

جامعة غرداية
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي
في ميدان: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
شعبة: علوم التسيير
تخصص: إدارة الاعمال
من إعداد الطالبين:
- عبد الرحمان اونجا
- نور الدين بن حمو
بعنوان:

فعالية نظام مراقبة التسيير في تحقيق أهداف المنظمة
دراسة ميدانية في المديرية الجهوية بواد نومر -مركز الإنتاج-

نوقشت وأجيزت بتاريخ: 2019/06/18

أمام اللجنة المكونة من السادة:

الاسم	اللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
عبد اللطيف	مصيطفي	أستاذ التعليم العالي	غرداية	رئيساً ومناقشاً
يوسف زكريا	رحماني	أستاذ مساعد -أ-	غرداية	مشرفاً ومقرراً
نور الدين	طالب أحمد	أستاذ مساعد -أ-	غرداية	مناقشاً

السنة الجامعية: 2019/2018م

جامعة غرداية
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي
في ميدان: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
شعبة: علوم التسيير
تخصص: إدارة الاعمال
من إعداد الطالبين:
- عبد الرحمان اونجا
- نور الدين بن حمو
بعنوان:

فعالية نظام مراقبة التسيير في تحقيق أهداف المنظمة
دراسة ميدانية في المديرية الجهوية بواد نومر -مركز الإنتاج-

نوقشت وأجيزت بتاريخ: 2019/06/18

أمام اللجنة المكونة من السادة:

الاسم	اللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
عبد اللطيف	مصيطفي	أستاذ التعليم العالي	غرداية	رئيساً ومناقشاً
يوسف زكريا	رحماني	أستاذ مساعد -أ-	غرداية	مشرفاً ومقرراً
نور الدين	طالب أحمد	أستاذ مساعد -أ-	غرداية	مناقشاً

السنة الجامعية: 2019/2018م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الإهداء

أهدي ثمار جهدي وعملي بفضل الله عزو جل

إلى من كانا السبب في وجودي بعد الله سبحانه وتعالى، الى والديّ
الكريمين العزيزين حفظهما الله ورعاهما وأطال في عمرهما

إلى إخوتي وأخواتي الأعزاء

إلى كل أفراد عائلتي وأحبابي

إلى كل أصدقائي كل باسمه

إلى كل من ساندني ودعمني من قريب أو بعيد ولو بالكلمة الطيبة

بن حمو نور الدين

اونجا عبد الرحمان

شكر و عرفان

الحمد والشكر لله الذي بتوفيقه تتم الأعمال حمدا وشكرا خالصا يليق بجلاله
وعظيم سلطانه

نتقدم بجزيل شكرنا وخالص امتناننا إلى كل من ساعدنا في إنجاز هذا العمل سواء
من قريب أو من بعيد ونخص بالذكر:

الأستاذ رحمانى يوسف زكريا على إشرافه علينا ومساعدتنا في إعداد هذه المذكرة.
كما لا يفوتنا تقديم كامل الامتنان والتقدير إلى كافة أساتذة كلية العلوم الاقتصادية
وعلوم التجارية وعلوم التسيير.

كما نتقدم بالشكر إلى الى كافة عمال إدارة مديرية المركب البترولي بواد نومر -
مركز الإنتاج - الذين قدموا لنا يد العون ونخص بالذكر آيت عبة عبد المالك
وبوعروة محمد.

ونشكر كذلك لجنة المناقشة لتفضلهم على قراءة وتقييم هذه المذكرة.

الملخص:

تهدف هذه الدراسة الى معالجة موضوع فعالية نظام مراقبة التسيير في تحقيق أهداف المؤسسة، وذلك استنادا الى واقع مراقبة التسيير في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية والتحديات التي تواجهها من طرف عدة معوقات أبرزها سوء استخدام الموارد المتاحة، لما ينجم عنها من فرص مهدورة أمام المؤسسة في حدود محيطها الخارجي. ويهدف إرساء مقارنة علمية وعملية حول إشكالية الدراسة تم التعرف على الإطار المفاهيمي لمراقبة التسيير ومحددات فعاليتها في المؤسسات، فكانت هذه الدراسة قصد التعرف على فعالية هذا الأخير في تحقيق الأهداف. وباعتبارها من أهم العناصر الإدارية في أي مؤسسة، كانت دراستنا في مديرية واد نومر - مركز الإنتاج-، وذلك للتأكد من مدى تطبيقه فعلا والعمل بأدواته في رسم الخارطة المستقبلية لأهداف المؤسسة. حيث تم التعرف على ماهية نظام مراقبة التسيير عن طريق أدواته (لوحة القيادة، الميزانية التقديرية، نظم المعلومات) و دور هذا الأخير في اكتشاف الانحرافات وتفسيرها وتحليلها ومن ثم اتخاذ قرارات فعالة وفورية قصد معالجة هذه الانحرافات. وبالتالي زيادة الفعالية الاقتصادية.

الكلمات المفتاحية: نظام مراقبة التسيير، فعالية مراقبة التسيير، قياس الفعالية، الانحرافات.

Summary:

The aim of this study is to address the effectiveness of the governance system in achieving the objectives of the institution, based on the reality of monitoring the management of Algerian economic institutions and the challenges faced by several obstacles, most notably the misuse of available resources, resulting in opportunities that are wasted in front of the institution within its external perimeter.

In order to establish a scientific and practical approach to the problem of the study, the conceptual framework for monitoring the management and its determinants of effectiveness was identified in the institutions. This study was intended to identify the effectiveness of the latter in achieving the objectives. As one of the most important administrative elements in any institution, our study was in the Directorate of Wade Nomer - the production center - in order to ascertain the extent of its application and work its tools in drawing the future map of the objectives of the institution.

The steering control system was identified by its tools (dashboard, budget estimate, information systems) and its role in detecting, interpreting and analyzing deviations, and then making effective and immediate decisions to address these deviations.

Keywords: management control system, effectiveness of management control, efficiency measurement, deviations.

قائمة المحتويات

قائمة المحتويات

	الإهداء
	الشكر
VII	الملخص
IX	قائمة المحتويات
IX	قائمة الجداول
IX	قائمة الأشكال البيانية
IX	قائمة الملاحق
IX	قائمة الاختصارات والرموز
أ	المقدمة
1	الفصل الأول: الأدبيات النظرية، الدراسات السابقة
2	تمهيد:
3	المبحث الأول: فعالية نظام مراقبة التسيير
35	المبحث الثاني: الدراسات السابقة
42	خلاصة الفصل الأول:
43	الفصل الثاني: الإطار التطبيقي دراسة حالة المديرية الجهوية بواد نومر-مركز الإنتاج
44	تمهيد:
45	المبحث الأول: البطاقة الفنية لمؤسسة سوناطراك فرع واد نومر
49	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية
54	المبحث الثالث: تحليل نتائج المحاور الرئيسية للاستبيان واختبار الفرضيات
67	خلاصة الفصل الثاني:
69	الخاتمة
73	قائمة المصادر والمراجع
76	الملاحق
86	الفهرس

قائمة الجداول

قائمة الجداول

الصفحة	محتوى الجدول	رقم الجدول
40	الدراسات السابقة مقارنة بالدراسة الحالية	1-1
56	منابع النفط والغاز التابعة لمديرية حاسي الرمل	1-2
46	عدد العمال بمديرية حاسي الرمل	2-2
51	درجة مقياس ليكرت	3-2
52	نتائج اختبار ألفا كرونباخ لمتغيرات الدراسة	4-2
54	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	5-2
55	توزيع عينة الدراسة حسب السن	6-2
56	توزيع عينة الدراسة حسب طبيعة العمل	7-2
57	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	8-2
58	توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة	9-2
59	الاتجاه العام لاستجابات الاستمارة	10-2
60	اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الأول	11-2
61	اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثاني	12-2
62	اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثالث	13-2
64	ارتباط بيرسون لأهمية وأهداف نظام مراقبة التسيير مع أهداف المنظمة	14-2
65	اختبار فرضية الدراسة	15-2

قائمة الاشكال البيانية

قائمة الاشكال البيانية

الصفحة	محتوى الشكل	رقم الشكل
7	مسار مراقبة التسيير	1-1
20	كخطط عمل مراقبة التسيير	2-1
21	القوى التنافسية الخمسة لقطاع النشاط	3-1
25	مراحل إعداد وعمل نظام مراقبة التسيير	4-1
47	الهيكل التنظيمي لمديرية واد نومر	1-2
48	الهيكل التنظيمي لمصلحة المالية بمديرية واد نومر	2-2
50	نموذج الدراسة	3-2
54	تركيبية عينة الدراسة حسب الجنس	4-2
55	تركيبية عينة الدراسة حسب السن	5-2
56	تركيبية عينة الدراسة حسب طبيعة العمل	6-2
57	تركيبية عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	7-2
58	تركيبية عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة	8-2

قائمة الملاحق

قائمة الملاحق:

رقم الصفحة	محتوى الملحق	رقم الملحق
76	قائمة الأساتذة المحكمين	01
77	استمارة الاستبيان	02
80	الاختبارات الاحصائية لثبات بنود الاستبيان باستخدام معامل "الفا كرونباخ"	03
80	الجداول التكرارية للمتغيرات الوصفية لأفراد العينة	04
81	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة	05
82	الاحصاءات المتعلقة بالارتباط الخطي للمتغير التابع والمتغير المستقل	06
83	الاحصاءات المتعلقة بالانحدار الخطي البسيط للمتغير التابع والمتغير المستقل	07
85	طلب تسهيل مهمة	08

قائمة الاختصارات والرموز

قائمة الاختصارات والرموز:

الرمز	معناه باللغة الأجنبية	معناه باللغة العربية
SPSS	Statistical Package for Social Science	حزمة إحصائية للعلوم الاجتماعية
SNTCN	Sociét, nationale, transport, commercialisation, serubracordyh.	المحروقات، تسويق، نقل، الوطنية، المؤسسة.

مقدمة

توطئة:

في ظل التغيرات والتحولات الاقتصادية التي يشهدها العالم اليوم، أصبح تطوير وتحسين أنظمة مراقبة التسيير في المؤسسات أمراً ملحاً لإيجاد أنظمة رقابية وإدارية قوية ومتطورة وذو فعالية تمكنها من المحافظة على وجودها واستمرارها وتحقيق أهدافها في ظل البيئة التي تتسم بالتغير المستمر وذلك من خلال توفير المعلومات اللازمة للقيام بوظائفها بأحسن صورة، وتقديم المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات في الوقت المناسب، وهنا تظهر الحاجة لوظيفة مراقبة التسيير التي تعتبر من أهم النظم الرقابية الفعالة التي تعتمد عليها المؤسسات في الوقت الحالي على اختلاف أنواعها، لما تضيفه من تطور في الأساليب الإدارية للتسيير مع تمكينها من تقييم نشاطها والكشف عن مدى كفاءة عملياتها ونجاعة عملية التسيير فيها للتقليل من درجة الانحرافات والأخطاء الناتجة عن أداء الأعمال التي تقوم بها وتفادي المخاطر مستقبلاً لتحقيق الأهداف المرجوة وذلك عن طريق ضمان القدرة على السير في الاتجاه الصحيح.

ففي القرن السابع عشر كانت عملية التسيير بسيطة، حيث كانت تقتصر على صاحب المؤسسة نظراً لبساطتها وعدم تعقدها ولكن مع التطورات التي شهدتها المؤسسات خاصة في أوروبا وأمريكا بعد الثورة الصناعي، كثرت نشاطات المؤسسات وعملياتها وبالتالي تعقد عمليات التسيير مما عقد عملية الرقابة، ومع عقم الأدوات العامة المستعملة في عمليات الرقابة أنا ذاك جعل المؤسسة تحاول البحث عن طرق وأساليب جديدة تضمن لها السير الحسن لعملياتها وتمكنها من تقييم نشاطها والكشف عن مدى كفاءة عملياتها ونجاعة عملية التسيير.

فلو عدنا إلى مرحلة ما قبل العشرينيات من القرن العشرين لوجدنا أن مراقبة التسيير كانت تقتصر على الجانب المحاسبي فقط ولكن بعد هذه المرحلة وخاصة بعد أزمة 1929 و بداية نمو المؤسسات و تطورها تغير مفهوم مراقبة التسيير من مجرد مفهوم محاسبي إلى مفهوم أشمل آلا وهو كل المعايير والمقاييس والأدوات المحاسبية وغير المحاسبية التي من شأنها تدعيم عملية التسيير داخل المؤسسة والتي لها قدرة على تحقيق أهدافها، فنجد أنه تم إدخال لوحة القيادة و كل الأدوات المحاسبية مثل المحاسبة التحليلية و كل المؤشرات التي لها دلالة، أيضا نجد الميزانية الاجتماعية التي تهتم بمراقبة التسيير البشري، بحوث العمليات... الخ والتي لم تكن موجودة من قبل، وهذا إن دل إنما يدل على المكانة التي تحتلها مراقبة التسيير وما لها من أثار إيجابية على المؤسسة. ومن خلال ما سبق يمكن طرح الاشكالية الرئيسية التالية:

الاشكالية:

ما مدى مساهمة نظام مراقبة التسيير في تحقيق أهداف المؤسسة؟

الأسئلة الفرعية:

وتتفرع هذه الاشكالية الى الأسئلة الفرعية التالية:

1. ماذا نعني بنظام مراقبة التسيير في المؤسسة؟ وما هي علاقته بالوظائف الأخرى؟
2. ما هو دور نظام مراقبة التسيير؟
3. ما هي أهم أدوات مراقبة التسيير المستخدمة على مستوى المؤسسة؟
4. هل لنظام مراقبة التسيير دور في تحقيق أهداف مؤسسة المركب البترولي بواد نومر - مركز الإنتاج؟

الفرضيات: تتفرع عن الإشكاليات الفرعية الفرضيات التالية:

1. يعد نظام مراقبة التسيير من الوظائف الهامة داخل المؤسسة
2. تستخدم المؤسسة نظام مراقبة التسيير في الرقابة وتقييم الأداء
3. أهم أدوات مراقبة التسيير داخل المؤسسة هي: نظام المعلومات، الموازنات التقديرية، لوحة القيادة
4. يلعب نظام مراقبة التسيير دورا هاما في تحقيق أهداف مؤسسة المركب البترولي بواد نومر - مركز الإنتاج؟

أسباب اختيار هذا الموضوع:

للإلمام بجوانب البحث ومعالجة الإشكالية، يمكن تقديم الأسباب الذاتية والموضوعية كما يلي:

● الأسباب الذاتية:

- الرغبة والميول الشخصي للاهتمام بهذا الموضوع والإلمام ببعض جوانبه وتوسيع المعارف في مجال مراقبة التسيير؛
- إجراء بحث يتماشى مع التغيرات والتطورات الجديدة في مجال مراقبة التسيير.

● الأسباب الموضوعية:

- الأهمية التي تكتسبها مراقبة التسيير داخل المؤسسة الاقتصادية؛
- كون موضوع البحث من أهم المواضيع المطروحة على الساحة الاقتصادية والمهنية في السنوات الأخيرة؛
- إظهار فعالية أنظمة مراقبة التسيير في تحقيق أهداف المؤسسة الاقتصادية.

أهداف البحث:

الأهداف المستوحاة من هذا الموضوع:

- ✓ معرفة دور نظام مراقبة التسيير داخل المؤسسة؛
- ✓ إدراك ومعرفة خصائص كل من: لوحة القيادة، نظام المعلومات، الموازنة التقديرية، باعتبارها الأدوات الأكثر اعتمادا لمراقبة التسيير في المؤسسة، ومعرفة الدور الذي تؤديه في تحقيق أهداف المؤسسة.

أهمية البحث:

يستهدف هذا البحث دراسة تلقي الضوء على وظيفة أساسية من وظائف المؤسسة والمتمثلة في وظيفة مراقبة التسيير، من منظور أنها وسيلة فعالة لتحقيق أهداف المؤسسة الاقتصادية

حدود الدراسة:

- حدود الدراسة الزمانية: تم الدراسة في الفترة الممتدة ما بين 2019/05/20 الى 2019/05/27م
- حدود الدراسة المكانية: ترتبط هذه الدراسة من الناحية المكانية بدراسة المؤسسة الاقتصادية: مديرية المركب البترولي بواد نومر - مركز الإنتاج -

منهج الدراسة والأدوات المستخدمة:

للإجابة على إشكالية البحث الرئيسية والتساؤلات الفرعية المطروحة من خلال بحثنا، سوف نعمل على المنهج المعتمد في البحث العلمي وفق ما تقتضيه طبيعة وعناصر الدراسة، حيث عولنا على المنهج الوصفي والتحليلي في الجوانب النظرية للموضوع من خلال تقديم مختلف المفاهيم والتعاريف، أما الجانب التطبيقي المتعلق بالدراسة التطبيقية فقد تضمن دراسة حالة إحدى المديريات الفرعية لمؤسسة سوناطراك في الجزائر وذلك من أجل إسقاط الجانب النظري على الواقع العملي والإجابة على إشكالية الدراسة، وقد تم استخدام الأدوات التالية لجمع المعلومات الضرورية وهي:

- البرامج الإحصائية المتخصصة مثل: "SPSS19.0", "Excel 2013"
- المسح المكتبي بهدف التعرف على مختلف المراجع والكتب المتداولة لموضوع الدراسة، إضافة إلى الكتب والبحوث والمجلات والملتقيات العلمية، المواقع الإلكترونية؛
- الوثائق المقدمة من طرف المؤسسة ذات صلة بموضوع الدراسة؛

- الزيارات والملاحظات الميدانية؛

صعوبات البحث:

- لقد مرت فترة الدراسة وإعداد هذه المذكرة بجملة من الصعوبات والعراقيل، تمثلت في:
- نقص المعلومات المتعلقة في ربط العلاقة بين مراقبة التسيير بوظائف المؤسسة.
- أخذت المؤسسة محل الدراسة وقتاً طويلاً لقبولنا وذلك لتبعيتها لحاسي الرمل
- غياب وجود مصلحة لمراقبة التسيير بالمؤسسة محل الدراسة ونقص المعلومات المتعلقة بمراقبة التسيير.
- عدم توفر المؤسسة على القدر الكافي من أدوات مراقبة التسيير للدراسة مما أثر على قيمة البحث.

هيكل البحث: قسمت هذه الدراسة الى فصلين

الفصل الأول خصص للإطار النظري: والذي قسم الى مبحثين:

- حيث المبحث الأول خصص لعرض أهم المفاهيم المتعلقة بالجانب النظري للدراسة وذلك من خلال أربعة مطالب، أولها يعرض نظام مراقبة التسيير، أما الثاني فيعرض أنواع، ومتطلبات فعالية أنظمة مراقبة التسيير، والثالث يعرض مراحل تصميم نظام مراقبة التسيير وأدواته، والمطلب الأخير فيعرض علاقة مراقبة التسيير بوظائف المؤسسة.
- أما المبحث الثاني فخصص لعرض أهم الدراسات السابقة وذلك من خلال أربعة مطالب، أولها يعرض الدراسات باللغة العربية، أما الثاني فخصص لعرض الدراسات باللغة الأجنبية، والمطلب الثالث فيعرض الدراسات المحلية (جامعة غرداية)، والمطلب الأخير فيعرض أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات الحالية والدراسات السابقة.

أما الفصل الثاني الذي خصص للإطار التطبيقي فيتناول دراسة حالة مديرية المركب البترولي بواد نومر - مركز الإنتاج - التابع لحاسي الرمل، وفي الأخير نجد الخاتمة التي تضمنت تلخيص عام واختبار الفرضيات التي جاءت في مقدمة البحث، ثم عرض النتائج المتوصل إليها، ليتم بعدها تقديم بعض الاقتراحات التي رأينا بأنها ضرورية بناءً على النتائج المتوصل إليها، بالإضافة الى آفاق البحث.

الفصل الأول:

الادبيات النظرية

والدراسات السابقة

تمهيد:

ظهرت مراقبة التسيير كأداة قيادة لا غنى عنها لدى أصحاب القرار في مختلف أنواع المؤسسات، والتي تعمل على مساعدة المسؤولين والعاملين للتحكم في أدائهم بغرض الوصول إلى تحقيق الأهداف المسطرة بكل كفاءة وفعالية، كما توفر المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات بشكل سليم ويضمن عدم وجود تناقض بين المستويين لاسراتيجي والعملي، كما تعمل مراقبة التسيير على متابعة الأداء واقتراح التوصيات في حال وجود انحرافات في الأداء مع ما تم توقعه، كما تسمح بتطوير المحيط الداخلي للمؤسسات من جهة والعمل على تقوية العلاقات بينها وبين محيطها الخارجي من جهة أخرى، كل ذلك أدى بالمسيرين إلى ضرورة أن يقوموا بتقييم دوري لمختلف عمليات مراقبة التسيير ومعرفة مدى تحقيقها للأهداف الموضوعة من أجلها.

وعليه سنتناول في هذا الفصل مدخل لنظام مراقبة التسيير والدراسات السابقة وذلك من خلال مبحثين:

المبحث الأول: الادبيات النظرية

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

المبحث الأول: فعالية نظام مراقبة التسيير

أصبح نظام مراقبة التسيير يشكل أحد الفروع الرئيسية في الاقتصاد المعاصر نتيجة للتطور الهائل الذي يشهده العالم على المستوى التكنولوجي والاقتصادي والاجتماعي فمهمته كانت في البداية محصورة الاهتمام بمراقبة سعر التكلفة والايرادات والتكاليف وبعدها تطورت مهمتها لتشمل مراقبة كل من الميزانيات وتقييم مردودية المؤسسة والتحكم في العوامل المؤثرة على التكاليف وتسيير الأنشطة.

المطلب الأول: نظام مراقبة التسيير

من أجل التعرف على ماهية مراقبة التسيير سوف يتم التطرق الى بعض تعريفاتها، مسار عملياتها، مهامها وأهدافها.

الفرع الأول: تعريف نظام مراقبة التسيير

قبل التعرض الى مفهوم نظام مراقبة التسيير نلاحظ أنها مركبة من ثلاثة مصطلحات "نظام" و"المراقبة" و "التسيير" لذا وجب علينا تعريف كل مصطلح على حدا.

❖ النظام: يعرفه "Gupta" النظام بأنه وحدة ما تعمل في بيئة معينة وتتضمن العديد من الأجزاء التي تعمل معا لتحقيق هدف عام.¹

- ويعرف آخرون النظام على أنه مجموعة من الأشياء المادية والأفكار المنطقية والعلاقات المتبادلة فيما بينها. والتي يتم توجيهها نحو تحقيق هدف (أهداف) مشتركة.²

❖ المراقبة: هي إحدى عناصر وظائف العملية الإدارية وتهدف الى مراقبة العمل وقياس الأداء الفعلي ومقارنته مع ما هو مخطط باستخدام معايير رقابية يقارن بها هذا الأداء وفي ضوء النتائج المقارنة يتم تحديد

¹ - عبد الحميد دادة، أثر نظام المعلومات لمراقبة التسيير على اتخاذ القرارات داخل المؤسسة (دراسة مقارنة لكل من مؤسسة موبيليس وروانج الورد)، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص نظم المعلومات ومراقبة التسيير، جامعة قصدي مرياح - ورقلة، 2014/2013: ص3.

² - مرجع سابق، ص3.

الإنجازات التي يجب تعزيزها والانحرافات السلبية التي يجب تصحيحها وتجنبها مستقبلا وبالتالي تحقيق الأهداف المطلوبة.¹

- كما يمكن تعريفها بأنها: هي عملية قياس النتائج ومقارنتها بالخطط أو المعايير وتشخيص أسباب انحراف النتائج الفعلية عن النتائج المرغوبة واتخاذ الإجراءات التصحيحية عندما يكون ذلك ضروريا.²

❖ التسيير: يعرفها P.Bergeron "بيرجيرون" تلك العملية التي من خلالها نخطط وندير ونراقب موارد المؤسسة من أجل تحقيق الأهداف المسطرة.³

- تعريف مراقبة التسيير: لقد تعددت التعاريف نذكر منها:⁴

يعرفها P.Bergeron مراقبة التسيير: أنها تلك العملية التي تسمح للمسيرين بتقييم أدائهم ومقارنة نتائجهم مع المخططات والاهداف المسطرة وبتخاذ الإجراءات التصحيحية لمعالجة الوضعيات غير الملائمة.

ويقول A.Khemakhem بأنها عملية يتم تنفيذها داخل كيان اقتصادي لضمان التنشيط والتحرك الفعال والدائم للطاقات والموارد المتاحة لتحقيق الهدف من ذلك.

وعرفها R.N.Anthony "مراقبة التسيير بأنها العملية التي من خلالها يؤثر القادة على أعضاء المنظمة لتنفيذ الاستراتيجيات بكفاءة فعالية.⁵

¹ - حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة، نظريات العمليات الإدارية وظائف المنظمة، ط2، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2010: ص302.

² - عبد القادر غوال، عبد القادر دحام، "مكانة وظيفة مراقبة التسيير في المؤسسات الخدمية العمومية"، الملتقى حول: مراقبة التسيير كآلية لجوكمة المؤسسات وتفعيل الابداع، جامعة سعد دحلب-البليدة، يوم 25 أفريل 2017: ص4.

³ ناصر دادي عدون وآخرون، مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2003، ص09.

⁴ - نفس المرجع، ص 10.

⁵ - وهيبة حو حامدي، واقع تطبيق الأساليب الحديثة لمراقبة التسيير ومدى كفاءتها في تحسين الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية (دراسة حالة مؤسسة نفضال وحدة 704 GPL)، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قسم علوم التسيير جامعة العربي بن مهيدي-أم البواقي، 2016/2017: ص44.

وعرفت حسب المعيار الأمريكي: بأنها عملية ينفذها مجلس الإدارة وإدارة المنشأة والموظفون الآخرون ثم تصميمها لإعطاء تأكيد معقول بتحقيق الأهداف التالية:¹

✓ الثقة في التقارير المالية؛

✓ التزام بالقوانين واللوائح المالية؛

✓ فعالية وكفاءة العمليات.

أما المعيار البريطاني والمعيار الدولي فقد عرفها بأنها: تتكون من بيئة الرقابة وإجراءات الرقابة، وتتضمن كل السياسات والإجراءات المعتمدة لمجلس الإدارة وإدارة الشركة للمساعدة في تحقيق هدفها في التحقق بقدر المستطاع من انتظام وكفاءة إنجاز الأعمال، متضمنة الالتزام باللوائح في التحقق حماية الأصول، منع واكتشاف التلاعبات المالية والاختفاء.²

وعليه فإن مراقبة التسيير تركز على ثلاثة مفاهيم أساسية:³

أ- الفعالية *efficiency*: وتعني تحقيق الأهداف وفق الموارد المتاحة.

ب- الكفاءة *efficacy*: وتعني مقارنة النتائج بالوسائل المستعملة.

ت- الملائمة *pertinence*: وهي تعني مقارنة الوسائل المتاحة بالأهداف المحددة.

- من خلال التعاريف السابقة نستنتج بأن مراقبة التسيير هي عبارة عن مجموعة العمليات والإجراءات والتقنيات التي تسمح للمسيرين بتقييم أدائهم ونتائجهم المحققة بالمقارنة مع ما كان مخططاً وتحديد الانحرافات وتصحيحها، أي مراقبة مدى نجاعة وفعالية الأداء داخل المؤسسة من أجل بلوغ أهدافها المسطرة.

¹ - سميرة زبطة - سميرة عزراوي، دور مراقبة التسيير في فعالية القرارات المالية في المؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب *ALFA PIPE*)، مذكرة ماستر أكاديمي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة غرداية، 2017/2018: ص 04.

² - نفس المرجع، ص 4.

³ - ناصر وآخرون مرجع سابق ص 14.

الفرع الثاني: مسار عملية مراقبة التسيير:

تجدر الإشارة الى ان هناك من صنف المراحل التي تتحقق من خلالها مراقبة التسيير الى أربعة مراحل ضمن مسار عملياتها، وهذه المراحل كما يلي: ¹

❖ **مرحلة التقدير:** ترتبط هذه المرحلة بالاستراتيجية المتبعة من طرف المؤسسة، حيث تقوم الإدارة بتقدير

الوسائل الضرورية لبلوغ الأهداف الاستراتيجية ضمن مجال وقي محدد، وتشكل النتائج المتوقعة نموذجاً

لعرض الأهداف قصيرة الاجل؛

❖ **مرحلة التنفيذ:** تشتمل هذه المرحلة على مستوى وحدات المؤسسة، حيث يعمل المسؤولون بالوسائل التي

تخصص لهم، ولديهم نظام المعلومات الذي يقيس نتيجة نشاطهم، ويكون هذا النظام مفهوم ومقبول من

طرفهم، ويقوم فقط بقياس الأنشطة التي يتم تفويضها؛

❖ **مرحلة التقييم:** تشتمل هذه المرحلة على مقارنة النتائج المتحصلة عليها من طرف الوحدات مع النتائج

المرجوة من طرف الإدارة لتقييم أدائها؛ فهذه المرحلة توضح الفروقات وتحدد الأسباب، وبالتالي فهي تقود

المسؤولين لاتخاذ الإجراءات التصحيحية؛

❖ **مرحلة التعلم:** تسمح هذه المرحلة بتحسين مجموع أنظمة التقدير بواسطة التعلم من خلال تحليل

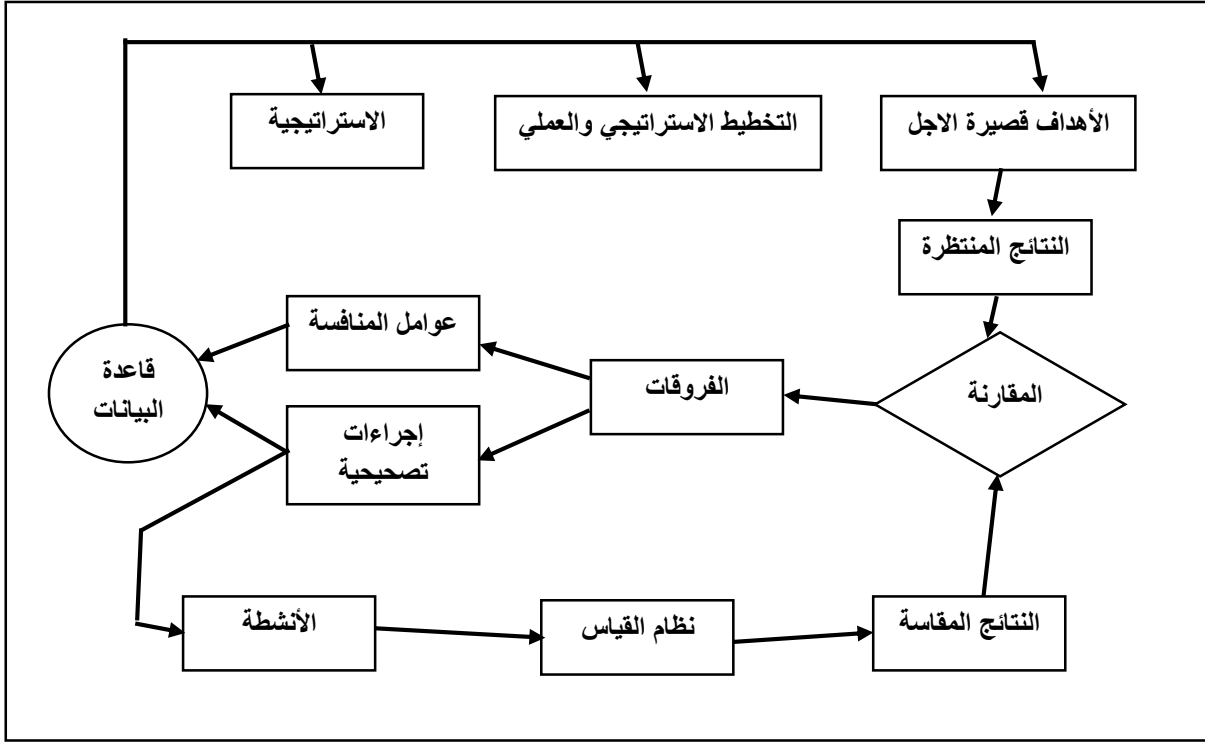
الفروقات؛ ويمكن للعوامل التنافسية ان تكون مكشوفة وكذلك ضعيفة؛ ويتم انشاء قاعدة معلومات

تستخدم في القيام بالتوقعات المستقبلية.

¹ - مرغني وليد، تقييم فعالية مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية (حالة مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية ENICAB ، مجلة رؤى اقتصادية، المجلد 08، العدد 01، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، الجزائر، 2018/11/17: ص 123.

ويوضح الشكل التالي مسار مراقبة التسيير:

الشكل رقم (1-1): مسار مراقبة التسيير



المصدر: مرغني وليد، مرجع سابق، ص 124

الفرع الثالث: مهام وأهداف مراقبة التسيير

أولاً: مهام مراقبة التسيير: وتصنف مهام مراقبة التسيير الى العناصر التالية:¹

1 - مراقبة الأداء الوظيفي: إن مراقبة الأداء الوظيفي في المنظمات تعتبر من أهم الوظائف الإدارية التي لا يمكن التخلي عنها. باعتبارها الدعامة الأساسية والوسيلة الرئيسية لتقييم الأداء بموضوعية حيث يعمل القائم بهذه المهمة على الإصغاء للمشاكل والعراقيل التي يعاني منها الأفراد إذ أنها تسعى الى جمع المعلومات ذات صيغة موضوعية تساعد المسؤولين علي اتخاذ القرار والتي تتعلق بمستقبلهم الوظيفي من حيث الترقية، زيادة الاجر، مكافآت... الخ. مما يؤدي الى زيادة الثقة في المؤسسة.

¹ - صفة خلادي، دور لوحة القيادة في زيادة فعالية مراقبة التسيير، مذكرة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قصدي مرياح، ورقة 2012: ص25.

2- **مراقبة الجودة** : إن إدارة الجودة لها أهمية كبيرة على مستوى المؤسسات التي تسعى الى التقدم والتوسع في نشاطها. حيث يتطلب منها إنتاج ذات جودة تتلاءم ورغبات المستهلكين من حيث المظهر الخارجي للسلع والمواد المستعملة لإنتاجها.

3- **إدارة الوقت** : إن للوقت أهمية كبيرة في المنظمة. وكلما استطاعت المنظمة استغلاله بالشكل الحسن كلما كانت لها قدرة كبيرة على التنافس. وذلك من خلال تخفيض تكلفة الوحدة الواحدة والعكس صحيح وعليه فمن الواجب استغلاله ومراقبته بالوسائل التالية:¹

- العمل على تطوير الكفاءة عن طريق التكوين المستمر للتغلب على المشكلات الطارئة؛
- تأدية العمليات على المستويات الحسابية كالإنتاج التمويل... الخ؛
- تنفيذ الأهداف عن طريق جدول زمني باستخدام بحوث العمليات؛
- تحديد كيفية استخدام الوقت حسب خطة مدروسة مسبقا.

4- **التنسيق الهيكلي**: يعتبر التنسيق بين مستويات المؤسسة ضروري باعتبارها متماسكة ولذلك لا بد على مراقبة التسيير التنسيق بين جميع مراكز المسؤولية فيما يخص:

- وضع الأهداف؛
- وضع الميزانيات؛
- وضع مؤشرات للتقييم.

وهناك من صنف مهام مراقبة التسيير إلى ثلاث مهام رئيسية:²

- **تحسين الأداء وفعالية النشاط**: وهنا تجدر الإشارة إلى أن تحسين فعالية نشاط المنظمة يتطلب من مراقبي التسيير القيام بمجموعة من الأعمال منها:
 - التطوير والاستعمال الأمثل لأنظمة معلومات التسيير التي تعنى بجمع المعلومات؛
 - التأكد من أن تكلفة هذا النظام لا تفوق الفائدة المحصلة منه؛

¹ - صفية خلادي، مرجع سابق، ص26.

² - مرغني وليد، مرجع سابق، ص124.

-وضع نظام معلومات للتقديرات بواسطة المخططات والموازنات التقديرية ومتابعة تحليل النتائج؛
-معرفة ودراية مفصلة ودقيقة للإيرادات والتكاليف.

● التحكم في التطور: فمسايرة التطورات ومحاولة التحكم فيها يجعل من مراقب التسيير المشاركة فيما يلي:

-تحديد الموازنات السنوية التقديرية والتي تكون متناسقة مع الخطط على المدى القصير؛
-وضع مخطط على المدى المتوسط في إطار استراتيجية محددة؛

-إعلام المستويات الإدارية العليا بجميع الانحرافات والفروقات الموجودة بين الموازنات التي هي بمثابة ترجمة للأهداف المحددة والتي تم الاتفاق عليها بعد طرحها للنقاش؛

-إعلام المديرية العامة بالنتائج مع تزويدها بمختلف التفسيرات حول الانحرافات وأسبابها.

● الاستعمال الأمثل لوسائل الاستغلال: فدراسة المردودية الحالية والمرتبقة وكذلك التسيير الأحسن للأفراد

يقتزن بمدى التسيير الأمثل لوسائل الاستغلال، ولهذا فمراقبة التسيير يمكن أن تسفاهم في بعض

الدراسات الاقتصادية، وبالأخص تقوم بتعريف السياسة المتبعة من طرف المؤسسة، كما أنها تعمل على

استنتاج واستخلاص التحليل الاقتصادية التي تقوم بها من أجل تحقيق أكبر مردودية، وأحسن فعالية.¹

ثانيا: أهداف مراقبة التسيير:

لا شك من أن الهدف العام للتسيير هو ضمان نجاح واستمرار المؤسسة وبقائها في السوق، وباعتبار إن مراقبة التسيير هي وظيفة من وظائف التسيير فأهدافها تصب في إطار خدمة الهدف العام للمؤسسة و ضمان تحقيقه في الوقت المناسب، من خلال مساعدة المسيرين على اتخاذ القرارات المناسبة، تتمثل فيما يلي:²

-تحليل الانحرافات التي تكون ناتجة بين النشاط الحقيقي والنشاط المعياري وإبراز الأسباب التي أدت إلى هذه الانحرافات وذلك يتم عن طريق الميزانيات التقديرية؛

- تحقيق الفعالية ونعني بها تحقيق الأهداف التي وضعت مقارنة بالموارد المتاحة؛

- الوقف على نقاط الضعف التي تعاني منها المؤسسة لتصحيحها واستنتاج نقاط القوة للتركيز على تدعيمها؛

¹ - وليد مرغني، مرجع سابق، ص124.

² - إسمة رقيق، واقع استخدام أدوات مراقبة التسيير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة "دراسة حالة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في مختلف القطاعات لولاية البلدة"، عنوان الملتقى "مراقبة التسيير كآلية لحوكمة المؤسسات وتفعيل الإبداع"، جامعة البلدة، 2017/04/25: ص07.

- تحقيق الملائمة أي التأكد من أن الأهداف المسطرة تتماشى مع الوسائل المتاحة، وذلك بتبني استراتيجية مدروسة وتسيير أمثل للأفراد، بماهذين العاملين يتماشى التسيير الفعال لوسائل الاستغلال وبالتالي تحقيق الأهداف بأقل تكاليف؛
- يعتبر نظام مراقبة التسيير وسيلة قوية لتحقيق اللامركزية، ذلك لأنه يسمح بتخطيط النشاطات على مستوى المؤسسة في مجموعها وكذلك على مستوى كل مركز من مراكز المسؤولية.

المطلب الثاني: أنواع، ومتطلبات فعالية أنظمة مراقبة التسيير

الفرع الأول: أنواع أنظمة مراقبة التسيير

توجد العديد من التقسيمات التي يمكن استخدامها في تصنيف مراقبة التسيير ويمكن إنجاز البعض منها فيما يلي:

1. من حيث الزمن: إن وظيفة الرقابة تتطلب قياس الأداء الفعلي سواء قبل التنفيذ أو أثناء التنفيذ أو بعد التنفيذ ونجد:¹

- 1.1 مراقبة التسيير القبلية (السابقة):** من خلال التسمية نستنتج أن هذا النوع من الرقابة يتعلق بالمستقبل ويعتمد هذا النوع من الرقابة على التأكد من توفر متطلبات إنجاز العمل قبل البدء في التنفيذ أي مراقبة وقائية.
 - 2.1 المراقبة أثناء الإنجاز (آنية):** هذا النوع من المراقبة يعتبر مراقبة إصلاحية أو علاجية أثناء عملية الإنجاز أي أنه يتم تصحيح الأخطاء والانحرافات إذا حدثت أثناء تنفيذ العمل.
 - 3.1 المراقبة اللاحقة (البعديّة):** تتم هذه المراقبة على شكل دورات عادة ما تكون أسبوعياً أو شهرياً أو أيام محددة لذلك توضع برامج دورية للمراقبة ويتم تنفيذها مسبقاً والهدف منها هو وقائي.
- 2. المراقبة من حيث التنظيم:** وحسب هذا المعيار هناك ثلاثة أنواع للمراقبة هي:

¹ - نسبية معرف، زهير سعدي، دوافع استخدام أدوات مراقبة التسيير الحديثة القائمة على مبادئ حوكمة الشركات في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة نفضال وحدة GPL رقم 704، مذكرة ماستر، جامعة أم البواقي، 2013/2014: ص 07.

1.2 المراقبة المفاجئة: تتم هذه المراقبة بشكل مفاجئ وبدون إنذار مسبق وهذا من أجل اكتشاف الأخطاء والانحرافات والتكمن من تقييم الافراد ويتم ذلك بالقيام بجولات لمعرفة مدى انضباطهم ومدى تسيير أعمالهم في الخطة المسطرة.

2.2 المراقبة الدورية: تتم هذه المراقبة بشكل دوري عادة ما تكون أسبوعية أو شهرية وذلك بوضع برامج للمراقبة الدورية التي يتم تنفيذها مسبقا والهدف منها وقائي أكبر منه علاجي.

3.2 المراقبة المستمرة: تكون عبر طول أيام السنة أي دائمة وليس على فترات متقطعة وذلك لمتابعة عملية التنفيذ باستمرار.

3. المراقبة من حيث المصدر: حسب هذا النوع هناك نوعان لمراقبة التسيير هما:¹

1.3 المراقبة الداخلية: ويقصد بها المراقبة الداخلية أي تتم داخل المؤسسة وتقوم بها وحدة إدارية مختصة في مراقبة التسيير ويهدف هذا النوع من المراقبة أساسا الى:

- ❖ مراجعة سياسة القيادة والاستراتيجية المتبعة في النشاط.
- ❖ تقييم محيط المؤسسة من الجانب الاجتماعي والاقتصادي.
- ❖ تقدير حصة المؤسسة في السوق.

2.3 المراقبة الخارجية: هذه المراقبة تقوم بها جهات متخصصة ومستقلة عن المؤسسة تكون تبعيتها غالبا لجهاز الدولة كمرقبة مجلس المحاسبة للعمليات المالية على الدوائر الحكومية ومراقبة مدققي الحسابات لميزانيات المؤسسة.

4 مراقبة التسيير من حيث شموليتها: تنقسم مراقبة التسيير حسب هذا المعيار الى ثلاثة أنواع:²

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

¹ - نسيبة معرف زهير سعدي، مرجع سابق، ص8.

² نفس المرجع، ص09.

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

3.4 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، والى غير ذلك من المؤشرات وهذا من أجل معرفة مدى كفاءتها في تحقيق الأهداف المسطرة.

5 من حيث طريق المراقبة: حسب هذا المعيار هناك نوعين من المراقبة:¹

1.5 المراقبة 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 والاهداف.

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

الفرع الثاني: متطلبات فعالية أنظمة مراقبة التسيير

وهنا سوف يتم التطرق أولاً الى فعالية مراقبة التسيير وثانياً الى خصائص النظام الرقابي الفعال بشكل عام، ثم يتم التطرق الى الخصائص التي يجب أن تتوفر في مختلف عمليات مراقبة التسيير حتى تكون ذات فعالية وأن تحقق الأهداف والمهام المطلوبة منها على أكمل وجه.

أولاً: فعالية مراقبة التسيير

1- مفهوم الفعالية: يقصد بمفهوم الفعالية مقارنة النتائج النهائية المتحصل عليها مع الأهداف المرسومة من قبل.²

¹ - نسيبة معرف زهير سعدي، مرجع سابق، ص 09.

² - حفيظة بافضول، دور مراقبة التسيير في تحسين الأداء في المؤسسة (دراسة حالة لمؤسسة إنتاج وتوزيع مواد البناء EDIMCO مستغام)، مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغام، السنة الجامعية 2016/2017م، ص 16.

2- أهمية مقاييس الفاعلية:

1-2 مقياس الكفاءة الإنتاجية: تعني به تحقيق العقلانية في كل أنشطة المؤسسة أي تحقيق أكبر قدر من الربح بأقل قدر من التكاليف وقد أهتم رواد الاقتصاد لبلوغ هذه الغاية بالحوافز المادية وأسلوب الاشراف المباشر مع اعتبار الانسان كسول لا يمكن تحسن أداءه عند تنظيم العمل إلا بهاذين الأسلوب.¹

2-2 مقاييس ما ينجز من اهداف: أي عدد الوحدات المنجزة ومدى جودتها بعد مقاييس جيد للفاعلية ولكن إذا أخذنا بعين الاعتبار الانسان الذي يبذل هذا الكم ويحمل على عاتقه ابرازه الى الوجود. نلاحظ أن لكل شخص أهدافه الإنتاجية وبالتالي فكل فرد حر في تحديد وسائل الإنجاز لتحقيق هذه الأهداف وهذا يحدث تداخل. لأن هذا الأخير يعد مؤشر آخر للفاعلية.

3-2 الفعالية وتحليل القيم: مع تبني الإدارة تطوير تنظيمي والأخذ بمبدأ القيم كأساس لتشخيص المنظمة، أصبحت الفعالية تعني التركيز على القضايا الصحيحة أي أنها قدرة المنظمة على تركيز مصادرها على الأنشطة التي تعود لها بالنتائج.

4-2 الفعالية ومدخل النظم: مدخل النظم يؤكد أن الفعالية تتحقق بالنظر الى المشكلة في اطارها الكلي أي أن قدرة الأنظمة على تحقيق النتائج المتوقعة منها يجب أن ينظر إليها في ضوء المدخلات التي تأتيها من البيئة الخارجية.

نستنتج من ذلك أن فعالية المنظمة تقاس بمدى اشباع حاجات المتفاعلين من خدماتها، فالفرد القائد والمنظمة ذاتها والمجتمع كله معنيون بهذه الفعالية.

5-2 الفعالية في حدود المدى الزمني: تعد أنسب طريقة لتقويم الفعالية وربطها بالمدى الزمني الذي يعد عنصرا جوهرها، ذلك أن مدى الفعالية يكون متفاوتا:²

✓ **على المدى القصير:** تقاس الفعالية بمدى ما تنتج وكفاءته على تحقيق الرضا.

✓ **على المدى المتوسط:** تقاس الفعالية بقدرتها على التكيف والنمو.

1 - نفس المرجع، ص16.

2 - بافضول حفيظة، مرجع سابق، ص17.

✓ **على المدى الطويل:** تكون المؤسسة فعالة، إذا حافظت على بقاءها واستمرارها، وفي الأخير يمكن اعتبار الفعالية على أنها انجاز أهداف المنظمة واتباع حاجات الأفراد والإسهام في رفاهية العاملين على المدى القريب والبعيد والمجتمع المحلي والعام الذي تعمل فيه المؤسسة.

3-تقييم مدى فعالية مراقبة التسيير:

لكي يتم التحكم في وظيفة مراقبة التسيير يستحسن تقييم فعاليتها في المؤسسة والخدمة التي تأديها لنا ويمكن وضع معايير دورية تعمل على تقييم والعمل على زيادة في فعالية ونجاعة مراقبة التسيير حيث يقترح Michel Rouché أربعة معايير لمتابعة فعالية مراقبة التسيير وهي:¹

نوعية النظام، تناسق النظام، درجة صحة المعلومات، السرعة واحترام الآجال.
سنحاول التطرق لهذه المعايير بالتفصيل:

3-1-نوعية النظام: إن نوعية النظام تكمن في نقطتين هما:

✓ **من حيث المضمون:** علاقة المعلومات مع حاجة الزبون أي المستفيد

✓ **من حيث الشكل:** أي كيفية تقديم التفسيرات ودعم البيانات وفهمها من طرف مستخدميها.

3-2 **تناسق النظام:** يجب تجنب عدم التناسق الهيكلي للنظام مثل وضع ميزانيات في غياب المراقبة أو وضع مؤشرا دون وضع أهداف ومعايير للتحقيق.

وعلى قرار ذلك التركيز والتكرار يجب أيضا وضع نفس الجداول المرقمة في مصطلحين مختلفتين.

إن هذين المعيارين للنوعية والتناسق يقومان على المدى المتوسط.

3-3 **درجة صحة المعلومات:** على مراقبة التسيير فحص المعطيات قبل معالجتها وبعثها في الإدارة المركزية إذ أن كل المعلومات الخاطئة قد تشكل لفترة زمنية طويلة مصداقية مراقبة التسيير ويمكن الاخذ بعين الاعتبار ملاحظات المراجع الداخلية لمتابعة هذا النظام.

1 - بافضول حفيظة، مرجع سابق، ص17.

3-4 السرعة واحتواء الآجال: إن المعلومات المقدمة من طرف مراقبة التسيير يجب أن تصل بسرعة الى مستعملها. فمثلا لوحة القيادة الشهرية التي تصل متأخرة بشهر عن الشهر المدروس لا تصبح ذات فائدة ولا تنفع مسؤول التسيير. ولتفادي ما سبق يمكن وضع وثيقة توضح فيها كل الاهداف والآجال التي يجب احترامها عند وضع أو إرسال مختلف الوثائق لمستعملها مقارنة بالآجال التي حددت من قبل. وهذا يعطينا قاعدة لتقييم مصلحة مراقبة التسيير من حيث السرعة واحترام الآجال في توزيع وبعث المعلومات.

ثانيا: خصائص النظام الرقابي الفعال:

مما لا شك فيه أن مدير المشروع يرغب دائما في وجود نظام رقابي جيد، ويتفق الكتاب على أن نظام الرقابة الجيد يجب أن تتوفر فيه الخصائص التالية:¹

- ✓ أن يكون ملائم لظروف الحالة الراهنة؛
- ✓ أن يكون اقتصاديا؛
- ✓ أن يكون قادرا على أن ينقل الفروق بسرعة ودقة؛
- ✓ أن ينظر الى المستقبل ويستعين بالماضي؛
- ✓ أن يجدد الفروق المهمة والخطرة بغرض المعالجة السريعة؛
- ✓ أن يكون سهل الفهم؛
- ✓ أن يشير الى الأخطاء ويحدد مرتكبيها ويبين طرق معالجتها وتصويبها؛
- ✓ أن يعكس الهيكل التنظيمي للمشروع؛
- ✓ أن يكون موضوعيا؛
- ✓ أن يكون مرنا.

كما يجب كذلك أن تتوفر مجموعة من الخصائص في نظام الرقابة الفعال وهي على النحو التالي:²

- ✓ أن يساعد في متابعة وضبط الاحداث المستقبلية واتخاذ الموقف التصحيحي اللازم؛
- ✓ أن يأخذ في الحسبان تكلفة نظام الرقابة ذاته؛

¹ - وليد مرغني، مرجع سابق، ص 125.

² - نفس المرجع، ص 126.

- ✓ أن يتصف بالدقة سواء على مستوى تحديد المعايير أو على مستوى معيارتها؛
- ✓ أن يقدم نظام الرقابة المعلومات اللازمة عن المدخلات أو العمليات أو المخرجات في الوقت المحدد؛
- ✓ أن يحقق إمكانية متابعة للأداء بحيث يتم وفقا لما هو مخطط ومتوقع؛
- ✓ أن يتصف بالواقعية بخصوص ما يجب القيام به وتنفيذه؛
- ✓ أن يكون متعدد الابعاد حتى يمكنه اكتشاف معظم العوامل الرئيسية الخاصة بالأداء؛
- ✓ أن يكون مقبولا من جانب أعضاء المنظمة المتأثرين به.

ثالثا: خصائص فعالية مراقبة التسيير

يمكن أن نوجز الخصائص التي تجعل من مراقبة التسيير تتصف بالفعالية باعتبارها نظام معلوماتي في المنظمات في النقاط التالية:¹

- **حسن توقيت المعلومات المقدمة وتأكيد صحتها:** تقدم مراقبة التسيير المعلومات المناسبة في الوقت المناسب حيث أن المعلومات المتأخرة تفقد معناها جزئيا أو كليا، فحصول متخذ القرار على المعلومات الصحيحة ولكن متأخرة ليس لها أثر على القرار، كنا تعمل مراقبة التسيير من خلال مسارها في مختلف عملياتها على تقديم المعلومات الصحيحة لمتخذي القرارات لأن المعلومات الخاطئة أو المشوهة تضلل متخذ القرار وكثير ما تؤدي الى نتائج سلبية؛
- **الاقتصاد في التكاليف:** فمراقبة التسيير الفعالة تعمل على تخفيض التكاليف الخاصة إذا كانت مختلف عملياتها تعتمد على الحاسب والبرمجيات فهي تخفض من تكاليف التشغيل وتكلفة الوقت، وأيضا تخفض تكاليف من خلال تقليل الأخطاء والتشوه من نقل المعلومات التي تكون لها تكاليف باهظة.
- **سهولة الفهم من أجل تسهيل اتخاذ القرارات:** يجب أن تتصف مختلف عمليات وإجراءات مراقبة التسيير بسهولة الفهم سواء في الفهم أو التطبيق، فإذا لم يفهم المسير جيدا جوهر عمليات مراقبة التسيير والنتائج التي تقدمها، فإن المسير سوف يسئ تفسير هذه النتائج، الامر الذي يؤدي به الى اتخاذ قرارات خاطئة وبالتالي يجب أن تتسم المعلومات التي يقدمها مراقب التسيير الى متخذ القرار بالوضوح والجاهزية، دونما الحاجة إلى التفسير والتحليل والاستقصاء.

¹ - وليد مرغني، مرجع سابق، ص 126.

- التركيز والدقة والتوجه نحو استراتيجيات وأهداف المنظمة: فيجب أن يتسم النظام الرقابي بالتركيز لجذب انتباه المسير بسرعة الى الانحرافات التي تشكل نقاط احتناق تعرقل سير العمل في المنظمات، كما يجب ان يكون موجهاً نحو استراتيجية واهداف المؤسسة، ومن بين اهم الأمثلة حول الاستراتيجيات المتبعة من طرف المؤسسات مثلاً مضاعفة الأرباح الصافية خلال أربع سنوات، الحصول على نسبة معينة من السوق خلال سنتين او تعظيم الأرباح خلال المدى القصير..... الخ. فإذا اختارت مثلاً إدارة المؤسسة تطبيق استراتيجية تعظيم الأرباح على المدى القصير، فعلى مراقبة التسيير ان تساعد إدارة المؤسسة على تطبيق هذه استراتيجية من خلال تقديم المعلومات الضرورية للمديرين من اجل توجيه قراراتهم على المدى القصير، إضافة الى تزويد المسؤولين بمعلومات حول الهامش على التكلفة المتغيرة الخاص بكل منتج وعليه يجب أن يتمشى عمل مراقبة التسيير مع اهداف المؤسسة. وتجدد الإشارة الى ان إدارة المراجعة تقوم بقياس وتقييم فعالية مراقبة التسيير للتأكد من ان المعايير الرقابية وطرق قياس وتقييم الأداء وتناسب مع طبيعة العمليات والخطط بالمؤسسة، والا تسجل التوصيات الازمة لتحديث الإجراءات وجعلها أكثر ملائمة للعملية الرقابية الصحيحة أو تكون هناك حاجة لتغيير المعايير والمقاييس الرقابية.¹

المطلب الثالث: مراحل تصميم نظام مراقبة التسيير وأدواته

الفرع الاول: مراحل تصميم نظام مراقبة التسيير

يمكن لنظام مراقبة التسيير ان يصادف عند وصوله الى المؤسسة حالتين وهما:²

- اما ان يكون نظام مراقبة التسيير موجوداً في المؤسسة، وفي هذه الحالة يندمج مع فريق العمل الذي يتأسسه ويندمج كذلك في النظام، ويسعى الى تحسين فعالية هذا النظام الموجود؛

¹ - وليد مرغني، مرجع سابق، ص 127.

² - ناصر دادي عدون، عبد الله قويدر الواحد، مراقبة التسيير والأداء في المؤسسة الاقتصادية، (المؤسسة العمومية بالجزائر)، دار الحمديّة العامة - الجزائر، 2010، ص 83.

-واما ان يكون نظام مراقبة التسيير غير موجود وفي هذه الحالة عليه ان يقوم بإنشاء وظيفة مراقبة التسيير ونظام المعلومات ومسار المراقبة في آن واحد.

1-تقديم عام لمراحل عمل نظام مراقبة التسيير:

تحدد العوامل الأساسية لنجاح مهمة مراقبة التسيير على التحليل الشامل للوظيفة الموجودة ولمخطط النشاط. وتحدد الإشارة هنا الى ان نظام مراقبة التسيير يجب ان ينسجم مع خصوصيات المؤسسة أي مع تنظيمها وطريقة ادارتها. ولهذا وقبل كل شيء على نظام مراقبة التسيير ان يقوم بجمع كل المعلومات المتعلقة بالمؤسسة وبمجالات نشاطها، من اجل تحليلها بصورة معمقة وذلك وفق ثلاثة مراحل¹:

المرحلة الأولى: يتفرع مراقبة التسيير في هذه المرحلة الى دراسة محيط المؤسسة وقطاع نشاطها لاستخراج التوجهات العامة أي:

- معدل التطور المسجل خلال السنتين او الثلاث سنوات الأخيرة؛
- التطلعات على المدى المتوسط؛
- الخصائص الرئيسية: مثل الثبات، التذبذب، الاحتكار، المردودية...الخ.

وتهدف هذه المرحلة الى التعرف على الفرص والتهديدات الموجودة بمحيط وقطاع نشاط المؤسسة، كما تهدف الى تحديد النقاط الأساسية الى تحديد النقاط الأساسية التي يجب على المؤسسة ان تتحكم فيها.

المرحلة الثانية: وفي هذه المرحلة يركز مراقب التسيير على تحليل مسار التسيير نفسه، من اجل تقييم إيجابياته وسلبياته ومقارنته مع احتياجات المؤسسة.

المرحلة الثالثة: وفي الأخير عند الانتهاء من مرحلة التحليل يشرع في اقتراح نظام مراقبة التسيير، وعليه كذلك أن يتابع طريقة التنفيذ لتحديد الانحرافات وتصحيح الأخطاء. ويوضح الشكل (01) الموالي ملخصا للطريقة التي يتبعها مراقبة التسيير عند وضعه لنظام مراقبة التسيير. وسنحاول فيما يلي تفصيل طريقة تصميم نظام مراقبة التسيير:

¹ - ناصر داداي عدون، عبد الله قويدر الواحد، مرجع سابق، ص83.

2-تحليل محيط وقطاع نشاط المؤسسة

حيث يتجه التحليل من المحيط الاقتصادي والاجتماعي والتقني للمؤسسة ليصل الى قطاع نشاط المؤسسة، وهذا لاستخلاص أثر الظواهر الخارجية على المؤسسة.¹

1.2-تحليل المحيط العام: يعتمد مراقب التسيير للقيام بهذه الدراسة على المعلومات والدراسات السابقة المتوفرة في مصالح التوثيق الداخلية للمؤسسة لدى المسؤولين التجاريين ولدى إدارة الموظفين، كما يستشير الجهات المتخصصة، وكذلك الغرف التجارية.....الخ.

كما يعتمد كذلك في دراسته على المعلومات التي يجمعها اثناء المقابلات مع المسؤولين الرئيسيين للمؤسسة، وبصورة خاصة أولئك الذين هم في اتصال دائم مع السوق والمنتجات.

وفي نهاية هذه الدراسة بإمكان مراقب التسيير تحديد العوامل المؤثرة في مستقبل المؤسسة ويمكن تلخيص هذه العوامل في:²

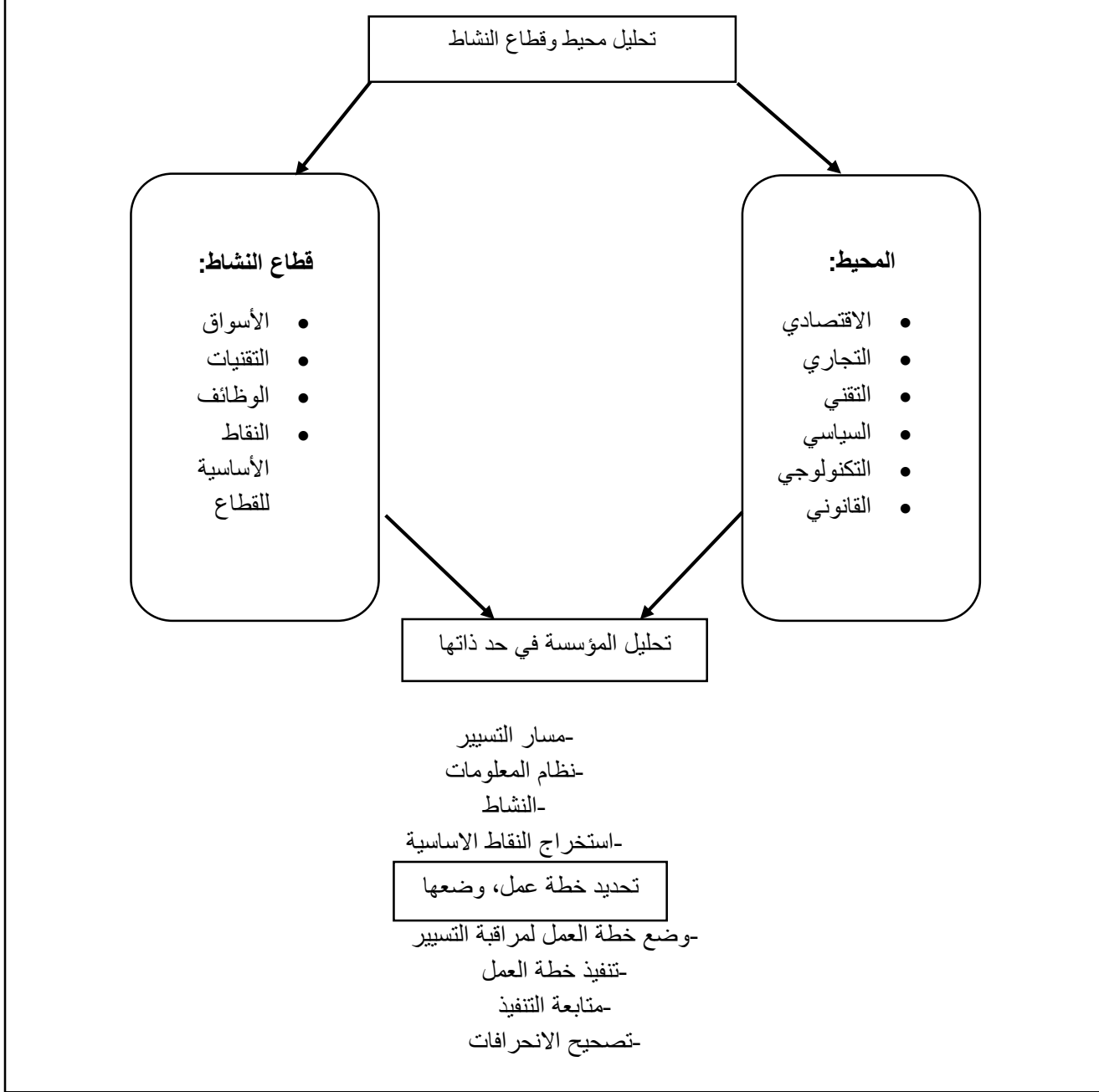
- العوامل الاقتصادية والاجتماعية: كمؤشرات الأسعار، ووضعية التشغيل، مؤشرات التضخم...الخ.
- العوامل التجارية: وتتضمن المعطيات المتعلقة بالأسواق وتطورها وهذا حتى تحافظ المؤسسة على مكانتها في السوق.
- العوامل الخاصة بالنشاط: كمستوى التأهيل لمهمة المؤسسة (كالإعلام الآلي مثلا)، سهولة التوظيف، الأجور المطبقة...الخ.
- العوامل التنظيمية: وتتعلق بالتشريعات بصفة خاصة بهذا المنتج أو ذلك وبالأسواق وقطاعات النشاط، ونتيجة لهذا البحث والتحليل يمكن لمراقب التسيير أن يستخلص العوامل الأساسية التي تعتمد عليها كل مؤسسة من اجل نجاحها.

¹ - ناصر دادي عدون، عبد الله قويدر الواحد، مرجع سابق، ص 84.

² - نفس المرجع، ص 85.

والشكل التالي: يوضح مخطط عمل مراقبة التسيير

الشكل رقم (1-2): بيئة عمل مراقبة التسيير

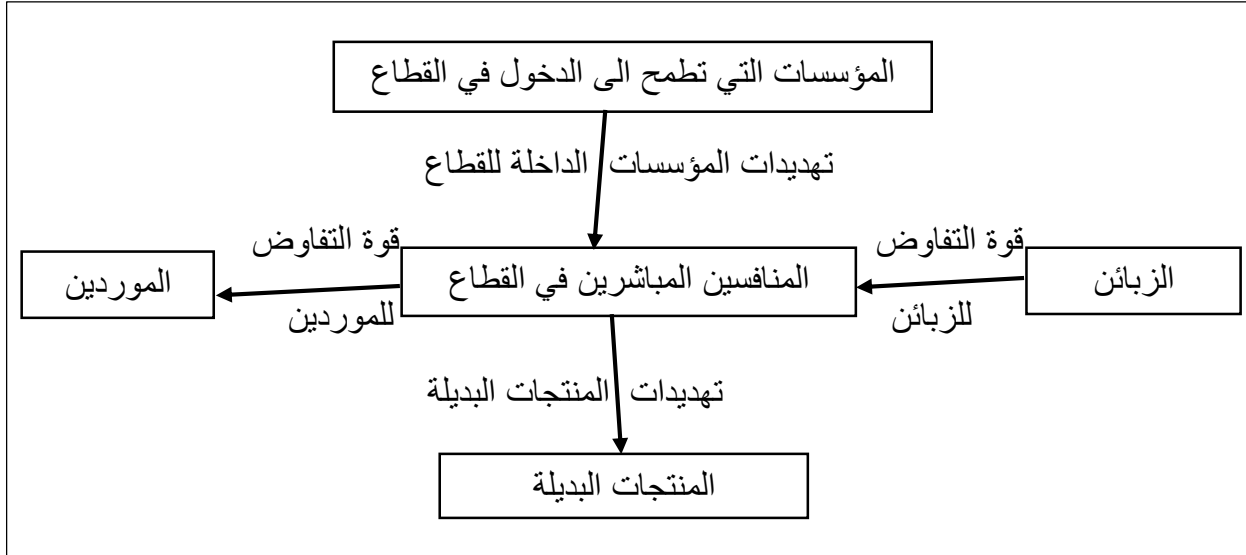


المصدر: ناصر دادي عدون-عبد الله قويدر الواحد، مرجع سابق، (بتصرف) ص85.

2.2- تحليل قطاع نشاط المؤسسة: وفي هذه المرحلة يتعمق مراقب التسيير في دراسته أكثر بالتعرف على قطاع النشاط الذي تعمل به المؤسسة، وهذا لمعرفة درجة الضغط التنافسي الذي تواجهه المؤسسة داخل القطاع الذي تنشط فيه. وفي هذا الإطار حدد porter العوامل المؤثرة على القدرة التنافسية في خمسة قوى كما هي موضحة في الشكل (2).¹

تسمح نتائج هذه الدراسة للمؤسسة بتحديد نقاط قوتها وضعفها وتساعد على إعداد استراتيجيتها كما تسمح لها بتحديد الفرص والتهديدات الموجودة في محيطها وبالتالي تساعد على تحسين موقعها في السوق وفي قطاع نشاطها.

الشكل رقم (1-3): القوى التنافسية الخمسة لمايكل بورتر لقطاع النشاط



المصدر: ناصر دادي عدون- عبد الواحد قويدر، مرجع سابق، (بتصرف) ص 86.

3- تحليل المحيط الداخلي للمؤسسة

بعدما يتعرف مراقب التسيير على التهديدات والفرص الموجودة في محيط المؤسسة وفي قطاع نشاطها، يقوم بدراسة المؤسسة في حد ذاتها باستخراج نقاط قوتها وضعفها وتهدف هذه الدراسة الى تحديد ملامح هذه المؤسسة وتوجيه تدخلات مستقبلية.²

¹ - ناصر دادي عدون، عبد الله قويدر الواحد، مرجع سابق، ص 84.

² - مرجع سابق، ص 86.

1.3 الدراسة الاقتصادية: يركز مراقب التسيير من أجل رصد صورة للمؤسسة على ماضيها، حاضرها، ومستقبلها، ويحاول في بداية الامر استخلاص ومعرفة استراتيجية المؤسسة وأهدافها من خلال مقابلاته مع الإدارة العامة وأهم المسيرين وهذا من شأنه أن يساعدها كثيرا على تصميم نظام متلائم معها.

بعد التعرف على الأهداف وعلى الاستراتيجية الموضوعية، يقوم المراقب بإجراء دراسة تفصيلية لمختلف نشاطات المؤسسة من خلال دراسة مختلف المؤشرات الاقتصادية (رقم أعمالها، حصتها في السوق... الخ) والمالية (السيولة، الاستقلالية، رأس المال العام، الخزينة... الخ).

إن مقارنة النتائج السابقة مع النتائج الحالية المحققة، كذلك مع النتائج المحققة من طرف المؤسسات المنافسة تسمح لمراقب التسيير بتحديد نقاط القوة ونقاط الضعف التي ينبغي تحسينها وهذا يرجع مراقب التسيير الى (الميزانيات، حسابات النتائج، الاحصائيات)، كما تسمح له بالحصول على نظرة اقتصادية شاملة على المؤسسة.

2.3 تشخيص تنظيم المؤسسة: وفيها يقوم مراقب التسيير بالاطلاع على مراكز المسؤولية المختلفة لدراسة مدى تحكم هذه المراكز والمتغيرات الأساسية، وفي حالة وجود متغير أو أكثر غير متحكم فيها لا بد من إعادة النظر في الهيكل التنظيمي وإعادة تحديد المسؤوليات. ثم يقوم على نتائج وليس على أساس الاقدمية أو المحسوبية باعتبار هذا الأخير ليس حكما على أدائهم.¹

4- اقتراح نظام لمراقبة التسيير ومتابعته

1.4 اقتراح النظام: عندما يتعرف مراقب التسيير على الإجابات السابقة يصبح بإمكانه اقتراح نظام لمراقبة التسيير، بحيث يكون متلائما مع وضعية المؤسسة، في بداية الامر يعتمد النظام المقترح من طرف مراقب التسيير على نظام المعلومات الموجود والمتعلق بالحاسبة التحليلية والاحصائيات، بعد ذلك تكيف هذه المجموعة من نظم مع الاحتياجات الناجمة عن الأهداف المنتظرة، وخلال مرحلة البحث عن المعلومات يكون المراقب قد تمكن من تقييم مستوى نظام المعلومات الموجود ومدى أهميته أي اذا كان ذا مصداقية، واذا ما كانت آجال الإنجاز محترمة و الوسائل المستعملة ملائمة وكاملة.²

¹ - ناصر داداي عدون، عبد الله قويدر الواحد، مرجع سابق، ص 87.

² - نفس المرجع، ص 88.

يقوم مراقب التسيير في هذه المرحلة باختيار وسائل المراقبة الملائمة لحالة المؤسسة وذلك حسب حالة المؤسسة والتي يكون قد شخصها في المرحلة السابقة.

2.4 متابعة النظام المقترح: لا يكفي مراقب التسيير باقتراحه للنظام فقط، بل يقوم بعدها بمتابعته من خلال النقاط الثلاثة التالية:¹

1. تكييف النظام مع احتياجات المؤسسة وتمثل التساؤلات المطروحة في هذا الصدد فيما يلي:

✓ هل الوسائل المقترحة تسمح بتحسين النتائج؟

✓ هل تستجيب هذه الوسائل للتوقعات العملية كما تم التعبير عنها اثناء الدراسات الأولية؟

وهل هي مركزة على المتغيرات الأساسية التي ينبغي متابعتها في كل المراكز للمسؤولية؟

ان استجابة نظام مراقبة التسيير لاحتياجات المؤسسة يعني كذلك تلبية طلبات الإدارة ونظام المراقبة الداخلية، لهذا ينبغي التساؤل عن مدى ملائمة الوسائل المستعملة مع المشاكل التي يمكن ان تواجه المؤسسة ومع المتغيرات الأساسية التي ينبغي متابعتها قبل كل شيء.

وعادة يتم الحكم على مدى فعالية النظام المقترح بالاعتماد على عدة مقاييس نوعية نذكر منها: آجال تنصيب النظام ووتيرة تقديم الوثائق والنتائج المطلوبة؛ سهولة استعماله؛ مصداقية المعلومات المقدمة، إمكانية إجراء مناقشات داخلية؛ وعلى مراقب التسيير ان يتحلى بالروح النقدية وان يتقبل الانتقادات الموجهة له، كما عليه ان يتحلى بالجرأة في طرح الأسئلة.

2. طريقة عمله: إن الحكم على طريقة عمل نظام مراقبة التسيير تعني مراقبة مدى تطابق مسار هذا النظام مع ما هو مخطط، مع احترام الإجراءات والآجال على أساس هذه المقارنة إدخال التصحيحات اللازمة على النظام المقترح وتكون الوثائق مصحوبة بإجراءات أو تعليمات مختصرة للتذكير بطريقة العمل.

¹ - ناصر دادي عدون، عبد الله قويدر الواحد، مرجع سابق، ص 88.

تسمح الرزنامة Calendrier بالتأكد من ملائمة توقعات النظام وبتحديد التواريخ الداخلية التي ينبغي احترامها، أو أي تأخر يدل على وجود مشكل يرجع أما كثافة وثقل العمل أو لعدم توفر المعلومات في الآجال المطلوبة.

3. تكلفته: من المهم جدا التأكد من مدى توافق التكلفة الاجمالية للنظام مع إمكانيات المؤسسة.

إضافة الى ذلك فإنه ينبغي أن تكون العلاقة (بين تحسين النتائج/التكلفة) محل الدراسة التحليلية دقيقة بهدف دراسة كيفية تحسينها.¹

وكخلاصة لما سبق فإن الدراسة التشخيصية لوسائل مراقبة التسيير وطريقة عمل هذا النظام تهدف الى التأكد من أن:²

- ✓ المؤسسة تمتلك الوسائل الضرورية المكيفة في نفس الوقت مع خصوصياتها ومع وضعيتها الاقتصادية،
- ✓ هذه الوسائل تعمل بصورة جيدة ومتناسقة مع الإجراءات المحددة،
- ✓ تكلفة النظام توافق إمكانيات المؤسسة،

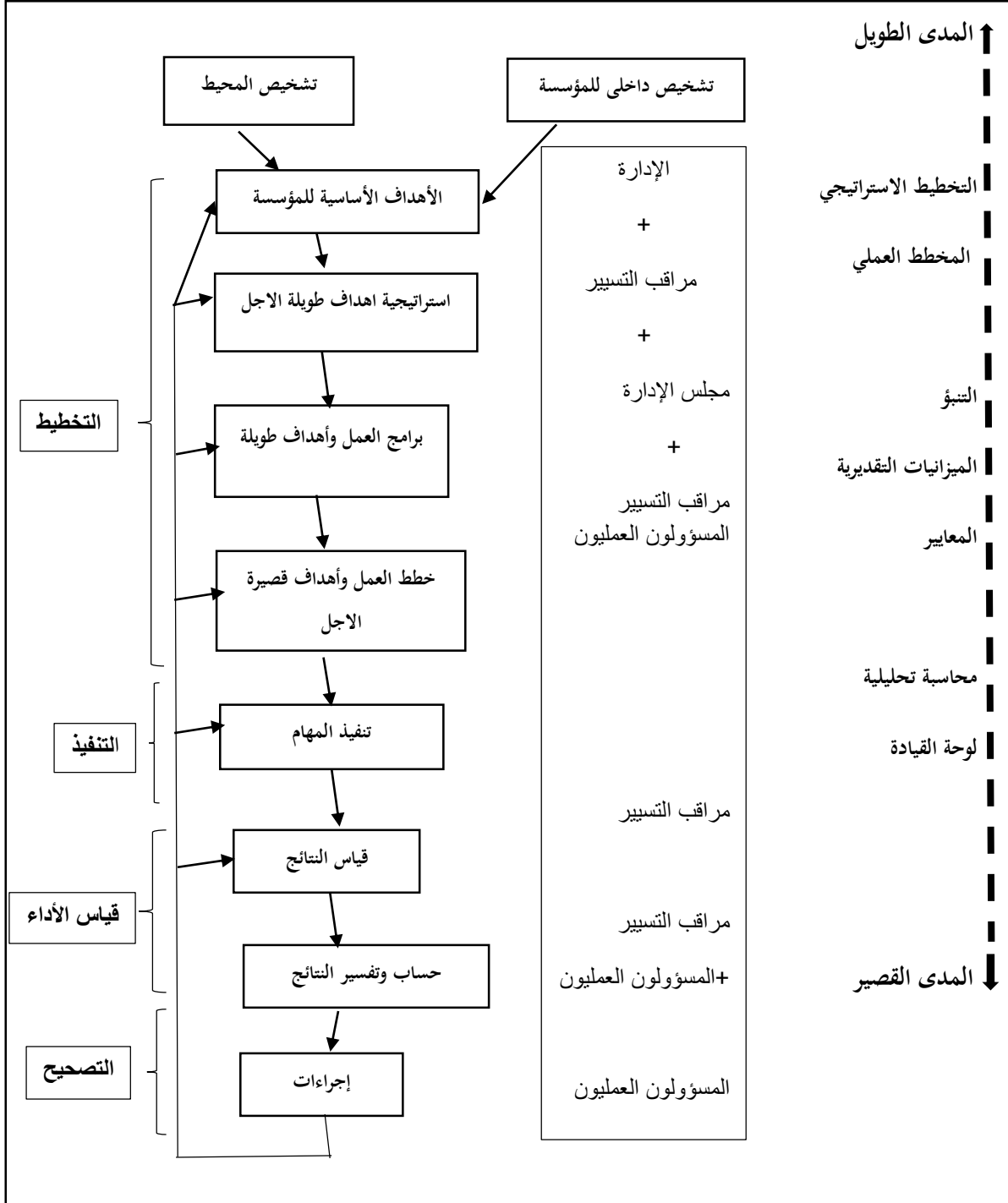
تحدد مكانة مراقبة التسيير في المؤسسة تبعا للأدوار التي يضطلع بها، والأدوات التي يعتمد عليها في ذلك، والتي يجب أن تنسجم مع خصوصيات المؤسسة (تنظيمها وطريقة إدارتها)، حيث يقوم باقتراح النظام الملائم لوضعية المؤسسة (الداخلية والخارجية).

¹ - ناصر دادي عدون، عبد الله قويدر الواحد، مرجع سابق، ص 88.

² - نفس المرجع، ص 88.

ويمكن عرض هذه المراحل من وجهة نظر أخرى في الشكل (1-4) التالي:

الشكل رقم (1-4): مراحل إعداد وعمل نظام مراقبة التسيير



المصدر: ناصر دادي عدون، عبد الله قويدر الواحد، مرجع سابق، ص 90.

الفرع الثاني: أدوات مراقبة التسيير

1- لوحة القيادة:

تعتبر لوحة القيادة من أدوات مراقبة التسيير الحديثة، وتعتبر من الأدوات المحدودة الاستعمال في المؤسسات خاصة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

أولاً: تعريف لوحة القيادة

هناك عدة تعريفات للوحة القيادة باعتبارها من أهم أدوات مراقبة التسيير الحديثة، فهناك من يعرفها على أنها "أن لوحة القيادة هي عرض لأهم المعلومات التي يحتاجها المسؤول، والتي تسمح بإظهار الانحرافات الناتجة عن سوء التسيير، كما تعتبر أداة تنبؤ تسمح بتقدير التطورات المتوقعة لاقتناص الفرص وتخفيض نسبة الخطر.¹

وهناك من يرى أنها أداة تسييره تهدف إلى تزويد المسؤولين بالوضعية الحقيقية للمؤسسة في وقت معين، وقياس الانحرافات المتواجدة بالنسبة للوضعية التنبؤية بواسطة مجموعة من المؤشرات الهامة والملائمة، كما تقوم لوحة القيادة بجمع المعلومات الدقيقة والمفصلة عن كل نشاط في المؤسسة بطريقة ديناميكية في الوقت المناسب من أجل اتخاذ الإجراءات التصحيحية التي تتلاءم والمحيط الداخلي والخارجي للمؤسسة.

ومنه يمكن القول أن لوحة القيادة هي عبارة عن أداة تسمح بتوفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار المناسب خاصة فيما يتعلق باستغلال موارد المؤسسة المادية والبشرية، أي هي تساعد على التخصيص الأمثل.

ثانياً: مزايا لوحة القيادة

للوحة القيادة مزايا عديدة وذلك كونها اداة مهمة في مراقبة التسيير، ومن بين هذه المزايا نذكر:²

- نظام سهل الاستعمال ويسهل ممارسة المسؤوليات وتساعد في تقييم الأداء في المدى القصير؛

- تساهم وتسهل عملية اتخاذ القرارات وتهدف إلى الاستعمال الأمثل لوسائل الاستغلال؛

¹ - إسمة رقيق، سعيدة بوجمي، واقع استخدام أدوات مراقبة التسيير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة حالة عينة من المؤسسات الصغيرة

والمتوسطة في مختلف القطاعات لولاية البلدة، جامعة البلدة 2، 25/04/2017: ص12.

² -مرجع سابق، ص13.

-توضح مدى تطابق النشاط الفعلي مع التقديري وتمكن من الاستغلال الفوري للمعلومات.

ثالثا: خصائصها

تمتع لوحة القيادة بالخصائص التالية:¹

-الدورية: وتتعلق بديناميكية لوحة قيادة ومدة تحسين المعلومات التي تحويها عن نشاطها المسؤول ويمكن التمييز بين عدة أشكال، إما يومية، أسبوعية، شهرية، ويمكن ان تكون سنوية؛

-التقدير الكمي: عادة ما تكون المعلومات الموجودة في لوحة القيادة تحمل طابع كمي وذلك لتسهيل القياس والمقارنة من أجل إيجاد الانحراف ما بين الأهداف والنتائج الحقيقية؛

-السرعة: تتميز لوحة القيادة بالسرعة في وصولها إلى المسؤول لجعل المعلومات مناسبة لتقييم الأداء وكذلك سرعة اتخاذ الإجراءات التصحيحية؛

-الانتقاء: يعين لكل مركز مسؤولية معلومات خاصة به ومؤشرات يكون الاتفاق عليها مسبقا، وهذا حسب أهداف وخصائص وطبيعة كل مسؤول؛

-موجهة للنشاط: لا تفي لوحة القيادة شيئا بدون التعاليق ومخططات الأنشطة فتقييمها يجب أن يكون ديناميكيا، يتبع التغيرات ويستجيب لخاصيتين من خصائص المسير القيادة والتنشيط.

رابعا: لوحة القيادة ومراقبة التسيير

ان لوحة القيادة هي إحدى أدوات لمراقبة التسيير وذلك من خلال متابعة الاعمال وتقييم مستوى الأداة ومعرفة الانحرافات وتحليل أسبابها وكذلك تسمح لوحة القيادة بالمراقبة المستمرة على ما تحقق ومقارنة الأهداف المحددة، وهي كذلك تجلب الانتباه للنقاط الحساسة ومدى انحرافها، وهي تسمح أيضا بتشخيص وفحص نقاط الضعف وإظهار النقائص الموجودة في المؤسسة.²

¹ - إسمة رقيق، سعيدة بوجعي، مرجع سابق، ص14.

² - عائشة شامخ، استخدام الميزانية التقديرية التشغيلية كأداة لمراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة مؤسسة مطاحن الزيبان - القنطرة)، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014/2015: ص 24.

2-الموازنة التقديرية:

أولاً: مفهوم الموازنة التقديرية

لقد تعددت المفاهيم الخاصة بالموازنة التقديرية لاختلاف الرؤى ووجهات النظر، وقبل التطرق الى مفهوم الموازنة التقديرية سنوضح مفهوم الموازنة بشكل عام.

عرفت الموازنة بأنها: هي عبارة عن تعبير كمي لخطة الاعمال وتساعد على تحقيق التنسيق والرقابة.¹

بعد ان عرفنا الموازنة يمكن تعريف الموازنة التقديرية على النحو التالي:²

1-عرفت الموازنة التقديرية على انها: هي مخطط مفصل وضع لفترة زمنية قادمة محددة ترجمة الى معطيات كمية، ويتعلق بأوجه مختلفة من نشاط المؤسسة (سواء دولية او مؤسسة اقتصادية) يوزع هذا المخطط على جميع المسؤولين حتى يكون مرشدا في تصرفاتهم وحتى يمكن استخدامه كأساس لتقييم الأداة.

2-عرفت كذلك بأنها: ماهي إلا خطة كمية لاستغلال الموارد المتاحة للمؤسسة خلال فترة محددة في المستقبل.

3-كما عرفت الموازنة التقديرية بأنها أسلوب للتقدير يقتضي ترجمة القرارات المتخذة من طرف الإدارة مع اشتراك المسؤولين الى برامج أعمال تدعيم الميزانية.³

من خلال هذه التعاريف يمكن القول بان الموازنة التقديرية هي ترجمة كمية ومالية لخطة المؤسسة، بمعنى ان كل المشروعات والأنشطة الواردة وضعت بصورة أرقام تفصيلية ومعلومات تبين توزيع المسؤوليات التنفيذية بين العاملين في المؤسسة وكذلك طريقة التنفيذ الواجب اتباعها، وهي أداة تعبر بها المؤسسة عن ترجمة الأهداف التي تسعى الى تحقيقها وكذلك عن طريقها تراقب التنفيذ بمقارنة النتائج المحققة مع الهدف المحدد وذلك باستخدام أفضل الوسائل والاستغلال الأمثل للموارد المتاحة للتوصل الى الأهداف المرجوة.

¹ - محمد فركوس، الموازنات التقديرية - أداة فعالة للتسيير - ديوان المطبوعات الجامعية، الساحة المركزية-بن عكنون- الجزائر، 2001م، ص4.

² - عائشة شامخ، نفس المرجع،(بتصرف) ص28.

³ - محمد فركوس، مرجع سابق، ص4.

ثانيا: خصائص الموازنة التقديرية:

من خصائص الموازنة التقديرية ما يلي:¹

- الموازنة التقديرية تساعد المؤسسة في وضع الخطط المستقبلية اللازمة لتوفير التمويل اللازم لتجميع الموارد المطلوبة والامكانيات والاحتياجات الضرورية للوصول الأهداف في الوقت المحدد؛
- تعتبر أداة للتخطيط والرقابة؛
- وسيلة لتحديد المسؤوليات في المؤسسة وربطها بمراكز المسؤولية؛
- يتم ترجمة سياسات واهداف المؤسسة في صورة كمية ومالية.

ثالثا: مزايا استخدام الموازنة التقديرية:

قد يرى البعض ان الموازنة ماهي إلا ضياع للجهد والمال لأنها تعكس ما يتوقع حدوثه في المستقبل، وهذا المستقبل غير مرئي، ومن مزايا استخدام الميزانية التقديرية ما يلي:²

1. خلق عادة التخطيط الإداري، لان إعداد الموازنة يتطلب من المؤسسة ان تنظر المستقبل باستمرار وهذا يجعلها تتوقع ظروف المستقبل، مما يؤدي الى الحد من المفاجآت، فمثلا إذا توقعت المؤسسة حدوث عجز في النقدية خلال فترة الموازنة فإن ذلك يساعدها على ترتيب التمويل اللازم قبل الحاجة اليه بفترة طويلة.
2. تنسيق جهودات المؤسسة والاقسام المختلفة، فعند معرفة حجم المبيعات المتوقع يتم الطلب من إدارة الانتاج وضع برنامج الذي يلي احتياجات المبيعات وكذلك بالنسبة للأقسام الأخرى.
3. تساعد الموازنة التقديرية في خدمة وظيفة الرقابة، فهي تحتوي على أرقام التكاليف واليرادات التي يتوقع حدوثها خلال فترة الموازنة والخاصة بكل إدارة أو في المؤسسة وتتم الرقابة عن طريق مقارنة الأرقام الفعلية مع الأرقام الواردة في الموازنة لتحديد الانحرافات وتحليل أسبابها والتقرير عنها ولان الموازنة التقديرية تحدد لكل إدارة أو قسم، فإن الرقابة تصل الى كل الوحدات الإدارية.
4. تساعد الإدارة على وضع أهداف وسياسات واضحة محددة مقدما للمشروع ككل وللأقسام والأنشطة المختلفة داخل المؤسسة.

¹ - شامخ عائشة، (بتصرف) مرجع سابق، ص30.

² - نفس المرجع، (بتصرف) ص38.

5. تساعد كأداة للاتصال الفعال بين المستويات الإدارية المختلفة في المؤسسة.
6. تساعد في التخطيط ورقابة المصروفات الرأسمالية للمشروع وموازنة الاستثمارات مع مصادر التمويل المتاحة للمشروع.

3- نظام المعلومات

أولاً: تعريف نظام المعلومات:

يواجه الباحثين عادة مشكلة في تعريف ما هو المقصود بنظام إدارة المعلومات وتعود هذه المشكلة إلى عدم وجود اتفاق عام بين المهتمين بنظم المعلومات. على استخدام مصطلح واحد يعبر عن هذا النشاط فالبعض يطلق عليه "نظم المعلومات والقرارات" والبعض الآخر يطلق عليه "نظام المعلومات التنظيمية" وآخرين يطلقون عليه "نظام المعلومات" والكل يستخدم هذه المصطلحات المتعددة للتعبير عن شيء واحد هو إعداد وتنظيم المعلومات وحفظها وذلك باستخدام الحاسب الآلي بغرض اتخاذ القرارات داخل التنظيم وعلى الرغم من هذا الاختلاف فإنه يمكن تعريف نظام المعلومات كما يلي:¹

- يعرفه (محمد أحمد حسان) على أنه "نظام متكامل لكل من العنصر البشري والآلة والذي يهدف إلى تزويد المؤسسة بالمعلومات اللازمة لتدعيم واستمرار العمليات العادية واليومية للمشروع سواء كانت تلك المعلومات تتعلق بالعمليات الداخلية للمؤسسة لأطراف البيئة الخارجية التي تتعامل معها المؤسسة لإدارة عملية اتخاذ القرارات الإدارية داخل المشروع.
- كما يعرفه (عماد عبد الوهاب الصباغ) بأنه بيئة تحتوي على عدد من العناصر التي تتفاعل فيما بينها ومع محيطها بهدف جمع البيانات ومعالجتها حاسوبياً وإنتاج وبث المعلومات لمن يحتاجها لصناعة القرارات.

¹ - دادة عبد الحميد، مرجع سابق، ص 09.

ثانيا: أهمية نظم المعلومات

تكمن أهمية نظام المعلومات في العناصر التالية:¹

- تحسين عمليات وأداء جميع أنواع وأحجام المؤسسات؛
- مساندة عملية اتخاذ القرارات؛
- تدعيم الأعمال التعاونية بين فرق العمل مما يؤدي إلى تقوية المركز التنافسي للمؤسسة في السوق الذي تعمل فيه؛
- تساهم نظم المعلومات في تحقيق نجاح المؤسسات الحديثة والمتعددة الجنسيات المعتمدة على التنافسية.

ثالثا: فوائد نظام المعلومات

إن الحديث عن فوائد نظم المعلومات يؤكد بأن المؤسسة فعلا تحتاج إلى هذه النظم للقيام بأنشطتها وفعاليتها بغية تحقيق الأهداف التي ترغب بتحقيقها في مستوياتها الإدارية كلها وتحقيق وظائفها في التخطيط والتنظيم والرقابة وصنع القرارات لكونها تحتاج وبشكل دائم ومستمر للمعلومات لتنفيذ هذه الوظائف وأن هذه النظم تفيد المؤسسة في المجالات التالية:²

1. تقديم المعلومات الى المستويات الإدارية المختلفة عند الحاجة بغية ممارسة وظائفها في التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة وصنع القرارات... الخ؛
2. تحديد قنوات الاتصال أفقيا وعموديا وتوضيحها بين الوحدات الإدارية في المؤسسة لتسهيل عملية الاسترجاع؛
3. تقييم نشاطات المؤسسة وتقييم النتائج بهدف تصحيح الانحرافات؛
4. تهيئة الظروف المناسبة لصنع القرارات الفعالة بتجهيز المعلومات الملائمة وبشكل نختصر في الوقت المناسب؛
5. المساعدة على التنبؤ بمستقبل المؤسسة والاحتمالات المتوقعة بهدف صنع الاحتياطات اللازمة لحالة وجود خلل في تحقيق الأهداف؛

1 - دادة عبد الحميد، مرجع سابق، ص 11.

2 - نفس المرجع، ص 18.

6. إمكانية الاستفادة من هذه النظم بإصدار التقارير سواء كانت تجميعية أو تفصيلية (آنيا أو شهريا أو فصليا أو سنويا) عن نشاط المؤسسة؛
7. حفظ البيانات والمعلومات التاريخية والضرورية التي تعد أساس عملها؛
8. الرد على الاستفسارات عن طريق التحوار بين النظام والمستفيد.

رابعا: خصائص نظام المعلومات

- يحدد بعض الكتاب مجموعة من المعايير تساعد في الحكم على مدى كفاءة وفاعلية نظام معلومات معين، وهذه المعايير تتمثل في مجموعة من الخصائص تتلخص في الآتي:¹
1. التكامل بين عناصر النظام: بمعنى أن يمثل النظام وحدة متكاملة من العمليات، بحيث تعتبر مخرجات كل عملية مدخلات للعملية التالية وذلك يؤدي إلى تبادلي التكرار، كما أن التكامل يتمثل في التكامل مع الأنظمة الفرعية الأخرى في المؤسسة؛
 2. المفهوم الموسع للبيانات: بحيث تشمل كل أنواع البيانات التي تحتاجها الإدارة لتسهيل العملية الإدارية؛
 3. استخدام وسائل متقدمة في تحليل البيانات: رياضية وإحصائية ونماذج بحوث العمليات؛
 4. عدم الاقتصار على مساعدة الإدارة في العمليات اليومية الروتينية ولكن أيضا مساعدتها في التخطيط القصير والطويل الأجل؛
 5. المرونة: بحيث يمكن إدخال التعديلات اللازمة على النظام لمواجهة الاحتياجات الجديدة للإدارة؛
 6. التوازن: تحقيق التوازن بين الأهداف المختلفة المطلوب تحقيقها. فمثلا يصمم النظام بحيث يتحقق التوازن بين دقة المعلومات وتكلفة الحصول عليها والنتيجة المنتظرة لهذا التوازن هي توفير المعلومات الصحيحة للشخص المناسب، بالكمية المناسبة وفي الوقت المناسب وبالتكلفة المناسبة؛
 7. التوقيت المناسب: يجب على النظام أن يوفر المعلومات في الوقت المناسب لاستخدامها لأن قيمة المعلومات تفتقد إذا توافرت في وقت غير مناسب لاستخدامها.

1 - دادة عبد الحميد، مرجع سابق، ص 17.

المطلب الرابع: علاقة مراقبة التسيير بوظائف المؤسسة

مراقبة التسيير تظهر كذلك كإجراءات مشتركة أفقيا وعموديا، ويحيط بها العديد من الوظائف التسييرية، وعندما تكون هناك وظيفة مراقبة التسيير فهي ترتبط بعلاقات بمجمل الوظائف كما سوف نبينه فيما يلي:¹

1 (علاقة مراقبة التسيير بالوظيفة العامة : مراقبة التسيير بفضل خبرتها يمكن أن تقدم المساعدة في مجال القرارات الاستراتيجية ، إلى حد أنه يمكن أن تتدخل في وضع الخطط الاستراتيجية المرافقة وكذا الرقابة على تطبيقها، فهو يساهم في المفاضلة الاستراتيجية .

2 (علاقة مراقبة التسيير بوظيفة الموارد البشرية: مراقبة التسيير تقدم خبرتها في مجال مراقبة التسيير الاجتماعية فهي هنا تعطي من علة أدواتها بعض الأدوات التي تساعد مدير الموارد البشرية في أداء مهامها، ونذكر منها: لوحة القيادة، المؤشرات الاجتماعية، موازنة التكاليف، الموظفين، تحليل ومراقبة الطبقة العامة، من جهة أخرى تعمل مراقبة التسيير مع مديرية الموارد البشرية عندما يتعلق بوضع نظام المكافآت مبني على المؤهلات الفردية أو الجماعية، نظام تحفيزي... الخ

3 (علاقة مراقبة التسيير بوظيفة الإنتاج : مراقبة التسيير تقدم أدوات التسيير الصناعي مثل لوحات القيادة للورشات، أدوات تخطيط للإنتاج، وتسيير المخزون والتموين، كما يتوجب عليها كذلك التعاون بنجاعة وكفاءة مع مسؤولي الجودة لقيادة ومراقبة هذه الأخيرة، ففي الكثير من المؤسسات يوجد منصب مراقب التسيير الصناعي مكلف بتسيير كفاءات المؤسسة وتنشيط اجتماعات التحسين المستمرة، وكذا إعداد تقارير الكفاءة، ومساعدة المديرين في التسيير الموازي.

4 (علاقة مراقبة التسيير بالوظيفة التجارية: مراقبة التسيير تساهم كذلك في مجال التوقعات في المبيعات ووضع موازنات المبيعات والموازنات التجارية، وبناء لوحات القيادة لتنشيط القوة التسويقية، وكذلك حساب التكاليف التجارية، كما يمكنها كذلك أن تلعب دورا استراتيجيا من خلال حساب المردودية لحسابات الزبائن مجتمعة أو حسب كل زبون، كما تساعد كذلك في تامين وتسيير محفظة الزبائن.

¹ - قنفود إبراهيم، استخدام أدوات مراقبة التسيير في تفعيل تنافسية المؤسسة (دراسة حالة سياحية وأسفار الجزائر - وكالة المسيلة-)، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر (أكاديمي)، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، السنة الجامعية 2016/2017م، ص42. (بتصرف).

5) علاقة مراقبة التسيير بالوظيفة المالية: إن مراقبة التسيير تسمح كذلك بمتابعة ميزانية الخزينة، حيث تساعد في اختيار الاستثمارات بحساب مردوديتها.

في المجمعات الكبرى تساهم كذلك في التنمية المالية لمراكز الأرباح بناءً على حساباتها للمردودية وفترة استرجاع الاستثمارات، والقيمة المضافة الاقتصادية.

6) علاقة مراقبة التسيير بالوظيفة المحاسبية: تعتبر المحاسبة نظام المعلومات الأساسي لمراقبة التسيير ونذكر على وجه الخصوص المحاسبة التحليلية، فمراقبة التسيير تغذي المحاسبة العامة، فتساهم في تقييم المخزونات وبعض عناصر النشاط الأخرى، ومن جهتها المحاسبة التحليلية تعطيها كذلك معظم المعلومات التي تبني عليها تحاليلها. في وقتنا الراهن في المؤسسات الكبرى وكذلك في المجمعات متعددة الجنسيات يكون اعتماد النظم المحاسبية العالمية هو إحدى شروط مراقبة التسيير، ومن ضمنها إعداد التقارير المالية في إطار المجموعة ككل.¹

7) علاقة مراقبة التسيير بوظيفة نظم المعلومات: يمكننا أن نفهم بسهولة أن هيكل نظام مراقبة التسيير يتضمن أساساً نظاماً للإعلام الآلي.

في وقتنا الراهن العديد من نظم الرقابة على التسيير تعتمد على نظم آلية للتسيير مدمجة فيها PGI (PROGICIELS DE GESTION INTEGREE)

هي التي تربط بينها وتقوم بتحليل المعطيات آخذة بعين الاعتبار العديد من المؤشرات وكذا الأنشطة في المؤسسة نذكر من بينها: الصناعية، الاجتماعية، التجارية، المحاسبية، والمالية.

مراقبة التسيير تركز كذلك على قاعدة للبيانات والمعطيات مبنية على أساس تخزين المعلومات والمؤشرات يسمى هذا النظام بـ DATAMINING - ويعمل بواسطة التحليل الإحصائي وهذا على وجه الخصوص في تسيير العلاقات مع الزبائن، والتي تقدم فيها مراقبة التسيير مساهمة متميزة.²

8) علاقة مراقبة التسيير بالوظيفة التسويقية: يقوم المسؤول عن المبيعات بوضع في هذه الميزانية الكميات المتوقعة بيعها بأسعار محددة شهرياً، وتعتبر الميزانية الجانب الإداري من ميزانية التخطيط أو التنبؤ، فمن خلالها تتم عملية الرقابة للتأكد من مدى التطبيق.³

¹ - فنهود إبراهيم مرجع سابق، ص43. (بتصرف)

² - نفس المرجع، ص43. (بتصرف)

³ - بافضول حفيظة، مرجع سابق، ص18.

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

حسب ما تم الاطلاع عليه كانت معظم الدراسات السابقة تركز على موضوع دراسة مراقبة التسيير والاداء المالي ولكن موضوع "فعالية أنظمة مراقبة التسيير في تحقيق أهداف المنظمة" لم يتم التطرق إليه بصفة خاصة ويمكن توضيح بعض الدراسات التي لها علاقة بموضوعنا، حيث تم تقسيم الدراسات الى أربعة مطالب: خصصنا المطلب الأول الدراسات باللغة العربية والمطلب الثاني الدراسات باللغة الاجنبية و المطلب الثالث الدراسات المحلية (جامعة غرداية) أما المطلب الرابع فخصص حول أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات الحالية والدراسات السابقة.

المطلب الأول: الدراسات باللغة العربية

1-دراسة صفاء لشهب، "نظام مراقبة التسيير وعلاقته بالاتخاذ القرار": حالة مؤسسة إنتاج المياه المعدنية لموزاية - الجزائر-، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 1، 2006م.

حاولت الدراسة مناقشة الإشكالية التالية: كيف يساعد نظام مراقبة التسيير المسيرين والمسؤولين في عملية اتخاذ القرارات باعتباره وسيلة فعالة للتحكم في التسيير؟ حيث هدفت هذه الدراسة الى بلورت أهمية نظام مراقبة التسيير في رفع وتحسين أداء المؤسسة، وكذا توضيح طريقة تصميم نظام مراقبة التسيير وكيفية إقامة أدواته، مع تبين كيفية مساعدة هذه الأخيرة في عملية اتخاذ القرارات.

توصلت الباحثة في آخر دراستها الى النتائج التالية:

- ✓ إهمال النظام عنصر التكلفة كما توصلت الى غياب العنصر الأهم وهو تفسير الانحرافات بعد حسابها ليتم تجنبها في المستقبل؛
- ✓ عدم تطابق لوحة القيادة الموجودة بالمؤسسة مع المواصفات المطلوبة؛
- ✓ توصلت أيضا أن المؤسسة تقوم بإعداد الموازنات التقديرية انطلاقا من وضع برنامج انتاج، ولكن من المفروض أن الموازنات التقديرية يقصد بها أن المؤسسة عليها أن تنتج ما يمكن أن تتبع.

2- دراسة حمزاوي عبد الحميد، تيرس حمزة، " دور نظام مراقبة التسيير في التأثير على فعالية قرارات المؤسسة الاقتصادية ": دراسة حالة المؤسسة الوطنية للصناعات الالكترونية ENIE سيدي بلعباس، مذكرة ماستر في العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص محاسبة وجباية، جامعة د. مولاي طاهر سعيدة، 2017م.

وقد تمحورت إشكالية هذا البحث كيف يمكن لنظام مراقبة التسيير التأثير على فعالية قرارات المؤسسة الاقتصادية؟ حيث هدفت هذه الدراسة الى دراسة مدى تطبيق المؤسسة محل الدراسة لنظام مراقبة التسيير، وكذا دراسة دور هذا النظام في المؤسسة الوطنية للصناعة الالكترونية ومدى تبني هذه المؤسسة لأدوات وطرق حديثة في اتخاذ قراراتها. وقد توصلت هذه الدراسة الى ما يلي:

✓ أن المؤسسة محل الدراسة بنت آفاقها بناء على توصيات الحكومة واتجاهاتها في تنمية المشاريع الاقتصادية على مستوى المؤسسات وحسب الميزانيات المخصصة في الميزانية العامة للدولة، كما أن المؤسسة ترتبط في تحدياتها الى عوامل، هذه العوامل لها أهمية قصوى في عمل تسيير واستراتيجية المؤسسة المستقبلية حسب المشاريع السارية المفعول؛

✓ إن الوضعية العامة الكلية للاقتصاد الوطني عكست بظلالها على تطور خزينة المؤسسة حيث المؤسسة ENIE تعاني من فقدان السيولة، وهذا ناجم عن تأخر تحصيل الذمم ونفقات التسيير الكبيرة التي تعاني منها مؤسسة فائض في التعداد وهذا المؤشر هو مشكل بالنسبة للمؤسسة لأنه يرتبط الى حد بعيد بالسياسة الاجتماعية المرسومة من قبل الدولة على المؤسسات.

3- دراسة عقون سعاد، " نظام مراقبة التسيير: أدواته ومراحل إقامته بالمؤسسة الاقتصادية " رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2002م.

وقد تمحورت إشكالية هذا البحث الخطوات التي يجب إتباعها عند تصميم نظام مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية، الكفيلة بتحقيق تحكم المسيرين في أدائهم التسييري. وسلطت الضوء على نظام مراقبة التسيير والتطرق لأبعاده المتعددة وتوضيح كيفية عملها.

وكانت اهداف دراستها السابقة تتمحور حول كيفية إعداد نظام مراقبة التسيير الأنجح وكذا كيفية تهيئة متطلباته معتمدة في دراستها على الأسلوب العلمي من خلال التقارير.

توصلت الباحثة من خلال دراستها إلى:

- تركز عملية بناء نظام مراقبة التسيير على شرط أساسي وهو تهيئة متطلباته والامام بكل جوانب إعدادة؛
- تتوقف عملية فعالية عملية المراقبة على توفر المعلومات الصحيحة وفي الوقت المناسب حتى تتمكن المؤسسة من الوصول الى برامجها المسطرة بأعلى كفاءة ممكنة؛
- يظهر نظام مراقبة التسيير كنظام فرعي يسمح للتأكد من أنه تم الحصول واستغلال الموارد بفعالية وكفاءة لتحقيق أهداف المؤسسة، هو عامل أساسي لاكتساب المسيرين التحكم في عملهم التسييري، يبحث عن نشر المعلومات، تحفيز الافراد وانسجام الاداء لصالح المؤسسة؛
- يعمل مراقب التسيير وفق ذلك على إيجاد علاقة بين ثلاثة عناصر للأداء هي: الأهداف المنتظرة، الموارد المتاحة والنتائج المحققة، هذا ما يولد ثلاثة معايير يركز عليها مراقب التسيير للتقييم هي الكفاءة، الفعالية والملائمة.

المطلب الثاني: الدراسات باللغة الأجنبية

1- Gilles David, "Les Rôles du Contrôle et des Contrôleurs de Gestion Financiers",

L'étude est une Thèse de Doctorat Gestion, Comptabilité Finance, Ecole Doctorale, Université IX Dauphine, Paris, France, 2006, la problématique de cet étude été formaliser de la manière suivante : "**quel sont les rôles des contrôleurs et du contrôle de gestion financiers dans les grandes entreprises ?**".

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح كيفية استخدام العمليات المالية لنظام مراقبة التسيير وتسجيل أدوار مراقبو التسيير في منظور ديناميكي وتنظيمي والتركيز على البعد المالي للأنشطة الفعالة في المؤسسات الفرنسية الكبيرة، واستخدم الباحث منهج دراسة حالة لإسقاط موضوع الدراسة على مجموعة من المؤسسات، وشملت عينة الدراسة مجموعة من المؤسسات الفرنسية منها (السكك الحديدية الفرنسية، مكتب البريد، Renault)، وأهم ما توصل إليه الباحث هو قدرة التركيز والسيطرة على نظام مراقبة التسيير من جهة و تنظيم التفاعلات بين أعضاء المنظمة من جهة أخرى بالإضافة إلى المشاركة في إعداد وتطوير استراتيجيات الشركة وأهدافها وتحديد الوسائل اللازمة لتحقيقها (التأمين، التنفيذ والتنسيق، تقدير أداء الأفراد على مختلف أنشطة الشركة).

و كان من أهم ما توصلت إليه هذه الدراسة: النظر إلى مراقبة التسيير على أنها عملية مستمرة تتطلب المتابعة والتحديد والعمل على إشراك الأفراد في عملية اتخاذ القرارات وتحديد الأهداف حتى تكون لديهم محفزات أكبر لتحقيقها.

2- Étude Marcela Guzman en 2003 Intitulé **Management Contrôle Systems and Result-Based Budgeting**. Article sur le gouvernement du Chili, ministère des Finances, Office national du budget, Section du contrôle administratif, Santiago, Chili. Janvier 2003.

كانت هذه الدراسة بمثابة مشروع مبدئي شرع فيه الباحث وهو رئيس قسم مراقبة التسيير بوزارة المالية الشيلية سنة 2003 وهي دراسة عنيت بكيفية اعداد متطلبات تقنيات مراقبة التسيير في المؤسسات البنكية الشيلية الخاصة.

وكان الهدف هو إتاحة المعلومات عن أداء الوكالات التي من شأنها إثراء عملية وضع الميزانية ومناقشتها في الكونغرس.

حيث ركز في إشكالية على دور التدقيق الداخلي والخارجي للبنوك بصفتهما أدواتين قويتين من أدوات مراقبة تسيير في البنوك، كما بين الباحث دور الميزانيات المالية التي تعدها البنوك يوميا من أجل ضبط تسييرها، كما أكد على وجوب بناء نظم المعلومات قوي ومرن وحديث من اجل معرفة كل أجواء السوق والظفر بفرص اقتناص تمويل المشاريع الاستثمارية التي تدير الأرباح في السوق الشيلية.

المطلب الثالث: الدراسات المحلية (جامعة غرداية)

1-دراسة علوي رشيد، دور مراقبة التسيير في التقدير التكاليف المعيارية للمؤسسة الاقتصادية: حالة مؤسسة أنابيب الناقل للغاز وحدة غرداية، 2017م

حاولت هذه الدراسة معالجة إشكالية دور أدوات مراقبة التسيير في تقدير التكاليف المعيارية، فهدفت هذه الدراسة التعرف على تقنيات مراقبة التسيير والتكاليف المعيارية في المؤسسة، وكذا إبراز التكاليف المعيارية وتقديراتها ومراقبة التسيير لدى المؤسسة، والتعرف على متطلبات مراقبة التسيير وتحليل الانحرافات وتقييم التكاليف المعيارية للمؤسسة الاقتصادية، كما هدفت الدراسة الى اسقاط واستطلاع التكاليف المعيارية ومراقبة التسيير لدى مؤسسة أنابيب الناقل للغاز وحدة غرداية.

وقد توصلت هذه الدراسة الى ما يلي:

- ✓ أن نظام تكاليف المعايير بالرغم من تقدمه والانتقادات الموجهة له إلا أن هناك بعض الشركات في الدول المتقدمة تستخدم هذا النظام؛
- ✓ إن المعايير تعد من الأدوات المهمة التي تمثل ما ينبغي أن تكون عليها التكلفة، لان هذه المعايير تستخدم من قبل هذه الإدارة في أغراض تخطيط وتقييم الأداء؛
- ✓ باعتبار مراقبة التسيير مسارا فهي تنصب بالتأكيد بأن أداء المؤسسة يمتاز بالفعالية، الكفاءة والملائمة في تحقيق الأهداف الأساسية.

2-دراسة نويزي خديجة، دور أدوات مراقبة التسيير الحديثة في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة لوجهة نظر بعض العاملين بمؤسسة صناعة الانابيب الحلزونية ALFAPIPE بغرداية.

حاولت هذه الدراسة معالجة الإشكالية التالية: كيف يمكن أن تساهم أدوات مراقبة التسيير في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الوطنية لصناعة الانابيب الحلزونية ALFAPIPE بغرداية؟ فهدفت هذه الدراسة الى إبراز ضرورة تقييم الأداء المالي وأهميتها كأحد الدعائم الأساسية لبقاء المؤسسة الاقتصادية، وكذا إبراز مدى إسهام أدوات مراقبة التسيير الحديثة في تحسين الأداء المالي، وأيضا التعرف على أدوات مراقبة التسيير الحديثة، وكذا التعرف على واقع أدوات مراقبة التسيير في تحسين الأداء المالي مع أخذ المؤسسة الوطنية للصناعة الانابيب الحلزونية ALFAPIPE بغرداية كنموذج منها، وهدفت هذه الدراسة الى الخروج بنتائج وتوصيات من شأنها أن تساهم في تحسين الأداء المالي من خلال الوقوف على النقائص.

وقد توصلت هذه الدراسة الى ما يلي:

- ✓ وجود علاقة أدوات مراقبة التسيير الحديثة والأداء المالي في المؤسسة محل الدراسة.
- ✓ تنمية معلومات المسيرين من خلال تطوير قدراتهم وتعديل اتجاهاتهم وبالتالي يصبح هذا الهدف وسيلة لهدف آخر وهو رفع كفاءة الافراد وتحسين الأداء المالي للمؤسسة محل الدراسة وهذا من خلال أدوات مراقبة التسيير الحديثة.
- ✓ الأداء المالي عند المؤسسة مرتبط أساسا بالاستغلال الأمثل لمختلف الموارد المتاحة لها قصد تحقيق الأهداف التي تتبناها خلال فترة زمنية فهي تأخذ أبعاد عديدة منها: الكفاءة، الفعالية، ويمكننا من معرفة وضعية المؤسسة
- ✓ يجب على المؤسسة الاقتصادية من اجل تحسين أدائها المالي عليها ان تعتمد على مجموعة من الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير.

المطلب الرابع: أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة.
ومن خلال الجدول الموالي سوف نبين ما تم الاستفادة منه من هذه الدراسات السابقة وأهم ما ميزها عن
دراستنا الحالية:

الجدول رقم (1-1): الدراسات السابقة مقارنة بالدراسة الحالية

عنوان الدراسة	أوجه التشابه بين هذه الدراسة والدراسة الحالية	الاختلافات بين هذه الدراسة والدراسة الحالية
1- دراسة صفاء لشهب، "نظام مراقبة التسيير وعلاقته بالاتخاذ القرار": حالة مؤسسة إنتاج المياه المعدنية لموزاية - الجزائر-، رسالة ماجستير 2006م.	التعرف على أهمية نظام مراقبة التسيير ودورها. وكذا توضيح طريقة تصميم نظام مراقبة التسيير، وكذا كيفية إعداد الموازنات التقديرية والذي يبدأ انطلاقاً من وضع برنامج إنتاجي	ركزت هذه الدراسة على أنه كيف يساعد نظام مراقبة التسيير المسيرين والمسؤولين في عملية اتخاذ القرار، أما الدراسة الحالية فركزت على فعالية نظام مراقبة التسيير في تحقيق أهداف المؤسسة.
2- دراسة حمزاوي عبد الحميد، تيرس حمزة، " دور نظام مراقبة التسيير في التأثير على فعالية قرارات المؤسسة الاقتصادية ": دراسة حالة المؤسسة الوطنية للصناعات الالكترونية ENIE سيدي بلعباس، مذكرة ماستر 2017م.	التعرف على مدى تطبيق المؤسسة محل الدراسة لنظام مراقبة التسيير وكذا التعرف على دور هذا النظام داخل المؤسسة، ومعرفة الأدوات والتطرق الحديثة التي تعتمد عليها في اتخاذ قراراتها.	ركزت هذه الدراسة دور هذا النظام في المؤسسة الوطنية للصناعة الالكترونية ومدى تبنى هذه المؤسسة لأدوات وطرق حديثة في اتخاذ قراراتها. أما الدراسة الحالية فركزت على فعالية هذا النظام في تحقيق الأهداف.
3- دراسة عقون سعاد، "نظام مراقبة التسيير: أدواته ومراحل إقامته بالمؤسسة الاقتصادية" رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2002م.	التعرف على مراحل تصميم نظام مراقبة التسيير في المؤسسة، والتي تسمح بتحكم المسيرين في أدائهم التسييري، كما تأتي فعالية عملية المراقبة على توفر المعلومات الصحيحة وفي الوقت المناسب. وجود هناك علاقة لثلاثة عناصر للأداء هي: الأهداف المنتظرة، الموارد المتاحة والنتائج المحققة	ركزت هذه الدراسة على التطرق لأبعاد نظام مراقبة التسيير المتعددة وتوضيح كيفية عملها واعتمدت في دراستها على الأسلوب العلمي في اعداد التقارير. أما الدراسة الحالية فركزت على فعالية هذا النظام في تحقيق الأهداف بالاعتماد على الأسلوب الوصفي التحليلي.

<p>ركزت هذه الدراسة على البعد المالي للأنشطة الفعالة في المؤسسة. أما الدراسة الحالية فركزت على فعالية نظام مراقبة التسيير في تحقيق الأهداف المؤسسة.</p>	<p>التعرف على أهمية مراقبة التسيير وبأنها عملية مستمرة تتطلب المتابعة والتجديد، وأيضاً أهمية العمل على إشراك الافراد في عملية اتخاذ القرارات وتحديد الاهداف</p>	<p>4-Gilles David, "Les Rôles du Contrôle et des Contrôleurs de Gestion Financiers",</p>
<p>ركزت هذه الدراسة على دور التدقيق الداخلي والخارجي للبنوك بصفتها أداتين قويتين من أدوات مراقبة تسيير في البنوك. أما الدراسة الحالية فركزت على لوحة القيادة ونظم المعلومات والميزانية التقديرية كأحد أدوات مراقبة التسيير.</p>	<p>إدراك متطلبات تقنيات مراقبة التسيير في المؤسسة. وعلى دور الميزانيات المالية من خلال أهميتها في ضبط تسيير الادارة، كما أنه يجب بناء نظم معلومات قوي ومرن وحديث من اجل المعرفة التامة بمحيط المؤسسة.</p>	<p>5- Étude Marcela Guzman, Intitulé Management Contrôle Systems and Result-Based Budgeting</p>
<p>ركزت هذه الدراسة على تقنيات مراقبة التسيير والتكاليف المعيارية في المؤسسة، وكذا إبراز التكاليف المعيارية وتقديراتها. أما الدراسة الحالية فركزت على فعالية نظام مراقبة التسيير في تحقيق أهداف المؤسسة.</p>	<p>التعرف على تقنيات ومنتجات مراقبة التسيير داخل المؤسسة، واعتبارها الأداة التي تسمح بالتأكد من أن أداء المؤسسة يمتاز بالفعالية والكفاءة والملائمة في تحقيق الأهداف الأساسية.</p>	<p>6-دراسة علوي رشيد، دور مراقبة التسيير في التقدير التكاليف المعيارية للمؤسسة الاقتصادية: حالة مؤسسة أنابيب الناقل للغاز وحدة غرداية، 2017م</p>
<p>ركزت هذه الدراسة على تقييم الأداء المالي وأهميتها كأحد الدعائم الأساسية لبقاء المؤسسة الاقتصادية، أما الدراسة الحالية فركزت على فعالية نظام مراقبة التسيير في تحقيق أهداف المؤسسة.</p>	<p>إبراز مدى أهمية أدوات مراقبة التسيير وإسهامها في تحقيق أهداف المؤسسة وتحسين في أدائها، وكذا التعرف على واقع أدوات مراقبة التسيير والدور الذي تلعبه في تحسين الأداء المالي الذي يسمح بالاستغلال الأمثل للموارد المتاحة قصد تحقيق الأهداف المرجوة.</p>	<p>7- دراسة نويزي خديجة، دور أدوات مراقبة التسيير الحديثة في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة لوجهة نظر بعض العاملين بمؤسسة صناعة الانابيب الحلزونية ALFAPIPE بغرداية.</p>

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على الدراسات السابقة

خلاصة الفصل الاول:

من خلال دراستنا لهذا الفصل الذي تضمن المفهوم العام لمراقبة التسيير، الذي يهدف الى الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة بكفاءة وفعالية ومن أجل بلوغ الأهداف المسطرة ومقارنتها مع ما هو محقق، واستخراج الفروقات واتخاذ القرارات التصحيحية لتفادي الوقوع فيها مرة أخرى، وهذا بالأخذ بمختلف أدوات مراقبة التسيير والتي تطرقنا لها في هذا الفصل ألا وهي: لوحة القيادة، الميزانية التقديرية، نظم المعلومات، والتي تساهم في تحسين وتقييم نظام مراقبة التسيير في المؤسسة.

الفصل الثاني:

الدراسة الميدانية

تمهيد:

بهدف إثراء ما جاء في القسم النظري، وإعطاء تفاصيل أكثر وشرح دقيق لفعالية نظام مراقبة التسيير في تحقيق أهداف المنظمة، سنقوم في هذا الفصل بدراسة ميدانية بمؤسسة سوناطراك (واد نومر)، من خلال دراسة استقصائية لعينة من عمالها، بالاعتماد على استبيان مكوّن من عدة أسئلة تخص المحاور التي اعتمدها لدراسة نظام مراقبة التسيير، أهميته وأهدافه كمتغير مستقل، وتحقيق أهداف المنظمة كمتغير تابع، حيث سنقوم في هذا الصدد باستغلال البرامج الإحصائية: "SPSS19.0"، "Excel 2013".

حيث تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث كما يلي:

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة سوناطراك (واد نومر)؛

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية

المبحث الثالث: تحليل نتائج المحاور الرئيسية للاستبيان واختبار الفرضيات.

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة سوناطراك (واد نومر)

تمثل مؤسسة سوناطراك الأداة الرئيسية التي اعتمدت عليها الدولة الجزائرية من أجل استرجاع سيادتها على مواردها الوطنية وقبل أن نشرع في معالجة موضوع هذه المذكرة داخل هذه المؤسسة، علينا أن نعطي لمحة تاريخية عن مرحلة إنشائها والدور الذي تقوم به.

المطلب الأول: تقديم عام لمديرية واد نومر

التعريف بمديرية واد نومر

- ❖ تعتبر مديرية واد نومر إحدى المديريات الفرعية لمؤسسة سوناطراك وهي تابعة إداريا للمديرية الجهوية حاسي الرمل وقد كانت قديما تابعة للمديرية الجهوية حوض بركاوي (40 كلم على ورقلة).
- ❖ تقع مديرية واد نومر على بعد 140 كلم من الحقل الغازي لحاسي الرمل وعلى بعد 220 كلم من الحقل البترولي لحاسي مسعود ويبعد المقر الإداري والقاعدة السكنية بحوالي 5 كلم عن الطريق الوطني رقم 49 الرابط بين غرداية وورقلة حيث تبعد عن مدينة غرداية بحوالي 45 كلم
- ❖ بدأت في عمليات الإنتاج واستغلال الآبار عام 1970. وقد قامت شركة إيطالية متخصصة في هذا المجال بتركيب المصنع الذي يقوم بعملية تصفية المزيج الخام المستخرج من الآبار.
- ❖ ويتكون حقل مديرية واد نومر 5 هياكل صغيرة وهي:
 - واد نومر.
 - آيت الخير.
 - الجرف.
 - سيدي مزغش.
 - مكودة.

منتجاتها:

PETROLE BRUT -
COUNDENSAT -
GAZ -

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

❖ كما تجدر الإشارة انه خلال العام الفارط(2011) تم اكتشاف بئرين جديدين على الطريق بين غرداية ودائرة المنيعه بوسائل سوناطراك المحصنة ودن اية مساعدة أجنبية وهما اكتشافان هاما جدا على اعتبار أنهما يشكلان نصف الاكتشافات النفطية في الجزائر ككل لعام 2011(حيث انه تم اكتشاف 4أبار جديدة في 2011).

عدد العمال: وجدول التالي يوضح عدد العمال بمديرية واد نومر

جدول رقم (2-2) : عدد العمال بمديرية واد نومر

المجموع	مهندسون LES INGENIEURS	الإطارات LES CADRES	الموظفون التقنيون LES TECHNICIENS	موظفو التنفيذ LES OPERATEURS
345	29	86	166	64
100%	8%	25%	48%	19%

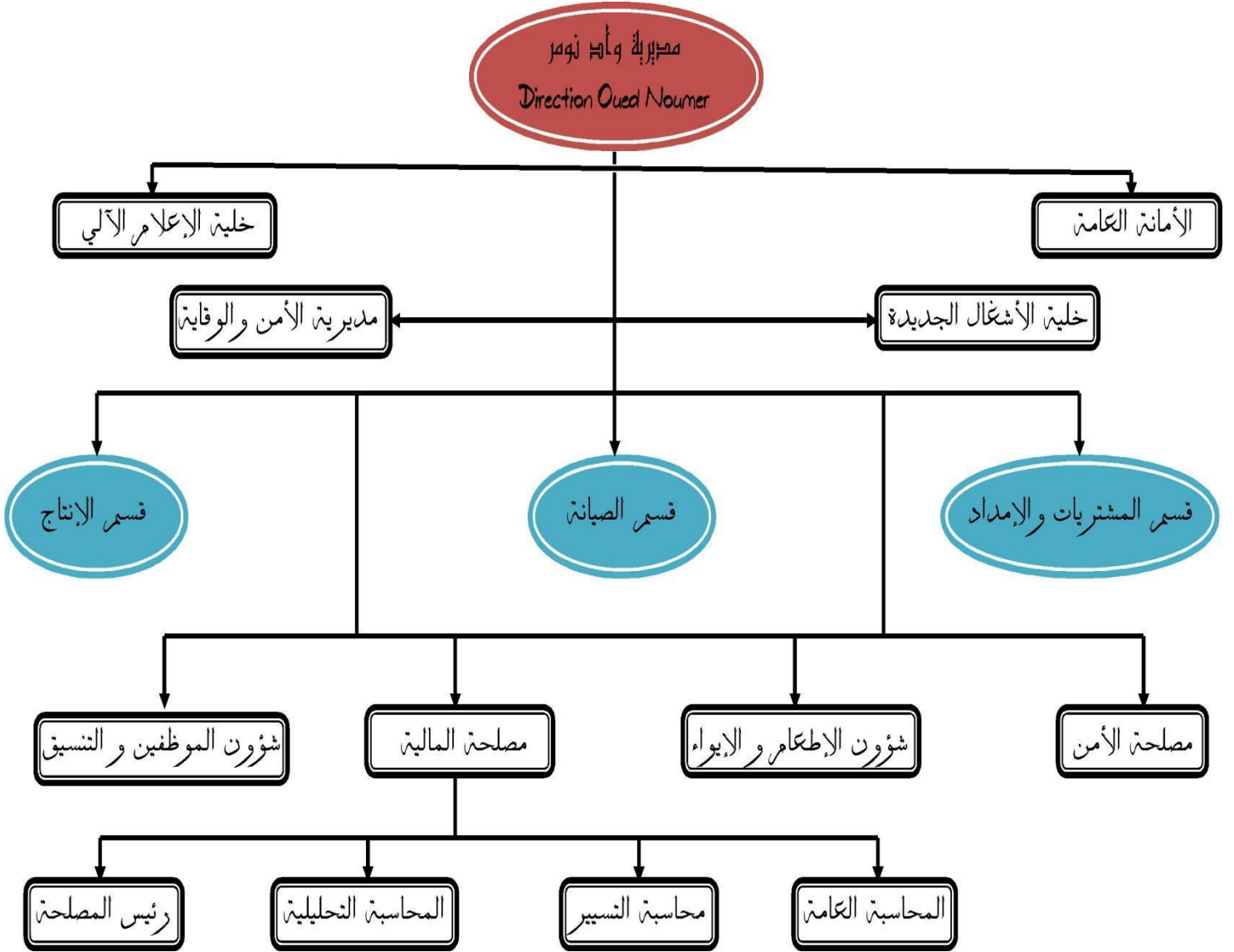
المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على الوثائق المقدمة من مصلحة تسيير الموارد البشرية

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمديرية واد نومر

والشكل التالي يوضح الهيكل التنظيمي لمديرية واد نومر

الشكل رقم (1-2): الهيكل التنظيمي لمديرية واد نومر

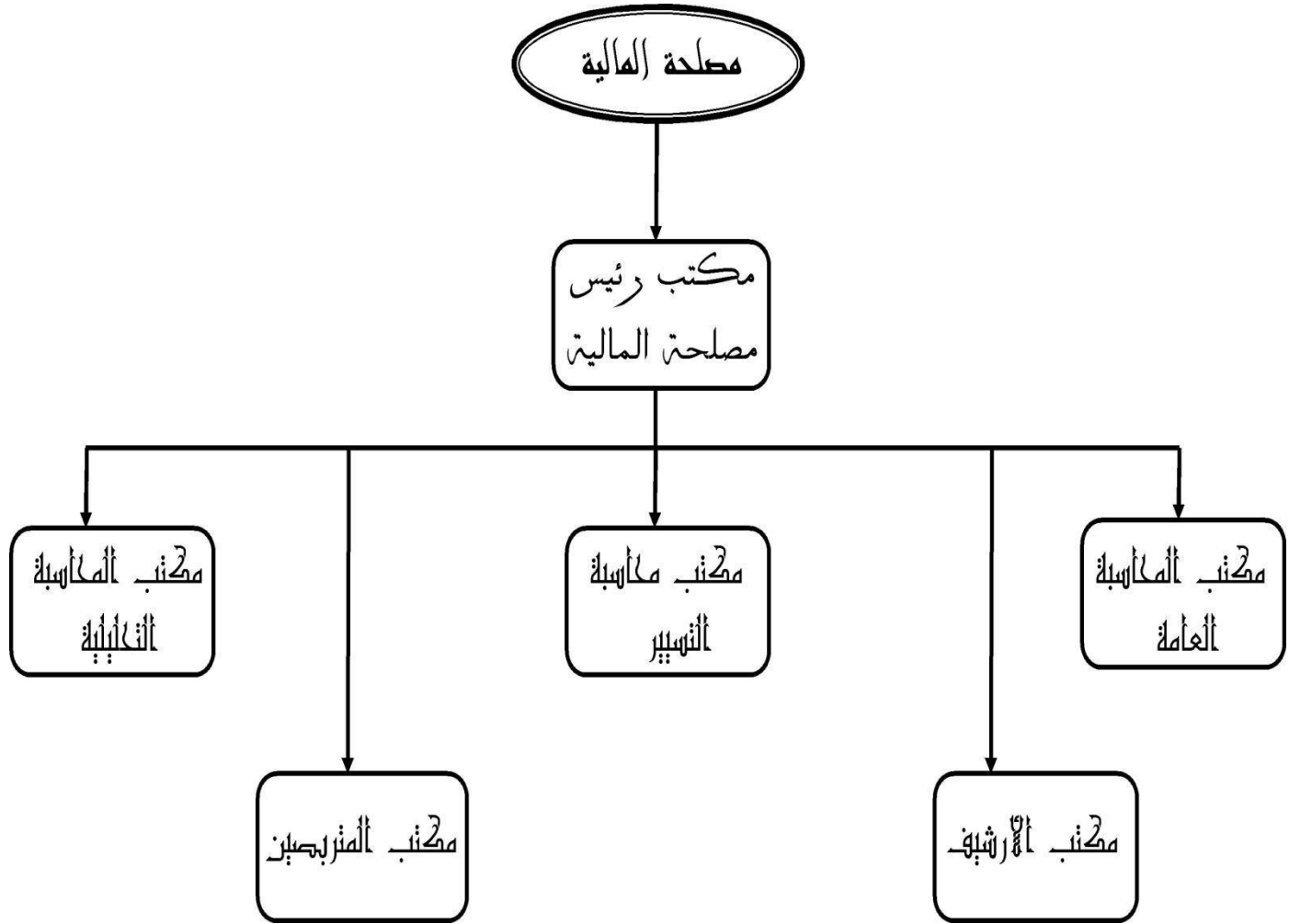


المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على الوثائق المقدمة من مصلحة تسيير الموارد البشرية

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمصلحة المالية بمديرية واد نومر

والشكل التالي يوضح الهيكل التنظيمي لمصلحة المالية بمديرية واد نومر

الشكل رقم (2-2): الهيكل التنظيمي لمصلحة المالية بمديرية واد نومر



المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على الوثائق المقدمة من مصلحة تسيير الموارد البشرية

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية

سنقوم من خلال هذا المبحث بعرض الجانب المنهجي الذي سنتبعه للقيام بالدراسة الميدانية، حيث سنتطرق لكيفية تصميم أداء الدراسة، وهذا بإبراز مشكلة الدراسة، مجتمع وعينة الدراسة ونوع الأداة التي استخدمت لجمع البيانات، وكذا المحاور التي تغطيها، لننتقل بعدها إلى إبراز أساليب المعالجة الإحصائية المستعملة في تحليل البيانات المجمعة، ونختتم هذا المبحث بإجراء اختبار لأداة الدراسة للتأكد من مدى ثباتها.

المطلب الأول: تخطيط الدراسة

الفرع الأول: مشكلة الدراسة:

تم صياغة إشكالية الدراسة الميدانية كما يلي:

هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظام مراقبة التسيير وتحقيق أهداف المنظمة عند مستوى الدلالة 5%؟

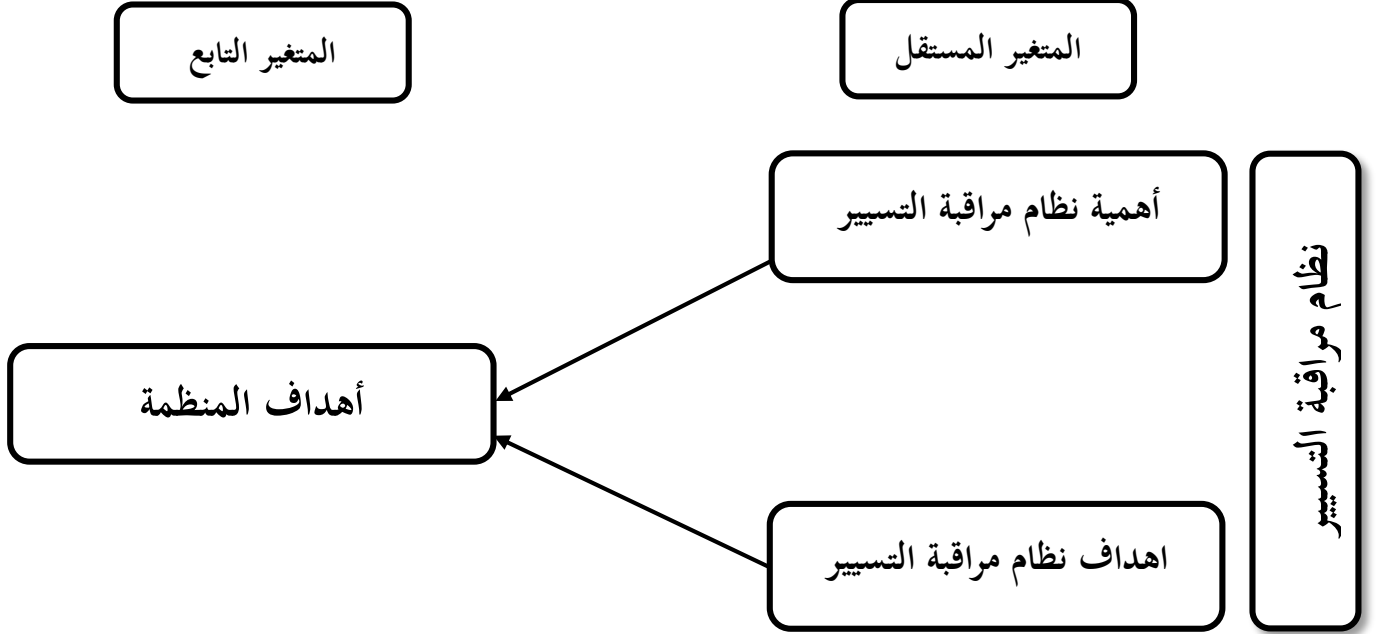
ومنه يمكننا طرح الأسئلة الفرعية للدراسة الميدانية كما يلي:

- هل توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين أهمية نظام مراقبة التسيير وتحقيق أهداف المنظمة عند مستوى الدلالة 5%؟
- هل توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين أهداف نظام مراقبة التسيير والعمل وتحقيق أهداف المنظمة عند مستوى الدلالة 5%؟

الفرع الثاني: نموذج الدراسة:

يبيّن الشكل محاور الاستبيان لدراسة المتغيرات المستقلة والمتغير التابع

الشكل رقم (2-3): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبين على ضوء الدراسات السابقة

الفرع الثالث: فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية:

توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين نظام مراقبة التسيير وتحقيق أهداف المنظمة عند مستوى الدلالة 5%.

وتتفرع إلى الفرضيات التالية:

الفرضية الفرعية الأولى:

توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين أهمية نظام مراقبة التسيير وتحقيق أهداف المنظمة عند مستوى الدلالة 5%.

الفرضية الفرعية الثانية:

توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين أهداف نظام مراقبة التسيير وتحقيق أهداف المنظمة عند مستوى الدلالة 5%.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

المطلب الثاني: تصميم وتنفيذ الدراسة

الفرع الأول: مجتمع وعينة الدراسة وأسلوب جمع البيانات الأولية:

أولاً: مجتمع وعينة الدراسة: من أجل الإجابة على إشكالية الدراسة الميدانية، تم اختيار عينة عشوائية من عمال مؤسسة سوناطراك (واد نومر) حيث تهدف الدراسة معرفة أثر نظام مراقبة التسيير في تحقيق أهداف المنظمة في المؤسسة.

ثانياً: أسلوب جمع البيانات الأولية: قمنا في هذه الدراسة باستخدام طريقة الاستقصاء من خلال الاستبيان في جمع البيانات الأولية، وقد تم تصميم الاستبيان وتقسيمه إلى قسمين هما:

القسم الأول: يحتوي على البيانات الخاصة بالعمال من حيث (الجنس، السن، طبيعة العمل، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

القسم الثاني: يحتوي على عبارات الاستبيان والمتمثلة في محددات نظام مراقبة التسيير كمتغير مستقل وهي على التوالي:

- المحور الأول: أهمية نظام مراقبة التسيير يتكون من ستة عبارات؛

- المحور الثاني: أهداف نظام مراقبة التسيير يتكون من ستة عبارات؛

وكذا على محور خاص بالمتغير التابع: المتمثل في أهداف المنظمة ويتكون من أربع عبارات.

كما تم استخدام مقياس ليكرت ذو خمس درجات لتقييم إجابات العمال، بحيث تم إعطاء رقم لكل درجة من المقياس من أجل تسهيل عملية معالجتها كآلي:

الجدول رقم (2-3): درجات مقياس ليكرت

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

المصدر: من إعداد الطالبين على ضوء الدراسات السابقة

الفرع الثاني: أساليب تحليل البيانات:

تم الاستعانة ببرنامج Excel2013 في الرسومات البيانية المختلفة وبرنامج SPSS 19.0 في عملية التفرغ والتحليل الإحصائي للبيانات واختبار فرضيات الدراسة حيث اشتملت على الأساليب الإحصائية التالية:

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

- معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) من أجل اختبار ثبات أداة الدراسة؛
 - المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعرفة اتجاهات إجابات أفراد العينة؛
 - نموذج الارتباط والانحدار لاختبار العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع.
- الفرع الثالث: ظروف عملية، إعداد وتنفيذ الدراسة:

قمنا بإعداد الاستبيان على مراحل بحيث تم وضع استبيان أولي وعرضه على الأستاذ المشرف وعدد من الأساتذة المحكمين، ثم تم تصحيح بعض الأخطاء والخروج بالاستبيان في شكله النهائي، وبعد ذلك قمنا بتحرير الاستبيان في برنامج "word2013" و طبعه ورقيا، تمهيدا للقيام بتوزيع "50" استبانة منه على عمال مديرية واد نومر- مركز الإنتاج - ، تم استرداد "46" استبانة، وإلغاء "06" استبانة منها لأنها لا تخدم الدراسة بسبب عدم الجدوية في الاجابة وعدم الاكمال ، وفي تحصلنا "40" استمارة قابلة للدراسة والمعالجة.

الفرع الرابع: اختبار ثبات أداة الدراسة

سيتم من خلال هذا المطلب التأكد من مدى ثبات أداة الدراسة (الاستبيان) والذي يعني استقرار هذه الأداة وعدم تناقضها مع نفسها أي قدرتها على الحصول على نفس النتائج في حالة ما إذا أعيد توزيعها على نفس العينة تحت نفس الظروف.

وقد تم استخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) بالاستعانة ببرنامج "SPSS19.0" لقياس الثبات (الاتساق) الداخلي وفي الجدول التالي ما تم الحصول عليه من نتائج.

الجدول رقم (2-4): نتائج اختبار ألفا كرونباخ لمتغيرات الدراسة

الرقم	المحور	عدد العبارات	ألفا كرونباخ
01	أهمية نظام مراقبة التسيير	6	0.771
02	أهداف نظام مراقبة التسيير	6	0.752
03	أهداف المنظمة	4	0.731
	مجموع عبارات الاستبيان	16	0.822

المصدر: من إعداد الطالبين على ضوء مخرجات SPSS 19 الملحق رقم (03)

يلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معامل "آلفا كرونباخ" الكلي أكبر من (0,7) ، و منه فأداة القياس تتمتع بالثبات فيما يخص عينة الدراسة، كما أنّ معاملات الاتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة تفوق (0.60) وهي نسبة يمكن قبولها لأغراض التحليل، إذ أنها تجاوزت الحد الأدنى المعتمد في مثل هذه الدراسات، مما يعني إمكانية الاعتماد على الاستبيان في قياس المتغيرات المدروسة نظرا لقدرته على إعطاء نتائج متوافقة مع إجابات المستقصى منهم عبر الزمن، وبالتالي إمكانية تعميم نتائج الاستبيان على كل مجتمع الدراسة أي جميع عمال مؤسسة سوناطراك بواد نومر.

المبحث الثالث: تحليل نتائج المحاور الرئيسية للاستبيان واختبار الفرضيات

سنقوم من خلال هذا المبحث بتحليل نتائج الدراسة الميدانية حيث سيحتوي عرض لخصائص عينة الدراسة، وعرض نتائج الدراسة، بالإضافة إلى عرض اختبار الفرضيات وبالتالي التعرف على أثر نظام مراقبة التسيير في تحقيق أهداف المنظمة.

المطلب الأول: عرض خصائص عينة الدراسة

الفرع الأول: الجنس والسن

أولاً: الجنس: من مجموع 40 استمارة معالجة تم الحصول على الجدول رقم (2-5) التالي:

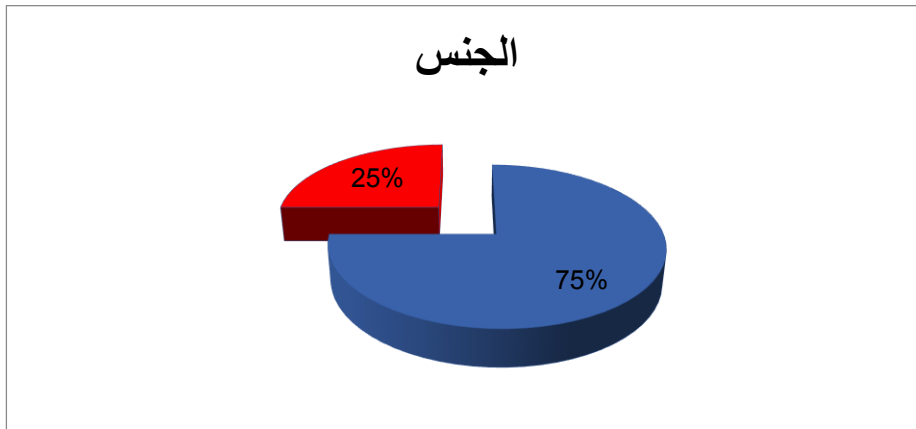
الجدول رقم (2-5): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

الفئة	التكرار	النسبة
ذكر	30	75%
أنثى	10	25%
المجموع	40	100%

المصدر: من إعداد الطالبين على ضوء مخرجات SPSS 19 الملحق رقم (04)

ومنه يمكن توضيح نتائج الجدول أعلاه من خلال الشكل رقم (2-4) التالي:

الشكل رقم (2-4): تركيبة عينة الدراسة حسب الجنس



المصدر: من مخرجات Excel2013 على ضوء نتائج الاستبيان

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

يبين الشكل والجدول أعلاه أن نسبة الذكور (75%) من العينة المختارة بينما كانت نسبة الاناث تمثل (25%) وهي نسبة منطقية بالنسبة لهذا النوع من الشركات.

ثانيا: السن: من مجموع "40" استمارة معالجة تم الحصول على النتائج الموضحة في الجدول رقم (2-6) التالي:

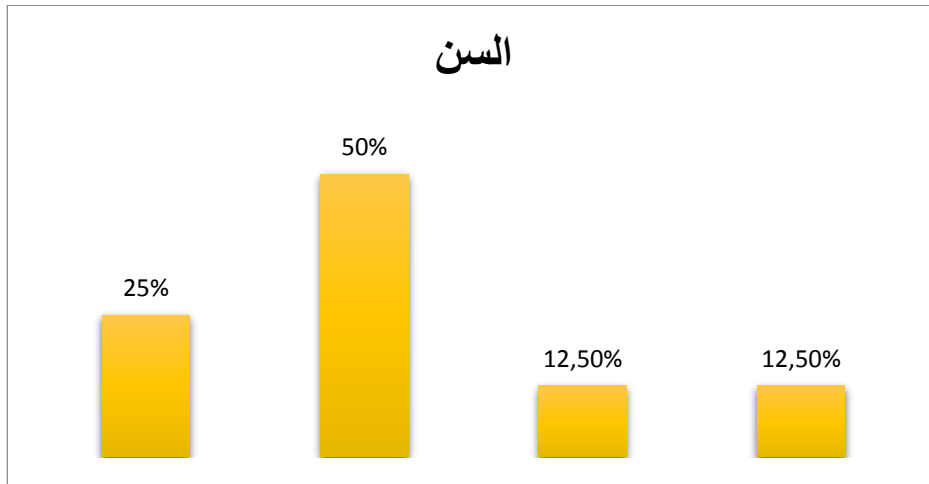
الجدول رقم(2-6): توزيع عينة الدراسة حسب السن

النسبة	التكرار	الفئة
25%	10	30 سنة وأقل
50%	20	من 31 إلى 40 سنة
12.5%	05	من 41 إلى 50 سنة
12.5%	05	أكثر من 51 سنة
100%	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين على ضوء مخرجات SPSS 19 الملحق رقم (04)

ومنه يمكن توضيح نتائج الجدول أعلاه من خلال الشكل رقم (2-5) التالي:

الشكل رقم (2-5): تركيبة عينة الدراسة حسب السن



المصدر: من مخرجات Excel 2013 على ضوء نتائج الاستبيان

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

يتبين من الجدول رقم (..) والشكل رقم (..) أن ما نسبته (25%) من العمال المستقصين أعمارهم اقل من 30 سنة ، و نسبة (50 %) أعمارهم تتراوح بين (31-40) سنة ، فيما كانت نسب من أعمارهم تتراوح بين (41 و 50) تقدر بـ (12.5%)، و هي نفس نسبة من أعمارهم تجاوزت الـ 50 سنة ، و منه نرى أن هذه النسب تفسر أن أغلب عمال مؤسسة سوناطراك بواد نومر هم من فئة الشباب.

الفرع الثاني: طبيعة العمل: من مجموع "40" استمارة معالجة تم الحصول على النتائج الموضحة في الجدول رقم (7-2) التالي:

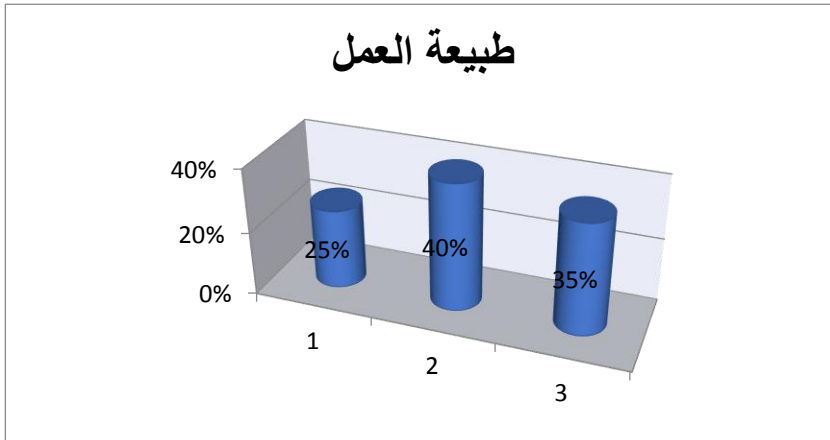
الجدول رقم (7-2): توزيع عينة الدراسة حسب طبيعة العمل

الفئة	التكرار	النسبة
اطار	10	25%
عون تحكم	16	40%
عون تنفيذي	14	35%
المجموع	40	100%

المصدر: من إعداد الطالبين على ضوء مخرجات SPSS 19 الملحق رقم (04)

ومنه يمكن توضيح نتائج الجدول أعلاه من خلال الشكل رقم (6-2) التالي:

الشكل رقم (6-2): تركيبة عينة الدراسة حسب طبيعة العمل



المصدر: من مخرجات Excel2013 على ضوء نتائج الاستبيان

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

يتضح لنا من خلال الجدول و الشكل السابقين أنّ أكبر نسبة تعود لمن يشغلون منصب اعوان تحكم بنسبة (40%) بينما نسبة (35%) هم أعوان تنفيذ، فيما كانت نسبة (10%) من العينة المستقصاة تشغل مناصب اطارات ، و هذه النسب متوافقة مع طبيعة نشاط هذه المؤسسة

الفرع الثالث: المستوى العلمي وسنوات الخبرة:

أولاً: المستوى التعليمي: من مجموع "40" استمارة معالجة تم الحصول على النتائج الموضحة في الجدول رقم (2-8) التالي:

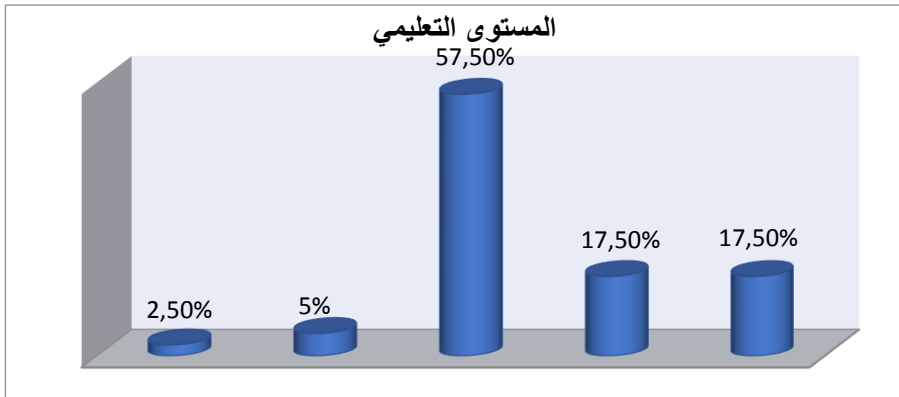
الجدول رقم (2-8): توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

الفئة	التكرار	النسبة
ثانوي أو اقل	01	2,5%
ديبلوم تكون مهني	02	5%
ليسانس	23	57,5%
مهندس	07	17,5%
ماستر	07	17,5%
المجموع	40	100%

المصدر: من إعداد الطالبين على ضوء مخرجات SPSS 19 الملحق رقم (04)

ومنه يمكن توضيح نتائج الجدول أعلاه من خلال الشكل رقم (2-7) التالي:

الشكل رقم (2-7): تركيبة عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من مخرجات Excel 2013 على ضوء نتائج الاستبيان

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

يتضح لنا من خلال الجدول والشكل السابقين أنّ النسبة الأكبر تعود لحاملي شهادة الليسانس بنسبة (57,5%)، فيما تتساوي نسبة حاملي شهادة الماجستير ومهندس دولة بنسبة (17,5%)، ثم (5%) لحاملي دبلوم التكوين المهني، فيما أصحاب شهادة الثانوي وأقل كانت نسبتهم تقدر بـ (2,5%)، ومنه نستطيع أن نقول ان طبيعة الأنشطة في مؤسسة سوناطراك بواد نومر تستلزم مستوى تعليمي بهذا الشكل.

ثانيا: سنوات الخبرة: من مجموع "40" استمارة معالجة تم الحصول على النتائج الموضحة في الجدول رقم (2-9) التالي:

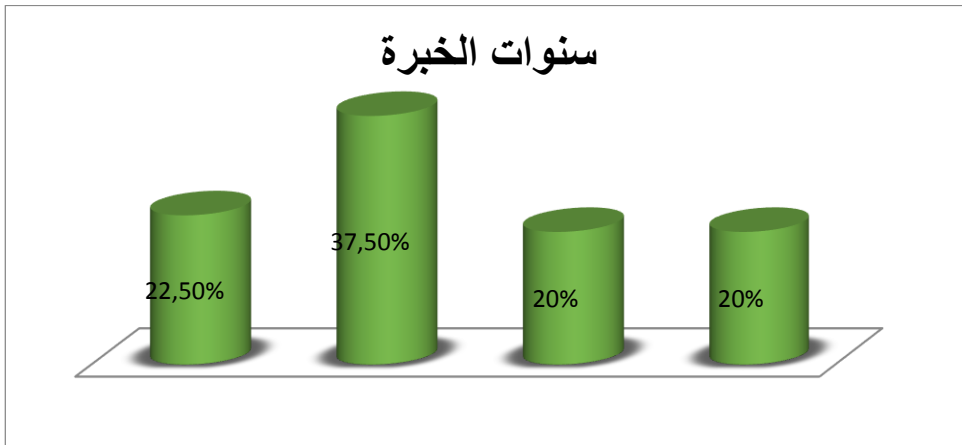
الجدول رقم (2-9) : توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

الفترة	التكرار	النسبة
5 سنوات فأقل	9	22,5%
من 6 الى 10 سنوات	15	37,5%
من 10 الى 15 سنة	8	20%
أكثر من 15 سنة	8	20%
المجموع	40	100%

المصدر: من إعداد الطالبين على ضوء مخرجات SPSS 19 الملحق رقم (04)

ومنه يمكن توضيح نتائج الجدول أعلاه من خلال الشكل رقم (2-8) التالي:

الشكل رقم (2-8): تركيبة عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة



المصدر: من مخرجات Excel 2013 على ضوء نتائج الاستبيان

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

يمكن أن نلاحظ من خلال الجدول والشكل السابق، وجود نسبة (22.5 %) من العمال لديهم خبرة خمس سنوات فأقل، ونسبة (37.5%) لهم خبرة بين ستة وعشر سنوات وهي النسبة الأكبر في هذه الشركة، بينما نسبة (20 %) من المستقصرين خبرتهم من عشر إلى خمسة عشر سنة، وفي الأخير (20%) من العمال لديهم خبرة أكثر من 15 سنة.

يمكننا ان نستنتج من ذلك ان مؤسسة سوناطراك بواد نومر تعتمد بشكل كبير على الخبرات الشابة وتدعمها بمجموعة من الخبرات الكبيرة في هذا المجال من أجل انسجام أكبر وتحقيق الاهداف المسطرة من طرف الشركة.

المطلب الثاني: عرض متغيرات الدراسة

لاختبار مدى موافقة عمال مديرية سوناطراك (واد نومر)؛ على محاور الاستبيان، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتعرف على الاتجاه العام لآراء أفراد العينة. تحديد مسافة المجال وفق القانون التالي: (درجة أعلى استجابة - 1)

درجة أعلى استجابة

نظرا لوجود خمس استجابات للاستمارة الاستبائية (المقياس)، فستكون حدود الاستجابات الخمس كما يلي:

الجدول رقم (2-10) : جدول الاتجاه العام

المجال	الاتجاه العام
] 1.8 - 01]	غير موافق بشدة
]2.6 - 1.8]	غير موافق
]3.4 - 2.6]	محايد
]4.2 - 3.4]	موافق
] 05 - 4.2]	موافق بشدة

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

الفرع الأول: عرض وتحليل نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة الخاصة بالمحور الأول

يوضح الجدول رقم (2-11). اتجاهات أفراد العينة الإحصائية المدروسة فيما يخص عبارة المحور الأول المتعلق

بأهمية نظام مراقبة التسيير

الجدول رقم (2-11): اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الأول

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
01	يوجد نظام مراقبة تسيير فعال بالمؤسسة	3,83	0,93	موافق
02	يوجد قناعة لدى الإدارة بأهمية نظام مراقبة التسيير	3,95	0,93	موافق
03	لدى مراقبة التسيير القدرة على إجراء التحسينات لتطوير فعالية أنظمة الرقابة وزيادة الكفاءة الانتاجية	3,09	1,12	محايد
04	مراقبة التسيير شاملة لجميع الانشطة	3,34	1,13	محايد
05	اعتماد الموازنة التقديرية كأسلوب رقابي	3,42	0,97	موافق
06	اعتماد لوحة القيادة في عملية الرقابة	3,91	0,81	موافق
	متوسط عبارات المحور الأول	3.59	0.98	موافق

المصدر: من إعداد الطالبين على ضوء مخرجات SPSS 19 الملحق رقم (05)

من خلال الجدول رقم (2-11) نلاحظ أن درجة الموافقة على عبارات محور أهمية نظام مراقبة التسيير تتراوح بين الموافقة والحيد وهذا ما يظهر في المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة المستقصات، لكن اتجاه المحور ككل كان نحو الموافقة وبنسبة (3.59) وبانحراف معياري قدر ب (0.98)، ومن خلال الانحرافات المعيارية نلاحظ بأن الإجابة على العبارة الاخيرة أكثر تجانسا مقارنة بالإجابات الأخرى بانحراف معياري يقدر ب (0.81).

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

الفرع الثاني: عرض وتحليل نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة الخاصة بالمحور الثاني

يوضح الجدول رقم (2-12) اتجاهات أفراد العينة الإحصائية المدروسة فيما يخص عبارات أهداف نظام مراقبة

التسيير

الجدول رقم (2-12): اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثاني

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
07	تستخدم مراقبة التسيير الأساليب الإحصائية وغيرها من أساليب الإدارة الحديثة	4,10	0,64	موافق
08	يعمل نظام مراقبة التسيير على كشف الأخطاء والانحرافات في الوقت المناسب	3,81	0,87	موافق
09	تلعب مراقبة التسيير الدور المحوري في تسيير المؤسسة والتقليل من الاخطار التي تواجهها	4,07	0,68	موافق
10	مراقبة التسيير نشاط مستقل، يساعد المؤسسة في التحكم في عملياتها ويسمح بإعطاء استشارات من اجل تحسينها	3,92	0,95	موافق
11	مراقبة التسيير نظام من خلاله يتأكد المسيريون من ان الموارد قد تم الحصول عليها واستعمالها بفعالية في المؤسسة	4,11	0,86	موافق
12	تساهم أنظمة المعلومات في تحسين أداء مراقبة التسيير	3,96	0,91	موافق
	متوسط عبارات المحور الثاني	3.99	0.81	موافق

المصدر: من إعداد الطالبين على ضوء مخرجات SPSS 19 الملحق رقم (05)

من خلال الجدول رقم (2-12) نلاحظ أن المتوسط الحسابي للمحور الثاني يقدر بـ(3.99) وهذا ما يفسر موافقة أفراد عينة الدراسة على أهداف نظام مراقبة التسيير، ومن خلال الانحرافات المعيارية نلاحظ بأن الإجابة على العبارة رقم (09) كانت الأكثر تجانسا بـ (0,68) وهذا ما يدل على أن مراقبة التسيير تلعب دور المحوري في تسيير المؤسسة والتقليل من الاخطار التي تواجهها.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

المحور الثالث: عرض وتحليل نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة الخاصة بالمحور الثالث يوضح الجدول رقم (2-13) اتجاهات أفراد العينة الإحصائية المدروسة فيما يخص أهداف المنظمة

الجدول رقم(2-13): اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثالث

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
01	القائمون على مراقبة التسيير على علم دقيق بالاستراتيجية والأهداف العامة للمؤسسة	3,98	0,76	موافق
02	يستخدم القائمون على مراقبة التسيير الأدوات ذات البعد الاستراتيجي	4,14	0,63	موافق
03	تتسم مختلف عمليات مراقبة التسيير بالتركيز والدقة في تحديد الانحرافات	4,02	0,76	موافق
04	تسعى مراقبة التسيير بشكل دائم لأن تكون جهود مختلف الأفراد ضمن مختلف المستويات تصب في الإطار الاستراتيجي وتخدم الأهداف العامة لها	3,88	0,80	موافق
متوسط عبارات المحور الثالث				موافق
		4.00	0.66	

المصدر: من إعداد الطالبين على ضوء مخرجات SPSS 19 الملحق رقم (05)

يتضح لنا من الجدول أعلاه أن معظم العبارات قد تحصلت على متوسطات حسابية تتراوح بين (3.88) الى (4.14) التي تدل على موافقة أفراد العينة الإحصائية، وانحرافات معيارية بين (0.63) و (0.80).
ومنه كان الاتجاه العام لإجابات أفراد العينة على محور أهداف المنظمة هو الموافقة بمتوسط حسابي قدر بـ (4.00) وانحراف معياري بـ (0.66).

فيما كانت العبارة الأكثر اتساقاً بين كل عبارات المحور هي العبارة (02) والتي تقول ان القائمون على مراقبة التسيير يستخدمون الأدوات ذات البعد الاستراتيجي وذلك لتحقيق أهداف المنظمة.

المطلب الثالث: الاختبارات الإحصائية ونتائج الدراسة

سنقوم من خلال هذا المطلب بتحليل نتائج الدراسة الميدانية حيث سيحتوي على عرض خصائص العينة المدروسة، وكذا على عرض نتائج الدراسة، كما سيشتمل هذا المبحث على اختبار الفرضيات وبالتالي التعرف على أثر نظام مراقبة التسيير في تحسين أهداف المنظمة في مؤسسة سوناطراك بواد نومر.

الفرع الأول: اختبار فرضيات الدراسة

للتأكد من صحة وثبوت الفرضية الرئيسة والتي مفادها هناك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين نظام مراقبة التسيير وتحسين أهداف المنظمة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، لابد من اختبار الفرضيات الفرعية التالية وإثبات صحتها والتي نوردتها كما يلي:

1- هناك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين أهمية نظام مراقبة التسيير وأهداف المنظمة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)؛

2- هناك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين أهداف نظام مراقبة التسيير والعمل وأهداف المنظمة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)؛

تم استخراج معاملات الارتباط بين المتغيرات المستقلة المتمثلة في المحاور المحددة لأهمية وأهداف نظام مراقبة التسيير مع المتغير التابع المتمثل في أهداف المنظمة، والجدول رقم (2-14) يوضح ذلك:

الجدول رقم (2-14): ارتباط بيرسون لأهمية وأهداف نظام مراقبة التسيير مع أهداف المنظمة

اهداف المنظمة	اهداف نظام مراقبة التسيير	أهمية نظام مراقبة التسيير		
,437** ,000 40	,665** ,000 40	1 40	إرتباط بيرسون	أهمية نظام
			Sig القيمة الاحتمالية	مراقبة
			عدد العينة N	التسيير
,646** ,000 40	1 40	,665** ,000 40	إرتباط بيرسون	اهداف نظام
			Sig القيمة الاحتمالية	مراقبة
			عدد العينة N	التسيير
1 40	,646** ,000 40	,437** ,000 40	إرتباط بيرسون	اهداف
			Sig القيمة الاحتمالية	المنظمة
			عدد العينة N	

المصدر: من إعداد الطالبين على ضوء مخرجات SPSS 19 الملحق رقم (06)

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن هناك ارتباط بين المتغيرات المستقلة المتمثلة في أهمية نظام مراقبة التسيير وأهدافه وبين المتغير التابع المتمثل في أهداف المنظمة، حيث أن درجة الارتباط بين أهمية نظام مراقبة التسيير وأهداف المنظمة كانت تقدر بـ (0.437) وهي درجة ارتباط متوسطة نوعاً ما، ودرجة الارتباط بين أهداف نظام مراقبة التسيير وأهداف المنظمة كانت (0.646) وهي درجة ارتباط لا بأس بها.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

وقد تم استخدام نموذج الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضيات بين كل من المتغيرات المستقلة المتكونة من محددات نظام مراقبة التسيير والمتغير التابع وهو أهداف المنظمة والجدول رقم (2-15) يوضح النتائج:

الجدول رقم (2-15): اختبار فرضيات الدراسة

المتغيرات المستقلة (من م1 إلى م4)	المتغير التابع (م5)	معامل التحديد R^2	القيمة الاحتمالية Sig	نموذج العلاقة
أهمية نظام مراقبة التسيير	أهداف المنظمة	0,191	0,000	$م_5 = 2,316 + 0.457 م_1$
أهداف نظام مراقبة التسيير	أهداف المنظمة	0,417	0,000	$م_5 = 1,789 + 0.602 م_2$
نظام مراقبة التسيير	أهداف المنظمة	0.664	0.000	$م_5 = 0.126 + 0.998 م_4$

المصدر: من إعداد الطالبين على ضوء مخرجات SPSS 19 الملحق رقم (07)

معامل التحديد: يعبر عن مقدار التأثير في أهداف المنظمة الذي يسببه المتغير المستقل وهو نظام مراقبة

التسيير

من خلال الجدول رقم (2-15) معامل التحديد R^2 بالنسبة لأهمية نظام مراقبة التسيير يقدر بـ (0.19) وهذا يفسر أن (19.1%) من التغيرات الحاصلة في أهداف المنظمة تعود لأهمية نظام مراقبة التسيير، ونسبة (80.9%) من التغير في أهداف المنظمة سببه متغيرات أخرى.

بالنسبة للمحور الثاني المتعلق بأهداف نظام مراقبة التسيير، فإن معامل التحديد R^2 يقدر بـ (0.41) وهذا يفسر أن (41.7%) من التغيرات الحاصلة في أهداف المنظمة تعود لأهداف نظام مراقبة التسيير و ما نسبته (58.3%) من التغير في أهداف المنظمة سببه متغيرات أخرى.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

الفرع الثاني: نتائج الدراسة على ضوء الفرضيات

من خلال الجدول رقم (2-15) نستنتج ما يلي:

الفرضية الفرعية الأولى:

توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين أهمية نظام مراقبة التسيير وأهداف المنظمة عند مستوى الدلالة 5%؛

نلاحظ أنّ قيمة ($\text{sig}=0.000<0.05$) ومنه نقبل الفرضية، إذاً توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين أهمية

نظام مراقبة التسيير و أهداف المنظمة عند مستوى المعنوية (5%)؛

الفرضية الفرعية الثانية:

توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين أهداف نظام مراقبة التسيير العمل وأهداف المنظمة لدى عمال مديرية

واد نومر - مركز الإنتاج - عند مستوى الدلالة 5%؛

نلاحظ أنّ قيمة ($\text{sig}=0.000<0.05$) ومنه نقبل الفرضية، إذاً توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين

أهداف نظام مراقبة التسيير و أهداف المنظمة عند مستوى المعنوية (5%)؛

النتيجة:

من خلال دراسة دور نظام مراقبة التسيير في تحقيق أهداف المنظمة نلاحظ أنّ قيمة ($\text{sig}=0.000<0.05$)

أي قبول الفرضية الرئيسية القائلة بوجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين نظام مراقبة التسيير و أهداف

المنظمة في مؤسسة سوناطراك بواد نومر عند مستوى الدلالة 5%؛

كما يمكننا أن نلاحظ من معاملات التحديد المتعلقة بالمتغيرات المستقلة والتي تعبر عن مقدار تأثيرها في

أهداف المنظمة، أنّ أهمية نظام مراقبة التسيير تؤثر في أهداف المنظمة بنسبة (19%) بينما أهداف نظام مراقبة

التسيير تؤثر بنسبة (42%) في أهداف المنظمة.

أما نظام مراقبة التسيير في حد ذاته كمتغير رئيسي فكانت نسبة تحقيقه لأهداف المنظمة بـ (66%)، أما نسبة

(44%) فتخص متغيرات أخرى تؤثر في أهداف المنظمة.

خلاصة الفصل الثاني:

من أجل الوقوف على أثر نظام مراقبة التسيير ودوره في تحقيق أهداف المنظمة في مؤسسة سوناطراك بواد نومر، تم في هذا الفصل التطرق الى مجموعة من النقاط الأساسية المتعلقة بهذا الموضوع حيث تم في البداية تقديم عام لهذه الشركة ومديريتها الجهوية توضيح لمصلحة المحاسبة والتي من مهامها مراقبة التسيير.

أما فيما يتعلق بالدراسة الميدانية فقد استخدمنا طريقة الاستقصاء من خلال الاستبيان الذي تم توزيعه على عينة من مجتمع الدراسة (40 مفردة) تم تفريغها واختبار أداة الدراسة باستعمال معامل "الفاكرومباخ" ومن ثم تحليلها باعتماد على برنامج "SPSS" باستخدام مقياس "ليكوت الخماسي" لتقييم إجابات المستقصين واستخلاص النتائج، ودلت هذه النتائج على أن لنظام مراقبة التسيير أثر ودور في تحقيق أهداف المنظمة في مؤسسة سوناطراك بواد نومر.

الخاتمة

الخاتمة:

يعتبر موضوع مراقبة التسيير من المواضيع الهامة للمؤسسات الاقتصادية فهي تساعد في تحديد الأهداف وتحقيقها عن طريق التخطيط التوجيه والتنسيق وتنظيم ورقابة العمليات، لذلك فإن وراء أي عملية تسييره هو تحقيق الأهداف المسطرة من طرف المؤسسة.

كل هذا دفع بالمؤسسة الاقتصادية الى الاهتمام بمجال التسيير وهذا عن طريق وضع قواعد وأسس وتقنيات تسييره فيعتبر أدوات مراقبة التسيير هي التي تساعد المؤسسة على التسيير الفعالة لطاقتها والتحكم في المحيط الداخلي والخارجي وتحقيق استراتيجياتها وبعد الدراسة النظرية داخل المؤسسة التي قمنا بها تمكنا من تحديد أدوات مراقبة التسيير حيث تم التوصل الى نتائج والتي يمكن توضيحها.

نتائج الدراسة النظرية:

- ✓ ان التسيير هو عملية تهدف الى تحقيق الأهداف المسطرة من قبل المؤسسة باستخدام الموارد المتاحة؛
- ✓ ترمي مراقبة التسيير إلى تحقيق هدف عام وهو تنمية معلومات المسيرين، وتطوير قدراتهم، وتعديل اتجاهاتهم؛
- ✓ بالرغم من اختلاف الباحثين حول تعريف مراقبة التسيير الى أن تعاريفهم تندفقاً جميعاً في أنها مسار دائم للتعديل يستهدف تجنيد الطاقات من الاجل الاستخدام الأمثل للموارد وتصحيح الأخطاء والانحرافات؛
- ✓ يمكن النظر إلى مسار مراقبة التسيير على أنه مسار للتعلم ويتكون هذا المسار من عدة مراحل وهي: التخطيط، التنفيذ، المتابعة والتحليل وأخيراً تصحيح الانحرافات وصولاً إلى تحقيق الأهداف العامة؛
- ✓ المؤسسة مقسمة على شكل مراكز مسؤولية مما يساعد في عملية مراقبة التسيير، كما أنها تتبع مبدأ فصل المهام بين هذه المراكز مما يسهل عملية تحديد المسؤوليات ومتابعة تنفيذ المهام بشكل أفضل؛
- ✓ غياب وجود مصلحة لمراقبة التسيير على مستوى الأقسام الأربعة، مما يعني أن الدور الأساسي لمراقبة التسيير والمتمثل في مساعدة المسؤولين على التنفيذ الجيد لاستراتيجية المؤسسة مهمل تماماً؛
- ✓ يمكن اعتبار أدوات مراقبة التسيير كتقنيات تسمح بتخطيط الأداء وكذلك متابعتها والحكم عليها بعد تنفيذها، كما يمكن تصنيف هذه الأدوات إلى نوعين، يهتم النوع الأول بالقيادة الأمامية للأداء عن طريق

التسيير التقديري له وذلك باستعمال الموازنات التقديرية مثلا، أما النوع الثاني فهو يقوم بالقيادة المتزامنة للأداء ويسمح كذلك بالقيادة الخلفية وذلك باستخدام المحاسبة التحليلية ولوحات القيادة؛

نتائج الدراسة التطبيقية:

- ✓ وظيفة نظام مراقبة التسيير توفر المعلومات المناسبة في الوقت المناسب من أجل اتخاذ القرار المناسبة.
- ✓ تسمح مراقبة التسيير بتقييم محيط المؤسسة من الجانب الاجتماعي والجانب الاقتصادي.
- ✓ توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين أهمية نظام مراقبة التسيير وتحقيق أهداف المنظمة.
- ✓ توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين أهداف نظام مراقبة التسيير وتحقيق أهداف المنظمة.

الاقتراحات والتوصيات:

في إطار نظام مراقبة التسيير داخل المؤسسة يمكن توصية بما يلي:

- إنشاء مصلحة مراقبة التسيير مباشرة بالمديرية العامة، من اجل اكتسابها سلطة عالية تسمح لها بالحصول على معلومات الضرورية والكافية؛
- لا بد أن تستغل لوحة القيادة المطبقة في المؤسسة تطبيقات الاعلام الآلي الموضوعة قيد التنفيذ واستخدامها للسماح لمختلف المسيرين من إدخال المعلومات بأسرع ما يمكن، والحصول على المعلومات الضرورية لاتخاذ القرارات المناسبة في الأوقات الملائمة؛
- لا بد أن تتم صياغة أدوات مراقبة التسيير في المؤسسة حسب متطلبات كل قسم وأهداف كل مسير للتحكم أكثر في التسيير؛
- تكوّن موظفين ومسيرين في مجالات التسيير الحديثة، وتحسيسهم بالدور الذي تلعبه مراقبة التسيير في تحقيق أهداف المؤسسة.

آفاق البحث:

ولا يسعنا في الأخير سوى القول بأن نتائج بحثنا ماهي إلا جهد إضافي يضاف الى الجهود التي سبقتنا في هذا المجال ونرجو من الله أن نكون قد وفقنا ولو بالقليل بجوانب موضوعنا، وانطلاقا من هذا فقد تراءت لنا جملة من المواضيع التي يمكن أن تشكل آفاقا مستقبلية تتمثل فيما يلي:

- كيفية تطبيق مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية؛
- الادوات الحديثة لمراقبة التسيير بين النظرية والتطبيق؛
- مدى إمكانية تطبيق مراقبة التسيير في المؤسسة غير الهادفة للربح على شاکلة الإدارات العمومية؛ بما يساهم في تحسين أداء هذه المؤسسات؛
- استخدام مراقبة التسيير كنظام للمعلومات.

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المراجع والمصادر:

أولاً: الكتب

1. ناصر دادي عدون وآخرون، مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2003.
 2. فركوس محمد، الموازنات التقديرية - أداة فعالة للتسيير - ديوان المطبوعات الجامعية، الساحة المركزية- بن عكنون- الجزائر، 2001م.
 3. ناصر دادي عدون، عبد الله قويدر الواحد، مراقبة التسيير والأداء في المؤسسة الاقتصادية، (المؤسسة العمومية بالجزائر)، دار المحمدية العامة - الجزائر، 2010.
 4. حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة، نظريات العمليات الإدارية وظائف المنظمة، ط2، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2010.
- ثانياً: البحوث الجامعية

1. دادة عبد الحميد، أثر نظام المعلومات لمراقبة التسيير على اتخاذ القرارات داخل المؤسسة (دراسة مقارنة لكل من مؤسسة موبيليس وروائح الورد)، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص نظم المعلومات ومراقبة التسيير، جامعة قصدي مرباح - ورقلة، 2014/2013.
2. وهيبة حو حامدي، واقع تطبيق الأساليب الحديثة لمراقبة التسيير ومدى كفاءتها في تحسين الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية (دراسة حالة مؤسسة نفضال وحدة GPL 704)، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قسم علوم التسيير جامعة العربي بن مهيدي-أم البواقي، 2017/2016.
3. زبطة سميرة - عزاوي سمية، دور مراقبة التسيير في فعالية القرارات المالية في المؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة المؤسسة الجزائرية لصناعة الانابيب ALFA PIPE)، مذكرة ماستر أكاديمي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة غرداية، 2018/2017.
4. صفية خلادي، دور لوحة القيادة في زيادة فعالية مراقبة التسيير، مذكرة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قصدي مرباح، ورقلة 2012.

5. نسيبة معرف زهير سعدي، دوافع استخدام أدوات مراقبة التسيير الحديثة القائمة على مبادئ حوكمة الشركات في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة نפטال وحدة GPL رقم 704 ، مذكرة ماستر، جامعة أم البواقي، 2014/2013:
6. بافضول حفيظة، دور مراقبة التسيير في تحسين الأداء في المؤسسة (دراسة حالة لمؤسسة إنتاج وتوزيع مواد البناء EDIMCO مستغانم)، مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، جامعة عبد الحميد بن باديس -مستغانم-، السنة الجامعية 2017/2016م
7. شامخ عائشة، استخدام الميزانية التقديرية التشغيلية كأداة لمراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة مؤسسة مطاحن الزيبان - القنطرة)، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015/2014:
8. قنفود إبراهيم، استخدام أدوات مراقبة التسيير في تفعيل تنافسية المؤسسة (دراسة حالة سياحية وأسفار الجزائر -وكالة المسيلة-، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر (أكاديمي))، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، السنة الجامعية 2017/2016م.

المقالات:

1. مرغني وليد، تقييم فعالية مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية (حالة مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية ENICAB)، مجلة رؤي اقتصادية، المجلد 08، العدد 01، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، الجزائر، 2018/11/17.

التظاهرات العلمية:

1. رقيق إسمة، بوجمعي سعيدة، واقع استخدام أدوات مراقبة التسيير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة "دراسة حالة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في مختلف القطاعات لولاية البليلة"، عنوان الملتقى الوطني "مراقبة التسيير كآلية لحوكمة المؤسسات وتفعيل الإبداع"، جامعة البليلة 2، 2017/04/25.
2. غوال عبد القادر، دحام عبد القادر، مكانة وظيفة مراقبة التسيير في المؤسسات الخدمية العمومية، الملتقى الوطني حول: مراقبة التسيير كآلية لحوكمة المؤسسات وتفعيل الإبداع، جامعة سعد دحلب-البليلة، يوم 25 أبريل 2017.

قائمة الملاحق

الملحق رقم 01

قائمة المحكمين

الدرجة العلمية	اسم المحكم
دكتور	خنيش يوسف
دكتور	هتهات المهدي
أستاذ مساعد -ب-	شلالي محمد البشير

الملحق رقم 02



جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

تخصص: إدارة الأعمال

استمارة استبيان

السلام عليكم ورحمة الله، تحية طيبة وبعد

يسرنا أن نقدم بين أيديكم هذه الاستبانة التي تخدم أهداف البحث العلمي الذي نقوم به والمتمثل في مذكرة لنيل شهادة الماستر بجامعة غرداية بعنوان "فعالية نظام مراقبة التسيير في تحقيق أهداف المنظمة" وهذا قصد الحصول على تقديرات حقيقية وواقعية لهذا الموضوع. ولهذا نرجو منكم أن تفضلوا بالإجابة عن الأسئلة المطروحة في هذا الاستبيان لأن إجاباتكم حتما ستؤدي بنا إلى الحصول على النتائج التي تخدم هذه الدراسة. ونعاهدكم أن جميع معلوماتكم التي ستقدمونها تكون موضع سرية ولن تستخدم إلا لأغراض الدراسة العلمية لا غير.

من إعداد الطالبان:

تحت إشراف الاستاذ:

➤ بن حمو نور الدين

رحماني يوسف زكريا

➤ اونجا عبد الرحمان

المحور الأول: المعلومات الشخصية ضع علامة (X) أمام الإجابة التي توافق رأيك :

1. الجنس: ذكر أنثى
2. العمر: أقل من 30 سنة من 31-40 من 41-50 أكثر من 50
3. الوظيفة التي تشغلها حاليا: إطار عون تحكم عون تنفيذي
4. المستوى التعليمي: ثانوي فما أقل جامعي دراسات عليا أخرى
5. الأقدمية: أقل من 05 سنوات من 05 إلى 10 أكثر من 10 سنوات

المحور الثاني: مراقبة التسيير في مؤسسة سوناطراك (واد نومر)

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارة	
اهمية نظام مراقبة تسيير						
					يوجد نظام مراقبة تسيير فعال بالمؤسسة	01
					يوجد قناعة لدى الإدارة بأهمية نظام مراقبة التسيير	02
					لدى مراقبة التسيير القدرة على إجراء التحسينات لتطوير فعالية أنظمة الرقابة وزيادة الكفاءة الانتاجية	03
					مراقبة التسيير شاملة لجميع الانشطة	04
					اعتماد الموازنة التقديرية كأسلوب رقابي	05
					اعتماد لوحة القيادة في عملية الرقابة	06
اهداف نظام مراقبة تسيير						
					تستخدم مراقبة التسيير الأساليب الإحصائية وغيرها من أساليب الإدارة الحديثة	07
					يعمل نظام مراقبة التسيير على كشف الأخطاء والانحرافات في الوقت المناسب	08
					تلعب مراقبة التسيير الدور المحوري في تسيير المؤسسة والتقليل من الاخطار التي تواجهها	09
					مراقبة التسيير نشاط مستقل، يساعد المؤسسة في التحكم في عملياتها ويسمح بإعطاء استشارات من اجل تحسينها	10

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارة	
					مراقبة التسيير نظام من خلاله يتأكد المسيرون من ان الموارد قد تم الحصول عليها واستعمالها بفعالية في المؤسسة	11
					تساهم أنظمة المعلومات في تحسين أداء مراقبة التسيير	12

المحور الثالث: مدى تحقيق أهداف المؤسسة (الفعالية)

غير موافق بشدة	غير موافق	محايدة	موافق	موافق بشدة	العبارة	
					القائمون على مراقبة التسيير على علم دقيق بالاستراتيجية والأهداف العامة للمؤسسة	01
					ستخدم القائمون على مراقبة التسيير الأدوات ذات البعد الاستراتيجي	02
					تتسم مختلف عمليات مراقبة التسيير بالتركيز والدقة في تحديد الانحرافات	03
					تسعى مراقبة التسيير بشكل دائم لأن تكون جهود مختلف الأفراد ضمن مختلف المستويات تصب في الإطار الاستراتيجي وتخدم الأهداف العامة لها	04

الملحق رقم (3): الاختبارات الاحصائية لثبات بنود الاستبيان باستخدام معامل "الفاكرونباخ"

		N	%
Cases	Valid	95	99,0
	Excluded ^a	1	1,0
	Total	16	100,0

Cronbach's Alpha	N of Items
.882	16

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Cronbach's Alpha	N of Items
.737	6

Cronbach's Alpha	N of Items
.527	6

Cronbach's Alpha	N of Items
.317	4

الملحق رقم (4): الجداول التكرارية للمتغيرات الوصفية لأفراد العينة

الجنس

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	30	75	75	27
	أنثى	10	25	25	100,0
Total		40	100,0	100,0	

السن

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 30	10	25	25	25
	30-40	20	50	50	50
	41-50	5	12,5	12,5	100,0
	51+	5	12,5	12,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

الحالة العائلية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ثانوي او اقل	1	2.5	2.5	2.5
تكوين مهني	2	5	5	5
ليسانس	23	57.5	7.5	
مهندس	7	17.5		
ماستر	7	17.5	17.5	
Total	40	100,0	100,0	

الوظيفة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid اطار	20	10	10	10
عون تحكم	20	16	16	16
عون تنفيذي	15	14	14	14
Total	40	100,0	100,0	100,0

الخبرة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid أقل من 5 سنوات	9	22.5	22.5	22.5
من 5-10	15	37.5	37.5	37.5
من 10-15	8	20	20	20
15+	8	20	20	100,0
Total	40	100,0	100,0	

الملحق رقم (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
Qst1	40	3,83	0,93
2Qst	40	3,95	0,93
3Qst	40	3,09	1,12
4Qst	40	3,34	1,13
5Qst1	40	3,42	0,97
16Qst	40	3,91	0,81
Valid N (listwise)	40		

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
7Qst	40	4,10	0,64
8Qst	40	3,81	0,87
9Qst	40	4,07	0,68
10Qst	40	3,92	0,95
11Qst	40	4,11	0,86
12Qst	40	3,96	0,91
Valid N (listwise)	40		

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
13Qst	40	3,98	0,76
14Qst	40	4,14	0,63
15Qst	40	4,02	0,76
16Qst	40	3,88	0,80
Valid N (listwise)	40		

الملحق رقم (6): الاحصاءات المتعلقة بالارتباط الخطي للمتغير التابع والمتغير المستقل

Correlations

		أهمية نظام مراقبة التسيير	اهداف نظام مراقبة التسيير	اهداف المنظمة
أهمية نظام مراقبة التسيير	Pearson Correlation	1	,665**	,437**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000
	N	40	40	40
اهداف نظام مراقبة التسيير	Pearson Correlation	,665**	1	,646**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000
	N	40	40	40
اهداف المنظمة	Pearson Correlation	,437**	,646**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	
	N	40	40	40

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

الملحق رقم (7): الاحصاءات المتعلقة بالانحدار الخطي البسيط للمتغير التابع والمتغير المستقل

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,437 ^a	,191	,182	,42287

a. Predictors: (Constant), أهمية نظام مراقبة التسيير

ANOVA^b

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	3,409	1	3,409	22,140	,000 ^a
Residual	16,809	94	,179		
Total	20,778	95			

a. Predictors: (Constant), أهمية نظام مراقبة التسيير

b. Dependent Variable: أهداف المنظمة

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	2,316	,404		5,738	,000
أهمية نظام مراقبة التسيير	,457	,097	,437	4,711	,000

a. Dependent Variable: أهداف المنظمة

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,646 ^a	,417	,411	,35905

a. Predictors: (Constant), أهداف المنظمة

ANOVA^b

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	8,660	1	8,660	67,174	,000 ^a
Residual	12,118	94	,129		
Total	20,778	95			

a. Predictors: (Constant), أهداف نظام مراقبة التسيير

b. Dependent Variable: أهداف المنظمة

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	1,789	,297		6,021	,000
اهداف نظام مراقبة التسيير	,602	,073	,646	8,140	,000

a. Dependent Variable: اهداف المنظمة

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,584 ^a	,342	,335	,38150

a. Predictors: (Constant), اهداف المنظمة

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	7,097	1	7,097	48,764	,000 ^a
	Residual	13,681	94	,146		
	Total	20,778	95			

a. Predictors: (Constant), اهداف المنظمة

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	1,606	,374		4,291	,000
اهداف المنظمة	,400	,093	,584	6,983	,000

قائمة الفهرس

الفهرس

	الاهداء
	الشكر
VII	الملخص
87	قائمة المحتويات
87	قائمة الجداول
87	قائمة الاشكال البيانية
87	قائمة الملاحق
87	قائمة الاختصارات والرموز
أ	مقدمة
1	الفصل الأول: الادبيات النظرية، الدراسات السابقة
2	تمهيد:
3	المبحث الأول: فعالية نظام مراقبة التسيير
3	المطلب الأول: نظام مراقبة التسيير
3	الفرع الأول: تعريف نظام مراقبة التسيير
6	الفرع الثاني: مسار عملية مراقبة التسيير
7	الفرع الثالث: مهام وأهداف مراقبة التسيير
10	المطلب الثاني: أنواع، متطلبات فعالية أنظمة مراقبة التسيير
10	الفرع الأول: أنواع أنظمة مراقبة التسيير
12	الفرع الثاني: متطلبات فعالية أنظمة مراقبة التسيير
17	المطلب الثالث: مراحل تصميم نظام مراقبة التسيير وأدواته
17	الفرع الأول: مراحل تصميم نظام مراقبة التسيير
26	الفرع الثاني: أدوات مراقبة التسيير
33	المطلب الرابع: علاقة مراقبة التسيير بوظائف المؤسسة
35	المبحث الثاني: الدراسات السابقة
35	المطلب الأول: الدراسات باللغة العربية
37	المطلب الثاني: الدراسات باللغة الأجنبية

38	المطلب الثالث: الدراسات المحلية (جامعة غرداية)
40	المطلب الرابع: أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة
42	خلاصة الفصل الأول:
43	الفصل الثاني: الإطار التطبيقي دراسة حالة المديرية الجهوية بواد نومر - مركز الإنتاج -
44	تمهيد:
45	المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة سوناطراك فرع واد نومر
45	المطلب الأول: تقديم عام لمديرية واد نومر
47	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمديرية واد نومر
48	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمصلحة المالية بمديرية واد نومر
49	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية
49	المطلب الأول: تخطيط الدراسة
49	الفرع الأول: مشكلة الدراسة
50	الفرع الثاني: نموذج الدراسة
50	الفرع الثالث: فرضيات الدراسة
51	المطلب الثاني: تصميم وتنفيذ الدراسة
51	الفرع الأول: مجتمع وعينة الدراسة وأسلوب جمع البيانات الأولية
51	الفرع الثاني: أساليب تحليل البيانات
52	الفرع الثالث: ظروف عملية جمع، إعداد وتنفيذ الدراسة
52	الفرع الرابع: اختبار ثبات أداة الدراسة
54	المبحث الثالث: تحليل نتائج المحاور الرئيسية للاستبيان واختبار الفرضيات
54	المطلب الأول: عرض خصائص عينة الدراسة
54	الفرع الأول: الجنس والسن
56	الفرع الثاني: طبيعة العمل
57	الفرع الثالث: المستوى التعليمي وسنوات الخبرة
59	المطلب الثاني: متغيرات الدراسة
60	الفرع الأول: عرض وتحليل نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة الخاصة بالمحور الأول
61	الفرع الثاني: عرض وتحليل نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة الخاصة بالمحور الثاني
62	الفرع الثالث: عرض وتحليل نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة الخاصة بالمحور الثالث

63	المطلب الثالث: الاختبارات الإحصائية ونتائج الدراسة
63	الفرع الأول: اختبار فرضيات الدراسة
66	الفرع الثاني: نتائج الدراسة على ضوء الفرضيات
67	خلاصة الفصل الثاني:
69	الخاتمة
73	قائمة المصادر والمراجع
76	الملاحق
87	الفهرس