

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الدكتور مولاي الطاهر بسعيدة
كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير
قسم العلوم المالية و المحاسبية
مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي
الميدان: علوم اقتصادية، تسيير و علوم تجارية
الشعبة: علوم مالية و محاسبية
التخصص: محاسبة و تدقيق
بعنوان:

فعالية لوحة القيادة كأسلوب رقابي بالمؤسسة الاقتصادية
"دراسة حالة بعض المؤسسات الاقتصادية بولاية سعيدة"

تحت إشراف الأستاذ:
د.قدوري هودة صلطان

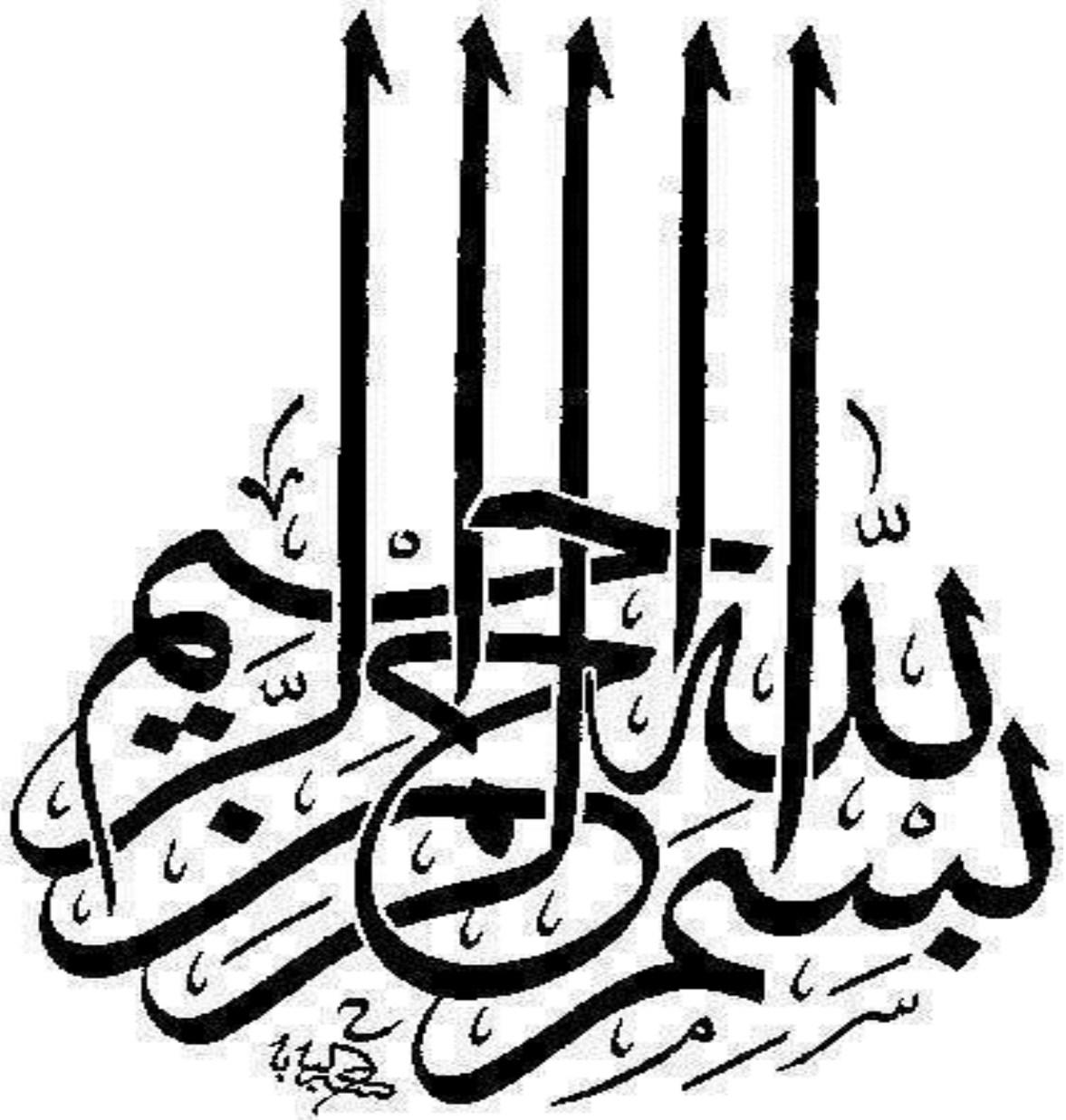
من إعداد الطالب:
بن شنة محمد أسامة

نوقشت و أجزت علنا بتاريخ: 2022/06/05 أمام اللجنة المكونة من السادة:

الأستاذة حريق خديجة / رئيسا

الأستاذة قدوري هودة صلطان / مشرفا

الأستاذة حرمل سليمة / مناقشا



شكر وتقدير

الحمد لله حمدا يليق بسلطانه و فضله على الناس أجمعين ، و أصلي و أسلم

على خير الخلق و أشرفهم أجمعين.

محمد رسول الله صلى الله عليه و سلم و آله أجمعين.

في هذا المقام و في هذا الزمان.

أشكر الله عزّ و جلّ على عظيم نعمه التي غمرتني طيلة إعداد هذا البحث.

الظاهر منها و الخفي و الحمد يا رب على إتمام هذا العمل.

الزملاء شكرا لكم لأفكاركم و مجهداتكم التي كان لها الفضل في إنجاز

و إتمام هذا البحث .

إهداء

أهدي ثمرة جهدي إلى القلب الناصع أُمي الحبيبة إلى من حصد

الأشواق عن دربي ليمهد في طريق العلم أبي العزيز.

و أخص بالذكر أستاذتي المؤطرة :قدوري هودة سلطان

التي كان لها الفضل الكبير في إعداد هذه المذكرة

و إلى كل الأساتذة الذين سهررو على تنوير عقولنا فكل الشكر لكل أصدقاء

و الزملاء دون استثناء.

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز فعالية لوحة القيادة كأسلوب رقابي بالمؤسسات الصناعية الواقعة بولاية سعيده، بالتركيز على مدى اعتماد المؤسسات محل الدراسة على لوحة القيادة للرقابة على الموارد البشرية وللرقابة على التكاليف، باعتبارها أهم عنصرين وجب رقابتهما و تم الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات، حيث وُزعت 39 استمارة والتي خُص تحليلها إلى أن المؤسسات محل الدراسة تعتمد على لوحة القيادة كأداة لرقابة الموارد البشرية وكذا التكاليف، بالاعتماد على مؤشرات تسمح بتحقيق ذلك، و تحديد الانحرافات في الوقت المناسب وتصحيحها.

الكلمات المفتاحية:

لوحة القيادة, رقابة الموارد البشرية, الرقابة على التكاليف, مراقبة التسيير, الرقابة

Summary:

This study aimed to highlight the effectiveness of the dashboard as a control method in the industrial facilities located in the state of Sidon, by focusing on the extent to which the institutions under study depend on the control panel in human resources and cost control, as the two most important elements that must be controlled.

The questionnaire was relied on as a data collection tool, where 39 forms were distributed, the analysis of which concluded that the institutions under study depend on the dashboard as a tool for controlling human resources as well as costs, relying on indicators that allow this and identifying and correcting deviations in a timely manner.

Keywords:

dashboard, human resource control, cost control,

قائمة المحتويات

	العنوان
	البسمة
	الإهداء
أ	الملخص
ب.ب	قائمة المحتويات
د	قائمة الجداول
هـ	قائمة الأشكال
ب.ب	المقدمة
1	الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة
3	المبحث الأول: مفاهيم حول لوحة القيادة و الرقابة
3	المطلب الأول: ماهية لوحة القيادة
4	مكونات لوحة القيادة
6	مبادئ لوحة القيادة
6	خصائص لوحة القيادة
7	تصميم لوحة القيادة
9	أنواع لوحة القيادة
10	أهداف وأهمية لوحة القيادة
11	المطلب الثاني: مفاهيم حول الرقابة
11	تعريف الرقابة
12	تعريف التسيير
12	تعريف مراقبة التسيير
13	مسار مراقبة التسيير
13	المطلب الثالث أهمية لوحة القيادة في الرقابة
15	المبحث الثاني: الدراسات السابقة
15	المطلب الأول: الدراسات السابقة
17	المطلب الثاني: نتائج الدراسات السابقة
18	المطلب الثالث: ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة

19	خلاصة الفصل الأول
20	الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة
22	المبحث الأول منهجية الدراسة
22	المطلب الأول: اختيار مجتمع وعينة الدراسة
23	المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في جمع البيانات
24	المطلب الثالث: الأدوات الإحصائية المستخدمة
26	المبحث الثاني: اختبار الفرضيات و تفسير النتائج
26	المطلب الأول : الدراسات الوصفية
32	المطلب الثاني: اختبار الفرضيات
42	المطلب الثالث : مناقشة و تحليل النتائج
44	خلاصة الفصل الثاني
45	الخاتمة
48	قائمة المصادر و المراجع
50	الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
23	يمثل عدد الاستثمارات التي تم توزيعها و استرجاعها	الجدول(2-01)
25	يبين درجات مقياس ليكارت الخماسي	الجدول(2-02)
25	بين درجة ثبوت مجال بنسبة للمتوسطات	الجدول(2-03)
26	يبين توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	الجدول(2-04)
27	يبين توزيع أفراد العينة حسب مسمى وظيفي	الجدول(2-05)
28	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية	الجدول(2-06)
31	يوضح معامل الفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان	الجدول(2-07)
31	يوضح اختبار التوزيع الطبيعي	الجدول(2-08)
32	يوضح معاملات الارتباط بين فقرات المحور الأول	الجدول(2-09)
33	يوضح معاملات الارتباط بين فقرات المحور الثاني	الجدول(2-10)
34	يوضح معاملات الارتباط بين فقرات المحور ثالث	الجدول(2-11)
35	يوضح نتائج اختبار test-T حول الفرضية الأولى	الجدول(2-12)
38	يوضح نتائج اختبار test-T حول الفرضية الثانية	الجدول(2-13)
40	يوضح نتائج اختبار test-T حول الفرضية الثالثة	الجدول(2-14)

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
5	نموذج لوحة القيادة على شكل دائرة و مخطط أعمدة	الشكل(1-01)
5	نموذج لوحة القيادة على شكل جدول	الشكل(1-02)
6	المنبهات المستعملة في لوحة القيادة	الشكل(1-03)
8	مراحل إعداد لوحة القيادة	الشكل(1-04)
11	مراحل عملية الرقابة	الشكل(1-05)
12	شكل يوضح علاقة مراقبة التسيير بالرقابة و التسيير	الشكل(1-06)
27	يبين توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	الشكل(2-07)
28	يبين توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي	الشكل(2-08)
29	يبين توزيع أفراد العينة حسب الخبرة	الشكل(2-09)
30	الإجابات بنعم أو لا حول الأسئلة 1 و 2 و 3	الشكل(2-10)

المفهمة

المقدمة

مع توسع النشاط الاقتصادي وظهور مؤسسات كبيرة الحجم، وتغير بيئة عملها أصبح من الصعب مراقبة المؤسسة حيث تعددت المهام و الوظائف، هذا ما جعل المسيرين مضطرين إلى البحث عن أساليب و أدوات رقابية تكون بسيطة و في نفس الوقت تسهل عليهم تسيير المؤسسة و التحكم بها.

مما أدى إلى ظهور أدوات لمراقبة التسيير، حيث ترجمت هذه الأدوات على تنوعها المراحل الرئيسية لمراقبة التسيير والممثلة في التخطيط، قياس وتقييم الأداء واتخاذ القرارات التصحيحية، والتي تميزت في بداياتها بشكلها البسيط وفعاليتها ومن بين هذه الأدوات والتقليدية منها لوحة القيادة استنادا إلى شكلها، والتي شكلت أحد أهم الأساليب الرقابية، نظرا لما توفره من معلومات ذات جودة، من حيث التكلفة وسرعة الإعداد والملائمة والوضوح.

ومن بين أهم العناصر التي تتم مراقبتها في كل المؤسسات الاقتصادية هي التكاليف حيث تعتبر العنصر الهام الذي يحدد مدى نجاح المؤسسة و الذي يرتبط مباشرة مع الربح المحقق و لهذا تستخدم لوحة القيادة لرعاية التكاليف بل وحتى التحكم فيها , وحتى تكون هذه الرقابة ناجعة لا بد من رقابة عنصر آخر لا يقل أهمية عن التكاليف وهو الموارد البشرية و مقصود بها كل العمال والرؤساء و المسؤولين بمختلف رتبهم من أعلى الهرم إلى أسفله

الإشكالية:

رغم وجود العديد من الأدوات الرقابية إلا أنها عانت من عدة مشاكل من حيث الكفاءة و دقة المعلومات, وهذا ما جعل المسيرين لا يثقون في نتائجها كونها لا تعطي صورة واضحة عن وضعية المؤسسة, حيث عانت هذه الأدوات التقليدية من مشاكل و ثغرات وهذا ما جعل المسؤولين يفكرون في الاستغناء عنها أو تغييرها أو حتى تطويرها.

وحتى تكون لوحة القيادة مختلفة عن الأدوات الرقابية التقليدية لا بد لها أن تجعل المسير قادر على رقابة كل من التكاليف و الموارد البشرية، باعتبارهما اهم عنصرين و جب رقابتهما.

مما سبق نقوم ببلورة إشكالية الدراسة في السؤال التالي:

هل تساهم لوحة القيادة في رقابة الموارد البشرية و كذا الرقابة على التكاليف بالمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة ؟

ولتوسع في هذا الموضوع أكثر قمنا بطرح التساؤلات الفرعية التالية:

- هل تعتمد المؤسسات محل الدراسة على لوحة القيادة كأداة رقابية ؟
- هل تسمح لوحة القيادة برقابة الموارد البشرية بالمؤسسات محل الدراسة ؟
- هل تمكن لوحة القيادة من الرقابة على التكاليف بالمؤسسات محل الدراسة ؟

الفرضيات:

الفرضية الأولى:تعتمد المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة على مختلف انواع لوحة القيادة كأسلوب رقابي .

الفرضية الثانية: تعتمد المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة على لوحة القيادة لرقابة الموارد البشرية من خلال مؤشرات تسمح بمراقبة مدى الالتزام بالأوامر و التعليمات.

الفرضية الثالثة:تساهم لوحة القيادة بالمؤسسات محل الدراسة في الرقابة على التكاليف من خلال مؤشرات تمكن من مقارنة التكاليف المعيارية مع التكاليف الحقيقية، وتحديد الانحرافات في الوقت المناسب وتصحيحها.

أهمية الدراسة:

تتجلى أهمية هذا الموضوع في التأكد من مدى اعتماد المؤسسات محل الدراسة على لوحة القيادة في الرقابة سواء على التكاليف و العنصر البشري

أهداف الدراسة:

- أبرز أهمية لوحة القيادة في الرقابة على العنصر البشري
- معرفة مدى الاعتماد على لوحة القيادة لرقابة التكاليف
- معرفة دور لوحة القيادة في تقليل الانحرافات الناتجة عن سوء التسيير

حدود الدراسة

الحدود المكانية: تمت هذه الدراسة على بعض المؤسسات الاقتصادية لولاية سعيدة وهي

- مؤسسة orolait لإنتاج الحليب بسعيدة
- مؤسسة الجزائرية للمياه ADE
- مؤسسة سونالغاز
- مؤسسة المواد الكاشطة
- مؤسسة مطاحن الفرسان

وتم التركيز على رقابة العنصر البشري و التكاليف بالمؤسسات محل الدراسة باعتبارهما أهم عنصرين وجب رقبتهما

الحدود الزمنية: بدأت الدراسة من 1مارس إلى 20 ماي لسنة 2022

منهج الدراسة

بغية تحليل إشكالية الدراسة و اختبار صحة الفرضيات المقترحة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي فيما يخص الإطار نظري للدراسة ومنهج دراسة الحالة في الجانب التطبيقي مع الإشارة إلى الاستعانة ببرنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss وهو اختصار للاسم الكامل (Statistical Package for the Social Sciences)

مرجعية الدراسة:

اعتمدنا في هذه الدراسة على مجموعة من المراجع وتتمثل في الكتب والمذكرات و الملتقيات العلمية ومواقع الانترنت هذا في الجانب النظري، أما بالنسبة للجانب التطبيقي فقد اعتمدنا على استبيان

هيكل الدراسة:

من أجل الوصول إلى أهداف الدراسة و الإجابة على الإشكالية التي تم طرحها قسمنا هذا البحث إلى فصلين حيث تناولنا فيهما:

الفصل الأول: ويشمل مبحثين تم التطرق في المبحث الأول إلى الجانب النظري للدراسة حيث تضمن مفاهيم حول لوحة القيادة و رقابة و كذلك مراقبة التسيير و تم التركيز على أهمية لوحة القيادة لرقابة الموارد البشرية و التكاليف, أما المبحث الثاني فقد تم تخصيصه لدراسات السابقة.

الفصل الثاني: تم التطرق فيه إلى الدراسة الميدانية, كما تضمن الأدوات المنهجية المستخدمة في الدراسة و طرق جمع البيانات وتحليلها إضافة إلى اختبار الفرضيات و مناقشة النتائج.

الفصل الأول:

الإطار النظري للدراسة

تمهيد:

تعتبر المؤسسات بمختلف أنواعها الركن الأساسي الذي تقوم عليه الدول, و حتى تكون هذه المؤسسات ناجحة وفعالة لا بد من نظام رقابة فعال و حديث, و هذا ما أدى إلى ظهور مراقبة التسيير , التي ساهمت بشكل كبير في تقليل الانحرافات الناتجة عن سوء التسيير , و من بين هذه الأدوات هناك أداة تدعى لوحة القيادة و هي التي سنتطرق إليها في موضوعنا هذا .

سوف نحاول من خلال هذا الفصل التطرق إلى ما يلي:

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول لوحة القيادة من خلال فهم لوحة القيادة و مبادئها و أنواعها و كيفية تصميمها, ثم سنحاول تسليط الضوء على أهميتها و أهداف التي تسعى إلى تحقيقها.

المبحث الثاني: هو مبحث خاص بالدراسات السابقة, سنحاول من خلاله معرفة النتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة حول لوحة القيادة و المشاكل التي واجهتها.

المبحث الأول: مفاهيم حول لوحة القيادة و الرقابة

في ظل اتساع نشاط المؤسسات و تنوعها أصبح من الضروري اعتماد وسائل تساعد على رقابة المؤسسة خاصة من ناحية رقابة الموارد البشرية و رقابة التكاليف, وهذا ما جعل الكثير من المؤسسات تعتمد على لوحة القيادة كأداة رقابية.

المطلب الأول: ماهية لوحة القيادة

من خلال هذا المطلب سوف نتطرق إلى مفاهيم عامة حول لوحة القيادة

1 تعريف لوحة القيادة:

تعددت تعاريف لوحة القيادة وفي ما يلي أهمها:

1-1 يعرف S.Sépari ، C.Alazard لوحة القيادة على أنها:

"مجموعة من المؤشرات المرتبة في نظام خاضع لمتابعة فريق عمل أو مسئول ما للمساعدة على اتخاذ القرارات والتنسيق والرقابة على عمليات القسم المعني، كما تعتبر أداة اتصال تسمح لمراقبي التسيير بلفت انتباه المسئول إلى النقاط الأساسية في إدارته بغرض تحسينها¹

1-2 لوحة القيادة هي مجموعة من المؤشرات الإعلامية التي تسمح بالحصول على نظرة شاملة للمجموعة كلها و التي تكشف الاختلافات الحاصلة , والتي تسمح كذلك باتخاذ القرارات التوجيهية في التسيير , وهذا لبلوغ الأهداف المسطرة ضمن إستراتيجية المنظمة²

1-3 كما يضيف : "Saulou jean Yves أن لوحة القيادة هي عرض لأهم المعلومات التي يحتاجها المسئول، والتي تسمح بإظهار الانحرافات الناتجة عن سوء التسيير، كما تعتبر أداة تنبؤ تسمح بتقدير التطورات المتوقعة لاقتناص الفرص وتخفيض نسبة الخطر.

4 كما تعرف لوحة القيادة على أنها تشخيص دائم في المؤسسة يركز على إبراز وضعيتها بصفة منتظمة ودورية، حيث تظهر المعلومات المتعلقة بالتسيير بواسطة نسب في جداول رقمية أو منحنيات أو رسوم بيانية، فلوحة القيادة في التسيير موجزة، معبرة، يستطيع من خلالها تقديم تسلسل الأحداث، ويعيد فحص ومواجهة التوجهات وتصحيح القرارات.

من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن :

لوحة القيادة هي مجموعة مؤشرات تساعد المسير على فهم وضعية مؤسسة و في نفس الوقت تمكنه من الرقابة على أهم العناصر التي يحتاجها, ويمكن اعتبارها وسيلة اتصال بين الرئيس و المرؤوس انطلاقا من الأهداف المسطرة التي يسعيان لتحقيقها, كما تساهم مؤشرات لوحة القيادة في تحديد الانحرافات و المشاكل التي تواجه سير المؤسسة

¹ C, alazard et sépari ,contrôle de gestion,5iem édition,èd dunod,paris,2001,p,591

² ناصر دادي عدون و عبد الله قويدر الواحد ,مراقبة التسيير و الاداء في المنظمة الاقتصادية , دار المحمدية العامة , الجزائر 2010 ص25

2 مكونات لوحة القيادة

تستعمل عند تصميم لوحة القيادة عدة أدوات كالجداول و النسب و التمثيل البياني و القيم باعتبارهم الشكل التي تظهر عليه المؤشرات ويمكن اختصار مكونات لوحة القيادة في³ :

1-2 التمثيل البياني:

هي أداة أكثر سهولة للاستيعاب و أكثر تعبيراً عن حالة تطور المؤسسة. فالتمثيل البياني هو عبارة عن أشكال هندسية معبرة لبعض النسب أو الجداول . غير أن هذا التمثيل البياني يكلف وقتاً طويلاً لإعداده، وهو الأمر الذي لا يتناسب مع ضرورة سرعة تقديم البيانات لاتخاذ الإجراءات التصحيحية في اقرب وقت ممكن . لذلك يتم الاعتماد على التطبيقات المعلوماتية

2-2 الجداول :

هذه الأداة هي الأكثر استعمالاً في لوحة القيادة، وغالباً ما تكون مصدر كل الأدوات الأخرى

3-2 القيم و الانحرافات:

إن للقيم الخامة أهمية كبيرة إذ أنها تعطي نظرة سريعة و واقعية لنشاط كرقم أعمال كل وحدة , كما يمكن استخراج عدد كبير من الانحرافات من نظام المراقبة عن طريق مقارنة النتائج المحققة بالأهداف المسطرة و بذلك يمكن اعتبارها أداة حقيقية لقيادة نشاط.

4-2 النسب:

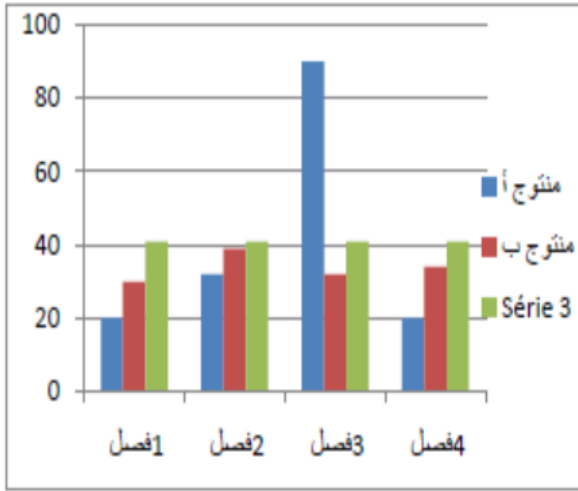
هي عبارة عن العلاقة الموجودة بين مجموعتين أو عنصرين ماليين فبعضها يحسب انطلاقاً من المعطيات المحاسبية و البعض الآخر يقاس عن طريق وحدات فيزيائية تؤدي هذه النسب دورها التقويمي و القيادي لا بد أن تعبر عن حقيقة النشاط

5-2 المنبهات:

ويتعلق الأمر بالإشارات مرئية التي تظهر لتبين حدوث انحرافات خطيرة نتجت عن حدوث شيء غير عادي في سير العمليات كاقتراب المؤشر من منطقة الخطر، فمثلاً عند تجاوز نسبة شكاوى العملاء حداً معيناً تظهر إشارة ضوئية تنبه المسؤولين بضرورة معالجة الوضع بسرعة، بينما إذا لم تصدر أي إشارة فهذا يعني أن العملية تسير بشكل جيد.

³ المصدر: عبد الخالق زيتوني، لوحة القيادة كأداة لمراقبة التسيير في المؤسسات المصرفية، مذكرة لنيل شهادة ماستر أكاديمي، سنة 2013-

الشكل(1-01):نموذج لوحة القيادة على شكل دائرة و مخطط أعمدة



رقم الأعمال حسب المنتج الأعمدة البيانية



رقم الأعمال حسب المنتج الشكل الدائري

المصدر: عبد الخالق زيتوني, لوحة القيادة كأداة لمراقبة التسيير في المؤسسات المصرفية, مذكرة لنيل شهادة ماستر أكاديمي, سنة 2013-

2014, ص 15

الشكل(1-02):نموذج لوحة القيادة على شكل جدول

لوحة القيادة الخاصة بمركز مسؤولية ما			
منطقة الأرصاف	منطقة النتائج	منطقة الأهداف	منطقة الفروق
الصف الأول			
المؤشر 1			
المؤشر 2			
الصف الثاني			
المؤشر 1			
المؤشر 2			
الصف ن			

المصدر: عبد الخالق زيتوني, لوحة القيادة كأداة لمراقبة التسيير في المؤسسات المصرفية, مذكرة لنيل شهادة ماستر أكاديمي, سنة 2013-

2014, ص 15

الشكل(1-03): المنبهات المستعملة في لوحة القيادة



المصدر: بونقيب احمد، " دور لوحات القيادة في زيادة فعالية مراقبة التسيير،دراسة حالة مؤسسة amc،رسالة ماجستير، تخصص علوم تجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2006

3 مبادئ لوحة القيادة:

تقوم لوحة القيادة على مبادئ أهمها:

تعتمد على المعلومات والمؤشرات الأساسية لقياس الأداء التي ترض بشكل تحليلي و سهل التفسير وتعكس سير المؤسسة في جميع المجالات.

تحتوي على مقاييس موضوعية تسمح بالسيطرة على قرار المؤسسة و محيطها, و تتضمن ما يلي:

- خط سير المؤسسة مثل التقديرات و الأهداف
- تقدير على الانجازات المحقق
- الانحرافات بين التقديرات و الانجازات المحققة

تحتوي لوحة القيادة للإدارة العامة على لوحات القيادة للمصالح الفرعية للمؤسسة , كما أن العمليات الخاصة بمراقبة التسيير لا تدمج ضمن لوحة القيادة العامة بل تدمج في اللوحات الخاصة بالمصالح.

لا توجد لوحة قيادة نموذجية فعلى كل مسئول أن يختار لوحة القيادة الخاصة به من خلال المعلومات التي يحتاجها لتتوافق مع أهدافه.

تكون لوحة القيادة حسب حجم المؤسسة, فإذا كانت هذه الأخيرة صغيرة تكون لها لوحة قيادة واحدة, أما إذا كانت كبيرة يكون لها لوحات قيادة تحليلية تخص كل فرع.

4 خصائص لوحة القيادة :

تتميز لوحة القيادة بالخصائص التالية:⁴

-التمييز بين الأعمال ونتائجها ومؤشراتها التي تسمح بقياسها.

- تتضمن بحث دائم ومنظم لكل مستوى مسؤولية عن مؤشرات النتائج والعمليات.

-تعد وسيلة للحوار في المؤسسة وللتقاش بين المستويات حول أهداف كل واحد في المؤسسة والوسائل التي تقع تحت حكمه.

⁴, H.Loning et autres, Le contrôle de Gestion : Organisation et mise en Œuvre , 2ieme édition,PARIS. 2003, P: 145.

- تتميز بنظراتها المبرزة للإستراتيجية، فهي بعيدة عن كونها معايير مفروضة من طرف المسيرين أو الظروف الخارجية، بل هي نتاج عمل جماعي يبدأ من مرحلة إعداد الأهداف واختيار المؤشرات وعوامل النجاح الملائمة؛

- تتميز بسرعة الحصول على المعلومات وسهولة تطويرها، كما أنها تضم بالإضافة إلى المعلومات المالية معطيات مادية وحتى خارجية، عددها قليل مركز على النقاط الأساسية التي تسمح بالعمل مما يجعل تقديمها جذاب وفعال وقراءتها سهلة وسريعة.

-تعد طريقة تعمل في آن واحد من أعلى إلى أسفل (up-Bottom) ومن أسفل إلى أعلى (-Top-down) حيث يتم تحديد متغيرات العمل التي سوف يقيسونها عن طريق المفاوضات بين المستويات العليا والمستويات السفلى.

- أداة للمراقبة: تسمح لوحة القيادة بمراقبة دائمة للتحقيقات بالنسبة للأهداف المحددة في الموازنات، فهي تجلب الانتباه حول النقاط الأساسية للتسيير وانحرافات المتوقعة بالنسبة لمعايير المتوقعة للتشغيل، كما تسمح بتشخيص نقاط الضعف واضهار ما هو غير عادي والذي له تأثير على نتائج المؤسسة .

-أداة مساعدة على القرار: تعطي لوحة القيادة معلومات حول النقاط الأساسية للتسيير والانحرافات الممكنة، إذا كان التشخيص يسمح بمعرفة نقاط الضعف، فمن الضروري إتمام العمل بتحليل لأسباب هذه الانحرافات وبتنفيذ الأعمال التصحيحية في وقتها.

5 تصميم لوحة القيادة

الفرع الأول: مراحل إعداد لوحة القيادة⁵

تمر لوحة القيادة بمجموعة من المراحل عند إعدادها و التي تجعلها سهلة التطبيق وواضحة الأهداف, تخضع لوحة القيادة لمنهجية صارمة وذلك لمدى أهمية هذه الأداة في مراقبة التسيير. فقبل كل شيء يجب التحضير الجيد لمشروع, و ذلك بدراسة التنظيم الداخلي للمؤسسة و تقييم مدى المنفعة أو الجدوى المرجوة من وراء تبني هذه الأداة, وفي حال الموافقة على تبني المشروع, يشرع في المراحل التالية:

1. تحديد الأهداف:

بعد تحديد مسؤولي القطاعات المعنية بوضع لوحة القيادة , يتعين تحديد الأهداف التي تعتبر السبب الرئيسي في وجود لوحة القيادة, والهدف يجب أن يكون ممكنا و محددا من حيث المدة وأن يكون معقولا, ومن الأفضل أن يكون نتيجة جلسات حوار و مناقشات مع الإدارة كي يكون أكثر قابلية للتحقيق.

2. العناصر الأساسية لتحقيق الأهداف:

هذا يسمح بتحديد المعايير التي تؤثر على الهدف, و قد تسمى بالعوامل الأساسية للتسيير أو التغيرات الإستراتيجية وهي متغيرات نشاط خاصة بكل مركز مسؤولية, كما يتم في هذه المرحلة مايلي:

● تحديد المعلومات الضرورية.

⁵ زرارقي حنان, "لوحة القيادة لترشيد قرار التمويل في المؤسسة الاقتصادية", دراسة حالة المركز التجاري uno, مذكرة لنيل شهادة ماستر أكاديمي, جامعة عبد الحميد ابن باديس مستغانم, قسم علوم التسيير , سنة 2014-2015 ص 52

- جمع المعلومات في المؤسسة، البحث عن المعلومات الغير متوفرة ودراسة كيفية الحصول عليها.
- تصنيف عناصر المعلومات.
- 3. اختيار المؤشرات الملائمة:

بعد تحديد العناصر التي يتم قياسها ينبغي البحث عن مؤشرات التي تسمح بمتابعة هذا القياس، فعلى المسئول أن يختار من بين المؤشرات المتوفرة ما يراها ملائمة أكثر لتحديد نشاطه، و يتم ذلك وفق مبدئين هما:

- تقليص عدد المؤشرات لتجنب التعقيد و التداخل.
- إشراك المسئولين في عملية اختيار المؤشرات.
- 4. بناء لوحة القيادة و اختيار التقييم الملائم لها:

بعد تنفيذ المراحل الثلاث السابقة الذكر يتعين اختيار الشكل الموافق لتقديمها، اي بناء أدوات تسمح بإظهار السهل و قراءة السريعة العامة لمتابعة النشاط، كاللوحات الإحصائية و المقططات و الرسومات البيانية... الخ.

الشكل (1-04): مراحل إعداد لوحة القيادة



المصدر: أحمد بونقيب" دور لوحات القيادة في زيادة فعالية مراقبة التنسيير"، دراسة حالة مؤسسة amc، رسالة ماجستير، تخصص علوم تجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2006، ص156

الفرع الثاني: تصميم لوحة القيادة

يتم تصميم لوحة القيادة بالشكل الذي يجعلها سهلة و مساعدة للمسيرين في اتخاذ القرارات, ومعرفة مناطق الخلل لهذا ينبغي عند تصميمها أن:

- تحافظ على عدد قليل من المؤشرات و التي تكون مهمة للمسيرين.
- تخصيص وثيقة لمستعملها و تحديد الأهداف الموكلة إليهم.
- جمع المعلومات للانتقال من مستوى إلى آخر و بتالي تسهيل الحوار بين مختلف المسؤولين.

كما يظهر التصميم العام للوحة القيادة من خلال أربعة مناطق تتمثل فيما يلي:

- 1) منطقة المؤشرات الاقتصادية: تتمثل في مختلف المؤشرات التي يتم اختيارها كعناصر أساسية في عملية التسيير في المراحل السابقة .
- 2) منطقة النتائج: وهي نتائج متعلقة بالنشاط, قد تكون دورية أو تراكمية , كما تكون كمية أو ذات شكل كيفي و إلى جانب ذلك تظهر عناصر أخرى خاصة بالأداء المالي لمراكز المسؤولية مثل: هامش المساهمة في رقم الأعمال بالنسبة لمراكز الإيرادات , النواتج أو الأعباء بالنسبة لمراكز الأعباء , نتائج وسيطة كالقيمة المضافة أو القدرة على تمويل الذاتي بالنسبة لمركز الربح⁶
- 3) منطقة الأهداف: نجد في هذه المنطقة الأهداف التي تم تحديدها مسبقا لفترة محددة, و يتم عرضها وفق نفس الاختيارات التي تم على أساسها وضع التحقيقات, أهداف الشهر فقط أو المتجمعة, أهداف النشاط أو المالية
- 4) منطقة الانحرافات: نحصل على الانحرافات عن طريق الحساب لأنها تشكل الفرق بين الأهداف و النتائج الفعلية, و يعبر عنها بالقيمة المطلقة أو بالنسب المئوية و يمكن أن نجد:
 - انحرافات الشهر أو انحرافات متجمعة.
 - انحرافات نشاط أو انحرافات مالية.

6 أنواع لوحة القيادة :

يمكن تلخيصها فيما يلي 7:

1 لوحة القيادة الكلاسيكية:

هي خلاصة رقمية لنشاطات المؤسسة حيث تبين الارتباط بين مختلف المصالح و مدى مساهمتهم في المردودية الشاملة تساعد الإدارة العامة لمراقبة كل عمليات التسيير و اكتشاف التغيرات و دراستها و اتخاذ الإجراءات اللازمة .

2 لوحة القيادة الإستراتيجية :

لوحة القيادة الإستراتيجية عبارة عن نظام هادف من المؤشرات التي تسمح بمتابعة تطور الإستراتيجية, واتخاذ توجهات خاصة بذلك , فهي عبارة عن مجموعة من المؤشرات التي يتم إعدادها بهدف السماح للمسيرين بأخذ نظرة عن حالة الأنظمة التي يتم قيادتها, و تحديد التوجهات التي ستؤثر عليها .

⁶ نور الهدى حنون. لوحة القيادة كأداة لترشيد قرار التمويل في المؤسسة الاقتصادية, مذكرة لنيل شهادة ماستر, قسم العلوم التجارية, تخصص مالية, سنة 2011-2012, ص 42-44

⁷ سويبي عبد الوهاب, الفاعلية التنظيمية تحديد المحتوى والقياس بأسلوب لوحة القيادة, اطروحة الدكتوراه دولة في علوم الاقتصادية, فرع التسيير, جامعة الجزائر 2003-2004 ص 187-188

كما أن لوحة القيادة الإستراتيجية تصب في نفس منحى خصائص لوحة القيادة إلا أنه:

- لا يجب على المؤشرات المستعملة أن تكون عبارة عن مجموعة من المؤشرات المحاسبية و بل يجب أن تكون عبارة عن مؤشرات خاصة **spécifiques** .
- تعطى الأولوية للمؤشرات التي تسمح بدمج مفاهيم الجودة وسلسلة القيمة

كون أن الإستراتيجية لا يجب أن تكون جامدة و تصبح الديناميكية **réactivité** خاصة أساسية يجب أن تتصف بها لوحة القيادة الإستراتيجية وذلك عبر سرعة الانجاز و الاستشارة.⁸

3 لوحة القيادة المتوازنة:

وتسمى أيضا بلوحة القيادة المستقبلية, و هي قائمة نوعية من المؤشرات المالية فقط , وهذا ما تقدم به الكاتبان **norton kaplaur** في كتاب حول لوحة القيادة المستقبلية , و هي بذلك تبرز الأداء الحاضر و المستقبلي و ذلك بربط النتائج التي تسعى إلى تحقيقها مع العوامل المحددة لها .

7 أهداف لوحة القيادة

تشمل ما يلي⁹

أداة رقابة و مقارنة : وذلك لقيمتها بمقارنة الأهداف المعيارية المسطرة مع النتائج المتحصل عليها , و إظهار الانحرافات على شكل نسب أو قيم مطلقة وهي بالتالي تلفت الانتباه إلى النقاط الأساسية في التسيير .

أداة حوار و تشاور : إن الهدف الرئيسي للوحة القيادة يكمن في خلق حوار عبر مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية لكافة مراكز المسؤولية, وهو ما يبرز في عقد الاجتماعات العامة و غيرها .
تسهل عملية الاتصال : تهدف إلى إعلام المسؤولين بالنتائج المتحصل عليها على مستوى كافة المسؤوليات, وكذلك تساعد على الاتصال الجيد وتبادل المعلومات بين المسؤولين, ويمكن أن تساهم أيضا في تحفيز العمال وهذا بإمدادهم بمعلومات أكثر موضوعية وأكثر وضوح لإمكانية التقييم مثل زيادات في الأجور و العلاوات.
أداة لاتخاذ القرار:

تقدم لوحة القيادة المعلومات الكافية عن النقاط الأساسية التي يجب الاهتمام بها في المؤسسة و تحديد الانحرافات و معرفة أسبابها و إظهار نقاط القوة و نقاط الضعف التي تعاني منها مراكز المسؤولية و القيام بالإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب .

أداة لتشخيص المؤسسة :

تنطلق فكرة إعداد لوحة القيادة من تشخيص المؤسسة, الغاية منها الوصول إلى فهم دقيق لوضعيتها, و تعيين كافة العوامل التي تحول دون تحقيق الأهداف المسطرة في الأجل المحددة ومحاولة التحكم فيها من أجل تحسين الوضعية العامة.

⁸ عريس الطاهر , التحكم في قيادة المؤسسات بواسطة لوحات القيادة الإستراتيجية , دراسة حالة مؤسسة بريد الجزائر مذكرة ماجستير , تخصص ادارة اعمال , جامعة جزائر 2007

⁹ مقدم وهيبه , دور لوحة القيادة و بطاقة الاداء المتوازن في قياس و تقديم اداء الموارد البشرية , الملتقى الوطني حول صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير , جامعة محمد بوضياف , مسيلة . يومي 14 و 15 افريل 2009 ص 5

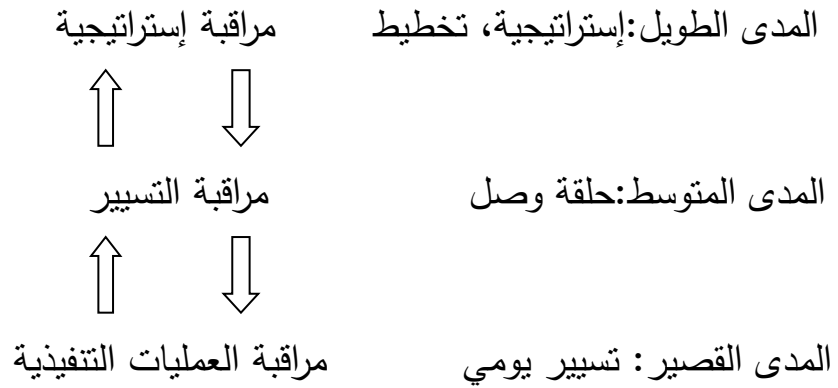
المطلب الثاني: مفاهيم حول الرقابة

1 تعريف الرقابة¹⁰

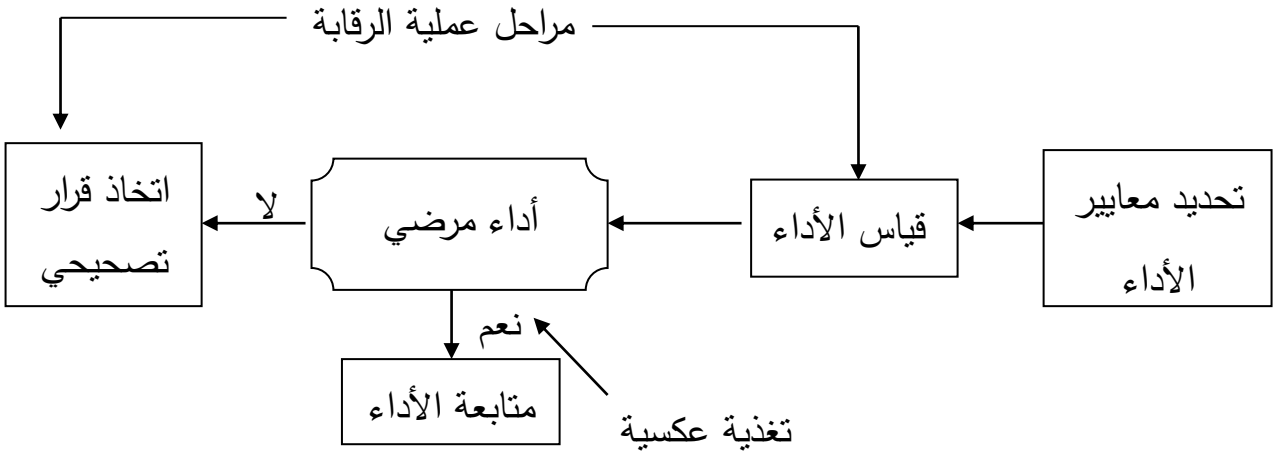
تعرف الرقابة على أنها " عملية إدارية مستمرة ومتجددة، يتم بمقتضاها التحقق من أن الأداء يتم على النحو الذي حدد في الأهداف، ووفقا للمعايير الموضوعية بغرض التقويم والتصحيح"

- كما تضم عملية الرقابة عدة مستويات و عدة مراحل يمكن إجمالها في الأشكال التالية:

شكل يوضح مستويات الرقابة :



الشكل (05-1): مراحل عملية الرقابة



المصدر: لشلاش عائشة، لوحة القيادة كأداة لاتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص تدقيق و مراقبة التسيير، جامعة جيلالي اليابس سيدي بلعباس 2011، ص 11

¹⁰ لشلاش عائشة، لوحة القيادة كأداة لاتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة حالة لبعض المؤسسات الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص تدقيق و مراقبة التسيير، جامعة جيلالي اليابس سيدي بلعباس 2011

2تعريف التسيير:

هو الاستخدام الأمثل لموارد النادرة المتاحة للمؤسسة وهو العملية التي يمكن من خلالها التخطيط وتدبير و مراقبة موارد المؤسسة من أجل تحقيق الأهداف المسطرة ¹¹

3 مراقبة التسيير:

1-3 تعريف مراقبة التسيير

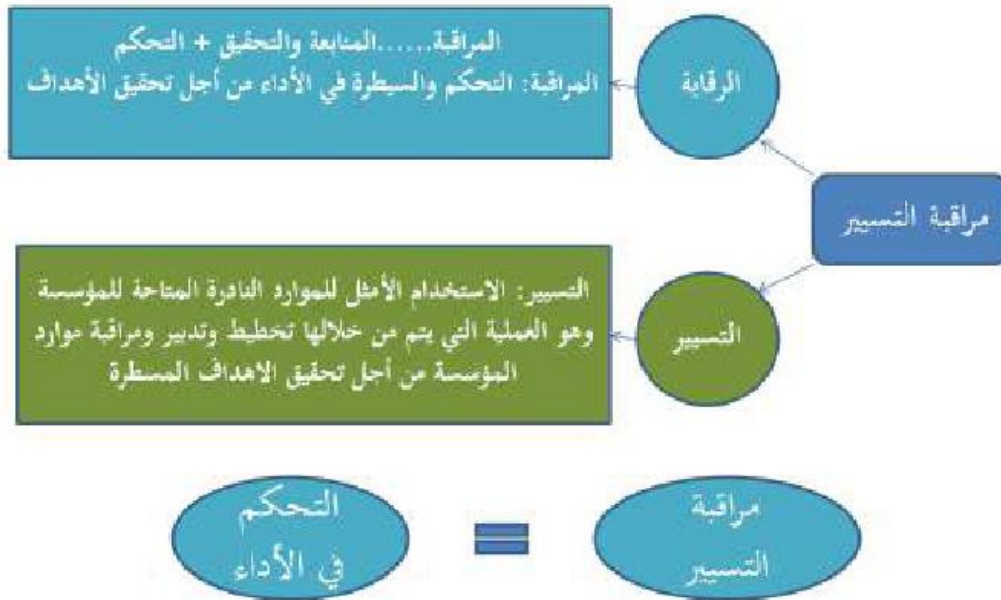
عرفها المخطط الوطني الفرنسي على النحو التالي¹²:

"هي مجموع المعطيات المتوفرة التي تمنح للمسيرين ومختلف المسؤولين معطيات رقمية بشكل دوري تصف سير المؤسسة. ومقارنة النتائج المحصل عليها مع سابقتها أو مع تنبأت مستقبلية لاتخاذ إجراءات تصحيحية سريعة".

كما يمكن تعريف مراقبة التسيير بصفة عامة بأنها:

هي مجموع العمليات التي تشكل نظام معلومات يسمح بالتحكم في تسيير المؤسسة لبلوغ أهدافها المحددة، بأكبر قدر من الكفاءة والفعالية باستخدام مجموعة من الأدوات الكمية والنوعية.

الشكل (06-1): شكل يوضح علاقة مراقبة التسيير بالرقابة و التسيير



المصدر: خالد رجم , شربي محمد الأمين , "مراقبة التسيير" , جامعة ورقلة , 2018-2019 ص 8

¹¹ دخالد رجم , د.شربي محمد الأمين , "مراقبة التسيير" , جامعة ورقلة , 2018-2019 ص 7

¹² T, Cuyanbere et j.Muller, (contrôle de gestion) 6eme édition, groupe revue fiduciaire, paris, 2002 .p19

3-2 مسار مراقبة التسيير:

يمكن اختصارها في أربع خطوات تتمثل في: التخطيط – التنفيذ – المتابعة والتحليل وأخيرا التصحيح.

3-2-1 التخطيط: وهي أول مرحلة في مسار مراقبة التسيير و هي تحديد الأهداف وفقا لإستراتيجية المؤسسة، وكذا تغيرات المحيط الخارجي والمعلومات الجديدة. هذه الأهداف تحدد على أساس توقعات بعيدة المدى وواضحة.

3-2-2 التنفيذ: بعد ما تمت عملية التخطيط انطلاقا من إستراتيجية المؤسسة تأتي مرحلة التنفيذ أي الشروع بتحقيق الخطط على أرض الواقع.

3-2-3 المتابعة والتحليل: تتم المتابعة أثناء عملية التنفيذ، وهذا ما يسمح بالتحكم في التنفيذ¹³.

حيث أن الأهداف المحددة في الموازنات يمكن أن لا تتحقق، ولهذا يتم الاستعانة بمراقبة التسيير حيث تسمح بمراقبة منتظمة لما تم إنجازه، من خلال تقييم الأداء بمقارنة الموازنات مع معطيات التنفيذ.

3-2-4 الإجراءات التصحيحية: إن عملية التقييم قد تقود إلى اتخاذ مجموعة من التدابير في حالة حدوث انحرافات، فالمعومات المستمدة من عملية التحليل قد تؤدي إلى إعادة النظر في الموازنات المعدة من قبل تعديل الأهداف العامة¹⁴

المطلب الثالث: أهمية لوحة القيادة في الرقابة

1 : أهمية لوحة القيادة في الرقابة على الموارد البشرية

تكمن أهمية لوحة القيادة في الرقابة على العنصر البشري من خلال¹⁵ :

- الاستخدام الجيد للوحة القيادة يجنب المؤسسة توظيف المزيد من العمال و بتالي هي تساهم في تقليل تكاليف الموارد البشرية.
- تساعد لوحة القيادة على تحفيز الموارد البشرية و هذا ما يشجع الأفراد على خلق القيمة
- لوحة القيادة هي أداة للحوار و التشاور و تساعد في اتخاذ القرارات في الكثير من مجالات مراقبة تسيير الموارد البشرية.
- اختيار العاملين ذوي الكفاءات المناسبة و تسيير جهودهم و توجيه طاقتهم و تنمية مهاراتهم و تحفيزهم، كما تساعد على معرفة مشاكل العمال و تسعى إلى تقوية العلاقات و التعاون بينهم و بين رؤسائهم
- تقدم للمسؤولين تنبيهات حول تحسن أو تردي البيئة الاجتماعية في المؤسسة
- من خلال لوحة القيادة يتم لفت انتباه المسؤولين إلى تجاوزات العمال.

¹³ - دادي عدون ناصر وآخرون "مراقبة التسيير في المؤسسات الاقتصادية حالة البنوك" مرجع سابق - ص 20.

¹⁴ - HEMICI Farouk –Hénot Christophe « **contrôle de gestion** » op.cit -P08.

¹⁵ يوغرطة بابموت، "دور لوحات القيادة للموارد البشرية في تدعيم المسؤولية الاجتماعية"، دراسة عينة من المؤسسات الجزائرية، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية و تجارية و علوم تسيير، جامعة محمد بوضياف مسيلة، 2018-2019 ص151 و ص152

- تسمح لوحة القيادة بمتابعة عملية التسيير بانتظام .
- تقييم أداء العمال من خلال مقارنة بين الانجاز الفعلي و الانجاز المتوقع.
- الرقابة على أداء العمال من خلال متابعة مدى التزامهم بقوانين و قواعد النظام الداخلي للمؤسسة.
- دور لوحة القيادة هو التنبيه و قيادة أداء وظيفة الموارد البشرية
- تقدم لوحة القيادة المعلومات الضرورية من خلال فرز المعلومات الهائلة و الكثيرة و بتالي تختصر الجهد و الوقت.

2 : أهمية لوحة القيادة في الرقابة على التكاليف¹⁶

- مساعدة المسير على اتخاذ القرارات من خلال إعطاء صورة واضحة ن وضعية المؤسسة و المشاكل التي تواجهها و يكون ذلك من خلال مخططات و رسومات تتميز بالبساطة و سهولة الفهم .
- تقدم لوحة القيادة صورة دقيقة عن أرباح و تكاليف المؤسسة و هذا ما يساعد على كشف أي تلاعب أو اختلاس.
- تعطي لوحة القيادة نظرة عامة عن المؤسسة و هذا ما يساعد على تقليل التكاليف مثال (تبيين من خلال لوحة القيادة لمؤسسة تجارية أن إيصال البضائع إلى ولايات في الجنوب الجزائري يستهلك كمية كبيرة من البنزين وهذا ما جعل المؤسسة تستغني عن بيع منتجاتها في الجنوب واستبدلتها بولايات اقرب و هذا ما ساهم في تقليل تكاليف) .
- تسهل على المسئول معرفة طبيعة نشاط مؤسسة و تحديد المشاكل و العراقيل التي تواجه الإنتاج و التسويق.
- تهدف لوحة القيادة إلى تقليل التكاليف من خلال المقارنة بين التكاليف الفعلية و التكاليف لتقديرية.
- تضم لوحة القيادة مؤشرات تسمح بمتابعة التموين بالمواد الأولية بأقل تكاليف و بالجودة المطلوبة
- للوحة القيادة دور أساسي في تزويد قسم مراقبة التسيير بالبيانات الخاصة بتكاليف
- تعمل على توفير معلومات أنية و تشغيلية بشكل مبسط و ملخص يسمح للمسئول بمتابعة تكاليف كل قسم و كل وظيفة

¹⁶ الخديم صورية, "الوحة القيادة كأداة لتقييم نظام مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية", دراسة حالة مؤسسة ملينة الساحل مستغانم, مذكرة لنيل شهادة ماستر, جامعة بن باديس مستغانم 2018-2019 ص52

المبحث الثاني : الدراسات السابقة

اهتمت بلوحة القيادة الكثير من الدراسات حيث تناولت أهميتها في المؤسسة, ودورها في زيادة فاعلية مراقبة التسيير, و المساعدة على اتخاذ القرارات و أهميتها في الرقابة ومن خلال هذا المبحث سوف نتطرق إلى أهم هذه الدراسات موضحين فيها أهم النتائج التي تم التوصل إليها

المطلب الأول: الدراسات السابقة

1-دراسة أحمد بونقيب (2006) بعنوان: دور لوحات القيادة في زيادة فعالية مراقبة التسيير

دراسة حالة المؤسسة الوطنية لأجهزة القياس و المراقبة –AMC,مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التجارية كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و علوم التجارية جامعة لمسيلى الجزائر , حيث حاول إظهار دور لوحة القيادة في زيادة الفعالية مراقبة التسيير . حيث تمت معالجة الإشكالية التالية: كيف يمكن للوحات القيادة أن تساهم في زيادة فعالية مراقبة التسيير ؟ وما هو واقع ذلك في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية؟ وللإجابة على هذه الإشكالية تم التطرق إلى ثلاث فرضيات: تعتبر لوحات القيادة المتواجدة تقليدية ولا تساهم بالقدر الكافي في تحسين عملية مراقبة التسيير. تساعد لوحة القيادة على توفير معلومات مرتبطة بالأداء اليومي للمسؤولين على عكس الأدوات التقليدية لمراقبة التسيير. لوحات القيادة المتبعة تركز على الرقابة ولا تساعد المسؤولين على التحكم في السير اليومي لنشاطاتهم.

2-دراسة ط. بن متير حمزة* , د العرابي حمزة(2012) بعنوان: أهمية لوحة القيادة الاستشرافية في إدارة التكاليف في المؤسسات الإنتاجية الجزائرية –دراسة استكشافية-المجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، رقم المجلد 10 ، العدد 3والصفحة534-548,كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير جامعة البليدة 2 الجزائر ,تاريخ القبول 2012/10/1 ,تاريخ النشر 2012/12/3

في هذا المقال طرحت الإشكالية تالية فيما تكمن أهمية لوحة القيادة الاستشرافية في إدارة التكاليف في المؤسسات الإنتاجية الجزائرية؟

تم التطرق إلى ثلاث فرضيات

مدراء المؤسسات الصناعية على دراية بأهمية استخدام لوحة القيادة الاستشرافية.

تستخدم المؤسسات الصناعية البعد المالي بطريقة تلقائية في تقييم أداءها.

تستخدم المؤسسات الصناعية لوحة القيادة كأسلوب للتحكم في تكاليفها.

3- دراسة زرارقي حنان(2014-2015) بعنوان:لوحة القيادة لترشيد قرار التمويل في المؤسسة الاقتصادية, دراسة حالة المركز التجاري uno, مذكرة لنيل شهادة ماستر أكاديمي, جامعة عبد الحميد ابن باديس مستغانم, قسم علوم التسيير , تخصص إدارة و اقتصاد المؤسسة.

في هذه مذكرة طرحت الإشكالية التالية:ما مدى فعالية لوحة القيادة في اتخاذ قرار التمويل في المؤسسة الاقتصادية؟.

كما تم الاعتماد على ثلاث أسئلة لتسهيل و تبسيط الإشكالية ما المقصود بلوحة القيادة ماهي مؤشراتها؟كيف يتم تصميمها؟وكيف تساعد على اتخاذ القرار؟

تم الاعتماد على ثلاث فرضيات للإجابة عن الإشكالية وهي أن لوحة القيادة هي عرض لأهم المعلومات التي تساعد المسير في إظهار الانحرافات الناتجة

أما الفرضية الثانية :للوحة القيادة دور و مكانة هامة في المؤسسة
والفرضية الثالثة: تساهم لوحة القيادة في اتخاذ قرار التمويل في الوقت و المكان المناسبين.

4- دراسة نجات محزوز و زينب بن ماله (2017-2018)بعنوان:تطبيق لوحة القيادة في تقييم أداء العاملين بالمكتبات الجامعية , دراسة ميدانية بمكتبات جامعة 8ماي1945,قائمة ,مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر في علم المكتبات تخصص إدارة المؤسسات الوثائقية,جامعة 8ماي 1945,قائمة.

لمعالجة هذا الموضوع تم التطرق إلى الإشكالية التالية:

ما مدى استعداد مكتبات جامعة 4 ماي 1945 قائمة لتطبيق أسلوب لوحة القيادة في تسيير شؤونها وتقييم أداء العاملين بها؟

إن الوصول إلى إجابات وافية عن الإشكالية السابقة يقتضي البحث عن إجابات مناسبة لتساؤلات الفرعية التالية :

-ما هي الصفات القيادية الناجحة التي يمتاز بها مسؤولي مكتبات جامعة 4 ماي 1955 قائمة ؟
-كيف ينظر مسؤولي مكتبتنا الجامعية إلى لوحة القيادة ،ومن هو المسؤول عن إيجاد هذه اللوحة و إعدادها ؟

-كيف تطبق للوحة القيادة في عملية تقييم أداء الموارد البشرية بمكتباتنا الجامعية؟

وللإجابة على الإشكالية لابد من وضع فرضيات تمثلت في :

الفرضية هي ايجابية مقترحة لسؤال البحث في شكل تصريح وضح في جملة أو أكثر العلاقة القائمة بين عنصرين أو أكثر و هي بشكل عام عبارة عن تخمين ذكي و تفسير محتمل يتم بواسطته ربط الأسباب بالمسببات كتفسير مؤقت لظاهرة المدروسة.

أما بنسبة إلى الفرضيات الفرعية التي تم اعتماد عليها في هذه المذكرة يمكن تلخيصها في ما يلي:

الفرضية الأولى يتميز مسؤولي مكتبتنا الجامعية بصفات القيادة الناجحة تشجع العمل الجماعي التشاركي دون التحيز لطرف على حساب الطرف الآخر.

الفرضية الثانية تعتبر لوحة القيادة كأداة لمراقبة و متابعة أداء العاملين والمسئول عن إيجادها المكلف بإدارة الموارد البشرية.

الفرضية الثالثة تطبق لوحة القيادة في عملية تقييم أداء الموارد البشرية من خلال المراقبة المستمرة على أداء العاملين و متابعة سير شؤون المكتبة على أكمل وجه.

5-دراسة نجاري خلود(2018-2019) بعنوان: لوحة القيادة أسلوب لاتخاذ القرار بالمؤسسات الاقتصادية, دراسة حالة ولاية سعيدة,مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر تخصص محاسبة و تدقيق,جامعة د.مولاي طاهر سعيدة

من خلال هذه المذكرة تم صياغة الإشكالية التالية:

-هل يمكن الاعتماد على لوحة القيادة كوسيلة لدعم عملية اتخاذ القرار بالمؤسسات الاقتصادية؟

لتبسيط هذه الإشكالية تم التطرق إلى الأسئلة الفرعية التالية:

ما هي لوحة القيادة وكيف يتم تصميمها ؟

ما المقصود بعملية اتخاذ القرار؟ وما هي السبل المعتمدة في ذلك من قبل المؤسسة؟

ما هي علاقة لوحة القيادة بعملية اتخاذ القرار؟ وهل تستخدم المؤسسة الجزائرية لوحة القيادة كمصدر

معلومات لتسهيل عملية اتخاذ القرار أم لغرض المتابعة فقط؟

للإجابة على كل هذه الأسئلة تم الاعتماد على خمس فرضيات وهي:

- تسعى المؤسسة الاقتصادية إلى تبني لوحة قيادة بتصميمها و استخدامها اعتمادا على منهج صحيح هذا من ناحية، و تقويمها و تحديثها باستمرار هذا من ناحية أخرى.
- تشكل المعلومات التي تحتويها لوحة القيادة ممثلة في مختلف المؤشرات مصدرا مهما للمسيرين في دعم عملية اتخاذ القرار.
- الرغبة الشخصية في الإطلاع و التعمق في مختلف جوانب موضوع لوحة القيادة و اكتساب خبرة و المعرفة من خلال الدراسة الميدانية.
- محاولة إظهار الجانب المتعلق باتخاذ القرارات اعتمادا على هذه الأداة.

المطلب الثاني: نتائج الدراسات السابقة

1- دور لوحات القيادة في زيادة فعالية مراقبة التسيير:

يمكن القول أن هناك سوء استعمال لهذه الأداة في مجال مراقبة التسيير, فعدم التجديد اليومي للمعلومات لوحة القيادة يفقدها قيمتها ,و بعد تحليل الفرضيات من خلال الاستبيان تم توصل إلى أن الدور الأساسي لمراقبة التسيير والمتمثل في مساعدة المسؤولين على التنفيذ الجيد لإستراتيجية المؤسسة مهمل تماما,كما أن المؤسسة تستعمل أربع أدوات لمراقبة التسيير وهي (المحاسبة العامة والمحاسبة التحليلية وتسيير الميزانية ولوحات القيادة)

حيث أن مؤسسة اعتمدت على نظام لوحة القيادة سنة 2001, إلا أنها غالبا ما تلجأ إلى الجداول المليئة بالأرقام و الرسومات و يكون ذلك شهريا .

2- أهمية لوحة القيادة الاستشرافية في إدارة التكاليف في المؤسسات الإنتاجية الجزائرية:

من خلال عملية اختبار الفرضيات نستخلص النتائج التالية:

تم قبول الفرضية الثانية حيث أثبتت أهمية استخدام البعد المالي ضمن لوحة القيادة في تقييم الأداء وهذا ما يثبت استخدام لوحة القيادة لإدارة و ضبط التكاليف, حيث تشير نتائج الاستبيان إلى أهمية لوحة القيادة كأسلوب للتحكم في التكاليف بحسب المدراء سواء الرئيسيين أو المساعدين.

أما الفرضية الأولى فتم رفضها و قبول الفرضية البديلة و التي أثبتت أن المدراء ليسو على دراية بأهمية لوحة القيادة في تقييم الأداء.

3- مذكرة ماستر لوحة القيادة لترشيد قرار التمويل في المؤسسة الاقتصادية:

من خلال الفصل التطبيقي الذي تضمن تحليل الاستبيان تم التوصل إلى ما يلي:
إثبات صحة الفرضية الأولى لوحة القيادة هي أداة جمع المعلومات التي تساعد المسيرين في اكتشاف الانحرافات

كما أن مؤسسة تعتمد مراقبة التسيير بدرجة كبيرة على لوحة القيادة و هذا ما يثبت صحة الفرضية الثانية,وتعتمد لوحة القيادة على استخراج الانحرافات التي قد تؤثر على القرارات التمويلية و هذا ما يثبت صحة الفرضية الثالثة.

4- مذكرة تطبيق لوحة القيادة في تقييم أداء العاملين بالمكتبات الجامعية:

بعد تحليل الدراسة الميدانية تم توصل إلى :

الفرضية الأولى محققة و هي أن مسؤولي المكتبات الجامعية يتميزون بالقيادة الناجحة
الفرضية الثانية محققة و من خلالها تم إثبات أن لوحة القيادة هي أداة لمتابعة و مراقبة أداء العاملين
أما بالنسبة إلى الفرضية الثالثة هي أيضا محققة و هي الاعتماد على لوحة القيادة في تقييم أداء العاملين
5- مذكرة ماستر بعنوان لوحة القيادة أسلوب لاتخاذ القرار بالمؤسسات الاقتصادية:

بعد اختبار الفرضيات تم التوصل إلى أن لوحة القيادة تساعد على اتخاذ القرارات الإستراتيجية فقط , أما القرارات الروتينية في المؤسسة لا تلعب فيها لوحة القيادة أي دور

كما أن استخدام لوحة القيادة ضروري في المؤسسات كبيرة الحجم مثل مؤسسة نافطال لولاية سعيدة و رغم أهمية لوحة القيادة يضل تطبيق هذه الأداة نسبي و غير شامل و افتقار العمال لتقافة هذه الأداة.

المطلب الثالث: ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة

ركزت الدراسات السابقة على استخدام لوحة القيادة لتحسين أداء المؤسسات من جهة و من جهة أخرى و استخدامها لزيادة فاعلية مراقبة التسيير, لم يتم التطرق إلى لوحة القيادة كأداة رقابية أو كأسلوب رقابي و كان دورها محصورا في التقييم الأداء بشكل عام

بينما تميزت هذه الدراسة بأنها ركزت على لوحة القيادة لرقابة التكاليف و رقابة الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية من خلال مخرجات لوحة القيادة التي تستخدم لتقليل التكاليف و زيادة الأرباح كما تطرقنا إلى مراقبة الموارد البشرية و حسن استغلالها وكل هذا يتم عن طريق لوحة القيادة.

خلاصة الفصل الأول:

ما يكمن استخلاصه من هذا الفصل هو أن لوحة القيادة هي أداة من أدوات مراقبة التسيير و هي العمود الذي ترتكز عليه المؤسسة في تسيير شؤونها , حيث تسمح بتزويد المسيرين بالمعلومات الضرورية لتحكم في سير المؤسسة فهي تسهل عملية مراقبة التكاليف بكل أنواعها وتساعد المسير على فهم المشاكل التي تواجه المؤسسة من جهة و مساعدته في اتخاذ القرارات التصحيحية في حالة وجود انحرافات من جهة أخرى , كما أنها تعتبر أسلوب رقابي فعال خاصة في المدى القصير

الفصل الثاني:

الإطار النظري للدراسة

تمهيد:

بعد التطرق إلى الجانب النظري و الذي عرفنا بلوحة القيادة وأهميتها في رقابة كل من الموارد البشرية و التكاليف, ولغرض تقريب المفاهيم العلمية حاولنا في هذا الفصل الربط بين ما هو نظري و ما هو تطبيقي من خلال دراسة بعض المؤسسات الاقتصادية بولاية سعيدة

المبحث الأول : منهجية للدراسة

تناولنا في هذا المبحث اختيار مجتمع و عينة الدراسة و الأدوات المستخدمة في جمع البيانات إضافة إلى الأدوات الإحصائية المستخدمة.

المطلب الأول: اختيار المجتمع و عينة الدراسة

1 منهجية الدراسة:

نهدف من خلال هذه الدراسة إلى تقديم خطوات المنهجية التي سنتبعها في الدراسة التطبيقية و هو الأسلوب الوصفي التحليلي من أجل اختبار فرضيات الدراسة , حيث شملت هذه الدراسة المؤسسات الاقتصادية بولاية سعيدة و تمت الدراسة و تحليل البيانات للوصول إلى المعلومات الضرورية و المعرفة الدقيقة و المفصلة من أجل الوصول إلى حل مشكلة الدراسة , و من ثم الخروج بنتائج لتحليلها و تفسيرها

2 مجتمع الدراسة

يشمل مجتمع الدراسة المؤسسات الاقتصادية لولاية سعيدة ذات الطابع الصناعي و المتمثلة في خمسة مؤسسات وذلك من أجل التعرف على مدى اعتماد هذه المؤسسات على لوحة القيادة كأسلوب رقابي على مستوى قسم مراقبة التسيير حيث تم توزيع 39 استمارة و تم استرجاع 35 منها

3 عينة الدراسة:

تتمثل عينة الدراسة في مجموعة من محاسبين و الموظفين في قسم مراقبة التسيير , أما بنسبة للمؤسسات التي تمت دراستها فهي :

- مؤسسة orolait لإنتاج الحليب بسعيدة مؤسسة مواد كاشطة
- مؤسسة جزائرية للمياه ADE
- مؤسسة سونالغاز
- مؤسسة مطاحن الفرسان
- مؤسسة المواد الكاشطة

تم توزيع الاستثمارات على النحو التالي:

الجدول رقم (2-01): يمثل عدد الاستثمارات التي تم توزيعها و استرجاعها

عدد الاستثمارات المسترجعة	عدد الاستثمارات الموزعة	المؤسسات
11	11	مؤسسة orolait لانتاج الحليب بسعيدة
9	11	مؤسسة الجزائرية للمياه ADE
5	5	مؤسسة سونالغاز
6	10	مؤسسة المواد الكاشطة
8	8	مؤسسة مطاحن الفرسان
39		مجموع الاستثمارات
4		الاستثمارات الملغاة
35		مجموع الاستثمارات الصالحة للدراسة

المصدر: من إعداد الطالب

المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في جمع البيانات

1 تحضير الاستبيان

تضم كل المعلومات المستخلصة من الإطار النظري من فرضيات و تساؤلات و من ثم تم صياغة الاستبيان حيث حاولنا التقليل من الأسئلة قدر الإمكان حتى يكون بسيط و سهل الفهم من جهة و حتى تكون الإجابات واقعية و مدروسة من جهة أخرى من خلال:

- وضع مقدمة بسيطة كواجهة للاستمارة تعريفًا بالطالب و الجامعة و موضوع الدراسة
- كل محور له أسئلة خاصة به
- إعداد أسئلة سهلة و بسيطة

ولقد صمم هذا الاستبيان بناء على مقياس ليكارت الخماسي لبيان آراء أفراد عينة الدراسة حول الفقرات الواردة في الاستبيان , وفق الشكل التالي :

السؤال	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
--------	------------	-------	-------	-----------	----------------

يتضمن الاستبيان 45 سؤال قسمت على النحو التالي:

1-1 البيانات الشخصية : تضم 6 أسئلة

- المستوى التعليمي
- المسمى الوظيفي

- الخبرة
- هل لديك دورات تكوينية في مجال تصميم ومتابعة لوحات القيادة
- هل ساهمت في تصميم لوحة القيادة
- هل تساهم في متابعة لوحة القيادة

2-1 المحور الأول: اعتماد لوحة القيادة كأسلوب رقابي في المؤسسة يتكون من 14 سؤال

3-1 المحور الثاني: فاعلية لوحة القيادة في رقابة الموارد البشرية يتضمن 12 سؤال

4-1 المحور الثالث: فاعلية لوحة القيادة في رقابة التكاليف يتضمن 13 سؤال

2 اختبار الصدق الظاهري :

تم عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين من أساتذة للحكم على مدى صلاحيتها و شموليتها لكل الجوانب البحث بحيث تعتبر كأداة لجمع البيانات, و بعد استرجاع الاستبيان قمنا بإجراء التعديلات المقترحة من المحكمين قبل أن يتم توزيعها على عينة الدراسة

المطلب الثالث: الأدوات الإحصائية المستخدمة

سوف نقوم بتقديم الأدوات الإحصائية المتعلقة بعينة الدراسة التي ساعدتنا على تحليل معلومات الاستبيان معتمدين في ذلك على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعي spss وهي كالتالي:

1 التوزيعات التكرارية: تهدف إلى التعرف على تكرار الإجابات عند أفراد العينة

2 النسب المئوية: لمعرفة نسبة الأفراد الذين اختاروا كل إجابة

3 الوسيط الحسابي: حيث يعتبر من أهم الأدوات الإحصائية لمقاييس النزعة المركزية بحيث يكون اتجاه هذه النزعة المركزية ايجابي , إذا تعدى المتوسط الحسابي نقطة المنتصف , و قد اعتمدنا على استخدام هذا المقياس بهدف تحديد تمركز قيم الوسيط الحسابي حول فقرات الدراسة و ذلك اعتمادا على مقياس ليكارت الخماسي

4 الانحراف المعياري: يستخدم لقياس مدى تشتت إجابات عينة البحث أو الدراسة عند وسطها الحسابي

5 اختبار التوزيع الطبيعي smirnov-kolmogorov:

الهدف منه هو معرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا

6 معامل الفا كرونباخ:

تم استخدام alpha cronbach لقياس درجة الثبات الداخلي و موثوقية الأداة المستخدمة لفقرات الاستبيان , والاتساق الداخلي بين ردود فعل المستجوبين , ويأخذ قيما تتراوح ما بين الصفر و الواحد , كما هو معروف أن قيمة المعامل الثبات يكون مقبولا ابتداء من 0.6

7 البرنامج المستخدم في معالجة البيانات

لتحقيق أهداف البحث و تحليل البيانات التي تم تجميعها , سيتم الاعتماد على مجموعة من الأدوات الإحصائية من اجل القيام بدراسة و تحليل نتائج الاستبيان , ثم جمع البيانات و تبويبها من خلال استخدام برنامج الحزم الإحصائية (statistical package for the social sciences) و يرمز إليه (spss) لمعالجة البيانات حيث يعتبر مصدر لتحليل مختلف النتائج و التحليل الإحصائية التي تم استخلاصها في الدراسات الميدانية , حيث قمنا باستخدام مقياس ليكارت الخماسي

بحث طلبنا من كل فرد من أفراد الدراسة وضع إشارة (X) على الإجابة التي تنطبق مع رأيه , وكانت خيارات الإجابات كما يلي:

الجدول رقم(2-02) : يبين درجات مقياس ليكارت الخماسي

الحالات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر : من إعداد الطالب

عند معاينة مختلف الحالات المتعلقة بفقرات الاستبيان يتم بعد ذلك تحديد الرأي العام للإجابات من خلال المتوسط الحسابي , ذلك لملاحظة مجال ثبوته.

الجدول رقم (2-03): بين درجة ثبوت مجال بنسبة للمتوسطات

المجال	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
المتوسط	1.79-1.00	2.59-1.8	3.39-2.6	4.19-3.4	5.00-4.20

المصدر: من إعداد الطالب

المبحث الثاني : اختبار الفرضيات و النتائج الدراسة

بعد جمع البيانات ووضعها في البرنامج الإحصائي spss سنقوم في هذا المبحث بوصف و استخلاص النتائج و تفسيرها و تحليلها في هذا المبحث.

المطلب الأول: الدراسات الوصفية

1 الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق المتغيرات الشخصية:

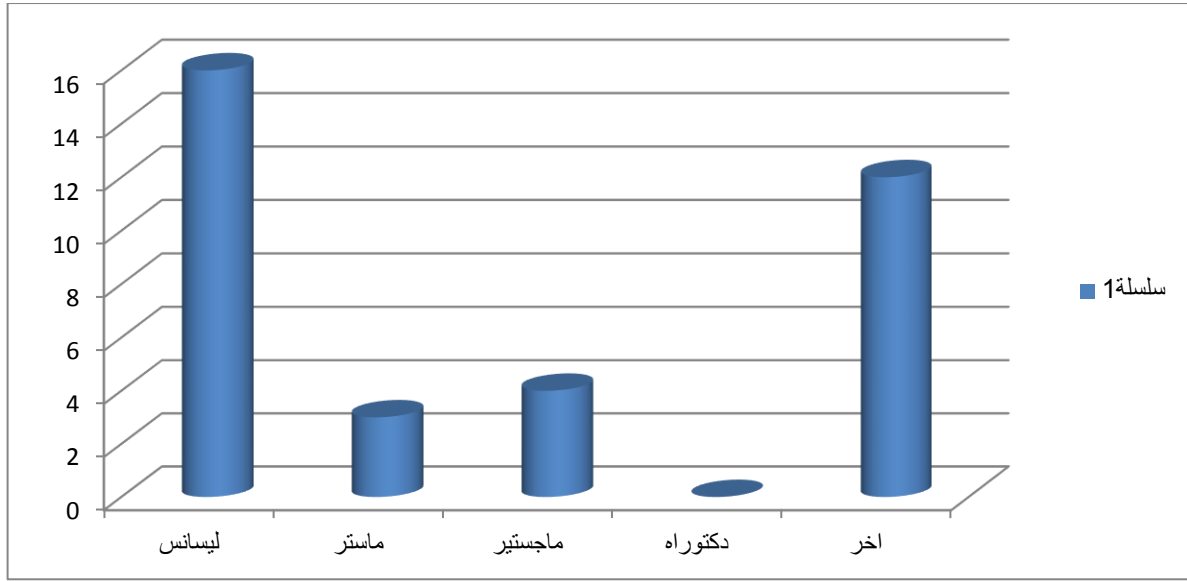
1-1 توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي:

الجدول رقم(04-2): بين توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرار	المستوى
%45.7	16	ليسانس
%8.6	3	ماستر
%11.4	4	ماجستير
%0	0	دكتوراه
%34.3	12	أخر
%100	35	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب وفق مخرجات spss

الشكل رقم(2-07): بين توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالب وفق مخرجات spss

نلاحظ من الجدول رقم(2-04) و الشكل الذي يليه نجد أن أغلبية المستجوبين حاصلين على شهادة ليسانس بنسبة تفوق 45%، كما بلغة نسبة الذين لديهم شهادات أخرى 34.3% و هي ثاني اكبر نسبة، أما بنسبة إلى محصلين على الماجستير و الماستر أكاديمي كانت نسبة قليل نوعا ما حيث بلغت 11.4% و 8.6% على التوالي .

وبصفة عامة يمكننا القول إن الأغلبية لديهم شهادات جامعية و هذا ما مكنهم من الإجابة على الاستبيان.

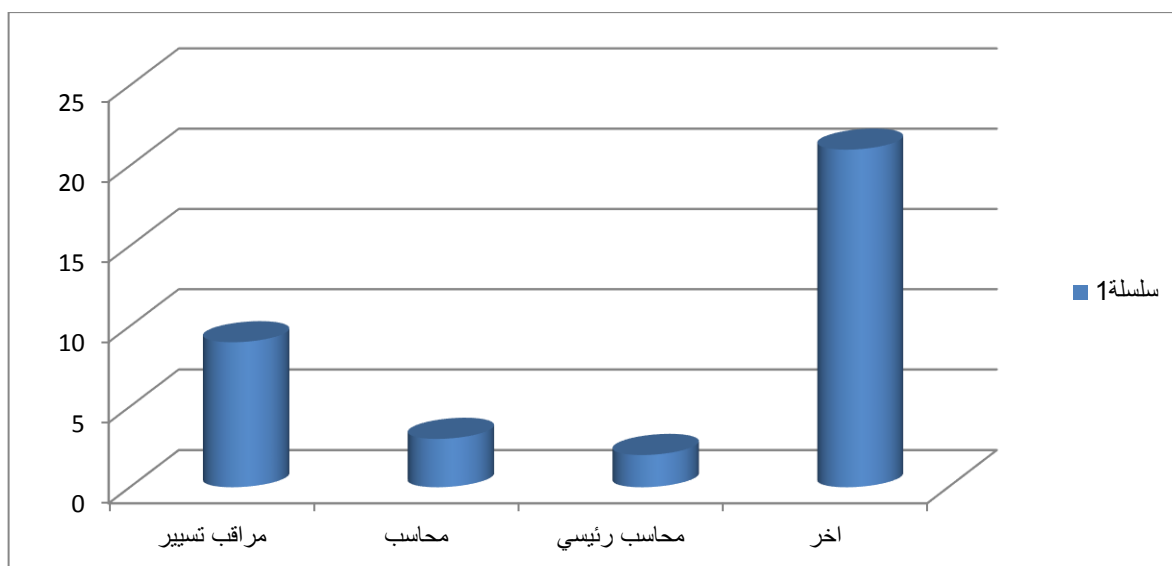
2-1 توزيع أفراد العينة وفق المسمى الوظيفي:

الجدول رقم(2-05): بين توزيع أفراد العينة حسب مسمى وظيفي

النسبة المئوية	التكرار	المسمى الوظيفي
25.7%	9	مراقب تسيير
8.6%	3	محاسب
5.7%	2	محاسب رئيسي
60.0%	21	أخر
100%	35	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب وفق مخرجات spss

الشكل رقم(2-08): بين توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالب وفق مخرجات spss

من خلال الجدول رقم(2-05) و الشكل الذي يليه نجد أن أغلبية الساحقة للمشاركين في هذا الاستبيان لديهم أعمال مختلفة ووظائف متعددة حيث بلغت نسبة 60% , أما ثاني اكبر نسبة كانت لعمال مراقبة التسيير حيث بلغت 25.7% , أما بنسبة إلى وظيفة المحاسب و المحاسب الرئيسي كانتا 8.6% و 5.7% على التوالي.

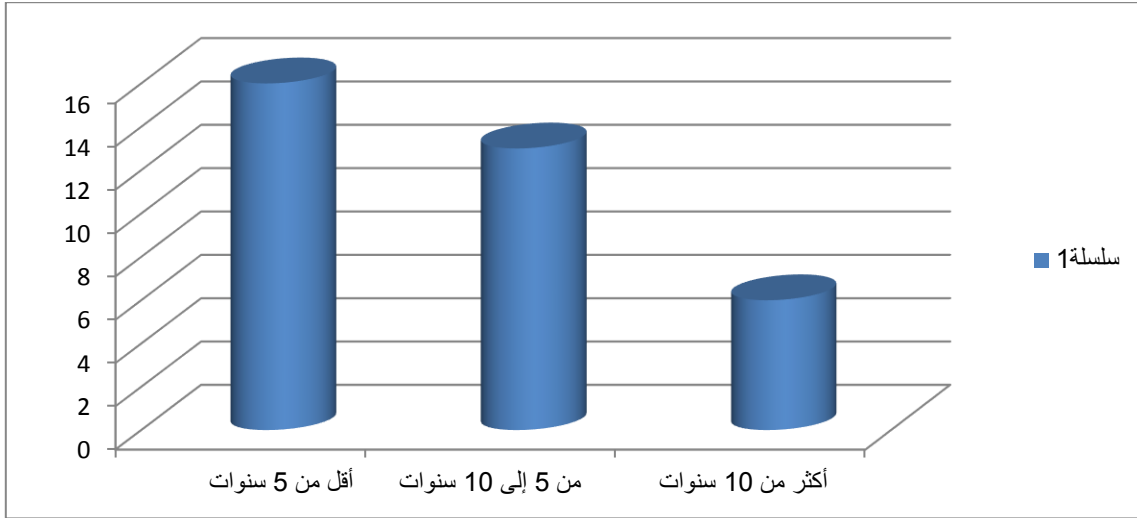
3-1 توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية:

جدول رقم(2-06) : يوضح توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية

النسبة المئوية	التكرار	الخبرة
45.7%	16	اقل من 5 سنوات
37.1%	13	من 5 إلى 10 سنوات
17.1%	6	أكثر من 10 سنوات
100%	35	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب وفق مخرجات spss

الشكل رقم(09-2): بين توزيع أفراد العينة حسب الخبرة



المصدر: من إعداد الطالب وفق مخرجات spss

من خلال الجدول رقم(06-2) و شكل الذي يليه يمكننا القول أن النسب متقاربة من ناحية الخبرة حيث بلغت %45.7 للعمال الذين لديهم خبرة أقل من 5 سنوات, بينما بلغت %37.1 للعمال الذين لديهم خبرة بين 5 و 10 سنوات ,ونسبة قليلة منهم لديهم خبرة تفوق 10 سنوات وهي %17.1, و نجد أن الأغلبية لديهم خبرة جيدة , ولهذا فأجوبتهم على هذا الاستبيان تعتبر مهمة لهذه الدراسة

4- الدورات التكوينية:

هل لديك دورات تكوينية في مجال تصميم ومتابعة لوحات القيادة؟

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
28.6	10	نعم
71.4	25	لا
100	35	المجموع

نلاحظ أن إجابة الأغلبية على هذا السؤال هي لا , أي لم يحصلوا على أي دورات تكوينية في مجال تصميم ومتابعة لوحة القيادة حيث بلغت نسبة أكثر من 71% , أما نسبة من الإجابة بنعم كانت %28.6 وهي نسبة قليلة نوعا ما , ويمكننا القول أن أغلبية المشاركين في الاستبيان لم يحصلوا على دورات من قبل في مجال لوحة القيادة

6- المساهمة في تصميم لوحة القيادة:

هل ساهمت في تصميم لوحة القيادة؟

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
42.9	15	نعم
57.1	20	لا
100	35	المجموع

أما في هذا السؤال نلاحظ النسب متقاربة ولكن الأغلبية كان جوابها لا بنسبة 57.1% , إي لم يساهموا في تصميم لوحة القيادة

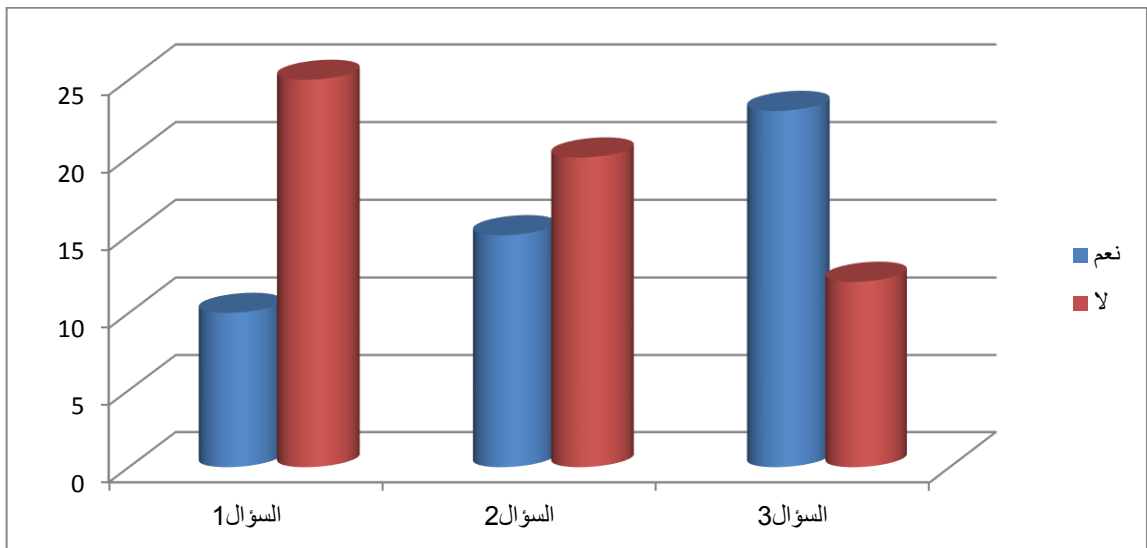
6- متابعة لوحة القيادة:

هل تساهم في متابعة لوحة القيادة؟

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
65.7	23	نعم
34.3	12	لا
100	35	المجموع

أما بنسبة إلى السؤال الثالث فقد كانت إجابة الأغلبية بالقبول حيث اختار 65.7% الإجابة نعم , بينما اختار 34.3% الإجابة لا , ورغم أن أغلبية العمال لم تحصل على دورات تكوينية و لم تساهم في تصميم لوحة القيادة إلا أنها تساهم في متابعة لوحة القيادة

الشكل رقم(10-2): يوضح الإجابات بنعم أو لا حول الأسئلة 1 و 2 و 3



المصدر: من إعداد الطالب وفق مخرجات spss

3 قياس ثبات الاستبيان :

1-3 ألفا كرونباخ alpha cronbach:

نستعمل معامل ألفا كرونباخ لقياس درجة ثبات و اتساق الداخلي لفقرات الاستبيان وكيف تكون إجابات المستجوبين و ردود أفعالهم وسنطبق على الجدول التالي:

الجدول رقم (2-07): يوضح معامل الفا كرونباخ alpha cronbach لقياس ثبات الاستبيان

المتغيرات	عدد الفقرات	معامل الفا
اعتماد لوحة القيادة كأسلوب رقابي بالمؤسسة	14	0.99
فاعلية لوحة القيادة في الرقابة على الموارد البشرية	12	0.98
فاعلية لوحة القيادة في الرقابة على التكاليف	13	0.98
المجموع	39	0.99

المصدر: من إعداد الطالب وفق مخرجات spss

التعليق: بما أن ثبات الاستبيان يكون محصور بين 1 و 0.6 , نجد أن الفا كرونباخ بلغت في هذا لاستبيان 0.99 في المحور الأول و 0.98 في كل من محور ثاني و الثالث , وبلغت بصفة عامة 0.99 و هي نسبة مقبولة جدا , تثبت ثبات الاستبيان و صدقه

2-3 اختبار التوزيع الطبيعي:

من أجل التعرف ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أو لا تتبعه , تم الاعتماد على اختبار smirnov-kolmogorov test (k-s) في الجدول التالي :

الجدول(2-08): يوضح اختبار التوزيع الطبيعي

مستوى المعنوية sig	اختبار التوزيع الطبيعي:
0.10	smirnov-kolmogorov test (k-s)

المصدر: من إعداد الطالب وفق مخرجات spss

تم اختبار الفرضيتين التاليتين:

الفرضية الأولى: البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

الفرضية البديلة: البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي.

ومن خلال ما يبينه الجدول أعلاه نجد أن مستوى المعنوية $sig < 0.05$ أكثر من أي

($sig = 0.10 > 0.05$) مما نستنتج أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي

المطلب الثاني: اختبار الفرضيات

1 اختبار الصدق البنائي لمحاور الاستبيان:

من اجل معرفة صدق و ثبات المحاور, قمنا بالتحقق من صدق الاتساق الداخلي لل فقرات و ذلك عن طريق معامل الارتباط بيرسون , من خلال البرنامج الإحصائي spss, تمت في الجدول التالي:

الجدول رقم(09-2): يوضح معاملات الارتباط بين فقرات المحور الأول

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية
1	هناك انسجام بين لوحة القيادة و الهيكل التنظيمي للمؤسسة	0.939	0.00
2	يتم اختيار مؤشرات أكثر ملائمة حسب مجال العمل	0.920	0.00
3	يتم اختيار المؤشرات بدقة	0.926	0.00
4	هناك مصدر واضح لمعلومات لوحة القيادة	0.927	0.00
5	يتمتع نظام لوحة القيادة بالمؤسسة بسرعة إعداد وتحويل المعلومة	0.966	0.00
6	يتم توفير أجهزة تنذر المسنولين	0.909	0.00
7	المعلومات التي توفرها لوحة القيادة يتم إعدادها بشكل مستمر	0.923	0.00
8	تسمح لوحة القيادة بالمؤسسة بمتابعة تفويض السلطة	0.634	0.00
9	تعتبر لوحة القيادة بالمؤسسة أداة مكملة للموازنات التقديرية	0.928	0.00
10	تمكن لوحة القيادة من تحديد مدى بلوغ الأهداف	0.920	0.00
11	تسمح لوحة القيادة بالمؤسسة باستخراج الانحرافات وقت حدوثها	0.926	0.00
12	تساهم لوحة القيادة من تحديد المسؤولين عن الانحرافات	0.960	0.00
13	تقدم لوحة القيادة معلومات تمكن من معالجة الانحرافات وقت حدوثها	0.936	0.00
14	نتائج لوحة القيادة مهمة للمؤسسة	0.925	0.00

المصدر: من إعداد الطالب وفق مخرجات spss

من خلال نتائج المتحصل عليها من الجدول رقم(09-2) نستنتج أن فقرات المحور الأول لها علاقة ارتباط قوية , حيث بلغت أعلى قيمة 0.966 و أدنى قيمة 0.634 و هي قريبة من 1 و بما أنها موجبة فهذا يعني وجود علاقة طردية

الجدول رقم(2-10): يوضح معاملات الارتباط بين فقرات المحور الثاني

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية
1	تضم لوحة القيادة مؤشرات تسمح بمتابعة أجور العمال	0.966	0.00
2	تضم لوحة القيادة مؤشرات خاصة بتكوين العمال	0.929	0.00
3	تضم لوحة القيادة مؤشرات خاصة بالترقية حسب الفئات	0.960	0.00
4	تسمح لوحة القيادة بمتابعة حركة اليد العاملة بالمؤسسة (توظيف، ترقية، تقاعد، فصل ..)	0.924	0.00
5	تضم لوحة القيادة مؤشرات تسمح بمتابعة غيابات العمال	0.951	0.00
6	تضم لوحة القيادة مؤشرات لقياس أداء العمال	0.938	0.00
7	تضم لوحة القيادة مؤشرات لمتابعة المناخ الاجتماعي	0.920	0.00
8	يتم مقارنة النتائج بالأهداف المتعلقة بالعمال بشكل مستمر	0.927	0.00
9	تسمح المقارنة بتحديد الانحرافات في الوقت المناسب	0.861	0.00
10	تسمح معلومات لوحة القيادة عن العمال باتخاذ الإجراءات التصحيحية	0.939	0.00
11	تتم معاقبة العمال على تجاوزاتهم اعتمادا على لوحة القيادة	0.908	0.00
12	تعتبر لوحة القيادة أداة فعالة لرقابة العمال بالمؤسسة	0.899	0.00

المصدر: من إعداد الطالب وفق مخرجات spss

نستنتج من الجدول رقم(2-10) أن فقرات المحور الثاني لديها ارتباط قوي جدا حيث بلغت أعلى قيمة 0.966 و أدنى قيمة 0.861 و هي قيم قريبة من 1 و بما أنها موجبة فهذا يشير إلى علاقة طردية

الجدول رقم(2-11): يوضح معاملات الارتباط بين فقرات المحور الثالث

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية
1	تعتمد المؤسسة على نظام الموازنات التقديرية	0.950	0.00
2	تضم لوحة القيادة مؤشرات تمكن من رقابة التكلفة الإجمالية للمشتريات	0.900	0.00
3	تضم لوحة القيادة مؤشرات تسمح من تتبع تكلفة الإنتاج الودودي	0.912	0.00
4	تضم لوحة القيادة مؤشرات تمكن من تتبع تكلفة ساعة عمل آلة و ساعة العمل الودودي	0.892	0.00
5	مؤشرات لوحة القيادة تسمح بتتبع تكلفة وظيفة التسويق بدلالة رقم الأعمال	0.974	0.00
6	تمكن مؤشرات لوحة القيادة من تتبع التكاليف الإجمالية بحسب طبيعتها	0.961	0.00
7	تضم لوحة القيادة مؤشرات تتعلق بتكلفة الموارد البشرية	0.955	0.00
8	تضم لوحة القيادة مؤشرات عن تكاليف الإدارة العامة.(التكاليف غير المباشرة)	0.931	0.00
9	تسمح لوحة القيادة بتحديد انحرافات مختلف الهوامش	0.970	0.00
10	تسمح لوحة القيادة بتحديد انحرافات الأعباء	0.970	0.00
11	تسمح لوحة القيادة بتحديد انحرافات رقم الأعمال	0.978	0.00
12	يسمح تحديد مختلف الانحرافات باتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة	0.912	0.00
13	تعتبر لوحة القيادة أداة فعالة لرقابة التكاليف بالمؤسسة	0.856	0.00

المصدر: من إعداد الطالب وفق مخرجات spss

أما بنسبة إلى المحور الثالث نستنتج من خلال الجدول رقم(2-11) أن هناك أيضا ارتباط قوي و علاقة طردية و هذا ما تثبته قيم معامل الارتباط بيرسون حيث بلغت أعلى قيمة 0.978 و أدنى قيمة 0.856 وكل هذه القيم كانت موجبة و قريبة من 1

2 اختبار فرضيات الدراسة:

1اختبار الفرضية الأولى :

- الفرضية الصفرية H0: لا تعتمد المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة على مختلف أنواع لوحة القيادة كأسلوب رقابي
- الفرضية البديلة H1: تعتمد المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة على مختلف أنواع لوحة القيادة كأسلوب رقابي

من أجل اختبار مدى صحة الفرضية الأولى وهي " تعتمد المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة على مختلف أنواع لوحة القيادة كأسلوب رقابي" نقوم بعرض نتائج المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية في الجدول التالي:

الجدول رقم(2-12): يوضح نتائج اختبار test-T الأحادي للعينة لدرجات الإجابة حول الفرضية الأولى " تعتمد المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة على مختلف أنواع لوحة القيادة كأسلوب رقابي"

الفرضية H1	الفرضية H0	مستوى الدلالة sig	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة
مقبولة	مرفوضة	0.00	1,31699	2,4851	هناك انسجام بين لوحة القيادة و الهيكل التنظيمي للمؤسسة
مقبولة	مرفوضة	0.00	1,08697	3,5286	يتم اختيار مؤشرات أكثر ملائمة حسب مجال العمل
مقبولة	مرفوضة	0.00	1,06511	3,4286	يتم اختيار المؤشرات بدقة
مقبولة	مرفوضة	0.00	1,24819	2,8286	هناك مصدر واضح لمعلومات لوحة القيادة
مقبولة	مرفوضة	0.00	1,03469	3,4100	يتمتع نظام لوحة القيادة بالمؤسسة بسرعة إعداد وتحويل المعلومة
مقبولة	مرفوضة	0.00	1,07062	2,1714	يتم توفير أجهزة تنذر المسؤولين
مقبولة	مرفوضة	0.00	1,18322	3,2000	المعلومات التي توفرها لوحة القيادة يتم إعدادها بشكل مستمر
مقبولة	مرفوضة	0.00	1,03469	2,4000	تسمح لوحة القيادة بالمؤسسة بمتابعة تفويض السلطة
مقبولة	مرفوضة	0.00	1,19030	3,5286	تعتبر لوحة القيادة بالمؤسسة أداة مكملة للموازنات التقديرية
مقبولة	مرفوضة	0.00	1,08697	2,2286	تمكن لوحة القيادة من تحديد مدى بلوغ الأهداف
مقبولة	مرفوضة	0.00	1,09391	2,7429	تسمح لوحة القيادة بالمؤسسة باستخراج الانحرافات وقت حدوثها
مقبولة	مرفوضة	0.00	1,54865	3,1143	تساهم لوحة القيادة من تحديد المسؤولين عن الانحرافات
مقبولة	مرفوضة	0.00	1,26491	3,4400	تقدم لوحة القيادة معلومات تمكن من معالجة الانحرافات وقت حدوثها
مقبولة	مرفوضة	0.00	1,26491	3,4000	نتائج لوحة القيادة مهمة للمؤسسة
مقبولة	مرفوضة	0.00	1,1180	3,5000	تعتمد المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة على مختلف أنواع لوحة القيادة كأسلوب رقابي

المصدر: من إعداد الطالب وفق مخرجات spss

من خلال الجدول رقم(09-2) تبين لنا أن القيمة الكلية للمتوسطات الحسابية لمحو الأول اعتماد لوحة القيادة كأسلوب رقابي بالمؤسسة قد بلغت 3.5 كما بلغ الانحراف المعياري 1.1180 وهذا يدل على أن الأغلبية اختارت الإجابة موافق , كما أن قيمة دلالة sig قد بلغت 0.00 و هي اقل من 0.05 و لهذا نقبل الفرضية H1 : : تعتمد المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة على مختلف أنواع لوحة القيادة كأسلوب رقابي

- كما انه تم تحليل المتوسطات الحسابية للعبارات المكونة للفرضية الأولى كما يلي و هي مرتبة من الأكبر إلى الأصغر:

الفقرة التاسعة: وهي "تعتبر لوحة القيادة بالمؤسسة أداة مكملة للموازنات التقديرية" في المرتبة الأولى حيث بلغ متوسطها حسابي 3,5286 أي أن الأغلبية اختاروا الإجابة موافق كما بلغ انحرافها معياري 1,1903 ويدل على تشتت الإجابات

الفقرة الثانية: وهي " يتم اختيار مؤشرات أكثر ملائمة حسب مجال العمل." في المرتبة الثانية حيث بلغ متوسطها حسابي 3,5286 أي أن الأغلبية اختاروا الإجابة موافق كما بلغ انحرافها معياري 1,08697 ويدل على تشتت الإجابات

الفقرة الثالث عشر: وهي "تقدم لوحة القيادة معلومات تمكن من معالجة الانحرافات وقت حدوثها" في المرتبة الثالثة حيث بلغ متوسطها حسابي 3,4400 كما بلغ انحرافها معياري 1,26491 ويدل على تشتت الإجابات واختلافها

الفقرة الثالثة: وهي "يتم اختيار المؤشرات بدقة" في المرتبة الرابعة حيث بلغ متوسطها حسابي 3,4286 أي أن الأغلبية اختاروا الإجابة موافق كما بلغ انحرافها معياري 1,06511 ويدل على تشتت الإجابات

الفقرة الخامسة: وهي "يتمتع نظام لوحة القيادة بالمؤسسة بسرعة إعداد وتحويل المعلومة" في المرتبة الخامسة حيث بلغ متوسطها حسابي 3,4100 كما بلغ انحرافها معياري 1,03469 ويدل على تشتت الإجابات

الفقرة الرابع عشر: وهي "نتائج لوحة القيادة مهمة للمؤسسة" في المرتبة السادسة حيث بلغ متوسطها حسابي 3,4000 كما بلغ انحرافها معياري 1,26491 ويدل على تشتت الإجابات

الفقرة السابعة: وهي "المعلومات التي توفرها لوحة القيادة يتم إعدادها بشكل مستمر" في المرتبة السابعة حيث بلغ متوسطها حسابي 3,2000 حيث كانت تقرباً أغلبية أجوبة محايدة كما بلغ انحرافها معياري 1,18322 ويدل على تشتت الإجابات

الفقرة الثاني عشر: وهي "تساهم لوحة القيادة من تحديد المسؤولين عن الانحرافات" في المرتبة الثامنة حيث بلغ متوسطها حسابي 3,1143 ويدل على أن إجابة الأغلبية محايدة كما بلغ انحرافها معياري 1,54865 ويدل على تشتت الإجابات

الفقرة الرابعة: وهي "هناك مصدر واضح لمعلومات لوحة القيادة" في المرتبة التاسعة حيث بلغ متوسطها حسابي 2,8286 يدل على أن الأغلبية اختارت غير موافق كما بلغ انحرافها معياري 1,24819 ويدل على تشتت الإجابات

الفقرة الحادي عشر: وهي "تسمح لوحة القيادة بالمؤسسة باستخراج الانحرافات وقت حدوثها" في المرتبة العاشرة حيث بلغ متوسطها حسابي 2,7429 أي أغلبية مشاركين اجابو بغير موافق كما بلغ انحرافها معياري 1,09391 ويدل على تشتت الإجابات

الفقرة الأولى: وهي "هناك انسجام بين لوحة القيادة و الهيكل التنظيمي للمؤسسة" في المرتبة الحادي عشر حيث بلغ متوسطها حسابي 2,4851 أي أن الأغلبية اختارو الإجابة غير موافق كما بلغ انحرافها معياري 1,31699 ويدل على تشتت الإجابات

الفقرة العاشرة: وهي "تمكن لوحة القيادة من تحديد مدى بلوغ الأهداف" في المرتبة الثاني عشر حيث بلغ متوسطها حسابي 2,2286. كما بلغ انحرافها معياري 1,08697 ويدل على تشتت الإجابات

الفقرة الثامنة: وهي "تسمح لوحة القيادة بالمؤسسة بمتابعة تفويض السلطة" في المرتبة الثالث عشر حيث بلغ متوسطها حسابي 2,4000 أي غير موافقين كما بلغ انحرافها معياري 1,03469 ويدل على تشتت الإجابات

الفقرة السادسة: وهي "يتم توفير أجهزة تنذر المسؤولين" في المرتبة الرابع عشر و الأخيرة حيث بلغ متوسطها حسابي 2,1714 معناه غير موافقين كما بلغ انحرافها معياري 1,07062 ويدل على تشتت الإجابات

2 اختبار الفرضية الثانية :

- الفرضية الصفريية H0: لا تعتمد المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة على لوحة القيادة لرقابة الموارد البشرية من خلال مؤشرات تسمح بمراقبة مدى الالتزام بالأوامر و التعليمات.
- الفرضية البديلة H1: تعتمد المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة على لوحة القيادة لرقابة الموارد البشرية من خلال مؤشرات تسمح بمراقبة مدى الالتزام بالأوامر و التعليمات.

من أجل اختبار مدى صحة الفرضية الثانية وهي " تعتمد المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة على لوحة القيادة لرقابة الموارد البشرية من خلال مؤشرات تسمح بمراقبة مدى الالتزام بالأوامر و التعليمات." نقوم بعرض نتائج المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية في الجدول التالي:

الجدول رقم(2-13) يوضح نتائج اختبار test-T الأحادي للعينه لدرجات الإجابة حول الفرضية الثانية" تعتمد المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة على لوحة القيادة لرقابة العنصر البشري من خلال مراقبة مدى الالتزام بالأوامر و التعليمات"

الفرضية H1	الفرضية H0	مستوى الدلالة sig	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة
مقبولة	مرفوضة	0.00	1,65920	3,8000	تضم لوحة القيادة مؤشرات تسمح بمتابعة أجور العمال
مقبولة	مرفوضة	0.00	,80961	3,6429	تضم لوحة القيادة مؤشرات خاصة بتكوين العمال
مقبولة	مرفوضة	0.00	1,29121	2,4571	تضم لوحة القيادة مؤشرات خاصة بالترقية حسب الفئات
مقبولة	مرفوضة	0.00	,94380	3,8571	تسمح لوحة القيادة بمتابعة حركة اليد العاملة بالمؤسسة (توظيف،ترقية،تقاعد،فصل ..)
مقبولة	مرفوضة	0.00	1,27879	3,8000	تضم لوحة القيادة مؤشرات تسمح بمتابعة غيابات العمال
مقبولة	مرفوضة	0.00	,96319	3,6857	تضم لوحة القيادة مؤشرات لقياس أداء العمال
مقبولة	مرفوضة	0.00	1,13611	2,0429	تضم لوحة القيادة مؤشرات لمتابعة المناخ الاجتماعي
مقبولة	مرفوضة	0.00	1,41600	3,6286	يتم مقارنة النتائج بالأهداف المتعلقة بالعمال بشكل مستمر
مقبولة	مرفوضة	0.00	1,18322	3,2000	تسمح المقارنة بتحديد الانحرافات في الوقت المناسب
مقبولة	مرفوضة	0.00	1,03469	2,4000	تسمح معلومات لوحة القيادة عن العمال باتخاذ الإجراءات التصحيحية
مقبولة	مرفوضة	0.00	1,19030	3,2286	تتم معاينة العمال على تجاوزاتهم اعتمادا على لوحة القيادة
مقبولة	مرفوضة	0.00	1,08697	3,9286	تعتبر لوحة القيادة أداة فعالة لرقابة العمال بالمؤسسة
مقبولة	مرفوضة	0.00	1,13167	3,6143	تعتمد المؤسسات الاقتصادية حل الدراسة على لوحة القيادة لرقابة العنصر البشري من خلال مراقبة مدى الالتزام بالأوامر و التعليمات

المصدر: من إعداد الطالب وفق مخرجات spss

من خلال الجدول رقم(2-10) تبين لنا أن القيمة الكلية للمتوسطات الحسابية لمحو الثاني فاعلية لوحة القيادة في رقابة الموارد البشرية قد بلغت 3.6143 كما بلغ الانحراف المعياري 1.13167 وهذا يدل على أن الأغلبية اختارت الإجابة موافق , كما أن قيمة دلالة sig قد بلغت 0.00 و هي اقل من 0.05

و لهذا نقبل الفرضية H1: تعتمد المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة على لوحة القيادة لرقابة الموارد البشرية من خلال مؤشرات تسمح بمراقبة مدى الالتزام بالأوامر و التعليمات.

كما انه تم تحليل المتوسطات الحسابية للعبارات المكونة للفرضية الثانية كما يلي :

الفقرة الثاني عشر: وهي "تعتبر لوحة القيادة أداة فعالة لرقابة العمال بالمؤسسة" في المرتبة الأولى حيث بلغ متوسطها حسابي أي أن الأغلبية الساحقة اختارو الإجابة موافق 3,9286 كما بلغ انحرافها معياري 1,08697 ويدل على تشتت الإجابات نوعا ما

الفقرة الرابعة: وهي "تسمح لوحة القيادة بمتابعة حركة اليد العاملة بالمؤسسة " في المرتبة الثانية حيث بلغ متوسطها حسابي 3,8571 أي أن الأغلبية كانت الإجابة موافق كما بلغ انحرافها معياري 0,94380 ويدل على تقارب الأجوبة

الفقرة الأولى: وهي "تضم لوحة القيادة مؤشرات تسمح بمتابعة أjour العمال" في المرتبة الثالثة حيث بلغ متوسطها حسابي 3,8000 أي أن الأغلبية اختارو الإجابة موافق كما بلغ انحرافها معياري 1,65920 ويدل على تشتت الإجابات

الفقرة الثانية: وهي "تضم لوحة القيادة مؤشرات تسمح بمتابعة غيابات العمال" في المرتبة الرابعة حيث بلغ متوسطها حسابي 3,8000 أي أن الأغلبية اختارو الإجابة موافق كما بلغ انحرافها معياري 1,27879 ويدل على تشتت الإجابات

الفقرة السادسة: وهي "تضم لوحة القيادة مؤشرات لقياس أداء العمال" في المرتبة الخامسة حيث بلغ متوسطها حسابي 3,6857 كما بلغ انحرافها معياري 96319, ويدل على تقارب الأجوبة بالموافق

الفقرة الثانية: وهي "تضم لوحة القيادة مؤشرات خاصة بتكوين العمال" في المرتبة السادسة حيث بلغ متوسطها حسابي 3,6429 كما بلغ انحرافها معياري 80961, ويدل على تقارب الإجابات

الفقرة الثامنة: وهي "يتم مقارنة النتائج بالأهداف المتعلقة بالعمال بشكل مستمر" في المرتبة السابعة حيث بلغ متوسطها حسابي 3,6286 أي أن الأغلبية اختارو الإجابة موافق كما بلغ انحرافها معياري 1,41600 ويدل على تشتت الإجابات

الفقرة الحادي عشر: وهي "تتم معاينة العمال على تجاوزاتهم اعتمادا على لوحة القيادة" في المرتبة الثامنة حيث بلغ متوسطها حسابي 3,2286 أي كانت محايدة كما بلغ انحرافها معياري 1,19030 ويدل على تشتت الإجابات

الفقرة التاسعة: وهي " تسمح المقارنة بتحديد الانحرافات في الوقت المناسب " في المرتبة التاسعة حيث بلغ متوسطها حسابي 3,2000 كما بلغ انحرافها معياري 1,18322 ويدل على تشتت الإجابات

الفقرة الثالثة: وهي "تضم لوحة القيادة مؤشرات خاصة بالترقية حسب الفئات" في المرتبة العاشرة حيث بلغ متوسطها حسابي 2,4571 أي الأغلبية لم تكن موافقة كما بلغ انحرافها معياري 1,2912 ويدل على تشتت الإجابات

الفقرة العاشرة: وهي "تسمح معلومات لوحة القيادة عن العمال باتخاذ الإجراءات التصحيحي" في المرتبة الحادي عشر حيث بلغ متوسطها حسابي 2,4000 كما بلغ انحرافها معياري 1,03469 ويدل على تشتت الإجابات

الفقرة السابعة: وهي "تضم لوحة القيادة مؤشرات لمتابعة المناخ الاجتماعي" في المرتبة الأخيرة حيث بلغ متوسطها حسابي 2,0429 أي أن الأغلبية اختارت الإجابة غير موافق كما بلغ انحرافها معياري 1,13611 ويدل على تشتت الإجابات

3 اختبار الفرضية الثالثة:

- الفرضية الصفرية H0: لا تساهم لوحة القيادة بالمؤسسات محل الدراسة في الرقابة على التكاليف من خلال مؤشرات تمكن من مقارنة التكاليف المعيارية مع التكاليف الحقيقية، وتحديد الانحرافات في الوقت المناسب وتصحيحها.
- الفرضية البديلة H1: تساهم لوحة القيادة بالمؤسسات محل الدراسة في الرقابة على التكاليف من خلال مؤشرات تمكن من مقارنة التكاليف المعيارية مع التكاليف الحقيقية، وتحديد الانحرافات في الوقت المناسب وتصحيحها.

من أجل اختبار مدى صحة الفرضية الثالثة وهي "تساهم لوحة القيادة بالمؤسسات محل الدراسة في الرقابة على التكاليف من خلال مؤشرات تمكن من مقارنة التكاليف المعيارية مع التكاليف الحقيقية، وتحديد الانحرافات في الوقت المناسب وتصحيحها.

نقوم بعرض نتائج المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية في الجدول التالي:

الجدول رقم(2-14) يوضح نتائج اختبار test-T الأحادي للعينة لدرجات الإجابة حول الفرضية الثالثة تساهم لوحة القيادة بالمؤسسات محل الدراسة في الرقابة على التكاليف من خلال مقارنة التكاليف المعيارية مع التكاليف الحقيقية.

الفرضية H1	الفرضية H0	مستوى الدلالة sig	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة
مقبولة	مرفوضة	0.00	1,18251	3,5143	تعتمد المؤسسة على نظام الموازنات التقديرية
مقبولة	مرفوضة	0.00	1,16821	3,5500	تضم لوحة القيادة مؤشرات تمكن من رقابة التكلفة الإجمالية للمشتريات
مقبولة	مرفوضة	0.00	1,12047	2,4571	تضم لوحة القيادة مؤشرات تسمح من تتبع تكلفة الإنتاج الوحدوي
مقبولة	مرفوضة	0.00	1,22440	3,9714	تضم لوحة القيادة مؤشرات تمكن من تتبع تكلفة ساعة عمل آلة و ساعة العمل اليدوي
مقبولة	مرفوضة	0.00	1,26690	3,6286	مؤشرات لوحة القيادة تسمح بتتبع تكلفة وظيفة التسويق بدلالة رقم الأعمال
مقبولة	مرفوضة	0.00	1,26823	3,5429	تمكن مؤشرات لوحة القيادة من تتبع التكاليف الإجمالية بحسب طبيعتها
مقبولة	مرفوضة	0.00	1,19663	3,6571	تضم لوحة القيادة مؤشرات تتعلق بتكلفة الموارد البشرية
مقبولة	مرفوضة	0.00	1,08697	3,6286	تضم لوحة القيادة مؤشرات عن تكاليف

					الإدارة العامة. (التكاليف غير المباشرة)
مقبولة	مرفوضة	0.00	1,21476	3,6714	تسمح لوحة القيادة بتحديد انحرافات مختلف الهوامش
مقبولة	مرفوضة	0.00	1,21959	3,7286	تسمح لوحة القيادة بتحديد انحرافات الأعباء
مقبولة	مرفوضة	0.00	1,11672	3,8000	تسمح لوحة القيادة بتحديد انحرافات رقم الأعمال
مقبولة	مرفوضة	0.00	,9000	2,886	يسمح تحديد مختلف الانحرافات باتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة
مقبولة	مرفوضة	0.00	,92309	3,9714	تعتبر لوحة القيادة أداة فعالة لرقابة التكاليف بالمؤسسة
مقبولة	مرفوضة	0.00	1,16821	3,6400	تساهم لوحة القيادة بالمؤسسات محل الدراسة في الرقابة على التكاليف من خلال مقارنة التكاليف المعيارية مع التكاليف الحقيقية.

المصدر: من إعداد الطالب وفق مخرجات spss

من خلال الجدول رقم (11-2) تبين لنا أن القيمة الكلية للمتوسطات الحسابية لمحو الثالث فاعلية لوحة القيادة في رقابة التكاليف قد بلغت 3.64 كما بلغ الانحراف المعياري 1.16821 وهذا يدل على إن الأغلبية اختارت الإجابة موافق , كما أن قيمة دلالة sig قد بلغت 0.00 و هي اقل من 0.05 و لهذا نقبل الفرضية H1 : تساهم لوحة القيادة بالمؤسسات محل الدراسة في الرقابة على التكاليف من خلال مؤشرات تمكن من مقارنة التكاليف المعيارية مع التكاليف الحقيقية، وتحديد الانحرافات في الوقت المناسب وتصحيحها.

كما انه تم تحليل المتوسطات الحسابية للعبارات المكونة للفرضية الثالثة كما يلي:

الفقرة الرابعة: وهي "تضم لوحة القيادة مؤشرات تمكن من تتبع تكلفة ساعة عمل آلة و ساعة العمل اليديوي" في المرتبة الأولى حيث بلغ متوسطها حسابي 3,9714 أي أن الأغلبية اختارو الإجابة موافق كما بلغ انحرافها معياري 1,22440 ويدل على تشتت الإجابات

الفقرة الثالث عشر: وهي "تعتبر لوحة القيادة أداة فعالة لرقابة 2 التكاليف بالمؤسسة" في المرتبة الثانية حيث بلغ متوسطها حسابي 3,9714 أي أن الأغلبية اختارو الإجابة موافق كما بلغ انحرافها معياري 0,92309 ويدل على تقارب الأجوبة

الفقرة الحادي عشر: وهي "تسمح لوحة القيادة بتحديد انحرافات رقم الأعمال" في المرتبة الثالثة حيث بلغ متوسطها حسابي 3,8000 أي أن الأغلبية اختارو الإجابة موافق كما بلغ انحرافها معياري 1,11672 ويدل على تشتت الإجابات

الفقرة العاشرة: وهي "تسمح لوحة القيادة بتحديد انحرافات الأعباء" في المرتبة الرابعة حيث بلغ متوسطها حسابي 3,7286 أي أن الأغلبية اختارو الإجابة موافق كما بلغ انحرافها معياري 1,21959 ويدل على تشتت الإجابات

الفقرة التاسعة: وهي "تسمح لوحة القيادة بتحديد انحرافات مختلف الهوامش" في المرتبة الخامسة حيث بلغ متوسطها حسابي 3,6714 أي أن الأغلبية اختاروا الإجابة موافق كما بلغ انحرافها معياري 1,21476 ويدل على تشتت الإجابات

الفقرة السابعة: وهي "تضم لوحة القيادة مؤشرات تتعلق بتكلفة الموارد البشرية" في المرتبة السادسة حيث بلغ متوسطها حسابي 3,6571 أي أن الأغلبية اختاروا الإجابة موافق كما بلغ انحرافها معياري 1,19663 ويدل على تشتت الإجابات قليلا

الفقرة الثامنة: وهي "تضم لوحة القيادة مؤشرات عن تكاليف الإدارة العامة.(التكاليف غير المباشرة)" في المرتبة السابعة حيث بلغ متوسطها حسابي 3,6286 كما بلغ انحرافها معياري 1,08697 ويدل على تشتت الإجابات ولكن الأغلبية اختارت إجابة موافق

الفقرة الخامسة: وهي "مؤشرات لوحة القيادة تسمح بتتبع تكلفة وظيفة التسويق بدلالة رقم الأعمال" في المرتبة الثامنة حيث بلغ متوسطها حسابي 3,6286 أي الأغلبية اختاروا الإجابة موافق كما بلغ انحرافها معياري 1,26690 ويدل على تشتت الإجابات

الفقرة الثانية: وهي "تضم لوحة القيادة مؤشرات تمكن من رقابة التكلفة الإجمالية للمشتريات" في المرتبة التاسعة حيث بلغ متوسطها حسابي 3,5500 ويعني الإجابة موافق كما بلغ انحرافها معياري 1,16821 ويدل على تشتت الإجابات

الفقرة السادسة: وهي "تمكن مؤشرات لوحة القيادة من تتبع التكاليف الإجمالية بحسب طبيعتها" في المرتبة العاشرة حيث بلغ متوسطها حسابي 3,5429 أي أن الأغلبية اختاروا الإجابة موافق كما بلغ انحرافها معياري 1,26823 ويدل على تشتت الإجابات

الفقرة الأولى: وهي "تعتمد المؤسسة على نظام الموازنات التقديرية" في المرتبة الحادي عشر حيث بلغ متوسطها حسابي 3,5143 كانت الأغلبية موافقة 3,5143 كما بلغ انحرافها معياري 1,18251 ويدل على تشتت الإجابات

الفقرة الثاني عشر: وهي "يسمح تحديد مختلف الانحرافات باتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة" في المرتبة الثاني عشر حيث بلغ متوسطها حسابي 2,886 أي غير موافق كما بلغ انحرافها معياري 0,9000 ويدل على أن الإجابات كانت متقاربة

المطلب الثالث: مناقشة و تحليل النتائج

في إطار البحث الذي قمنا به و الذي يتمثل في دور لوحة القيادة كأسلوب رقابي في المؤسسات الاقتصادية لولاية سعيدة حيث ركزنا في هذا البحث على مدى معرفة المؤسسات الاقتصادية لولاية سعيدة بلوحة القيادة و كما تطرقنا إلى أهمية لوحة القيادة لرقابة الموارد البشرية و مدى فاعليتها في رقابة التكاليف بمختلف أنواعها مثل (تكاليف الإنتاج , تكاليف الشراء.. الخ)

أما في الجانب التطبيقي فقد قمنا بتوزيع استبيان على أقسام مراقبة التسيير و حاولنا قدر الإمكان الحصول على معلومات مهمة خاصة في مجال استخدام لوحة القيادة , حيث تضمن هذا الاستبيان ثلاث محاور :

1. اعتماد لوحة القيادة كأسلوب رقابي بالمؤسسة
2. فاعلية لوحة القيادة في الرقابة على الموارد البشرية
3. فاعلية لوحة القيادة في الرقابة على التكاليف

و من خلال الدراسة الميدانية و بعد تفرغ الاستبيان في برنامج spss و بعد تحليل البيانات توصلنا إلى:

- نسبة كبيرة من الفئة التي وزعنا عليها الاستبيان كانوا من حاملي الشهادات الجامعية حيث بلغت %65.7
- لاحظنا أن 45.7% من العينة التي تمت دراستها لديها خبرة اقل من خمس سنوات ولم تكن لهم دراية جيدة بلوحة القيادة أما الباقي كانت لديه معرفة متوسطة إلى جيدة بلوحة القيادة نظرا إلى الخبرة و التجربة السابقة لهم مع لوحة القيادة
- لا توجد أي دورات تكوينية أو برامج تعليمية في مجال تصميم و متابعة لوحة القيادة
- العمال لم تكن لهم معرفة بلوحة القيادة و تدربو عليها تدريجيا أثناء العمل و مع مرور الوقت أصبحوا أكثر كفاءة في استخدامها
- تعتمد المؤسسات على العمال الذين لديهم خبرة طويلة في تصميم لوحة القيادة
- تعددت تسميات لوحة القيادة ولكن يضل هدفها واحد
- ساعدت لوحة القيادة بعض المؤسسات على اكتشاف الانحرافات وقت حدوثها
- تعتمد المؤسسات على لوحة القيادة لمتابعة أجور العمال و متابعة حركة اليد العاملة
- يتم قياس أداء العمال و الحكم على مستواهم و مستوى رؤسائهم بناء على مخرجات لوحة القيادة
- لا تضم لوحة القيادة مؤشرات لمتابع المناخ الاجتماعي و ليس لها أي تأثير عليه
- كان هناك إجماع من قبل المؤسسات على أهمية لوحة القيادة
- المؤسسات لا تسعى إلى تطوير لوحة القيادة و إنما تكتفي بها كما هي رغم نقائصها
- لا توجد حرية للعمال لإعطاء اقتراحات حول تطوير لوحة القيادة
- تعتمد كل مؤسسات على نظام موازنات تقديرية رغم اختلاف مسمياته
- من خلال لوحة القيادة يتم حساب انحرافات التكاليف عن طريق مقارنة التكاليف الفعلية و تكاليف التقديرية مما ساعدت المؤسسات على ضبط التكاليف
- للمؤسسات تكلفة إجمالية تظهر في لوحة القيادة
- المؤسسات الإنتاجية تعمل على متابعة تكلفة الشراء و تستخدم لوحة القيادة في ذلك
- تسهل لوحة القيادة ملاحظة انحرافات رقم الأعمال و انحرافات تكاليف بسهولة
- رغم أهمية لوحة القيادة في رقابة التكاليف إلا أن المؤسسات لم تعطيهما قدرها من الأهمية و لم تعمل على تطويرها
- لا يوجد استغلال حقيقي للوحة القيادة و لمؤشراتها
- ليس هناك اهتمام بأسلوب عرض لوحة القيادة و إنما تكتفي بالجدول ولا يتم استخدام المنبهات و الأشكال

خلاصة الفصل الثاني:

من خلال هذه الدراسة الميدانية و التي شملت 5 مؤسسات اقتصادية في ولاية سعيدة, وكان الهدف منها هو إظهار و معرفة مدى اعتماد المؤسسات على لوحة القيادة كأسلوب رقابي خاصة رقابة تكاليف و العنصر البشري, حيث قمنا بتوزيع استبيان يتضمن ثلاث محاور, تم توزيعه على أقسام مراقبة التسيير, وبعد تحليل الاستبيان كانت إجابة نسبة كبيرة من العينة متقاربة نوعا ما و متفقة على أهمية لوحة القيادة لرقابة المؤسسة بصفة عامة و رقابة تكاليف و الموارد البشرية بصفة خاصة

الخطمة

الخاتمة

من أهم العوامل التي تساهم في قيادة المؤسسة نحو تحقيق أهدافها هو الاستعمال الجيد لتكاليفها و للموارد البشرية الموجودة فيها , وهذا ما جعل الكثير من المؤسسات تلجأ إلى أدوات مراقبة التسيير و من أهم هذه الأدوات نجد لوحة القيادة التي تميزت بشكلها البسيط و سهولة تطبيقها سواء في المؤسسات الكبيرة أو الصغيرة وقد تناولنا في هذه الدراسة أهمية لوحة القيادة لرقابة التكاليف و كذلك رقابة الموارد البشرية, وفي الختام يمكننا القول أن لوحة القيادة هي أداة مهمة ساعدت المسيرين في الرقابة على مؤسساتهم ورغم ما بها من بعض العيوب إلا انه لا يمكن الاستغناء عنها.

نتائج الفرضيات

الفرضية الأولى:

تعتمد المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة على مختلف أنواع لوحة القيادة كأسلوب رقابي و بما أن جميع المؤسسات محل الدراسة كانت تستخدم لوحة القيادة لرقابة كما انه كانت تقسم مراقبة التسيير فكرة واضحة عن لوحة القيادة و لديهم خبرة في استعمالها و لهذا فقد تم إثبات الفرضية الأولى

الفرضية الثانية:

تعتمد المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة على لوحة القيادة لرقابة العنصر البشري من خلال مراقبة مدى الالتزام بالأوامر و التعليمات, ولقد تم أيضا إثبات هذه الفرضية من خلال إجابات أفراد العينة التي كانت متقاربة نوعا ما و أقرت باستعمال لوحة القيادة لرقابة الموارد البشرية

الفرضية الثالثة:

أما بنسبة إلى الفرضية الثالثة و هي : تساهم لوحة القيادة بالمؤسسات محل الدراسة في الرقابة على التكاليف من خلال مؤشرات تمكن من مقارنة التكاليف المعيارية مع التكاليف الحقيقية، وتحديد الانحرافات في الوقت المناسب وتصحيحها. فقد تم إثباتها حيث أن هذه المؤسسات تقوم بإظهار التكاليف الحقيقية و المعيارية ضمن لوحة القيادة مما تسهل عليهم عملية المقارنة و اكتشاف الانحرافات سواء موجبة أو سالبة.

نتائج الدراسة

- المؤسسات محل الدراسة و المتواجدة بولاية سعيدة لديها فكرة عن لوحة القيادة
- لا يوجد اهتمام من قبل المؤسسات بتطوير لوحة القيادة
- لا يوجد نموذج معين للوحة القيادة و تستغني المؤسسات عن الأشكال و رسومات و تكتفي بالجداول

- يتم استخدام لوحة القيادة لتقييم النتائج و مدى تحقيق الأهداف من خلال مقارنة النتائج الفعلية مع ما هو مقدر
- رغم اعتماد المؤسسات على لوحة القيادة كوسيلة رقابة إلا أننا لا حضا عدم وجود ثقة في مخرجات لوحة القيادة من قبل بعض المسيرين
- المؤسسات في ولاية سعيدة تعتمد على لوحة القيادة لرقابة الموارد البشرية
- تستخدم لوحة القيادة لتقييم أداء العمال من جهة و من جهة أخرى مراقبة مدى التزامهم بالقوانين الداخلية للمؤسسة كالغيابات.
- هناك وعي من قبل العمال بأهمية لوحة القيادة, فهي تساهم في ترقية العمال ذوي الكفاءات و الأكثر انضباطا.
- رغم اختلاف المؤسسات إلا أنها تظهر التكاليف الفعلية و التقديرية ضمن لوحة القيادة في شكل جداول
- ساعدت لوحة القيادة في ضبط التكاليف نسبيا
- سهلت لوحة القيادة اكتشاف الانحرافات التكاليف إلا أنها افتقدت إلى التعليق على هذه الانحرافات

التوصيات:

من خلال ما تمت ملاحظته في هذه الدراسة و النتائج التي توصلنا إليها قررنا وضع هذه التوصيات والتي تمثلت في:

- إجراء دورات تكوينية للعمال تعرفهم بلوحة القيادة و كيفية تصميمها
- إعادة تصميم لوحة القيادة بشكل عصري و يستجيب لمتطلبات المؤسسة الحديثة
- تعديل أشكال لوحة القيادة لتكون أكثر سهولة و أقل تعقيدا
- التقليل من مؤشرات لوحة القيادة حتى تكون نتائجها أكثر دقة
- اختيار الأشخاص ذوي الكفاءات في اختيار مؤشرات لوحة القيادة
- يجب أن تكون هناك تشاركية في إدارة و تصميم لوحة القيادة
- إصدار قوانين و تشريعات تلزم المؤسسات على استخدام لوحة القيادة
- القيام بندوات و محاضرات تعرف بلوحة القيادة و تكون مجانية موجهة لكل الفئات العمالية

أفاق البحث:

نضرا لأهمية الموضوع و بعد دراستنا لهذا البحث وجدنا بعض النقاط التي يمكن التوسع فيها:

- فاعلية لوحة القيادة في الرقابة على رقم الأعمال
- صعوبات تطبيق نظام لوحة القيادة في المؤسسات الجزائرية
- لوحة القيادة المستقبلية لتسيير المؤسسات الإنتاجية

قائمة المصادر والمراجع:

المراجع العربية:

- ناصر دادي عدون و عبد الله قويدر الواحد, "مراقبة التسيير و الأداء في المنظمة الاقتصادية" دار المحمدية العامة , الجزائر 2010
- الرسائل والمذكرات :
- سويبي عبد الوهاب , "الفاعلية التنظيمية تحديد المحتوى والقياس بأسلوب لوحة القيادة" , أطروحة الدكتوراه دولة في علوم الاقتصادية , فرع التسيير , جامعة الجزائر 2003-2004
- عريس الطاهر , "التحكم في قيادة المؤسسات بواسطة لوحات القيادة الإستراتيجية" , دراسة حالة مؤسسة بريد الجزائر مذكرة ماجستير , تخصص إدارة أعمال , جامعة جزائر 2007
- شلاش عائشة, "لوحة القيادة كأداة لاتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية", دراسة حالة لبعض المؤسسات الجزائرية, مذكرة لنيل شهادة الماجستير, تخصص تدقيق و مراقبة التسيير, جامعة جيلالي اليابس سيدي بلعباس 2011
- أحمد بونقيب" دور لوحات القيادة في زيادة فعالية مراقبة التسيير" دراسة حالة المؤسسة الوطنية لأجهزة القياس و المراقبة -AMC, مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التجارية كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و علوم التجارية جامعة لمسيلية
- يوغرطة بايموت, "دور لوحات القيادة للموارد البشرية في تدعيم المسؤولية الاجتماعية", دراسة عينة من المؤسسات الجزائرية, أطروحة لنيل شهادة دكتوراه , كلية العلوم الاقتصادية و تجارية و علوم تسيير, جامعة محمد بوضياف مسيلة, 2018-2019 ص151 و ص152
- الخديم صورية, "لوحة القيادة كأداة لتقييم نظام مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية", دراسة حالة مؤسسة ملبنة الساحل مستغانم, مذكرة لنيل شهادة ماستر, جامعة بن باديس مستغانم 2018-
- 2019
- عبد الخالق زيتوني, "لوحة القيادة كأداة لمراقبة التسيير في المؤسسات المصرفية" , مذكرة لنيل شهادة ماستر أكاديمي, سنة 2013-2014
- نور الهدى حنونة, "لوحة القيادة كأداة لترشيد قرار التمويل في المؤسسة الاقتصادية" , مذكرة لنيل شهادة ماستر , قسم العلوم التجارية , تخصص مالية , سنة 2011-2012,
- زرارقي حنان, "لوحة القيادة لترشيد قرار التمويل في المؤسسة الاقتصادية", دراسة حالة المركز التجاري uno, مذكرة لنيل شهادة ماستر أكاديمي, جامعة عبد الحميد ابن باديس مستغانم, قسم علوم التسيير , تخصص إدارة و اقتصاد المؤسسة, سنة 2014-2015
- نجات محروز و زينب بن ماله, "نحوى تطبيق لوحة القيادة في تقييم أداء العاملين بالمكتبات الجامعية", دراسة ميدانية بمكتبات جامعة 8 ماي 1945, قالمة , مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر في علم المكتبات تخصص إدارة المؤسسات الوثائقية, جامعة 8 ماي 1945, قالمة , 2017-
- 2018

- نجاري خلود, "لوحة القيادة أسلوب لاتخاذ القرار بالمؤسسات الاقتصادية", دراسة حالة ولاية سعيدة, مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر تخصص محاسبة و تدقيق, جامعة د.مولاي طاهر سعيدة 2018-2019,

المقالات العلمية والمداخلات:

- مقدم وهيبية , "دور لوحة القيادة و بطاقة الأداء المتوازن في قياس و تقديم أداء الموارد البشرية" , الملتقى الوطني حول صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير , جامعة محمد بوضياف , مسيلة . يومي 14 و15 افريل 2009
- خالد رجم , شربي محمد الأمين , "مراقبة التسيير" , جامعة ورقلة , 2018-2019
- ط. بن متير حمزة* , د العرابي حمزة, "أهمية لوحة القيادة الاستشرافية في إدارة التكاليف في المؤسسات الإنتاجية الجزائرية" -دراسة استكشافية-,المجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، رقم المجلد 10 ، العدد 3 والصفحة 534-548،كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير جامعة البليدة 2 الجزائر ،تاريخ القبول 2012/10/1 ،تاريخ النشر 2012/12/3

المراجع الأجنبية:

- T, Cuyanbere et j.Muller, (contrôle de gestion) 6eme édition, groupe revue fiduciaire, paris, 2002 ,p19
- C ,alazard et sèpari , " contrôle de gestion",5iem édition,èd dunod,paris,2001,p,591
- H.Loning et autres, "Le contrôle de Gestion" : Organisation et mise en Œuvre , 2ieme édition,PARIS. 2003, P: 145.
- PAQUET Philippe "Information ,communication et management dans l'entreprise : quels enjeux ?" édition L'harmattan- 2008-P 63.
- THEVENT Maurice – DEJOUX Cécile – MARBOT Eléonore – NORMAND Etienne – BENDER Anne Françoise "Fonctions RH : politiques , Métiers et outils des ressources humaines »Pearson éducation -France -2009 -P117.
- HEMICI Farouk –Hénot Christophe « contrôle de gestion » op.cit -P08.

فائمة الملاحق



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة مولاي طاهر - سعيدة -

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

الميدان: علوم اقتصادية، علوم التسيير، علوم تجارية

الشعبة: علوم مالية و محاسبية

التخصص: محاسبة و تدقيق

استبيان

في إطار التحضير لنيل شهادة الماستر (ل.م.د) تخصص محاسبة و تدقيق و بهد انجاز الدراسة المسماة لوحة القيادة كأسلوب رقابي في المؤسسة الاقتصادية, تم اختياركم كعينة لمشاركة في هذه الدراسة لهذا يرجى منكم وضع علامة (X) في المكان المناسب والإجابة على هذه الأسئلة العلمية, مع العلم أن المعلومات التي سوف تدلون بها ستكون سرية و لا تستعمل إلا لأغراض علمية.

ولكم منا فائق الاحترام و جزيل التقدير و العرفان وشكرا.

البيانات الشخصية

المستوى التعليمي:

ليسانس ماستر ماجستير دكتوراه آخر

المسمى الوظيفي:

مراقب تسيير محاسب محاسب رئيسي آخر

الخبرة:

أقل من 5 سنوات من 5 إلى 10 سنوات أكثر من 10 سنوات

هل لديك دورات تكوينية في مجال تصميم ومتابعة لوحات القيادة؟

نعم لا

هل ساهمت في تصميم نظام لوحة القيادة بالمؤسسة؟

نعم لا

هل تساهم في متابعة لوحة القيادة بالمؤسسة؟

نعم لا

أسئلة الدراسة

المحور الأول: اعتماد لوحة القيادة كأسلوب رقابي بالمؤسسة

السؤال	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1 هناك انسجام بين لوحة القيادة و الهيكل التنظيمي للمؤسسة					
2 يتم اختيار مؤشرات أكثر ملائمة حسب مجال العمل					
3 يتم اختيار المؤشرات بدقة					
4 هناك مصدر واضح لمعلومات لوحة القيادة					
5 يتمتع نظام لوحة القيادة بالمؤسسة بسرعة إعداد وتحويل المعلومة					
6 يتم توفير أجهزة تنذر المسؤولين					
7 المعلومات التي توفرها لوحة القيادة يتم إعدادها بشكل مستمر					
8 تسمح لوحة القيادة بالمؤسسة بمتابعة تفويض السلطة					
9 تعتبر لوحة القيادة بالمؤسسة أداة مكتملة للموازنات التقديرية					
10 تمكن لوحة القيادة من تحديد مدى بلوغ الأهداف					
11 تسمح لوحة القيادة بالمؤسسة باستخراج الانحرافات وقت حدوثها					
12 تساهم لوحة القيادة من تحديد المسؤولين عن الانحرافات					
13 تقدم لوحة القيادة معلومات تمكن من معالجة الانحرافات وقت حدوثها					
14 نتاج لوحة القيادة مهمة للمؤسسة					

المحور الثاني: فعالية لوحة القيادة في الرقابة على الموارد البشرية

السؤال	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1 تضم لوحة القيادة مؤشرات تسمح بمتابعة أجور العمال					
2 تضم لوحة القيادة مؤشرات خاصة بتكوين العمال					
3 تضم لوحة القيادة مؤشرات خاصة بالترقية حسب الفئات					
4 تسمح لوحة القيادة بمتابعة حركة اليد العاملة بالمؤسسة (توظيف، ترقية، تقاعد، فصل ..)					
5 تضم لوحة القيادة مؤشرات تسمح بمتابعة غيابات العمال					
6 تضم لوحة القيادة مؤشرات لقياس أداء العمال					
7 تضم لوحة القيادة مؤشرات لمتابعة المناخ الاجتماعي					
8 يتم مقارنة النتائج بالاهداف المتعلقة بالعمال بشكل مستمر					
9 تسمح المقارنة بتحديد الانحرافات في الوقت المناسب					
10 تسمح معلومات لوحة القيادة عن العمال باتخاذ الإجراءات التصحيحية					
11 تتم معاقبة العمال على تجاوزاتهم اعتمادا على لوحة القيادة					
12 تعتبر لوحة القيادة أداة فعالة لرقابة العمال بالمؤسسة .					

المحور الثالث: فعالية لوحة القيادة في الرقابة على التكاليف

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	السؤال
					1 تعتمد المؤسسة على نظام الموازنات التقديرية
					2 تضم لوحة القيادة مؤشرات تمكن من رقابة التكلفة الإجمالية للمشتريات
					3 تضم لوحة القيادة مؤشرات تسمح من تتبع تكلفة الإنتاج الوحوية .
					4 تضم لوحة القيادة مؤشرات تمكن من تتبع تكلفة ساعة عمل آلة و ساعة العمل اليدوي
					5 مؤشرات لوحة القيادة تسمح بتتبع تكلفة وظيفة التسويق بدلالة رقم الأعمال
					6 تمكن مؤشرات لوحة القيادة من تتبع التكاليف الإجمالية بحسب طبيعتها
					7 تضم لوحة القيادة مؤشرات تتعلق بتكلفة الموارد البشرية
					8 تضم لوحة القيادة مؤشرات عن تكاليف الإدارة العامة.(التكاليف غير المباشرة)
					9 تسمح لوحة القيادة بتحديد انحرافات مختلف الهوامش
					10 تسمح لوحة القيادة بتحديد انحرافات الأعباء
					11 تسمح لوحة القيادة بتحديد انحرافات رقم الأعمال
					12 يسمح تحديد مختلف الانحرافات باتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة
					13 تعتبر لوحة القيادة أداة فعالة لرقابة التكاليف بالمؤسسة

وشكرا ...

الفا كرونباخ:

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,986	12

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,993	13

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,990	14

اختبار التوزيع الطبيعي:

Tests de normalité

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
meanM1	,244	35	,100	,841	35	,100
meanM2	,221	35	,100	,848	35	,100
meanM3	,263	35	,100	,818	35	,100

a. Correction de signification de Lilliefors

ختبار t الأحادي

Test sur échantillon unique

	Valeur de test = 0					
	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
التقديرية العوارض نظام على المؤسسة تعتمد	11,578	34	,000	2,31429	1,9081	2,7205
الكلفة رقابة من تمكن مؤثرات القيادة لوجة تضم الاجمالية للمستويات	12,154	34	,000	2,40000	1,9987	2,8013
تكلفة نتج من تسمح مؤثرات القيادة لوجة تضم الإنتاج الوحدوية	12,974	34	,000	2,45714	2,0722	2,8420
تكلفة نتج من تمكن مؤثرات القيادة لوجة تضم ساعة عمل آلة و ساعة العمل الفوري	14,357	34	,000	2,97143	2,5508	3,3920
وطبعة تكلفة ينتج تسمح القيادة لوجة مؤثرات السوق بدلالة رقم الاعمال	11,341	34	,000	2,42857	1,9934	2,8638
التكاليف نتج من القيادة لوجة مؤثرات تمكن الاجمالية بحسب طبيعتها	11,862	34	,000	2,54286	2,1072	2,9785
الموارد بتكلفة تتعلق مؤثرات القيادة لوجة تضم الشترية	11,159	34	,000	2,25714	1,8461	2,6682
الإدارة تكاليف عن مؤثرات القيادة لوجة تضم العامة (التكاليف غير المباشرة)	14,307	34	,000	2,62857	2,2552	3,0020
مختلف انحرافات بتحديد القيادة لوجة تسمح الهوامس	11,549	34	,000	2,37143	1,9541	2,7887
الأعمال رقم انحرافات بتحديد القيادة لوجة تسمح	11,781	34	,000	2,42857	2,0096	2,8475
باتخاذ الانحرافات مختلف بتحديد تسمح الإجراءات التصحيحية المناسبة	18,968	34	,000	2,8857	2,577	3,195
التكاليف لرقابة فعالة أداء القيادة لوجة تختبر بالمؤسسة	12,635	34	,000	1,97143	1,6543	2,2885

Test sur échantillon unique

	Valeur de test = 0					
	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
التخطيطي المهيكل و القيادة لوجه بين انسجام هناك	12,706	34	,000	2,82857	2,3762	3,2810
مجال حسب ما تامة اكثر مؤثرات اختيار يتم العمل	14,307	34	,000	2,62857	2,2552	3,0020
بدقة المؤثرات اختيار يتم	13,489	34	,000	2,42857	2,0627	2,7944
القيادة لوجه لمعلومات واضح مصدر هناك	13,407	34	,000	2,82857	2,3998	3,2573
اعداد سرعة بالمؤسسة القيادة لوجه نظام بتتمتع وتحويل المعلومة	13,723	34	,000	2,40000	2,0446	2,7554
المسؤولين تنظر اجهزة توفر يتم	11,999	34	,000	2,17143	1,8037	2,5392
اعدادها يتم القيادة لوجه توفرها التي المعلومات بشكل مستمر	16,000	34	,000	3,20000	2,7936	3,6064
تفويض بمناجحة بالمؤسسة القيادة لوجه تسمح السلطة	13,723	34	,000	2,40000	2,0446	2,7554
الموازنات مكملة اداة بالمؤسسة القيادة لوجه تعتبر التقديرية	11,077	34	,000	2,22857	1,8197	2,6375
الاهداف بلوغ مدى تحديد من القيادة لوجه تمكن	12,129	34	,000	2,22857	1,8552	2,6020
بإستخراج بالمؤسسة القيادة لوجه تسمح الانحرافات وقت حدوثها	14,834	34	,000	2,74286	2,3671	3,1186
عن المسؤولين تحديد من القيادة لوجه تساهم الانحرافات	11,897	34	,000	3,11429	2,5823	3,6463
معالجة من تمكن معلومات القيادة لوجه تقدم الانحرافات وقت حدوثها	11,225	34	,000	2,40000	1,9655	2,8345
للمؤسسة مهمة القيادة لوجه نتائج	11,225	34	,000	2,40000	1,9655	2,8345

Test sur échantillon unique

	Valeur de test = 0					
	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
أجور بمناجحة تسمح مؤثرات القيادة لوجه تضم العمال	11,410	34	,000	3,20000	2,6300	3,7700
العمال بتكوين خاصة مؤثرات القيادة لوجه تضم	22,966	34	,000	3,14286	2,8647	3,4210
حسب بالقرية خاصة مؤثرات القيادة لوجه تضم الفئات	11,258	34	,000	2,45714	2,0136	2,9007
العاملة اللد حركة بمناجحة القيادة لوجه تسمح بالمؤسسة (توظيف، ترقية، نقاء، بهصل ..)	17,910	34	,000	2,85714	2,5329	3,1813
غيايات بمناجحة تسمح مؤثرات القيادة لوجه تضم العمال	12,954	34	,000	2,80000	2,3607	3,2393
العمال أداء لقياس مؤثرات القيادة لوجه تضم	16,496	34	,000	2,68571	2,3548	3,0166
المناخ لمناجحة مؤثرات القيادة لوجه تضم الاجتماعي	15,324	34	,000	2,94286	2,5526	3,3331
بالمعامل المتعلقة بالاهداف النتائج مقارنة يتم بشكل مستمر	10,982	34	,000	2,62857	2,1422	3,1150
الوقت في الانحرافات بتحديد المقارنة تسمح المناسب	16,000	34	,000	3,20000	2,7936	3,6064
بإتخاذ العمال عن القيادة لوجه معلومات تسمح الإجراءات التصحيحية	13,723	34	,000	2,40000	2,0446	2,7554
على اعتمادا تجاوزاتهم على العمال معاينة يتم لوجه القيادة	11,077	34	,000	2,22857	1,8197	2,6375
العمال لرقابة فعالة أداء القيادة لوجه تعتبر بالمؤسسة	12,129	34	,000	2,22857	1,8552	2,6020