

جامعة غرداية  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي  
الميدان: العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير  
الشعبة: علوم التسيير  
التخصص: تدقيق ومراقبة التسيير  
من إعداد الطالبة: قويدري إيمان  
بعنوان:

**دور مراقبة التسيير في تحسين الأداء التسييري في  
المؤسسة الإقتصادية**

- دراسة حالة لمؤسسة صناعة الأنابيب الحزونية

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: / 05 / 2016

أمام اللجنة المكونة من السادة:

الأستاذة / (.....) /أستاذ التعليم العالي-جامعة غرداية)-رئيسا

الأستاذ/بهاز الجيلالي (.....)أستاذ مساعداً-جامعة غرداية)-مشرفا ومقررا

الأستاذة (.....) /أستاذ مساعداً-جامعة غرداية)-مناقشا

السنة الجامعية: 2015 / 2016

# الإهداء

الحمد لله الذي أعاننا بالعلم و زيننا بالحلم و أكرمنا بالتقوى و أجملنا بالعافية

أهدي هذا العمل المتواضع إلى :

والداي الكريمين أطال الله في عمرهما و متعهما بالصحة العافية ، و اللذين كانا بعد الله عز و جل سببا في إمدادي بالقوة و العزيمة المعنوية و المادية و بدعواتهما الخالصة ، لأكمل مشواري الدراسي و

أصل إلى ما أنا فيه الآن ، و لله الحمد و المنة

إلى إخوتي الأعمام و أرجوا التوفيق لهم من العالي : أمين ، إلياس ، أنيسة

إلى صديقاتي المخلصات : دليلة ، مسعودة ، خديجة ، سعيدة ، إكرام ، صفاء ، عدوية

و إلى جميع الأهل و الأقارب

و إلى رمز الصداقة و حسن العلاقة زملاء الدراسة دفعة التسيير

و إلى كل من رفع من معنوياتي في ساعة الضيق و العسرة بالكلمة الطيبة و شجعني إلى المضي قدما

بكل صدق

تقديري إيمان

# شكر وعرفان

نتوجه إلى الله بالشكر على ما منحنا من إرادة و علم لإنجاز هذا العمل المتواضع . فله الشكر أولا و

أخيرا

يشرفني في نهاية هذا العمل أن أتقدم بالشكر الجزيل للأستاذ المشرف الأستاذ المحترم

"بهاز جيلالي" ، إعترافا مني بجميله أولا على قبوله الإشراف على الموضوع و على إشرافه و توجيهاته و

نصائحه

و الشكر الخالص للجنة المحترمة التي تكلمت بتقبلها مناقشة هذه المذكرة

كما أوجه شكري الخالص لرئيس قسم علوم التسيير الأستاذ "طالب أحمد نوردين" و

سيد "سويد بوحفص" وكل أساتذة علوم التسيير

كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى موظفي مؤسسة ALFAPIPE بغارداية الذين مدوا لي يد العون لإنجاز هذه

المذكرة

و أخيرا نشكر كل الذين كانوا عوننا لنا في بحثنا هذا ونورا يضيء الظلمة التي كانت تقف أحيانا في طريقنا

إلى من زرعوا التفاؤل في دربنا وقدموا لنا المساعدات والتسهيلات والأفكار والمعلومات أخص منهم

الزميل: بيشي يوسف

قويدري إيمان

## ملخص البحث :

هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على الدور الذي تؤديه مراقبة التسيير لتحسين الأداء التسييري للمؤسسات الاقتصادية ، و ذلك من خلال التعرف على المفاهيم العامة لمراقبة التسيير و أدواتها التي تسعى للحفاظ على متابعة أنشطة المؤسسة و إكتشاف إنحرافاتهما و كذا إتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب ، و من ثم مدى مساهمتها في تحسين الأداء التسييري .

و لدراسة ذلك حولنا إسقاط الجانب النظري على المؤسسة الاقتصادية الخاصة بصناعة الانابيب ALFAPIPE لمعرفة كيف يمكن لمراقبة التسيير أن تساهم في تحسين الأداء التسييري في المؤسسة ، و لمعالجة الموضوع إستخدمنا بعض الأدوات المستعملة في البحث المتمثلة في المقابلة و الإستبيان ، و لقد توصلنا إلى عدة نتائج نذكر أهمها : أن مراقبة التسيير تساهم في تخفيض التكاليف من خلال تقليل الإنحرافات و الأخطاء ، من خلال تطبيق أدوات مراقبة التسيير و على مساعدة الميسيرين ومختلف المسؤولين على من خلال تزويدهم بالمعلومات اللازمة لتحسين الأداء .

الكلمات المفتاحية : مراقبة تسيير ، الأداء التسييري ، تحسين الأداء .

## Summary :

The aim of this study is to highlight the role of steering control to improve managerial performance of economic institutions, by identifying general concepts of management and monitoring tools that seek to maintain follow up activities and detect deviations and take corrective action in time, and then their contribution to improving managerial performance.

and to study it around dropping theory on the economic foundation for the pipe ALFAPIPE industry to learn how to control the propulsion to help improve managerial performance in your organization, and promoted it used some tools used in search of the interview and the questionnaire, we have reached several outcomes of recall: steering control contributes to reducing costs by reducing distractions and mistakes, by applying management and monitoring tools to help almsierin and the various officials through the provision The information necessary to improve performance .

**Keywords: control conduct, managerial performance, improving performance.**

## قائمة المحتويات

I	الإهداء.....
II	كلمة شكر .....
III	الملخص.....
IV	قائمة المحتويات.....
V	قائمة الجداول.....
VII	قائمة الأشكال.....
VIII	قائمة الملاحق.....
أ-د	المقدمة.....

### الفصل الأول: الأدبيات النظرية والدراسات السابقة

02	تمهيد.....
03	المبحث الأول: مفاهيم حول مراقبة التسيير و تحسين الأداء التسييري.....
34	المبحث الثاني : الدراسات السابقة .....
38	خلاصة الفصل .....

### الفصل الثاني: دراسة ميدانية

40	تمهيد.....
41	المبحث الأول : لمحة حول مؤسسة و طرق و أدوات الدراسة .....
50	المبحث الثاني : تحليل النتائج ومناقشتها .....
75	خلاصة الفصل.....
73	الخاتمة.....
77	قائمة المراجع.....
	الملاحق.....
	الفهرس.....

## قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
48	متغيرات الدراسة	(1-2)
50	معاملات الثبات لمعدل كل محور من محاور الدراسة مع المعدل الكلي لجميع فقرات الإستبيان	(2-2)
52	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	(3-2)
53	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر	(4-2)
55	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	(5-2)
56	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الوظيفة التي يشغلها حالياً	(6-2)
57	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الأقدمية في المؤسسة	(7-2)
58	قائمة التنقيط حسب مقياس ليكارت الخماسي	(8-2)
58	نتائج المتوسط الحسابي و الإنحراف المعياري لمحور مراقبة التسيير	(9-2)
60	نتائج المتوسط الحسابي و الإنحراف المعياري لمحور الأداء التسييري ( التخطيط )	(10-2)
61	نتائج المتوسط الحسابي و الإنحراف المعياري لمحور الأداء التسييري ( التنظيم )	(11-2)
63	نتائج المتوسط الحسابي و الإنحراف المعياري لمحور الأداء التسييري ( التوجيه )	(12-2)
64	نتائج المتوسط الحسابي و الإنحراف المعياري لمحور الأداء التسييري ( الرقابة )	(13-2)
65	اختبار العلاقة بين مراقبة التسيير و الأداء التسييري	(14-2)
66	تحليل الانحدار البسيط بين مراقبة التسيير و التخطيط	(15-2)
67	تحليل الانحدار البسيط بين مراقبة التسيير والتنظيم.	(16-2)
68	تحليل الانحدار البسيط بين مراقبة التسيير والتوجيه	(17-2)
69	تحليل الانحدار البسيط بين مراقبة التسيير و الرقابة	(18-2)

70	تحليل التباين الأحادي لمراقبة التسيير و تحسين الأداء التسييري بالنسبة للجنس	(19-2)
71	تحليل التباين الأحادي لمراقبة التسيير و تحسين الأداء التسييري بالنسبة للعمر	(20-2)
72	تحليل التباين الأحادي لمراقبة التسيير و تحسين الأداء التسييري بالنسبة إلى المستوى التعليمي	(21-2)
73	تحليل التباين الأحادي لمراقبة التسيير و تحسين الأداء التسييري بالنسبة للوظيفة التي يشغلها حاليا	(22-2)
74	تحليل التباين الأحادي لمراقبة التسيير و تحسين الأداء التسييري بالنسبة للأقدمية في المؤسسة	(23-2)

## قائمة الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
6	العلاقة بين الوسائل و الأهداف و النتائج	(1-1)
11	وظيفة مراقبة التسيير التابعة مباشرة للمديرية العامة.	(2-1)
45	الهيكل التنظيمي لمؤسسة ALFA PIPE	(1-2)
51	رسم بياني لتتبع التوزيع الطبيعي للبيانات	(2-2)
52	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	(3-2)
53	توزيع عينة الدراسة حسب العمر	(4-2)
55	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	(5-2)
56	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الوظيفة التي يشغلها حاليا	(6-2)
57	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الأقدمية في المؤسسة	(7-2)



## قائمة الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق
ملحق رقم ( 01 )	الإستبيان
ملحق رقم ( 02 )	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات عينة الدراسة
ملحق رقم ( 03 )	قياس ثبات أداة الدراسة (معامل ألفا كرونباخ)
ملحق رقم ( 04 )	
ملحق رقم ( 05 )	اختبار التوزيع الطبيعي و معامل الارتباط بيرسون
ملحق رقم ( 06 )	جداول الانحدار المتعدد والبسيط ( التخطيط )
ملحق رقم ( 07 )	جداول الانحدار المتعدد والبسيط ( التنظيم )
ملحق رقم ( 08 )	جداول الانحدار المتعدد والبسيط ( التوجيه )
ملحق رقم ( 09 )	جداول الانحدار المتعدد والبسيط ( الرقابة )
ملحق رقم ( 10 )	الاختبار الاحصائي One Way ANOVA ( الجنس ، السن ، المستوى )
ملحق رقم ( 11 )	الاختبار الاحصائي One Way ANOVA ( الوظيفة ، الخبرة )

# المقدمة

### أ- توطئة :

أصبح من المعروف أن المؤسسات الإقتصادية في حالة سباق نحو المستقبل لما يواجهها من تحديات و شدة المنافسة من المحيط الخارجي الذي يتميز بتطور سريع و عميق في شتى المجالات الإقتصادية ، الإجتماعية ، السياسية ، و التكنولوجية و التي تفوق قدرة المؤسسة ، و عدم قدرة التكيف مع الوضع الجديد الذي يتميز بمعطيات جديدة .

و بعد أن كان هدف المؤسسة هو تحقيق تقدمها و إزدهارها ، أصبح همها الوحيد هو إيجاد حلول تسمح لها ببقائها . لذا وجب الإهتمام أكثر بوظائفها التسييرية التي تضمن إستمرار نشاطها ، إذ إن تسيير أي مؤسسة ليس بالعملية السهلة ، إذ يتوجب على المسير دائما تحقيق معدلات معينة من الأداء ، خاصة و أنه يتعين عليه تسيير المفارقة بين العمل بأقل التكاليف ، و أقل وقت بالمقابل تحقيق أفضل النتائج و هذا لأن العمل يستدعي مجهودات معينة و إستنزافا للموارد مع السعي للوصول إلى تحقيق الأهداف .

و بالتالي نجد أن الوسيلة الأساسية لتحسين الأداء التسييري للمؤسسة الإقتصادية يتوقف إلى حد كبير على التحكم في التسيير و مراقبته ، خاصة مع الفصل بين القرار الداخلي فيها و التدخلات الخارجية للوصاية أو أطراف أخرى

و من هنا تظهر أهمية نظام مراقبة التسيير فلقد أصبح يعد من بين أدوات التسيير الفعالة في المؤسسات حاليا ، و إن كان غير إجباري بحكم القانون ، فهو يسمح للمسيرين بالتعرف على وضعية المؤسسة بدقة للوقوف على الأخطاء و الإنحرافات الناتجة عن تنفيذ النشاطات .

لقد أصبح نظام مراقبة التسيير يحتل الصدارة بين نظم المؤسسات الحديثة إذ يفرض نفسه على كل مسير يريد أن يحقق النجاح ، و هذا لتمكينه من دعم مراقبي التسيير الذي يفترض فيهم الكفاءة و التخصص لتحقيق عدة أعمال في وقت واحد و هي تحديد الأهداف و الإستراتيجيات و متابعة تنفيذها ، إضافة إلى التنسيق بين مختلف القرارات و الأداءات ، لجعلها تسعى كلها لتحقيق الأهداف العامة للمؤسسة .

كما أنه من الواجب على مراقب التسيير أن يعمل على إظهار الجوانب الحسنة لهذا النظام بإقناع العاملين أن الهدف من مراقبة التسيير ليس العقاب و إنما محاولة تفادي الإنحرافات إن حدثت ثم الوقوف عليها و تفسيرها ليتم تصحيحها بالشكل الذي يمنع تكرارها في المستقبل ، و بالتالي تحسين أدائها و أداء المؤسسة ككل ، إذ يعمل على تطبيق مجموعة من الأدوات حسب الأولوية و حسب إحتياجات المؤسسة و هي أدوات أساسية و مهمة لقيادة المؤسسة و تحسين أدائها التسييري .

ب - اشكالية الدراسة :

و مما سبق ذكره تتبلور معالم إشكالية الدراسة و التي يمكن صياغتها على النحو التالي :

كيف يمكن أن تساهم مراقبة التسيير في تحسين الأداء التسييري في المؤسسة الاقتصادية ؟

حيث تم تقسيم هذه الإشكالية إلى إشكاليات الفرعية التالية :

- 1- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مراقبة التسيير وتحسين الأداء التسييري ؟
- 2- هل هناك أثر ذو دلالة إحصائية لمراقبة التسيير على الأداء التسييري للمؤسسة محل الدراسة ؟
- 3- هل يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة حول دور مراقبة التسيير في تحسين الأداء التسييري تعزى الى متغيرات الشخصية ( الجنس ، العمر ، المستوى ، المستوى التعليمي ، ... ) ؟

ت - فرضيات الدراسة :

الفرضية الأولى :

هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مراقبة التسيير وتحسين الأداء التسييري .

الفرضية الثانية :

هناك أثر ذو دلالة إحصائية لمراقبة التسيير على الأداء التسييري في المؤسسة محل الدراسة .

حيث تم تقسيم هذه الفرضية إلى الفرضيات الفرعية التالية :

- هناك أثر ذو دلالة إحصائية بين مراقبة التسيير و التخطيط في المؤسسة محل الدراسة .
- هناك أثر ذو دلالة إحصائية بين مراقبة التسيير و التنظيم في المؤسسة محل الدراسة .
- هناك أثر ذو دلالة إحصائية بين مراقبة التسيير و التوجيه في المؤسسة محل الدراسة .
- هناك أثر ذو دلالة إحصائية بين مراقبة التسيير و الرقابة في المؤسسة محل الدراسة .

الفرضية الثالثة :

يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة حول دور مراقبة التسيير في تحسين الأداء التسييري

تعزى الى متغيرات الشخصية ( الجنس ، العمر ، المستوى ، المستوى التعليمي ، ...).

ث - مبررات إختيار الموضوع :

يرجع إختيارنا لهذا الموضوع إلى الأسباب التالية :

- رغبتنا في الإطلاع أكثر على هذا الموضوع و التعرف على المفاهيم المرتبطة به ،
- الدور الفعال الذي تلعبه مراقبة التسيير في الكشف عن الأخطاء و الإنحرافات ،
- محاولة إظهار ضرورة الإعتماد على مراقبة التسيير من خلال مدى أهميتها في تحسين الأداء التسييري،
- محاولة شخصية في إثراء المكتبة بمثل هذه الدراسات .

**ج - أهداف الدراسة :**

تسعى الدراسة للوصول إلى الأهداف التالية :

- التعرف على ماهية مراقبة التسيير و أهم أهدافها باعتبارها نظام ضروري داخل كل المؤسسات ،
- التعرف على أهم أدوات مراقبة التسيير التي يمكن الإستعانة بها و توظيفها توظيفا سليما في ظل التطورات الحاصلة و التعقيدات التي تواجه المؤسسات الإقتصادية ،
- إظهار مفهوم الأداء التسييري و مختلف المفاهيم المرتبطة به و أهميته تحسینه داخل المؤسسات الإقتصادية ،
- إبراز دور مراقبة التسيير في تحسين الأداء التسييري ، و مساهمته في إخراج المؤسسة الإقتصادية من المشاكل التي تعانيها و ذلك إنطلاقا من الأدوات التي تعتمد عليها ، و تستعين بها لتحسين أداء التسييري .

**ح- أهمية الدراسة :**

تتلخص أهمية الدراسة في :

- إظهار أهمية مراقبة التسيير في ضمان إستمرارية و فعالية المؤسسة محل الدراسة ،
- تسليط الضوء على العلاقة التي تربط بين مراقبة التسيير و الأداء التسييري ،
- إبراز المساهمة التي تقدمها مراقبة التسيير لتحسين الأداء التسييري ،
- مدى إرتكاز عمل المؤسسة على العمل التسييري ،

**خ- حدود الدراسة :**

تتمثل حدود هذه الدراسة ، في الحدود المكانية و الزمانية :

**ALFAPIPE الحدود المكانية :** تمت الدراسة في مؤسسة صناعة الأنابيب الحلزونية بغارداية ،  
**الحدود الزمانية :** المدة الزمنية للدراسة من 26 / 02 / 2016 إلى غاية 15 / 05 / 2016 .

**د- منهج الدراسة و الأدوات المستخدمة :**

قصد الإجابة على الإشكالية الدراسة و محاولة الإلمام بموضوعنا إعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي فيما يخص الجانب النظري للدراسة ، و المنهج الوصفي التحليلي من خلال إسقاط الجانب النظري على واقع المؤسسة المدروسة بمؤسسة صناعة الأنابيب بغارداية مستعملين في ذلك كل من الإستبيان الذي صمم من أجل إستكمال أهداف البحث و إختبار فرضياته .

**ذ- مرجعية الدراسة :**

إعتمدنا في دراستنا هذه عدة مجموعة من المراجع العربية منها و الأجنبية و التي تدرج في نفس مجال الدراسة مثل : الكتب ، الرسائل العلمية ...

### ر- صعوبات الدراسة :

عند القيام بهذه الدراسة وجدنا بعض الصعوبات نذكر منها :

- شمول و اتساع موضوع الدراسة لأنه يتناول موضوع يحتاج إلى تفصيل في كل ما يتعلق بالأداء التسييري .
- قلة المراجع و الدراسات السابقة العربية و الأجنبية ذات العلاقة بالموضوع .
- صعوبة إسترجاع الإستبيان الموزع في المؤسسة محل الدراسة .

### ز- هيكل الدراسة :

بغية الإجابة على الإشكاليات و إثبات صحة أونفي الفرضيات ، قسمت الدراسة إلى فصلين و هما كالآتي :

يتناول الفصل الأول تحديد الإطار الذي ستدور حوله دراستنا هذه و الذي قسمناه إلى مبحثين ، ففي المبحث الأول تعرضنا للأدبيات النظرية لكل من مراقبة التسيير و الأداء التسييري من حيث المفاهيم الأساسية لكل منهما و إبراز العلاقة بينهما ، أما المبحث الثاني فتناولنا فيه الأدبيات التطبيقية أو الدراسات السابقة لموضوع الدراسة .

ALFA PIPE أما الفصل الثاني فقد خصص لدراسة الميدانية و تحليل آراء مجتمع الدراسة في مؤسسة

حيث قسم إلى مبحثين تناولنا في مبحثه الأول يتضمن منهجية و أدوات الدراسة أما المبحث الثاني تطرقنا فيه إلى تحليل و مناقشة النتائج في ضوء برنامج الإحصاء المعروف ببرنامج SPSS .

الفصل الأول :

الإطار النظري و الدراسات

السابقة

## تمهيد :

تحتل مراقبة التسيير في الوقت الراهن مكانة هامة داخل المؤسسات، باعتبارها من أهم النظم الرقابية الفعالة، ولما تضيفه من تطور في الأساليب الإدارية للتسيير، مع تمكينها من تقييم نشاطها والكشف عن مدى كفاءة عملياتها و نجاعة عملية التسيير فيها، للتقليل من درجة الانحراف وتفادي المخاطر مستقبلا لتحقيق الأهداف المرجوة وذلك عن طريق ضمان القدرة على السير في المسار الصحيح ، من أجل ضمان أداء تسييري في المستوى المطلوب.

من خلال هذا الفصل و عبر شقه الأول سيكون القارئ لبحثنا قادرا على التعرف الإطار النظري لمراقبة التسيير ، و كذا مفاهيم عامة حول تحسين الأداء التسييري ، كما أننا سنتعرض في الشق الثاني لهذا الفصل إلى مجموعة دراسات مشابهة لموضوعنا بشكل جزئي أو كلي لموضوع الدراسة .



### المبحث الأول : مفاهيم حول تحسين الأداء التسييري و مراقبة التسيير

تعتبر مراقبة التسيير حلقة رئيسية من حلقات عملية الإدارة و التسيير ، تهتم بتوفير المعلومات المتعلقة بمختلف العمليات و الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة الإقتصادية ، لمساعدة المسيرين و المسؤولين في تقييم الأداء و معرفة مدى تحقيق الأهداف المرسومة و من ثم إتخاذ القرارات المناسبة و القيام بالمهام المنوطة بهم .

### المطلب الأول : الإطار العام لمراقبة التسيير

تحتل مراقبة التسيير مكانة هامة داخل المؤسسات الإقتصادية نظرا لما تضفيها للرقابة على أعمال المؤسسات من خصائص و مميزات خاصة و ذلك من خلال قدرتها على ترشيد و توجيه المؤسسة من خلال كشف الإنحرافات و معرفة أسبابها و إقتراح الحلول الممكنة لها .

### الفرع الأول : مفهوم مراقبة التسيير

و حتى يمكننا الإلمام بمعنى مراقبة التسيير، فإنما نقوم باستعراض جملة من التعاريف المقدمة عنها و المتمثلة في :

**التعريف الأول : ( R. Teller ) يقول** "مراقبة التسيير هي مسار للمساعدة على إتخاذ القرار يسمح بالتدخل

قبل و خلال و بعد الأداء ، و هي أيضا نظام شامل للمعلومات الداخلية للمؤسسة تسمح بتحقيق المركزية ، تلخص و تفسر مجموع المعطيات المرتبطة بكل نشاط من نشاطات المؤسسة .<sup>1</sup> "

**التعريف الثاني :** عرفت بأنها "إحدى الدواليب الأساسية لتعديل الداخلي و القيادة ، حيث تهدف إلى تعبئة

الموارد البشرية بالمنظمة و إلى جعل الأعمال التي يقوم بها مختلف الأعوان داخل المنظمة المتناسقة حتى تساهم بذلك في تحقيق الأهداف ."<sup>2</sup>

**التعريف الثالث :** "مراقبة التسيير هي الطريقة التي من خلالها نستطيع توجيه موارد المؤسسة و ضمانها نحو

الإستخدام الأمثل لتحقيق أهداف التنظيم ."<sup>3</sup>

**التعريف الرابع : ( A. KHEMAKHEM ) يقول:** " مراقبة التسيير هي العملية المنجزة داخل الوحدة

الإقتصادية لضمان التنشيط و التحريك الفعال و الدائم للطاقات و الموارد المراد بها تحقيق الأهداف المسطرة من طرف هذه الوحدة ."<sup>4</sup>

<sup>1</sup> Robert Teller , **le contrôle de gestion pour un pilotage intégrant stratégie et finance**, Management Société Paris , 1999 , P 8 .

<sup>2</sup> سعاد عقون ، " نظام مراقبة التسيير أدواته ومراحل إقامته في المؤسسة الإقتصادية " ، رسالة ماجستير في علوم التسيير ، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة الجزائر ، ص 73 .

<sup>3</sup> Michel Gervais , **Contrôle de gestion** , 7ème , Edition, Economica , paris ,2000 , P 20 .

<sup>4</sup> A.Khemakhem, **La dynamique du contrôle de gestion** , ed : Bordas , Paris , 1976, p 16.

الفرع الثاني : أهمية و أهداف مراقبة التسيير

أولاً- أهمية مراقبة التسيير .

يمكن إيجاز أهمية الرقابة كما ذكرها العديد من الكتاب في النقاط التالية :<sup>1</sup>

1. الوقوف على المشاكل و العقبات التي تعترض انسياب العمل التنفيذي قصد تذليلها .
2. اكتشاف الأخطاء فور وقوعها أو هي في سبيل الوقوع لكي تعالج فوراً أو يتخذ ما يلزم لمنع حدوثها.
3. التأكد من أن القواعد المقررة مطبقة على وجهها الصحيح . و بخاصة في الأمور المالية و حدود التصرف فيها .
4. التأكد من أن العمليات الفنية تؤدي وفقاً للأصول المقررة ثم تقويم المعوج منها .
5. تقييم المديرين لتأكد من كفاءتهم في جميع المستويات و تحسين سلوكهم .
6. المحافظة على حقوق الأطراف ذات المصلحة في قيام المنشأة مثل العاملين فيها والمتعاملين معها و ذلك منعا للتعسف في استعمال السلطة من جانب المديرين و تحقيقاً للعدالة في أداء الخدمات و الوفاء بالالتزامات .
7. التأكد من توافر الإنسجام بين مختلف الأجهزة الإدارية و سيرها جميعاً في اتجاه الهدف الواحد وفقاً للسياسات المقررة .
8. التأكد من أن القوانين مطبقة تماماً دون إحلال و أن القرارات الصادرة محل احترام الجميع .
9. الحد من تكاليف العمل و نفقاته و إيقاف الإسراف الزائد في المجالات غير الحيوية و تحقيق الإدارة الإقتصادية.
10. الوصول إلى معلومات واقعية عن سير العمل من أجل ترشيد عملية إتخاذ القرار و بخاصة ما يختص منها بالسياسات العامة للعمل و بأهدافه .

ثانياً - أهداف مراقبة التسيير

إن الهدف الرئيسي لمراقبة التسيير يتمثل في تحقيق الأهداف المسطرة لها بمقارنة التنفيذ مع المعايير و برامج النشاطات ، و تظهر فعالية دور مراقبة التسيير في<sup>2</sup> :

- ❖ توفير المعلومات الضرورية بالإدارة العليا و مختلف مراكز المسؤولية.
- ❖ المحافظة على كفاية واقتصادية كل جزء في المؤسسة .
- ❖ صيانة النظام المحاسبي والتحكم في المعلومات وإعداد لوحة القيادة .
- ❖ محاولة التقليل من درجة عدم التأكد وتعيين الفرص واستغلالها.
- ❖ الاهتمام بسياسة العملية الضريبية والإشراف على التقارير المالية.

<sup>1</sup> محمد عبد الفتاح ياغي، " الرقابة في إدارة الأعمال "، ط 2 ، مركز أحمد ياسين الفني ، عمان ، الأردن ، 1994 ، ص 19 .

<sup>2</sup> إسحاق عبد الكريم، و آخرون، "مراقبة التسيير لقطاع البنوك"، مذكرة ليسانس كلية علوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البلدة، الجزائر، 2002، ص 12.

- ❖ تكوين مقاييس النتائج والمؤشرات حول فعالية التسيير من خلال التطرق إلى مختلف مستويات مراكز المسؤولية.
- ❖ قيادة المسؤولين إلى التعاون من أجل إيجاد هيكل مكيف ومحدد بين القواعد والمسؤولين والعمل على التنسيق في إطار الصلاحيات المخولة لمراقبة التسيير.
- ❖ يسمح باتخاذ القرارات والإجراءات التصحيحية للحد من الانحرافات من خلال سعي مراقب التسيير نحو ضمان والتحكم التسييري للمسؤولين العمليين نجد أنه يبحث عن تحقيق الأهداف التالية.
- ❖ التوفيق والربط بين الإستراتيجية والمستوى التنفيذي.
- ❖ لا يمكن للمؤسسة أن تكتفي بتسيير يومي لها بدون أن تتطلع للمستقبل حيث لا يمكن لها أن تحدد إستراتيجيات بدون السهر.
- ❖ على متابعتها أي التأكد من تنفيذها ففي كلتا الحالتين تجعل الفشل مصيرا لها خاصة عندما يكون المحيط غير مستقر ومتشابك.

### الفرع الثالث : خصائص و أنواع مراقبة التسيير

#### أولا - خصائص مراقبة التسيير

يتميز نظام مراقبة التسيير بمجموعة من الخصائص أهمها :

**مراقبة التسيير مسار دائم للضبط :** عرف المسار بأنه مجموعة الأحداث أو النشاطات المرتبطة فيما بينها من حيث الزمان و المكان ، و التي تؤدي إلى تحقيق نتيجة مشتركة معينة<sup>1</sup> .

و يتم من خلال هذا المسار التأكد من أن الموارد و الطاقات قد تم الحصول عليها و استعملت بفعالية و كفاءة ، و يسمح هذا المسار بالتدخل قبل ، خلال و بعد الأداء .

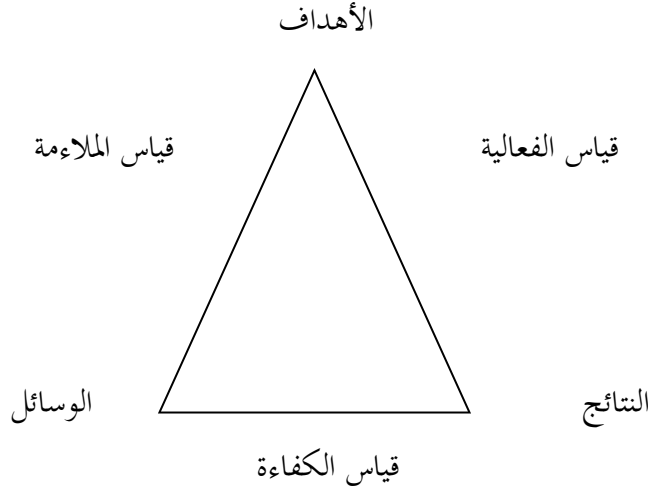
هذا يعني أن مراقبة التسيير تسمح بالقيادة الأمامية للأداء عن طريق التسيير التقديري له و من أمثلة ذلك نجد الموازنات التقديرية ، كما تسمح القيادة المتزامنة للأداء و كذلك القيادة الخلفية و هذا باستخدام لوحات القيادة و المحاسبة التحليلية .

**إيجاد علاقة بين الوسائل و الأهداف و النتائج :** لكل مؤسسة أهداف ووسائل توظفها لتحقيق النتائج المرجوة في نهاية المسار و تعمل مراقبة التسيير على إكتشاف هذه العلاقة كما هو مبين في الشكل التالي :<sup>2</sup>

<sup>1</sup> صفاء بن لشهب ، "نظام مراقبة التسيير و علاقته باتخاذ القرار" ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، جامعة الجزائر ، 2005 ، ص 56.

<sup>2</sup> المرجع سابق ، ص 57 .

الشكل رقم (1-1): العلاقة بين الوسائل و الأهداف و النتائج



المصدر : Michel Charpentier , Philippe Gradjean , Secteur public et controle de gestion , Paris , edition d'Organisation , 1998 , P 29

يتم التفكير في الأهداف و الوسائل بصورة متزامنة و مترابطة ، حيث تشكل الوسائل المتوفرة لدى المؤسسة في زمن معين قيما ينبغي أخذه بعين الإعتبار عند وضع الأهداف قصيرة المدى ، فحتى يمكن تجسيد الأهداف المحددة لابد أن يكون لها احتمال كبير لتحقيقها بالوسائل المتاحة . كما أن تجزئة الأهداف و توزيعها على مراكز اتخاذ القرار للمؤسسة لا يمكن أن يتم بصورة مستقلة عن الوسائل المتاحة .

يؤدي تحديد الأهداف و تحقيق النتائج إلى إعتداد مسارات معينة للنشاطات من أجل تحقيق الأهداف المسطرة ، و المشكل الذي سي طرح هو تقييم إذا ما كانت النتائج المحققة كما ضبطت ، و هذا وفق نظام القياس المتاح يمكن اعتبارها مرضية بالنظر للوسائل المستعملة .

و عليه يمكن القول أن مهمة مراقبة التسيير هي الربط و التنسيق ليس فقط بين القمة و القاعدة ، بل أيضا بين مختلف الأطراف في نفس المستوى الإداري أو التنفيذي ، نظرا للمتابعة و المشاركة في دراسة ظروف المؤسسة و شروط نشاطها ، و إقتراح ما يمكن من إستعمال مواردها و تحسين أدائها ضمن تلك الظروف من خلال التشخيص الإستراتيجي و إعداد إستراتيجيتها . وكذا تنظيمها الذي يرتبط بتوزيع و استعمال تلك الموارد وفقا للمهام و السلطات المرافقة لها .

تساعد المسؤولين و العاملين على التحكم في أدائهم التسييري : يعمل نظام مراقبة التسيير على تزويد المسيرين و مختلف المسؤولين بالمعلومات اللازمة ، و الناتجة عن المحاسبة العامة و المحاسبة التحليلية و عن حالة السوق و المحيط الخارجي<sup>1</sup> ، و التي تساعدهم على التحكم في أدائهم على إتخاذ القرارات .

### ثانيا - أنواع مراقبة التسيير

يمكن تصنيف مراقبة التسيير حسب معايير مختلفة منها : الزمن، التنظيم، المصدر، الشمولية، وسوف نتطرق إلى أنواع المراقبة حسب كل معيار<sup>2</sup> :

#### 1- من حيث الزمن :

إن وظيفة الرقابة تتطلب قياس الأداء الفعلي سواء قبل التنفيذ أو أثناء التنفيذ أو بعد التنفيذ، ونجد:

##### أ- المراقبة السابقة (القبلية) :

من خلال التسمية نستنتج أن هذا النوع من الرقابة يتعلق بالمستقبل، ويعتمد هذا النوع من المراقبة على التأكد من توفر متطلبات إنجاز العمل قبل البدء في التنفيذ أي مراقبة وقائية حيث تقلل من شدة الانحرافات بين النتائج المتوقعة و (التقديرية) والنتائج الفعلية، كما تساعد في مواجهة المشاكل المستقبلية التي تعرقل العمل وتعتبر هذه المراقبة تنبئية لأنها تركز على التنبؤ بالمشاكل المتوقعة التي تحدث مستقبلا من أجل تحديد الإجراءات والاستعدادات لمواجهة هذه المشاكل.

##### ب- المراقبة أثناء الإنجاز (الآنية) :

هذا النوع من المراقبة يعتبر مراقبة إصلاحية أو علاجية أثناء عملية الإنجاز أي أنه يتم تصحيح الأخطاء والانحرافات إذا حدثت أثناء تنفيذ العمل والتأكد من انه سيتم إنجازه بالمواصفات المطلوبة وهذا النوع من الرقابة له كذلك تأثير في تفادي وقوع الانحرافات.

##### ج- الرقابة اللاحقة (البعدية) : تتم هذه المراقبة على شكل دورات عادة ما تكون أسبوعيا أو شهريا أو أيام

محددة لذلك توضع برامج دورية للمراقبة ويتم تنفيذها مسبقا والهدف منها هو وقائي أكثر منه علاجي من الانحرافات وسلبيتها ويتم هذا النوع من المراقبة بعد إنجاز النشاط.

#### 2- من حيث التنظيم : وحسب هذا المعيار هناك ثلاثة أنواع للمراقبة هي:

##### أ- المراقبة المفاجئة :

تتم هذه الرقابة بشكل مفاجئ وبدون إنذار مسبق وهذا من أجل اكتشاف الأخطاء والانحراف والتمكن من تقييم الأفراد ويتم ذلك بجولات تفتيشية لمعرفة مدى انضباطهم ومدى تسيير أعمالهم وفق الخطة المسطرة.

<sup>1</sup> المرجع سابق ، ص 58 .

<sup>2</sup> فؤاد شيخ سالم ، و آخرون ، "المفاهيم الإدارية الحديثة" ، مركز الكتب الأردني ، ط 05 ، الأردن ، 1990 ، ص 244 .

**ب- المراقبة الدورية :**

تتم هذه المراقبة على شكل دوران عادة ما تكون أسبوعية أو شهرية وذلك بوضع برامج المراقبة الدورية التي يتم تنفيذها مسبقا والهدف منها هو وقائي أكثر منه علاجي.

**ج- المراقبة المستمرة :**

تكون عبر طوال أيام السنة أي دائمة وليست على فترات متقطعة وذلك لمتابعة عمليات التنفيذ باستمرار والقيام بعملية التقييم الدائم للأداء وهذا باستخدام سجلات الدوام اليومية لمراقبة الانضباط في العمل.

**3- من حيث المصدر :** حسب هذا المعيار هناك نوعان من مراقبة التسيير هما<sup>1</sup> :

**أ- المراقبة الداخلية :**

ويقصد بها المراقبة الذاتية « AUTOCONTROLE » أي تتم داخل المؤسسة على جميع الأنشطة والمهام والغرض منها هو ضبط الأعمال الجارية في المؤسسة للوصول إلى الأهداف المرسومة وتقوم بها وحدة إدارية مختصة في مراقبة التسيير ويهدف هذا النوع من المراقبة أساسا إلى :

-مراجعة مخطط المؤسسة الداخلي ،

-مراجعة سياسة القيادة واستراتيجيتها المتبعة في النشاط ،

- تقييم محيط المؤسسة من الجانب الاجتماعي والاقتصادي ،

-تقدير حصة المؤسسة في السوق ،

-تقدير احتياجات الزبائن وتصنيفهم.

**ب- المراقبة الخارجية :**

هذه المراقبة تقوم بها جهات متخصصة ومستقلة عن المؤسسة تكون تبعيتها غالبا لجهاز الدول كمراقبة مجلس المحاسبة للعمليات المالية على الدوائر الحكومية، ومراقبة مدققي الحسابات لميزانيات المؤسسات.

**4- من حيث شموليتها :** تنقسم مراقبة التسيير حسب هذا المعيار إلى ثلاثة أنواع:

**أ- المراقبة على مستوى الأفراد :**

تقوم هذه المراقبة بالتركيز على أداء الأفراد لأعمالهم والتعرف على سلوك الأفراد أثناء العمل وهذا باستخدام عدة مؤشرات منها : الكفاءة، الإنتاجية، معدل الغياب والتأخر... الخ

<sup>1</sup>HAMADOUCHE MALIKA , **Contrôle de gestion d'une entreprise publique économique** ,  
Mémoire de Magister , L'ESC , Algérie , 2000 , P P.15-16.

**ب- المراقبة على الأنشطة الوظيفية :**

وتشمل كل وظائف وأنشطة المؤسسة مثل : التسويق، التمويل، الإنتاج وإدارة الموارد البشرية، وتقوم بقياس أداء كل منها بمؤشرات.

**ج- المراقبة على الأداء الكلي للمؤسسة :**

من خلالها يمكن تقييم الأداء الكلي للمؤسسة خلال فترة زمنية معينة وهذا عن طريق معايير ومؤشرات تستخدم في هذا الخصوص منها معدل الربحية، الحصة السوقية للمؤسسة، معدل الإنتاجية وإلى غير ذلك من المؤشرات وهذا من أجل معرفة مدى كفاءتها في تحقيق الأهداف المسطرة.

**5- من حيث طريقة المراقبة : حسب هذا المعيار هناك نوعين من المراقبة :**

**أ- الرقابة عن طريق الحلقة المغلقة :**

هي عبارة عن مخطط للرقابة قائم على أساس الملاحظة المباشرة لحالة المعايير ثم المقارنة بين هذه الملاحظة (الإنجاز)، إذن هي عبارة عن خطوات للتحديد المباشر للانحرافات بين الإنجازات والأهداف.

**ب- الرقابة بطريقة الحواجز:**

هي عبارة عن رقابة قائمة على أساس استعمال المعلومات المتحصل عليها من النظام المراقب ولكن لا تعطي مباشرة المعلومات حول المعايير.

**الفرع الرابع : مهام - مكانة مراقبة التسيير**

**أولا - مهام مراقبة التسيير :**

توجد ثلاث مهام لمراقبة التسيير هي كمايلي :<sup>1</sup>

**1- مراقبة الأداء الوظيفي :**

إن مراقبة الأداء الوظيفي في المنظمات تعتبر من أهم الوظائف الإدارية التي لايمكن التخلي عنها، باعتبارها الدعامة الأساسية و الوسيلة الرئيسية لجمع المعلومات لتقديم الأداء بموضوعية حيث يعمل القائم بهذه المهمة على الإصغاء للمشاكل و العراقيل التي يعانئ منها الأفراد أنه يسعى الى جمع المعلومات ذات صبغة موضوعية تساعد المسؤولين على اتخاذ القرار و التي تتعلق بمستقبلهم الوظيفي من حيث الترقية ، زيادة الأجر، مكافآت ،عقوبات .... الخ) مما يؤدي إلى زيادة الثقة في المؤسسة و التي يحقق عن طريق جملة من الخصائص :

**أ - المشاركة في تحديد الأهداف:** تعتبر مشاركة العمال في تحديد الأهداف التي تسعى إليها المؤسسة دافعا معنويا من أجل تحقيقها، مع ضرورة إحداث نوع من التوازن بين أهداف الفرد وأهداف المؤسسة .

**ب - عدالة التوزيع:** وتعتبر من أهم العوامل التي تؤدي الى تقوية الثقة بين الإدارة و العمال، و ذلك من خلال توزيع الأجر كل حسب طبيعة عمله، إضافة إلى التوزيع العادل للأرباح حسب الهيكل الهرمي للمؤسسة .

<sup>1</sup> زابي مريم و آخرون ، "مراقبة التسيير كنظام معلومات دراسة حالة مفتشية الضرائب" ، مذكرة ماستر في إدارة الأعمال ، المركز الجامعي آكلي أوحاج ، الجزائر ، 2011 ، ص 15 - 16 .

**ج - عدالة التعاملات :** إن عدالة التعاملات تكون بالاتصال الدائم لممثلي العمال بمختلف المسؤولين، من أجل طرح مشاكلهم على الإدارة لاتخاذ القرارات المنصفة أو العادلة المتعلقة بالعمل و مستقبل العمال المهني .

**2 - مراقبة الجودة :** إن إدارة الجودة لها أهمية كبيرة على مستوى المؤسسات التي تسعى إلى التقدم و التوسع في نشاطها، حيث يتطلب منها إنتاج سلع ذات جودة تتلاءم و رغبات المستهلكين من حيث المظهر الخارجي للسلع و المواد المستعملة لانتاجها .

إن موضوع إدارة الجودة هي اهتمام كبير من طرف الباحثين الذين حاولوا تقديم شروط و عوامل تحسين الجودة (مرجعية التنظيم الدولي ISO) و بالتالي فعلى مراقب التسيير أن يتابع باستمرار هذه العملية للمحافظة على الجودة العالية و بالتالي تلبية رغبات و متطلبات المستهلكين و من ورائها ضمان استمرارية المؤسسة .

### 3- إدارة الوقت :

إن للوقت أهمية كبيرة في المنظمة، وكلما استطاعت المنظمة استغلاله بالشكل الحسن كلما كانت لها القدرة على التنافس كبيرة، وذلك من خلال تخفيض تكلفة الوحدة الواحدة، و العكس صحيح وعليه فمن الواجب استغلاله و مراقبته بالوسائل التالية :

- العمل على تطوير الكفاءة عن طريق التكوين المستمر للتغلب على المشكلات الطارئة.

- تألية العمليات على المستويات الحسابية كالإنتاج، التمويل... الخ، مثل استعمال الحاسب الآلي لربح الوقت.

- تنفيذ الأهداف عن طريق جدول زمني باستخدام بحوث العمليات .

- تحديد كيفية استخدام الوقت حسب خطة مدروسة سابقا .

### ثانيا - مكانة مراقبة التسيير :

ترتبط مكانة الوظيفة بعدة عوامل أهمها حجم المؤسسة فبصفة عامة و اعتبارا لدورها في قيادة المؤسسة مراقبة التسيير تكون دائما تابعة سلميا إلى إدارة المؤسسة وتلعب دورها من خلال تحضير كل القرارات وتنسيق مختلف الأعمال.<sup>1</sup>

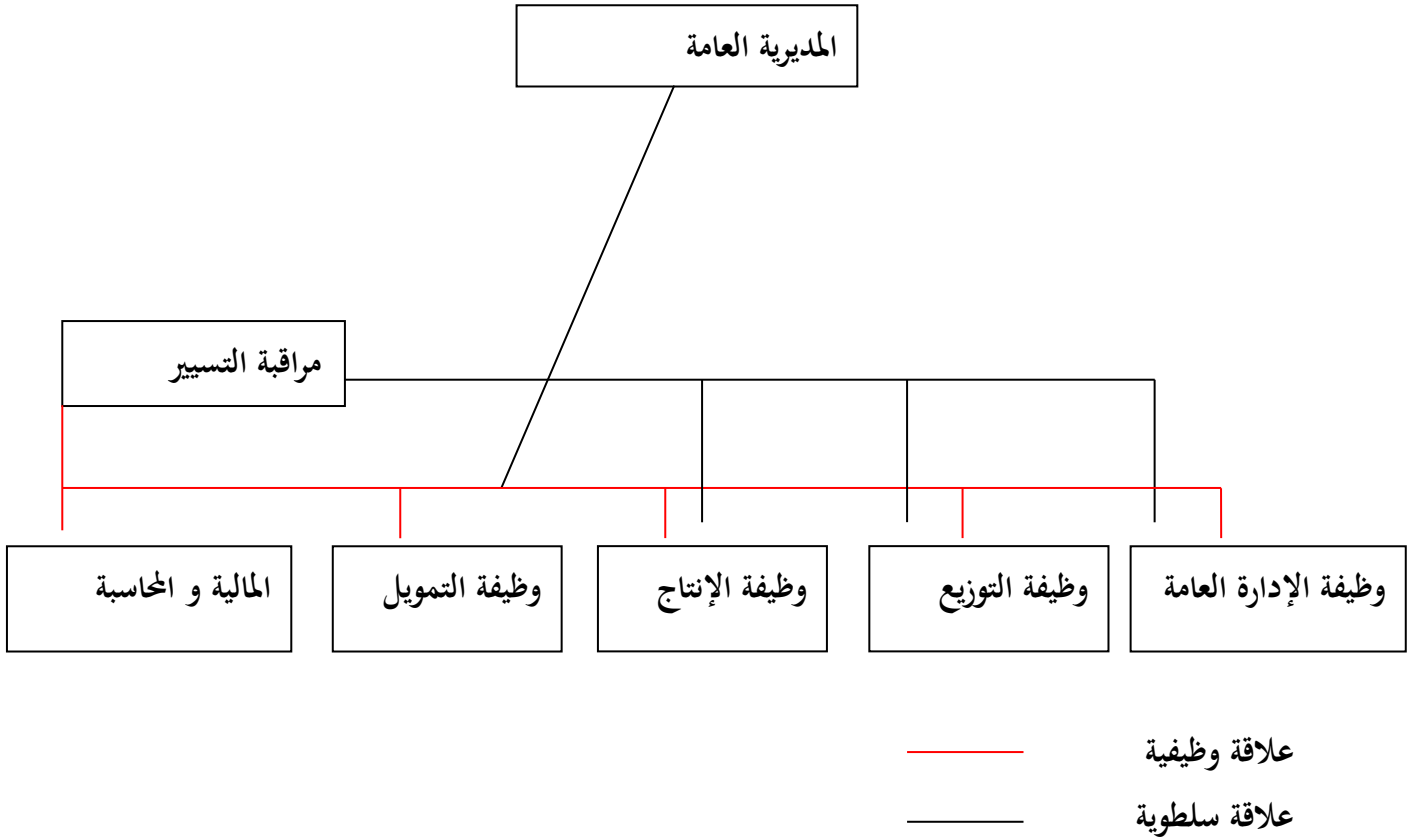
بالنسبة للمجمعات : وظيفة مراقبة التسيير تكون في مقر المجمع هدفها يتمثل في جمع المعلومات من جميع الفروع وذلك من أجل تقديم العناصر الضرورية لإعداد و متابعة إستراتيجية المجمع

بالنسبة إلى الشركات الكبرى : تكون وظيفة مراقبة التسيير تابعة مباشرة للمديرية العامة وفق المخطط التالي :

<sup>1</sup> علوي، "محاضرات في مراقبة التسيير". المركز الجامعي ببحي فارس المدينة . قسم علوم التسيير 2005-2006. ص ص 3-4.



شكل رقم (1-2) : وظيفة مراقبة التسيير التابعة مباشرة للمديرية العامة.



المصدر : علوطي ، محاضرات في مراقبة التسيير .المركز الجامعي بـجـي فارس المدية . معهد علوم التسيير 2005-2006 . ص 3-4.

في هذا الإطار تلعب وظيفة مراقبة التسيير دور المستشار على مستوى وظائف المؤسسة من جهة و من جهة أخرى تقوم بمساعدة المديرية العامة على إتخاذ القرار .<sup>1</sup>

– بالنسبة للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة : تكون وظيفة مراقبة التسيير تابعة لمديرية المالية و المحاسبة .

#### المطلب الثاني : مفاهيم عامة حول الأداء التسييري

تعتبر عملية تحسين الأداء من أهم المهام التي تؤديها الإدارة الحديثة ، كما تعتبر شغلها الشاغل على مستوى الوظائف و العمليات المرتبطة بنشاطات المؤسسة الإقتصادية ، و تربط المؤلفات التي تداولت هذا الموضوع ربطاً وثيقاً بالكفاءة الإقتصادية و الفعالية .

<sup>1</sup> المرجع السابق ، ص 3-4 .

الفرع الأول : مفهوم الأداء و تحسين الأداء التسييري :

أولا - مفهوم الأداء

يحظى مفهوم الأداء بأهمية كبيرة في تسيير المؤسسات ، لذا نال أكبر إهتمام من طرف الباحثين و المفكرين ، و الممارسين في مجال الإدارة و التسيير ، و هذا من منطلق أن الأداء يمثل الدافع الأساسي لوجود أية مؤسسة من عدمه ، كما يعتبر العامل الأكثر إسهاما في تحقيق هدفها الرئيسي ألا و هو البقاء و الإستمرارية .  
كما يرى حمادي (H.M,Hamady) أن " الأداء هو تصور مخرجات أو أهداف ظهورها هو نتاج مدخلات معطاة لكن هذه المدخلات ننوي بما تفجير و تجنيد الطاقات الموجودة داخل المنظمة بتسليط الضوء عليها من أجل إحراز هذا التصور الذي تسعى المنظمة إليه "<sup>1</sup>.  
فحسب " khemkhem"<sup>2</sup> يمكن توضيح مفهوم الأداء كما يلي : " أداء مركز مسؤولية (ورشة ، وحدة ، مؤسسة... الخ)" و يعني الفعالية الإنتاجية ، حيث يحقق هذا المركز الأهداف التي سبق و أن سطرها .

المفاهيم المرتبطة بمفهوم الأداء :

نظرا لإرتباط مفهوم الأداء بمدى النجاح في تحقيق الأهداف المحددة ، فإن تحقيقها يرتبط بمفهوم فعالية و كفاءة المؤسسة ، و تختلف الكفاءة و الفعالية بمدى النجاح في تحقيق تلك الأهداف <sup>3</sup>.

**1- الكفاءة :** يعني هذا المصطلح " فعل أشياء على نحو صحيح " ، أي أن هذا المفهوم يستخدم عندما يتعلق الأمر بمدخلات النظام أي بالإستغلال العقلاني لها ، فالكفاءة تشير إلى الطريقة الإقتصادية التي يتم بها إنجاز العمليات التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف ، و يعبر عنها عادة بنسبة المخرجات إلى المدخلات ، فمصطلح الكفاءة يستخدم عادة لدى التعرض لبعد الأداء المتعلق بالعملية الإنتاجية ( الإنتاجية و التكاليف ) .  
إذ الكفاءة تتعلق بإنجاز المهمة بطريقة سليمة ، و تقاس بالنظر لعلاقة المدخل بالمخرج ، فتخفيض تكلفة الوحدة المنتجة مع المحافظة على النوعية يعتبر مؤشرا على زيادة الكفاءة ، و كذا زيادة الإنتاج مع بقاء التكاليف على حالها .

**2- الفعالية :** تعني خاصية ما هو فعال أي خاصية الفرد أو النظام الذي ينتج القدر الأقصى من النتائج بأقل قدر ممكن من الجهود ، فالفعالية مصطلح يستخدم عندما يتعلق الأمر بمخرجات المؤسسة و مقارنتها مع الأهداف .

إن الفعالية تعني إنجاز المهمة المناسبة أو القيام بالعمل المطلوب ، و يمكن قياسها مثلا بحصة المؤسسة في السوق التنافسي أو بمقدار إسهامها في الهدف التنموي المحدد لها ، فالفعالية تقيم إذا بالنسبة إلى أهداف المؤسسة .

<sup>1</sup>H.M Hamady, **Administrative réform in developing countries with special referenceto** ,PH .S

This is University of strathclyde – Glasgow , Egypte and Lybia , 1975 , P 215 – 216 .

<sup>2</sup>A.Khemkhem , **La dynamique du controle de gestion** , edition DUNOD,Paris , 1992 , P331 .

<sup>3</sup> فويدر الواحد عبد الله ، " دور مراقبة التسيير في تحسين أداء المؤسسة العمومية الإقتصادية الجزائرية " ، رسال ماجستير في علوم التسيير ، جامعة الشلف ، الجزائر ، 2007 ، ص ص 43 – 44 .

### 3- الإنتاجية : تعددت تعاريف الإنتاجية ، إذ يمكن تباينها حسب العناصر الآتية :

الإنتاجية هي كفاءة استخدام الموارد من ناحية إعتبارها كميات ، و هي تستعمل لتبيان مدى النجاح في استخدام عناصر الإنتاج المختلفة ، كما يمكن إعتبارها على أنها تتمثل في العلاقة بين المخرجات و المدخلات معبرا عنها بشكل نسبة حجم المخرجات إلى مدخلات .

#### أنواع الأداء :

إن تصنيف الأداء كغيره من التصنيفات المتعلقة بالظواهر الإقتصادية يطرح إشكالية إختيار المعيار الدقيق و العملي في الوقت ذاته ، و يتم تصنيفه كمايلي :<sup>1</sup>

#### حسب معيار الشمولية : يمكن تقسيم الأداء إلى :

- **الأداء الكلي** : هو الذي يتجسد بالإنجازات التي ساهمت جميع الوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها ، و لا يمكن نسب إنجازها إلى أي عنصر دون مساهمة باقي العناصر ، و في إطار هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى كفاءة بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالإستمرارية ، الشمولية... الخ .

- **الأداء الجزئي** : هو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة و ينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقسيم عناصر المؤسسة ، حيث يمكن أن ينقسم حسب المعيار الوظيفي إلى : أداء الوظيفة المالية ، أداء وظيفة الأفراد ، أداء وظيفة التموين ، أداء وظيفة الإنتاج ، أداء وظيفة التسويق .

#### حسب معيار المصدر : ينقسم أداء المؤسسة إلى :

- **الأداء الداخلي** : و هو الأداء المتأني من قدرة المؤسسة على تسيير نشاطها من مواردها الضرورية و التي تتمثل في الموارد ( البشرية ، المالية ، المادية (التقنية ) ) .

- **الأداء الخارجي** : هو الأداء الذي تحدته التغيرات في المحيط الخارجي على المؤسسة هذه التغيرات تعكس الأداء سواء بالإيجاب أو السلب ، كارتفاع رقم الأعمال نتيجة إرتفاع سعر البيع أو خروج أحد المنافسين ، هذا النوع من الأداء يساعد على تحليل نتائج المؤسسة ، و إذا كانت المتغيرات كمية يمكن قياسها .

### ثانيا - تحسين الأداء التسييري

#### مفهوم تحسين الأداء :

إن تحسين الأداء هو استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات و إنتاجية العمليات ، و تحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأس المال بالطريقة المثلى.<sup>2</sup>

و من المبادئ الأساسية لتحسين الأداء :

- الوعي بتحقيق إحتياجات و توقعات الزبون (داخلي / خارجي )

<sup>1</sup> عائشة هيلة ، "دور لوحة القيادة في تحسين الأداء" ، مذكرة ماستر في التدقيق و مراقبة التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة ، الجزائر ، 2007 ، ص 4 .

<sup>2</sup> مومن شرف الدين ، "دور الإدارة بالعمليات في تحسين الأداء للمؤسسة" ، رسالة ماجستير في الإدارة الإستراتيجية ، جامعة فرحات عباس سطيف ، الجزائر ، 2011 ، ص

- إزالة الحواجز و العوائق و تشجيع مشاركة العاملين .

- التركيز على النظم و العمليات .

- القياس المستمر و متابعة الأداء .

### الفرع الثاني : دوافع تحسين الأداء في المؤسسة

يوجد العديد من العوامل التي تؤدي بالمؤسسات إلى تحسين أدائها ، و نذكر من أبرزها دوافع التحسين المستمر و المسؤولية الإجتماعية و أبعاد التنمية المستدامة<sup>1</sup>.

**1- دوافع التحسين المستمر :** من أهم العوامل التي تدفع بالتحسين المستمر هي : معدلات التغير السريعة ، المنافسة ، الحفاظ على المكانة و الإهتمام بالجودة :

**أ- معدلات التغير السريعة :** و هي تمثل مجموعة القوى الخارجية ، التي تؤثر على نشاط وقرارات المؤسسة و تتأثر بها ، و البيئة الخارجية هي نقطة البداية و النهاية للمؤسسة ، فمن حيث كونها نقطة البداية ، فهي المصدر الأساسي للحصول على الموارد التنظيمية مثل الموارد الخام ، رؤوس الأموال ، العمالة ، و المعلومات عن السوق ، أما من حيث كونها نقطة النهاية ، فإن بيئة الأعمال هي المستهلك الأساسي لمنتجات و خدمات المؤسسة ، فكلما تميزت البيئة بعدم التأكد نتيجة لكثرة عدد المتغيرات البيئية و عدم إستقرارها ، عندها تعمل المؤسسات على تحسين أدائها ، لمواجهة ظروف الغموض البيئي و ذلك من خلال الإبتكار .

**ب- الحفاظ على المكانة :** تعكس المكانة ، الموقع التنافسي للمؤسسة بين بقية المؤسسات العاملة في نفس المجال ، و يمكن أن تحقق ميزة تنافسية عندما تقوم بتطبيق الإستراتيجيات التي تخلق القيمة للمستهلك ، و التي لا يمكن للمنافسين الحاليين أو المرتقبين تطبيقها ، فإن المؤسسة يمكن أن تملك ميزة تنافسية دائمة من خلال المزج الدقيق بين المهارات البشرية و الأصول المادية ، بطريقة فريدة تؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية المنشودة .

**ج- الإهتمام بالجودة :** و منه فإن التغيرات السريعة التي تحيط بنشاط المؤسسات ، خاصة الهادفة للربح ، و إشتداد المنافسة ، تحتم على هذه المؤسسات أن تجد لنفسها الأسلوب الذي يمكنها من دمج معارفها و مواردها المختلفة لتحقيق مستوى عال من الأداء ، وذلك مع الحرص على التركيز على الجودة الشاملة ، التي تعبر عن الأساس الذي ينطلق منه إستهداف ذلك المستوى من الأداء ، هذا إضافة إلى ضرورة مراعاة شروط تنمية المستدامة .

**د- المنافسة :** و هي تعبر عن حالة الصراع الموجود بين المؤسسات و محاولة كل منها كسب الريادة في السوق و ذلك باعتماد عدة إستراتيجيات تمكنها من تحقيق مستويات مرتفعة من الأداء ، لذلك على المؤسسة القيام بالتحديث المستمر لإستراتيجياتها و تتبع متغيرات البيئة الخارجية .

<sup>1</sup> المرجع السابق ، ص ص 55 - 56 .

## 2- المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة و التنمية المستدامة :

تعرف المسؤولية الاجتماعية بأنها : " الإدماج الإختياري من طرف المؤسسات ، بالإهتمام بالمشاكل الاجتماعية و البيئية في أنشطتها التجارية ، و علاقاتها مع الأطراف ذات المصلحة " .

فالمؤسسات لها سلوكات إجتماعية مسؤولة ، بغض النظر عن المتطلبات القانونية المفروضة من أجل الإستجابة للحاجات الاجتماعية ، فيكون من بين أهدافها المساهمة في التنمية المستدامة و الصحة و الرفاهية الاجتماعية .

من بين الفوائد التي تحصل عليها المؤسسة المسؤولة إجتماعيا و تحسن من أدائها هي :

- تحسين صورة المؤسسة و الحفاظ على سمعتها في المجتمع .

- معرفة متطلبات الزبون بصفة إجمالية دائمة ، و هذا بتقديم منتجات بتكنولوجيا محافظة على البيئة ، و هذا ما يضمن الحصول على ميزة تنافسية .

- تحفيز العمال ، و هذا بتتبع المؤسسة لسياسات و خطوات التنمية المستدامة .

- التحكم في المخاطر ، و أيضا في التكاليف البيئية و الاجتماعية ، بدلا من التسبب في بعض المشاكل و الكوارث البيئية .

- الإستجابة لمتطلبات الأطراف ذات مصلحة ، و هذا بتعامل المؤسسة مع عدة عوامل خارج النطاق الإقتصادي ، مما يسمح بضمان سير العلاقة الجيدة بينها و بين جميع الأطراف ذات المصلحة .

أما التنمية المستدامة ، فهي تلك التنمية التي تستجيب للحاجات الحالية بدون إستنزاف الثروات التي تساعد على التنمية للأجيال القادمة .

فمفهوم التنمية المستدامة يرتبط بثلاثة أهداف هي : الفعالية الإقتصادية ، المساواة الاجتماعية ، و الحفاظ على البيئة ، لذلك فوضع سياسة للتنمية المستدامة لا تحدد فقط البيئة .

### الفرع الثالث : وظائف التسيير في المؤسسة

#### أولا : التخطيط

التخطيط هو الوظيفة الأولى من وظائف الإدارة التي تقوم عليها باقي الوظائف الإدارية ، فهو الوظيفة التي يتم من خلالها وضع الأهداف و صنع القرارات و التفكير في المستقبل ، و عندما يغيب التخطيط تتم الأعمال بشكل عشوائي و تصبح القرارات مجرد تصرفات ارتجالية ينتج عنها ضياع للجهود ، و تحبط مسارات العمل ، و انعدام في التنسيق . و تزداد أهمية التخطيط كلما كبر حجم المنظمة أو ازدادت عملياتها و عظمت مسؤولياتها و تعددت أنشطتها ، فعند ذلك يصعب عليها أن تستمر بنجاح دون الاعتماد على عملية التخطيط<sup>1</sup> .

#### مفهوم التخطيط :

لقد أعطيت عدة تعريفات للتخطيط و سيتم التعرض للبعض منها كمحاولة للوصول إلى تعريف عام .

<sup>1</sup> ماجد مساعدة ، و آخرون ، "مبادئ علم الإدارة" ، دار المسيرة للنشر و التوزيع ، عمان ، 2013 ، ص 87 .

**التعريف الأول :** " احدى وظائف الإدارة أو المدير ، و احدى مكونات العملية الإدارية و عمل يسبق التنفيذ، و بموجبه يتم تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها في المؤسسة خلال فترة زمنية محددة<sup>1</sup> " .

**التعريف الثاني :** و قد عرف العالم جورج ستاينر التخطيط بأنه : " وظيفة يقرر فيها المديرون ماذا ينجزون و متى و كيف و من ينجزها.<sup>2</sup>"

**التعريف الثالث :** و قد عرف أوريك التخطيط بأنه : " عملية ذكية و تصرف ذهني لعمل الأشياء بطريقة منظمة ، للتفكير قبل العمل ، و العمل في ضوء حقائق قبل التخمين<sup>3</sup> " .

من هذه التعاريف السابقة يمكن تعريف التخطيط على أنه الوظيفة الإدارية الأولى و التي تعتمد عليها الوظائف الأخرى فهو التقرير سلفا لما يجب عمله لتحقيق هدف معين .

### أنواع التخطيط :

تمارس المنظمات أنواعا متنوعة من التخطيط و تضع أنواعا مختلفة من الخطط ، و يمكن تصنيف هذه الأنواع استنادا للأسس (المعايير ) الآتية :<sup>4</sup>

#### 1- الفترة الزمنية التي تشملها الخطة :

هنالك ثلاثة أنواع من التخطيط.

##### 1-1 تخطيط طويل الأمد / الأجل :

يغطي هذا النوع من التخطيط مدة زمنية طويلة ، يصعب تحديدها ، و قد تختلف من منظمة لأخرى حسب طبيعة نشاطها ، و لكن غالبا ما تغطي فترة ما بين 3-5 سنوات ، و كلما طالت المدة زادت صعوبة التنبؤ بالظروف المستقبلية بصورة دقيقة ، نظرا لتعدد هذه الظروف و سرعة تغيرها ، و بشكل عام يشتمل التخطيط طويل المدى على أهداف عامة و لا يتناول التفاصيل .

##### 2-1 تخطيط متوسط المدى / الأجل :

يغطي هذا التخطيط فترة زمنية ليست طويلة و لا قصيرة ، قد تمتد من سنة إلى ثلاث سنوات ، و عادة ما توضع الخطط متوسطة المدى استنادا للخطط طويلة المدى ، و تشمل على تفاصيل أكثر و تسعى إلى تحقيق الأهداف التي تضمنتها الخطط طويلة المدى .

##### 3-1 التخطيط قصير المدى :

يغطي التخطيط قصير الأمد فترة زمنية تمتد من شهور إلى سنة ، و تشكل هذه الخطط عادة أداة و آلية تنفيذية لتحقيق الأهداف الواردة في الخطط متوسطة الأمد ، و هي أكثر تفصيلا من الخطط السابقة .

<sup>1</sup> علي عباس ، "أساسيات علم الإدارة" ، دار المسيرة للنشر و التوزيع ، عمان ، 2013 ، ص 77 .

<sup>2</sup> موفق حديد مجذ ، الإداري : "المبادئ و النظريات و الوظائف" ، دار حامد للنشر و التوزيع ، عمان ، 2001 ، ص 115 .

<sup>3</sup> ماجد مساعده ، و آخرون ، مرجع سابق ، ص 89 .

<sup>4</sup> حسين حريم ، "مبادئ الإدارة الحديثة" ، دار الحامد للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، ص ص 116 - 119 .

## 2- نطاق / شمولية الخطة :

هنالك ثلاثة أنواع من التخطيط وفق هذا المعيار و هي :

### 1-2 التخطيط الإستراتيجي :

يغطي هذا التخطيط مدة زمنية طويلة ، و فيه يتم تحديد أهداف بعيدة المدى لتحقيق الصورة التي يراد أن تكون عليها المنظمة مستقبلا ، و من أمثلة التخطيط الإستراتيجي : تنويع الإنتاج أو توسعته ، و فتح أسواق جديدة ، و يتولى القيام بهذا النوع من التخطيط عادة المستويات الإدارية العليا.

### 2-2 التخطيط التكتيكي :

تقوم المستويات الإدارية الوسطى في المنظمة بترجمة الخطط الإستراتيجية إلى خطط تكتيكية متوسطة المدى ، لتحقيق الأهداف الواردة في الخطط الإستراتيجية ، و يشمل هذا النوع من التخطيط جميع نشاطات ووظائف المنظمة من إنتاج، و تسويق ، و مالية ، و موارد بشرية و غيرها . و يركز على الكفاءة أكثر من اهتمامه بالفاعلية على المدى البعيد .

### 3-2 التخطيط التشغيلي :

يتم إنجاز هذا النوع من التخطيط من قبل مديري الخط الأول من رؤساء أقسام و مشرفين و مراقبين، و هي خطط تفصيلية مركزة ومحددة ، و تتم فيها ترجمة العموميات في الخطة الإستراتيجية إلى أرقام واضحة و خطوات محددة و أهداف قابلة للقياس على المدى القصير .

### 3- التخطيط على أساس تكرار الإستعمال :

تصنف الخطط وفق هذا المعيار إلى نوعين :

#### 1-3 تخطيط لمرة واحدة :

يستخدم هذا النوع من الخطط لمرة واحدة ، و توضع لمواجهة حالات أو مواقف طارئة ، يستفاد منها لفترة زمنية واضحة ، و تتضمن أهدافا تفصيلية ، و لكن الخطة تصبح عديمة الفائدة حالما يتم تحقيق الأهداف ، و من أمثلة هذا النوع من التخطيط البرامج و الموازنات .

#### 2-3 تخطيط متكرر الإستعمال :

تتصف هذه الخطط باستمرارية التطبيق في المنظمة ، و تشمل : السياسات ، و الإجراءات (التعليمات) ، و القواعد .

#### أهمية التخطيط :

يعتبر التخطيط عملية ضرورية و مهمة لأي تنظيم ، لأن العمل دون خطة ارتجاليا قد ينجح و قد يتعثر . و يمكن التعرف إلى أهمية التخطيط من رصد المنافع الآتية التي يحققها<sup>1</sup> :

<sup>1</sup> ماجد مساعده، وآخرون ، مرجع سابق ، ص ص 91 - 92 .

1. **الشرعية** : إن التخطيط السليم ابتداءا برسالة المنظمة الموضوعية على اسس سليمة تساهم في إعطاء مشروعية للمنظمة أمام مختلف الأطراف الخارجية .
2. **مواجهة حالة عدم التأكد و التغيير** : أصبح التخطيط أمرا ضروريا لمواجهة التغيير و عدم التأكد الذي ينطوي عليه المستقبل
3. **مرشد للعمل** : توفر الخطط و الأهداف دليلا يدل على الإتجاه الصحيح ، حيث أنها تنبه الموظفين للنهيات التي يجب عليهم الوصول إليها .
4. يساعد المديرين على التعامل مع المواقف الغامضة ، ذلك لأنه يوجب عليهم التفكير مقدما بالمستقبل و توقع التغيير و من ثم تهيئة الحلول البديلة .
5. يوفر مقاييس موضوعية للرقابة على الأداء ، كون الخطط تحدد ما يراد إنجازه من أهداف ، مما يساعد الرقابة على تحقيق تلك الأهداف .
6. يساعد على تنسيق الجهود بين مختلف الدوائر و الأقسام و العاملين فيها ، لأنه يوفر التوجيه اللازم للمعنيين من حيث معرفتها بالأهداف المتوخاة .
7. يوفر التكاليف و يحول دون هدر الموارد ، لأنه يحدد الغايات و آليات التنفيذ سلفا و بطريقة علمية و عقلانية، ما يساهم في زيادة الكفاءة و الفاعلية .

#### ثانيا : التنظيم

يعتبر التنظيم الإداري الوظيفة الثانية من وظائف الإدارة ذات التأثير الشمولي على كامل نشاطات المنظمة ، و أحد أبرز العناصر التي تعمل على إيجاد أو إنشاء البناء التنظيمي السليم ، و توحيد الجهود وفق تشكيل يتناسب مع إمكانيات المنظمة المادية ، و البشرية ، و المالية ، وبالتوازن مع أهدافها الموضوعية.

#### مفهوم التنظيم :

**التعريف الأول** : يعرف هنري فايول التنظيم بأنه : " إمداد المنشأة بكل ما يساعدها على تأدية وظيفتها من المواد الأولية ، و

العدد ، و رأس المال ، و الأفراد ، و تستلزم وظيفة التنظيم من المدير إقامة العلاقات بين الأفراد بعضهم ببعض و بين الأشياء بعضها ببعض . " <sup>1</sup>

**التعريف الثاني** : أما الكاتب روبرت أبلبي فيرى التنظيم بأنه : " تجميع الأنشطة بشكل يحقق أهداف المنظمة ، و إسناد هذه الأنشطة لوححدات مناسبة و منح السلطة ، و التفويض ، و التنسيق . " <sup>2</sup>

<sup>1</sup> ماجد مساعده، و آخرون، مرجع سابق ، ص 138 .

<sup>2</sup> ماجد مساعده ، و آخريين ، مرجع سابق ، ص 138 .



**التعريف الثالث :** يعرفه مُجَّد القريوتي على أنه : " الآلية التي يتم من خلالها الوصول للأهداف المتوخاة بشكل جيد و فعال<sup>1</sup> . "

**أنواع التنظيم :**

يوجد في المؤسسة أو المنظمة نوعين من التنظيم هما<sup>2</sup> :

**الأول : التنظيم الرسمي :** و هو تنظيم الذي تقره الأنظمة و التعليمات الداخلية كالإدارة العليا و الإدارة الوسطى و الإدارة الدنيا و الذي ينشأ بقرار من الهيئة العامة ممثلاً بمجاس الإدارة ، و هو الذ بدونه لا يمكن تنفيذ وظائف الإدارة الأخرى .

**الثاني : التنظيم غير الرسمي :** هو التنظيم الذي لا تقره الأنظمة و التعليمات الداخلية لكنه ينشئ تحت مظلة التنظيم الرسمي كجماعات المصالح الذين تجمعهم أهداف مشتركة أو جماعات الصداقة الذين يتشكلون نتيجة لعوامل جذب شخصية .

**فوائد التنظيم :**

للوظيفية التنظيمية فوائد عديدة أهمها<sup>3</sup> :

- 1- التوزيع العلمي الصحيح للوظائف بطريقة لا يكون فيها للتأثير الشخصي دور يذكر .
- 2- تجنب و منع الإزدواجية أو التكرار في أداء الأعمال ، بحيث تعطى لكل موظف الوظيفة التي تتلائم مع خبرته و اختصاصه و مؤهله العلمي .
- 3- تحديد العلاقة بين الموظفين بحيث يعرف كل موظف اختصاصاته و حدود صلاحيته و التنسيق فيما بينهم بالنسبة للأعمال التي يشترك في غنجازها أكثر من موظف أو إدارة أو قسم .
- 4- الإستجابة للمتغيرات التي تحدث في محيط الوظيفة و الفرد الذي يشغلها .
- 5- تحديد خطوط السلطة من أعلى الهيكل التنظيمي إلى قاعدته مروراً بمستويات الإدارة .
- 6- توفر الوظيفة التنظيمية كما بالنسبة لوظائف الإدارة الأخرى فرص اكتساب الخبرة و تبادل المعرفة و المهارات بين الموظفين .

**ثالثاً : التوجيه**

تعد وظيفة التوجيه من أكثر وظائف المدير حساسية لأنها تعنى بالعنصر البشري من حيث قيادته ، و إرشاده ، و توجيهه ، و حفزه ، و غرس روح العمل الجماعي في داخله ، بالإضافة إلى توفير إتصالات فاعلة لتحسين أدائه ، و بالتالي فإن على أي مدير في كل مستوى إداري أن يوجه مرؤوسيه بالشكل المطلوب وصولاً لتحقيق أهداف المنظمة .

<sup>1</sup> فيصل محمود الشواورة ، "مبادئ إدارة الأعمال" ، دار المناهج للنشر و التوزيع ، ط 1 ، عمان ، 2010 ، ص 147 .

<sup>2</sup> فيصل محمود الشواورة ، مرجع سابق ، ص 151 .

<sup>3</sup> علي عباس ، مرجع سابق ، ص 128 .

يتضمن موضوع التوجيه ثلاثة موضوعات رئيسية هي : القيادة الناجحة ، و الحفز الجيد ، و الإتصال الفاعل .

## 1/ القيادة :

### تعريف القيادة :

لقد عرف الكاتب رنيس لايكارت القيادة بأنها : " قدرة الفرد على التأثير على الشخص أو جماعة و توجيههم و إرشادهم لنيل تعاونهم و تحفيزهم للعمل بأعلى درجة من الكفاءة من أجل تحقيق الأهداف المرسومة."<sup>1</sup>

### القائد و المدير :<sup>2</sup>

ازدادت في السنوات الأخيرة الكتابات المتعلقة بتوضيح الفرق بين القائد و المدير . فالمدير هو الشخص الذي تعهد إليه مهمة الإشراف على ( وحدة / جماعة ) عمل ( إدارة ، قسم ، شعبة و غيرها ) و هو مطالب بالقيام بوظائف العملية الإدارية : ( تخطيط ، و تنظيم ، و توجيه ، و رقابة ) ، و القيادة هي إحدى الوظائف الإدارية للمدير و لا يستطيع المدير القيام بهذه الوظائف بدون أن يمتلك مقومات القيادة الناجحة ، و ليس كل مدير أو رئيس يشغل مركزا رئاسيا سيصبح قائدا .

### أهمية القيادة :<sup>3</sup>

1. نشر المناخ الصحي و الإيجابي و الحد من الصراعات التنظيمية من خلال استمالة التنظيم غير الرسمي و توظيفه إيجابيا للإستفادة منه ، فالأفراد يتخذون من القائد رمزا للعمل الإيجابي الذي يخدم المنظمة .
2. تنمية الأفراد العاملين و رعايتهم باعتبارهم أهم مورد للمنظمة و ذلك من خلال الرؤية القيادية المتمثلة بمهارة توظيف أو إستثمار الموارد البشرية .
3. القيادة الإدارية حلقة وصل بين المنظمة و رؤيتها و أهدافها من جهة و الأفراد العاملين فيها من جهة أخرى .
4. ضمان إستخدام الأمثل لبرامج الحفز و الإتصال و التدريب بناء على القناعة التي يمتلكها القائد في أهمية تبني تلك البرامج عمليا .
5. المساهمة في رسم التصورات و مواكبة المتغيرات و شحذ روح الإبداع و الحصول على دعم العاملين و ولائهم المؤسسي .

## 2/ الحفز :

### تعريف الحفز :

الحفز هو ممارسة إدارية للمدير للتأثير في العاملين من خلال تحريك الدوافع و الرغبات و الحاجات لغرض إشاعها و جعلهم أكثر إستعدادا لتقديم أفضل ما عندهم كي تحقق مستويات عالية من الأداء و الإنجاز في المنظمة .<sup>4</sup>

<sup>1</sup> حسين حريم ، مرجع سابق ، ص 215 .

<sup>2</sup> حسين حريم ، مرجع سابق ، ص 203 .

<sup>3</sup> ماجد مساعدا ، و آخرون ، مرجع سابق ، ص ص 202 - 203 .

<sup>4</sup> ماجد مساعدا ، و آخرون ، مرجع سابق ، ص 231 .

### أنواع الحفز :

تتمثل أنواع الحوافز الإنسانية بالتالي<sup>1</sup> :

1. الحوافز النقدية و التي تتمثل بالزيادات و المكافآت و الترقيات .
2. الحوافز العينية و التي تتمثل في الهدايا و الممنوحات غير النقدية .
3. الحوافز المعنوية و التي تتمثل بالأوسمة و كتابات الشكر و التقدير .
4. الحوافز الجماعية و التي تتمثل في الجوائز التنافسية و قد تكون على شكل مادي أو عيني أو معنوي.

### 3/ الإتصال

#### تعريف الإتصال :

يعرف الإتصال بأنه عبارة عن " عملية تفاعلية بين المرسل و مستقبل لتحقيق هدف محدد " و بالتبعية فإن الإتصال الإداري يستهدف إحداث تفاعل إيجابي بين الرئيس و المرؤوس لتحقيق أهداف المنظمة ، لذلك فأنا نجد بأن الإتصال الفعال هو الإكسير الذي لا يستغنى عنه القائد أو الرئيس من أجل تنفيذ وظيفة التوجيه و الإشراف و بناء عليه فإن الإتصال لا بد و أن تتوفر به العناصر التالية<sup>2</sup> :

1. المرسل : و هو شخص صاحب الرسالة أو الهدف و الذي يتم ترميزها على شكل كلمات أو أرقام أو صورة و بطريقة يمكن فهمها من قبل الشخص المنفذ الذي يسمى بالمستقبل .
2. الرسالة : و هي المضمون أو الهدف المطلوب تنفيذه عبر أحد الوسائل المكتوبة أو الشفوية أو المرئية.
3. مستقبل الرسالة : و هو الشخص متلقي و منفذ الرسالة المرسله من قبل المرسل ، و المطلوب منه ترجمتها و حل رموزها وفقا لمفهوم المرسل .
4. الوسيلة : و هي حاملة الرسالة حلقة الوصل بين المرسل و المستقبل و قد تكون إذاعة أو تلفزيون أو مؤتمر أو إشارة... الخ

#### رابعا : الرقابة

الرقابة الإدارية عنصر هام و أساسي من عناصر العملية الإدارية التي لا يتم اكتمالها إلا من خلال أداء هذه الوظيفة بشكل علمي و عملي يؤدي إلى تحقيق مستوى كفو من الأداء ، و لا يختلف إثنان على أهمية الرقابة في المنظمات بأنواعها المختلفة .

#### مفهوم الرقابة :

التعريف الأول : عرف الفرنسي هنري فايول وظيفة الرقابة بأنها "التأكد من إتمام كل شيء حسب الخطة المرسومة و التعليمات الصادرة و المبادئ القائمة"<sup>3</sup> .

<sup>1</sup> فيصل محمود الشاورة ، مرجع سابق ، ص 201 .

<sup>2</sup> فيصل محمود الشاورة ، مرجع سابق ، ص 185 .

<sup>3</sup> موفق حديد مجذ ، مرجع سابق ص 237 .

**التعريف الثاني :** أما جورج تيري فقد عرفها بأنها " قدرة المدير على التأثير في سلوك الأفراد في تنظيم معين بحيث يحقق هذا التأثير النتائج المستهدفة<sup>1</sup> . "

**أهمية الرقابة :**

تتمثل في مايلي<sup>2</sup> :

1- لا يمكن مسائلة فرد / جماعة عن أعمالها و مسؤولياتها بدون عملية الرقابة ، فمن خلال عملية الرقابة تدرك الأفراد و الجماعات أدوارها و مسؤولياتها .

2- سرعة التغيير : إن تغير العوامل البيئية المختلفة بسرعة متزايدة يتطلب عملية تقييم و إعادة تقييم مستمرة للخطط الإستراتيجية و التكتيكية .

3- تزايد حجم و تعقد منظمات اليوم : فالمنظمات الكبيرة ، ذات خطوط الإنتاج المتعددة و واسعة الإنتشار جغرافيا تتطلب نظم رقابة مناسبة لقياس أداء المنظمات و فاعليتها .

4- و هنالك سبب آخر يدعو لتطبيق الرقابة ، و هو أن البشر يخطئون و قد تكون هذه الأخطاء في بعض الحالات كبيرة و خطيرة ، لذا لابد من وجود نظم رقابة قادرة على تحديد ما هو القرار الخاطئ أو الإجراء الخاطئ حتى يمكن إتخاذ الإجراء التصحيحي المناسب لتقليل الأضرار .

**المطلب الثالث : علاقة مراقبة التسيير و تحسين الأداء التسييري**

**الفرع الأول : أدوات مراقبة التسيير**

**أدوات مراقبة التسيير :**

نظرا للأهمية التي تتمتع بها مراقبة التسيير كان لابد من التركيز على الأدوات التي تمارس بها عملية الرقابة ، يذكر المفكرون أشكالاً مختلفة لأدوات مراقبة التسيير ، بعضها بسيط و أساسي في الرقابة ، و بعضها أكثر تعقيدا ، و بعضها يكون أسلوبا رقابيا داخليا يستخدمه الجهاز التنفيذي للمؤسسة المعنية ، و بعضها الآخر يكون أسلوبا رقابيا خارجيا تستخدمه هيئات مستقلة عن المؤسسة ، كما أن هذه الأدوات تقيس عددا من المؤشرات التي تحكم عن الأداء الكلي للمؤسسة و المركز المالي ومدى تميزها عن منافسيها ، بينما يركز البعض الآخر على قياس أداء جزء معين من الأداء الكلي أو لإحدى الوظائف المختلفة في المؤسسة مثل الإنتاج أو التسويق أو التموين أو الأفراد.

و يتم تصنيف أدوات مراقبة التسيير إلى صنفين تقليدية و حديثة :

- أدوات مراقبة التسيير التقليدية :

1- نظم المعلومات<sup>3</sup> :

<sup>1</sup> علي عباس ، مرجع سابق ، ص 180 .

<sup>2</sup> حسين حريم ، مرجع سابق ، ص 304 - 305 .

<sup>3</sup> محمد خليل و آخرون ، "مراقبة التسيير في المؤسسة" ، شبكة الأبحاث و الدراسات الاقتصادية ، ص ص 15 - 16 .

أ- مفهوم نظام المعلومات : يمكن تعريفه من الناحية الفنية على أساس أنه مجموعة من الإجراءات التي تقوم بجمع و استرجاع و تشغيل و تخزين و توزيع المعلومات لتدعيم اتخاذ القرارات و الرقابة في التنظيم، بالإضافة إلى تدعيم اتخاذ القرارات و التنسيق و الرقابة، و يمكن لنظم المعلومات أن تساعد المديرين و العاملين في تحليل المشاكل و تطوير المنتجات المقدمة و خلق المنتجات الجديدة .

#### ب- خصائص المعلومات :

كما ذكرنا فان المعلومات تضيف الى المعرفة المرتبطة و تخفض من عدم التأكد، و تؤيد عملية اتخاذ القرارات في المنشأة، مع ذلك فهناك أنواع مختلفة من المعلومات و طرق مختلفة لوصف المنشأة أو الهدف أو الموقف و سنوضح خصائص المعلومات فيما يلي :

أولاً- الدقة : قد تكون المعلومة صحيحة أو غير صحيحة، دقيقة أو غير دقيقة، فالمعلومات الدقيقة هي نتيجة أخطاء تكون خلال عملية الجمع، أو التجهيز، أو إعداد التقارير و قد يعتقد مستخدمها أن معلومات غير دقيقة بأنها دقيقة، و في هذه الحالة طالما أن مستلمها يعتقد أنها دقيقة و يستخدمها لبعض الأغراض، فإنها تعتبر معلومات لهذا الشخص .

ثانياً- الشكل : قد تكون المعلومات كمية أو وصفية، رقمية أو بيانية، مطبوعة على الورق أو معروضة على

الشاشة، ملخصة أو مفصلة، و عادة ما تحتاج إلى عدة أشكال من البدائل المتاحة وفقاً لكل موقف .

ثالثاً- التكرار : يقيس التكرار مدى تكرار الحاجة إلى معلومات و تجميعها و إنتاجها .

رابعاً- المدى : شمول المعلومات مداها فقد تكون بعض المعلومات عامة تغطي مدى كبير بينما قد يكون البعض

الأخر ضيق المدى، محدد في الاستخدام المطلوب .

خامساً- الارتباط : قد تكون المعلومات مرتبطة إذا ما ظهرت الحاجة إليها في موقف معين من المعلومات التي

ظهرت إليها الحاجة في وقت ما قد لا تكون مرتبطة في وقت آخر لذلك فان المعلومات التي نحصل عليها .

سادساً- الكمال : توفر المعلومات الكاملة للمستخدم كل المطلوب معرفته عن موقف معين .

سابعاً- التوقيت : المعلومات الموقوتة هي التي نجدتها حين الحاجة إليها أي لا تكون متقدمة حين وصولها.

ثامناً- المنشأة : قد تنشأ المعلومات من مصادر داخلية للمنشأة أو من خارجها .

تاسعا-الفترة الزمنية: قد تكون المعلومات مستمدة من الماضي، أو من القدرة الجارية أو من أنشطة مقبلة .

## 2- المحاسبة العامة :<sup>1</sup>

أ- مفهوم المحاسبة العامة : هي عبارة عن فن للتسيير المحكم و المظبوط المتمثل في متابعة و معاينة كل الحركات

المخصصة للاستثمار داخليا و خارجيا، و التي تمكننا من معرفة الحالة المالية للمؤسسة في مدة معينة، مع تجديد

النتيجة من حيث الربح أو الخسارة

ب- أهداف المحاسبة العامة: تتمثل أهداف المحاسبة العامة في :

- معرفة نتائج النشاط .

- معرفة مدى تطور الذمة.

- تزويد المحاسبة التحليلية و المحاسبة التقديرية بالبيانات اللازمة.

- تمثل المحاسبة العامة قاعدة لكل تحليل لمالي .

ج- المبادئ المحاسبية: تتصف هذه المبادئ بالقوة القانونية أن المحاسبين يحاولون دائما تقديم صورة صادقة

لوضعية المؤسسة متمثلة في القوائم المالية .

من المبادئ الأساسية المحاسبية المتعارف عليها عموما :

- مبدأ استمرارية النشاط .

- مبدأ استقلالية الدورات و النتائج الدورية .

- مبدأ استقرارية الوحدة النقدية .

- مبدأ ثبات أو استمرارية الطرق المحاسبية .

- مبدأ الحيطة و الحذر .

- مبدأ القيد المزدوج .

<sup>1</sup> المرجع السابق ، ص ص 17 - 18 .

- مبدأ أحسن البيانات أو الموضوعية .

### 3 - المحاسبة التحليلية :

أ- مفهوم المحاسبة التحليلية : عرفها الدكتور عبد العليم عبد الحميد أنها عبارة عن مجموعة من النظريات و

الأساليب و الإجراءات التي تستخدم في تجميع و تسجيل و تحليل و تفسير مختلف النشاط سواء كان إنتاجيا

أو خدميا بهدف قياس تكلفة هذا النشاط و فرض الرقابة عليها و ترشيد القرارات الإدارية .<sup>1</sup>

ب- أهداف المحاسبة التحليلية : أهداف المحاسبة التحليلية تتجلى فيما يلي :

- حساب مختلف التكاليف و سعر التكلفة .

- ضبط و رقابة تكاليف الإنتاج .

- الرقابة على تكلفة النشاطات الخدمية .

- إعداد التقارير لمستويات الإدارة المختلفة .

- مقارنة النتائج الفعلية بالتقديرات و تحليل الإنحرافات .

- تفسير البيانات المقارنة للقرارات البديلة الممكنة .

- دراسة المدروسة .

- مراقبة التسيير : حيث تعتمد على تحديد مراكز المسؤولية و ذلك بالسماح بتحليل الإستغلال و ملاحظة

تطوراته .

- تساعد في إتخاذ القرارات .

- تكمل المحاسبة العامة .

<sup>1</sup> عبد العليم عبد الحميد ، "الأسس النظرية لمحاسبة التكاليف" ، مكتبة الإشعاع الفنية ، مصر ، 1994 ، ص 208 .

- أدوات مراقبة التسيير الحديثة :

## 1- التحليل المالي :

### أ- مفهوم التحليل المالي<sup>1</sup> :

يعني التحليل المالي إيجاد النسب المالية للبنود المتناسقة في القوائم المالية الختامية و غيرها لاستخلاص -المعلومات التي تعطي صورة واضحة عن تقدم المشروع و نموه، اذ أن الرقم المالي في أي قائمة لا تظهر أهميته و لا تتضح دلالاته اذا نظرنا إليه بشكله المطلق، و يجب أن ننظر إليه في علاقته مع غيره من الأرقام المرتبطة به، ليعطي صورة لها مدلولها الخاص و مفهومها الواضح، بل أن دلالة الأرقام المطلقة مشكوك في صحتها و الاعتماد عليها غالبا يؤدي إلى نتائج لا يمكن الاعتماد عليها

و من الممكن تلخيص المعلومات المنتقاة من التحليل المالي بصفة عامة في الآتي :

- معلومات عن مستقبل المشروع و بيانات يمكن الاستفادة منها في فحص أعماله عن طريق التحليل المالي

للقوائم الختامية و تبرز هذه المعلومات المعاني التالية :

- مدى تمثيل هذه القوائم لرقم الربح أو الخسارة في قائمة الدخل و مدى تمثيل المركز المالي السليم في قائمة المركز

المالي

- مدى التطبيق السليم للمبادئ المحاسبية المقبولة بصدق .

- إيضاحات خاصة بالبنود المحاسبية في القوائم المالية الختامية مع توضيح أسباب الزيادة أو النقص في البنود المهمة

خلال الفترة أو الفترات المالية المتعاقبة .

و يعاب على النسب المالية أنها مقياس للأداء عن مدة ماضية، و لما كانت مؤسسة الأعمال تعمل داخل

اقتصاديات الحركة، فان النسب المالية تكون غير سليمة حينما تستخدم في تقييم العمليات المالية الخاصة بمستقبل

<sup>1</sup> نجد خليل و آخرون، مرجع سابق، ص 21 .



المشروع، و من الممكن وضع نمط معين لنسبة الربحية مثلا حتى يتسنى تحديد درجة نجاح المشروع و استخلاص الانحرافات و تحليلها و معرفة مسبباتها .

### ب- أهداف التحليل المالي<sup>1</sup> :

تستخدم المؤسسة التحليل المالي من أجل تحقيق عدة أهداف أهمها ما يلي :

**أولاً- الرقابة:** معرفة درجة أداء المؤسسة من خلال التقارير المالية التي تعدها في السابق، و من ثم إمكانية إعداد برنامج للمستقبل يخصص السياسات المالية التي تتبعها في عدة دورات من نشاطها، و كذلك القيام بالدراسات التفصيلية للبيانات المالية الخاصة بها، و بالتالي اكتشاف الإيجابيات و السلبيات في السياسة المالية المطبقة خلال فترة معينة، و على أثر ذلك يتم الاتفاق على الاستمرار في تطبيقها اذا كانت نتائجها جيدة أو تعديلها أو تغييرها اذا كانت النتائج سلبية .

**ثانياً- اتخاذ القرارات المالية:** تتمثل القرارات المالية في قراري الاستثمار و مصادر التمويل، فالأول يعني اختيار المشاريع المناسبة للاستثمارات، بينما القرار الثاني فهو إيجاد مصادر كافية لتمويل المشاريع، و من أهمها رأس مال المؤسسة الخاصة و كذلك القروض، و يصب المحلل اهتمامه نحو دراسة هيكل الأصول و قدرة المؤسسة على الاقتراض و التسديد، و تطور شروط التمويل سواء ذاتيا أو عن طريق الاقتراض يستطيع المحلل تسيير هيكل الأصول في فترة معينة، و منه فان وضع أي برنامج متوازن منت طرف مجلس الإدارة يصعب تحقيقه اذا كانت وضعية الانطلاق مختلفة .

**ثالثاً- إعلام الغير:** يؤدي ذلك إلى تحاليل مالية تبعا لسياستها المالية اتجاه السوق المالية، هذه التحاليل يتضمنها تقارير مجلس الإدارة و غالبا ما تتصف سياسة المؤسسة تجاه متعاملها بالخطر .

<sup>1</sup> المرجع السابق ، ص 22 .

## 2-الموازنة التقديرية:

أ- مفهوم الموازنة التقديرية: الموازنة عبارة عن تعبير كمي لخطة الأعمال وتساعد على تحقيق التنسيق والرقابة. أما الدليل الفرنسي للمحاسبة فيعرف الموازنة بأنها: "تقدير قيمي لكل العناصر الموافقة لبرنامج محدد"، فموازنة الاستغلال هي: التقدير القيمي لكل العناصر الموافقة لفرضية استغلال معينة لفترة محددة "كما يعرف الموازنات التقديرية بأنها أسلوب للتقدير يقتضي ترجمة القرارات المتخذة من طرف الإدارة، مع إشراك المسؤولين ، إلى برنامج أعمال تدعى الموازنات"<sup>1</sup>

أولاً- وظيفة التخطيط: و هو وضع الأهداف و إعداد التنظيمات اللازمة لتحقيقها، و توضع الأهداف في صورة خطط طويلة الأجل و خطط قصيرة الأجل، بالنسبة للمؤسسة و بالنسبة لكل قسم من أقسامها، و بعد أن يتم التخطيط يصبح من الضروري تنظيم عوامل الإنتاج تنظيماً يؤدي إلى تحقيق الأهداف الموضوعية.

ثانياً-وظيفة التنسيق: و هو العملية التي بموجبها يتم توحيد الجهود بين الأقسام المختلفة للمؤسسة بحيث يعمل كل قسم منها نحو تحقيق الهدف الموضوع، و لهذا فإنه يجب أن لا يصدر أحد الأقسام قرارات تخصه يكون لها أثر على الأقسام الأخرى دون الرجوع إلى هذه الأقسام. فمثلاً لا بد أن يكون هناك توافق تام بين إدارة المبيعات و الإنتاج بحيث لا ينبغي أن ترسم إدارة المبيعات سياسة يبعه لكميات تزيد عن الكميات التي يمكن إنتاجها في قسم الإنتاج، و لا ينبغي أن تقوم سياسة الإنتاج على إنتاج كميات تزيد عن الكميات التي يمكن تسويقها .

ثالثاً-وظيفة الرقابة: الرقابة هي عملية متابعة تنفيذ الخطط و الأهداف الموضوعية و استخدام الميزانيات التقديرية للرقابة يحتم ضرورة إبلاغ الإدارة بمدى ملاءمة الخطط و الأهداف و السياسات الموضوعية مقدماً، و مقارنة نتائج العمليات الفعلية في جميع أقسام المشروع بالخطط و الأهداف الموضوعية مقدماً، و متابعة الانحرافات التي تحدث نتيجة للتنفيذ الفعلي .

<sup>1</sup> فركوس مجّد، "الموازنات التقديرية أداة فعالة للتسيير"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر ، 2001 ، ص 04.

### 3- لوحة القيادة :

#### أ - مفهوم لوحة القيادة :

تعريف **Norbert Guedj** : « لوحة القيادة هي مجموعة مهمة من المؤشرات الإعلامية التي تسمح بالحصول على نظرة شاملة للمجموعة كلها، و التي تكشف الاختلافات الحاصلة، و التي تسمح كذلك باتخاذ القرارات التوجيهية في التسيير، و هذا لبلوغ الأهداف المسطرة ضمن استراتيجية المؤسسة<sup>1</sup>. »

تعريف **Michel Gervais** : « لوحة القيادة تطابق نظام معلومات يسمح في أقرب وقت ممكن بمعرفة المعلومات الضرورية لمراقبة مسيرة المؤسسة في مدة قصيرة و تسهل لهذه الأخيرة ممارسة المسؤوليات<sup>2</sup>. »

#### ب- أنواع لوحة القيادة:

تتنوع لوحة القيادة حسب طبيعة المسؤوليات المتواجدة بالمؤسسة و عموما نجد الأشكال التالية<sup>3</sup>:

أولا - **لوحة قيادة الاستغلال (الوظيفية)** : تصاغ بشكل يجعل منها وسيلة مساعدة لتقييم أداء وظيفة ما،

حيث توفر المعلومات المباشرة و المفهومة في الظرف الزمني الملائم و تفرع إلى:

- **لوحة قيادة مالية**: تمدنا بجميع المعلومات المتعلقة بالحالة المالية للمؤسسة من مداخل تكاليف ( أجور، علاوات، تكاليف خارج الاستغلال... الخ ) .

**لوحة قيادة اجتماعية**: هذه اللوحة تمدنا بجميع المعلومات بالمستخدمين المهنية منها و الاجتماعية

( عدد المستخدمين، الإطارات، التوظيف، التكوين، حوادث العمل... الخ ) .

- **لوحة قيادة تقنية**: هذه اللوحة تمس الجانب التقني ( عدد الآلات ، حالات العطب، الصيانة... الخ ) .

- **لوحة قيادة الخزينة** : تمدنا بجميع حقوق المؤسسة (أرصدة مختلف الحسابات، الديون... الخ ) .

<sup>1</sup>Nguedj , "le controle de gestion " ED d'organisation, paris ,1995, p 285

<sup>2</sup> M.Gervais , "controle de gestion "ED economica ,paris,1997.,p 53

<sup>3</sup> نجد خليل و آخرون ، مرجع سابق ، ص ص 27 - 28 .

ثانيا- لوحة قيادة التسيير: و هي تتعلق بكل جوانب نشاط المؤسسة أي أنها حصيلة تفاعل مختلف الأنواع السابقة تحتوي على المؤشرات و المعلومات الأساسية لمتابعة النشاط حسب الاتجاهات و السياسات المسطرة، و هدفها متابعة النتائج و مراقبة التنفيذ المحقق بين مستويات المؤسسة توجه إلى المديرية العامة .

### ج- أهداف لوحة القيادة:

من بين أهداف لوحة القيادة نجد :<sup>1</sup>

أولاً- لوحة القيادة أداة رقابة و مقارنة : و ذلك لأنها تقوم بمقارنة الأهداف المعيارية المسطرة سابقا مع النتائج المحصل عليها و إظهار الانحرافات على شكل نسب أو قيم مطلقة و هي بالتالي تلفت الانتباه إلى النقاط الأساسية في التسيير، و تشخيص نقاط القوة و الضعف في المؤسسة .

ثانيا- لوحة القيادة أداة حوار و تشاور: إن الهدف الرئيسي للوحة القيادة هو تسيير عملية الحوار عبر كافة مراكز المسؤولية، و هذا انطلاقا من الاجتماعات المختلفة اذ يمكن للأفراد التابعين للمسير من التعليق عن النتائج المتوصل إليها في إطار نشاطاتهم و على المسؤول في المنظمة أن ينسق بين الإجراءات التصحيحية المتخذة بخلق تلاؤم بين مختلف إجراءات المقترحة من طرف جميع المستويات رغبة منه في توحيد المعايير و خلق خطاب مشترك بين أفراد المنظمة .

ثالثا- لوحة القيادة تسهل عملية الاتصال و التحفيز: تهدف لوحة القيادة إلى إعلام المسؤولين بالنتائج المحصلة على مستوى كافة مراكز المسؤوليات، و كذلك تساعد على الاتصال الجيد و تبادل المعلومات بين المسؤولين و يمكن أن تساهم أيضا في تحفيز العمال و هذا بإمدادهم بمعلومات أكثر موضوعية و أكثر وضوح لإمكانية التقييم (زيادة في الأجر، علاوات.....الخ)

<sup>1</sup> قويدر الواحد عبد الله ، مرجع سابق ، ص 90 .

رابعاً- لوحة القيادة 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 الضعف التي يعاني منها كل مركز مسؤولية و القيام بالإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب، و يمكن اعتبارها وسيلة للتنبؤ كون أنها تمكن المؤسسة من تفادي الانزلاقات مستقبلاً.

### الفرع الثاني : دور أدوات مراقبة التسيير في تحسين الأداء التسييري

#### أولاً- محاسبة التكاليف و دورها في تحسين الأداء التسييري<sup>1</sup>:

لم يعد في الإقتصاد أن تعرف المؤسسة كيف تبيع لتحقيق النجاح ، فنجاح المؤسسة يتوقف على قدرتها على تكيف عرضها على ما يطلبه السوق ، و كذلك على السيطرة على الشروط الداخلية للإستغلال و ذلك بمضاعفة الجهود للتنبؤ بالأحداث من أجل التكيف أكثر فأكثر مع السوق أو مع الوضعيات المتطورة باستمرار . تعمل محاسبة التكاليف على مراقبة مردودية مختلف أقسام في المؤسسة ، أو مختلف المنتجات أو مجموعة المنتجات المتشابهة ، و ذلك بمتابعة تطور التكاليف مع الزمن و مقارنتها مع المبالغ المحددة مسبقاً . إن معرفة التكاليف يسمح بإدراجها معيارياً في التسيير ، أي إمكانية مقارنة النتائج المحققة بالقيم المعيارية . فمقارنة التكاليف الحقيقية بالتكاليف التقديرية أو المعيارية يسمح بتحديد الفروقات الموازنة و تحليلها لإتخاذ القرارات التصحيحية و بالتالي تهتم محاسبة التكاليف بتقديم المعلومات المحاسبية الضرورية للمراقبة الموازنة . كما يمكن اعتماد المعلومات الواردة من محاسبة التكاليف في الدراسات و التحاليل التي تساعد على إتخاذ القرارات ، يتوقف عليها مستقبل المؤسسة فكلما أقدمت المؤسسة على مشروع ما ، يتطلب دراسة ملف بجميع معلومات محاسبية تخص هيكل التكاليف .

و في هذا الإطار على محاسبة التكاليف أن تكون على مستوى من التنظيم يضمن تقديم معلومات رقمية أساسية لمتخذي القرارات ، و تكون لهذه المعلومات في كثير من الأحيان أهمية إستراتيجية فعلى سبيل المثال ، في مرحلة طرح منتج جديد ، متى يجب إتخاذ قرار مواصلة الإنتاج أو التوقف عنه ، و هنا تكون بعض المعلومات مفيدة و رقمية .

#### ثانياً : الموازنات التقديرية و دورها في تحسين الأداء التسييري

الموازنة هي أداة في يد الإدارة تساعد على تحقيق الأهداف التي تسعى إليها ، و أنها أفضل أسلوب قدمته العلوم

<sup>1</sup> قويدر الواحد عبد الله ، مرجع سابق ، ص ص 73 - 74 .

المحاسبية و الإدارية ، حيث يمكن إستخدامه في تحقيق أقصى درجات الكفاءة و الفعالية في المؤسسة و يظهر ذلك في :<sup>1</sup>

### 1- في مرحلة التخطيط و التنسيق :

على إعتبار خطة شاملة لجميع أنشطة المؤسسة ، يتطلب تحضيرها جهود كافة المستويات الإدارية ، فإن ذلك يشعر جميع العاملين بمسئوليتهم ، حيث تقوم بتحديد و توزيع المسؤوليات التنفيذية بين العاملين حتى يمكن تقييم أداء العاملين ، كما يمكن أن تكون مصدر تحفيز أو خمول و ذلك و إذا كانت تعكس حاجات العمال أم لا ، فمن المعلوم أن حاجات العمال يمكن أن تكون مادية أو معنوية ، و حتى يكون لديهم حافز عمل ، لابد من حصول على مقابل ، و هو إشباع هذه الحاجات فالموازنات لابد و أن تكون بتلك الطريقة التي تسمح للعمال بإشباع حاجاتهم و عن طريقها تحقق المؤسسة أهدافها ، لهذا يجب إشراك مختلف فئات عمال المؤسسة في إعداد الموازنات من أجل تقبلها كأداة و معيار لقياس و تحسين أدائهم . أما التنسيق فهو ضرورة حتمية لنجاح التخطيط ، فلا يمكن أن نتصور وجود خطة من دون تنسيق بين الأنشطة و الوحدات الفرعية و العاملين ... الخ .

فالتخطيط يحمل بين طياته ، حتما عملية التنسيق ، لإزالة كل تعارض في الأهداف الفرعية ، تحقيقا للهدف الرئيسي للمؤسسة .

فالتنسيق ضروري مثلا بين إدارة المبيعات و إدارة الإنتاج ، حتى لا يتم إنتاج أكثر أو أقل من المبيعات المتوقعة و لضمان توفر الإنتاج اللازم ، و تسليمه للعملاء في الوقت المحدد كذلك يجب أن تلتزم إدارة المبيعات بالطاقة الإنتاجية ، و يكون التنسيق في ضوء الموارد المالية المتاحة للمؤسسة ، و ما تخضع له من مؤثرات داخلية و خارجية ، ضمانا لإستيعاب العمل في المؤسسة .

### 2- في مجال المراقبة و تقييم الأداء :

<sup>1</sup> المرجع سابق ، ص ص 79 - 80 .

لا يتوقف دور الموازنة عند وضع الخطة فقط ، إذ أن التخطيط ما هو إلا خطوة الأولى للرقابة على الأنشطة ، و من ثم ينبغي الإلتزام بالخطة خلال التنفيذ ، و متابعة ذلك التنفيذ و رقابته و إلا أصبحت الخطة تقديرات لا جدوى منها ، لذلك فإن الرقابة هي الدور الحقيقي الذي تؤديه الموازنة عن طريق متابعة الأداء الفعلي للأنشطة و مقارنته مع الأداء المخطط و ذلك بتحليل الإنحرافات و التعرف على أسبابها و علاجها في الوقت المناسب . كما تهدف رقابة الموازنة إلى إجراء التنسيق اللازم بين الإدارات و الأقسام خلال عملية تنفيذ الموازنة ، حتى يؤدي العاملون واجباتهم ، في توازن تام ، لتحقيق الأهداف وفقا لجدول زمني محدد و توقيت متناسق بين الأنشطة بعضها ببعض .

تنتج الموازنة فرصة تطبيق المساءلة المحاسبية عند تحديد أسباب الإنحراف عن الخطة الموضوعية و بذلك يشعر كل مسؤول بحدود مسؤوليته و الصلاحيات المخولة ، بالجدول الزمني الذي يرتبط به ، في تنفيذ النشاط المكلف به تساعد الموازنة على تمكين الإدارة من مباشرة مهمتها بأسلوب الإدارة بالإستثناء ، أي توجه الإدارة إنتباهها إلا ما هو خارج عن المخطط تاركة بذلك الأمور الروتينية تسير سيرها طبيعيا من دون أن تضيق وقتها و جهدها في تلك الأمور .

### ثالثا : لوحة القيادة و دورها في تحسين الأداء التسييري

تعمل لوحة القيادة على تحسين الأداء من خلال :<sup>1</sup>

- توضيح إستراتيجية المؤسسة و ترجمة لأهدافها ، من خلال إستعمال مؤشرات لإبصال و التعبير عن المفاهيم ، قد تكون معقدة أحيانا تحت شكل محدد جدا .
- تبلغ الأهداف مع المؤشرات الإستراتيجية ، حيث تقوم بتعبئة كل الفاعلين في النشاطات على وضعها لبلوغ الأهداف الكل ، و ذلك بوضع و تعريف العلاقات السببية بشكل ديناميكي ، و الذي يسمح للفاعلين بالتوزيع على الهيكل لفهم عمل المجموعة ، و تأثير نشاطهم على الأشخاص الآخرين .
- تخطط و تحدد الأهداف و توافق المبادرات الإستراتيجية ، و مقارنة مستويات الأداء المنتظرة و الإنجازات ، حيث تسلط الضوء على مواطن العجز في الأداء و التي تسعى المبادرات الإستراتيجية غمرها .
- تقوية الخبرات و المتابعة الإستراتيجية ، و توضح هذه العملية على مفهوم حصر النظام ، فنجد أن المسيرين ملزمون بضمان أن الإستراتيجية نفذت كما حددت في بادئ الأمر و بعد ذلك إعادة إختبار فرضياتهم حتى يضمنوا بأن النظرة التي تقود نشاطهم تبقى ملائمة بالنظر للإنجازات و الملاحظات و للخبرة المتلقاة من المؤسسة .

<sup>1</sup> المرجع سابق ، ص 98 .

المبحث الثاني : الدراسات السابقة

رغم نقص المواضيع المتخصصة في دراسة دور مراقبة التسيير في تحسين الأداء التسييري بشكل واضح في الدراسات السابقة إلا أن قمنا بالإطلاع على عدة دراسات و أدبيات سابقة ناقشت جوانب مشابهة لموضوع الدراسة الحالية ، أو على الأقل جزء من موضوع الدراسة ساعد هذا على فهم المغزى الحقيقي من عنوان الدراسة ، و لعل أهم و أقرب الأدبيات من موضوعنا الحالي نوردها فيمايلي :

المطلب الأول : الدراسات المحلية

**1- قويدر الواحد عبد الله ، بعنوان " دور مراقبة التسيير في تحسين أداء المؤسسة العمومية الإقتصادية الجزائرية "**  الدراسة عبارة عن مذكرة ماجستير علوم التسيير ، كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير ، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف ، الجزائر ، 2007 ، و التي عالجت الإشكالية التالية : " هل تستفيد المؤسسة الإقتصادية العمومية في الجزائرية من مراقبة التسيير من أجل تحسين أدائها و كيف ؟"

هدفت الدراسة إلى التعرف على نظام مراقبة التسيير و مساهمته في تحسين أداء المؤسسة العمومية الإقتصادية ، و لمعالجة هذا الموضوع استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي و قد أتبعه بدراسة حالة متبعا في ذلك أسلوب المقابلة الشخصية مع مراقبي التسيير في مؤسسة الإسمنت و مشتقاته بالشلف ، و من أهم ما توصلت إليه الدراسة أن مراقبة التسيير وسيلة و ليست غاية فهي تعمل على تزويد المسيرين و المسؤولين بمختلف المعلومات التي تساعدهم على إتخاذ القرارات المناسبة ، كما تعمل على تطوير القدرات و الكفاءات من خلال تحديد الإنحرافات و تفسيرها بما يسمح بعدم تكرارها مستقبلا و بالتالي تهدف إلى تحسن أداء المؤسسة ككل .

**2- كوثر بوغابة ، بعنوان " دور الموازنة التقديرية في تحسين أداء المؤسسة الإقتصادية "**  الدراسة عبارة عن مذكرة ماستر مالية المؤسسة ، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة ، الجزائر ، 2011 ، و التي عالجت الإشكالية التالية : " ما مدى فعالية الموازنة التقديرية في تحسين أداء المؤسسة الإقتصادية ؟ " هدفت الدراسة إلى إبراز أهمية دور الرقابة على الموازنات التقديرية في تحسين أداء المؤسسة ، و لقد تم في هذه الدراسة إختيار أحد أهم الأدوات المستخدمة في تقييم الأداء داخل المؤسسة و هي الموازنات التقديرية و التي تعد الأداة التي يستطيع من خلالها المقيم تقييم أداء المؤسسة ، و لمعالجة هذا الموضوع إستخدمت الباحثة المنهج الوصفي و التحليلي لشرح أبعاد و أهداف الموازنات التقديرية في المؤسسة ثم إستخدام منهج دراسة الحالة حيث تم إختيار المؤسسة الوطنية للغازات الصناعية بورقلة و تحليل الموازنات التقديرية التي تقوم بإعدادها ، و من أهم ما توصلت إليه الدراسة أن الموازنات التقديرية من أهم أدوات مراقبة التسيير التي تساعد المسؤولين و الإداريين في عملية صنع القرار و تعد كل من عملية التخطيط و عملية الرقابة من أهم وظائف الموازنات التقديرية



، فالمؤسسة تعتمد على تخطيط الأهداف المرجوة و الرقابة عليها بإستعمال الموازنات و ذلك لتحسين أدائها و إتخاذ القرارات المالية الصحيحة و التي تحقق الأهداف المرجوة .

**3- مومن شرف الدين ، بعنوان " دور الإدارة بالعمليات في تحسين أداء المؤسسة الإقتصادية " ،** الدراسة عبارة عن رسالة ماجستير في الإدارة الإستراتيجية ، كلية علوم إقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة فرحات عباس سطيف ، الجزائر ، 2011 ، و التي عالجت الإشكالية التالية : "كيف يساهم إعتداد الإدارة بالعمليات في تحسين أداء المؤسسة الإقتصادية ؟" ، هدفت الدراسة إلى تعزيز مفهوم الإدارة بالعمليات في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية حيث أن مفهوم العمليات يسمح بالتحكم في سير المؤسسة ، خاصة في إطار توافق المستمر مع الإستراتيجيات و التنظيمات و أنظمة المعلومات ، و لمعالجة هذا الموضوع إستخدم الباحث المنهج الوصفي بالنسبة للجزء النظري أما الجزء التطبيقي فأسقط الإطار النظري على واقع البيئة الجزائرية و ذلك بإستخدام منهج دراسة الحالة بمؤسسة نقاوس للمصبرات باتنة ، و من أهم ما توصلت إليه الدراسة أن الإدارة بالعمليات تاهم في تحسين الأداء بإعتبارها كمدخل لقيادة المؤسسة ، و إهتمامها بإشباع جميع الأطراف ذات المصلحة ، و أن معظم مداخل تحسين الأداء تعتمد على العمليات ، بإعتبار العملية كأداة إدارية ، حسنت الإدارة بالعمليات الأداء التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة في حين لم تؤثر كثيرا على الأداء الوظيفي و الإقتصادي.

**4- عائشة هميلة ، بعنوان " دور لوحة القيادة في تحسين الأداء " ،** الدراسة عبارة عن مذكرة ماستر تخصص تدقيق و مراقبة التسيير ، علوم إقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة ، الجزائر ، 2012 ، و التي عالجت الإشكالية التالية : "ما مدى مساهمة لوحة القيادة في تحسين الأداء في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية ؟" ، هدفت الدراسة إلى تحليل و تفسير الدور الذي تلعبه لوحة القيادة بالمؤسسة الإقتصادية و مدى قدرتها على تحسين الأداء ، و لمعالجة الموضوع استخدمت الباحثة المنهج الوصفي في الأجزاء المرتبطة بالمدخل العلمي للوحة القيادة للكيفية التي يساهم بها في تحسين الأداء ، و المنهج التحليلي في الجوانب المتعلقة بالربط المباشر بين تحسين الأداء و لوحة القيادة ن كما تم المزج بين المنهجين في الدراسة الميدانية لمؤسسة ليند غاز أين تمت الإستعانة بمنهج دراسة الحالة ، و من أهم ما توصلت إليه الدراسة أن لوحة القيادة تساهم في التحسين و التعبئة المستمرة للمسيريين نحو الأهداف المسطرة و تقوم على تقديم النتائج من خلال إكتشاف الإنحرافات كونها وسيلة قياس تعكس مستويات الأداء التي يحققونها و الدور الأساسي لها كما أنها أداة تحقق تقييم الأداء داخل المؤسسة ، إلا أن لوحة القيادة في مؤسسة ليند غاز لا تساهم في تحسين أدائها لعدم قدرة الموارد البشرية في المؤسسة على إتخاذ القرارات المباشرة و التعديل و التحسين المباشر و أيضا المركزية في إتخاذ القرارات .

المطلب الثاني : دراسات أجنبية

1- دراسة hamed Armesh سنة 2010 بعنوان **management contrôle system**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على نظام مراقبة التسيير و سبل ترقية تقنياته في القطاع الصحي بدولة ماليزيا حيث شدد الباحث في إشكاليته على دور الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير على التحكم الأفضل في سير عمل المستشفيات و الهياكل الصحية بدولة ماليزيا مبرزاً دور التحليل المالي و لوحات القيادة في تسهيل عملية مراقبة أداء القطاع الصحي .

وفي مقال دولي ل (Nudurupati et al.2011) الذي نشر بمجلة :

Computer & Industrial Engineering , Vol.60, n.2, march 2011, pp.279-290 .

بين الباحث أن :

- ✓ الدراسات الميدانية بالنسبة لموضوع الأداء لاتزال قليلة .
- ✓ القليل من الدراسات لم تعتمد على نظام معلومات متكامل لتدعيم نظام الأداء وفي هذا إشارة إلى ضرورة اعتماد مقاربات أكثر تكاملاً لإتمام مثل هذه البحوث .
- ✓ أغلبية أنظمة قياس الأداء ليست حركية حيث لا تراعي التغيرات الداخلية و الخارجية لبيئة المؤسسة .
- ✓ اعتماد و تطبيق أنظمة قياس الأداء لايزال نادراً بل لايزال غامضاً بالنسبة لأفراد المؤسسة ، نظراً لجهل الأهداف الظاهرة و الكامنة من وراء اعتماد مثل هذه الأنظمة .

المطلب الثالث : أوجه الشبه و الإختلاف بين الدراسات السابقة و الدراسة الحالية

من خلال العرض السابق لبعض الدراسات المحلية و الأجنبية ذات العلاقة بموضوع الدراسة والتي تناولت دور مراقبة تسيير في تحسين الأداء التسييري ، فهناك دراسات عالجت كل متغير على حدى ومنها من جمع بين المتغيرين وهنا ستقوم الدراسة ببيان أوجه التشابه و الإختلاف بين الدراسة الحالية و الدراسات السابقة من حيث ( موضوع الدراسة و المكان و الزمان ، منهج الدراسة ، أداة الدراسة ، مجتمع وعينة الدراسة ، من حيث المتغير التابع و المستقل ) ، بالإضافة إلى بيان الاستفادة من الدراسات السابقة .

1- من حيث المتغير المستقل و التابع :

اتفقت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة بدراسة متغير واحد كدراسة (hamed Armesh 2010) ، دراسة (Nudurupati et al.2011) ، دراسة (مومن شرف الدين 2011) ، أما المتغير ، كما اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في الجمع بين المتغيرين كدراسة (قويدر الواحد عبد الله 2007) و دراسة (هميلة عائشة 2012) و دراسة (كوثر بوغابة 2011).

## 2- من حيث البيئة المكانية :

طبقت الدراسات السابقة في مؤسسات مختلفة ومتنوعة كمؤسسة نقاوس للمصبرات باتنة دراسة (مومن شرف الدين) ، مؤسسة ليند غاز بورقلة دراسة (هميلة عائشة) ، مؤسسة الإسمنت و مشتقاته بالشلف (قويدر الواحد عبد الله) ، المؤسسة الوطنية للغازات الصناعية بورقلة (كوثر بوغابة) و القطاع الصحي بماليزيا في دراسة (hamed Armesh) .

## 3- من حيث المجال الزمني :

المجال الزمني للدراسة الحالية هو 2016 / 2017 وهي ذلك تختلف مع الدراسات السابقة .

## 4- من حيث المنهج المستخدم في الدراسة :

اتفقت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة في استخدام المنهج الوصفي التحليلي .

## 5- من حيث أداة الدراسة :

لم يتم إستخدام الاستبيان في الدراسات السابقة وهي بذلك تختلف مع الدراسة الحالية

## 6- من حيث الهدف :

تهدف الدراسة الحالية إلى إبراز دور مراقبة التسيير في تحسين الأداء التسييري ، و مساهمته في إخراج المؤسسة الإقتصادية من المشاكل التي تعانيها و ذلك إنطلاقا من الأدوات التي تعتمد عليها ، و تستعين بها لتحسين أداء التسييري ، أما دراسة (مومن شرف الدين) هدفت إلى تعزيز مفهوم الإدارة بالعمليات في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية حيث أن مفهوم العمليات يسمح بالتحكم في سير المؤسسة ، خاصة في إطار توافق المستمر مع الإستراتيجيات و التنظيمات و أنظمة المعلومات ، و دراسة (كوثر بوغابة) هدفت إلى إبراز أهمية دور الرقابة على الموازنات التقديرية في تحسين أداء المؤسسة ، دراسة (قويدر الواحد عبد الله) هدفت الدراسة إلى التعرف على نظام مراقبة التسيير و مساهمته في تحسين الأداء المؤسسة العمومية ، و دراسة (هميلة عائشة) هدفت الدراسة إلى تحليل و تفسير الدور الذي تلعبه لوحة القيادة بالمؤسسة الإقتصادية و مدى قدرتها على تحسين الأداء ، و دراسة (hamed Armesh) هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على نظام مراقبة التسيير و سبل ترقية تقنياته في القطاع الصحي بدولة ماليزيا .

### خلاصة الفصل :

حاولنا خلال هذا الفصل الإعتماد على إبراز فعالية مراقبة التسيير في تحسين الأداء التسييري ، و ذلك من خلال مبحثين كمايلي :

المبحث الأول : تطرقنا إلى مفاهيم عامة حول كل من مراقبة التسيير ( المفهوم ، الأهداف ، الأهمية ، الخصائص ، الأنواع ، المهام و المكانة التي تحتلها داخل المؤسسة ) و مفاهيم عامة حول الأداء ( مفهوم الأداء ، تحسين الأداء ، دوافع تحسين الأداء بالإضافة إلى وظائف التسيير في المؤسسة ) كما تعرضنا إلى أدوات مراقبة التسيير و العلاقة التي تربط هذه الأدوات بتحسين الأداء التسييري للمؤسسة .

المبحث الثاني : تطرقنا في هذا المبحث إلى مجموعة دراسات سابقة التي تناولت جوانب مشابحة لموضوع دراستنا.

أما في الفصل الثاني سنتطرق إلى دراسة حالة مؤسسة صناعة الأنابيب الحلزونية ALFA PIPE

الفصل الثاني:  
الدراسة الميدانية

## تمهيد :

بعد التطرق في الجانب النظري إلى مراقبة التسيير و دورها في تحسين الأداء التسييري في المؤسسة الإقتصادية ، سيتم في هذا الفصل تناول الجانب التطبيقي للدراسة ، و ذلك من خلال وصف منهج الدراسة و مجتمع الدراسة و عينتها و كذلك أداة الدراسة المستخدمة و طرق إعدادها ، و صدقها و ثباتها ، و أخيرا المعالجة الإحصائية التي إعتدنا عليها في التحليل ثم إبراز أهم النتائج و التوصيات التي توصلنا إليها من هذه الدراسة .

و بذلك قسمنا هذا الفصل إلى مبحثين ، تناولنا في مبحثه الأول لمحة حول المؤسسة محل الدراسة و الطريقة و الأدوات المستخدمة في هذه الدراسة الميدانية ، أما في المبحث الثاني قمنا بتحليل النتائج و مناقشتها حسب ما توصلنا إليه .

المبحث الأول : لمحة حول المؤسسة محل الدراسة وطرق و أدوات الدراسة

المبحث الثاني : تحليل و مناقشة نتائج الدراسة

### المبحث الأول : لمحة حول المؤسسة محل الدراسة وطرق و أدوات الدراسة

تعتبر وحدة الأنابيب من المؤسسات العمومية الإقتصادية الجزائرية المساهمة في التنمية الإقتصادية الوطنية والمحلية لولاية غرداية، حيث أنّ نشاطها يتجلى في تغطية السوق الداخليّة وتلبية حاجات المؤسسات بأساليب تكنولوجية حديثة محدّدة، وتسعى أيضا إلى تصدير منتوجها للحصول على مكانة إقتصادية عالمية وجلبت العملة الصعبة .

#### المطلب الأول :لمحة حول المؤسسة الدراسة<sup>1</sup>

##### الفرع الأول: التطور التاريخي للمؤسسة و تعريفها

##### أولا : التطور التاريخي للمؤسسة

تعتبر صناعة الحديد والصلب من أهمّ الصناعات التي تساهم في التنمية الإقتصادية، ومن بين المؤسسات التي تعتمد على صناعة الحديد والصلب المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب بغرداية التي أنشأت سنة 1974م، حيث قامت "الشركة الألمانية" بمساعدة المؤسسة لفترة طويلة دامت 10 سنوات بعد تسليمها مفاتيح المشروع، وخلال هذه السنوات طرأت عليها تغييرات تحدّدها في مايلي:

- 05 نوفمبر 1983م تمّ إعادة هيكلة الوحدة وهذا حسب القرار الصادر في الجريدة الرسمية رقم 16 بتاريخ 08 نوفمبر 1983م بمرسوم 627/83.

- في سنة 1986م، تمّ إنشاء ورشة التغليف بالزّفت في إطار توسيع نشاطها.

- وفي سنة 1989م إنقسمت إلى وحدتين هما:

- وحدة الأنابيب والخدمات القاعدية "ISP" التي تشمل حوالي 390 عاملا.

- وحدة الخدمات المختلفة "UPD" التي تشمل حوالي 350 عاملا.

وفي سنة 1991م تمّ ضمّ الوحدتين من جديد نظراً لفشل تسيير وحدة الخدمات المختلفة "UPD" بسبب الخطأ في الدراسة التقنية لورشة التغليف الداخلي بالإسمنت للأنابيب الناقلة للمياه، حيث أعيدت الوحدة إلى حالتها السابقة، وأصبحت تسمى وحدة الأنابيب الحلزونية والخدمات القاعدية "TUBESSPIRAL".

وفي سنة 1992م تمّ إنشاء ورشة جديدة للتغليف الداخلي والخارجي للأنابيب بمادة البوليتلان

"POLLYTHYLENE" من أجل التطور والتّحسين في جودة المنتجات.

- ما بين 1994-1997م شهدت وحدة الأنابيب الحلزونية والخدمات القاعدية ركوداً في الإنتاج بسبب

إنخفاض قيمة الدينار وضغط المنافسين بحيث أصبحت قيمة الأنبوب جاهزاً تساوي قيمة مادته الأولية، ممّا أدى بالمؤسسة إلى تفضيل شراءه جاهزاً من الخارج، وهذا أدى بها إلى تقديم التّقاعد المبكر للعمّال وتقليص في مدّة

<sup>1</sup> من وثائق مؤسسة ALFA PIPE

العمل والعقود بقصد تسريح العمّال بطريقة غير مباشرة، وذلك لقلّة العمل ممّا أدى إلى تدخل الدّولة بإصدار قرار يلزم المؤسّسات المستهلكة بالشّراء من المؤسّسات المحليّة قصد تحسين وضعيتها.

- وفي 08 فيفري 1998م أعيدت هيكلة الأنايب واحتفظت بنفس التّسمية إلى غاية 2000م

#### ثانيا : تعريف المؤسّسة

أنشأت وحدة الأنايب الحزونية سنة 1974م وهي من أقدم المؤسّسات العمومية الإقتصادية الجزائرية برأس مال قدره 700.000.000 دينار جزائري، حيث قامت الشركة الألمانية "HOCH" بإنجاز هذا المشروع بكافة هياكله بالمنطقة الصناعيّة بنورة التي تبعد بـ 8 كلم من مدينة غرداية، وتبلغ مساحة المؤسّسة 24 هكتار وتعدّ أكبر وحدة إنتاج على مستوى ولاية غرداية، بحيث تضم عدد من العمّال يبلغ 764 عاملا.

- وفي إطار التّحوّلات الاقتصادية تمّ دمج شركة "PIPE GAZ" بينورة "غرداية"، ومؤسّسة "ALFA TVS" بالحجّار "عّابة" تحت إسم "الجزائرية لصناعة الأنايب" "ALFA PIPE" برأس مال قدره 2.500.000.000.00 دينار جزائري، وتشغل حاليّا 915 عاملا.

#### الفرع الثاني : أهمية المؤسّسة ، أهدافها و نشاطها

##### أولا : أهمية المؤسّسة

تلعب المؤسّسة دورا إقتصاديّا على مستوى مختلف المؤسّسات المحليّة والوطنية أو حتّى الدّولية، ممّا جعلها تكسب أهمية إقتصادية كبيرة تتمثّل فيما يلي :

- تساهم في تمويل أكبر مشاريع سونطراك مثل: "G01- G02- GK1"

- تساهم كذلك في تمويل مشروع قرقار لنقل المياه الصّالحة للشّرب، ومشروع "GZ2" لنقل البترول من حوض الحمراء إلى أرزيو.

- تدعّم عدد كبير من القطاعات المهمّة في الاقتصاد الوطني كقطاع الفلاحة والرّي، وقطاع المحروقات، كما أنّها تتعامل مع كل من سونطراك وسونالغاز ومحاور الرّش.

- تقوم المؤسّسة بتشغيل حوالي 915 عاملا، ممّا يعني تقليل حجم كبير من البطالة الموجودة بالمنطقة، وهذا التّشغيل يشمل جميع المناصب كالتّساقين، والأمن الدّاخلي، العمّال، المهندسون، المسيرّون، هذا كلّ على الصّعيد المحليّ.

- أمّا على الصّعيد الدّولي تلعب دورا فعّالاً في نشر السّمعة الحسنة على مستوى الجودة للمنتجات الوطنية للمؤسّسة خصوصاً بعد حصولها على شهادة الإيزو "ISO9100".

- ساهمت كذلك في فكّ العزلة عن مناطق الجنوب بصفة عامة وعلى وجه الخصوص منطقة غرداية، وساعدها موقعها الإستراتيجي القريب من مناطق البترول كحاسي مسعود، وحاسي رمل، وعين أميناس، على زيادة فعّاليّتها.



### ثانيا : أهداف المؤسسة

تتمثل أهدافها في العناصر التالية:

- المساهمة في تنمية الإستثمارات في المنطقة وذلك بفكّ العزلة عنها.
- الإحتكاك بالمؤسّسات الأجنبية من أجل إكتساب الخبرة والتكنولوجيا الجديدة.
- محاولة كسب مستثمرين أجانب من خلال التعريف بالمؤسسة.
- تغطية مختلف الحاجات الوطنية للمؤسّسات: "سونطراك ، سونالغاز ، البناء ، الري".
- إيجاد أسواق داخلية وخارجية لتصريف المنتجات للحصول على المادّة الأولية.
- المشاركة في المشاريع الوطنية الكبرى.
- تلبية طلبات المستهلكين كمّا ونوعًا في الوقت المناسب.
- توفير العملة الصّعبة عن طريق بيع المنتج لعملاء أجانب.
- التخفيض من ديون المؤسسة.
- تسعى إلى التغيير والتطوير في كافة المجالات لضمان بقائها واستمراريتها.
- تقوم بجميع الأساليب والتقنيات الجديدة في إطار عملها.
- تقوم بتطوير التقنيات الجديدة في إطار عملها.

### ثالثا : نشاط المؤسسة

أهم نشاط للمؤسسة يتمثل في إنتاج الأنابيب المصنوعة من الحديد والصلب بغرض نقل البترول والغاز الطبيعي والماء وكل الموانع تحت ضغط عالي، بحيث تبلغ الطّاقة الإنتاجية للمؤسسة في الحالات العادية 100000 طن سنويًا، وتنتج المؤسسة أنابيب يتراوح قطرها ما بين 406 إلى 1825 ملم، وهذا القطر يميّزها عن بقية المؤسّسات الأخرى الأم تساهم بـ: 70% من إنتاج المجتمع، كما أنّها تسعى دائمًا لتغطية السوق الداخلي وتلبية إحتياجات أكبر القطاعات: "سونطراك، سونالغاز، مديرية الري"، كما أنّنا نجد أنشطة مختلفة منها:

- بيع مشتقّات الحديد للتّجار والخواص والمقاولين.
- بيع منتوجات الأنابيب المرتّعة، الطّاولات الممزوجة والزّوايا.
- صناعة الأنابيب الخاصة بنقل البترول، الغاز، الماء، وأيضا جميع الموانع ذات الضّغط العالي.
- تتمثل المواد الأولية التي تقوم المؤسسة باستعمالها على شكل لفافات حديدية والتي تقوم بشرائها من مصنع الحجر "SIDER" أو تستوردها من الخارج كألمانيا واليابان وفرنسا، ويصل وزن اللّفافات الحديدية حوالي 20 طن، وتعمل المؤسسة بأربع خطّوات إنتاجية "A.B.C. D" بمعدّل 24/24 ساعة من خلال ثلاث فرق عمل في اليوم، حيث أنّها تعمل باستمرار حتّى في أيام العطل والأعياد الدّينية والوطنية.
- يوجد ورشتين لصناعة الأنابيب:

- الورشة الأولى: خاصة بتحويل المادة الأولية "LESBOBINES" أنبوب حلزوني بالتلحيم الإلكتروني الداخلي والخارجي.

- الورشة الثانية: خاصة بالتغليف حسب استعمالات كل أنبوب:

- أنابيب موجهة لنقل البترول يتم تغليفها من الخارج فقط.

- أنابيب الغاز يتم تغليفها من الداخل والخارج.

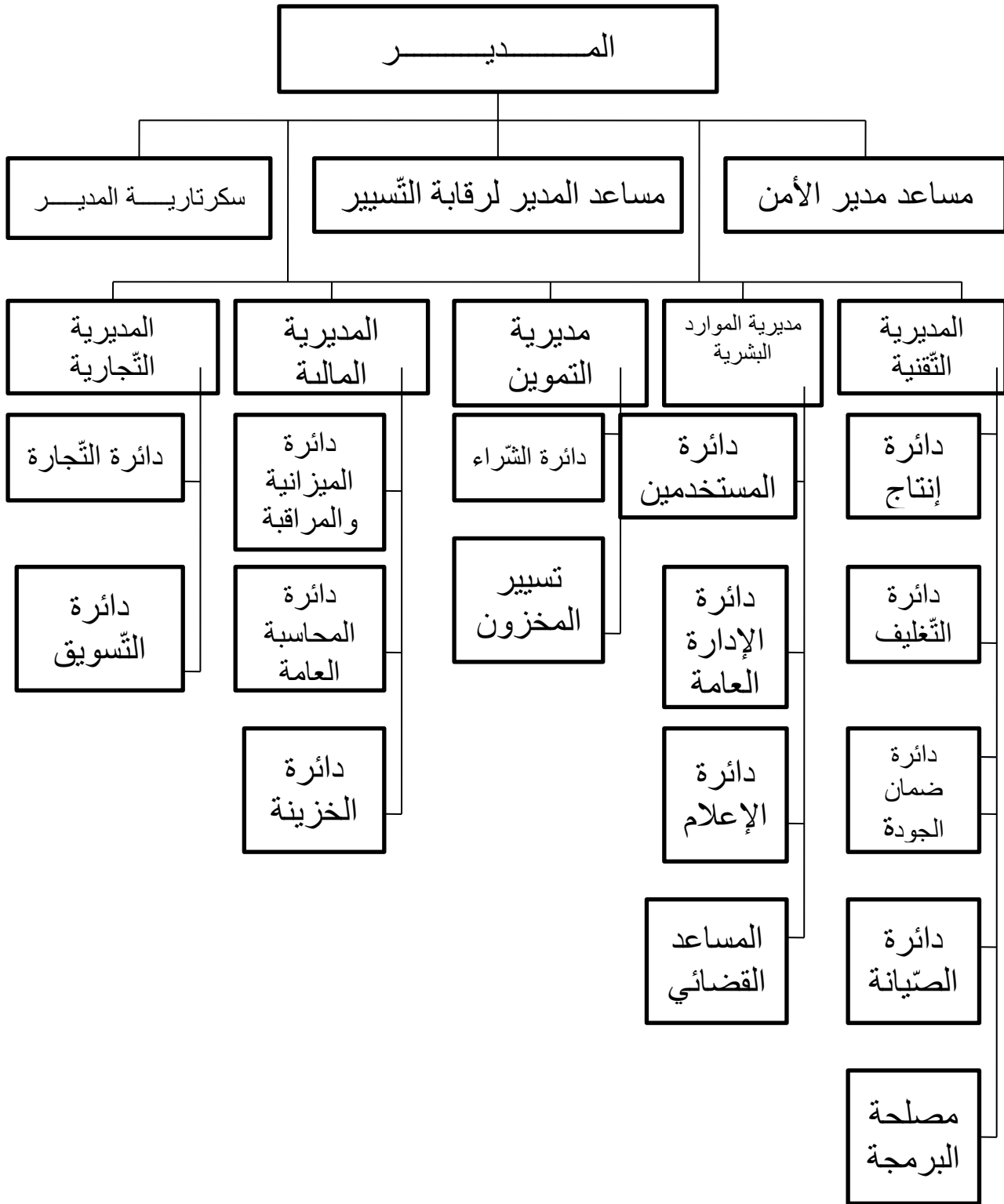
- أنابيب المياه تطلّى من الداخل ضدّ الصدأ.

الفرع الثالث : دراسة وتحليل الهيكل التنظيمي

تتجلى أهمية الهيكل التنظيمي للمؤسسة في تحديد مختلف المسؤوليات وكذلك المهام، وهذا من أجل الوصول إلى الأهداف السابقة، وكذلك من أجل المساعدة في الرقابة والتنظيم والسير الحسن لمختلف العمليات والأنشطة، ومحاولة التنسيق بين الوظائف للبلوغ إلى الأهداف بأقلّ التكاليف.

سنحاول من خلال دراسة الهيكل التنظيمي للمؤسسة والوضّح في الشكل التالي:

ALFA PIPE الشكل رقم (1-2) : الهيكل التنظيمي لمؤسسة



المصدر: من إدارة المستخدمين

**المدير العام:** يمثل أعلى سلطة في المؤسسة، حيث يقوم بالإشراف على المديرية التابعة لها، كما يقوم بإصدار الأوامر والتعليمات وإتخاذ القرارات من أجل تحقيق وتنمية وتطوير المؤسسات.

**السكرتارية:** هي ذلك الجهاز من العاملين المنظم والمساعد الأيمن للمدير والمسؤولين في إنجاز وأداء أعمالهم الوظيفية والتي تقدم مساعدات وخدمات للإدارة سواء فنية أو مكتبية، وتقوم بمعاونة تلك الوحدات الإدارية، وتعتبر القلب النابض الذي يمد كافة الأجهزة بما يلزمها من معطيات وبيانات، وبمراقبة المديرية الأخرى وتتبع الإنحرافات أثناء حدوثها للتقليل من الأخطار.

**مساعد الأمن الصناعي:** مهمته تولى كل ما يخص الأمن الداخلي والخارجي للمؤسسة، كما أنه يقوم بإعطاء التعليمات للعمال لتفادي الحوادث المحتمل وقوعها، وتوعيتهم بمختلف إجراءات الوقاية، بالإضافة إلى إقامة دوريات مراقبة يومية حول الورشات والمصالح لضمان سير نشاط على أحسن الظروف.

**مساعد المدير لرعاية التسيير:** مهمته السهر على مراقبة ومتابعة مختلف العمليات لمديرية المؤسسة، ويحرص على تطبيق جميع الأوامر والقرارات بكل صرامة وجددية، وذلك من خلال الربط والتنسيق بين المهام المختلفة لجميع المديرية ومصالحها، بالإضافة إلى متابعة العمل.

**المديرية:** يوجد خمس مديريات وهي على التوالي:

**1- مديرية التقنية:** وتعد الركيزة الأساسية الإنتاجية، إذ تقوم بوضع البرامج الإنتاجية إنطلاقاً من تحديد معايير الإنتاج والمدّة اللازمه لعمليات الإنتاج، وهي تحرص على تقديم مختلف الخصائص والمواصفات المتعلقة بالإستثمارات الجديدة، وتضم الدوائر والمصالح التالية: دائرة صنع الأنابيب، دائرة ضمان الجودة، دائرة التغليف، دائرة الصيانة، مصلحة البرمجة.

**2- مديرية الموارد البشرية:** تتولى هذه المديرية السهر على مصالح المستخدمين، سواء من حيث التوظيف، والتدريب، والتأهيل، والتحفيز، والترقية، وتوزيع الأجور، والمكافآت، والعطل، وتوفير التأمين الشامل لهم، والوظيفة الإجتماعية إتجاه الضمان الاجتماعي وذلك على أساس معلومات المديرية من مختلف الإدارات الأخرى، كما تضم ثلاثة دوائر وهي: دائرة المستخدمين، دائرة التسيير، دائرة الإعلام الآلي، مساعد القضائي .

**3- المديرية المالية:** تعد من أهم المديرية لدى المؤسسة وذلك لأن عملها حساس نوعاً ما مقارنة مع باقي المديرية، إذ تهتم بمختلف عمليات المالية والمحاسبية وذلك بتحليل الحسابات ومراقبة مختلف التصريحات من رقم العمال لمعرفة الضرائب واجبة الدفع، كما تهتم بإعداد مختلف الدفاتر والسجلات المحاسبية، إضافة إلى القيام بإعداد مختلف الميزانيات ومراقبتها، وهذا كله بهدف تحديد الوضعية أو الحالة المالية العامة للمؤسسة ومتابعة سير النشاط، وهي تضم: إدارة الميزانية والمراقبة، دائرة المحاسبة العامة، دائرة الخزينة

**4- المديرية التجارية:** تعتبر همزة وصل بين الشركة والزبائن حيث تقوم بتلقي كافة الطلبات والعروض المقدمة لدراستها، كما تهتم بكل الإجراءات صرف المنتج وتعمل على تلبية أكبر عدد ممكن من الطلبات، وتضم: دائرة التجارة، دائرة التسويق.

**5- مديرية التموين:** تعتبر هذه المديرية وسيطاً بين المؤسسة والمورد، فيقوم بإعداد برنامج التموين إماماً عن طريق جلب الإحتياجات المختلفة للمؤسسة من الداخل أو عن طريق الإستيراد، إضافة إلى حرصها على التخزين الأمثل وتوفير ما تحتاجه المؤسسة من مواد أولية ولوازم بالكمية المطلوبة وأقل سعر وفي الوقت المناسب، وتضم: دائرة الشراء، دائرة تسيير المخزون .

### المطلب الثاني : طرق الدراسة

#### الفرع الأول : منهجية الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى بحث دور مراقبة التسيير في تحسين الأداء التسييري، و قد طبقت هذه الدراسة على مؤسسة تصنيع الأنابيب الحلزونية بغارداية كحالة للمؤسسة الإقتصادية ، و لبلوغ هذا الهدف تم إستخدام المنهج الوصفي التحليلي ، حيث إشتمل البحث في الجانب الميداني من الدراسة على الإستبيان ، و قد تم توزيع إستبيانات تتعلق بمحصر و تجميع المعلومات اللازمة في موضوع البحث ، و من ثم تفرغها و تحليلها باستخدام برنامج الإختبارات SPSS.

#### الفرع الثاني : مجتمع الدراسة

يشمل مجتمع الدراسة الأقسام المختلفة لإدارة مؤسسة صناعة الأنابيب و التي لها علاقة بموضوع البحث ، و تمثلت هذه الأقسام خاصة في ، قسم مراقب التسيير ، قسم الموارد البشرية ، و قد تم توزيع 40 إستبيان على أفراد مجتمع الدراسة ، حيث تم إسترجاع 36 إستبيان منها 4 ضائعة .

#### الفرع الثالث : متغيرات الدراسة

لقد إعتدنا على متغيرين للدراسة و هما المتغير المستقل و المتغير التابع و ذلك موضح في الجدول رقم (01)

#### الجدول رقم ( 1-2 ) : متغيرات الدراسة

المتغيرات	الإسم
المتغير المستقل	مراقبة التسيير
المتغير التابع	الأداء التسييري

المصدر : من إعداد الطالبة

المطلب الثالث : أدوات الدراسة

الفرع لأول : الأدوات الإحصائية

، و ذلك بإستخدام الإختبارات SPSS لقد قمنا بتفريغ و تحليل الإستبيان من خلال البرنامج الإحصائي الإحصائية التالية :

1- اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولموجروف - سمرنوف 1- sample K-S)

2- النسب المؤوية و التكرارات

3- الإنحراف المعياري و المتوسط الحسابي

4- إختبار ألفا كرومباخ لمعرفة ثبات فقرات الإستبيان

5- معامل إرتباط بيرسون

6- One Way ANOVA - الإختبار الإحصائي

الفرع الثاني : أدوات جمع البيانات

1 - الإستبيان :

تم الإعتماد في بحثنا هذا على الإستبيان كوسيلة لجمع البيانات و الإستفادة منها ، و كذلك الوثائق الرسمية والملاحظة العلمية .

و قد خضع إعداد الإستبيان لمجموعة من المراحل :

- إعداد إستبيان أولي من أجل إستخدامه في جمع البيانات و المعلومات .

- عرض الإستبيان على المشرف من أجل إختبار مدى ملائمته لجمع البيانات .

- تعديل الإستبيان بشكل أولي حسب ما يراه المشرف .

- تم عرض الإستبيان على مجموعة من المحكمين و الذين قاموا بتقديم النصح و الإرشاد و تعديل و حذف ما يلزم .

- توزيع الإستبيان على جميع أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة .

و قد تم تقسيم الإستبيان إلى ثلاث محاور كمايلي :

المحور الأول : يحتوي على خصائص العامة لمجتمع الدراسة

المحور الثاني : مراقبة التسيير يحتوي على 8 عبارات

المحور الثالث : الأداء التسييري يحتوي على 16 عبارة مقسمة على 4 أقسام

القسم الأول : التخطيط يحتوي على 4 عبارات

القسم الثاني : التنظيم يحتوي على 5 عبارات

القسم الثالث : التوجيه يحتوي على 4 عبارات

القسم الرابع : الرقابة يحتوي على 3 عبارات

### 2- الملاحظة :

تم إستعمال الملاحظة التي كان لها الفائدة في إكتشاف ميدان الدراسة و التعرف على الهياكل و المصالح ، ذلك خلال الزيارات و التنقل بين مختلف الأقسام بميدان الدراسة و التي بينت واقع و ظروف العمل بالمؤسسة .

### 3- الوثائق :

تم الإعتماد على الوثائق الخاصة بالمؤسسة و التي وفرت بعض المعطيات و البيانات الضرورية للبحث حول الهيكل العام للمؤسسة بمختلف مصالحها.

### الفرع الثالث : صدق وثبات الإستبيان

للتأكد من مدى صلاحية إستمارة الإستبيان كأداة لجمع البيانات اللازمة للدراسة الحالية قمنا ب :

#### 1- تحكيم الإستبيان:

عرض الإستبيان على مجموعة من المحكمين من أعضاء في الهيئة التدريسية، و قد أستجيب لآراء السادة المحكمين و تعديل ما يجب تعديله في ضوء مقترحاتهم .

#### 2- قياس ثبات الإستبيان:

تم تطبيق خطوات الثبات على مجتمع الدراسة و ذلك باستعمال معامل ألفا كرومباخ لقياس مدى ثبات محاور الإستبيان ، و النتائج ممثلة في الجدول رقم ( 2-2 ) :

الجدول رقم ( 2-2 ) : معاملات الثبات لمعدل كل محور من محاور الدراسة مع المعدل الكلي لجميع فقرات الإستبيان .

المحور	عنوان المحور	عدد الفقرات	معامل الثبات
01	مراقبة تسيير	08	0.848
05	الأداء التسييري	16	0.802
إجمالي		24	0.915

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج SPSS أنظر الملحق رقم (03)

من خلال الجدول رقم ( 2-2 ) يتضح أن معاملات الثبات كانت عالية بالنسبة لكل محاور إذ أن معامل الثبات

للمحور الأول " مراقبة التسيير " كانت بدرجة 0.802 و هي درجة عالية .

كما أن معامل الثبات للمحور الثاني " الأداء التسييري " كانت بدرجة 0.848 و هي درجة عاليا أيضا .

أما معامل الثبات لجميع فقرات الإستبيان فكان بدرجة 0.915 و هي درجة جد عالية مما يكسب الإستبيان مصداقية كبيرة لتحقيق نتائج الدراسة .

المبحث الثاني : تحليل و مناقشة نتائج

المطلب الأول : وصف خصائص عينة الدراسة

سنحاول من خلال هذا المبحث التطرق للتحليل الاحصائي للبيانات الخاصة بالمجيب (الخصائص الديمغرافية) والبيانات الخاصة بمحاور الدراسة و معالجتها احصائيا و إثبات صحة الفرضيات من خلال تحليلها .

الفرع الأول : اختبار التوزيع الطبيعي :

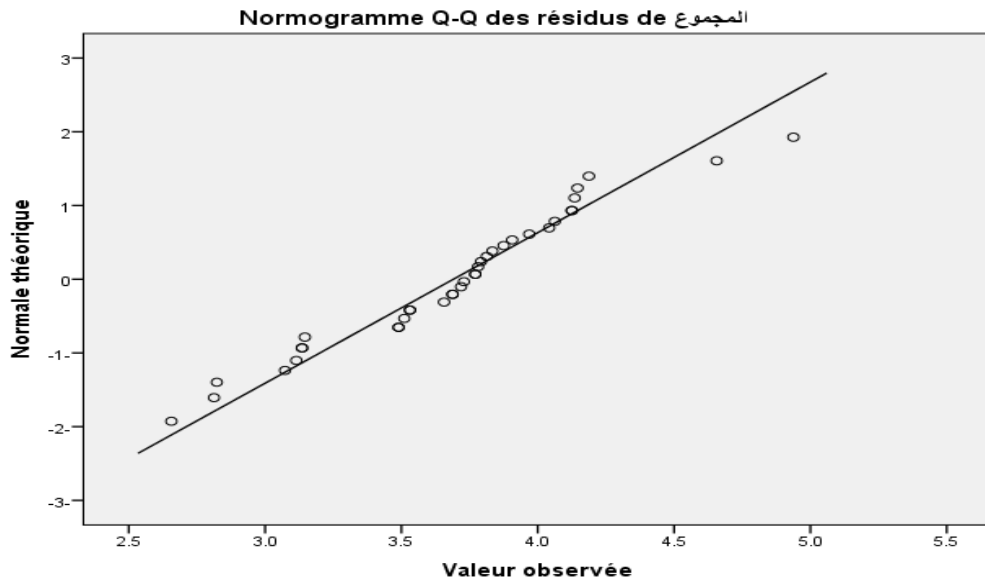
سنعرض اختبار كولموجروف-سمرنوف لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا ، وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعيا .

الفرضية الصفرية  $H_0$  : تتبع بيانات الدراسة التوزيع الطبيعي .

الفرضية البديلة  $H_1$  : لا تتبع بيانات الدراسة التوزيع الطبيعي .

خلال بحثنا نلاحظ أن قيمة مستوى الدلالة الإحصائية لإختبار كولموجروف-سمرنوف العام هو  $0.05 \leq 0.119$  وبالتالي يتم قبول الفرضية الصفرية القائلة أن البيانات تتوزع حسب التوزيع الطبيعي ، ويجب استخدام الاختبارات المعلمية . أنظر الملحق رقم (05)

الشكل رقم (2-2) : رسم بياني لتتبع التوزيع الطبيعي للبيانات



المصدر : من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS



الفرع الثاني: عرض و تحليل النتائج المتعلقة بخصائص عينة الدراسة

1- الجنس :

الجدول رقم ( 2-3 ) : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

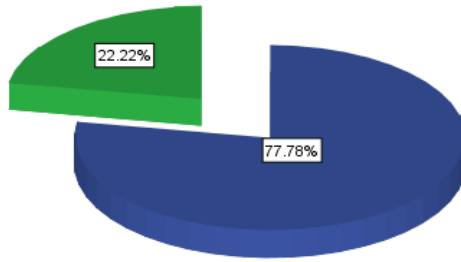
أنظر الملحق رقم(04)

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	28	77.8
أنثى	08	22.2
المجموع	36	100.0

المصدر : من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

الشكل رقم ( 2-3 ) : توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

الجنس  
 ذكر  
 أنثى



SPSS المصدر : من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج

حسب الجدول رقم ( 2-3 ) و الشكل رقم ( 2-3 ) نلاحظ أن نسبة الذكور تبلغ 77.8% في حين أن نسبة

الإناث بلغت 22.2% فقط و هذا يفسر طبيعة العمل في المؤسسات الصناعية حيث يجذب الذكور العمل في

هذا النوع من المؤسسات أكثر من الإناث .

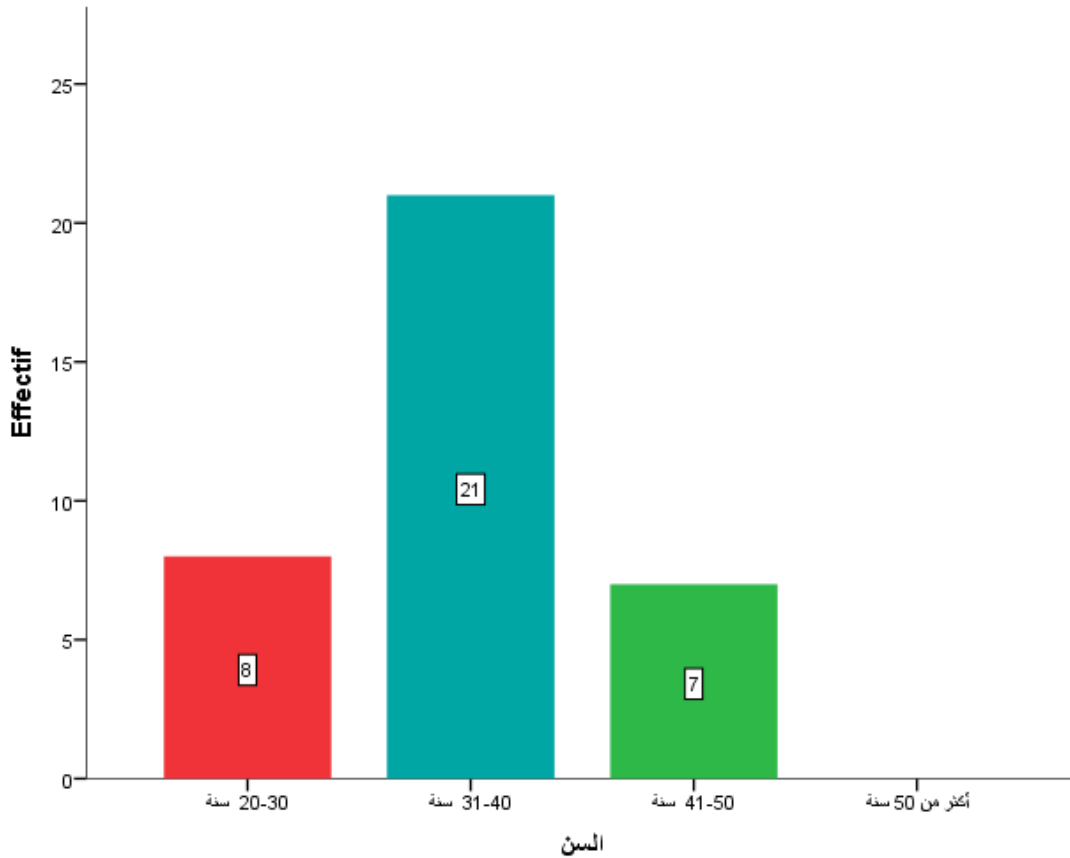
2- العمر :

الجدول رقم ( 2-4 ) : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر  
أنظر الملحق رقم (04)

العمر	التكرار	النسبة المئوية
30 – 20 سنة	8	22.2
40 – 31 سنة	21	58.3
50 – 41 سنة	7	19.4
أكثر من 50 سنة	00	00
المجموع	36	100

المصدر : من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

الشكل رقم ( 2-4 ) : توزيع عينة الدراسة حسب العمر



المصدر : من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

يتبين لنا من خلال الجدول رقم ( 2-4 ) و الشكل رقم ( 2-4 ) أن هناك 21 فرد من مجتمع الدراسة من الفئة العمرية 40 – 31 سنة أي ما نسبته 58.3 % ، نجد أيضا 7 أفراد من مجتمع الدراسة من الفئة العمرية 41 –

50 سنة بنسبة 19.4% ، في حين نجد لا نجد أفراد من الفئة العمرية أكثر من 50 سنة، بينما نجد 8 أفراد من الفئة العمرية 20 – 30 سنة بنسبة 22.2% و هذا ما يؤكد حرص المؤسسة على توظيف فئة الشباب و هذا ما يتلائم مع طبيعة نشاط المؤسسة .

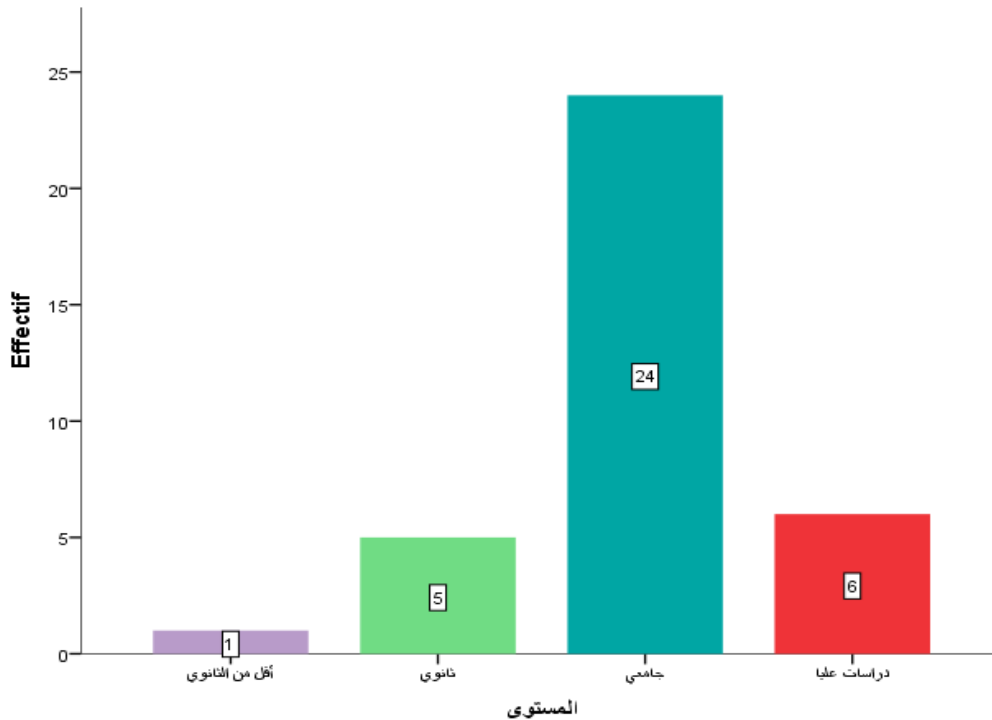
3- المستوى التعليمي :

الجدول رقم ( 2-5 ) : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي  
أنظر الملحق رقم(04)

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
2.8	1	أقل من الثانوي
13.9	5	ثانوي
66.7	24	جامعي
16.7	6	دراسات عليا
100	36	المجموع

المصدر : من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

الشكل رقم ( 2-5 ) : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي



المصدر : من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

يتبين لنا من خلال الجدول رقم ( 2-5 ) و الشكل رقم ( 2-5 ) أن 24 فردا من مجتمع الدراسة هم من ذوي المستوى الجامعي أي ما نسبته 66.7 %، و تليه فئة دراسات عليا ب 6 أفراد أي ما نسبته 16.7% ، في حين نجد 5 أفراد في فئة ثانوي بنسبة 13.9 % ، بينما حلت في المركز الأخير فئة أقل من ثانوي بتعداد فرد واحد أي ما نسبته 2.8 % ، و هذا ما يبرز إرتفاع المستوى التعليمي لدى عمال المؤسسة و هذا ما من شأنه أن ينعكس بالإيجاب على نتائج الدراسة نظرا لثقافة ووعي المستجيبين للإستبيان .

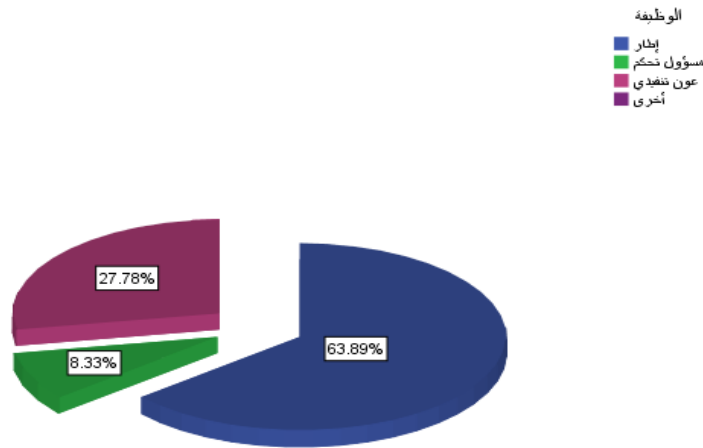
#### 4- الوظيفة التي تشغلها حاليا :

الجدول رقم ( 2-6 ) : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الوظيفة التي يشغلها حاليا  
أنظر الملحق رقم(04)

الوظيفة التي يشغلها حاليا	التكرار	النسبة المئوية
إطار	23	63.9
مسؤول تحكم	3	8.3
عون تنفيذي	10	27.8
المجموع	36	100

المصدر : من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

الشكل رقم ( 2-6 ) : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الوظيفة التي يشغلها حاليا



المصدر : من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم (2-6) و الشكل رقم (2-6) نلاحظ أن أغلبية عينة الدراسة تمثل إطارات بنسبة 63.9 في حين يمثل مستوى عون تنفيذي 27.8 و مسؤول تحكم بنسبة 8.3 ، و هذه النسب تجعل تجعل آراء المستجوبين متكافئة و متكاملة مع أهداف الدراسة و هو ما يبين أهمية المستوى التعليمي بالنسبة للمؤسسة .

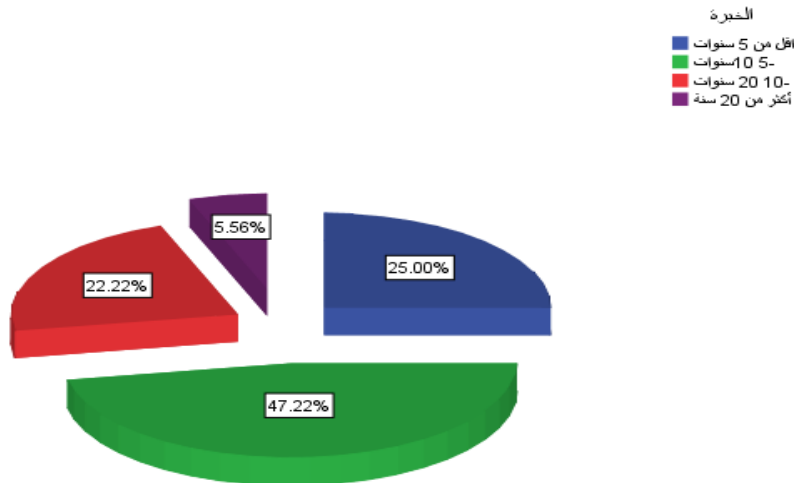
5- الأقدمية في المؤسسة :

الجدول رقم (2-7) : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الأقدمية في المؤسسة  
أنظر الملحق رقم(04)

الأقدمية في المؤسسة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	9	25.0
5 - 10 سنوات	17	47.2
10 - 20 سنة	8	22.2
أكثر من 20 سنة	2	5.6
المجموع	36	100

المصدر : من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

الشكل رقم ( 2-7 ) : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الأقدمية في المؤسسة



المصدر : من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

يتبين لنا من خلال الجدول رقم (2-7) و لشكل رقم (2-7) أن 17 فردا من مجتمع الدراسة هم من أصحاب الخبرة التي تتراوح ما بين 5 - 10 سنوات أي ما نسبته 47.22 ، و تليها فئة أصحاب الخبرة أقل من 5 سنوات بنسبة بلغت 25.0 ، و بلغت فئة أصحاب الخبرة التي تتراوح بين 10 - 20 سنة نسبة 22.22 ، و آخر نسبة كانت بمقدار 5.6 لفئة أصحاب الخبرة أكثر من 20 سنة ، و هذا ما يدل أن أغلبية عينة الدراسة تمتلك خبرة جيدة تساعد على فهم مشكلة الدراسة و الإجابة على المتغيرات بكل شفافية و مصداقية .

### الفرع الثالث: تحليل محاور الدراسة

و قد كانت إجابات كل فقرة وفق مقياس ليكرت الخماسي كما هو موضح في الجدول رقم ( 08) حيث تم تحديد مجال المتوسط الحسابي من خلال حساب المدى (5-1=4) ثم نقسمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على للحصول على طول الخلية ( 0.8=4/5 ) ثم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس و هي ( 01 ) و ذلك لتحديد الحد الأدنى لهذه الخلية و هكذا أصبح طول الخلايا كالتالي :

### الجدول رقم ( 2-8) : قائمة التنقيط حسب مقياس ليكرت الخماسي

التصنيف	موافق بشدة	موافق	موافق بدرجة متوسطة	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1
المتوسط	من 4.21 إلى	من 3.41 إلى	من 2.61 إلى	من 1.81 إلى	من 1 إلى 1.8
المرجح	5	4.2	3.4	2.6	

المصدر : من إعداد الطالبة

أ- عرض و تحليل نتائج المتوسطات والانحراف المعياري للمحور مراقبة تسيير جدول رقم (2-9): يوضح نتائج المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لمحور مراقبة التسيير

### أنظر الملحق رقم(02)

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الإتجاه العام للعينة	الترتيب
1	يوجد نظام مراقبة تسيير فعال بالمؤسسة .	3.91	0.64	موافق	2
2	توجد قناعة لدى الإدارة بأهمية نظام مراقبة التسيير .	3.97	0.73	موافق	1
3	تقدم مراقبة التسيير معلومات و تحليلات وفق الإحتياجات .	3.77	0.68	موافق	5

7	موافق	0.78	3.63	تقوم مراقبة التسيير على كشف الانحرافات و الأخطاء في الوقت المناسب .	4
6	موافق	0.86	3.72	لدى مراقبة التسيير القدرة على إجراء التحسينات لتطوير فعالية الأنظمة و زيادة الكفاءة الإنتاجية	5
8	غير موافق	0.81	2.50	تساعد مراقبة التسيير مراكز القرار في المؤسسة على إتخاذ القرارات الهامة و الصائبة .	6
3	موافق	0.84	3.91	مراقبة التسيير وسيلة تساعد المسييرين على التحكم في الأداء	7
4	موافق	0.74	3.80	تساعد مراقبة التسيير على تحقيق أهداف المؤسسة من خلال التوجيهات و الإستشارات .	8
	موافق	550.	573.	المتوسط العام لمراقبة التسيير	

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم (2-9) يمكن إستنتاج مايلي :

إتفق مجتمع الدراسة على صحة الفقرة الثانية " توجد قناعة لدى الإدارة بأهمية نظام مراقبة التسيير " و قد جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 3.97 و إنحراف معياري بقيمة (0.73) ما يعطيها درجة موافقة عالية . كما إتفق على صحة الفقرة الأولى " يوجد نظام مراقبة تسيير فعال بالمؤسسة" و جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره 3.91 و إنحراف معياري بقيمة (0.64) و هذا ما يعطيها درجة موافقة عالية . كما يتفق مجتمع دراسة على صحة الفقرة السابعة " مراقبة التسيير وسيلة تساعد المسييرين على التحكم في الأداء" و التي جاءت في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره 3.91 و إنحراف معياري بقيمة (0.84) ما يعطيها درجة موافقة عالية ، و هذا ما يثبت أن مراقبة التسيير تساعد المؤسسة في التحكم في أدائها . و بشكل عام فإن المتوسط الحسابي للمحور يساوي 3.57 ما يبين أن مجتمع الدراسة يوافق عليه بشكل عام و هذا ما يدل على أهمية مراقبة التسيير داخل المؤسسة .

ب- عرض و تحليل نتائج المتوسطات والانحراف المعياري للمحور الأداء التسييري

القسم الأول : التخطيط

جدول رقم (2-10) : يوضح نتائج المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لمحور الأداء التسييري ( التخطيط

(

أنظر الملحق رقم(02)

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
1	أعتقد أن مجلس الإدارة يقوم بالإشراف و تحديد السياسة العامة للمؤسسة.	3.72	0.81	موافق	1
2	يتم إشراك العاملين في وضع الخطط للمؤسسة.	2.50	0.87	غير موافق	4
3	المؤسسة تقوم بمراجعة و تعديل الإجراءات الفنية و الإدارية بشكل دوري.	3.50	0.94	موافق	2
4	تلتزم إدارة المؤسسة بالتخطيط لتطوير أداؤها .	3.50	0.91	موافق	3
	المتوسط العام للتخطيط	3.30	0.67	موافق بدرجة متوسطة	

SPSSالمصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على برنامج

من خلال الجدول رقم (2-10) نستنتج مايلي :

يتفق مجتمع الدراسة على صحة الفقرة الأولى " أعتقد أن مجلس الإدارة يقوم بالإشراف و تحديد السياسة العامة للمؤسسة." و ذلك بمتوسط حسابي يبلغ 3.72 و انحراف معياري بقيمة 0.81 ما يعطيها درجة موافقة عالية كما يتفق مجتمع الدراسة على صحة الفقرة الثالثة " المؤسسة تقوم بمراجعة و تعديل الإجراءات الفنية و الإدارية بشكل دوري." و ذلك بمتوسط حسابي قدره 3.50 و انحراف معياري بقيمة 0.94 و هذا ما يعطيها درجة موافقة عالية كذلك .

كما يتفق مجتمع الدراسة على صحة الفقرة الرابعة " تلتزم إدارة المؤسسة بالتخطيط لتطوير أداؤها ." و ذلك بمتوسط حسابي قدره 3.50 و انحراف معياري بقيمة (0.91) ما يعطيها درجة موافقة عالية .



كما يتفق مجتمع الدراسة على صحة الفقرة و بشكل عام فإن المتوسط الحسابي للقسم يبلغ 3.30 ما يبين أن مجتمع الدراسة يوافق عليه بشكل متوسط مما يدل على أهمية التخطيط بالنسبة للمؤسسة .

القسم الثاني : التنظيم

جدول رقم (2-11) : يوضح نتائج المتوسط الحسابي و الإنحراف المعياري لمحور الأداء التسييري ( التنظيم )

أنظر الملحق رقم(02)

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
1	تنوع المهام حسب الوظائف الموجودة .	3.77	0.79	موافق	1
2	تعتبر الطريقة التي يتم بها إتخاذ القرار في المؤسسة علمية .	3.36	0.76	موافق بدرجة متوسطة	5
3	الهيكلية الإدارية للمؤسسة مناسبة مع طبيعة الأنشطة التي تقوم بها.	3.55	0.60	موافق	3
4	تنوع موارد المؤسسة حسب الإحتياجات الضرورية .	3.58	0.69	موافق	2
5	يوجد في المؤسسة تنسيق بين الوظائف المختلفة.	3.38	0.76	موافق بدرجة متوسطة	4
	المتوسط العام للتنظيم	3.30	0.67	موافق بدرجة متوسطة	

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم (2-11) نستنتج مايلي :

يتفق مجتمع الدراسة على صحة الفقرة الأولى " تنوع المهام حسب الوظائف الموجودة " و ذلك بمتوسط حسابي يبلغ 3.77 و إنحراف معياري بقيمة 0.79 ما يعطيها درجة موافقة عالية .

كما يتفق مجتمع الدراسة على صحة الفقرة الرابعة " تنوع موارد المؤسسة حسب الإحتياجات الضرورية " و ذلك بمتوسط حسابي يبلغ 3.58 و إنحراف معياري بقيمة 0.69 ما يعطيها درجة موافقة عالية .

كما يتفق مجتمع الدراسة على صحة الفقرة الثالثة " الهيكلية الإدارية للمؤسسة مناسبة مع طبيعة الأنشطة التي تقوم بها " و ذلك بمتوسط حسابي يبلغ 3.55 و إنحراف معياري بقيمة 0.60 ما يعطيها درجة موافقة عالية . كما يتفق مجتمع الدراسة على صحة الفقرة الخامسة " يوجد في المؤسسة تنسيق بين الوظائف المختلفة " و ذلك بمتوسط حسابي يبلغ 3.38 و إنحراف معياري بقيمة 0.76 ما يعطيها درجة موافقة متوسطة . كما يتفق مجتمع الدراسة على صحة الفقرة الخامسة " تعتبر الطريقة التي يتم بها إتخاذ القرار في المؤسسة علمية " و ذلك بمتوسط حسابي يبلغ 3.36 و إنحراف معياري بقيمة 0.76 ما يعطيها درجة موافقة متوسطة . و بشكل عام فإن المتوسط الحسابي للقسم يبلغ 3.30 ما يبين أن مجتمع الدراسة يوافق عليه بشكل متوسط مما يدل على وجود تنسيق و تنظيم في المؤسسة .

القسم الثالث : التوجيه

جدول رقم (2-12) : يوضح نتائج المتوسط الحسابي و الإنحراف المعياري لمحور الأداء التسييري ( التوجيه )

أنظر الملحق رقم(02)

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
1	تتمتع القيادات الإدارية في المؤسسة بالكفاءة الإدارية .	3.58	0.96	موافق	4
2	يتم إنتقال المعلومات في المؤسسة بشكل سهل و مفهوم .	3.72	0.74	موافق	3
3	إشتراكك في دورات تكوينية من شأنه تحسين أدائك .	4.08	0.73	موافق بشدة	1
4	تقديم تحفيزات لك من شأنه رفع أدائك .	3.88	1.00	موافق	2
	المتوسط العام للتوجيه	3.81	0.64	موافق	

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم (2-12) نستنتج مايلي :

يتفق مجتمع الدراسة على صحة الفقرة الأولى " إشتراكك في دورات تكوينية من شأنه تحسين أدائك " و ذلك بمتوسط حسابي يبلغ 4.08 و إنحراف معياري بقيمة 0.73 ما يعطيها درجة موافقة جد عالية .

كما يتفق مجتمع الدراسة على صحة الفقرة الرابعة " تقديم تحفييزات لك من شأنه رفع أدائك " و ذلك بمتوسط حسابي يبلغ 3.88 و إنحراف معياري بقيمة 1.00 ما يعطيها درجة موافقة عالية نسبيا .  
 كما يتفق مجتمع الدراسة على صحة الفقرة الثانية " يتم إنتقال المعلومات في المؤسسة بشكل سهل و مفهوم " و ذلك بمتوسط حسابي يبلغ 3.72 و إنحراف معياري بقيمة 0.74 ما يعطيها درجة موافقة عالية .  
 كما يتفق مجتمع الدراسة على صحة الفقرة الأولى " تتمتع القيادات الإدارية في المؤسسة بالكفاءة الإدارية " و ذلك بمتوسط حسابي يبلغ 3.58 و إنحراف معياري بقيمة 0.96 ما يعطيها درجة موافقة عالية .  
 و بشكل عام فإن المتوسط الحسابي للقسم يبلغ 3.81 ما يبين أن مجتمع الدراسة يوافق عليه بشكل عام و بدرجة مناسبة مما يدل على أهمية التوجيه في المؤسسة .

القسم الرابع : الرقابة

جدول رقم (2-13) : يوضح نتائج المتوسط الحسابي و الإنحراف المعياري لمحور الأداء التسييري  
 ( الرقابة )

أنظر الملحق رقم(02)

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
1	يضمن العمل الرقابي الوصول إلى النتائج المرجوة .	3.88	0.97	موافق	1
2	تساعد الرقابة الجيدة المؤسسة في تقليل من الأخطاء .	3.88	0.97	موافق	2
3	تقوم الرقابة باكتشاف الإنحرافات و تصحيحها .	3.83	0.91	موافق	3
	المتوسط العام للرقابة	3.87	0.89	موافق	

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم (2-13) نستنتج مايلي :  
 يتفق مجتمع الدراسة على صحة الفقرة الأولى " يضمن العمل الرقابي الوصول إلى النتائج المرجوة " و ذلك بمتوسط حسابي يبلغ 3.88 و إنحراف معياري بقيمة 0.97 ما يعطيها درجة موافقة عالية .  
 كما يتفق مجتمع الدراسة على صحة الفقرة الثانية " تساعد الرقابة الجيدة المؤسسة في تقليل من الأخطاء " و ذلك بمتوسط حسابي يبلغ 3.88 و إنحراف معياري بقيمة 0.97 ما يعطيها درجة موافقة عالية .

كما يتفق مجتمع الدراسة على صحة الفقرة الثالثة "تقوم الرقابة باكتشاف الإنحرافات و تصحيحها " و ذلك بمتوسط حسابي يبلغ 3.80 و إنحراف معياري بقيمة 0.91. ما يعطيها درجة موافقة عالية .  
و بشكل عام فإن المتوسط الحسابي للقسم يبلغ 3.87 ما يبين أن مجتمع الدراسة يوافق عليه بشكل عام مما يدل على أهمية الرقابة في المؤسسة من خلال إكتشاف الإنحرافات و تصحيحها .  
الفرع الرابع: إختبار الفرضيات

**1 - الفرضية الرئيسية الأولى:** والتي تنص على : "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مراقبة التسيير وتحسين الأداء التسييري "

لاختبار هذه الفرضية تم إستخدام معامل الارتباط لبيرسون ،حيث تقع قيمة معامل الارتباط R بين 1 - و 1 وهذاالقيمة تدل على قوة أو ضعف العلاقة بين المتغيرين و يتم الحكم على درجتها كما يلي :

$r > 0$  علاقة طردية موجبة بين المتغيرين  
 $r < 0$  علاقة عكسية سالبة بين المتغيرين  
r تساوي الصفر فلا توجد علاقة بين المتغيرين  
كما أن كلما كانت قيمة r أقل من 0.3 فهي علاقة ضعيفة ، أما من 0.3 إلى 0.7 فهي علاقة متوسطة وأكبر من 0.7 فهي علاقة قوية .

الجدول رقم ( 2-14) : يوضح اختبار العلاقة بين مراقبة التسيير و الأداء التسييري

أنظر الملحق رقم(05)

نوع العلاقة	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	المحور الأول و الثاني
هناك علاقة معنوية	0.000	0.728	
ذات دلالة إحصائية			

المصدر : من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

يتضح من خلال الجدول رقم (2-14) أن هناك ارتباط طردي بين مراقبة التسيير و الأداء التسييري حيث تقدر قيمته ب 0.728 وهي موجب وقوية، في حين أن قيمة مستوى الدلالة تقدر ب  $0.05 \leq 0.000$  أي أن معامل الارتباط معنوي ، وهذا ما يدل على وجود علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين مراقبة التسيير والأداء التسييري في مؤسسة الأنابيب الحلزونية بمعنى انه كلما ارتفع مستوى مراقبة التسيير في مؤسسة ALFA PIPE سيؤدي ذلك إلى تحسين الأداء التسييري .

2- اختبار الفرضية الرئيسية الثانية : و التي تنص على :

"هناك أثر ذو دلالة إحصائية لمراقبة التسيير على الأداء التسييري للمؤسسة محل الدراسة ."

ومن هذه الفرضية تتفرع 4 فرضيات وهي كالتالي :

اختبار فرضية الفرعية الأولى : "هناك أثر ذو دلالة إحصائية بين مراقبة التسيير و التخطيط في المؤسسة محل الدراسة ."

للإجابة عن الفرضية الفرعية الأولى سوف نستخدم اختبار معامل الإنحدار البسيط للتحقق من أثر مراقبة تسيير على التخطيط في مؤسسة ALFAPIPE ، ولإثبات وجود تأثير إيجابي ذو دلالة الإحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  بين المتغيرات.

والجدول التالي يوضح ذلك :

الجدول رقم (2-15) : يوضح تحليل الانحدار البسيط بين مراقبة التسيير و التخطيط

أنظر الملحق رقم(06)

المتغير التابع	B	خطأ المعياري	R	Beta	R <sup>2</sup>	t المحسوبة	مستوى الدلالة
التخطيط	0.735	0.65	0.888	0.888	0.788	11.255	*0.000

\* ذات دلالة إحصائية عند المستوى (  $\alpha \leq 0.05$  ) المصدر : من إعداد الطالب اعتمادا على معطيات البرنامج spss

يتضح من نتائج التحليل الإحصائي في الجدول (2-15) أثر الأداء التسييري للمؤسسة المتمثل في التخطيط على مراقبة التسيير ، حيث أظهر التحليل وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين المتغيرين فبلغ معامل الارتباط R (0.888) ، أما معامل التحديد (التفسير) R<sup>2</sup> فقد بلغ (0.788) . وبالتالي فإن توفر بعد التخطيط له الأهمية في التأثير في هذه العلاقة. كما بلغت قيمة B (0.735) ، ونظرا لأن قيمة T المحسوبة هي لبعده التخطيط (11.255) وهذه القيمة المحسوبة ل T هي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  ودرجات حرية (1.95). وعليه سيتم قبول الفرضية الأولى .

إختبار فرضية الفرعية الثانية : "هناك أثر ذو دلالة إحصائية بين مراقبة التسيير و التنظيم في المؤسسة محل الدراسة ."

للإجابة عن الفرضية الفرعية الثانية سوف نستخدم اختبار معامل الإنحدار البسيط للتحقق من أثر مراقبة تسيير على التنظيم في مؤسسة ALFAPIPE ، ولإثبات وجود تأثير إيجابي ذو دلالة الإحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  بين المتغيرات.

والجدول التالي يوضح ذلك :

الجدول رقم (2-16) : يوضح تحليل الانحدار البسيط بين مراقبة التسيير والتنظيم

أنظر الملحق رقم(07)

المتغير التابع	B	خطأ المعياري	R	Beta	R <sup>2</sup>	t المحسوبة	مستوى الدلالة
التنظيم	0.735	0.65	0.888	0.888	0.788	11.255	*0.000

\* ذات دلالة إحصائية عند المستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) المصدر : من إعداد الطالب اعتمادا على معطيات البرنامج spss

يتضح من نتائج التحليل الإحصائي في الجدول (2-16) أثر الأداء التسييري للمؤسسة المتمثل في التنظيم على مراقبة التسيير ، حيث أظهر التحليل وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين المتغيرين فبلغ معامل الارتباط R (0.888) ، أما معامل التحديد (التفسير) R<sup>2</sup> فقد بلغ (0.788) . وبالتالي فإن توفر بعد التنظيم له الأهمية في التأثير في هذه العلاقة. كما بلغت قيمة B (0.735) ، ونظرا لأن قيمة T المحسوبة هي ل بعد التنظيم (11.255) وهذه القيمة المحسوبة ل T هي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  ودرجات حرية (1.95). وعليه سيتم قبول الفرضية الثانية .

إختبار فرضية الفرعية الثالثة : "هناك أثر ذو دلالة إحصائية بين مراقبة التسيير و التوجيه في المؤسسة محل الدراسة " .

للإجابة عن الفرضية الفرعية الثالثة سوف نستخدم اختبار معامل الانحدار البسيط للتحقق من أثر مراقبة تسيير على التوجيه في مؤسسة ALFAPIPE ، ولإثبات وجود تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  بين المتغيرات.

الجدول رقم (2-17) : يوضح تحليل الانحدار البسيط بين مراقبة التسيير والتوجيه

أنظر الملحق رقم(08)

المتغير التابع	B	خطأ المعياري	R	Beta	R <sup>2</sup>	t المحسوبة	مستوى الدلالة
عنصر الشمولية	0.681	0.89	0.795	0.795	0.631	7.629	*0.000

\* ذات دلالة إحصائية عند المستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) المصدر : من إعداد الطالب اعتمادا على معطيات البرنامج spss

يتضح من نتائج التحليل الإحصائي في الجدول (2-17) أثر الأداء التسييري للمؤسسة المتمثل في التوجيه على مراقبة التسيير ، حيث أظهر التحليل وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين المتغيرين فبلغ معامل الارتباط R (0.795) ، أما معامل التحديد (التفسير) R<sup>2</sup> فقد بلغ (0.631) . وبالتالي فإن توفر بعد التوجيه له الأهمية

في التأثير في هذه العلاقة. كما بلغت قيمة B (0.681) ، ونظرا لأن قيمة T المحسوبة هي لبعدهم التوجيه (7.629) وهذه القيمة المحسوبة ل T هي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  ودرجات حرية (1.95) وعليه سيتم قبول الفرضية الثالثة .

إختبار فرضية الفرعية الرابعة : "هناك أثر ذو دلالة إحصائية بين مراقبة التسيير و الرقابة في المؤسسة محل الدراسة".

للإجابة عن الفرضية الفرعية الرابعة سوف نستخدم اختبار معامل الإنحدار البسيط للتحقق من أثر مراقبة تسيير على الرقابة في مؤسسة ALFAPIPE ، ولإثبات وجود تأثير إيجابي ذو دلالة الإحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  بين المتغيرات.

الجدول رقم (2-18) : يوضح تحليل الانحدار البسيط بين مراقبة التسيير و الرقابة

أنظر الملحق رقم(09)

المتغير التابع	B	خطأ المعياري	R	Beta	R <sup>2</sup>	t المحسوبة	مستوى الدلالة
عنصر الشمولية	0.354	0.87	0.573	0.573	0.328	4.075	*0.000

\* ذات دلالة إحصائية عند المستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) المصدر : من إعداد الطالب اعتمادا على معطيات البرنامج spss

يتضح من نتائج التحليل الإحصائي في الجدول (2-18) أثر الأداء التسييري للمؤسسة المتمثل في الرقابة على مراقبة التسيير ، حيث أظهر التحليل وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين المتغيرين فبلغ معامل الارتباط R (0.573) ، أما معامل التحديد (التفسير) R<sup>2</sup> فقد بلغ (0.328) . وبالتالي فأن توفر بعد الرقابة له الأهمية في التأثير في هذه العلاقة. كما بلغت قيمة B (0.354) ونظرا لأن قيمة T المحسوبة هي لبعدهم الرقابة (4.075) وهذه القيمة المحسوبة ل T هي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  ودرجات حرية (1.95) وعليه سيتم قبول الفرضية الرابعة .

### 3 - الفرضية الرئيسية الثالثة : والتي تنص على :

" يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة لمراقبة التسيير وتحسين الأداء التسييري تعزى للمتغيرات الشخصية و الوظيفية. ( الجنس ، العمر ، ، المستوى التعليمي ، ... )"

1 - : توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة لمراقبة التسيير و تحسين الأداء التسييري تعزى لمتغير الجنس :

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي ( One Way ANOVA ) وكانت النتائج موضحة في الجدول التالي :

الجدول رقم (2-19) : يوضح تحليل التباين الأحادي لمراقبة التسيير و تحسين الأداء التسييري بالنسبة للجنس

أنظر الملحق رقم(10)

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
تحسين الأداء التسييري	بين المجموعات	0.222	1	0.222	0.923	0.343
	داخل المجموعات	8.169	34	0.240		
	المجموع	8.391	35			

المصدر : من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

يوضح الجدول السابق مقارنة المتوسطات عن طريق اختبار " F " والنتيجة عدم وجود فروق بين إجابات أفراد العينة لمراقبة التسيير و تحسين الأداء التسييري في المؤسسة تعزى لمتغير الجنس، حيث بلغت قيمة F للمتغيرين 0.923 ، وأن احتمال المعنوية أخذ القيم التالية 0.343 وهي أكبر من 0.05 . وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية القائلة لا توجد فروق بين متوسطات الإجابات لأفراد العينة لمراقبة التسيير و تحسين الأداء التسييري في مؤسسة ALFAPIPE تعزى لمتغير الجنس .

2- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة لمراقبة التسيير و تحسين الأداء التسييري تعزى لمتغير

العمر :

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي ( One Way ANOVA ) وكانت النتائج موضحة في الجدول التالي :

الجدول رقم (2-20) : يوضح تحليل التباين الأحادي لمراقبة التسيير و تحسين الأداء التسييري بالنسبة للعمر

أنظر الملحق رقم(10)

المتغير	مصدر	مجموع	درجات الحرية	متوسط	قيمة F	مستوى
---------	------	-------	--------------	-------	--------	-------



الدلالة	المحسوبة	المربعات		المربعات	التباين	
0.352	1.077	0.257	2	0.514	بين المجموعات	تحسين الأداء التسييري
		0.239	33	7.878	داخل المجموعات	
			35	8.391	المجموع	

المصدر : من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

يوضح الجدول السابق مقارنة المتوسطات عن طريق اختبار " F " والنتيجة عدم وجود فروق بين إجابات أفراد العينة لمراقبة التسيير و تحسين الأداء التسييري في المؤسسة تعزى لمتغير العمر، حيث بلغت قيمة F للمتغيرين 1.077 ، وأن احتمال المعنوية أخذ القيم التالية 0.352 وهي أكبر من 0.05 . وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية القائلة لا توجد فروق بين متوسطات الإجابات لأفراد العينة لمراقبة التسيير و تحسين الأداء التسييري في مؤسسة ALFAPIPE تعزى لمتغير العمر .

**3-** توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة لمراقبة التسيير و تحسين الأداء التسييري تعزى لمتغير

إلى المستوى التعليمي :

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي ( One Way ANOVA ) وكانت النتائج موضحة في الجدول التالي :

الجدول رقم (2-21) : يوضح تحليل التباين الأحادي لمراقبة التسيير و تحسين الأداء التسييري بالنسبة إلى المستوى التعليمي

أنظر الملحق رقم(10)

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة

0.079	2.478	0.527	3	1.582	بين المجموعات	لتحسين الأداء التسييري
		0.213	32	6.809	داخل المجموعات	
			35	8.391	المجموع	

المصدر : من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

يوضح الجدول السابق مقارنة المتوسطات عن طريق اختبار " F " والنتيجة عدم وجود فروق بين إجابات أفراد العينة لتحسين الأداء التسييري في المؤسسة تعزى لمتغير العمر، حيث بلغت قيمة F للمتغير 2.478 ، وأن احتمال المعنوية أخذ القيمة 0.079 وهي أكبر من 0.05 . وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية القائلة لا توجد فروق بين متوسطات الإجابات لأفراد العينة لمراقبة التسيير و تحسين الأداء التسييري في مؤسسة ALFAPIPE تعزى إلى المستوى التعليمي .

4- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة لمراقبة التسيير و تحسين الأداء التسييري تعزى للوظيفة التي يشغلها حاليا :

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي ( One Way ANOVA ) وكانت النتائج موضحة في الجدول التالي :

الجدول رقم (2-22) : يوضح تحليل التباين الأحادي لمراقبة التسيير و تحسين الأداء التسييري بالنسبة للوظيفة التي يشغلها حاليا

أنظر الملحق رقم(11)

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
لتحسين	بين المجموعات	0.552	2	0.276	1.161	0.326

		0.238	32	7.839	داخل المجموعات	الأداء التسييري
			35	8.391	المجموع	

المصدر : من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

يوضح الجدول السابق مقارنة المتوسطات عن طريق اختبار " F " والنتيجة عدم وجود فروق بين إجابات أفراد العينة لتحسين الأداء التسييري في المؤسسة تعزى لمتغير العمر، حيث بلغت قيمة F للمتغير 1.161 ، وأن احتمال المعنوية أخذ القيمة 0.326 وهي أكبر من 0.05 . وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية القائلة لا توجد فروق بين متوسطات الإجابات لأفراد العينة لمراقبة التسيير و تحسين الأداء التسييري في مؤسسة ALFAPIPE تعزى إلى الوظيفة التي يشغلها حاليا.

5- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة لمراقبة التسيير و تحسين الأداء التسييري تعزى للأقدمية في المؤسسة :

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي ( One Way ANOVA ) وكانت النتائج موضحة في الجدول التالي :

الجدول رقم (2-23) : يوضح تحليل التباين الأحادي لمراقبة التسيير و تحسين الأداء التسييري بالنسبة للأقدمية في المؤسسة

أنظر الملحق رقم(11)

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
لتحسين الأداء	بين المجموعات	0.529	3	0.176	0.718	0.549
	داخل	7.862	33	0.246		

					المجموعات	التسييري
			35	8.391	المجموع	

المصدر : من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

يوضح الجدول السابق مقارنة المتوسطات عن طريق اختبار " F " والنتيجة عدم وجود فروق بين إجابات أفراد العينة لتحسين الأداء التسييري في المؤسسة تعزى لمتغير العمر، حيث بلغت قيمة F للمتغير 0.718 ، وأن احتمال المعنوية أخذ القيمة 0.549 و هي أكبر من 0.05 .  
وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية القائلة لا توجد فروق بين متوسطات الإجابات لأفراد العينة لمراقبة التسيير و تحسين الأداء التسييري في مؤسسة ALFAPIPE تعزى للأقدمية في المؤسسة .

### خلاصة الفصل:

من خلال الدراسة التطبيقية التي قمنا بها تطرقنا إلى تقديم عام حول مؤسسة صناعة الأنابيب الحلزونية بغرداية من حيث التعريف والهيكلة الإدارية التي تسيير وفقها وقد استخدمت الدراسة في انجاز هذا العمل على الاستبيان والذي يحتوي على متغيرين وهما مراقبة تسيير والأداء التسييري ، كما هدفت الدراسة إلى الإجابة عن إشكالية الدراسة " كيف يمكن أن تساهم مراقبة التسيير في تحسين الأداء التسييري في المؤسسة الاقتصادية؟"

وبعد تفريغه وتحليله باستخدام أساليب إحصائية عديدة منها النسب المئوية والتوزيع التكراري و معامل ألفا كرومباخ و المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الارتباط بيرسون وأسلوب الانحدار المتعدد والبسط و ذلك لتحليل و تفسير نتائج الدراسة و إختبار الفرضيات . One Way ANOVA الإختبار الإحصائي

الخاتمة

### الخاتمة :

تعتبر عملية تحسين الأداء من أهم المهام التي تؤديها الإدارة الحديثة و شغلها الشاغل على مستوى الوظائف ، و التي يمكن بواسطتها وضع صورة حقيقية عن نشاطات المؤسسة ، حيث تهتم بتحديد الأهداف و تحقيقها عن طريق توجيه و تنسيق بين العمال ، و تخطيط و تنظيم و مراقبة عمليات التنفيذ للتأكد من توجيهها نحو تحقيق الأهداف المسطرة .

و من بين المؤسسات التي تحتاج إلى هذه الإجراءات المؤسسة الاقتصادية الجزائرية التي كانت و لازلت تعاني من تدني في من تدني مستويات أدائها ، و كذلك لل صعوبات التي تتخلل تنفيذ أعمالها مما أدى إلى وجود إختلالات و إنحرافات ، و هذا ما إستوجب وجود نظام فعال لمراقبة التسيير يعمل على تحديد الإنحرافات و تفسيرها من أجل مساعدة المسيرين و المسؤولين على تصحيحها في ظل تفاقم الأوضاع و بالتالي الرفع من مستوى أدائها . حيث جاءت إشكالية البحث بالصيغة التالية : كيف يمكن أن تساهم مراقبة التسيير في تحسين الأداء التسييري في المؤسسة الاقتصادية ؟

و قد كان الهدف من دراستنا هذه هو التعرف على مراقبة التسيير و كيفية مساهمته في تحسين الأداء التسييري في المؤسسة ، و قمنا بإسقاط هذه الدراسة على المؤسسة الاقتصادية لصناعة الأنايب ALFAPIPE .  
توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج و التوصيات هي كما يلي :

### النتائج :

و تم تقسيم النتائج المتحصل عليها إلى قسمين أساسين :

#### 1-النتائج النظرية :

- الإحاطة بإشكالية الدراسة من وجهتها النظرية من خلال إظهار علاقة مراقبة التسيير و الأداء التسييري في المؤسسة محل الدراسة .

- ترمي مراقبة التسيير إلى تحقيق هدف عام و هو تنمية معلومات المسيرين ، و تطوير قدراتهم و تعديل إيجاباتهم و بالتالي يصبح هذا الهدف وسيلة لهدف آخر و هو رفع كفاءة الأفراد و تحسين الأداء التسييري للمؤسسة .
- يمكن القول أن مفهوم الأداء عند المؤسسة مرتبط أساسا بالإستغلال الأمثل للمختلف الموارد المتاحة لها ، قصد تحقيق الأهداف التي تتبناها خلال فترة زمنية فهو يأخذ أبعاد عديدة منها : الكفاءة ، الفعالية ، و يمكننا من معرفة وضعية المؤسسة .
- حتى تتمكن المؤسسة الإقتصادية من تحسين أدائها التسييري عليها أن تعتمد على مجموعة من الأدوات التي يعمل مراقب التسيير على تصميمها ( محاسبة التكاليف ، لوحة القيادة ، موازنات تقديرية ... ) .

### 2 - النتائج التطبيقية :

- وجود علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين مراقبة التسيير والأداء التسييري في مؤسسة الأنايب الحلزونية.
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين التخطيط و مراقبة التسيير للمؤسسة محل الدراسة .
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين التنظيم و مراقبة التسيير للمؤسسة محل الدراسة .
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين التوجيه و مراقبة التسيير للمؤسسة محل الدراسة .
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين الرقابة و مراقبة التسيير للمؤسسة محل الدراسة .
- عدم وجد فروق بين متوسطات الإجابات لأفراد العينة لتحسين الأداء التسييري تعزى للمتغيرات الشخصية و الوظيفية. ( الجنس ، العمر ، ، المستوى التعليمي ، ... )
- يتضح نتائج الدراسة أن أفراد عينة الدراسة يميلون للموافقة بدرجة عالية بشأن فقرات مراقبة التسيير بدليل أن المتوسط الحسابي العام بلغ (3.80) و انحراف معياري (0.49) .



- يتضح نتائج الدراسة أن أفراد عينة الدراسة يميلون للموافقة بدرجة مقبولة بشأن فقرات محور الأداء التسييري بدليل أن المتوسط الحسابي العام بلغ (3.57) وانحراف معياري (0.55) .

### التوصيات :

بعد الإطلاع على أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة نقدم أهم التوصيات :

- يجب أن ينظر إلى مراقبة التسيير على أنها وسيلة و ليست غاية فهي تعمل على تزويد المسيرين و المسؤولين بمختلف المعلومات التي تساعدهم على إتخاذ القرارات المناسبة .

- ضرورة توعية الأفراد بأهمية هذا نظام و بأهدافه حتى يساهموا في إقامته بإسرع ما يمكن .

- العمل على إقامة مختلف أدوات مراقبة التسيير و إستعمالها بشكل جيد في عمليات التسيير و خاصة الحديثة منها .

- النظر إلى مراقبة التسيير على أنها عملية مستمرة تتطلب المتابعة و المراقبة و التجديد كلما إستدعى الأمر ذلك .

- ضرورة إهتمام المؤسسة بوضع نظام مراقبة تسيير فعال يعمل على صمودها و إستمراريتها أمام المؤسسات المنافسة .

### الأفاق المستقبلية :

بعد هذه الدراسة و التوصل إلى بعض النتائج ظهرت عدة نقاط مجهولة لعلها تكون محل دراسات لاحقة

### لمعالجتها :

- دور لوحة القيادة في تحسين الأداء التسييري في المؤسسة الإقتصادية

- دور الموازنات التقديرية في تحسين الأداء التسييري في المؤسسة الإقتصادية

- دور مراقبة التسيير في تحسين الأداء المالي في المؤسسة الإقتصادية

## قائمة المراجع

## قائمة المراجع :

أولا : المراجع باللغة العربية :

الكتب :

- 1- حسين حريم ،"مبادئ الإدارة الحديثة" ، دار الحامد للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 1994 .
- 2- عبد العليم عبد الحميد ،"الأسس النظرية لمحاسبة التكاليف" ، مكتبة الإشعاع الفنية ، مصر ، 1994 .
- 3- علي عباس ،"أساسيات علم الإدارة" ، دار المسيرة للنشر و التوزيع ، عمان ، 2013 .
- 4- فركوس مُجّد، "الموازنات التقديرية أداة فعالة للتسيير" ، ديوان المطبوعات الجامعية،الجزائر ، 2001 .
- 5- فؤاد شيخ سالم ، و آخرون ، "المفاهيم الإدارية الحديثة" ، مركز الكتب الأردني ، ط 05 ، 1990 .
- 6- فيصل محمود الشواورة ،"مبادئ إدارة الأعمال" ، دار المناهج للنشر و التوزيع ، ط 1 ، عمان ، 2010.
- 7- ماجد مساعدا ، و آخرون ، "مبادئ علم الإدارة" ، دار المسيرة للنشر و التوزيع ، عمان ، 2013 .
- 8- مُجّد خليل و آخرون ،"مراقبة التسيير في المؤسسة" ، شبكة الأبحاث و الدراسات الإقتصادية .
- 9- مُجّد عبد الفتاح ياغي ، " الرقابة في إدارة الأعمال" ، ط 2 ، مركز أحمد ياسين الفني ، عمان ، الأردن ، 1994 .
- 10- موفق حديد مُجّد ، الإداري : "المبادئ و النظريات و الوظائف" ، دار حامد للنشر و التوزيع ، عمان ، 2001 .

## المذكرات و الرسائل :

- 1- إسحاق عبد الكريم، و آخرون، "مراقبة التسيير لقطاع البنوك"، مذكرة ليسانس في علوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البليدة، 2002
- 2- زايي مريم و آخرون ،"مراقبة التسيير كنظام معلومات دراسة حالة مفتشية الضرائب" ، مذكرة ماستر في إدارة الأعمال ، المركز الجامعي آكلي أوحاج ، الجزائر ، 2011 .
- 3- سعاد عقون ،" نظام مراقبة التسيير أدواته ومراحل إقامته في المؤسسة الإقتصادية" ، رسالة ماجستير ، جامعة الجزائر ، 2001 - 2002 .
- 4- صفاء بن لشهب ، "نظام مراقبة التسيير و علاقته باتخاذ القرار" ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، جامعة الجزائر ، 2005 .

5- عائشة هميلة، "دور لوحة القيادة في تحسين الأداء"، مذكرة ماستر في التدقيق و مراقبة التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة ، الجزائر ، 2007

6- قويدر الواحد عبد الله، " دور مراقبة التسيير في تحسين أداء المؤسسة العمومية الإقتصادية الجزائرية"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، جامعة الشلف ، الجزائر ، 2007.

7- مومن شرف الدين ، "دور الإدارة بالعمليات في تحسين الأداء للمؤسسة"، رسالة ماجستير في الإدارة الإستراتيجية ، جامعة فرحات عباس سطيف ، الجزائر ، 2011.

المحاضرات :

1- علوطي، "محاضرات في مراقبة التسيير". المركز الجامعي بحجى فارس المدية . معهد علوم التسيير 2005-2006 .

المراجع باللغة الأجنبية :

### Les livres :

1- A.Khemakhem, La dynamique du contrôle de gestion ,ed : Bordas , Paris , 1976.

2- A.Khemkhem , La dynamique du controle de gestion , edition DUNOD, Paris , 1992.

3- H.M Hamady, Administrative réform in developing countries with special referenceto ,PH .S This is University of strathclyde – Glasgow , Egypte and Lybia , 1975 .

4- HAMADOUCHE MALIKA , Contrôle de gestion d'un entreprise publique économique , Mémoire de Magister , L'ESC , Algérie , 2000.

5- M.Gervais , "controle de gestion "ED economica ,1997.

6- Michel Gervais ,Controle de gestion , 7ème , Edition , Paris , Economica , 2000.

7- Nguedj , “le controle de gestion “ ED d’organisation, 1995 .

8- Robert Teller , le contrôle de gestion pour un pilotage intégrant stratégie et finance, Management Socié ré Paris , 1999.

الملاحق

الملحق رقم (01)

جامعة غارداية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

استبيان

أخي الكريم، أختي الكريمة :

السلام عليكم ورحمة الله تعالى و بركاته

تقوم الطالبة بإجراء دراسة بعنوان " دور مراقبة التسيير في تحسين الأداء التسييري في المؤسسة الاقتصادية" -دراسة تطبيقية في مؤسسة صناعة الأنابيب الحلزونية بغارداية ALPHA PIPE -أرجوا التكرم بالمساعدة للوصول إلى أدق النتائج ، و ذلك بالإجابة الصريحة و الدقيقة على أسئلة الإستبانة المرفقة بوضع علامة ( X ) أمام كل عبارة تناسب إجابتك .  
و نود الإشارة إلى أن ما ستدلي به من بيانات سيعامل بسرية تامة و لن يستخدم إلى بغرض البحث العلمي فقط ، و شكرا على حسن تعاونكم .

يرجى الإجابة بوضع علامة X في الخانة المناسبة.

إسم المشرف : بهاز الجليلي

إسم الطالبة : قويدري إيمان

الجزء الأول : المعلومات الشخصية

البيانات شخصية : ضع علامة (X) في المكان المناسب

الجنس :  ذكر  أنثى

العمر :  30-20 سنة  40-31 سنة  50-41 سنة

أكثر من 50 سنة

المستوى التعليمي :  أقل من الثانوي  ثانوي  جامعي

دراسات عليا

الوظيفة التي تشغلها حاليا :  إطار  مسؤول تحكم  عون تنفيذي

أخرى مع ذكر الوظيفة

الأقدمية في المؤسسة : أقل من 5 سنوات  5-10 سنوات  10-20 سنوات

أكثر من 20 سنة

## الجزء الثاني : مراقبة التسيير

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	موافق بدرجة متوسطة	غير موافق بشدة
01	يوجد نظام مراقبة تسيير فعال بالمؤسسة .				
02	توجد قناعة لدى الإدارة بأهمية نظام مراقبة التسيير .				
03	تقدم مراقبة التسيير معلومات و تحليلات وفق الإحتياجات .				
04	تقوم مراقبة التسيير على كشف الإنحرافات و الأخطاء في الوقت المناسب .				
05	لدى مراقبة التسيير القدرة على إجراء التحسينات لتطوير فعالية الأنظمة و زيادة الكفاءة الإنتاجية .				
06	تساعد مراقبة التسيير مراكز القرار في المؤسسة على إتخاذ القرارات الهامة و الصائبة .				
07	مراقبة التسيير وسيلة تساعد الميسيرين على التحكم في الأداء				
08	تساعد مراقبة التسيير على تحقيق أهداف المؤسسة من خلال التوجيهات و الإستشارات .				

## الجزء الثالث : الأداء التسييري

جانب التخطيط					
الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	موافق بدرجة متوسطة	غير موافق بشدة
09	أعتقد أن مجلس الإدارة يقوم بالإشراف و تحديد السياسة العامة للمؤسسة.				
10	يتم إشراك العاملين في وضع الخطط للمؤسسة.				
11	المؤسسة تقوم بمراجعة و تعديل الإجراءات الفنية و الإدارية بشكل دوري.				
12	تلتزم إدارة المؤسسة بالتخطيط لتطوير أدائها .				



جانب التنظيم					
الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	موافق بدرجة متوسطة	غير موافق بشدة
13	تتوزع المهام حسب الوظائف الموجودة .				
14	تعتبر الطريقة التي يتم بها إتخاذ القرار في المؤسسة علمية .				
15	الهيكلية الإدارية للمؤسسة مناسبة مع طبيعة الأنشطة التي تقوم بها.				
16	تتوزع موارد المؤسسة حسب الإحتياجات الضرورية .				
17	يوجد في المؤسسة تنسيق بين الوظائف المختلفة.				

جانب التوجيه					
الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	موافق بدرجة متوسطة	غير موافق بشدة
18	تتمتع القيادات الإدارية في المؤسسة بالكفاءة الإدارية .				
19	يتم إنتقال المعلومات في المؤسسة بشكل سهل و مفهوم .				
20	إشتراكك في دورات تكوينية من شأنه تحسين أدائك .				
21	تقديم تحفيزات لك من شأنه رفع أدائك .				

جانب الرقابة					
الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	موافق بدرجة متوسطة	غير موافق بشدة
22	يضمن العمل الرقابي الوصول إلى النتائج المرجوة .				
23	تساعد الرقابة الجيدة المؤسسة في تقليل من الأخطاء .				
24	تقوم الرقابة باكتشاف الإنحرافات و تصحيحها .				

الملحق رقم (02)

Statistiques

	N		Moyenne	Ecart-type
	Valide	Manquante		
1س	36	0	3.9167	.64918
2س	36	0	3.9722	.73625
3س	36	0	3.7778	.68080
4س	36	0	3.6944	.78629
5س	36	0	3.6389	.86694
6س	36	0	3.7222	.81455
7س	36	0	3.9167	.84092
8س	36	0	3.8056	.74907
9س	36	0	3.7222	.81455
10س	36	0	2.5000	.87831
11س	36	0	3.5000	.94112
12س	36	0	3.5000	.91026
13س	36	0	3.7778	.79682
14س	36	0	3.3611	.76168
15س	36	0	3.5556	.60684
16س	36	0	3.5833	.69179
17س	36	0	3.3889	.76636
18س	36	0	3.5833	.96732
19س	36	0	3.7222	.74108
20س	36	0	4.0833	.73193
21س	36	0	3.8889	1.00791
22س	36	0	3.8889	.97915
23س	36	0	3.8889	.97915
24س	36	0	3.8333	.91026
الجزء 1	36	0	3.8056	.49771
التخطيط	36	0	3.3056	.67112
التنظيم	36	0	3.3056	.67112
التوجيه	36	0	3.8194	.64810
الرقابة	36	0	3.8704	.89895
الجزء 2	36	0	3.5752	.55542
المجموع	36	0	3.6904	.48962

الملحق رقم (03)

معامل الفا كرومباخ

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.802	8

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.884	16

ا

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.915	24

الملحق رقم (04)

التكرار و النسبة

الجنس

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ذكور	28	77.8	77.8	77.8
Valide انثى	8	22.2	22.2	100.0
Total	36	100.0	100.0	

## السن

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
20-30 سنة	8	22.2	22.2	22.2
31-40 سنة	21	58.3	58.3	80.6
41-50 سنة	7	19.4	19.4	100.0
Total	36	100.0	100.0	

## المستوى

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
أقل من الثانوي	1	2.8	2.8	2.8
ثانوي	5	13.9	13.9	16.7
جامعي	24	66.7	66.7	83.3
دراسات عليا	6	16.7	16.7	100.0
Total	36	100.0	100.0	

## الوظيفة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
إطار	23	63.9	63.9	63.9
مسؤول تحكم	3	8.3	8.3	72.2
عون تنفيذي	10	27.8	27.8	100.0
Total	36	100.0	100.0	

## الخبرة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
أقل من 5 سنوات	9	25.0	25.0	25.0
5-10 سنوات	17	47.2	47.2	72.2
10-20 سنوات	8	22.2	22.2	94.4
أكثر من 20 سنة	2	5.6	5.6	100.0
Total	36	100.0	100.0	

كولومجروف سمرنوف

Tests de normalité

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistique	ddl	Signification	Statistique	ddl	Signification
المجموع	.119	36	.200*	.965	36	.302

		الجزء 1	التخطيط	التنظيم	التوجيه	الرقابة	الجزء 2	المجموع
	Corrélation de Pearson	1	.517**	.517**	.480**	.682**	.728**	.921**
الجزء 1	Sig. (bilatérale)		.001	.001	.003	.000	.000	.000
	N	36	36	36	36	36	36	36
	Corrélation de Pearson	.517**	1	1.000**	.709**	.190	.888**	.766**
التخطيط	Sig. (bilatérale)	.001		.000	.000	.267	.000	.000
	N	36	36	36	36	36	36	36
	Corrélation de Pearson	.517**	1.000**	1	.709**	.190	.888**	.766**
التنظيم	Sig. (bilatérale)	.001	.000		.000	.267	.000	.000
	N	36	36	36	36	36	36	36
	Corrélation de Pearson	.480**	.709**	.709**	1	.183	.795**	.695**
التوجيه	Sig. (bilatérale)	.003	.000	.000		.284	.000	.000
	N	36	36	36	36	36	36	36
	Corrélation de Pearson	.682**	.190	.190	.183	1	.573**	.671**
الرقابة	Sig. (bilatérale)	.000	.267	.267	.284		.000	.000
	N	36	36	36	36	36	36	36
	Corrélation de Pearson	.728**	.888**	.888**	.795**	.573**	1	.937**
الجزء 2	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000	.000	.000		.000
	N	36	36	36	36	36	36	36
المجموع	Corrélation de Pearson	.921**	.766**	.766**	.695**	.671**	.937**	1

الملحق رقم (06)

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.888 <sup>a</sup>	.788	.782	.25923

a. Valeurs prédites : (constantes), التخطيط

ANOVA<sup>a</sup>

Modèle	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	8.512	1	8.512	126.671	.000 <sup>b</sup>
1 Résidu	2.285	34	.067		
Total	10.797	35			

a. Variable dépendante : الجزء 2

b. Valeurs prédites : (constantes), التخطيط

Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1.146	.220		5.207	.000
1 التخطيط	.735	.065	.888	11.255	.000

الملحق رقم (07)

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.888 <sup>a</sup>	.788	.782	.25923

a. Valeurs prédites : (constantes), التنظيم

ANOVA<sup>a</sup>

Modèle	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	8.512	1	8.512	126.671	.000 <sup>b</sup>
1 Résidu	2.285	34	.067		
Total	10.797	35			

a. Variable dépendante : الجزء 2

b. Valeurs prédites : (constantes), التنظيم

Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1.146	.220		5.207	.000
1 التنظيم	.735	.065	.888	11.255	.000

الملحق رقم (08)

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.795 <sup>a</sup>	.631	.620	.34221

a. Valeurs prédites : (constantes), التوجيه

ANOVA<sup>a</sup>

Modèle	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.	
1	Régression	6.815	1	6.815	58.199	.000 <sup>b</sup>
	Résidu	3.982	34	.117		
	Total	10.797	35			

a. Variable dépendante :

b. Valeurs prédites : (constantes),

Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	
	B	Erreur standard	Bêta			
1	(Constante)	.975	.346	2.820	.008	
	التوجيه	.681	.089	.795	7.629	.000

a. Variable dépendante :

## الملحق رقم (09)

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.573 <sup>a</sup>	.328	.308	.46190

a. الرقابة. Valeurs prédites : (constantes),

ANOVA<sup>a</sup>

Modèle	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.	
1	Régression	3.543	1	3.543	16.608	.000 <sup>b</sup>
	Résidu	7.254	34	.213		
	Total	10.797	35			

a. Variable dépendante :

b. الرقابة. Valeurs prédites : (constantes),



Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		Sig.
	B	Erreur standard	Bêta	t	
1 (Constante)	2.205	.345		6.395	.000
الرقابة	.354	.087	.573	4.075	.000

a. Variable dépendante : الجزء 2

## الملحق رقم (10)

## ANOVA à 1 facteur

المجموع

	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	.222	1	.222	.923	.343
Intra-groupes	8.169	34	.240		
Total	8.391	35			

ONEWAY السن BY المجموع

## ANOVA à 1 facteur

المجموع

	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	.514	2	.257	1.077	.352
Intra-groupes	7.876	33	.239		
Total	8.391	35			

ONEWAY المستوى BY المجموع

### ANOVA à 1 facteur

المجموع

	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	1.582	3	.527	2.478	.079
Intra-groupes	6.809	32	.213		
Total	8.391	35			

### الملحق رقم (12)

الوظيفة BY المجموع ONEWAY

### ANOVA à 1 facteur

المجموع

	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	.552	2	.276	1.161	.326
Intra-groupes	7.839	33	.238		
Total	8.391	35			

الخبرة BY المجموع ONEWAY

### ANOVA à 1 facteur

المجموع

	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	.529	3	.176	.718	.549
Intra-groupes	7.862	32	.246		
Total	8.391	35			