والطرق التي تؤدي إلى تحسينه.

وأخيرا فإن التداخل والترابط بين عملية المراقبة والأداء يعتبر حقيقة لا يمكن تجاهلها. فتقييم الأداء

يساعد في تحديد الانحرافات وتوضيح طرق وأساليب علاجها. (عبد الغفار حنفي، صفحة 467)

الدراسات السابقة

المبحث الثالث: الدراسات والأبحاث السابقة

المطلب الأول: الدراسات المتعلقة بمراقبة التسيير

- خلف الله كريم (2011-2012), مذكرة ماجستير بعنوان "دور الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير في قياس وتقييم الأداء في إطار مبادئ التنمية المستدامة" دراسة حالة "المؤسسة الوطنية لمناجم الفوسفات بتبسة" جامعة فرحات عباس سطيف, تهدف الدراسة إلى دراسة أثر الربط والتكامل بين نظام مراقبة التسيير وكيفية استعمال أدواته الحديثة في إطار مبادئ ومعايير الاستدامة والغرض من ذلك هو تحسين الأداء الشامل, المنهج المتبع المنهج الوصفي المتعلق بالجزء النظري, الأسلوب التحليلي للبيانات المتعلق بدراسة حالة المؤسسة محل الدراسة.

ومن أهم النتائج المتوصل إليها إن استخدام مفهوم التنمية المستدامة في عالم المؤسسات قضى ضرورة تغيير وتحول مختلف وظائف المؤسسة لاسيما الوظيفة الرقابية, كما أن هذا المفهوم الحديث يهتم بموضوع الأداء وسبل تحسينه, ولكي يتم ذلك فرضت التنمية المستدامة لتغيير وظيفة مراقبة التسيير من مجرد القيام بتقييم الأداء المالي إلى تقييم الأداء الاجتماعي, البيئي وذلك لغرض تقديم صورة اشمل.

ومن أهم التوصيات: توظيف الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير في قياس وتقييم الأداء الشامل للحصول على نتائج اشمل وأدق خاصة بما يتعلق بلوحات القيادة الخاصة بالتسيير .

سليمة مباركي- يوسف مسعود, مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية بعنوان "استخدام أدوات مراقبة التسيير في تفعيل مراقبة التسيير لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة", (2020/12/31) دراسة حالة "لعينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لولاية البليدة", هدف الدراسة الرئيسي إبراز أهمية أدوات مراقبة التسيير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والتعرف على مدى وجود تطبيق مراقبة التسيير في هذه المؤسسات كأداة للمراقبة, المنهج المتبع المنهج الوصفي, لوصف الجزء النظري, ومنهج التحليل الإحصائي في الجانب التطبيقي الاعتماد على البرنامج الإحصائي spss22

في دراسة إمكانية استخدام أدوات مراقبة التسيير في تفعيل مراقبة التسيير للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة.

أهم النتائج المتوصل إليها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة تعتمد على الأدوات التقليدية لمراقبة التسيير المتمثلة في الموازنة التقديرية, التحليل المالي التكاليف على أساس الأنشطة ونظام المعلومات, حجم وظيفة نشاط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يجعلها لا تستخدم الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير وهذا راجع لتكلفة العالية لهذا النوع من الأدوات, ومن أهم التوصيات على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أن تطبق مراقبة التسيير كوظيفة لكي تتمكن من تحديد أهدافها المختلفة, زيادة الاعتماد على تطبيق الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير كلوحة القيادة والأداء المتوازن في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كونها تزيد من فعالية ومراقبة التسيير وكفاءة الأداء وتحسينه.

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

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

دراسة مهارات لعبيدي، وبومعراف الياس بعنوان وظيفة وأدوات مراقبة التسيير كآلية لتقييم أداء المؤسسات الاقتصادية جامعة حمه لخضر الوادي 2016 .

هدفت هذه المقالة إلى وصف أدوات مراقبة التسيير في المؤسسات الاقتصادية من خلال توضيح دورها في تقييم كفاءة وفعالية أدوات المؤسسة.

واهم النتائج والتوصيات المتوصل إليها أن وظيفة مراقبة التسيير في المؤسسة لا تتصف بالاستقلالية بسبب علاقتها المباشرة مع الإدارة العامة وعدم وجود علاقة مع الوظائف الأخرى على الرغم من أنها تمتلك وحدة مستقلة في الهيكل التنظيمي للمؤسسة وهذا يجعل من هذه الوظيفة عبارة عن وحدة تتخذ الطابع الإداري والروتيني. أما من ناحية الأدوات نجد أن وظيفة مراقبة التسيير تركز على الأدوات المالية فقط مثل المحاسبة العامة على الرغم من قصورها الكبير في مجال مراقبة التسيير.

مما سبق يمكن القول أن المؤسسة لا زالت تطبق المفهوم المبدئي لوظيفة مراقبة التسيير بمعنى الرقابة المالية والمحاسبية، عدم الاستقلال في الوظيفة.

المطلب الثاني: الدراسات المتعلقة بالأداء

-دراسة خالد محمد الحياصات بعنوان معايير قياس كفاءة وفعالية إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالأداء المؤسسي في المؤسسات الصحفية الأردنية بحث مقدم في إدارة الأعمال الجامعة الأردنية سنة 2005-2006.

هدفت الدراسة إلى التعرف على كفاءة وفعالية استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الصحفية الأردنية البالغ عددها 21 مؤسسة صحفية، وتوصلت إلى النتائج التالية :

توجد علاقة ايجابية بين كفاءة وفعالية استراتيجيات الموارد البشرية وأدائها المؤسسي، كما توجد علاقة ايجابية بين كفاءة وفعالية استراتيجيات تقييم أداء العاملين في المؤسسات الصحفية الأردنية وأدائها المؤسسي.

ومن توصيات الدراسة العمل على تحليل الوظائف نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات، وتحليل الوظائف ووصفها وتصنيفها.

دراسة بالشعور شريفة بعنوان دور حاضنات الأعمال في دعم وتنمية المؤسسات الناشئة. دراسة حالة الجزائر سنة 2018

هدفت هذه المقالة لتحري دور حاضنات الأعمال في دعم وتنمية المؤسسات الناشئة، وقد اقترحت فكرة حاضنات الأعمال كثيرا بالنظر إلى دورها البارز في دعم وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة واستدامتها، من خلال تقديم مختلف الخدمات.

ومن النتائج التي توصلت لها الدراسة أن حاضنات الأعمال تعمل على احتضان المشاريع بين مرحلة بدء النشاط ومرحلة النمو لمنشآت الأعمال، ودعم المقاولين الجدد ومساعدتهم على إطلاق مشروعات ناشئة، وهو الأمر الذي يجعل من حاضنة الأعمال أداة مفيدة لهيئى مناخ أكثر وذلك للحد من معدل الفشل في الأعمال التجارية الناشئة.

ومن توصيات الدراسة لا بد من دعم إنشاء حاضنات الأعمال وتشجيعها كونها أفضل وسائل دعم المؤسسات الناشئة.

دراسة Robert Norton Davidetkapiان بعنوان The balanced scorecard measures to That drive performance في هذه المقالة اقترحت بطاقة الأداء المتوازن لأول مرة من طرف الباحثين Norton et Kaplan , حيث تم تقديم منهاج يعتمد عليه كنظام لتقييم وقياس الأداء يتضمن مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية أو التشغيلية وذلك من اجل توفير معلومات شاملة لإدارة من اجل تحقيق ميزة تنافسية. ويتضمن المنهج المقترح أربعة أبعاد أساسية، وهي البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية وبعد التعليم والنمو، ويوضح الباحثون أهمية بطاقة الأداء المتوازن وذلك لتجنب حدوث مثالية في بعد معين من الأبعاد المختلفة، وان هذه المقالة تزود المدراء التنفيذيين بإطار شامل يعمل على ترجمة الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة إلى مجموعة متماسكة من مقاييس الأداء.

المطلب الثالث: التعليق على الدراسات السابقة

تميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في تناولها لمتغيرات دور مراقبة التسيير في تحسين الأداء في المؤسسات الناشئة في دراسة "المشكلة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مخضنة أدرار" بشكل عام، في حين أجريت غالبية الدراسات في مؤسسات مختلفة أو مؤسسات غير محلية.

كما تميزت عن الدراسات السابقة في مجالات متغيرات الدراسة والمتمثلة في المتغير المستقل "مراقبة التسيير" والمتغير التابع "الأداء في المؤسسات الناشئة" بالإضافة إلى أنها تتميز عنها في طبيعة مجتمع الدراسة وكذا المؤسسة في بعض الدراسات السابقة.

في حين تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في استخدامها لمنهج الدراسة وهو "المنهج الوصفي التحليلي" وأداة جمع البيانات وهي "دراسة الحالة" مثل دراسة خلف الله كريم" بعنوان دور الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير في قياس وتقييم الأداء في إطار مبادئ التنمية المستدامة" ودراسة صفاء لشهب" بعنوان مراقبة التسيير وعلاقتها باتخاذ القرارات" ودراسة بالشعور شريفة بعنوان "دور حاضنات الأعمال في دعم

وتتمية المؤسسات الناشئة "كما تتفق معها في تناولها لعناصر مراقبة التسيير والأداء كمجالات محددة للتعرف على دور مراقبة التسيير في تحسين الأداء في المؤسسات الناشئة .

خلاصة الفصل :

عرفت مراقبة التسيير تطورا كبيرا, حيث اتسعت مهمتها المحاسبية إلى مهمة تشمل كل وظائف المؤسسة, وأصبحت تساهم مساهمة فعالة في تحسين الأداء داخل المؤسسات الناشئة من اجل تحقيق أهدافها المسطرة .

يعتمد نظام مراقبة التسيير على العديد من الأدوات من اجل ضمان متابعة انجاز المؤسسة والتحكم الجيد في أدائها, حيث يلعب تقييم الأداء أهمية كبيرة وذلك للتأكيد من كفاءة استخدام الموارد المتاحة والتحقق من تنفيذ الأهداف المسطرة داخل المؤسسة , كما أن تقييم الأداء يمكن من تحديد مراكز القوة أو بيان نقاط الضعف وفعالية الأداء في تحقيق الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها المؤسسة.

الجانب التطبيقي

مؤسسة الدراسات التقنية للأشغال العمومية

مشتلة المؤسسات

Pépinière d'Entreprises

محضنة أدرار

incubateur D' Adrar



تمهيد:

بعدها تم التطرق في الجانب النظري إلى معرفة المفاهيم الأساسية لمراقبة التسيير في أداء المؤسسات الناشئة. ومختلف أدواتها وتعرضنا الأطر النظرية التي يقوم عليها نظام مراقبة التسيير ولوحة القيادة وبطاقة الأداء المتوازن، باعتبارهم أهم الأدوات المستخدمة في تقييم الأداء للمؤسسة الناشئة والتي تستخدم من أجل الوصول إلى أهدافها المسطرة، سيتم في هذا الفصل إسقاط الجانب النظري على أرض الواقع من خلال دراسة ميدانية لإحدى المؤسسات الناشئة المتمثلة في مؤسسة الدراسات التقنية للإشغال العمومية، سيتم من خلالها التعرف على المؤسسة وأدوات مراقبة التسيير المستخدمة فيها. وعلى ضوء ما سبق سيتم تقسيم الفصل إلى مبحثين على النحو التالي:

المبحث الأول: تقديم مؤسسة الدراسات التقنية للأشغال العمومية.

المبحث الثاني: واقع تطبيق أدوات مراقبة التسيير في تقييم أداء مؤسسة الدراسات التقنية للأشغال العمومية.

المبحث الأول: تقديم للمؤسسة محل الدراسة

تعتبر مشتلة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ذات أهمية كبيرة لما تقدمه للمؤسسات الناشئة حيث تقوم بالمرافقة والاحتضان لهذه المؤسسات، وفي هذا المبحث سنتطرق إلى تقديم وكالة تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الابتكار ولمحة تمهيدية لمشتلة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والهيكل التنظيمي.

المطلب الأول: تقديم وكالة تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الابتكار

أولا: تعريف وكالة تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

بموجب المرسوم التنفيذي رقم 18-170 مؤرخ في 12 شوال عام 1439 الموافق 26 يونيو سنة 2018 ووكالة تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الابتكار هي مؤسسة عمومية ذات طابع خاص توضع تحت وصاية الوزير المكلف بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، تتمتع بشخصية معنوية والاستقلال المالي . يكون مقر الوكالة بمدينة الجزائر، ويمكن نقله إلى أي مكان آخر من التراب الوطني بناء على تقرير الوزير المكلف بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

ترود الوكالة على المستوى المحلي بمراكز دعم واستشارة ومشاتل مؤسسات. (الجريدة الرسمية الجزائرية، 2018)

ثانيا : مهام وكالة تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الابتكار

حسب المادة 04 من المرسوم التنفيذي رقم 18-170 مؤرخ في 12 شوال عام 1439 الموافق 26 يونيو سنة 2018 تتولى الوكالة تنفيذ سياسة تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في مجال إنشاء المؤسسات وإنمائها وديمومتها بالتنسيق مع القطاعات المعنية: (الجريدة الرسمية الجزائرية، 2018)

✓ التشجيع على تكثيف نسيج المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، بالتشاور مع أجهزة دعم الأنشطة، لاسيما من خلال نشر الثقافة المقاولاتية ومرافقة حاملي المشاريع واحتضان إيواء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في طور الإنشاء ومرافقة هذه المؤسسات لدى البنوك والمؤسسات المالية،

✓ دعم الابتكار والبحث والتطوير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وكذا المؤسسات الناشئة،

✓ تنفيذ برامج عصنة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تهدف إلى تحسين تنافسيتها،

✓ دعم تطوير المناولة،

✓ التشجيع على ظهور بيئة ملائمة لإنشاء وتطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال مساعدة مختلف شبكتها، وترقية الخبرة والاستشارة لصالح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وإنجاز الدراسات الاقتصادية،

✓ القيام بكل عمل يتعلق بالتحسيس والإعلام والمساعدة لدى الهيئات العمومية، من أجل ترقية وتسهيل حصول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على الطلبات العمومية،

✓ دعم تدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة خصوصا من خلال التصدير والتحويل التكنولوجي والشراكة،

- ✓ مساعدة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في جهودها الرامية إلى تعزيز مواردها البشرية، بالتنسيق مع المنظومة الوطنية للتكوين وأجهزة الإدماج المهني،
- ✓ وضع منظومة إعلام اقتصادي حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة،
- ✓ دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تواجه صعوبات بسبب نقائص في مجال التنظيم والتسيير المالي أو التموقع في السوق.
- ✓ تثمين إمكانيات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في مجال المناولة من خلال برامج خاصة تهدف إلى تحسين أدائها،
- ✓ منح دعم تقني ومادي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة المناولة لمطابقة منتجاتها،
- ✓ ترقية نشاطات المناولة والشراكة من خلال دعم بورصات المناولة،
- ✓ ضمان مهمة مركز التنسيق في إطار منظومة إعلام موحد لبورصات المناولة،
- ✓ نشر معطيات منظومة الإعلام الاقتصادي حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حسب الحاجة، لفائدة مستعمليها.

إنشاء مشاتل المؤسسات ومراكز تسهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

- تم إنشاء المشاتل بموجب مرسوم تنفيذي رقم 03-78 المؤرخ في 24 ذي الحجة 1423 الموافق لـ 25 فبراير 2003، يتضمن القانون الأساسي لمشاتل المؤسسات.
- تم إنشاء مراكز التسهيل بموجب المرسوم التنفيذي رقم 03-79 المؤرخ في 24 ذي الحجة 1423 الموافق لـ 25 فبراير 2003، يحدد الطبيعة القانونية لمراكز تسهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومهامها وتنظيمها .
- تم تعديل المرسومين رقم 03-78 و 03-79 المؤرخين في 24 ذي الحجة 1423 الموافق لـ 25 فبراير 2003 واستبدل بالمرسوم التنفيذي رقم 18-170 المؤرخ في 12 شوال عام 1439 الموافق 26 يونيو سنة 2018 والذي أنشأت بموجبه وكالة تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الابتكار والتي ضمت تحت وصايتها مركز الدعم والاستشارة ومشاتل المؤسسات وعدل هذا الأخير بالمرسوم التنفيذي رقم 20-331 مؤرخ في 06 ربيع الثاني 1442 الموافق لـ 22 نوفمبر من سنة 2020 الذي يحدد مهام وكالة تطوير المؤسسات والمتوسطة وترقية الابتكار وتنظيمها وسيرها. (الجريدة الرسمية الجزائرية، 2020)

المطلب الثاني : لمحة تمهيدية لمشتلة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

أولا : تعريف مشتلة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

حسب المادة 21 مكرر:

تتولى مشاتل المؤسسات مهمة تنفيذ نظام دعم إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على المستوى المحلي الذي تحدده الهياكل المركزية للوكالة وتقديم الخدمات الخاصة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة. (الجريدة الرسمية الجزائرية، 2020)

ثانيا :مهام مشتلة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

- ✓ تشجيع إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بتقديم خدمات الاحتضان للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة حديثة النشأة والتسريع بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة المبتكرة أو تلك التي لديها إمكانات نمو كبيرة،
- ✓ توفير إيواء ظرفي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تواجه صعوبات، المسجلة في نظام الدعم للديمومة،
- ✓ القيام بأعمال تحسيسية وتكوينية لفائدة الشباب فيما يخص المقاوالتية، بالتكامل مع الأجهزة الموجودة،
- ✓ تقييم الإمكانيات المحلية لإنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتكثيف النسيج الصناعي،
- ✓ تحديد فرص الاستعانة بمصادر خارجية لأنشطة المؤسسات الكبيرة، لا سيما الصناعية، بهدف تشجيع إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في هذا الإطار،
- ✓ مساعدة حاملي المشاريع لدى صناديق الإطلاق والمصادر الأخرى للتمويل.

تعريف مراكز الدعم والاستشارة:

حسبالمادة 21 مكرر 1 :

تتولى مراكز الدعم والاستشارة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة مهمة تنفيذ برامج وأنظمة دعم تطوير وديمومة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، على المستوى المحلي، المحددة من طرف الهياكل المركزية للوكالة لفائدة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مع ضمان المرافقة

مهام مراكز الدعم والاستشارة:

تكلف على الخصوص، بما يأتي:

- دراسة وتحليل احتياجات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، بالاتصال مع مجموع الفاعلين المعنيين على المستوى المحلي بهدف اقتراح التكييفات المطلوبة للبرامج والأنظمة التي تنفذها،
 - اقتراح مشاريع للتطوير الجماعي أو للنظم البيئية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة،
 - تنفيذ البرامج وأنظمة دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، المحددة من طرف الوكالة بالاتصال مع الفاعلين المعنيين على المستوى المحلي، في مجال عصرنة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة،
 - تطوير المناولة ودعم تعزيز الاندماج الصناعي الوطني،
 - دعم الابتكار والرقمنة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة،
 - دعم ديمومة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، والحفاظ عليها،
 - تطوير النظم البيئية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- بالإضافة إلى الدعم والاستقبال والإيواء والمرافقة لإنشاء كما تساعدنا على الانتقال من الفكرة لتجسيد المشاريع.

-عدد المشاتل ومراكز الدعم والاستشارة على المستوى الوطني:

تم إنشاء عدة مشاتل للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومراكز للاستشارة والدعم على المستوى الوطني، بحيث تم إنشاء 17 مشتلة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة و 27مركز للدعم والاستشارة موزع على 31 ولاية.

الهدف الرئيسي للمشتلة : يتمثل في المرافقة والدعم والتوجيه عن طريق الهياكل المحلية كما تهدف بالتنسيق مع مختلف الشركاء إلى ظهور ونمو ديمومة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. (نسيمة، 2021)

مراحل الاحتضان: تمر عملية الاحتضان بثلاث مراحل أساسية تتمثل فيما يلي:

مرحلة ما قبل الاحتضان :

- عملية الاختيار من قبل مدير الحضانة.
- الترحيب بأصحاب الأفكار والمشاريع الناشئة.
- القيام بدراسة جدوى مبدئية (مخطط نموذج).
- تحديد الشركاء المناسبين.
- تقييم أصحاب الأفكار والمشاريع.
- توفير احتياجات صاحب فكرة المشروع.
- توفير احتياجات التدريب.
- إعادة توجيه صاحب فكرة المشروع.

مرحلة الإعداد للاحتضان:

- طلب احتضان من طرف صاحب الفكرة أو المشروع المنشئ.
- توقيع اتفاقية ما قبل الاحتضان.
- توقيع النظام الداخلي للحضانة.
- تقديم الوثائق المتعلقة بصاحب المشروع.
- الإرشاد والدعم والتدريب.
- تقديم تقرير تفصيلي عن فكرة المشروع للجنة الاعتماد.
- رأي لجنة الاعتماد.
- إصدار شهادة التأهيل لصاحب الفكرة.

مرحلة الاحتضان:

- تقديم طلب احتضان من طرف صاحب الفكرة أو المشروع المنشئ.
- توقيع اتفاقية الاحتضان.
- توقيع النظام الداخلي للحضانة.
- تقديم الوثائق المتعلقة بصاحب المشروع.

- توفير مكتب مجهز بالوسائل الضرورية للقيام بالأعمال الإدارية.
- توفير الخدمات الاشهارية في الموقع الالكتروني التابع للوكالة.
- الإرشاد والدعم والتكوين، والمشاركة في التظاهرات التي تنظمها الحاضنة.
- مغادرة الحاضنة وتواصل العلاقة بين الطرفين من خلال التدريب.

الموقع الجغرافي لمشتلة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لولاية أدرار: تتوسط مشتلة أدرار عاصمة الولاية فهي قريبة من مختلف الهيئات المحلية.

عدد المكاتب: تضم مشتلة أدرار 13 مكتبا بالإضافة لقاعة اجتماعات.

معلومات الاتصال:

- رقم الهاتف والفاكس : 049.36.54.92

- Email : Pepiniereadrar @ gmail .com

لجنة الاعتماد: تتكون هذه اللجنة من مجموعة من الأشخاص مهمتهم تقييم الملفات المقدمة من طرف حاملي المشاريع والمؤسسات الناشئة، يتم الاختيار حسب القوانين السارية .

مهام وصلاحيات لجنة الاعتماد:

- دراسة مخططات الأعمال للأجراء المستقبلين الحاملين للمشاريع في المشتلة.
- دراسة كل أشكال المساعدة والمتابعة.
- إعداد مخطط توجيهي لمختلف قطاعات النشاطات التي تحتضنها المشتلة.
- دراسة واقتراح وسائل وأدوات ترقية مؤسسات جديدة وإقامتها.
- اختيار وتحديد أفضل المشاريع المؤهلة للاحتضان، على أن يكون أصحاب هذه المشاريع (جامعيين- خريجي مراكز التكوين المهني -حاملو المشاريع-خريجي مراكز التدريب -الشركات).
- يجب أن يتميز المشروع ب(الملائمة، التناسق، الكفاءة والفعالية، الديمومة)

عدد الموظفين في المشتلة: تضم مشتلة عدد من الموظفين الذين يسهرون تقديم الدعم لحاملي المشاريع والمؤسسات الناشئة إلى غاية تطويرها ودمجها في النسيج الاقتصادي، وتتكون من:

- مدير 01

- محاسب 01

- مرافق 02

عدد المؤسسات المحتضنة خلال الفترة الزمنية الممتدة من 2014 إلى غاية 2020 داخل
محضنة أدرار:

تحتوي محضنة أدرار على 07 مكاتب لاحتضان المؤسسات الناشئة
الجدول رقم (2-4): يمثل المؤسسات المحتضنة

السنة	المؤسسات المستقبلية من محضنة أدرار	المؤسسات المفترض احتضانها	المؤسسات المحتضنة فعليا في المحضنة	المؤسسات الناشطة حاليا في السوق	مناصب العمل التي وفرتها المؤسسات الناشطة	مناصب العمل التي تسعى المؤسسات الناشطة لتحقيقها
2014	16	06	05	03	05	32
2015	18	08	06	01	04	35
2016	32	15	10	02	12	51
2017	28	13	10	02	07	62
2018	23	16	11	02	08	55
2019	22	08	06	05	21	30
2020	36	24	07	02	26	50

المصدر: من وثائق مشتلة المؤسسات المتوسطة والصغيرة

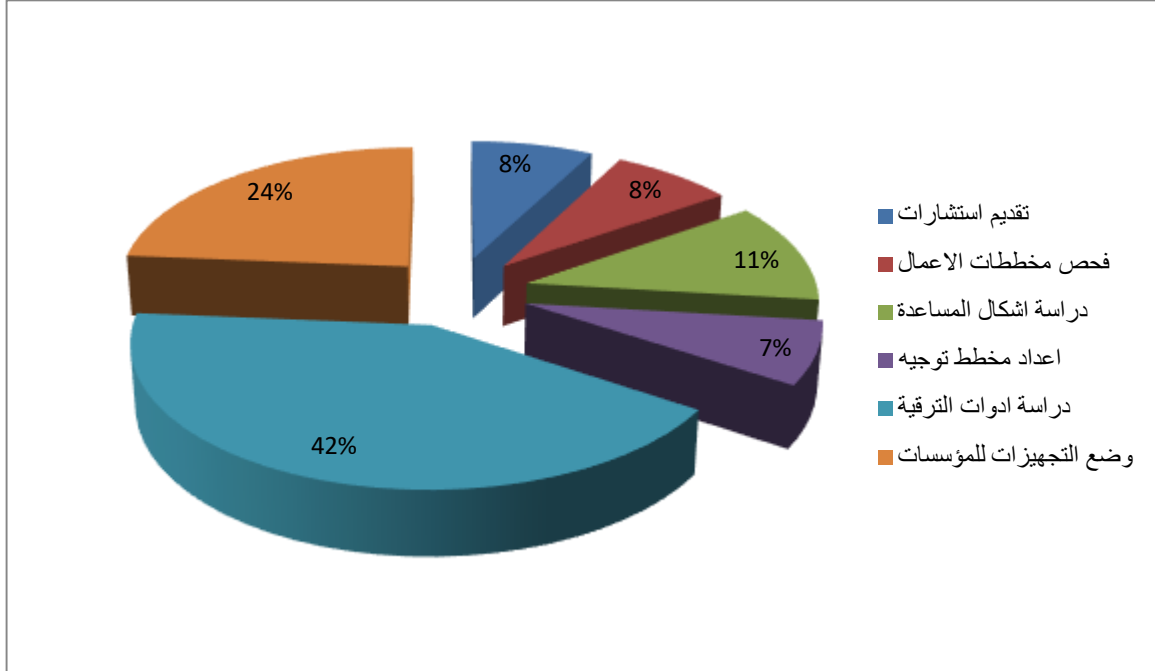
-مخطط أعمال مشتلة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

الجدول رقم: (2-5)مواضيع تبعات الخدمة العمومية لسنة 2018

نسبة الاستهلاك	المبالغ (دج)	موضوع الخدمة
07.70 %	618 960.07	1- تقديم استشارات خاصة لحاملي المشاريع
07.68 %	617 350.11	2- فحص مخططات الأعمال للمستأجرين المحتملين الحاملين للمشاريع داخل المشتلة
11.51%	925 220.02	3- دراسة كل أشكال المساعدة و المتابعة
07.31%	587 610.08	4 - إعداد مخطط توجيه لمختلف قطاعات النشاطات التي تحتضنها المشتلة
42.12%	3 385 780.12	5 - دراسة و اقتراح وسائل و أدوات ترقية المؤسسات الجديدة و إقامتها
23.68%	1 903 541.13	6- وضع تحت تصرف المؤسسات المحتضنة الأدوات و التجهيزات المكتبية و الإعلامية
%100	8 038 461.53	المجموع

المصدر: من وثائق المؤسسة

الشكل رقم: (2-6) تبعات مواضيع الخدمة العمومية



مخطط مواضيع تبعات الخدمة العمومية

المصدر: من إعداد الباحثين

من خلال الشكل يتضح لنا:

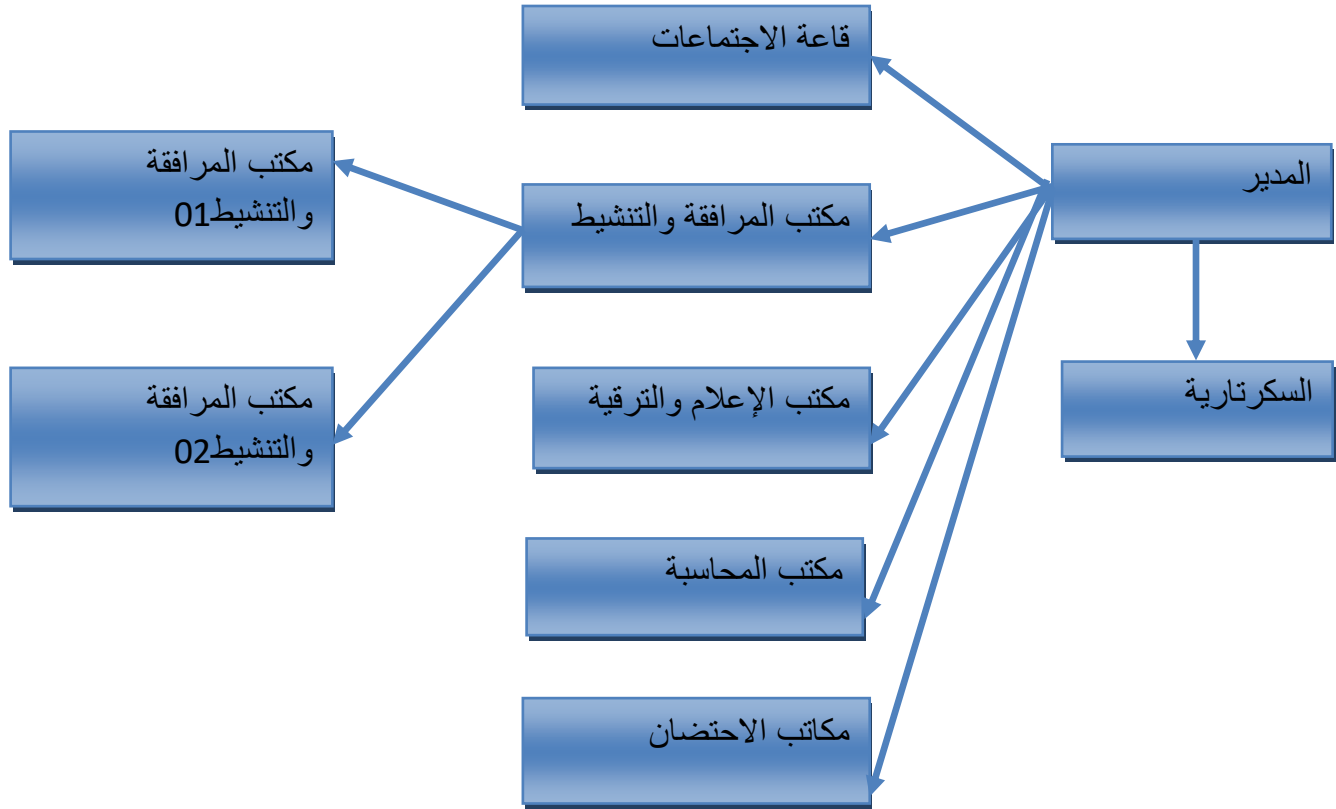
أن المؤسسة قامت بدراسة واقتراح الوسائل وأدوات ترقية المؤسسات الجديدة وإقامتها بشكل كبير وذلك بنسبة 42.12%، ووضعت مختلف التجهيزات والمعدات المكتبية والإعلامية بنسبة 23.86%، وكذلك دراسة كل أشكال المساعدة والمتابعة بنسبة 11.51%، وقامت بفحص مخطط أعمال المستأجرين الحاملين المشاريع في المؤسسة وتقديم استشارات خاصة لحاملي المشاريع وكذا إعداد مخطط توجيهي لمختلف قطاعات النشاطات التي احتضنتها المشتلة بنسبة 7% بالمئة وهو ما يدل على أن المشتلة تخصص ميزانية لتطوير وتحسين أداء المؤسسات الناشئة.

ثالثا : الهيكل التنظيمي لمشتلة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تتكون مشتلة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من :

- **المدير:** يقوم بتسيير المشتلة من خلال تقديم الأوامر والتعليمات والتوجيهات ويساهم في نجاح المشتلة وخلق جو مناسب للعمل، ويقوم بالإشراف على كل مكاتب المشتلة.
- **سكرتارية:** تقوم بتسهيل كافة الأعمال المكتبية الخاصة بالمدير بإضافة التنفيذ وأمره.
- **قاعة الاجتماعات:** هو المكان الذي يتم فيه مناقشة مختلف الدراسات لمشروع ما.
- **مصلحة المرافقة والتنشيط:** وهي التي تقوم بكافة أنواع الاستشارة والتعرف على مؤهلات صاحب المشروع وفي حالة تأكد المرافق من نضج المشروع يتم قبوله وإعداده ليقدم إلى لجنة اعتماد المشروع.
- **مكتب الإعلام والترقية:** تتمثل أهمية هذا المكتب في الخدمات التي تستفيد منها المؤسسة في إطار الشبكة المعلوماتية وأجهزة الحاسوب.
- **مكتب المحاسبة:** وهو المسؤول عن مختلف حركات الأموال وفق طرق التسديد المتبعة ويتكون من دائرة المستخدمين والتكوين.
- **مكتب الاحتضان:** وهو عبارة عن مكاتب مجهزة لتلبية حاجات المستثمرين المقبلين على هذه المكاتب

الشكل رقم (2-7): الهيكل التنظيمي لمشتلة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة



المصدر: من إعداد الباحثين

المبحث الثاني: واقع تطبيق أدوات مراقبة التسيير في تقييم أداء مؤسسة الدراسات التقنية للأشغال العمومية

تمهيد:

تعتبر مؤسسة الدراسات التقنية للأشغال العمومية مؤسسة ناشئة فهي تعتمد في مراقبة التسيير على بطاقة الأداء المتوازن ولوحة القيادة باعتبارها أدوات حديثة وفعالة في تقييم الأداء. (يعقوب، 2021)

المطلب الأول: تعريف بمؤسسة الدراسات التقنية للأشغال العمومية

اسم المؤسسة: مؤسسة الدراسات التقنية للأشغال العمومية

حامل المشروع: ميموني يعقوب

سنة الإنشاء: ماي 2018

مجال الخدمات: الخدمات التقنية للأشغال العمومية

متابعة المشاريع للطرق

دراسة الأرضيات لانجاز المشاريع

دراسة الطرق وما بعد انجازها

عدد العمال: 03 مناصب دائمة

01 منصب غير دائم

رأس مال المؤسسة: 200.000.00 دج

بعض الأعمال المنجزة:

مشروع طريق زاوية سيدي البكري

مشروع طريق أولف

مشروع طريق اوقروت

المطلب الثاني: تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في مؤسسة الدراسات التقنية للأشغال العمومية أولاً: مكونات بطاقة الأداء المتوازن

تعتمد بطاقة الأداء المتوازن على رؤية وأهداف المؤسسة، والتي يتم ترجمتها إلى نظام لقياس الأداء، والتي تظهر مكونات الأداة من خلال النقاط التالية:

1- رؤية المؤسسة: تتمثل في أن تكون متميزة وطنياً ومحلياً.

التطلع إلى تحقيق مستويات أداء جيدة.

ضمان تحقيق أكبر مردود لرؤوس المال المستثمرة.

تقديم خدمات ذات جودة عالية.

كسب ثقة الزبائن وجذب زبائن جدد.

2- رسالة المؤسسة: تسعى إلى أن تكون مؤسسة رائدة للنهوض بالنشاط الوطني.

المساهمة في خلق الثروة الوطنية.

مواكبة التطور التكنولوجي والاتجاهات الحديثة في مجال الأشغال العمومية.

3- الإستراتيجية المتبعة: تتمثل في

زيادة الحصة السوقية.

تقديم خدمات بالجودة والأداء الأمثل.

مواكبة التطور التكنولوجي بما يخدم مصالح العملاء.

ثانياً: محاور لبطاقة الأداء المتوازن

1- المحور المالي: يعكس الوضعية المالية للمؤسسة والتي تهدف في إطار هذا المحور إلى تحقيق ما

يلي:

تحسين عوائد الخدمات المقدمة لعملائها.

تحسين القيمة المضافة.

تخفيض تكاليف الخدمات.

وسيتم تقديمه في نموذج بطاقة الأداء المتوازن على شكل المؤشرات التالية:

القيمة المضافة

رقم الأعمال

2- محور الزبائن: يعكس محور الزبائن متطلبات مختلف الزبائن، وتهدف المؤسسة في إطار هذا المحور

إلى تحقيق ما يلي:

حصة سوقية معتبرة.

رفع رضا الزبائن.

تحسين الخدمات.

والمؤشرات المقترحة في هذا المحور هي:

الحصة السوقية.

شكاوى الزبائن.

3-محور العمليات الداخلية:وتهدف المؤسسة في إطار هذا المحور إلى تحقيق ما يلي:

تحسين جودة الخدمة.

تخفيض التكاليف.

والمؤشرات المقترحة في هذا المحور هي :

حجم التكاليف.

إنتاجية العامل.

4-محور التعلم والنمو:يعكس المهارات والقدرات الفكرية للعاملين بالمؤسسة،وتهدف المؤسسة في هذا

المحور إلى تحقيق ما يلي:

تطوير مهارات وقدرات العاملين.

رفع الوعي تعزيز ثقافة العمل.

والمؤشرات المقترحة لهذا المحور هي:

عدد الأفراد المكونين.

التكاليف المخصصة للتكوين.

متوسط الأجر الشهري.

ثالثا: النموذج المقترح لبطاقة الأداء المتوازن

تعتبر بطاقة الأداء المتوازن أهم أدوات مراقبة التسيير لتقييم الأداء بالمؤسسة من خلال محاورها الأربعة والنموذج المقترح لمؤسسة الدراسات التقنية للأشغال العمومية هي على الشكل التالي:
الجدول رقم (2-5) : يمثل نموذج بطاقة الأداء المتوازن

المحاور والأهداف	المؤشرات	الأداء لسنة 2019	الأداء لسنة 2020	نسبة الانجاز
المحور المالي خلق منافع تحقيق الربح	رقم الأعمال القيمة المضافة	2500.000.00 500.000.00	2900.000.00 900.000.00	86% 55,55%
محور الزبائن زيادة الحصة السوقية رفع رضا الزبائن	الحصة السوقية عدد شكاوى الزبائن عدد الزبائن	109 00 12	172 00 19	63,37% 00 63,15%
محور العمليات الداخلية تحسين فعالية الجهاز الإنتاجي تحسين الجودة تخفيض التكاليف	إنتاجية العامل حجم التكاليف	102 35800000	109 36300000	93,57% 96,62%
محور التعلم والنمو تحسين المهارات والقدرات الفكرية للعامل	تكلفة تكوين الفرد عدد الأفراد المكونين متوسط الأجر الشهري	50000.00 05 21600000	50000.00 03 36000000	/ / /

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على معلومات المؤسسة

ثانيا: تحليل بطاقة الأداء المتوازن

- 1- **بالنسبة للمحور المالي:** من الواضح أن الأداء المالي للمؤسسة يعتبر جيدا بالنظر إلى معدلات ونسب الانجاز المحققة من خلال رقم الأعمال، القيمة المضافة والعائد على رأس المال المستثمر. وهذا ما يعكس حسن ترجمة المؤسسة لإستراتيجيتها المتبعة ما أدبألى تحسين أداء المؤسسة المالي.
- 2- **بالنسبة لمحور الزبائن:** لم يكن بالإمكان الحصول على معطيات كافية تمكن من إعداد وتكوين نظام معلوماتي من خلاله يمكن إعداد مؤشرات خاصة بهذا المحور، حيث يظهر أن الحصة السوقية مرتفعة مقارنة مع منافسيها في السوق ما يعكس جودة أدائها، أما بالنسبة لشكاوى الزبائن فهي معدومة ما يعكس رضا الزبائن عن خدمات المؤسسة.
- 3- **بالنسبة لمحور العمليات الداخلية:** يظهر من خلال إنتاجية العامل انخفاض طفيف في الإنتاجية نظرا لانخفاض عدد العمال، وانخفاض حجم التكاليف يعكس ماذا تحسن جهاز الإنتاج أي تحسن أداء المؤسسة داخل العمليات التي تقوم بها.
- 4- **بالنسبة لمحور التعلم والنمو:** فالمؤسسة تقوم بتخصيص ميزانية خاصة بتكوين الأفراد بصفة دورية لتحقيق ما كانت تهدف إليه، ولا يعني تراجع الأفراد المكونين عدم وعي المؤسسة بضرورة تكوين الأفراد لتحسين أدائهم، بل تحسن أدائهم ما أدى إلى نقص الأفراد المكونين، أما بالنسبة لمتوسط الأجر الشهري للفرد فقد عرف ارتفاعا محسوسا نظرا لارتفاع أرباح المؤسسة ما يعكس تحسن أدائهم.

المطلب الثالث: تطبيق لوحة القيادة في مؤسسة الدراسات التقنية للأشغال العمومية

أولاً: تصميم لوحة القيادة لمؤسسة الدراسات والأشغال العمومية

تعتبر لوحة القيادة أداة مراقبة التسيير تضم مؤشرات تعكس وتقييم الأداء، والنموذج المقترح للوحة القيادة لمؤسسة الأشغال العمومية هي على الشكل التالي:

1- لوحة القيادة المالية والإنتاجية

الجدول رقم (2-6) : يمثل نموذج لوحة القيادة المالية والإنتاجية

المحور	المؤشرات	المحقق	المتوقع	الانحرافات
المالي	رقم الأعمال	25000000	29000000	40000000
	الحصة السوقية	109	172	63
	القيمة المضافة	50000000	90000000	40000000
إنتاجية	إنتاجية العامل	102	109	07

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على معلومات المؤسسة

ثانياً: تحليل لوحة القيادة لمؤسسة الأشغال العمومية

1- بالنسبة للمحور الاقتصادي: من خلالها نرى أن الحصة السوقية للمؤسسة مرتفعة ما يعكس جودة أدائها مقارنة مع باقي المنافسين مما يشجع على زيادة الأداء وتطويره وهو ما يعكس الربح المحقق من طرف المؤسسة.

2- بالنسبة لمحور الإنتاجية: نلاحظ أن إنتاجية العامل منخفضة بشكل طفيف وذلك راجع لانخفاض عدد العمال داخل المؤسسة.

2- لوحة القيادة الاجتماعية

الجدول رقم (2-7): نموذج لوحة القيادة الاجتماعية

المحور	المؤشرات	المتوقع	المحقق	الانحراف
الاجتماعي	عدد الأفراد المكونين	03	02	01
	تكلفة تكوين الفرد	500000	50000000	00
	عدد حوادث العمل	00	00	00
	متوسط الأجر الشهري	2160000	3600000	1440000
	عدد العمال	05	03	02
	عدد التاركين للوظيفة	02	00	02
	عدد أيام العمل	06	06	00
	عدد الغيابات	00	00	00

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على وثائق المؤسسة

3- تحليل لوحة القيادة الاجتماعية

بالنسبة لمحور الاجتماعي: يلاحظ من خلاله انخفاض الأفراد المكونين مما يعكس انفتاح المؤسسة أكثر بالإضافة إلى تراجع التكاليف مما يزيد من أرباح المؤسسة، وانعدام حوادث العمل يعكس التزام المؤسسة بالسلامة والأمان للأفراد مما يزيد من أدائهم ويحسنه، ما أدى إلى تحسن مستوى الأجر الشهري وهو راجع لعدم وجود غيابات من طرف العمال والحجم الساعي للعمل.

ثالثاً: تقييم أداء مؤسسة الدراسات التقنية للأشغال العمومية

من خلال تطبيق بطاقة الأداء المتوازن ولوحة القيادة لمؤسسة الدراسات التقنية للأشغال العمومية أن أداء المؤسسة في تحسن مستمر، وهذا راجع إلى اعتمادها على أدوات مراقبة التسيير في تقييم أداء عمالها من خلال الأهداف التي تسطرها لتحقيقها بناء على الإستراتيجية التي تتبعها.

خلاصة الفصل:

من خلال الدراسة التطبيقية التي قمنا بها في مؤسسة الدراسات التقنية للأشغال العمومية والتي تطرقنا فيها إلى معرفة وتقديم بطاقة الأداء المتوازن ولوحة القيادة بالمؤسسة وذلك من خلال تقسيم الفصل إلى مبحثين, المبحث الأول جاء بتقديم حول المؤسسة بما في ذلك تعريف وهيكل تنظيمي لها, أما المبحث الثاني فتناول أدوات مراقبة التسيير المستخدمة بالمؤسسة وتصميم بطاقة الأداء المتوازن ولوحة القيادة خلال سنة 2020. ما نستخلصه من هذا الفصل أن تقييم أداء المؤسسة أمرا ضروريا, والذي يمكن من خلاله مراقبة نشاط المؤسسة الناشئة واتخاذ القرارات التصحيحية اللازمة لتحقيق الأهداف المرجوة, وتعتبر بطاقة الأداء المتوازن ولوحة القيادة احد أهم الأدوات المستخدمة في تقييم أداء المؤسسة الناشئة وتحسينها.

خاتمة

خاتمة:

تسعى المؤسسات الناشئة إلى تبني أدوات مراقبة التسيير لتحسين أدائها في مختلف أنشطتها ومن بين الأدوات نجد بطاقة الأداء المتوازن ولوحة القيادة، فهي تعتبر من أبرز الأنظمة الحديثة لاتخاذ القرارات في المؤسسة، وتشكل أدوات جد هامة في مجال مراقبة التسيير، وذلك كونها شكل مختصر ومنهجي لمجموعة من المؤشرات التي يتم اختيارها وبغاية وبعدد محدود، تمكن المؤسسة الناشئة من توجيه عملية القيادة في الاتجاه السليم بناء على مجموعة من الأهداف المسطرة.

ومن هذا المنطلق كان الهدف من دراستنا إبراز دور أدوات مراقبة التسيير في تقييم الأداء في المؤسسات الناشئة، فقمنا بتقسيم دراستنا إلى فصلين تطرقنا في الفصل الأول إلى مفاهيم أساسية حول المراقبة التسيير والأداء في المؤسسات الناشئة، أما الفصل الثاني فقد خصص للدراسات التطبيقية لبطاقة الأداء المتوازن ولوحة القيادة واخترنا مؤسسة الدراسات التقنية للأشغال العمومية وقد حاولنا من خلال هذا الفصل تقديم المؤسسة وذكر أهم أدوات مراقبة التسيير المستخدمة فيها.

ومن خلال كل ما سبق يمكن التوصل إلى:

أولاً: النتائج النظرية

أن مراقبة التسيير نظام شامل للمعلومات الداخلية للمؤسسة، يسمح هذا النظام بتجميع وترتيب المعلومات وترجمتها قصد الفهم وتبين نجاعة كل نشاط من نشاطات المؤسسة السير المستمر للأعمال المؤسسة، وهو ما يؤكد صحة الفرضية الأولى. بالإضافة إلى لوحة القيادة وبطاقة الأداء المتوازن توجد المحاسبة التحليلية والتحليل المالي وأنواع أخرى لمراقبة التسيير في المؤسسات وهو ما يؤكد صحة الفرضية الثانية. الأداء فعل يعكس نجاح المؤسسة في تقييم أدائها وتحقيق أهدافها المسطرة وهو ما تعكسه الفرضية الثالثة وتثبتته.

ثانياً: النتائج التطبيقية:

من النتائج المتوصل إليها أن مؤسسة الدراسات التقنية للأشغال العمومية تعتمد على لوحة القيادة وبطاقة الأداء المتوازن في مراقبة التسيير لتقييم الأداء التي تساعدها في تحقيق أهدافها المسطرة من خلال ترجمتها إلى مؤشرات قابلة للقياس وهو ما يثبت صحة الفرضية الثالثة والرابعة.

التوصيات:

الاستغلال الأمثل لأدوات مراقبة التسيير في تقييم الأداء لتحقيق النتائج المرغوبة. الاعتماد على أدوات مراقبة التسيير وبالأخص لوحة القيادة وبطاقة الأداء المتوازن باعتبارها أدوات مختصرة وبسيطة.

على المؤسسة الاستفادة على التجارب العالمية.

خاتمة

التركيز على المؤسسات الناشئة باعتبارها المنشط للاقتصاد الوطني.
تسهيل قوانين المؤسسات الناشئة وتبسيطها.

أفاق الدراسة:

من خلال هذه الدراسة يمكن القول أن هذه الدراسة قد تكون تمهيد لمواضيع أخرى:
أهمية بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء في المؤسسة.
دور لوحة القيادة في تقييم الأداء الاجتماعي للمؤسسات الناشئة.

قائمة المصادر
والمراجع

الكتب:

- 1- عبد الحميد احمد, منى عبد السلام محمد خليل . (د سنة). *مراقبة التسيير في المؤسسة* (المجلداتد,ط). د مدينة: شبكة الابحاث والدرسات الاقتصادية.
- 2- عبد الرزاق بن حبيب. (2013). *اقتصاد وتسيير المؤسسة* (المجلد الخامسة). ديوان المطبوعات الجامعية.
- 3- عبد السلام ابوقحف عبد الغفار حنفي. *اساسيات التنظيم وادارة الاعمال* (المجلد دون ط). الاسكندرية، مصر: الدار الجامعية.
- 4- عبد الله قويدر الواحد ناصر دادي عدون. (د سنة). *مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية* (المجلدات د, ط). الجزائر: المحمدية العامة.
- 5- كواشي مراد. *الاداء الشامل في منظمات الاعمال* (المجلد 1). عمان، الاردن: دار الكتاب الحديث.
- 6- مصطفى الباهي معراج هوراي. (2011). *مدخل الى مراقبة التسيير* (المجلد د.ط). ديوان المطبوعات الجامعية.
- 7- ناصر دادي عدون. (1988). *المحاسبة التحليلية وتقنيات مراقبة التسيير*. قسنطينة.
- 8- ناصر دادي عدون. *المحاسبة التحليلية*. الجزائر: المحمدية العامة

المذكرات:

- 1- احمد بونقيب. *دور لوحة القيادة في زيادة فعالية مراقبة التسيير*. مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، ادارة اعمال، المسيلة.
- الجريدة الرسمية الجزائرية. (4, 06, 2018). صفحة 11.
- الجريدة الرسمية الجزائرية. (04, 06, 2018). صفحة 12.
- الجريدة الرسمية الجزائرية. (25, 11, 2020). صفحة 11.

- الجريدة الرسمية الجزائرية. (25 11, 2020). صفحة 12.
- الياس بمعر مهاوات لعبيدي. (02, 2016). وظيفة ادوات مراقبة التسيير كالية لتقييم اداء المؤسسات الاقتصادية. التنمية الاقتصادية ، صفحة 79.
- باباه ولد سيدن. (2009-2010). دور الموارد البشرية في التأثير على الاداء. رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، علوم التسيير، تلمسان.
- بلحاج نسيمه. (26 04, 2021). مصلحة المرافقة والتنشيط.
- بوعويينة سليمة بختي علي. (02 10, 2020). المؤسسات الناشئة الصغيرة والمتوسطة واقع وتحديات. المجلة العربية في العلوم الانسانية والاجتماعية، 4، صفحة 536.
- بوعويينة سليمة بختي علي. (2 10, 2020). المؤسسات الناشئة الصغيرة والمتوسطة واقع وتحديات. المجلة العربية في العلوم الانسانية والاجتماعية، 4، صفحة 537.
- جاب الله امينة. (2013-2014). سياسات ادارة الموارد البشرية وتأثيرها على اداء المؤسسة. رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، علوم الاقتصادية، الجزائر.
- سليمان محمد. (2006-2007). الابتكار التسويقي واثره في تحسين الاداء. رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، علوم التسيير، ميلة.
- شريفه بالشعور. (1 5, 2018). دور حاضنات الاعمال في دعم وتنمية المؤسسات الناشئة. البشائر الاقتصادية، 2 (4)، صفحة 420.
- صلاح عزوي. (2014-2015). دور النيات الحوكمة في تحسين اداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، علوم التسيير، بسكرة.
- عبد الحميد احمد، منى عبد السلام محمد خليل. (د سنة). مراقبة التسيير في المؤسسة (المجلدات د، ط). د مدينة: شبكة الابحاث والدراسات الاقتصادية.
- عبد الراق بن حبيب. (2013). اقتصاد وتسيير المؤسسة (المجلد الخامسة). ديوان المطبوعات الجامعية.

- عبد السلام ابوقحف عبد الغفار حنفي. *اساسيات التنظيم وادارة الاعمال* (المجلد دون ط). الاسكندرية، مصر: الدار الجامعية.
- عبد الله قويدر الواحد ناصر دادي عدون. (د سنة). *مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية* (المجلدات د، ط). الجزائر: المحمدية العامة.
- عبد الله قويدر الواحد ناصر دادي عدون. (د سنة). *مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية* (المجلد دط). الجزائر: المحمدية العامة.
- عبد الله قويدر ناصر دادي عدون. (د سنة). *مراقبة التسيير والاداء في المؤسسة الاقتصادية* (المجلد دط). الجزائر: دار المحمدية.
- عشي عادل. (2002). *الاداء المالي للمؤسسة الاقتصادية*. رسالة ماجستير، كلية الحقوق، بسكرة.
- كواشي مراد. *الاداء الشامل في منظمات الاعمال* (المجلد 1). عمان، الاردن: دار الكتاب الحديث.
- محمد فاروق الشريف. (2016-2017). *دور استراتيجية الموارد البشرية في تحسين اداء داخل المؤسسة*. مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، علوم التسيير، ام البقاع.
- مصطفى الباهي معراج هوراي. (2011). *مدخل الى مراقبة التسيير* (المجلد د.ط). ديوان المطبوعات الجامعية.
- ميموني يعقوب. (16, 05, 2021). *مدير مؤسسة الدراسات التقنية للاشغال العمومية*.
- ناصر دادي عدون. (1988). *المحاسبة التحليلية وتقنيات مراقبة التسيير*. قسنطينة.
- ناصر دادي عدون. *المحاسبة التحليلية*. الجزائر: المحمدية العامة.
- نعيمة يحيوي السعيد بريش. (2011-2012). *اهمية التكامل بين ادوات مراقبة التسيير في تقييم اداء المنظمات وزيادة فعاليتها*. مجلة اداء المؤسسات الجزائرية، 1، صفحة 28.
- هشام بن قوة. (2016-2017). *دور مراقبة التسيير في تحسين اداء المؤسسة الاقتصادية*. مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المالية والمحاسبة، مستغانم.

والياس بومعراف مهاوات لعبيدي. (2016). وظيفة وادوات مراقبة التسيير كالية لتقييم اداء المؤسسات الاقتصادية. التنمية الاقتصادية ، صفحة 79.

وهيبة حوامدي. (2016-2017). واقع تطبيق الاساليب الحديثة لمراقبة التسيير ومدى كفاءتها في تحسين الاداء المالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة. مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، علوم التسيير، ام البواقي.

يوسف مسعداوي سليمة مباركي. (2020 ,12 31). استخدام ادوات مراقبة التسيير في تفعيل عملية مراقبة التسيير لدى المؤسسات الصغيرة المتوسطة. الاقتصاد والتنمية البشرية ، صفحة 287.

المخلص:

تهدف الدراسة إليإبراز دور مراقبة التسيير في تحسين أداء المؤسسات الناشئة في ظل التحولات التي تشهدها بيئة أعمال المنظمات, وما تميزت به من تسارع في الأحداث جعل الاعتماد على أدوات مراقبة التسيير في تقييم الأداء لابد منه داخل المؤسسة, ومن أهم النتائج التي توصلت إليها أن تقييم الأداء باستعمال بطاقة الأداء المتوازن ولوحة القيادة يعتبر التقييم الأمثل والأفضل للوصول إلى النتائج المسطر إليها من طرف المؤسسة.

الكلمات المفتاحية: بطاقة الأداء المتوازن, لوحة القيادة, الأداء, المؤسسات الناشئة.

Summary:

The study aims to highlight the role of management control in improving the performance of emerging institutions in light of the transformations taking place in the business environment of organizations, and what was characterized by the acceleration of events made reliance on management monitoring tools in evaluating performance is a must within the institution, and one of the most important findings it reached is that the evaluation of The performance using the balanced scorecard and the dashboard is considered the best and best evaluation to reach the results regulated by the institution.

Keywords: balanced scorecard, dashboard, performance, startups.