

جامعة قاصدي مرياح - ورقلة -  
كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية  
قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي  
الميدان: علوم اقتصادية، علوم التسيير وعلوم تجارية  
التخصص: تدقيق و مراقبة تسيير  
الشعبة: علوم التسيير  
بعنوان:

أثر الرقابة الإستراتيجية على تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية  
دراسة حالة تعاونية الحبوب و الخضر الجافة (CCLS) بورقلة  
( 2012 - 2015 )

من إعداد الطالبة : مرضية بن مير

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2016/ 05/24

أمام اللجنة المكونة من السادة:

الأستاذ/الصادق بن لشهب..... (أستاذ محاضر-جامعة قاصدي مرياح -ورقلة)

رئيسا

الدكتور/ أحمد بن عيشاوي..... (أستاذ محاضر جامعة قاصدي مرياح -ورقلة) مشرفا ومقررا

الأستاذ/خالد رجم..... (أستاذ محاضر-جامعة قاصدي مرياح-ورقلة) مناقشا

السنة الجامعية 2015-2016



جامعة قاصدي مرباح - ورقلة -  
كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية  
قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي  
الميدان: علوم اقتصادية، علوم التسيير وعلوم تجارية  
التخصص: تدقيق و مراقبة تسيير

الشعبة : علوم التسيير

بعنوان:

أثر الرقابة الإستراتيجية على تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية

دراسة حالة تعاونية الحبوب والخضر الجافة (CCLS) بورقلة

( 2012 - 2015 )

من إعداد الطالبة :مرضية بن مير

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: .....

أمام اللجنة المكونة من السادة:

الأستاذ/الصادق بن لشهب..... (أستاذ محاضر-جامعة قاصدي مرباح -ورقلة) رئيسا

الدكتور/ أحمد بن عيشاوي ..... (أستاذ محاضر جامعة قاصدي مرباح -ورقلة) مشرفا ومقررا

الأستاذ/خالد رجم..... (أستاذ محاضر-جامعة قاصدي مرباح-ورقلة) مناقشا

السنة الجامعية 2015-2016

## الإهداء

إلى من تكمن الجنة تحت أقدامها  
من روتني ولا زالت بحبها وحنانها...أمي

إلى من ندر نفسه لأرتقي بالعلم  
من كان سندي لأتعلم الحرف والكلم...أبي  
أطال الله في عمرهما وأمدهما بالصحة والعافية  
إلى من أرى فيهم السند والارتكاز... إخوتي  
إلى رفيقة دربي...أختي  
إلى كل الزملاء و الزميلات  
إلى كل من شجعني في رحلتي إلى التميز و النجاح من أساتذة .....

من ضيقت

## الشكر والتقدير

أسهب شكري العظيم لله سبحانه وتعالى على فضله أن يسر لي إتمام هذه الدراسة و إلهامه لي هبة الصبر وتحمل عناء هذا المشوار .

أتقدم بشكري الخاص إلى :

الأستاذ أحمد بن عيشاوي لتكرمه بالإشراف على هذا البحث و مساهمته في إثرائه من خلال تقديمه النصائح القيمة و التوجيهات و الآراء السديدة.

جميع عمال تعاونية الحبوب والخضر الجافة بورقلة , أخص بالذكر رئيس مصلحة المالية والمحاسبة : زواويد ن , و رئيس مصلحة الموارد البشرية : حمية .

إلى كل من مد لي يد العون لإتمام هذه الدراسة

## الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى تأثير الرقابة الإستراتيجية على تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية كتقنية حديثة في قياس الأداء , حيث طبقت هذه الدراسة على مستوى تعاونية الحبوب والخضر الجافة بورقلة , أين تم الاعتماد في جمع المعلومات على مجموعة من البحوث العلمية التي تناولت الموضوع سواء بصورة مباشرة أو غير مباشرة وكذا دراسة الحالة بالإضافة إلى وثائق المؤسسة , كما تناولت الدراسة إسهام بطاقة الأداء المتوازن في تفعيل الرقابة الإستراتيجية و من ثم تحسين الأداء . وفي الأخير توصلنا إلى جملة من النتائج أهمها :

- الرقابة الإستراتيجية تزيد من قدرة المؤسسات على توقع الأداء المستقبلي لاتخاذ ما يلزم من إجراءات تصحيحية لتلافي التأثيرات السلبية .

- تساهم الرقابة الإستراتيجية في ربط القرارات بالخطة الإستراتيجية .

**الكلمات المفتاحية :** رقابة الإستراتيجية , أداء , بطاقة الأداء المتوازن , انحرافات .

## Résumé :

Cette étude visait à savoir et connaître l'influence du contrôle stratégique pour améliorer le rendement de l'entreprise économique comme une technique moderne dans la mesure de la performance dont cette étude est appliquée au niveau de la coopérative des céréales et des légumes secs (CCLS) de Ouargla ou les informations ont été collectées sur un nombre de recherches scientifiques qui a abordé ou traité le sujet soit d'une manière directe ou indirecte en plus l'étude du cas et les documents de l'entreprise ,aussi l'étude a traité la Fiche d'évaluation équilibrée pour activer la carte du contrôle stratégique et d'améliorer les performances .

En fin nous sommes arrivés à un certain nombre de résultats :

Le contrôle stratégique augmente la capacité de l'entreprise sur l'expectation de la performance au futur pour prendre les mesures correctives nécessaires pour éviter les influences négatives .

Le contrôle stratégique contribue à lier les décisions au plan stratégique .

**Les mots clés :** le contrôle stratégique , la performance, la fiche d'évaluation équilibrée , les performances .

# قائمة المحتويات

قائمة المحتويات

الصفحة	
I	الإهداء
II	الشكر والتقدير
III	الملخص
V	قائمة المحتويات
VI	قائمة الجداول
VII	قائمة الأشكال
VII	قائمة الملاحق
أ	المقدمة
	الفصل الأول : أثر الرقابة الإستراتيجية على تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية
03	المبحث الأول : الأدبيات النظرية
18	المبحث الثاني : الدراسات السابقة
	الفصل الثاني : الدراسة الميدانية
25	المبحث الأول : الطريقة والأدوات المستخدمة
36	المبحث الثاني : نتائج الدراسة ومناقشتها
38	الخاتمة
39	قائمة المراجع
42	قائمة الملاحق
	الفهرس



قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
05	جدول يوضح مستويات الرقابة الإستراتيجية	1.1
28	جدول محاور بطاقة الأداء المتوازن لتعاونية الحبوب والخضر الجافة	1.2
29	جدول يبين تطور معدل دوران الأصول	2.2
30	جدول يبين تطور أرباح المؤسسة	3.2
30	جدول يبين تطور حجم المبيعات	4.2
31	جدول يبين نسبة زيادة العملاء	5.2
31	جدول يبين تطور حجم الطاقة الإنتاجية	6.2
32	جدول يبين معدل المبيعات اليومي	7.2
33	جدول يبين تطور معدل التوظيف	8.2
33	جدول يبين تطور معدل التأطير	9.2
34	جدول بطاقة الأداء المتوازن لتعاونية الحبوب والخضر الجافة ( ورقلة )	10.2

## قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
07	شكل يوضح أشكال الرقابة الإستراتيجية	1.1
09	شكل يوضح خطوات الرقابة الإستراتيجية	2.1
13	شكل يوضح بطاقة الأداء المتوازن	3.1
17	شكل يوضح المحاور الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن	4.1
27	شكل الهيكل التنظيمي لتعاونية الحبوب والخضر الجافة	1.2
35	شكل يوضح تقييم محاور بطاقة الأداء المتوازن لتعاونية الحبوب والخضر الجافة	2.2

قائمة الملاحق

الصفحة	العنوان	الرقم
08-01	ميزانيات المؤسسة من سنة (2012 - 2015)	01
12-08	جدول حسابات نتائج المؤسسة من سنة (2012-2015)	02

# المقدمة

تواجه المؤسسات اليوم أكثر من أي وقت مضى تحديات متعددة مصدرها أساسا تغيرات البيئة الخارجية، حيث يتوقف بقاء واستمرار أي مؤسسة اقتصادية على مدى قدرتها في تحقيق أهدافها وغاياتها وعلى كفاءة الأداء في ظل تطور الأنشطة و المنافسة الشديدة ، الأمر الذي يتطلب وضع إستراتيجية معينة ، حيث تبقى الوسيلة الوحيدة أمام المؤسسة لمتابعة تنفيذ إستراتيجيتها أو تعديلها ، قيامها بعملية الرقابة الإستراتيجية ، التي تركز على مدى التوافق بين قرارات المؤسسة و أهدافها وبين الفرص و المخاطر الموجودة في بيئتها العامة والخاصة.

تعد عملية الرقابة الإستراتيجية مدخل متكامل لتحسين الأداء فهي ذلك النظام الذي يسمح بالتعرف على مدى تنفيذ إستراتيجيات المؤسسة ، أي مدى نجاحها في الوصول إلى أهدافها وغاياتها وذلك من خلال مقارنة ما تم تنفيذه فعلا مع ما هو مخطط وتعديل الإستراتيجية على أساس النتائج و بذلك تتحسن قدرة المؤسسة على إنجاز أهدافها . فمن أجل ذلك ظهرت محاولات عديدة لتطوير نماذج و مداخل تسمح بقياس الأداء و بالتالي تحسينه ، تأخذ بعين الاعتبار الانتقادات الموجهة للنماذج التقليدية ، وتأخذ بمزيج من المقاييس المالية والمقاييس غير المالية في قياس الأداء. فمن أهم المداخل الحديثة التي طورت في هذا المجال مدخل " بطاقة الأداء المتوازن" الذي ابتكر من طرف الباحثان : " دافيد نورتن" و " روبرت كابلان".

وعلى الرغم من أهمية الرقابة الإستراتيجية و دورها في اكتشاف الانحرافات السلبية للأداء و مساهمتها الفعالة في ترشيد الأداء وضبط حركته إلا أن أغلب المؤسسات الاقتصادية لا زالت تعتمد على أسلوب الرقابة التقليدية التي تركز إلى حد كبير على متابعة وتقييم الجانب المالي بينما تحمل الجوانب الأخرى التي هي كذلك تعد عاملا هاما وأساسيا في نجاح المؤسسة كرضا الزبون و جودة العمليات .

## ب : طرح الإشكالية

– إلى أي مدى تؤثر الرقابة الإستراتيجية في تحسين الأداء في مؤسسة " تعاونية الحبوب و الخضر الجافة " ورقلة ؟

و للإجابة على هذا التساؤل يتم تجزئته إلى الأسئلة الفرعية التالية :

- 1- ماذا نعني بالرقابة الإستراتيجية؟؛
- 2- كيف تؤثر الرقابة الإستراتيجية على أداء المؤسسة الاقتصادية؟؛
- 3 - ما هو واقع تأثير الرقابة الإستراتيجية على تحسين الأداء في تعاونية الحبوب والخضر الجافة ورقلة ؟ ؛

## ت/فرضيات البحث

- 1- نعني بالرقابة الإستراتيجية أنها نظام للتعرف على مدى تنفيذ إستراتيجيات المؤسسة وذلك من خلال وضع مستويات للأداء المستهدف ثم مقارنته بالأداء الفعلي؛
- 2- تؤثر الرقابة الإستراتيجية على الأداء من خلال تحسينه؛
- 3- إن للرقابة الإستراتيجية تأثير مباشر وواضح في تحسين أداء المؤسسة من خلال اكتشاف الانحرافات السلبية للأداء والعمل على تصحيحها ؛

## ث/أهمية البحث

- 1- إبراز مدى تأثير الرقابة الإستراتيجية في تحسين الأداء؛
- 2- إبراز ضرورة تطبيق أسلوب الرقابة الإستراتيجية كنظام أساسي في المؤسسة الاقتصادية ؛
- 3- إعطاء أفكار أوضح عن مزايا الرقابة الإستراتيجية وأهمية بطاقة الأداء المتوازن؛

## ج/حدود البحث

- الإطار المكاني : تمت الدراسة على مستوى مؤسسة تعاونية الحبوب و الخضر الجافة بورقلة؛
- الإطار الزمني : تمت الدراسة خلال شهر أفريل 2016؛

## ح/أهداف البحث

- يسعى هذا البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:
- 1- معرفة نظرية موجزة لمفهومي الرقابة الإستراتيجية والأداء؛
  - 2- التعرف على واقع تطبيق الرقابة الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية؛
  - 3- معرفة مدى مساهمة الرقابة الإستراتيجية في ترشيد الأداء وضبط حركته؛
  - 4- تسليط الضوء على موضوع بطاقة الأداء المتوازن كتقنية حديثة في تفعيل الرقابة الإستراتيجية؛

## خ/أسباب اختيار الموضوع

- أما عن مبررات اختيارنا لهذا الموضوع فكانت كالتالي :
- اعتبارات ذاتية:

- 1- توافق الموضوع مع طبيعة التخصص تدقيق و مراقبة التسيير؛
- 2- محاولة الباحثة في اكتساب معرفة حول آليات و أساليب الرقابة قصد تطبيقها في الحياة المهنية مستقبلا؛

## اعتبارات موضوعية :

- 1- إعطاء فكرة أوسع عن الرقابة الإستراتيجية كنظام يضمن التحكم في الأداء والرفع من كفاءته؛
- 2- صرف نظر الكثير من المؤسسات الجزائرية عن تطبيق الرقابة الإستراتيجية واقتصرهم على استخدام أساليب الرقابة التقليدية

## د / منهج البحث والأدوات المستخدمة:

- للإجابة على إشكالية البحث و الوصول إلى أهدافه تم الاعتماد على جانبين هما:
- الجانب النظري: اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي لغرض ما هو متوفر أكاديميا و توثيقيا عن موضوع الدراسة؛
  - الجانب التطبيقي: اعتمدنا على منهج دراسة الحالة والتي أجريت على مستوى تعاونية الحبوب والخضر الجافة بورقلة . فتم جمع المعلومات من خلال الأدوات التالية :
  - مختلف الوثائق المعدة من طرف المؤسسة محل الدراسة؛
  - الملاحظة ؛
  - المقابلة؛

## ذ/ صعوبات البحث

- خلال إعدادنا لهذه الدراسة واجهتنا مجموعة من الصعوبات تمثلت في:
- 1- صعوبة العثور على مؤسسة اقتصادية لإجراء الدراسة الميدانية ؛
  - 2- عدم إدراك عمال المؤسسة بموضوع الرقابة الإستراتيجية ما عدا رئيس مصلحة المالية والمحاسبة ، بالرغم من أن الموضوع معمول به في المؤسسة ؛

## ر/ هيكل البحث

- من أجل التعرض لكل جوانب الدراسة ، تم تقسيم الدراسة إلى فصلين ويتضمن الفصلين ما يلي :
- الفصل الأول : تناولنا في المبحث الأول مفاهيم حول الرقابة الإستراتيجية ، مستوياتها ، مجالاتها وخطواتها وكذلك تطرقنا إلى تعريف الأداء و بطاقة الأداء المتوازن. أما المبحث الثاني فكان عبارة عن أهم الدراسات السابقة التي تخص موضوع دراستنا .
  - الفصل الثاني : عالجنا في هذا الفصل الدراسة الميدانية التي قمنا بها في تعاونية الحبوب والخضر الجافة. حيث قدمنا نموذج لبطاقة الأداء المتوازن للمؤسسة وحولنا اكتشاف مدى تأثير الرقابة الإستراتيجية في تحسين الأداء من خلال بطاقة الأداء المتوازن.

## ز/ مرجعية الدراسة :

- تناولت الدراسة بعض الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع وهذا من خلال المبحث الثاني للفصل الأول ، حيث تطرقنا إلى أربع دراسات سابقة ودراستين أجنبيتين .
- و اختتمنا هذا البحث بعرض نتائج الدراسة و مناقشتها كما قمنا بتقديم بعض التوصيات .

## الفصل الأول

أثر الرقابة الإستراتيجية على

تحسين الأداء في المؤسسة



تمهيد :

تعد الرقابة الإستراتيجية مدخلا متكاملا لتحسين أداء المؤسسات الاقتصادية من خلال اكتشاف الانحرافات السلبية للأداء و العمل على تصحيحها بالإضافة إلى أن الرقابة الإستراتيجية تقدم الكثير من المزايا لتحسين و ترشيد الأداء منها : المرونة ، الملائمة ، السرعة في الاكتشاف ، التغذية العكسية .... و سلامة هذه العملية تعتبر دليل ضمان لبقاء واستمرار المؤسسة الاقتصادية .

وستعرض في هذا الفصل إلى مفاهيم أساسية حول الرقابة الإستراتيجية و الأداء و بطاقة الأداء المتوازن من خلال :

\_ المبحث الأول : الأدبيات النظرية

\_ المبحث الثاني : الدراسات السابقة

## المبحث الأول : الأدبيات النظرية

في هذا المبحث سوف نتناول المفاهيم العامة للرقابة الإستراتيجية و الأداء، وأهم خطوات وأشكال الرقابة الإستراتيجية .

### المطلب الأول : ماهية الرقابة الإستراتيجية

المطلب الأول يتعرض لبعض المفاهيم حول الرقابة ، الإستراتيجية .

### الفرع الأول : مفاهيم ومصطلحات : ( الرقابة – الإستراتيجية )

#### أولاً : الرقابة:

. عرفها "الدريج" بأنها: عملية مستمرة لمقارنة الانجازات الفعلية بالعمليات المخططة سواء كانت هذه العمليات جملة أم

تفصيلات, و اتخاذ الإجراءات و التوجيهات اللازمة لذلك <sup>1</sup> .

. كما تعرف : بأنها آخر الوظائف الأربعة للإدارة وهي المعنية بالفعل بمتابعة كل من وظائف التخطيط, التنظيم, التوجيه لتقييم أداء

المنظمة تجاه تحقيق أهدافها. <sup>2</sup>

. الرقابة : عبارة عن عملية تقييم النشاط الإداري الفعلي للتنظيم و مقارنته بالنشاط الإداري المخطط ومن ثم تحديد الانحرافات

بطريقة وصفية أو كمية بغية اتخاذ ما يلزم لمعالجة الانحرافات. <sup>3</sup>

#### ثانياً: الإستراتيجية :

جاءت كلمة الإستراتيجية من الكلمة الإغريقية "stratos"، والتي تعني "army" أي الجيش والجزء الثاني "agein" ومعناها

"tolead" أي أنشأت عندما كانت أثينا في حرب مع الفرس عام 509 قبل الميلاد . فقد عرفت الإستراتيجية عدة تعريفات: <sup>4</sup>

-يشير "TOMAS" إلى الإستراتيجية بأنها: الأنشطة والخطة التي تقرها المنظمة على المدى البعيد بما يضمن التقاء أهداف

المنظمة مع رسالتها, والتقاء رسالة المنظمة مع البيئة المحيطة بما بطريقة فعالة وذات كفاءة في نفس الوقت <sup>5</sup> .

- كما يشير Mintezberg إليها على أنها: « خطة منفردة, شاملة و شاملة متكاملة تربط بين الميزات التنافسية التي

تمتلكها المؤسسة وتستخدمها للتعامل مع تحديات البيئة فهي مصممة لبلوغ أهدافها من اجل التنفيذ الصحيح لها <sup>6</sup> .

<sup>1</sup> خليل محمد حسن الشماع، خضير كاضم محمود: "نظرية المنظمة"، ط05، دار المسير للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2014م، ص:290.

<sup>2</sup> عبد السلام أبو قحف، محمد سعيد سلطان، علاء الغرابوي: "نظم الإدارة الحديثة"، دار التعليم الجامعي، الإسكندرية، 2011م، ص:285.

<sup>3</sup> محمود جاسم الصميدعي، رشاد محمد يوسف الساعد: "إدارة التسويق" تحليل وتخطيط الرقابة، ط02 دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان - الأردن 2007م، ص: 321.

<sup>4</sup> سعد علي حمود العنزي، إمام عامر الدهان، نور خليل العبيدي: "الإدارة الإستراتيجية" للموارد البشرية (منظور علمي)، ط01، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان - الأردن 2014م، ص:

44.

<sup>5</sup> عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: "الإدارة الإستراتيجية" لمواجهة: القرن الواحد والعشرين، مجموع نين العربية مصر، ط 01، 1999م، ص: 31 .

<sup>6</sup> نعمة عباس الخفاجي: "الإدارة الإستراتيجية" (المدخل والمفاهيم والعمليات)، ط1 دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2010م، ص: 31 .

الفرع الثاني : مفهوم الرقابة الإستراتيجية ومستوياتها:

أولاً : مفهوم الرقابة الإستراتيجية

تعددت التعاريف التي تناولت مفهوم الرقابة الإستراتيجية فعلى سبيل المثال :

- عرفها البعض : بأنها نظام للتعرف على مدى تنفيذ استراتيجيات المنظمة أي مدى نجاحها في الوصول إلى أهدافها وغاياتها وذلك من خلال مقارنة ما تم تنفيذه فعلا مع ما هو مخطط وتعديل الإستراتيجية على أساس النتائج وبذلك تنحسن قدرة المنظمة على إنجاز أهدافها وغاياتها.<sup>1</sup>
  - الرقابة الإستراتيجية: هو نوع خاص من أنواع الرقابة التنظيمية تركز على الرقابة و تقييم عمليات الإدارة الإستراتيجية للتأكد من أن هذه العمليات تجري وفق الأسس السلمية.<sup>2</sup>
  - الرقابة الإستراتيجية : هي الرقابة التي غرضها الأساسي التأكد من أن المنظمة تحظى بعلاقة جيدة و فعالة مع البيئة و أنها تتحرك باتجاه تحقيق أهدافها الإستراتيجية .<sup>3</sup>
- ثانياً : مستويات الرقابة الإستراتيجية

كما نعلم هناك عدة مستويات في الإدارة التي تتحمل جميعها مسؤولية التخطيط الإستراتيجي , فلا بد أن يوجد فيها أيضا الرقابة الإستراتيجية , أي تتبع الرقابة الإستراتيجية إلى المستوى الذي توجد فيه وبذلك يمكننا تقسيمها إلى :

- الرقابة الإستراتيجية : هي الرقابة التي تهتم بتطبيق الخطط الإستراتيجية التنظيمية وهي توجد في المستويات الإدارية العليا.
- الرقابة التكتيكية: هي الرقابة التي تركز على تخمين تطبيق الخطط التكتيكية على مستويات الأقسام وربط التوجيه بالنتائج الدورية واتخاذ الأعمال التصحيحية عند الحاجة .
- الرقابة التشغيلية : وتوجيه النتائج بشكل يومي و اتخاذ الأعمال التصحيحية في حال وجود حاجة لذلك.

1 بلال خلف السكارنة: "التخطيط الإستراتيجي"، ط01 دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2010م، ص:306.

2 وائل محمد إدريس، طاهر محسن الغالي، "الإدارة الإستراتيجية" ( المفاهيم - العمليات ) ، ط01 ، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2011م ، ص :171.

3 صالح مهدي محسن العامري ، طاهر محسن الغالي : "الإدارة والأعمال" ، ط1 ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان -الأردن ، 2007 ، ص: 242 .

الجدول رقم 1.1 : يوضح مستويات الرقابة الإستراتيجية :

المستوى	نطاق الممارسة	الهدف
إستراتيجي	إستراتيجية عليا	رقابة على الاتجاه الإستراتيجي الكلي للمؤسسة
تكتيكي	على مستوى وحدة العمل	الرقابة على نظام التخطيط الإستراتيجي
تشغيلي	الإستراتيجية التشغيلية	الرقابة على الخطط قصيرة المدى

المصدر : ليلي إبراهيم درويش , سمر ماهر البطوخ : "الرقابة الإستراتيجية و أثرها على أداء منظمات المجتمع المدني" الجامعة الإسلامية غزة , 2012, ص:35 .

ثالثا: أهمية الرقابة الإستراتيجية

تكمن أهمية الرقابة الإستراتيجية ما يلي :

- إن الغرض الأساسي للرقابة الإستراتيجية هو مساعدة الإدارة العليا في إنجاز أهداف المؤسسة الأساسية من خلال مراقبة و تقييم عمليات الإدارة الإستراتيجية.
- الرقابة الإستراتيجية تعطي تغذية عكسية للتأكد من أن كافة المراحل لعمليات الإدارة الإستراتيجية مناسبة , كفئة وفعالة وتعمل كما يفترض لفرض تحقيق النجاح.
- الرقابة الإستراتيجية تؤكد على ضرورة الأخذ بالاعتبار المقاييس المالية وغير المالية عند تصميم نظام الرقابة.
- الرقابة الإستراتيجية تدل على سلامة تنفيذ الإستراتيجية الموضوعية وعلى ضرورة تعديلها أو تغييرها .
- الرقابة الإستراتيجية تعمل على اكتشاف الانحرافات السلبية للأداء والعمل على تصحيحها.
- الرقابة الإستراتيجية تعمل على الوقوف على المشاكل والصعوبات التي تعيق التنفيذ .
- تساهم الرقابة الإستراتيجية في خفض التكاليف من خلال ضبط عمليات الإنتاج ووضع معايير دقيقة للأداء ونسب التلف والمحافظة على النوعيات .
- تساهم الرقابة الإستراتيجية في تقليل تراكم الأخطاء فالأخطاء الكبيرة عادة ما تكون بسيطة وصغيرة فإذا لم تعالج في حينها قد تتراكم و تؤدي إلى خسائر للمنظمة.

المطلب الثاني : أشكال وخطوات الرقابة الإستراتيجية

الفرع الأول: أشكال الرقابة الإستراتيجية:<sup>1</sup>

هناك عدة أشكال حيث تختلف باختلاف المعيار الأساس المستخدم للتصنيف وهذه أهم المعايير المستخدمة :

أولاً : الرقابة حسب زمن ممارستها : وتقسم الرقابة وفق هذا المعيار إلى :

1) الرقابة السابقة : feed for mard control : تسمى بالرقابة الأولية أو المبدئية أو الوقائية تهدف لضمان حسن الأداء و التأكد من الالتزام بنصوص القوانين و التعليمات كما تهدف إلى منع وقوع الخطأ ، تقتصر أحيانا الرقابة المسبقة على مراقبة إعداد الخطط وتجهيزها قبل البدء في التنفيذ لكن حتى مجال التنفيذ يظل مجال الرقابة السابقة واردا .

2) الرقابة الجارية (المزامنة) Concurrent control : هي بمثابة نقاط تفتيش للتأكد من استمرار العملية وهي توصف بالغبلة.

3) الرقابة اللاحقة feed back control : تسمى أيضا بالرقابة البعدية وهي تتم بعد الانتهاء من العملية أو إتمام الخدمة للتأكد من مطابقتها لما هو مخطط وتلجأ إليها الإدارة للتأكد من أن طريقة التنفيذ متفقة مع القوانين والتعليمات و المعايير الموضوعية ، حيث يتم ذلك من خلال الاطلاع السجلات وإعداد التقارير الدورية ومتابعة ما تم إنجازه.

ثانيا : الرقابة حسب طريقة تنفيذها

تقسم الرقابة على هذا الأساس إلى رقابة مباشرة و أخرى غير مباشرة:

أ/ الرقابة المباشرة : وهي تتضمن مقابلات شخصية لتوجيه المعلومات حيث تلعب دورا مهمة في مراجعة النتائج الفعلية أو زيارات يقوم بها الرؤساء للتعرف على المشكلات والتحديات التي تواجه التنفيذ في الوحدات المختلفة ، إلا أن سلبيات هذه الطريقة هو الوقت الذي تحتاجه عملية الرقابة نظرا لقيام المسؤول بها نفسه.

ب/ الرقابة غير المباشرة: يستخدم هذا النوع من الرقابة التقارير , وأشكال أخرى مكتوبة لرقابة العمليات ومثال ذلك التقارير الدورية الشهرية مثل التي ترسل إلى الرؤساء أو الميزانية، تهدف الرقابة غير المباشرة لكشف الأخطاء في سير العمل إلا إنها تزداد فعاليتها إذا قدمت بسرعة ودقة حتى يتمكن المسؤول من اكتشاف الأخطاء في الوقت المناسب .

ثالثا : الرقابة حسب مجال تطبيقها

وتقسيم الرقابة وفق هذا المعيار إلى الرقابة نوعية :

الرقابة الكمية : تهتم بكمية الأداء وهل هو مطابق لما هو مخطط .

أما الرقابة النوعية : فهي تهتم بكيفية الأداء العمل أو الخدمة.

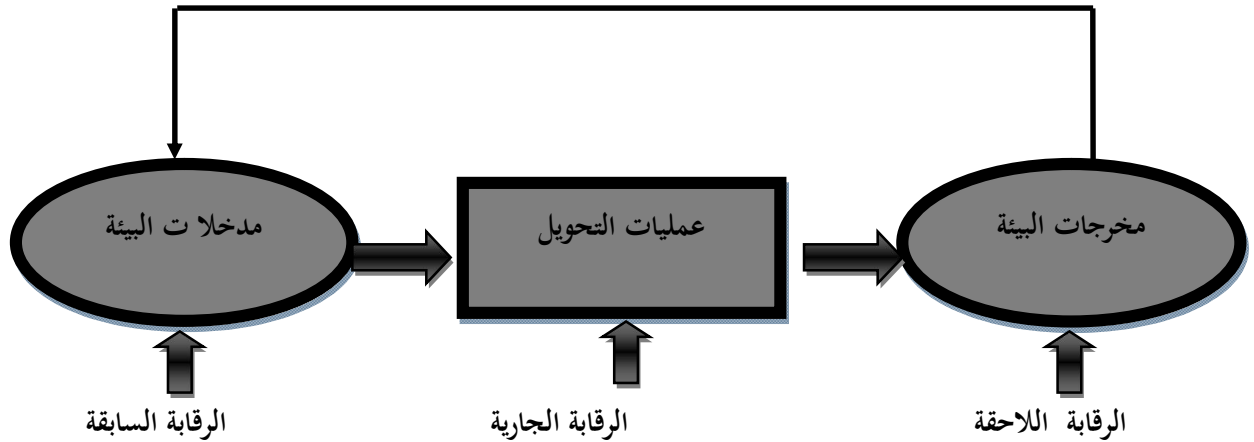
رابعا :معايير أخرى : كما يمكن أن تقسم الرقابة إلى : ( bibliographies strategy monitoring and control

رقابة محاسبية تتعلق برقابة الأداء المالي أي تحقيق الأهداف المالية المخططة من خلال الاستعانة ببعض المقاييس كالعائد على الاستثمار و المقاييس المالية الأخرى.

رقابة إدارية تهتم بتحقيق الأهداف الإستراتيجية ، وهذا يتطلب تقييم مدى التقدم باتجاه رسالة المنظمة (المؤسسة ) وأهدافها، كما يمكن تقسيم الرقابة أيضا إلى رقابة النتائج و رقابة العمل و الرقابة الشخصية كما نلاحظ اختلاف وتنوع الرقابة باختلاف المعيار المستخدم للتقسيم و كل معيار يهتم بجانب معين في المؤسسة ويتبع ذلك لطبيعة المؤسسة ورسالتها التي وجدت من أجلها. كما أن هناك من يقسمها إلى رقابة داخلية و رقابة خارجية .

<sup>1</sup> بلال خلف سكارنه، "المرجع السابق" ، ص: 307-309.

الشكل رقم 1.1 : يوضح أشكال الرقابة الإستراتيجية



المصدر : ليلي إبراهيم درويش , سمير ماهر البطوخ : الرقابة الإستراتيجية و أثرها على أداء منظمات المجتمع المدني ,, دراسة ميدانية على منظمات حقوق الإنسان ,معهد التنمية المجتمعية الجامعة الإسلامية غزة , 2012, ص 48 .

الفرع الثاني: خطوات الرقابة الإستراتيجية

تعددت واختلفت الآراء حول تحديد المراحل والخطوات الرئيسية التي تمر بها الرقابة الإستراتيجية فقد قسمها البعض إلى ثلاث مراحل بينما قسمها آخرون إلى أربعة مراحل أو أكثر.

كما نلاحظ رغم الاختلاف حول عدد خطوات الرقابة الإستراتيجية إلا أن هناك شبه اتفاق حول مضمون هذه الخطوات وتسلسلها المنطقي والذي يبدأ بتحديد المعايير وينتهي باتخاذ الإجراءات التصحيحية وسنقوم فيما يلي بشرح هذه المراحل:

أولاً: تحديد النشاط المراد تقييمه :

تنفيذ رسالة المؤسسة وأهدافها وغاياتها يستدعي القيام بالعديد من الأنشطة المتكاملة والرقابة على تنفيذها، وتحديد النشاط المراد تقييمه ومراقبته يسهل عملية الرقابة وذلك من خلال اختيار نوعية الرقابة هل هي كمية أو نوعية وهل هي رقابة سابقة أم لاحقة.....الخ.

أي لا بد من تحديد أهداف الأداء والتركيز على أكثر العناصر دلالة في كل عملية ويجب قياسها على بشكل ثابت و موضعي، بعد ذلك ننتقل إلى معايير الأداء.

ثانياً : وضع المعيار:

انطلاقاً من رسالة المؤسسة وأهدافها وغاياتها يتم وضع معيار الأداء لاستخدامها في قياس الأداء والمعيار (STANDARD) هي المستوى المحدد من قبل الإدارة كنموذج لتقييم الأداء نخدم كنقاط يمكن أن يقارن بها الأداء الفعلي " وتعتبر معايير الأداء عن تفاصيل الإستراتيجية وعن تحقيقها بالشكل الملائم ولا بد أن يحتوي المعيار على حدود للسماح بحيث تقبل الانحرافات الواقعة ضمن هذه الحدود .وهناك بعض الاعتبارات والضوابط لا بد من مراعاتها عند تصميم معايير الأداء فعلياً تتوقف فعالية ودقة المعلومة، ومن هذه الاعتبارات:(الصدق ، الموثوقية، التميز ، أن يكون عملي).

ثالثاً: قياس الأداء:

بعد تحديد المعايير التي سيتم بها قياس الأهداف تأتي مرحلة قياس الأداء "MEASURE PERFORMAMCE" وجوهر خطوة القياس في عملية الرقابة هي جمع المعلومات التي تمثل الأداء الفعلي للنشاط أو الأفراد. وقياس الأداء الفعلي عموماً لا بد أن يشتمل كلا الجانبين الكمي والنوعي وعملية جمع المعلومات الكمية قد تكون أسهل وأيسر من جمع المعلومات النوعية وقل تكلفتها كقياس عدد الزبائن المستفيدين من خدمة ما ، أما المعلومات النوعية كتلك المتعلقة بالأداء الفكري التي يصعب وضع مقاييس محدد وثابتة لقياسها كأداء مبرمج حاسب أو أداء موظف البيع .. الخ إذ يعتمد قياس الأداء على جمع المعلومات حول الأداء الفعلي للإستراتيجية أي يقوم على التغذية العكسية (FEED BACK) وهي عبارة عن "معلومات منقولة بشكل معاكس للشكل الأصلي لإرسال رسالة أو معلومة" أي نقل المعلومات حول تنفيذ الإستراتيجية من المستوى الإداري الأدنى المسؤول عن التنفيذ إلى المستوى الإداري الأعلى المسؤول عن وضع الإستراتيجية وقد يكون ذلك على شكل تقارير (REPORT) حول المجالات المختلفة للإدارة والمتعلقة بتقييم الإستراتيجية والتي تستخدمها الإدارة العليا لاتخاذ القرارات الإستراتيجية أي تكوين ما يسمى بنظام المعلومات الإدارية.

#### رابعاً : مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير الموضوعية:

في هذه الخطوة نقوم بمقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المرغوب لتحديد فيما إذا كان هناك تطبيقاً بينهما أم هناك اختلاف وهل هذا الاختلاف مقبول أم غير مقبول فمن خلال المقارنة بين الأداء الفعلي والأداء المرغوب نستطيع تحديد الفجوة بينهما ونحاول العمل على إغلاقها بمعرفة التغيرات الداخلية والخارجية للمنظمة .

#### خامساً : اتخاذ الإجراءات التصحيحية:

وهي الخطوة الأخيرة في عملية الرقابة الإستراتيجية وفيها نصل إلى خيارين:

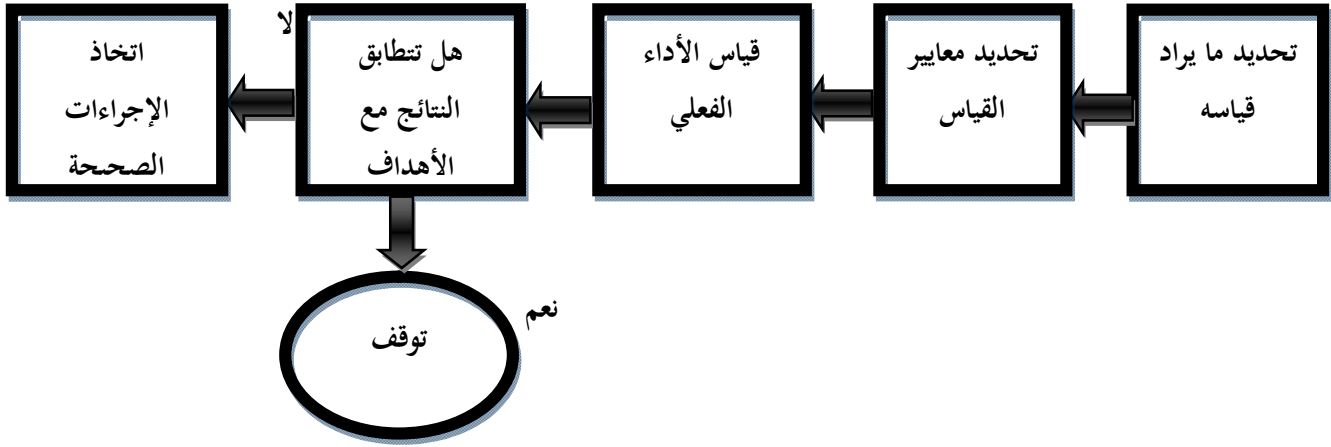
- تطابق الأداء الفعلي مع الأداء المخطط في هذه الحالة نتابع عملية الرقابة

- وجود انحراف عن الأداء المخطط في هذه الحالة لا بد من اتخاذ إجراءات تصحيحية.

إذا في حالة وجود انحراف في الأداء لا بد من اتخاذ الإجراءات التصحيحية (CORRECTIVE ACTION) ويكمن ذلك بالبحث عن الأسباب التي أدت إلى الانحراف من خلال تشخيصه من جوانبه المختلفة (هل تم الانحراف بالصدفة، أو بسبب خطأ في تطبيق العمليات... الخ. للعمل على علاجه وتصحيحه بعد الكشف عن أسبابه الحقيقية، ولتقوم المنظمة بتحديد أهداف واقعية في المستقبل من خلال تعديل الأهداف أو الأسباب. إذا تصحيح الانحرافات في الأداء يتوقف على معرفة السبب الحقيقي للانحراف هل تم بسبب خطأ في العملية أم بسبب خطأ في وضع المعايير... الخ. للسعي لمعالجة السبب وتنفيذ الخطة الإستراتيجية كما يلي:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> محمد عبد الفتاح ياغي : " مبادئ الإدارة العامة " ، ط2 ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان الأردن ، 2010 ، ص: 434 -437.

الشكل رقم 2.1 : خطوات الرقابة الإستراتيجية



المصدر: القطامين أحمد : الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم وحالات تطبيقية) ، ط1 ، مجدلاوي ، للنشر عمان الأردن ، 2003 ، ص 164 .

الفرع الثالث: مجالات الرقابة الإستراتيجية<sup>1</sup>

بما أن الرقابة الإستراتيجية تهدف إلى التأكد من تحقيق المنظمة لرسالتها فلا بد أن تتم رقابة أداء على جميع الأنشطة التي تمارسها المنظمة التي تسعى إلى تحقيق تلك الرسالة، وهي الأنشطة الإنتاجية والمالية والسوقية وأداء الأفراد وجودة العملية ... الخ والتي تختلف بالطبع تبعاً لنوع المنظمة (المؤسسة) وفيما يتعلق بمجالات الرقابة، فإنها تتعلق بجميع الأنشطة التي تمارسها المنظمة ومنها:

1- **الرقابة المالية:** تستند رقابة الأداء المالي "على تقييم الربح والعائد على الاستثمار والربح وما تبقي من الدخل الإجمالي بعد خصم النفقات الكلية.

أما العائد على الاستثمار فهو يقاس من خلال تقسيم الربح بالنسبة للموجودات .  
الوقت المناسب لاستخدامها بشكل فعال لتحقيق الأهداف المطلوبة.

2- **رقابة العملية الداخلية:** وتهدف إلى رقابة العمليات الداخلية التي تحسن نوعية الإنتاج من خلال تقليل الأخطاء في الإنتاج وتقليل حالات الأخطاء في العمل أي تهتم رقابة العمليات الداخلية بتحسين جودة الخدمات التي المقدمة والجودة "LAQUALITY".

3- **رقابة الزبون:** وتهتم بتحسين العلاقات مع الزبون من خلال زيادة العناية وتقليل نسب شكاوي الزبون تقليل فترة الانتظار إضافة إلى تحسين العلاقات الخارجية لتحسين سمعة المنظم مع الأطراف الخارجية التي تعمل معها إضافة إلى سمعة المنظمة في وسط المجتمع.

<sup>1</sup> بلال خلف السكارنه ، مرجع سابق ، ص: 309 - 310 .



ثانيا : شروط الرقابة الإستراتيجية الفعالة:

لكي تكون نظام الرقابة الإستراتيجية فعالا , لابد من توفر بعض الشروط والمتطلبات الأساسية منها :

-من الضروري أن تزود الرقابة متخذي القرارات بالمعلومات المطلوبة وفي الوقت المناسب وفي إطار الرقابة الإستراتيجية فان الإشكالية تبدو كبيرة إذا علمنا أن هذا الوقت المناسب لا يرتبط بفترات زمنية قصيرة ومحدودة بل في كثير من الأحيان تتداخل الأوقات بحيث تجعل من عملية إيصال المعلومة إلى الجهات المعنية مشكلة تحتاج إلى عناية خاصة

- الابتعاد عن التصور التقليدي و المرتبط بكون نظام الرقابة يعطي كما هائلا وكبيرا من المعلومات في حين يحتاج المدراء إلى أن تكون هذه المعلومات مركزة ومفيدة بحيث تتيح للإدارة إعطاء أحكام دقيقة حول المرفق المراد اتخاذه أو الحالة المطلوب تصحيحها .

. يفترض أن تكون مؤشرات الرقابة الإستراتيجية مرتبطة ومنسجمة مع جوانب الأداء متوسط وقصيرة الأمد.

-يجب الاهتمام بمكافأة النجاح في الوصول إلى معدلات الأداء المرغوبة أو تعديلها بدلا من معاقبة الفشل في الوصول إلى هذه المعدلات .

المطلب الثالث : ماهية الأداء

الفرع الأول : مفهوم الأداء

يعد الأداء مفهوما جوهريا وهاما بالنسبة لمنظمات الأعمال , وهو يمثل القاسم المشترك لاهتمامات المسيرين , حيث أن الأداء من بين المصطلحات التي لم يتفق الباحثين في تحديد تعريف موحد له , لذا لابد من عرض مجموعة من التعاريف للوصول إلى المفهوم الذي يفرض الدراسة .

- **التعريف الأول :** « مصطلح الأداء مستمد من الكلمة الإنجليزية ( to perform ) وقد اشتقت هذه الكلمة بدورها من اللغة اللاتينية ( performer ) والذي يعني تنفيذ مهمة أو تأدية عمل<sup>1</sup> .

- **تعريف حسب ( Miller et Bromily ) :** يرى الكاتبان على أن الأداء هو : « انعكاس لكيفية استخدام المنظمة لمواردها المادية و البشرية و استغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها »<sup>2</sup> .

- **تعريف حسب ( Zahar et Pearce ) :** يرى الكاتبان على أن الأداء هو : « النتائج المتحققة نتيجة تفاعل العوامل الداخلية - على اختلاف أنواعها- والتأثيرات الخارجية واستغلالها من قبل المنظمة في تحقيق أهدافها »<sup>3</sup> .

من خلال هذه التعاريف نستنتج بأن:

الأداء هو محصلة الجهد المبذول في إنجاز أهداف المؤسسة بالاستناد إلى الأهداف المخططة مسبقا . حيث يعكس نتيجة و مستوى قدرة المؤسسة على استغلال مواردها وقابليتها في تحقيق أهدافها وفق محاور تتلاءم وطبيعة نشاط المؤسسة .

1. الداوي الشيخ , « تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء » , مجلة الباحث , الجزائر العدد 7 , 2009-2010 , ص : 217.

2- وائل محمد صبحي إدريس , ظاهر محسن منصور العالبي , « أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن » , ط1 , دار وائل للنشر , عمان - الأردن , 2009 , ص : 38 .

3- المرجع نفسه , ص : 39.

### الفرع الثاني: تقييم الأداء

يعتبر تقييم الأداء الهدف الأعظم لعملية التحول الاستراتيجي ، ولأنه ينبثق عن رسالة المؤسسة ، فإنه يوفر البيانات التي يتم جمعها وتحليلها ثم استخدامها في اتخاذ القرارات بصورة سليمة.

يعرف تقييم الأداء على أنه : «المراقبة المستمرة لإنجازات برامج المنظمة و توثيقها ، ولا سيما مراقبة وتوثيق جوانب سير التقدم نحو تحقيق غايات موضوعة مسبقاً<sup>1</sup>».

يعرف تقييم الأداء بأنه : « النظام الذي يتم بموجبه الحصول على معلومات عن الأفراد في جميع المستويات الإدارية باستخدام الأساليب المناسبة لتقدير مدى قدرتهم على تحقيق معايير الأداء، بحيث يكون تقييم الأداء دوري ومنظم، تستخدم بياناته في عملية اتخاذ قرارات تسيير الموارد البشرية<sup>2</sup>»

تقييم الأداء : « هو التأكيد من كفاية استخدام الموارد المتاحة أفضل استخدام ، لتحقيق الأهداف المخططة من خلال دراسة مدى جودة الأداء ، و اتخاذ القرارات التصحيحية لإعادة توجيه مسارات الأنشطة بالمنظمة بما يحقق الأهداف المرجوة منها<sup>3</sup> »

من خلال هذه التعاريف نتوصل :

إلى أنه يمكن النظر إلى تقييم الأداء على أنه قياس الأداء الفعلي و مقارنة النتائج المحققة بالمعايير الموضوعة مسبقاً والمستمدة من الأهداف المتوقعة . حيث أن تقييم الأداء يعطي بيانات ملموسة يمكن الاستناد إليها في اتخاذ قرارات سليمة حول عمليات المؤسسة . كما يشجع التوجيه بشكل بناء نحو حل المشاكل.

### الفرع الثالث : علاقة الرقابة الإستراتيجية بالأداء

تتجسد علاقة الرقابة الإستراتيجية بالأداء في النقاط التالية :

- ✓ أن الرقابة الإستراتيجية نظام للتعرف على مدى تنفيذ إستراتيجية المؤسسة ؛
- ✓ الرقابة الإستراتيجية تعطي التغذية العكسية للتأكد من أن كافة المراحل لعمليات الإدارة الإستراتيجية مناسبة ، كفاءة وفعالية؛
- ✓ للرقابة الإستراتيجية تأثير على الأداء مباشر من خلال اكتشاف الانحرافات السلبية الأداء والعمل على تصحيحها؛
- ✓ زيادة الوعي لدى الموظفين برسالة و رؤية المؤسسة وتحديد الأهداف لكل فرد ؛
- ✓ المساهمة في تقليل تراكم الأخطاء و بذلك يتحسن مستوى الأداء؛
- ✓ تزداد كفاءة وفعالية المؤسسات باستخدام أسلوب الرقابة الإستراتيجية ؛
- ✓ تفرض الرقابة الإستراتيجية استخدام مقاييس حديثة لقياس و تحسين مستوى الأداء كبطاقة الأداء المتوازن؛
- ✓ توجد علاقة بين مستوى الأداء و أسلوب الرقابة الإستراتيجية في قياس الأداء إذ تعتبر الأدوات التقليدية لقياس الأداء غير كافية لقياس مستوى الأداء. يؤثر رضا العاملين على الأداء ، فتزداد كفاءة وفعالية المؤسسات باستخدام أسلوب الرقابة الإستراتيجية.

<sup>1</sup> . وائل محمد صبحي إدريس ، طاهر محسن الغالي : "أساسيات الأداء و بطاقة الأداء المتوازن" ، ط1 ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان -الأردن ، 2009 ، ص: 69 .

<sup>2</sup> عبد الفتاح بوخمم : " تسيير الموارد البشرية مفاهيم وحالات تطبيقية " ، دار الهدى للنشر و التوزيع ، عين مليلة - الجزائر ، 2011 ، ص: 183 .

<sup>3</sup> إيمان بن عزوز : " دور مؤشرات الرفع في تقييم الأداء المالي للمؤسسة" ، ماستر مالية مؤسسة ، جامعة ورقلة ، 2009-2010 ، ص: 14 .

✓ يؤثر أسلوب الرقابة الإستراتيجية على كفاءة وفعالية المؤسسة وذلك من خلال تأثيره على جودة العمليات والوقت الذي تستغرقه عملية الرقابة.

#### المطلب الرابع : بطاقة الأداء المتوازن

بطاقة الأداء المتوازن ظهرت كنتيجة لدراسة أجريت في بداية القرن العشرين بعنوان " قياس الأداء في منشأة المستقبل " بمشاركة 12 شركة من مجالات مختلفة ; الهدف من هذا البحث , إقناع المؤسسات المشاركة بأن طرق قياس الأداء التقليدية المعتمدة على البيانات التاريخية لم تعد تفي بالغرض المطلوب في المؤسسات الأعمال المعاصرة ; ثم تطورت بطاقة الأداء المتوازن عام :1992 على يد " روبرت كابلان " , أستاذ بكلية الأعمال " بجامعة هارفرد " و " ديفيد نورتن " المؤسس ورئيس شركة " Renaissance Solution " العالمية للاستشارات .

من خلال الدراسة لاحظ الباحثان أن المسيرين لا يفضلون أسلوب معين في التقييم على حساب آخر بل يبحثون عن تقديم يوازي بين التقييم المالي و التقييم العملي وهذا يسمح بإيجاد مؤشرات أداء شامل يعطي للمسيرين نظرة سريعة حول النشاط في المؤسسة .

#### الفرع الأول : تعريف بطاقة الأداء المتوازن

عرفت عدة تعاريف منها :

عرفها Kaplan et Norton على أنها : " مجموعة من المقاييس التي تعطي للإدارة العليا صورة سريعة وشاملة عن الأعمال والتي تشمل المقاييس المالية التي تجربها عن نتائج الأنشطة المحددة مسبقا وتكاملها مع المقاييس التشغيلية من رضا العميل ، العمليات الداخلية ، الإبداع وتحسين أنشطة المؤسسة " <sup>1</sup> .

بطاقة الأداء المتوازن هي : " إطار عام يساعد مختلف مستويات المؤسسة على ترجمة أهدافها وخططها الإستراتيجية إلى أهداف عملية قابلة للقياس بدقة مع توجيه أداء السلوك الفردي وذلك من خلال ربط رسالة و رؤية المؤسسة بمهام الموظفين من خلال الأبعاد الأربعة ( عملاء – المالية – العمليات – التعلم و النمو ) " <sup>2</sup>

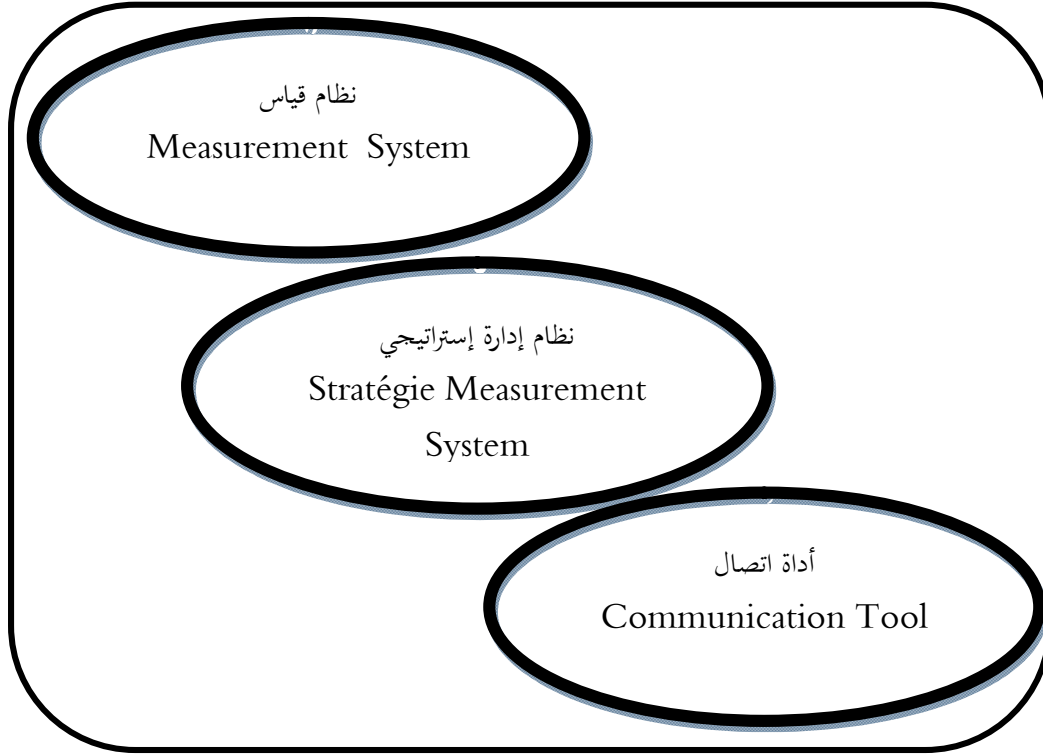
من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن :

بطاقة الأداء المتوازن هي إطار عام يشمل جوانب متعددة بحيث يمكن اعتبارها قياس في إطاره يمكن للمؤسسة اختيار المؤشرات و القياسات الملائمة لحاجياتها وطبيعتها عملها , كذلك تعد نظام إدارة إستراتيجي لكونها تحاول أن تربط بين رؤية المؤسسة ورسالتها و الأهداف الإستراتيجية و انعكاسها من خلال تجسيدها في المنظورات الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن وأخيرا يمكن النظر إليها باعتبارها وسيلة اتصال و تواصل بين مختلف المستويات والجوانب الضرورية من العمل .

<sup>1</sup> عائشة زنون : " بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتعظيم قيمة المؤسسة الاقتصادية " , ماستر مالية مؤسسة , جامعة ورقلة , 2011 -2012 , ص: 38 .

<sup>2</sup> فتحة بن قناوة : "مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية" , ماستر تدقيق ومراقبة التسيير , جامعة ورقلة , 2014 , ص: 5 .

الشكل رقم 3.1 : يوضح بطاقة الأداء المتوازن



المصدر : وائل محمد صبحي إدريس , طاهر محسن منصور الغالي , « أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن » , ط1, دار وائل للنشر , عمان -

الأردن , 2009؛

الفرع الثاني : مكونات بطاقة الأداء المتوازن<sup>1</sup>

تضم بطاقة الأداء المتوازن ثمانية عناصر أساسية تتبلور من خلالها آلية عمل هذه البطاقة و المتمثلة بالآتي :

- الرؤية المستقبلية " **Futur Vision** " : هي تصور للحالة التي ستكون عليها المؤسسة في المستقبل وبالتالي تبين إلى أين تتجه المؤسسة.
- الإستراتيجية " **stratégie** " : والتي تتألف من مجمل الأفعال و الإجراءات المهمة لتحقيق الأهداف أو خطط تحقيق الأهداف التي قامت المؤسسة بتحديدتها .
- المنظور " **Perspective** " : مكون يدفع باتجاه تبني إستراتيجية معينة وفق تحليل المؤشرات مهمة في هذا المنظور أو المكون ومن ثم العمل على تنفيذ هذه الإستراتيجية للوصول إلى المؤشرات الواردة في المنظور .
- الأهداف " **Objectives** " : إن الهدف هو بيان عرض الإستراتيجية وهو يبين كيفية القيام بتنفيذ الإستراتيجية المعتمدة , ويعبر عنها بالمستويات المحددة و القابلة للقياس لتحقيق الإستراتيجية .
- المقاييس " **Measures** " : تعكس قياس أداء التقدم باتجاه الأهداف، ويفترض أن يكون المقياس ذو طابع كمي وتوصل القياسات إلى الأعمال المطلوبة لتحقيق الهدف ويصبح الكشف الممكن وضعه على شكل فعل لكيفية تحقيق الأهداف الإستراتيجية .
- المستهدفات " **Targets** " : والتي تمثل البيانات والتصورات الكمية لمقاييس الأداء في وقت ما في المستقبل .
- المبادرات الإستراتيجية " **Stratégique Initiatives** " : هي برامج عمل توجه الأداء الإستراتيجي وتسهل عملية التنفيذ ولائجاز على المستويات التنظيمية الدنيا.

ـوائل محمد صبحي إدريس , ظاهر محسن الغالي : " أساسيات الأداء و بطاقة التقييم المتوازن " , ط1 , دار وائل للنشر و التوزيع , 2009 , ص:158 - 159 .

الفرع الثالث : محاور بطاقة الأداء المتوازن

يتم في بطاقة الأداء المتوازن ترجمة رؤية المؤسسة و إستراتيجيتها إلى أهداف و مقاييس يتم تبويبها في أربعة أبعاد يقوم كل منها بقياس الأداء من منظور مختلف تتمثل هذه الأبعاد في :

أولا : المحور المالي :

يعد أحد محاور قياس الأداء , وتمثل نتائج هذا الجانب مقاييس موجهة لتحقيق الأهداف و الوقوف على مستوى الأرباح المتحققة لإستراتيجية المؤسسة , ويشير المنظور المالي إلى مسألة فيما إذا كان بالإمكان تنفيذ إستراتيجية المؤسسة الاقتصادية فالأهداف المالية النموذجية يجب أن تتماشى مع الأرباح وقيمة المساهمين<sup>1</sup> .  
من أهم مؤشراتته :

- ✓ تخفيض التكاليف و تحسين الإنتاجية %.
- ✓ معدل دوران الأصول.
- ✓ هامش الربح %.

ثانيا : محور العملاء :

يركز هذا المحور على ( رضا العملاء - اكتساب عملاء جدد - المحافظة على العملاء الحاليين - الحصة السوقية و حصة العملاء) وهو يجيب على إشكالية " لتحقيق رؤيتنا كيف يجب أن نظهر لعملائنا ؟"<sup>2</sup> وتتمثل مؤشراتته في :

- رضا العميل: يمثل نتيجة التقييم الذي يجريه العملاء لتبادل بين ما تم الإنفاق عليه و ما تم الحصول عليه.
- اكتساب عملاء جدد : هو مقياس لقدرة المؤسسة في الحصول على عملاء جدد ويقاس بطريقة متعددة حيث تكون نسبة العملاء الجدد إلى العملاء الحاليين أو نسبة العملاء الجدد إلى إجمالي العملاء .
- المحافظة على العملاء الحاليين : لقد اكتشفت المؤسسات حديثا حقيقة هامة تتمثل في أن خسارة العميل تعني خسارة تيار متدفق له مردوده الإيجابي على نجاح المؤسسة و استمرارها.
- الحصة السوقية و حصة العملاء : هي ذلك الجزء الخاص بالمؤسسة من مجمل المبيعات في تلك السوق وتقاس بعدد العملاء أو القيمة النقدية المتحققة من مبيعات المؤسسة لكل سوق .

<sup>1</sup> رنو أحلام : " تقييم الأداء الإستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن " , دراسة تطبيقية مؤسسة نفضال - مقاطعة الوقد - , ماستر تدقيق و مراقبة التسيير , جامعة ورقلة , كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير , 2015 , ص: 6 .

<sup>2</sup> سالمة بعزيز : " مدى تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسة الجزائرية " , دراسة حالة المؤسسة العمومية للمياه وحدة ورقلة , ماستر تدقيق و مراقبة التسيير , جامعة ورقلة , كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير , 2015 , ص : 6 .

ثالثا : محور العمليات الداخلية :

يعتمد هذا المحور على مختلف العمليات الداخلية التي تحقق كل من رضا العميل عن طريق خلق قيمة للزبائن و الذي يعتبر نقطة حاسمة و حساسة بالنسبة للمؤسسة وبذلك تحقق الأهداف المالية من خلال المحور المالي بواسطة زيادة ثورة المساهمين وملاك المؤسسة .

ويهدف هذا المحور إلى البحث حول كيفية زيادة فعالية العمليات الأساسية التي تحقق الأهداف الإستراتيجية و تسمح بضمنان المرودية وذلك من خلال الإجابة على الأسئلة التالية<sup>1</sup>:

\_\_ ما هي العمليات المحورية ومدى قدرتها على الوفاء بمتطلبات العملاء ؟

\_\_ ما هي العمليات التي يجب أن تتفوق وتميز فيها المؤسسة ؟

رابعا : محور التعلم والنمو :

تتعلم المؤسسات وتتطور من خلال تجربتها و قدرتها في وضع أفكار الموارد البشرية والإدارة فيها موضع تطبيق ، وهكذا يرتبط التعلم بالتغير الإيجابي في السلوكيات الفردية، الجماعية و التنظيمية، حيث أن التعلم و النمو في المؤسسات اليوم من المفترض أن يتم تأطيره في فرق عمل كفئة و تفكير إيجابي واسع و مستمر و فهم شفاف لطبيعة تواجد المؤسسة في بيئتها وهكذا جاءت بطاقة الأداء المتوازن لتطور مجمل الجوانب في محور ضمن محاور بطاقة الأداء المتوازن أطلق عليه مسمى " محور التعلم والنمو " .

من بين أهم مؤشراتته :

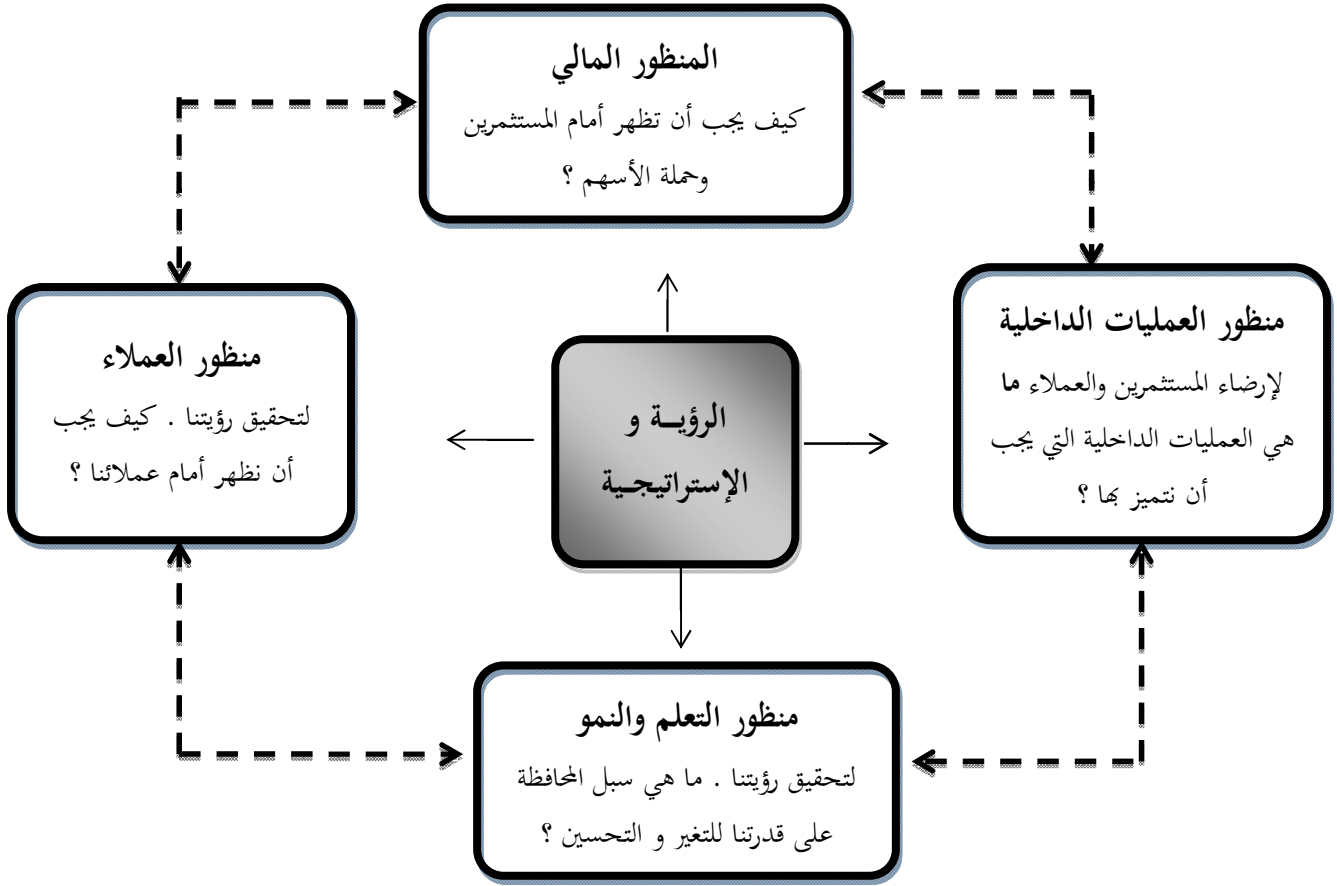
- مؤشر القيادة.
- معدل التوظيف .
- معدل التأطير ..

كذلك يتعلق هذا المحور بالوسائل التي تستعمل لبلوغ الأهداف الإستراتيجية ، ترتبط مركبات هذا المحور بكل أن يسهل التعلم التنظيمي كما يتركز هذا المحور على نشر المعرفة داخل المؤسسة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> يوسف زايدى : "مدى إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية"، ماستر تدقيق ومراقبة التسيير ، جامعة ورقلة ، 2013، ص: 8-9 .

<sup>2</sup> فتيحة قناوة : "مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية " ، ماستر تدقيق ومراقبة التسيير ، جامعة ورقلة ، 2014 ، ص: 8 .

الشكل رقم 4.1 : المحاور الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن



Sonrce : Ropert S. Kaplan et David p. Norton (cités par H. Loning, V. Malleret ...) Extrait modifié



المبحث الثاني : الدراسات السابقة

المطلب الأول : الدراسات العربية

أولا : دراسة : ليلي إبراهيم درويش , سمر ماهر البطروخ , 2012 :

الدراسة بعنوان : "الرقابة الإستراتيجية وأثرها على أداء منظمات المجتمع المدني" ، مقدم كمتطلب لنيل درجة الدبلوم

المهني المتخصص في إدارة منظمات المجتمع المدني، إدارة منظمات المجتمع المدني، معهد التنمية المجتمعية،

الجامعة الإسلامية غزة، خلال الموسم الجامعي 2012، (" دراسة ميدانية على منظمات حقوق إنسان ").

تهدف هذه الدراسة إلى :

- استكشاف طبيعة الرقابة الإستراتيجية في المؤسسات

- استكشاف الأساليب الرئيسية التي تعيق تطبيق نظام الرقابة في المؤسسات

- التعرف على مدى تطبيق الرقابة و مدى الاستفادة من مزاياها في منظمات حقوق الإنسان وأساليب عدم تطبيقها .

اعتمدت الباحثتان في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي للتعرف على الحوافز المادية و المعنوية في المؤسسات الإدارية

وتأثيرها على الأفراد في جميع المستويات الإدارية من خلال دراسة و عرض الأدبيات التي عالجت موضوع البحث وتحليلها

بالإضافة إلى استخدام الأساليب الإحصائية الآتية : الأسلوب الإحصائي الوصفي : حساب التكرارات و النسب المئوية التي تم

الحصول عليها من مفردات العينة.

خلصت الدراسة إلى النتائج التالية :

- يساهم نظام الاتصال في المؤسسة بتأثير كبير على الرقابة الإستراتيجية.

- هناك تواصل مستمر بين العاملين و الرؤساء و يشارك العاملون الرؤساء في اتخاذ القرار .

- تستخدم المؤسسات تقارير الأداء لتوقيع العقوبات.

ثانيا : دراسة حنان نبيه تركمان , 2006 .

الدراسة بعنوان : "استخدام بطاقة التصويب المتوازنة كتنقية جديدة للرقابة الإستراتيجية بالتطبيق على منظمات الأعمال "

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية تخصص إدارة أعمال , جامعة دمشق سوريا ,

خلال الموسم الجامعي 2007/2006 .

ركزت هذه الدراسة على إشكالية مفادها : هل تزداد فعالية المنظمات في الوصول إلى أهدافها باستخدام أسلوب الرقابة

الإستراتيجية ؟ وللإجابة على هذا التساؤل صاغت الباحثة الفرضيات التالية :

- تلتزم المؤسسة محل الدراسة بتطبيق أساليب الرقابة الإستراتيجية .
- تزداد كفاءة و فعالية المنظمات باستخدام أسلوب الرقابة الإستراتيجية .
- هناك علاقة بين مستوى الأداء ونوع التقنية المستخدمة في قياس الأداء اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي مستعملة في ذلك تقنية الاستبيان وذلك بهدف اختبار فرضيات البحث وجمع المعلومات حول بطاقة الأداء المتوازن .

خلصت نتائج هذه الدراسة إلى :

- لا تلتزم المؤسسة محل الدراسة بتطبيق أساليب الرقابة الإستراتيجية , بالنسبة لأدوات قياس الأداء هي أدوات تقليدية ومنها الملاحظة المباشرة وتقارير الأداء والانحراف عما هو مخطط والترتيب و المقارنة.
- كما أن رضا العاملين يؤثر على الأداء فتزداد كفاءة و فعالية المنظمات باستخدام أسلوب الرقابة الإستراتيجية .
- هناك علاقة بين مستوى الأداء ونوع التقنية المستخدمة في قياس الأداء إذا تعتبر الأدوات التقليدية لقياس الأداء غير كافية لقياس مستوى الأداء.

**ثالثا : دراسة عوينات مسعود 2012 :**

الدراسة بعنوان : " أثر بطاقة الأداء المتوازن كتقنية حديثة في تفعيل الرقابة الإستراتيجية " دراسة حالة المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار ENSP مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي , تخصص تدقيق مراقبة التسيير , جامعة ورقلة , الموسم الجامعي 2012/2013 .

يسعى الباحث من خلال هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية :

- إظهار كيفية مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تفعيل الرقابة الإستراتيجية في ENSP .
- معرفة مدى اعتماد المؤسسات الجزائرية لبطاقة الأداء المتوازن.
- مدى الاعتماد ببطاقة الأداء المتوازن كتقنية حديثة في تفعيل الرقابة الإستراتيجية .

اعتمد الباحث في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي للربط بين بطاقة الأداء المتوازن و الرقابة الإستراتيجية كما استخدم الاستبيان و المقابلة الشخصية لاستقصاء كيفية تقييم الإستراتيجية و مدى استخدامها لبطاقة الأداء المتوازن .

وخلصت الدراسة إلى النتائج التالية :

- وجود إستراتيجية واضحة للشركة الوطنية لخدمات الآبار ENSP و المتمثلة في إستراتيجية ( 2013 – 2017 ) .
- وجود مقاييس لقياس الأداء الإستراتيجي .
- أغلب الموظفين لديهم مستوى تعليم عالي وهذا ما يساعدهم على فهم نموذج بطاقة الأداء المتوازن .
- المساعدة على إعداد الخبراء و المسيرين الأكفاء بترقية نظام تبادل المعلومات و الخبرات الاستشارية في ميدان الرقابة الإستراتيجية.

رابعاً : شنن نبيل , 2009 :

الدراسة بعنوان : "استخدام بطاقة الأهداف الموزونة كمدخل لقياس وتحسين الأداء في المؤسسة الاقتصادية " دراسة حالة المؤسسة الجزائرية للأقمشة الصناعية , مذكرة شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية , جامعة ورقلة خلال الموسم الجامعي 2009\_2010.

تهدف هذه الدراسة إلى :

- التعريف بمدخل حديث لقياس وتحسين الأداء هو بطاقة الأهداف الموزونة و إظهار أهمية تطبيقها في المؤسسة .
  - تسليط الضوء على أسس و مقومات بطاقة الأهداف الموزونة .
  - حث المؤسسات الجزائرية على تطبيق نماذج و مداخل حديثة لقياس وتحسين الأداء و تكييفها مع ظروف كل مؤسسة .
- وخلصت الدراسة إلى النتائج التالية :
- مدخل بطاقة الأهداف الموزونة بالإضافة إلى كونها مدخل لقياس الأداء يمكن أن تستخدم كأداة لتحقيق مجموعة من الوظائف الإدارية التي تؤدي إلى تحسين الأداء حيث يمكن أن تستخدم :
  - كأداة لجعل المؤسسة ذات تركيز إستراتيجي .
  - كنظام تعلم وليس نظام رقابة تقليدي .
  - تقوم المؤسسة بتحليل الأداء من خلال المنظورات الأربع لمدخل بطاقة الأهداف الموزونة , وهذا لا يعني أنها تطبق هذا المدخل .
- المطلب الثاني : الدراسات الأجنبية

أولاً : دراسة Norton & Kaplan في 1993 :

الدراسة بعنوان : " Putting the balanced Scorecard to work "

الدراسة كانت عبارة عن مقالة في " Harvard business Review " قدم الباحثان فيها نموذج لمؤسستين طبقا مدخل بطاقة الأداء المتوازن حيث طبقت مؤسسة " Rock water " هذا المدخل استجابة للتغير في الصناعة , أين تم ترجمة أهدافها الإستراتيجية إلى غايات وأنشطة ملموسة , كما تم وضع المقاييس التي يمكن أن تكون أداة لإيصال أهمية بناء العلاقات مع العملاء .

أما المؤسسة الثانية فهي مؤسسة "Apple Computer" التي طبقت هذا المدخل لتعديل " Adjusting " و لتخطيط الأداء طويل الأجل و ليس كوسيلة لقيادة التغيرات التشغيلية , حيث تم تبني المقاييس التي تشجع على التوجه نحو العملاء .

ثانيا : دراسة : Al Shaikh Ali 2007

« Performance evaluation of Palestinian telecommunication corporation by using balanced scorecard approach »

تهدف هذه الدراسة إلى تقييم أداء مؤسستي جوال و الاتصالات الفلسطينية على ضوء أبعاد بطاقة الأداء المتوازن الأربع ومن أهم النتائج التي توصل إليها الباحث :

- هناك علاقة طردية بين درجة فعالية كل بعد و درجة فعالية الأداء المتوازن .
- يتم تقييم المؤسسات من الجانب المالي و جانب العميل و هذا يتوافق و أهداف المؤسسات .
- إن الموظفين ذو المؤهلات العليا يتوقعون من المؤسسات أنشطة تعليمية أفضل .

#### المطلب الثالث : المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

سنقوم بتحديد كل من أوجه الشبه و الاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية :

##### الفرع الأول :أوجه الشبه والاختلاف

تشابهت الدراسات السابقة مع دراستنا في :

- توضيح المفهوم العام للرقابة الإستراتيجية ومدى استفادة المؤسسات من مزاياها.
- كل الدراسات تحث المؤسسات على ضرورة الأخذ بأسلوب الرقابة الإستراتيجية من أجل تحسين و تطوير أداء المؤسسات باستخدام بطاقة الأداء المتوازن.
- كما تختلف دراستنا مع الدراسات السابقة في ميدان الدراسة ، حيث أن هذه الدراسة تهدف إلى تحديد اثر الرقابة الإستراتيجية في تحسين الأداء من خلال بطاقة الأداء المتوازن، كما قدمت دراستنا نموذجا لبطاقة الأداء المتوازن للمؤسسة محل الدراسة يمكن الباحثين والمهنيين الاعتماد عليه.

##### الفرع الثاني : مميزات الدراسة الحالية

كانت مميزات دراستنا على التالي:

- تعتبر دراستنا من أهم الدراسات التي ركزت على موضوع الرقابة الإستراتيجية في تحسين الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن, حيث أن معظم الدراسات ركزت على الموازنات فقط.
- دراستنا أبرزت العلاقة بين مستوى الأداء ونوع التقنية المستخدمة في عملية الرقابة الإستراتيجية.
- دراستنا كانت عبارة عن تطبيق عملي لطرق تحسين الأداء من خلال الرقابة الإستراتيجية و بطاقة الأداء المتوازن.
- تناولت دراستنا مختلف المقاييس المالية وغير المالية في عملية قياس و تقييم الأداء.

## خلاصة الفصل الأول

خلال هذا الفصل حاولنا التطرق إلى ماهية الرقابة الإستراتيجية ، مستوياتها و خطوات إعدادها ، كونها عملية تسهر على ضمان توجه المؤسسة نحو أهدافها الإستراتيجية . كما تطرقنا إلى مفهوم الأداء وكيفية قياسه وطرق تقييمه . وكذلك لمفهوم بطاقة الأداء المتوازن التي تعد إحدى الأدوات الحديثة المساهمة في ضبط و ترشيد الأداء كما أنها تعتبر إطارا عاما يساعد المؤسسات على ترجمة الإستراتيجية إلى أهداف تشغيلية و التي بدورها تغير السلوك والأداء . وختمنا الفصل ببعض الدراسات السابقة التي تناولت موضوعي الرقابة الإستراتيجية و تقييم الأداء معرفة النتائج التي توصل إليها الباحثين .

## الفصل الثاني

أثر الرقابة الإستراتيجية على تحسين الأداء في  
تعاونية الحبوب والنخضر الجافة ورقلة

تمهيد :

بعد أن تطرقنا في الفصل الأول من خلال الجانب النظري إلى المفاهيم المتعلقة بالرقابة الإستراتيجية وبطاقة الأداء المتوازن و الأداء لكونهما من بين أهم الآليات الحديثة التي تساعد في تحسين الأداء في المؤسسة الاقتصادية ، سوف نقوم بإسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي وذلك عن طريق الدراسة الميدانية التي قمنا بها على مستوى تعاونية الحبوب والخضر الجافة CCLS و رقلة .فهذه المؤسسة تعتبر من بين أهم المؤسسات الاقتصادية الرائدة في مجال الحبوب والخضر الجافة في المنطقة . و لدراسة أعمق وأكثر تفصيلا تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين :

المبحث الأول : الطريقة والأدوات المستخدمة

المبحث الثاني : عرض وتحليل نتائج الدراسة

## المبحث الأول : الطريقة والأدوات المستخدمة

سوف نقوم في هذا المبحث بالتعرف على الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية وكذا الاستبيان ومن ثم الخروج بالنتائج ومناقشتها .

### المطلب الأول : طريقة جمع المعلومات

سيتم في هذا المطلب عرض لكل من منهج الدراسة , مجتمع الدراسة وعرض لمخاور بطاقة الأداء المتوازن لتعاونية الحبوب والخضر الجافة CCLS ورقلة.

### الفرع الأول : المنهج

تستدعي طبيعة موضوع الدراسة استخدام مناهج متعددة تفي بأغراض الموضوع الذي يدخل ضمن الدراسات الاقتصادية، ولهذا قمنا باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، الذي نحاول من خلاله وصف الظاهرة موضوع الدراسة ( أثر الرقابة الإستراتيجية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية ).

و تحليل بياناتها و بيان العلاقة بين مكوناتها ، وهو أحد أشكال التحليل و التفسير المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة محددة وتصويرها كميًا عن طريق جمع بيانات ومعلومات مقننة عن الظاهرة أو المشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسات الدقيقة . كما تم الاستعانة بمنهج دراسة الحالة الذي سنتعرض من خلاله للدراسة الميدانية للرقابة الإستراتيجية .

### الفرع الثاني : مجتمع وعينة الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في تعاونية الحبوب والخضر الجافة CCLS بولاية ورقلة و هي تعمل تحت وصاية الديوان الجزائري المهني للحبوب , حيث يتمثل نشاط التعاونية في تخزين وتسويق الحبوب والخضر الجافة ، إذ تعد الممول الوحيد للناحية العسكرية الرابعة والسادسة في مجال الحبوب والخضر الجافة.

### تقديم تعاونية الحبوب والخضر الجافة CCLS ورقلة ؛

تعاونية الحبوب و الخضر الجافة CCLS هي مؤسسة اقتصادية عمومية أنشأت بموجب اعتماد رقم : 189 / DCT/ Sdel الصادر عن ولاية ورقلة بتاريخ 14 / 02 / 1980 . وتعتبر تعاونية الحبوب والخضر الجافة شركة مدنية تابعة لمجموعة من المنتجين المتواجدين في منطقة نشاطها وهي تعمل تحت وصاية الديوان الجزائري المهني للحبوب وفق الأمر الرئاسي رقم 23 / 72 المؤرخ في : 07 / 06 / 1972 و الأمر رقم 106 / 72 .

يتمثل نشاط تعاونية الحبوب والخضر الجافة CCLS في تخزين و تسويق الحبوب والخضر الجافة و يعتبر هذا النشاط هو النشاط الرئيسي للتعاونية , كما تقوم التعاونية أيضا بتسويق البذور و الأسمدة وبعض عوامل الإنتاج الفلاحي إلى المنتجين في مجال زراعة الحبوب عن طريق الرش المحوري , وتقوم التعاونية في موسم الحرت و الحصاد بتأجير الآلات الفلاحية (جرارات، آلات الحصاد،... الخ) إلى الفلاحين .تعتبر تعاونية الحبوب والخضر الجافة CCLS الممول الوحيد للناحية العسكرية الرابعة و السادسة في مجال الخضر الجافة , بالإضافة إلى تجار التجزئة في نفس المجال . كما تقوم بتمويل المطاحن الموجودة بمنطقة ورقلة منها (مطحنة قنوعة ,مطحنة مومن , مطحنة زرقون....الخ) وذلك في مجال القمح والشعير .

### أهم مصالح تعاونية الحبوب والخضر الجافة CCLS ورقلة :

تتكون التعاونية من نيابة مديرية المالية و المحاسبة و نيابة مديرية دعم الإنتاج وكل نيابة مديرية لها فروع نوجزها فيما يلي :



نيابة مديرية المالية و المحاسبة :

تقوم بالإشراف على كل العمليات التي يترتب عليها التزامات مالية وتعتبر أهم فرع في إدارة التعاونية , هذه المديرية تتفرع إلى :

### 1.1. مصلحة المالية والمحاسبة :

هذه المصلحة تقوم بمتابعة كل العمليات المتعلقة بخروج ودخول النقد من التعاونية , فهي تشرف على إعداد الشيكات و تسليمها إلى أصحابها , وكذلك تحصيل المقبوضات و إيداعها في البنك , كما تشرف على العمليات المحاسبية بدأ من تجميع الوثائق إلى إعداد الميزانية .

### 2.1. مصلحة المحاسبة المادية :

هذه المصلحة تعتبر ذات أهمية بالغة من خلال متابعتها لكل ما يتعلق بحركة المخزون, فهي تسهر على متابعة حركة السلع حيث تقوم بتسجيل الكميات التي تدخل المخازن في حينها , وكذا الكميات التي تخرج, كما تقوم هذه المصلحة بإعداد الكشوفات المتعلقة بتعويضات النقل وبعض التعويضات الأخرى كتعويض التخزين .

### 3.1. مصلحة التجارة :

تسهر هذه المصلحة على متابعة طلبات العملاء ، تسويق السلع إلى أصحابها و إعداد الفواتير، فهذه المصلحة لها علاقة مباشرة بمصلحة المخازن .

## 2 – نيابة مديرية دعم الإنتاج :

إن هدف المديرية هدف تقني , فهي تسهر على توفير البذور والأسمدة للمزارعين وفق احتياجاتهم، كما تقوم هذه المديرية بالمتابعة التقنية و تقويم عوامل الإنتاج إلى المزارعين من مواسم الحرث و البذر حتى موسم الحصاد فعند الحصاد تستقبل هذه المديرية منتج الفلاحين ليتم تخزينه في التعاونية وذلك تمهيدا لتسويقه .وهذه المديرية تتكون من مصطلحين :

### 1.2 مصلحة البذور :

تقوم هذه المصلحة بإنتاج البذور وفق احتياجات المزارعين إذا توفرت الإمكانيات لذلك،أو شراءها من التعاونيات الأخرى في حالة عدم قدرة التعاونية على الإنتاج بنفسها .

### 2.2.مصلحة العتاد الفلاحي :

تقوم هذه المصلحة بتوفير المعدات الفلاحية ( جرارات ، حصادات .... الخ)والسهر على صيانتها،كما أن هذه المعدات تؤجرها التعاونية إلى الفلاحين بأسعار معقولة جدا .أما المصالح التالية فهي تابعة مباشرة لمدير التعاونية :

**1 مصلحة المستخدمين :** هي مصلحة مستقلة عن مصلحة المالية، لها علاقة مباشرة بمدير التعاونية،وتسهر هذه المصلحة على تسيير الموارد البشرية , فيما يتعلق بالتوظيف، الترقية و التكوين . كما تقوم بمتابعة حركة العمال اليومية (دخول،خروج، غيابات .....الخ)وهذه المصلحة مسؤولة كذلك على إعداد الأجور في نهاية كل شهر .

**2 مصلحة الأمن والوقاية :** فهذه المصلحة تسهر على أمن التعاونية ، من الحراسة والوقاية أي كل ما يتعلق بحماية ممتلكات التعاونية من السرقة .

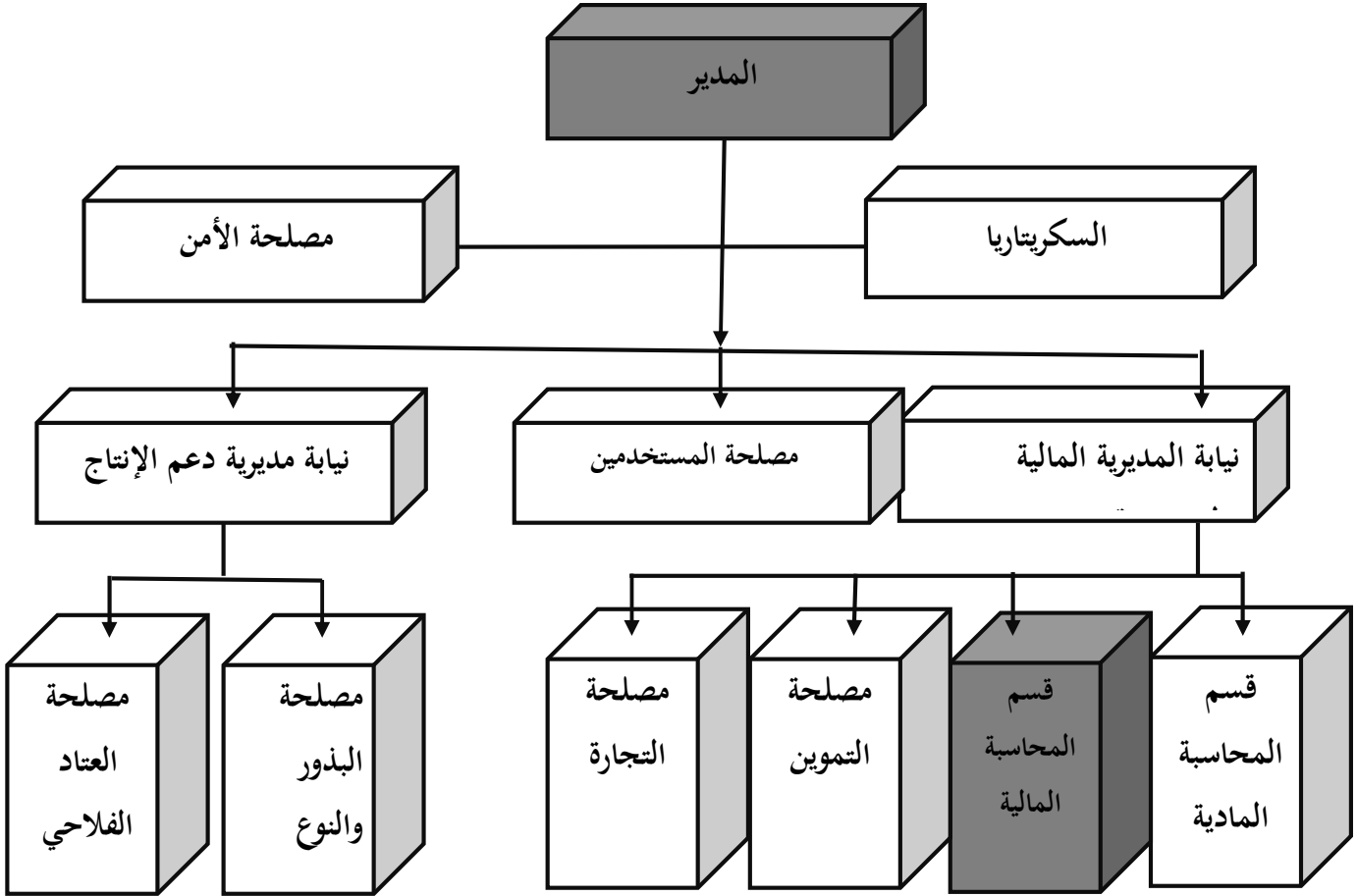
**3 مصلحة النقل :** يتوفر لدى تعاونية الحبوب والخضر الجافة 12 شاحنة ذات حمولة 20 طن في حالة جيدة ، وهي مخصصة لنقل الحبوب و الخضر الجافة فقط عبر كامل التراب الوطني ، أما في حالة عجز الحاضرة على القيام بالخدمة تلجأ التعاونية إلى

مؤسسات النقل الخاصة بأسعار محددة مسبقا من طرف الدولة، أما إذا كانت الكميات كبيرة جدا فتستعمل التعاونية النقل بالسكك الحديدية حيث أنشأت الدولة شركة خاصة لنقل الحبوب تسمى STG .

#### 4 مصلحة النوعية :

هي أهم مصلحة في تعاونية الحبوب والخضر الجافة حيث تقوم برعاية المنتج من خلال الناحية الصحية ، فهي توفر الأدوية و تسهر على نظافة المخازن حتى لا تتسرب الحشرات الضارة إلى المنتج . وتقوم هذه المصلحة بإعداد تقارير دورية عن حالة منتج الفلاحين من حيث مطابقته للمعايير المتعلقة بالمواصفات التقنية .

الشكل رقم 1.2: الهيكل التنظيمي لتعاونية الحبوب والخضر الجافة CCLS



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على وثائق المؤسسة؛

الفرع الثالث: محاور بطاقة الأداء المتوازن لتعاونية الحبوب والخضر الجافة CCLS؛

تمثلت رؤية المؤسسة في أن : تحقق المؤسسة ربح بأقل تكلفة .

ويمكن تجسيد رسالة المؤسسة في النقاط التالية :

- الاستقرار و الاستمرارية بالحفاظ على الزبائن ؛
- توسيع نطاق التخزين ببناء مخازن ؛
- الحفاظ على جودة المنتجات ؛
- أما بالنسبة للأهداف الإستراتيجية المؤسسة فيمكن توضيحها في مايلي :
- زيادة المخازن وعدد الفلاحين المتعاملين مع التعاونية ؛
- المساعدة في تخفيض تكلفة منتج الحبوب ؛
- العمل على تحسين جودة المنتجات المقدمة للزبائن؛

سنقوم باقتراح نموذج لمحاور بطاقة الأداء المتوازن من خلال اعتمادنا على وثائق المؤسسة محل الدراسة .

الجدول رقم 1.2 : محاور بطاقة الأداء المتوازن لتعاونية الحبوب والخضر الجافة CCLS ورقلة

المحور	الأهداف	المؤشرات	المبادرات
المالي	تخفيض سعر تكلفة المنتج تحقيق أعلى عائد للتعاونية التقليل من التكاليف	معدل دوران الأصول مؤشر تخفيض التكاليف وتحسين الإنتاجية	غلق المنافذ أمام المضاربين تخفيض التكاليف
العملاء	إرضاء العملاء كسب عملاء جدد المحافظة على العملاء الحاليين	مؤشر الحصة السوقية نسبة زيادة العملاء	العمل على إرضاء العملاء تلبية الطلبات بالحجم المطلوب وفي الوقت المحدد
العمليات	توسيع نطاق التخزين تقديم المساعدة لتسهيل عمليات الإنتاج	الطاقة الإنتاجية معدل المبيعات اليومي	صيانة العتاد الحفاظ على جودة المنتج
التعلم والنمو	تكوين العمال وضع نظام محفز للعمال	معدل التوظيف معدل التأطير	ترقية الكفاءات تشجيع وتحفيز العمال

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على وثائق المؤسسة؛

المطلب الثاني: مؤشرات بطاقة الأداء المتوازن لتعاونية الحبوب والنخضر الجافة ورقلة

في ضوء ما تطرقنا إليه في الجانب النظري لأهم مؤشرات قياس الأداء المالية وغير المالية حسب كل محور من محاور بطاقة الأداء المتوازن و تجسيدها في الميدان كالتالي :

أولا : تقييم المحور المالي

سنركز في هذا المحور على أهم مؤشرات الأداء المالي الموجودة في المؤسسة محل الدراسة وهي :

أولاً: معدل دوران الأصول: يقيس مدى قدرة المؤسسة على استغلال كافة الأصول المتاحة في تحقيق وزيادة المبيعات، و يشير إلى أن المؤسسة تستخدم موجوداتها بكفاءة عالية و يحسب بالعلاقة التالية :

$$\text{معدل دوران الأصول} = \frac{\text{صافي المبيعات}}{\text{إجمالي الأصول}}$$

و يتم تحديد تطور هذا المؤشر وفق المعلومات المقدمة لنا من طرف التعاونية في الجدول التالي :

الجدول رقم 2.2: يمثل تطور معدل دوران الأصول (الوحدة : دج ) :

السنة	2012	2013	2014	2015
المبيعات	114422970.84	131148084.01	114181886,79	124830832,47
إجمالي الأصول	1523646898.13	1520682402.78	1512915375,81	1626988777
المعدل %	%7.5	% 8.62	%7,5	%76,72

المصدر : ميزانيات , جدول حسابات النتائج بالمؤسسة ( 2012 – 2013 – 2014 – 2015) مصلحة المالية والمحاسبة , الملحق رقم ( 1 ) , (2).

التعليق :

نلاحظ أن معدل دوران الأصول في تطور ملحوظ , حيث أنه في سنة 2012 سجل بمعدل 7.5 % وفي سنة 2013 ارتفع ليصل إلى 8.62 % وهذا راجع للأسباب التالية :

- تحسن جودة المنتجات .
- زيادة الطلب على منتجات المؤسسة .

ثانيا : مؤشر تخفيض التكاليف وتحسين الإنتاجية : يتم تحديد هذا المؤشر من خلال نسبة الربح الصافي المحقق من طرف المؤسسة من سنة لأخرى , و يحسب بالعلاقة التالية :

$$\text{الربح الصافي} = (\text{الربح للسنة } n+1 - \text{الربح للسنة } n) / \text{الربح للسنة } n \times 100$$

الجدول رقم 3.2 : يبين تطور أرباح المؤسسة (الوحدة : دج )

السنة	2012	2013	2014	2015
الأرباح	25183603.64	18004310.36	49817054,45	25308768,96
التغير	% -28.5	%177	%- 0,49	%39,90

المصدر : ميزانيات المؤسسة ( 2012 - 2013 - 2014 - 2015) مصلح المالية والمحاسبة . الملحق رقم ( 1).  
المقدر لسنة 2016 : 35406542,30 ؛

التعليق :

نلاحظ أن نسبة الأرباح في سنة 2012 سجلت بنسبة 28.5 - % كأدنى قيمة ، أما في سنة 2013 فقد سجلت ارتفاعا كبيرا حيث قدرت نسبة الارتفاع ب 177 % ، وفي سنة 2014 شهدت انخفاضاً قدر ب 0,49- % وفي 2015 ارتفعت النسبة إلى 39,90 % وترجع أسباب هذا التطور إلى الأسباب التالية :

- الشروط التي وضعتها الناحية العسكرية الرابعة في سنة 2012 .
- تحسن إنتاجية الفلاحين .

ثانيا : تقييم محور العملاء

سنركز في هذا المحور على أهم المؤشرات التي يحتوي عليها محور العملاء و متوفرة في تعاونية الحبوب والخضر الجافة وهي كما يلي :

أولاً : مؤشر الحصة السوقية : وهو ما يعبر عن زيادة في حجم المبيعات و بالتالي زيادة في حصة السوق من سنة لأخرى ، و يمكن التعبير عنه من خلال معدل النمو السنوي للمبيعات ، يحدد هذا المؤشر بالعلاقة التالية :

$$\text{معدل النمو السنوي للمبيعات} = (\text{مبيعات السنة } n+1 - \text{مبيعات السنة } n) / \text{مبيعات السنة } n \times 100$$

الجدول رقم 4.2 : يبين تطور حجم المبيعات ( الوحدة : دج )

السنة	2012	2013	2014	2015
مبيعات	114422970.84	131148084.01	114181886,79	124830832,47
معدل النمو	%14.61	%-12.94	% 9,32	%22,03

المصدر: ميزانيات , جدول حسابات النتائج بالمؤسسة ( 2012 - 2013 - 2014 - 2015) مصلحة المالية والمحاسبة .  
الملحق رقم ( 1 ), (2).

المقدر لسنة 2016: 152341761 ؛

التعليق :

نلاحظ أن معدل النمو السنوي للمبيعات قدر سنة 2012 ، %14.61، أما سنة 2013 فقد سجل انخفاض قدر  
بنسبة 12.94 - %، وفي سنة 2014 سجل ارتفاعا قدر ب %9,32 وفي سنة 2015 ارتفعت النسبة إلى %22,03

و هذه راجع للأسباب التالية :

- ارتفاع التكاليف في سنة 2013؛

- كفاءة العتاد الفلاحي في السنوات الموالية لسنة 2013 ؛

ثانيا : نسبة زيادة العملاء : يقيس هذا المؤشر نسبة زيادة العملاء من سنة لأخرى.

الجدول رقم 5.2 : يبين نسبة زيادة عملاء المؤسسة

السنة	2012	2013	2014	2015
نسبة زيادة العملاء	%30	%40	40%	%60

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مقابلة مع رئيس مصلحة المالية والمحاسبة.

التعليق :

من الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة زيادة العملاء بقيت ثابتة ولم تتغير، حيث قدرت النسبة في سنة 2012 ب %30  
و سجلت سنة 2013 و 2014 نفس النسبة %40. أما 2015 فقد قدرت النسبة ب %60 وهذا راجع للأسباب التالية :

- قلة التعامل مع التجار العاديين لعدم معرفتهم بالتعاونية ؛

-مشكل التسويق؛

ثالثا : تقييم محور العمليات

من بين المؤشرات التي تعتمد عليها التعاونية لهذا المحور ما يلي :

أولا : مؤشر الطاقة الإنتاجية : يقيس هذا المؤشر حجم الإنتاج ، والطاقة الإنتاجية للتعاونية تتمثل في حجم الحبوب والخضر  
الجافة التي تشتريها من الفلاحين .

الجدول رقم 6.2 : يبين تطور حجم الطاقة الإنتاجية (الوحدة : ق )

السنة	2012	2013	2014	2015
القمح	80877.10	801620.90	873349,40	870764,20
الشعير	23274.30	70749.10	80061,30	81663
الخضر الجافة		8691.50	9233	9620
المعدل	%-15.40	%61.79	%9,25	%1,84

المصدر : من إعداد الطلبة بالاعتماد على مقابلة مع رئيس مصلحة المالية والمحاسبة.

التعليق :

قدر منتج القمح في سنة 2012 ب 80877.10 قنطار، لينخفض إلى 801620.90 قنطار سنة 2013، أما بالنسبة لمنتج الشعير فقد قدر سنة 2012 ب 23274.30 قنطار وفي سنة 2013 ارتفع بكميات قليلة حيث قدر ب 70749.10 قنطار، و بالنسبة للخضر الجافة في سنة 2012 لم تتوفر لدينا المعلومات الكافية أما في سنة 2013 قدرت ب 9875.30 قنطار، أي سنة 2012 كان معدل الطاقة الإنتاجية لمجمل المنتجات سالبا و في سنة 2013 ارتفع المعدل ليصل إلى 61.79 وفي سنة 2014 انخفض إلى 9,25

وتعود أسباب هذه الزيادة إلى :- الشروط التي وضعتها الناحية العسكرية الرابعة في سنة 2012 .

\_ ارتفاع إنتاجية العتاد الفلاحي ( جرارات، حصادات،.....الخ)؛

\_ تحسن إنتاج الفلاحين؛

ثانيا: معدل المبيعات اليومي : يحسب هذا المؤشر عدد الوحدات المباعة في السنة و يحدد بالعلاقة التالية :

$$\text{معدل المبيعات اليومي} = \frac{\text{عدد الوحدات المباعة}}{\text{عدد أيام السنة}}$$

الجدول رقم (7.2): يبين تطور معدل المبيعات اليومي للمؤسسة ( الوحدة : دج ).

السنة	2012	2013	2014	2015
عدد الوحدات المباعة	32178800	63503000.85	48237575,57	4365870,88
عدد أيام السنة	365	365	365	365
المعدل	%881	%1739	%132157	%11961

المصدر : جدول حسابات النتائج بالمؤسسة ( 2012\_ 2013- 2014- 2015 ). الملحق

رقم 2 ؛

التعليق :

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن معدل المبيعات اليومي يزداد بشكل جيد، حيث قدر معدل المبيعات اليومي في سنة 2012 أما في سنة فقد قدرت ب1739 وفي 2014 قدرت النسبة ب132157 وفي سنة 2015 قدرت النسبة ب881%، وهذا راجع للأسباب التالية :

— كون التعاونية الممول الوحيد للناحية العسكرية الرابعة ؛

— زيادة حجم الطلبات؛.

رابعا: تقييم محور التعلم والنمو

من بين أهم المؤشرات التي تقيم محور التعلم والنمو وموجودة في تعاونية الحبوب والخضر الجافة بورقلة مايلي :

أولا : معدل التوظيف : يقيس هذا المؤشر نسبة التوظيف بالمؤسسة من سنة لأخرى ، و تحدد هذه النسبة بالعلاقة التالية :

$$\text{معدل التوظيف} = (\text{عدد موظفين السنة } n+1 - \text{عدد موظفين السنة } n) / \text{عدد موظفين السنة } n \times 100$$

الجدول رقم(8.2): يبين تطور معدل التوظيف؛

السنة	2012	2013	2014	2015
إجمالي العمال	63	65	65	68
معدل التوظيف	3.17%	4.61%	4.61%	7.35%

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مقابلة مع رئيس مصلحة الموارد البشرية .

التعليق :

من الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة التوظيف ضئيلة ، حيث قدرت النسبة ب3.17%، أما في سنة 2013 و2014 قدرت ب4.61% في سنة 2012 وفي سنة 2015 قدرت النسبة ب7,35. حيث تعبر الزيادة في التوظيف على نمو المؤسسة و تطورها .

ثانيا : معدل التأطير

يقيس هذا المؤشر نسبة التأطير الموجودة في المؤسسة إذ يعتبر مؤشرا هاما في تقييم العمال، و يحدد بالعلاقة التالية :

$$\text{معدل التأطير} = \text{عدد العمال (الإطارات , تقنيين... الخ)} / \text{إجمالي العمال}$$

و يمكن تحديد نسبة التأطير في تعاونية الحبوب الجافة والخضر الجافة من خلال الجدول التالي :



الجدول رقم (9.2): يبين نسبة التآطير في المؤسسة؛

السنة	2012	2013	2014	2015
عدد الإطارات	18	20	20	22
إجمالي العمال	63	65	65	68
معدل التآطير	%28.57	%30.76	%30,76	%32,35

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مقابلة مع رئيس مصلحة الموارد البشرية .

التعليق :

2012 نلاحظ أن نسبة التآطير في سنة %28.57، أما في سنة 2013 و2014 فقد شهدت ارتفاعا طفيفا حيث

قدرت نسبة التآطير ب %30.76 أما في سنة 2015 فقد قدرت النسبة ب 32,35 . و يعود ذلك إلى :

\_\_ الدورات التكوينية التي تقوم بها التعاونية ؛

\_\_ الترقية؛

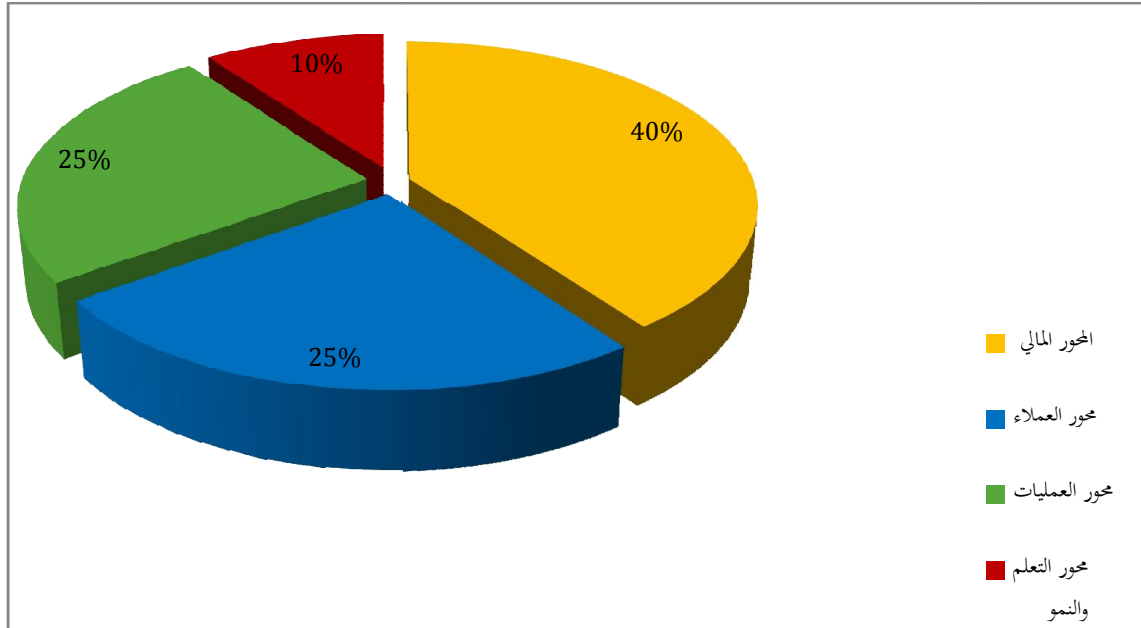
النتيجة = (الوزن × المنجز فعلا) / الهدف

الجدول رقم (10.2) : بطاقة الأداء المتوازن المقترحة لتعاونية الحبوب والخضر الجافة (ورقلة) ؛

%النتيجة النهائية				%النتيجة المنجزة فعلا				الهد	الوزن	المؤشرات	المحور
2015	2014	2013	2012	2015	2014	2013	2012	ف	%		
30,68	3	3.45	3	76,72	7,5	8.62	7.5	50	20	معدل دوران	المالي
13,3	0,16-	59	-9.5	39,90	0,49-	177	-28.5	60	20	الأصول تخفيض التكاليف و تحسين الإنتاجية	
<b>43,98</b>	<b>2,84</b>	<b>62.4</b>	<b>-6.5</b>						<b>40</b>	<b>أداء المحور الأول</b>	<b>01</b>
8,26	3,50.	-	5.48	22,03	9,32	-	14.6	40	15	الحصة السوقية	العملاء
7,5	5	4,95	5	60	40	12.9	40	80	10	نسبة زيادة العملاء	
<b>15,76</b>	<b>8,50</b>	<b>0.05</b>	<b>10.48</b>						<b>25</b>	<b>أداء المحور الثاني</b>	<b>02</b>
0,30	1,54	10.3	-2.57	1,84	9,25	61.7	15.40	60	10	الطاقة	العمليات
3588,	39645	0	264.3	11961	13215	9	881	50	15	الإنتاجية معدل المبيعات اليومي	الداخلية
<b>3588,</b>	<b>39646</b>	<b>62.4</b>	<b>261.7</b>						<b>25</b>	<b>أداء المحور الثالث</b>	<b>03</b>
<b>6</b>	<b>,54</b>	<b>7</b>	<b>3</b>								
1,83	1,15	1.15	0.79	7,35	4,61	4.61	3.17	20	05	معدل التوظيف	التعلم
7,69	7,69	7.69	7.14	32,35	30,76	30.7	28.57	20	05	معدل التأطير	والنمو
<b>9,52</b>	<b>8,84</b>	<b>8.84</b>	<b>7.93</b>						<b>10</b>	<b>أداء المحور الرابع</b>	<b>04</b>
										<b>الأداء الكلي</b>	

المصدر : من إعداد الطالبة

الشكل رقم (2.2) : أداء محاور بطاقة الأداء المتوازن لتعاونية الحبوب والخضر الجافة ورقلة



المصدر : من إعداد الطالبة .

#### التعليق :

من الشكل أعلاه نلاحظ أن تعاونية الحبوب والخضر الجافة تعتمد بشكل كبير على المحور المالي، حيث قدرت نسبة أداءه بـ 40%، ليأتي في المرتبة الثانية محور العملاء و محور العمليات بنسب متساوية حيث قدرت نسبة أداءهما بـ 25%، وهذا راجع لطبيعة نشاط المؤسسة إذ أنه يعتمد بشكل كبير على الزبون و جودة المنتجات، بينما أداء محور التعلم والنمو سجل أدنى قيمة له قدرت بـ 10% راجع إلى أن المؤسسة لا تولي اهتماما كبيرا لهذا الجانب .

## المبحث الثاني : نتائج الدراسة ومناقشتها

### المطلب الأول : عرض النتائج

ومن خلال الدراسة الميدانية لمخاور بطاقة الأداء المتوازن في تعاونية الحبوب والخضر الجافة ، توصلنا إلى النتائج التالية :

#### 1 /نتائج المحور المالي

من خلال النتائج المتحصل عليها خلال السنتين (2012 – 2013 ) كان مستوى الأداء في تطور من خلال معدل دوران الأصول ، أما بالنسبة لمؤشر التكاليف وتحسين الإنتاجية فقد كان منخفضا في سنة 2012، أما في سنة 2013 فقد شهد تطورا ملحوظا و هذا راجع للأسباب التالية :

\_\_ الشروط التي وضعتها الناحية العسكرية الرابعة في سنة 2012 فيما يخص الحبوب والخضر الجافة .  
\_\_ جودة المنتجات .

#### 2/نتائج محور العملاء

من خلال نتائج هذا المحور نجد أن مستوى الأداء كان متذبذب ، حيث أنه في سنة 2012 كان الأداء جيدا، لكن في سنة 2013 شهد انخفاضا واضحا وهذا راجع : لارتفاع التكاليف ، تعطل العتاد الفلاحي . أما بالنسبة لمؤشر زيادة العملاء فالنسبة بقيت ثابتة من سنة 2012 إلى سنة 2013 و يعود هذا الثبات لقلة تعامل التعاونية مع التجار العاديين .

#### 3/نتائج محور العمليات

من خلال النتائج المتحصل عليها نجد أن مستوى أداء محور العمليات في زيادة حيث أن الطاقة الإنتاجية للتعاونية تزداد من سنة لأخرى سواء في منتج الحبوب أو الخضر الجافة أو الشعير ، و ترجع هذه الزيادة إلى :

\_\_ إنتاجية العتاد الفلاحي؛  
\_\_ تحسن إنتاج الفلاحين ؛

#### 4/نتائج محور التعلم والنمو

من خلال نتائج هذا المحور نجد أن مستوى الأداء في تطور ضعيف من خلال معدل التوظيف أما بالنسبة لمعدل التأطير فقد شهد تطورا بفضل الدورات التكوينية التي قامت بها التعاونية لسنة 2013 .

المطلب الثاني: مناقشة النتائج

- نتائج المقابلة مع نائب مدير المالية والمحاسبة

من خلال المقابلة التي أجريناها مع نائب مدير المالية والمحاسبة و التي تضمنت مجموعة من الأسئلة تتضمن طريقة و كيفية تطبيق المؤسسة لأسلوب الرقابة الإستراتيجية، حيث أن المؤسسة تطبق الرقابة الإستراتيجية من خلال السياسات التالية :

1/سياسة المنتوج : تعد من أهم السياسات التي تركز عليها تعاونية الحبوب والخضر الجافة، حيث تعمل التعاونية. على تلبية طلبيات العملاء حسب الطلب وفي الوقت المحدد .

- الحفاظ على جودة المنتج .

- العمل على زيادة أنواع الحبوب والخضر الجافة .

2/سياسة التسعير : تعتبر هذه السياسة سياسة تحفيزية ، حددت من طرف الدولة تعمل على تقديم تسهيلات للفلاحين المنتجين وهذا من خلال تخفيض سعر المنتج مما يسمح للفلاحين بالإنتاج و الاستثمار كما تقوم التعاونية ببراء العتاد الفلاحي للفلاحين بأسعار منخفضة جدا .

3/سياسة الترويج :الهدف من هذه السياسة هو كسب عملاء جدد ، لكن تعاونية الحبوب والخضر الجافة بورقلة لا تقوم بالترويج

لمنتجاتها فهي تقتصر على التعامل مع الناحيتين العسكرية الرابعة والسادسة و هذا في مجال الحبوب و الخضر الجافة، أما بالنسبة للقمح فهي تتعامل مع المطاحن الستة لولاية ورقلة و بالنسبة للبذور و الشعير فهي تتعامل مع ثلاث فلاحين فقط من ولاية ورقلة

4/سياسة التوزيع : تقوم التعاونية بتوزيع الخضر الجافة على الناحية العسكرية الرابعة والسادسة و الحبوب للمطاحن الستة المتعاملة

معها بالإضافة إلى توزيع البذور و الشعير للفلاحين حاملي بطاقة فلاح و بدورهم هؤلاء الفلاحين يوزعون البذور والشعير للفلاحين غير الحاملين للبطاقة .

-تعتبر الرقابة الإستراتيجية نظام متميز و سهل لمتابعة الأداء؛

- تعمل الرقابة الإستراتيجية على ربط القرارات بالخط الإستراتيجية؛

- تساهم في توضيح المسؤوليات لدى العاملين ؛

## خلاصة الفصل الثاني

تطرقنا في هذا الفصل إلى معرفة مدى تأثير الرقابة الإستراتيجية في تحسين أداء المؤسسة، اعتمدنا على منهج دراسة الحالة حيث طبق على مستوى تعاونية الحبوب والخضر الجافة، إذ تعتمد التعاونية على مؤشرات قياس مالية وأخرى غير مالية. إلا أنها غير كافية لتقييم أداء هذه المؤسسة نظرا لطبيعة نشاطها الذي يركز أساسا على رضا الزبون وجودة العمليات و هذا ما تهدف إليه الرقابة الإستراتيجية .

ومن أجل ذلك قمنا باقتراح نموذج لبطاقة الأداء المتوازن خاص بالمؤسسة وذلك بدراسة كل مؤشر من محاورها الأربعة ( المالي ، العملاء ، العمليات الداخلية ، التعلم و النمو ) ومحاولة إسقاط هذه المؤشرات على المؤشرات الموجودة في المؤسسة .



الخاتمة



تعمل الرقابة الإستراتيجية على تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية من خلال اكتشاف الانحرافات السلبية للأداء والعمل على تصحيحها ؛

### 1\_ نتائج اختبار الفرضيات

**1 / الفرضية الأولى :** نعني بالرقابة الإستراتيجية أنها نظام للتعرف على مدى تنفيذ إستراتيجيات المؤسسة وذلك من

خلال وضع مستويات للأداء المستهدف ثم مقارنته بالأداء الفعلي , حيث كانت النتائج كالتالي :

\_\_ تعد الرقابة الإستراتيجية نوع خاص من أنواع الرقابة تهدف إلى تقييم عمليات الإدارة الإستراتيجية من خلال اكتشاف الانحرافات السلبية للأداء والعمل على تصحيحها .

\_\_ الرقابة الإستراتيجية تتم من خلال مقارنة ما تم تنفيذه فعلا مع ما هو مخطط وتعديل الإستراتيجية على أساس النتائج و بذلك تتحسن قدرة المؤسسة على إنجاز أهدافها وغاياتها .

وهذا ما يثبت صحة الفرضية .

**2 / الفرضية الثانية :** يعرف الأداء بأنه محصلة الجهد المبذول في إنجاز أهداف المؤسسة بالاستناد إلى الأهداف

المخططة مسبقا , حيث كانت النتائج كالتالي :

\_\_ الأداء هو النتائج المتحققة جراء تفاعل العوامل الداخلية والتأثيرات الخارجية و استغلالها من قبل المؤسسة في تحقيق أهدافها.

\_\_ الأداء يعكس نتائج و مستوى قدرة المؤسسة على استغلال مواردها و قابليتها في تحقيق أهدافها وفق محاور تتلاءم وطبيعة نشاط المؤسسة .

وهذا ما يثبت صحة الفرضية .

**3/ الفرضية الثالثة :** إن للرقابة الإستراتيجية تأثير مباشر وواضح في تحسين أداء تعاونية الحبوب والخضر الجافة، حيث

كانت النتائج كالتالي :

\_\_ وجود إستراتيجية واضحة لتعاونية الحبوب والخضر الجافة وهذا دليل على إمكانية تطبيق الرقابة الإستراتيجية .

\_\_ وجود مقاييس مالية وأخرى غير مالية لقياس الأداء و باعتبار أن نشاط المؤسسة يعتمد بالدرجة الأولى على الجانب المالي و جانب العملاء و جانب العمليات، حيث أن هذه الجوانب بالإضافة لجانب التعلم والنمو تشكل نموذج بطاقة الأداء المتوازن هذه الأخيرة التي تعد تقنية حديثة في تفعيل الرقابة الإستراتيجية ، إلا أن تعاونية الحبوب والخضر الجافة لا تأخذ بهذه التقنية نظرا لعدم توفرها على كفاءات قادرة على استخدام هذه التقنية. وهذا ما يثبت صحة الفرضية جزئيا .

## 2 - التوصيات

من خلال الدراسة النظرية والدراسة التطبيقية لإشكالية مدى تأثير الرقابة الإستراتيجية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية ، ومحاولة منا من خلال هذا البحث في مساعدة المؤسسة الاقتصادية على تبني أسلوب الرقابة الإستراتيجية نوجز مجموعة من التوصيات تتمثل فيما يلي :

- قيام المؤسسة بدورات تكوينية لصالح العمال بغرض التعريف بأسلوب الرقابة الإستراتيجية لأنه حسب الدراسة الميدانية التي قمنا بها على مستوى المؤسسة وجدنا أن موضوع الرقابة الإستراتيجية موجود لكن العمال لا يدركون معناه كأداة تسيير إستراتيجية
- بما أن للمؤسسة أهداف إستراتيجية فيجب على الإدارة العليا تبني بطاقة الأداء المتوازن كتقنية لتنفيذ الرقابة الإستراتيجية و من ثم تحسين أداء المؤسسة .
- بما أن طبيعة نشاط المؤسسة تعتمد بالدرجة الأولى على علاقة المؤسسة مع العملاء ، فمن الأحسن استخدام مؤشرات لقياس مدى رضا العميل ، درجة الاحتفاظ بالعميل .... الخ .
- جودة العمليات تتطلب مؤشرات لقياسها منها : سرعة الاستجابة للطلبات .... لذا وجب على المؤسسة وضع مؤشرات لتقييم الجودة .
- العمل على وضع معايير لقياس الأداء بما يتلاءم و بيئة العمل الداخلية والخارجية .

## 3- آفاق الدراسة

- اقتراح نموذج لبطاقة الأداء المتوازن لمؤسسة اقتصادية يتضمن مؤشرات أخرى غير التي تطرقنا إليها في هذا البحث .
- دور الرقابة الإستراتيجية في تحسين جودة العمليات .
- إمكانية تطبيق نظام الرقابة الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة .

الخاتمة

# المراجع

أولا: باللغة العربية

الكتب

- 1 - بلال خلف السكارنه: " التخطيط الإستراتيجي " ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع،عمان- الأردن، 2010.
  - 2 - خليل محمد حسن الشماع ، خضير كاظم حمود : " نظرية المنظمة " ط5 ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان - الأردن ، 2014.
  - 3 - سعد علي حمود العنزي ، إيمان عامر الدهان، نور خليل العبيدي : "الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية (منظور عالمي ( ط1 ، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان -الأردن ، 2014 .
  - 4 -عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: " الإدارة الإستراتيجية لمواجهة القرن الواحد والعشرين " ط1, مجموعة النيل العربية , مصر , 1999 .
  - 5 - عبد السلام أبو قحف، محمد سعيد سلطان ، علاء الغرابوي : "نظم الإدارة الحديثة" دار التعليم الجامعي، الاسكندرية ، 2011 ،
  - 6 - عبد الفتاح بوخمحم : "تسيير الموارد البشرية ( مفاهيم أساسية وحالات تطبيقية)"، دار الهدى للنشر والتوزيع، عين مليلة- الجزائر ، 2011 .
  - 7 - محمود جاسم الصميدعي،رشاد محمد يوسف الساعد: " إدارة التسويق (التحليل -التخطيط - الرقابة ) " ط2 ، دار المناهج للنشر والتوزيع ، عمان- الأردن، 2007
  - 8 - محمد عبد الفتاح ياغي : "مبادئ الإدارة العامة " ط2 ، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2010 .
  - 9 - وائل محمدصبحي إدريس ، طاهر محسن منصور الغالي : " أساسيات الأداء و بطاقة التقييم المتوازن " ط1، دار وائل للنشر والتوزيع . عمان - الأردن ، 2009 .
  - 10 - وائل محمد إدريس ، طاهر محسن الغالي : " الإدارة الإستراتيجية (المفاهيم -العمليات) ط1، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان - الأردن ، 2011 .
- المذكرات :

- 11 - أحلام رنو : "تقييم الأداء الإستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن " دراسة تطبيقية لمؤسسة نفضال، ماستر تدقيق و مراقبة التسيير ، جامعة ورقلة، 2015 .
- 12 - إيمان بن عزوز: " دور مؤشرات الرفع في تقييم الأداء المالي للمؤسسة " ، ماستر مالية مؤسسة ، جامعة ورقلة، 2009 - 2010 .
- 13 - سائلة باعزير : " مدى تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسة الجزائرية " دراسة حالة الجزائرية للمياه ورقلة ، ماستر تدقيق ومراقبة التسيير ، جامعة ورقلة ، 2015 .

14 – فتيحة قناوة : " مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية " ، ماستر تدقيق ومراقبة التسيير ، جامعة ورقلة ، 2014 .

15 – عائشة زيوان : " بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتعزيز قيمة المؤسسة الاقتصادية " ، ماستر مالية مؤسسة ، جامعة ورقلة ، 2011-2012 .

16 – ليلي إبراهيم درويش ، سمر ماهر البطوخ : " الرقابة الإستراتيجية و أثرها على أداء منظمات المجتمع المدني " ، إدارة منظمات المجتمع المدني ، الجامعة الإسلامية غزة ، 2012 .

17 – يوسف زايدي : " مدى إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية " ، ماستر تدقيق ومراقبة التسيير ، جامعة ورقلة ، 2014 .

المجالات :

18 – الشيخ الداوي : " تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء " مجلة الباحث ، الجزائر، العدد 7 ، 2009 – 2010 .  
ثانيا : باللغة الأجنبية

19 – Nacer –eddine Sadi : « Contrôle de gestion stratégique ,outil de pilotage et de maitrise de la performance » .

الملاحق

## الملحق رقم (1): ميزانيات المؤسسة

IMPRIME DESTINE AU CONTRIBUABLE

N.I.F

0 9 7 5 3 0 0 1 9 0 8 0 8 1 4

0 0 0 0 0

Désignation de l'entreprise : CCLS OUARGLA

Activité : PRESTATION DE SERVICES

Adresse : OUARGLA

Exercice Clos Le : 31/12/2013

## BILAN ( PASSIF )

PASSIF	N	N - 1
<b>CAPITAUX PROPRES :</b>		
Capital émis	0.00	0.00
Capital non appelé	0.00	0.00
Primes et réserves - Réserves consolidées ( 1 )	0.00	0.00
Ecart de réévaluation	0.00	0.00
Ecart d'équivalence ( 1 )	0.00	0.00
Résultat net - Résultat net part du groupe ( 1 )	-18 004 310.36	25 183 603.64
Autres capitaux propres - Report à nouveau	-229 982 656.28	-255 166 259.92
<b>Part de la société consolidante ( 1 )</b>		
<b>Part des minoritaires ( 1 )</b>		
<b>T O T A L I</b>	<b>-247 986 966.64</b>	<b>-229 982 656.28</b>
<b>PASSIFS NON-COURANTS :</b>		
Emprunts et dettes financières	7 714 434.78	7 714 434.78
Impôts ( différés et provisionnés )	0.00	0.00
Autres dettes non courantes	0.00	0.00
Provisions et produits constatés d'avance	6 769 079.36	6 769 079.36
<b>T O T A L II</b>	<b>14 483 514.14</b>	<b>14 483 514.14</b>
<b>PASSIFS COURANTS :</b>		
Fournisseurs et comptes rattachés	1 730 616 505.71	1 714 469 648.38
Impôts	9 299.15	0.00
Autres dettes	23 560 050.39	24 676 391.89
Trésorerie Passif	0.00	0.00
<b>T O T A L III</b>	<b>1 754 185 855.28</b>	<b>1 739 146 040.27</b>
<b>T O T A L PASSIF ( I + II + III )</b>	<b>1 520 682 402.78</b>	<b>1 523 646 898.13</b>

( 1 ) à utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés



IMPRIME DESTINE AU CONTRIBUABLE

N.I.F

0 9 7 5 3 0 0 1 9 0 8 0 8 1 4

0 0 0 0 0

Désignation de l'entreprise : CCLS OUARGLA

Activité : PRESTATION DE SERVICES

Adresse : OUARGLA

Exercice Clos Le : 31/12/2013

**BILAN (ACTIF)**

Série G, n° 2 (2010)

ACTIF	N			N - 1
	Montants Bruts	Amortissements, provisions et pertes de valeurs	Net	Net
<b>ACTIFS NON COURANTS</b>				
Ecart d'acquisition - goodwill positif ou négatif	0.00	0.00	0.00	0.00
Immobilisations incorporelles	180 000.00	0.00	180 000.00	180 000.00
<b>Immobilisations corporelles</b>				
Terrains	14 767 729.14	0.00	14 767 729.14	14 767 729.14
Batiments	15 655 317.49	14 205 465.56	1 449 851.93	1 930 763.86
Autres immobilisations corporelles	64 863 255.95	36 759 054.47	28 104 201.48	35 427 011.59
Immobilisation en concession	0.00	0.00	0.00	0.00
<b>Immobilisations en cours</b>	0.00	0.00	0.00	0.00
<b>Immobilisations financières</b>				
Titres mis en équivalence	0.00	0.00	0.00	0.00
Autres participations et créances rattachées	15 944 454.86	0.00	15 944 454.86	100 000.00
Autres titres immobilisés	0.00	0.00	0.00	0.00
Prets et autres actifs financiers non courants	56 900.00	0.00	56 900.00	56 900.00
Impôts différés actif	0.00	0.00	0.00	0.00
<b>TOTAL ACTIF NON COURANT</b>	<b>111 467 657.44</b>	<b>50 964 520.03</b>	<b>60 503 137.41</b>	<b>52 462 404.59</b>
<b>ACTIFS COURANTS</b>				
Stocks et encours	41 935 398.51	0.00	41 935 398.51	27 791 415.39
<b>Créances et emplois assimilés</b>				
Clients	775 135 304.19	100 461 197.27	674 674 106.92	670 641 288.13
Autres débiteurs	709 859 126.57	0.00	709 859 126.57	742 458 678.98
Impôts et assimilés	20 067 269.30	0.00	20 067 269.30	19 220 938.32
Autres créances et emplois assimilés	0.00	0.00	0.00	0.00
<b>Disponibilités et assimilés</b>				
Placements et autres actifs financiers courants	0.00	0.00	0.00	0.00
Trésorerie	13 643 364.07	0.00	13 643 364.07	11 072 172.72
<b>TOTAL ACTIF COURANT</b>	<b>1 560 640 462.64</b>	<b>100 461 197.27</b>	<b>1 460 179 265.37</b>	<b>1 471 184 493.54</b>
<b>TOTAL GENERAL ACTIF</b>	<b>1 672 108 120.08</b>	<b>151 425 717.30</b>	<b>1 520 682 402.78</b>	<b>1 523 646 898.13</b>

IMPRIME DESTINE AU CONTRIBUABLE

N.I.F

0 9 7 5 3 0 0 1 9 0 8 0 8 1 4

0 0 0 0 0

Désignation de l'entreprise : CCLS OUARGLA

Activité : PRESTATION DE SERVICES

Adresse : OUARGLA

Exercice Clos Le : 31/12/2014

**BILAN ( ACTIF )**

Série G, n° 2 ( 2010 )

ACTIF	N			N - 1
	Montants Bruts	Amortissements, provisions et pertes de valeurs	Net	Net
<b>ACTIFS NON COURANTS</b>				
Ecart d'acquisition - goodwill positif ou négatif	0.00	0.00	0.00	0.00
Immobilisations incorporelles	180 000.00	0.00	180 000.00	180 000.00
<b>Immobilisations corporelles</b>				
Terrains	14 767 729.14	0.00	14 767 729.14	14 767 729.14
Batiments	15 655 317.49	14 686 377.49	968 940.00	1 449 851.93
Autres immobilisations corporelles	64 925 255.95	45 301 001.46	19 624 254.49	28 104 201.48
Immobilisation en concession	0.00	0.00	0.00	0.00
<b>Immobilisations en cours</b>	0.00	0.00	0.00	0.00
<b>Immobilisations financières</b>				
Titres mis en équivalence	0.00	0.00	0.00	0.00
Autres participations et créances rattachées	15 944 454.86	0.00	15 944 454.86	15 944 454.86
Autres titres immobilisés	0.00	0.00	0.00	0.00
Prêts et autres actifs financiers non courants	56 900.00	0.00	56 900.00	56 900.00
Impôts différés actif	0.00	0.00	0.00	0.00
<b>TOTAL ACTIF NON COURANT</b>	<b>111 529 657.44</b>	<b>59 987 378.95</b>	<b>51 542 278.49</b>	<b>60 503 137.41</b>
<b>ACTIFS COURANTS</b>				
Stocks et encours	36 401 935.52	0.00	36 401 935.52	41 935 398.51
<b>Créances et emplois assimilés</b>				
Clients	774 924 229.46	100 461 197.27	674 463 032.19	674 674 106.92
Autres débiteurs	709 649 350.98	0.00	709 649 350.98	709 859 126.57
Impôts et assimilés	21 532 388.87	0.00	21 532 388.87	20 067 269.30
Autres créances et emplois assimilés	0.00	0.00	0.00	0.00
<b>Disponibilités et assimilés</b>				
Placements et autres actifs financiers courants	0.00	0.00	0.00	0.00
Trésorerie	19 326 389.76	0.00	19 326 389.76	13 643 364.07
<b>TOTAL ACTIF COURANT</b>	<b>1 561 834 294.59</b>	<b>100 461 197.27</b>	<b>1 461 373 097.32</b>	<b>1 460 179 265.37</b>
<b>TOTAL GENERAL ACTIF</b>	<b>1 673 363 952.03</b>	<b>160 448 576.22</b>	<b>1 512 915 375.81</b>	<b>1 520 682 402.78</b>



IMPRIME DESTINE AU CONTRIBUABLE

N.I.F

0 9 7 5 3 0 0 1 9 0 8 0 8 1 4

0 0 0 0 0

Désignation de l'entreprise : CCLS OUARGLA

Activité : PRESTATION DE SERVICES

Adresse : OUARGLA

Exercice Clos Le : 31/12/2014

**BILAN ( PASSIF )**

PASSIF	N	N - 1
<b>CAPITAUX PROPRES :</b>		
Capital émis	0.00	0.00
Capital non appelé	0.00	0.00
Primes et réserves - Réserves consolidées ( 1 )	0.00	0.00
Ecart de réévaluation	0.00	0.00
Ecart d'équivalence ( 1 )	0.00	0.00
Résultat net - Résultat net part du groupe ( 1 )	-49 817 054.45	-18 004 310.36
Autres capitaux propres - Report à nouveau	-247 986 966.64	-229 982 656.28
<b>Part de la société consolidante ( 1 )</b>		
<b>Part des minoritaires ( 1 )</b>		
<b>TOTAL I</b>	<b>-297 804 021.09</b>	<b>-247 986 966.64</b>
<b>PASSIFS NON-COURANTS :</b>		
Emprunts et dettes financières	7 714 434.78	7 714 434.78
Impôts ( différés et provisionnés )	0.00	0.00
Autres dettes non courantes	0.00	0.00
Provisions et produits constatés d'avance	6 769 079.36	6 769 079.36
<b>TOTAL II</b>	<b>14 483 514.14</b>	<b>14 483 514.14</b>
<b>PASSIFS COURANTS :</b>		
Fournisseurs et comptes rattachés	1 768 967 122.88	1 730 616 505.74
Impôts	332 736.47	9 299.15
Autres dettes	26 936 023.41	23 560 050.39
Trésorerie Passif	0.00	0.00
<b>TOTAL III</b>	<b>1 796 235 882.76</b>	<b>1 754 185 855.28</b>
<b>TOTAL PASSIF ( I + II + III )</b>	<b>1 512 915 375.81</b>	<b>1 520 682 402.78</b>

( 1 ) à utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés

## الملحق رقم (02) جدول حسابات النتائج للمؤسسة

IMPRIME DESTINE AU CONTRIBUTABLE N.I.F 0 9 7 5 3 0 0 1 9 0 8 0 8 1 4 0 0 0 0 0

Désignation de l'entreprise : CCLS OUARGLA  
 Activité : PRESTATION DE SERVICES  
 Adresse : OUARGLA

Exercice du : 01/01/2013 au 31/12/2013

## COMPTE DE RESULTAT

Rubriques	N		N - 1	
	DEBIT ( en Dinars )	CREDIT ( en Dinars )	DEBIT ( en Dinars )	CREDIT ( en Dinars )
Ventes de marchandises	0.00	63 503 000.85	0.00	32 178 800.00
Production vendue	Produits fabriqués	0.00	0.00	0.00
	Préstations de services	0.00	67 645 083.16	0.00
	Vente de travaux	0.00	0.00	0.00
Produits annexes	0.00	0.00	0.00	0.00
Rabais, remises, ristournes accordées	0.00	0.00	0.00	0.00
<b>Chiffre d'affaires net des Rabais, remises, ristournes</b>	<b>0.00</b>	<b>131 148 084.01</b>	<b>0.00</b>	<b>114 422 970.84</b>
Production stockée ou déstockée	0.00	0.00	0.00	0.00
Production immobilisée	0.00	0.00	0.00	0.00
Subventions d'exploitation	0.00	0.00	0.00	34 692 713.42
<b>I - Production de l'exercice</b>	<b>0.00</b>	<b>131 148 084.01</b>	<b>0.00</b>	<b>149 115 684.26</b>
Achats de marchandises vendues	55 637 186.20	0.00	30 743 025.71	0.00
Matières premières	1 917 636.37	0.00	1 638 053.44	0.00
Autres approvisionnements	0.00	0.00	0.00	0.00
Variations des stocks	0.00	0.00	0.00	0.00
Achats d'études et de prestations de services	0.00	0.00	0.00	0.00
Autres consommations	855 807.28	0.00	801 174.20	0.00
Rabais, remises, ristournes obtenus sur achats	0.00	0.00	0.00	0.00
Services Exterieurs	Sous-traitance générale	319 980.00	0.00	159 990.00
	Locations	100 000.00	0.00	34 672 734.30
	Entretien, réparations et maintenance	2 041 343.51	0.00	1 416 164.18
	Primes d'assurances	0.00	0.00	445 956.43
	Personnel extérieur à l'entreprise	0.00	0.00	0.00
	Rémunérations d'intermédiaires et honoraires	753 410.00	0.00	517 305.00
	Publicité	0.00	0.00	0.00
Déplacements, missions et réceptions	1 996 575.97	0.00	2 327 569.17	
Autres Services	694 064.05	0.00	602 321.54	
Rabais, remises, ristournes obtenus sur services extérieurs	0.00	0.00	0.00	
<b>II - Consommations de l'exercice</b>	<b>64 316 003.38</b>	<b>0.00</b>	<b>73 324 293.97</b>	<b>0.00</b>
<b>III - Valeur ajoutée d'exploitation ( I - II )</b>	<b>0.00</b>	<b>66 832 080.63</b>	<b>0.00</b>	<b>75 791 390.29</b>
Charges de personnel	60 223 725.40	0.00	61 517 084.29	0.00
Impôts et taxes et versement assimilés	11 232.48	0.00	17 212.89	0.00
<b>IV - Exédent brut d'exploitation</b>	<b>0.00</b>	<b>6 597 122.75</b>	<b>0.00</b>	<b>14 257 093.11</b>



IMPRIME DESTINE AU CONTRIBUABLE

N.I.F

0 9 7 5 3 0 0 1 9 0 8 0 8 1 4

0 0 0 0 0

Désignation de l'entreprise : CCLS OUARGLA

Activité : PRESTATION DE SERVICES

Adresse : OUARGLA

Autres produits opérationnels	0.00	0.00	0.00	0.00
Autres charges opérationnels	15 642 472.74	0.00	8 318 150.00	0.00
Dotations aux amortissements	9 094 537.34	0.00	7 825 167.72	0.00
Provision	0.00	0.00	0.00	0.00
Pertes de valeur	0.00	0.00	0.00	0.00
Reprise sur pertes de valeur et provisions	0.00	0.00	0.00	0.00
<b>V - Résultat opérationnel</b>	<b>18 139 887.33</b>	<b>0.00</b>	<b>1 886 224.61</b>	<b>0.00</b>
Produits financiers	0.00	0.00	0.00	0.00
Charges financiers	0.00	0.00	0.00	0.00
<b>VI - Résultat financier</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>
<b>VII - Résultat ordinaire ( V + VI )</b>	<b>18 139 887.33</b>	<b>0.00</b>	<b>1 886 224.61</b>	<b>0.00</b>
Eléments extraordinaires ( produits ) ( * )	0.00	135 576.97	0.00	27 069 828.25
Eléments extraordinaires ( charges ) ( * )	0.00	0.00	0.00	0.00
<b>VIII - Résultat extraordinaire</b>	<b>0.00</b>	<b>135 576.97</b>	<b>0.00</b>	<b>27 069 828.25</b>
Impôts exigibles sur résultats	0.00	0.00	0.00	0.00
Impôts différés ( variations ) sur résultats	0.00	0.00	0.00	0.00
<b>IX - RESULTAT NET DE L'EXERCICE</b>	<b>18 004 310.36</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>25 183 603.64</b>

( \* ) A détailler sur état annexe à joindre.

IMPRIME DESTINE AU CONTRIBUABLE

N.I.F

0 9 7 5 3 0 0 1 9 0 8 0 8 1 4

0 0 0 0 0

Désignation de l'entreprise : CCLS OUARGLA

Activité : PRESTATION DE SERVICES

Adresse : OUARGLA

Exercice du :

01/01/2014

au

31/12/2014

**COMPTE DE RESULTAT**

Rubriques	N		N - 1	
	DEBIT ( en Dinars )	CREDIT ( en Dinars )	DEBIT ( en Dinars )	CREDIT ( en Dinars )
Ventes de marchandises	0.00	48 237 575.57	0.00	63 503 000.85
Production vendue	Produits fabriqués	0.00	0.00	0.00
	Préstations de services	0.00	65 944 311.22	0.00
	Vente de travaux	0.00	0.00	0.00
Produits annexes	0.00	0.00	0.00	0.00
Rabais, remises, ristournes accordées	0.00	0.00	0.00	0.00
Chiffre d'affaires net des Rabais, remises, ristournes	0.00	114 181 886.79	0.00	131 148 084.01
Production stockée ou déstockée	0.00	0.00	0.00	0.00
Production immobilisée	0.00	0.00	0.00	0.00
Subventions d'exploitation	0.00	0.00	0.00	0.00
<b>I - Production de l'exercice</b>	<b>0.00</b>	<b>114 181 886.79</b>	<b>0.00</b>	<b>131 148 084.01</b>
Achats de marchandises vendues	43 210 538.13	0.00	55 637 186.20	0.00
Matières premières	2 152 197.14	0.00	1 917 636.37	0.00
Autres approvisionnements	0.00	0.00	0.00	0.00
Variations des stocks	0.00	0.00	0.00	0.00
Achats d'études et de prestations de services	0.00	0.00	0.00	0.00
Autres consommations	895 556.43	0.00	855 807.28	0.00
Rabais, remises, ristournes obtenus sur achats	0.00	0.00	0.00	0.00
Services Exterieurs	Sous-traitance générale	359 990.00	0.00	319 980.00
	Locations	5 128 205.16	0.00	100 000.00
	Entretien, réparations et maintenance	2 697 710.00	0.00	2 041 343.51
	Primes d'assurances	383 255.02	0.00	0.00
	Personnel extérieur à l'entreprise	0.00	0.00	0.00
	Rémunérations d'intermédiaires et honoraires	305 000.00	0.00	753 410.00
	Publicité	0.00	0.00	0.00
Déplacements, missions et réceptions	1 793 160.90	0.00	1 996 575.97	
Autres Services	525 806.65	0.00	694 064.05	
Rabais, remises, ristournes obtenus sur services extérieurs	0.00	0.00	0.00	
<b>II - Consommations de l'exercice</b>	<b>57 451 419.43</b>	<b>0.00</b>	<b>64 316 003.38</b>	<b>0.00</b>
<b>III - Valeur ajoutée d'exploitation ( I - II )</b>	<b>0.00</b>	<b>56 730 467.36</b>	<b>0.00</b>	<b>66 832 080.63</b>
Charges de personnel	66 577 306.41	0.00	60 223 725.40	0.00
Impôts et taxes et versement assimilés	2 000.00	0.00	11 232.48	0.00
<b>IV - Exédent brut d'exploitation</b>	<b>9 848 839.05</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>6 597 122.75</b>

IMPRIME DESTINE AU CONTRIBUABLE

N.I.F

0 9 7 5 3 0 0 1 9 0 8 0 8 1 4

0 0 0 0 0

Désignation de l'entreprise : CCLS OUARGLA

Activité : PRESTATION DE SERVICES

Adresse : OUARGLA

Autres produits opérationnels	0.00	248 397.95	0.00	0.00
Autres charges opérationnels	32 745 452.55	0.00	15 642 472.74	0.00
Dotations aux amortissements	9 022 858.92	0.00	9 094 537.34	0.00
Provision	0.00	0.00	0.00	0.00
Pertes de valeur	0.00	0.00	0.00	0.00
Reprise sur pertes de valeur et provisions	0.00	0.00	0.00	0.00
<b>V - Résultat opérationnel</b>	<b>51 368 752.57</b>	<b>0.00</b>	<b>18 139 887.33</b>	<b>0.00</b>
Produits financiers	0.00	0.00	0.00	0.00
Charges financiers	0.00	0.00	0.00	0.00
<b>VI - Résultat financier</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>
<b>VII - Résultat ordinaire ( V + VI )</b>	<b>51 368 752.57</b>	<b>0.00</b>	<b>18 139 887.33</b>	<b>0.00</b>
Eléments extraordinaires ( produits ) ( * )	0.00	1 551 698.12	0.00	135 576.97
Eléments extraordinaires ( charges ) ( * )	0.00	0.00	0.00	0.00
<b>VIII - Résultat extraordinaire</b>	<b>0.00</b>	<b>1 551 698.12</b>	<b>0.00</b>	<b>135 576.97</b>
Impôts exigibles sur résultats	0.00	0.00	0.00	0.00
Impôts différés ( variations ) sur résultats	0.00	0.00	0.00	0.00
<b>IX - RESULTAT NET DE L'EXERCICE</b>	<b>49 817 054.45</b>	<b>0.00</b>	<b>18 004 310.36</b>	<b>0.00</b>

( \* ) A détailler sur état annexe à joindre.

# الفهرس



## الفهرس

الصفحة	
I	الإهداء
II	الشكر والتقدير
III	الملخص
V	قائمة المحتويات
IV	قائمة الجداول
VII	قائمة الأشكال
VIII	قائمة الملاحق
أ	المقدمة
	الفصل الأول : أثر الرقابة الإستراتيجية على تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية
02	تمهيد
03	المبحث الأول : الأدبيات النظرية
03	المطلب الأول : ماهية الرقابة الإستراتيجية
03	الفرع الأول : مفاهيم ومصطلحات (الرقابة - الإستراتيجية )
04	الفرع الثاني : مفهوم الرقابة الإستراتيجية ومستوياتها
06	المطلب الثاني : أشكال و خطوات الرقابة الإستراتيجية
06	الفرع الأول : أشكال الرقابة الإستراتيجية
07	الفرع الثاني : خطوات الرقابة الإستراتيجية

09	الفرع الثالث : مجالات الرقابة الإستراتيجية
10	المطلب الثالث : ماهية الأداء
10	الفرع الأول : مفهوم الأداء
11	الفرع الثاني : تقييم الأداء
11	الفرع الثالث : علاقة الرقابة الإستراتيجية بالأداء
12	المطلب الرابع : بطاقة الأداء المتوازن
12	الفرع الأول : تعريف بطاقة الأداء المتوازن
14	الفرع الثاني : مكونات بطاقة الأداء المتوازن
15	الفرع الثالث : محاور بطاقة الأداء المتوازن
18	المبحث الثاني : الدراسات السابقة
18	المطلب الأول : الدراسات العربية
20	المطلب الثاني : الدراسات الأجنبية
21	المطلب الثالث : المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة
21	الفرع الأول : أوجه الشبه و الاختلاف
21	الفرع الثاني : مميزات الدراسة الحالية
22	خلاصة الفصل الأول
	الفصل الثاني
24	تمهيد
25	المبحث الأول : الطريقة والأدوات المستخدمة

25	المطلب الأول : طريقة جمع المعلومات
25	الفرع الأول : المنهج
25	الفرع الثاني : مجتمع وعينة الدراسة
28	الفرع الثالث : محاور بطاقة الأداء المتوازن لتعاونية الحبوب والخضر الجافة ورقلة
29	المطلب الثاني : مؤشرات بطاقة الأداء المتوازن لتعاونية الحبوب والخضر الجافة ورقلة
36	المبحث الثاني : نتائج الدراسة ومناقشتها
37	خلاصة الفصل الثاني
38	الخاتمة
	قائمة المراجع
	قائمة الملاحق
	الملحق الأول : ميزانيات المؤسسة (2012- 2014 )
	الملحق الثاني : جدول حسابات النتائج للمؤسسة (2012 - 2014 )
	المراجع
	الفهرس