

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



مذكرة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي  
الميدان : علوم اقتصادية ، علوم التسيير ، علوم تجارية  
الشعبة : علوم التسيير  
التخصص : تدقيق و مراقبة التسيير  
من إعداد الطالبة : بوغابة نورالهدى  
بعنوان :

## واقع تطبيق أدوات مراقبة التسيير في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الاقتصادية لولاية ورقلة

نوقشت و أجزيت علنا بتاريخ: 2016/05/23

أمام اللجنة المكونة من السادة :

(أستاذ محاضر - جامعة قاصدي مرباح ورقلة ) رئيسا	الدكتور/ بن تفات عبد الحق
( أستاذة محاضرة "أ" - جامعة قاصدي مرباح ورقلة ) مشرفا	الأستاذة /دشاش أم الخير
( أستاذ محاضر - جامعة قاصدي مرباح ورقلة ) مناقشا	الدكتور / حجاج محمد الهاشمي

السنة الجامعية : 2016/2015



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



مذكرة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي  
الميدان : علوم اقتصادية ، علوم التسيير ، علوم تجارية  
الشعبة : علوم التسيير  
التخصص : تدقيق و مراقبة التسيير  
من اعداد الطالبة : بوغابة نورالهدى  
بعنوان :

## واقع تطبيق أدوات مراقبة التسيير في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية

دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الاقتصادية لولاية ورقلة (2016)

نوقشت و أجزت علنا بتاريخ: 2016/05/23

أمام اللجنة المكونة من السادة :

(أستاذ محاضر - جامعة قاصدي مرباح ورقلة ) رئيسا	الدكتور/ بن تفات الحق
( أستاذة محاضرة "أ" - جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مشرفا	الأستاذة /دشاش أم الخير
( أستاذ محاضر - جامعة قاصدي مرباح ورقلة ) مناقشا	الدكتور / حجاج محمد الهاشمي

السنة الجامعية : 2016/2015

# الاهداء

أهدي هذا العمل المتواضع الذي تفانيت واجتهدت في إعداده إلى:  
والدي الكريمين العزيزين الذين لم يبخلوا علي بالعون والدعاء وكانا لي نعم السند في  
إنجاز هذا العمل.

بتشجيعي و تحفزي على الدراسة و بلوغ الهدف المسطر منذ بداية مشواري الدراسي

أرد أن الله من وأرجو

لأجلي به ضحوا لهما القليل ولو لهما

وأن عمرهما يطيل أن وجل عز المولى راجيا

رؤوسنا فوق تاجا يبقيا

وإلى كل إخوتي وأخواتي.

إلى كل الأصدقاء و الأحباب من دون استثناء

إلى أساتذتي الكرام و كل رفقاء الدرامق



# الشكر و عرفان

الحمد لله الذي أنار لي طريق العلم و وفقني لإنجاز هذا  
العمل رغم كل الصعاب.

أشكر كل من ساعدني في إنجاز هذا البحث من قريب أو من  
بعيد و لو بكلمة طيبة أو ابتسامة صادقة.

كما أتقدم بالشكر الجزيل الى مشرفتي الفاضلة على جهودها التي بذلتها معي و  
نصائحها القيمة

كما لا أنسى بالشكر و الامتنان الى الأستاذ قريشي محمد الصغير  
و كل من ساعدني من قريب أو بعيد في هذا العمل دون أن أنسى الزميل بوغابة  
عبد الرؤوف ، و الزميل باسيمان عبد المالك الذان ساعداني في هذا العمل

## ملخص :

تهدف الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق أدوات مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية و إبراز الدور الذي تلعبه في عملية الرقابة و التحسين و مساعدة متخذي القرار على ترشيد القرارات و السياسات في المؤسسة الاقتصادية.

و استنادا على هذا حاولنا في هذه الدراسة معالجة الإشكالية التالية : " ما مدى تطبيق نظام مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ؟ " .

و للإجابة على هذه الإشكالية قمنا بدراسة نظرية و تطبيقية للموضوع باستخدام بعض الأدوات المستعملة في البحث ، اعتمدنا في دراستنا على استبيان تضمن أسئلة متعلقة بأربعة محاور ، كل محور يصب في فكرة فرضيات الدراسة تم توزيعه على مستوى المؤسسات الاقتصادية لولاية ورقلة ، بحيث تمت الدراسة شملت عمال المؤسسات محل الدراسة .

و لقد توصلنا على عدة نتائج نذكر منها أن المؤسسات الاقتصادية لا تستخدم الأدوات الرقابية الحديثة بل تعتمد على الأدوات التقليدية و أهمها المحاسبة العامة .

اعتمدنا على برنامج التحليل الإحصائية و الوصفي الاستدلالي SPSS و برنامج معالج الجداول الالكترونية EXCEL من اجل تحليل بيانات الاستبيان بغية التوصل إلى حل إشكالية الدراسة

خلصت الدراسة إلى أن تطبيق نظام مراقبة التسيير و أدواته في المؤسسات الاقتصادية يعتمد على أسس و أساليب تدعيم سياسات تمكنهم من التحكم في العملية التسييرية .

**الكلمات الافتتاحية :** نظام مراقبة التسيير ، أدوات مراقبة التسيير ، مراقبة التسيير

## Résume:

L'étude vise à identifier l'état des outils demande de contrôle de la direction de l'institution économique et mettre en évidence le rôle qu'ils jouent dans le contrôle du processus et l'optimisation et aider les décideurs à rationaliser les décisions et les politiques de l'institution économique.

Et sur la base de ce que nous avons essayé dans cette étude pour résoudre le problème suivant: «Dans quelle mesure le système de contrôle de la direction de l'application dans l'entreprise économique algérienne.»

Et la réponse à ce problème, nous avons étudié la théorie et l'application du sujet en utilisant certains des outils utilisés dans la recherche, nous avons adopté dans notre étude sur le questionnaire inclus les questions liées à quatre axes, chaque axe est dans l'idée d'hypothèses de l'étude a été distribué au niveau des institutions

Et nous avons atteint un certain nombre de conclusions, parmi eux que les institutions économiques n'utilisent des outils réglementaires modernes, mais comptent sur les outils traditionnels et de la comptabilité publique le plus important.

Nous nous sommes appuyés sur le logiciel d'analyse statistique et le processeur tableur EXCEL programme descriptif et inférentiel SPSS pour l'analyse des données de l'enquête, afin de parvenir à une solution au problème de l'étude

L'étude a conclu que l'application d'outils de suivi et de gestion dans le système économique dépend des institutions et renforcer les bases des politiques pour leur permettre de contrôler les méthodes de fonctionnement de la direction.

**Les mots d'ouverture:** système de contrôle de la direction, des outils de gestion de commande, commande de directio

قائمة المحتويات	
	الإهداء
	الشكر
IV	ملخص
IV	قائمة المحتويات
IV	قائمة الجداول
IV	قائمة الأشكال البيانية
IV	قائم الملاحق
أ	المقدمة
01	الفصل الأول : الأدبيات النظرية و التطبيقية لنظام مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية
02	تمهيد
03	المبحث الأول :الإطار المفاهيمي لنظام مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية .....
23	المبحث الثاني :الأدبيات التطبيقية .....
26	خلاصة الفصل الأول
27	الفصل الثاني : الدراسة الميدانية
28	تمهيد .....
29	المبحث الأول :الطريقة و الأدوات المستخدمة .....
31	المبحث الثاني : نتائج الدراسة الميدانية و مناقشتها .....
49	خلاصة الفصل الثاني
51	الخاتمة
54	المصادر و المراجع
56	الملاحق
71	الفهرس

# قائمة الجداول و الأشكال



## قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
02	أهم مراحل تطور مفهوم مراقبة التسيير	1.1
26	التوزيع التكراري لعينة العمال المدروسة حسب الجنس	1.2
26	التوزيع التكراري للعينة المدروسة حسب المؤهل العلمي	2.2
27	التوزيع التكراري للعينة المدروسة حسب الخبرة المهنية	3.2
28	التوزيع التكراري للعينة المدروسة حسب الخبرة المهنية	4.2
29	التوزيع التكراري للعمال حسب الوظيفة	5.2
30	نتائج قياس الثبات	6.2
30	النسب المئوية لمفهوم مراقبة التسيير	7.2
30	أهمية و دور نظام مراقبة التسيير	8.2
31	أدوات مراقبة التسيير في المؤسسة	9.2
32	موقع نظام مراقبة التسيير في المؤسسة	10.2
33	معياري ليكارت الثلاثي	11.2
33	جدول لأوزان مقياس ليكارت الثلاثي	12.2
34	تقييم نظام مراقبة التسيير حسب وظائف المؤسسة	13.2
36	ما مدى تطبيق أدوات مراقبة التسيير في المؤسسة	14.2

## قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الأشكال	رقم الشكل
04	يوضح مثلث مراقبة التسيير	1.1
06	يوضح العلاقة التي تربط بين نظام الأهداف و نظام المؤسسة و نظام المعلومات	1.2
11	تابعية مراقب التسيير المالي	1.3
12	تابعية مراقب التسيير للمدير العام	4.1
12	الاتصال على هيئة أسنان المشط	5.1
27	عينة العمال المدروسة حسب الجنس	1.2
28	تمثيل افراد العينة المدروسة حسب المؤهل العلمي	2.2
29	تمثيل افراد العينة المدروسة حسب الخبرة المهنية	3.2
30	تمثيل افراد العينة المدروسة حسب نظام العمل	4.2
31	تمثيل افراد العينة المدروسة حسب الوظيفة	5.2
35	تمثيل نسبة الأدوات المستخدمة في المؤسسة	6.2

## قائمة الملاحق

الصفحة	الملاحق	رقم الملحق
53	الاستبيان	1
57	الملحق البيانات الشخصية و العامة لأفراد العينة	1.2

المقدمة

توطئة :

عرف القرن المنصرم تطورات كبيرة في مختلف جوانب الحياة الاقتصادية للمؤسسات خاصة الصناعية منها سواء تعلق الأمر بالتكنولوجيا ، أساليب الإنتاج ، طرق التسيير ، مجالات التخطيط و البرمجة أو طرق التنبؤ و أدوات المراقبة على العمليات التي تقوم بها تلك المؤسسات

تساعد مراقبة التسيير المؤسسة في التحكم على عملية التسيير و اتخاذ القرار ، و عرفت أيضا تطورا في دلالتها و تطبيقاتها تماشيا مع مفهوم المنظمة حيث كانت الرقابة تعبر عن مفهوم الجزاء و العقاب .

يعمل مراقب التسيير عند تصميمه لهذا النظام على مراعاة نقطة أساسية و هي ثقافة المؤسسة و تاريخها و نمطها التسييري حتى يتمكن من تكييف نظامه مع الهيكل الموجودة و ليس العكس ، كما أنه من الواجب على مراقب التسيير أن يعمل على اظهار الجوانب الحسنة لهذا النظام بإقناع العاملين أن الهدف من وراء مراقبة التسيير ليس العقاب و انما الوقوف على انحرافات و تفسيرها ليتم تصحيحها بالشكل الذي يمنع تكرارها على المستقبل و بالتالي تحسين لأداء المؤسسة ككل ان نجاح مراقب التسيير في تحقيق هذه المهام ستوفر عليه الكثير من المتاعب لأن ارتياح العاملين لنظام مراقبة التسيير سيؤدي الى كسر الحواجز التي تحول دون حرية سير المعلومات و مصداقيتها و هذا ما سيزيد من نجاح النظام

ولكي يحقق مراقب التسيير هذه المقاصد لابد من استعانة بآليات و أدوات موضوعة لهذا الغرض منها نظام المعلومات ، لوحة القيادة ، الموازنات .....

في هذا السياق و لتسليط الضوء على الدور المهم الذي تلعبه وظيفة مراقبة التسيير في المؤسسات الاقتصادية من خلال أدواتها المختلفة

طرح الإشكالية :

1. ما مدى تطبيق نظام مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ؟

و بناءا على الإشكالية نطرح التساؤلات التالية :

2. ماهو مفهوم نظام مراقبة التسيير في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ولاية ورقلة ؟

3. ما مدى أهمية و دور نظام مراقبة التسيير في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ولاية ورقلة ؟

4. هل لنظام مراقبة التسيير علاقة بوظائف المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ولاية ورقلة ؟

5. ما مدى تطبيق أدوات مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ولاية ورقلة ؟

## فرضيات البحث :

للإجابة على التساؤلات المطروحة تم وضع الفرضيات التالية :

6. يتمثل نظام مراقبة التسيير في مجموعة من العناصر أو الأجزاء التي تتكامل مع بعضها حيث تستخدم المؤسسات الجزائرية بعض أدوات مراقبة التسيير التقليدية .
7. يهدف نظام مراقبة الى المتابعة و التقييم المستمر من أجل تصحيح الانحرافات و تقديم توصيات .
8. يتم تطبيق نظام مراقبة التسيير بالاعتماد على سياسات التسيير الفعالة في النظام الرقابي بكفاءة و فعالية لملاءمتها مع نشاط المؤسسة .
9. يتم تطبيق أدوات مراقبة التسيير حيث تستخدم المؤسسات الجزائرية بعض أدوات مراقبة التسيير التقليدية من أجل التحكم في العملية التسييرية و تحسين الأداء .

## أسباب اختيار الموضوع :

10. الرغبة في الاطلاع على هذا الموضوع و التعرف على المفاهيم المتصلة به
11. محاولة معرفة ما مدى تطبيق نظام مراقبة التسيير في الجزائر

## أهداف و أهمية الدراسة :

12. تسليط الضوء على أدوات مراقبة التسيير التقليدية و الحديثة الموجودة في المؤسسات الجزائرية
13. التعرف على أسباب عدم اهتمام أغلب المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بتطبيق أدوات مراقبة التسيير
14. دراسة أهمية تطبيق أدوات مراقبة التسيير في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية
15. الخروج ببعض التوصيات و الاقتراحات ، التي قد تؤدي الى تحفيز المؤسسات الجزائرية على تطبيق أدوات مراقبة التسيير لاسيما الحديثة منها .

# الفصل الأول

## الأسس النظرية والتطبيقية

**تمهيد :**

ان كلمة مراقبة التسيير هي المقابل و الترجمة الحرفية للكلمة الفرنسية **control de gestion** و التي يستلطفها الفرنسيون أنفسهم اذ تعني (التحقيق و التدقيق في مدى احترام المعايير ، العقوبة )و مثل هذا المعنى يثير الخوف لدى الأشخاص و يبعدها كليا عن هدفها و اتجاهها الصحيح .

أما في الشرق العربي فيطلق عليها الرقابة الادارية أو المحاسبة الادارية و التي ترجمت بدورها من الكلمة الانجليزية ( أكثر تحديدا من أمريكا الشمالية ) **management control** والتي تعني ( القيادة و التحكم في التسيير ) و المتحكم في التسيير هو الشخص الذي يحسن الشراء ، التصنيع بفعالية و البيع بدهاء ، و مثل هذا المعنى سيزول الخوف و يشعر الأشخاص بالأمان و يجعلهم يتخذون أفضل القرارات لبلوغ ذلك ، و بالتالي سيتجاوزون قاعدة و خلية مراقبة التسيير .



## المبحث الأول : الاطار المفاهيمي لمراقبة التسيير

تحتل مراقبة التسيير في الوقت الراهن مكانة هامة داخل المؤسسات الاقتصادية، نظراً لما تضفيه المراقبة على المؤسسات من خصائص و مميزات خاصة في ظل الظروف الدولية التي أصبحت تعيشها، وذلك من خلال قدرة هذا النظام (مراقبة التسيير) على ترشيد و توجيه المؤسسة من خلال كشف الانحرافات ومعرفة أسبابها واقتراح الحلول الممكنة لذلك، وهذا من خلال عدة أدوات وتقنيات رياضية وإحصائية ومحاسبية وتكنولوجية... الخ وفي هذا المبحث و من أجل توضيح معنى مراقبة التسيير سنحاول إبراز أهم العناصر المتعلقة بهذه العملية.

### المطلب الأول : نظام مراقبة التسيير

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

الفرع الأول : ماهية مراقبة التسيير :<sup>1</sup>

أولاً: التطور التاريخي لمراقبة التسيير :

مر هذا التطور بأربع مراحل نوجزها فيما يلي :

المرحلة الأولى : و تمتد من سنة 1910 الى غاية سنة 1945 و حسب p.jouault و M. fiol كان الاهتمام في هذه الفترة منصبا على ترشيد العمليات الانتاجية القاعدية .

المرحلة الثانية : تمتد من سنة 1945 الى غاية سنة 1968 و ارتكز الاهتمام فيها على البحث عن الأمثلية و المؤشرات المالية.

المرحلة الثالثة : تمتد من سنة 1968 الى غاية سنة 1980 في هذه الفترة تبلور المفهوم العام لمراقبة التسيير و تم الاهتمام بالأبعاد المتعددة لها .

المرحلة الرابعة : و تبدأ من سنة 1980 و تركز على البعد الاستراتيجي و الأولويات الإستراتيجية لمراقبة التسيير بالإضافة إلى مفهوم الاستثناء .

يمكننا توضيح أهم مراحل تطور مفهوم مراقبة التسيير حسب الجدول التالي :

الجدول 1.1 : أهم مراحل تطور مفهوم مراقبة التسيير

تصور المؤسسة	تصور مراقبة التسيير
النظرة الكلاسيكية	1. مراقبة محاسبية و مالية
	2. مركزة على التحقق
	3. تحليل الانحرافات و تحديد المسؤوليات

<sup>1</sup> نعيمة بجاوي ، سلسلة محاضرات في مقياس مراقبة التسيير ، جامعة الحاج لخضر باتنة ص 2

4. مراقبة اجتماعية - اقتصادية	مدرسة العلاقات الانسانية
5. مشاركة ، تحفيز	
6. اتصال	
7. قيادة المنظمة	التقارب النظامي و التنظيمي
8. مراقبة متكاملة للأنظمة الفرعية	
9. علاقة : هيكلية ، أهداف ، أداءات	
10. علاقة : اتصال ، معلومات ، أداء	

المصدر : عقون سعاد ، نظام مراقبة التسيير : أدواته و مراحل اقامته بالمؤسسة الاقتصادية ،رسالة لنيل شهادة الماجستير ، جامعة الجزائر ، 2002/2001 ،

ثانيا : مفهوم مراقبة التسيير :

ان كلمة مراقبة التسيير هي المقابل و الترجمة الحرفية للكلمة الفرنسية **control de gestion** و التي يستلطفها الفرنسيون أنفسهم اذ تعني (التحقيق و التدقيق في مدى احترام المعايير ، العقوبة )و مثل هذا المعنى يثير الخوف لدى الأشخاص و يعدها كليا عن هدفها و اتجاهها الصحيح .

أما في الشرق العربي فيطلق عليها الرقابة الإدارية أو المحاسبة الإدارية و التي ترجمت بدورها من الكلمة الانجليزية ( أكثر تحديدا من أمريكا الشمالية ) **management control** والتي تعني ( القيادة و التحكم في التسيير ) و المتحكم في التسيير هو الشخص الذي يحسن الشراء ، التصنيع بفعالية و البيع بدهاء ، و مثل هذا المعنى سيزول الخوف و يشعر الأشخاص بالأمان و يجعلهم يتخذون أفضل القرارات لبلوغ ذلك ، و بالتالي سيتجاوزون قاعدة و خلية مراقبة التسيير .

1. مفهوم مراقبة التسيير : لقد تعددت التعاريف التي قدمت لنظام مراقبة التسيير و التي نذكر منها :

يعرفه " P.BERGERON " أنها تلك العملية التي تسمح للمسيرين بتقييم أداءهم بمقارنة نتائجهم مع المخططات و الأهداف المسطرة و باتخاذ الإجراءات التصحيحية لمعالجة الوضعيات غير الملائمة" 1.

كما يعرفه "j.l.ardoun. M.michel et l.j Schmid" مراقبة التسيير هي مجموع الأعمال و الإجراءات و الوثائق الهادفة إلى مساعدة المسؤولين العمليين في التحكم في أدائهم التسييري لبلوغ الأهداف المحددة " .

- و يقول " C - ALAZARD. " أن رقابة التسيير تبحث عن إدراك و وضع وسائل معلوماتية موجهة لتمكين المسؤولين من التصرف و تحقيق التنسيق الاقتصادي العام بين الأهداف و الوسائل و ما هو محقق، لذا يجب اعتباره نظاماً معلوماتي لقيادة و تسيير المؤسسة كونه يراقب فعالية و نجاعة الأداء لبلوغ الأهداف " 2.

1 قويدر حاج قوارين ، نظام مراقبة التسيير في المؤسسات الاقتصادية و دوره في تحسين الأداء ،مقالة ،جامعة الشلف ، 21:30 ، a 10/03/2016 ، cite visite le: <http://www.docudesk.com>

2 ناصر دادي عدون ، معزوزي ليندة ،لحاسي هجيرة ، مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية دار المحمدية العامة ، 2003 ، ص 10

حسب "M.GERVAIS": "مراقبة التسيير هي العملية التي من خلالها يتأكد المسيرون من أن الموارد موجودة مستعملة بصفة فعالة و بنجاعة و ملائمة بما يتماشى مع تحقيق أهداف المنظمة، وأن المساعي والتوجهات الحالية تسيير جيدا وفق الإستراتيجية المحددة"<sup>1</sup>

حسب "Dearden. Anthony": "فإن مراقبة التسيير هي المسار الذي يتأكد من خلاله المديرين من أنه تم الحصول على الموارد واستغلالها بفعالية وكفاءة لتحقيق أهداف المنظمة".

تم تعريف مراقبة التسيير في المعيار الأمريكي على النحو التالي :

"مراقبة التسيير هي عملية ينفذها مجلس الإدارة وإدارة المنشأة والموظفون الآخرون ، تم تصميمها لإعطاء تأكيد معقول بتحقيق الأهداف التالية:<sup>2</sup>

1. الثقة في التقارير المالية.
2. الالتزام بالقوانين واللوائح الملائمة.
3. فعالية وكفاءة العمليات.

أما المعيار البريطاني و المعيار الدولي فقد استخدم كلاهما التعريف التالي :

مراقبة التسيير تتكون من بيئة الرقابة وإجراءات الرقابة ، و تتضمن كل السياسات و الإجراءات المعتمدة من مجلس الإدارة و إدارة الشركة للمساعدة في تحقيق هدفهم في التحقق بقدر المستطاع من انتظام وكفاءة إنجاز الأعمال، متضمنا الالتزام باللوائح في التحقق ، حماية الأصول ، منع واكتشاف التلاعبات المالية والأخطاء.

و نستخلص من هذه التعاريف :<sup>3</sup>

أ- أن مراقبة التسيير هي عملية يمارسها العامل البشري على كافة المستويات داخل المنشأة.

ب- التوجه الرئيسي لمراقبة التسيير هو المساعدة الفاعلة في تحقيق الأهداف المتداخلة والمتعلقة بالالتزام بالقوانين و اللوائح و كفاءة و فعالية العمليات.

إذن مراقبة التسيير هي مجموع العمليات و الإجراءات التي تسمح للمسيرين بتقييم أدائهم ونتائجهم المحققة بالمقارنة مع ما كان مخطط و تحديد الانحرافات و تصحيحها ، أي مراقبة مدى نجاعة وفعالية الأداء داخل المؤسسة من أجل بلوغ أهدافها المسطرة .

<sup>1</sup> محمد خليل ، عبد الحميد أحمد ، منى عبد السلام ، مراقبة التسيير في المؤسسة ، شبكة الأبحاث و الدراسات ، 22:15، 10/03/2016، cite visite le: ، ، [www.r4ee.net](http://www.r4ee.net)

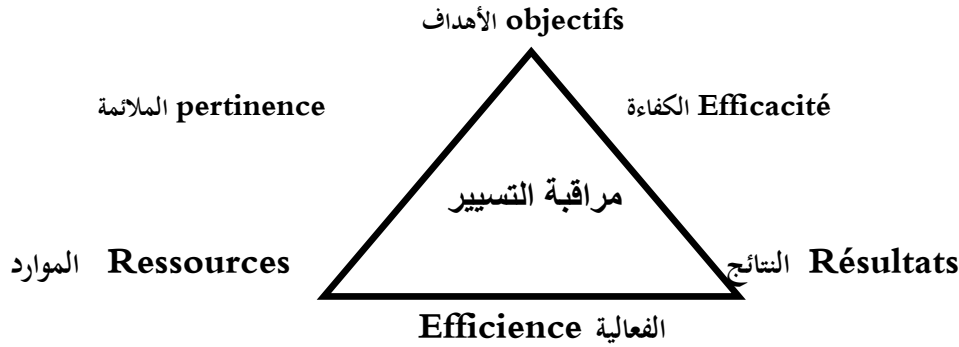
<sup>2</sup> رجم خالد ، سلسلة محاضرات مراقبة التسيير مقياس الأسس النظرية لمراقبة التسيير ، جامعة ورقلة ، 2014/2015 ص 6

<sup>3</sup> فويدر حاج قوارن ، نظام مراقبة التسيير في المؤسسات الاقتصادية و دوره في تحسين الأداء ، مقالة ، جامعة الشلف ، 00:30، 10/03/2016 cite visite le: ، ، <http://www.docudesk.com>

ومن خلال التعريف يمكن استخلاص أن مراقبة التسيير يتركز على ثلاثة مفاهيم أساسية وهي معايير يعتمد عليها مراقب التسيير في تقييم الأداء وهي الكفاءة، الفعالية و الملائمة

### Le triangle du contrôle de gestion

الشكل 1.1: يوضح مثلث مراقبة التسيير



المصدر : ناصر دادي عدون ، معزوزي ليندة ، لهواسي هجيرة ، مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية دار المحمدية العامة ، ص 17 ، 2003

ثالثا : خصائص مراقبة التسيير : يمكن تلخيص خصائص مراقبة التسيير في النقاط التالية :<sup>1</sup>

1. تقديم معلومات صحيحة : يعمل نظام مراقبة التسيير على تقديم معلومات صحيحة لمتخذ القرار لأن المعلومات الخاطئة أو المشوهة تضلل متخذ القرار وكثيراً ما تؤدي إلى نتائج سيئة.
2. حسن توقيت المعلومة المقدمة: يوفر نظام مراقبة التسيير المعلومات المناسبة في الوقت المناسب حيث أن المعلومة المتأخرة تفقد معناها و فائدتها جزئياً أو كلياً ، فحصول متخذ القرار على معلومة صحيحة و لكن متأخرة ليس لها أثر على القرار.
3. الاقتصاد في التكاليف : تساهم نظام فعال لمراقبة التسيير على تخفيض التكاليف خاصة إذا كان هذا النظام إلكتروني مبني على الحاسب والبرمجيات فهو يخفض من تكاليف التشغيل وتكاليف الوقت وأيضاً تخفيض التكاليف من خلال التقليل من الأخطاء الانحرافات التي غالباً ما يكون لها تكاليف باهظة.
4. سهولة الفهم: يتصف نظام مراقبة التسيير بالسهولة سواءً في الفهم أو التطبيق فإذا لم يفهم المسير نظام الرقابة جيداً و طبيعة المعلومات والنتائج التي يقدمها فإنه سوف سيسيء تفسير هذه النتائج الأمر الذي يؤدي به إلى اتخاذ قرارات خاطئة.
5. تسهيل اتخاذ القرار: يساهم نظام مراقبة التسيير في عملية اتخاذ القرار من خلال المعلومات التي يقدمها هذا الأخير إلى متخذ القرار والتي تتصف بالوضوح و الجاهزية دونما حاجة إلى التفسير والتحليل والاستقصاء .

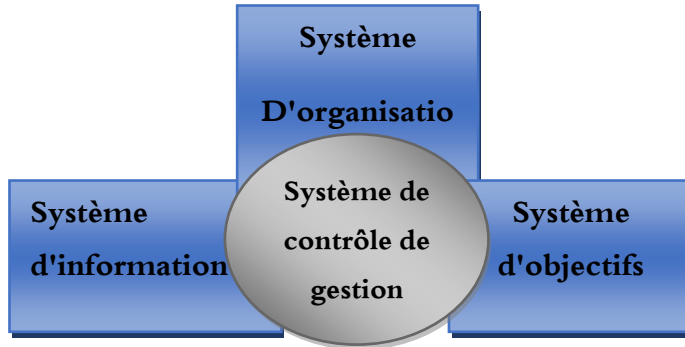
<sup>1</sup> بوقرة رابع ، عريوة محاد ، اثر المعايير المحاسبية (IAS/IFRS) في تفعيل أدوات مراقبة التسيير لتحسين الأداء في المؤسسات ، مجلة البحوث الاقتصادية و المالية ، العدد 01 / جوان 2014 ، جامعة أم البواقي ، ص 18

رابعاً: أهمية مراقبة التسيير : لقيت مراقبة التسيير اهتماماً كبيراً من إدارات المنشآت الاقتصادية منذ أمد طويل و ذلك للأسباب التالية:<sup>1</sup>

1. تعقد وتشعب نطاق الأعمال جعل الإدارة تعتمد على التقارير والتحليلات لإحكام الرقابة على العمليات.
  2. الضبط الداخلي والفحص المتأصل في مراقبة التسيير يقلل من مخاطر الضغط البشري واحتمال الأخطاء والغش.
  3. من المستحيل أن يقوم المراقب داخل المنشأة بطريقة اقتصادية بدون الاعتماد على مراقبة التسيير.
  4. التقليل مخاطر التسيير لأقل حد ممكن لتنفيذ عملية التسيير بالكفاءة المطلوبة ،
- حيث أن مراقب التسيير يعتمد كثيراً على حكمه المهني و ذلك لكي يتأكد من فعالية برنامج الرقابة الذي يمكنه من إبداء الرأي المهني السليم عن وضعية المؤسسة ، وهذا يعني أن على المراقب أن يهتم بخصائص الجودة لأدوات التي يعتمد عليها من خلال تقويمه للتسيير لتحديد مخاطر الرقابة و من ثم تصميم الاختبارات التفصيلية التي تمكنه من الحصول على أدلة وقرائن إضافية تمكنه من إبداء الرأي المهني السليم عن أداء المؤسسة و مدى و صولها لأهدافه .
5. **التنظيم والتوجيه وتوزيع الموارد:** حيث إن الموارد المتاحة بأي مؤسسة هي محدودة بطبيعتها ويقع على عاتق المدراء ومسؤولية توزيع هذه الموارد النادرة واستعمالها في المؤسسة بأقصى كفاءة و فعالية ممكنة، ويتطلب ذلك تعاون الأنشطة المختلفة و تنظيمها و توجيهها بحيث تؤدي إلى أفضل استعمال لها وتتعلق مهام التنظيم والتوجيه وتوزيع الموارد بعملية تنفيذ الخطط الموزعة للوصول إلى أهداف المؤسسة المرسومة و أن القرارات المتعلقة بالمهام المذكورة تتطلب معلومات مراقبة التسيير الأكثر دقة للوصول إلى اتخاذ القرارات السليمة.
  6. **تقييم الأداء وتصحيح الانحرافات:** ترغب إدارة المؤسسة بمعرفة كيفية تنفيذ الخطط المرسومة ومدى ملاءمتها، وتتسلم الإدارة عدة معلومات عن الإنجاز الفعلي الذي تم مقارنته مع الخطط المرسومة وتقييم الانحرافات بين الإنجاز الفعلي و التوقعات حسب الخطط الموضوعية ويتم البحث عن أسباب الانحرافات والمتسببين فيها وتصحيحها، وبهذه الطريقة تتم الرقابة على الإنجاز وتقييمه.
  7. **جمع وتحفيز وتنشيط الأفراد:** تعمل مراقبة التسيير على توحيد الجهود من أجل تحقيق المشاركة في عملية الرقابة و بالتالي تحقيق أهداف المؤسسة حيث تقوم مراقبة التسيير في العمل على بعث الحيوية في مختلف مستويات السلطة في المؤسسة و تنشيطها عن طريق مكافأة المجد و معاقبة المتهاون و كذا تحفيز الأفراد و حثهم على بذل أقصى جهودات ممكنة.
  8. توفير المعلومات المناسبة في الوقت المناسب من أجل اتخاذ القرار.
  9. مراقبة التسيير يسمح بتنظيم وتعظيم الأثر الرجعي للمعلومات أو حلقات التغذية العكسية التي تُرود المؤسسة بالمعلومات الضرورية حول تطور ووظائفها و تقلبات محيطها مما يسمح لها بتعديل أهدافها.
  10. ووسائلها مقارنة بالإنجازات، و التأقلم مع محيطها وفق وتيرة منسجمة، وبذلك يمكن اقتراح أربع حلقات في إجراءات المقيدة بالنسبة للمؤسسة هي: التخطيط، القياس، الرقابة، التوجيه و التنظيم .

<sup>1</sup> قويدر حاج قوارين ، مرجع سابق

الشكل 2.1: يوضح العلاقة التي تربط بين نظام الأهداف و نظام المؤسسة و نظام المعلومات



المصدر : رجم خالد ،سلسلة محاضرات مراقبة التسيير مقياس الأسس النظرية لمراقبة التسيير ، جامعة ورقلة ، 2014/2015 ص18

خامسا : أهداف مراقبة التسيير : من بين الأهداف التي تسعى مراقبة التسيير الى تحقيقها<sup>1</sup>:

- تحسين الأداء و فعالية النشاط: إن تحسين فعالية نشاط المؤسسة يتطلب من مراقبين التسيير القيام بأعمال منها:

11. التطوير و الاستعمال الأمثل لأنظمة معلومات التسيير حيث يقوم مراقب التسيير بجمع المعلومات.
12. التأكد من أن الكلفة لهذا النظام لا تفوق الفائدة المتحصل منه.
13. وضع نظام معلومات للتقديرات عن طريق المخططات والموازنات التقديرية ومتابعة النتائج وتحليلها.
14. " معرفة ودراية دقيقة للإيرادات والتكاليف " .

- التحكم في التطور: إن مسايرة التطور و محاولة التحكم فيه يجعل مراقب التسيير يشارك في:

15. تحديد الموازنات التقديرية السنوية التي تكون متناسقة مع الخطط على المدى القصير.
16. وضع تخطيط على المدى المتوسط في إطار إستراتيجية محددة.
17. إعلام المديرية العامة بكل الانحرافات و الفروقات الموجودة بين الموازنات التي هي بمثابة ترجمة للأهداف المحددة و التي تم الاتفاق عليها بعد طرحها للنقاش و ذلك من طرف كل مسؤول.
18. إعلام المديرية العامة بالنتائج مع تزويدها بمختلف التفسيرات حول الانحرافات وأسبابها.

- الاستعمال الأحسن لوسائل الاستغلال: إن دراسة المردودية الاستثمارية الحالية و المرتقبة و كذلك التسيير الأحسن للأفراد يقترن بمدى التسيير الأمثل لوسائل الاستغلال، ولهذا فمراقبة التسيير يمكن أن تساهم في بعض الدراسات الاقتصادية بالأخص تقوم بتعريف السياسة المتبعة من طرف المؤسسة كما أنها تعمل على استنتاج واستخلاص التحليل الاقتصادية التي تقوم بها من أجل تحقيق أكبر فعالية، أحسن مردودية، أرباح ومردودية إنتاجية.

<sup>1</sup> قويدر حاج قوارين ، مرجع سابق

ولتحقيق هذه الأهداف يجب توفر عدة شروط نذكر منها:

19. تقسيم المهام المطبقة بشكل عام.
20. وضع النماذج في مكانها.
21. تحديد نوع المديرية التي تسمح بالمشاركة في التحضيرات.
22. وتقف عدة عقبات في وجه تحقيق هذه الأهداف منها ما يلي:
23. هناك تفكك بين العمل المطلوب من مراقبة التسيير و تقديم المعلومات النوعية وهنا هذه الوسيلة تدخل في قياس أداء الأشخاص.
24. هناك عجز في بعض الحالات مراقبة التسيير عن تنفيذ العمل المطلوب منها نظريا و التي تسمح باتخاذ القرارات وتقدير الفوائد.
25. الحساسية من طرف الأفراد اتجاه مراقبة التسيير(اعتبارها تفتيش).

سادسا: أنواع مراقبة التسيير : يمكن تصنيف مراقبة التسيير حسب معايير مختلفة منها : الزمن ، التنظيم ، المصدر ، الشمولية ، وسوف نتطرق الى أنواع المراقبة حسب كل معيار<sup>1</sup>:

1. من حيث الزمن : ان وظيفة الرقابة تتطلب قياس الأداء الفعلي سواء قبل التنفيذ أو أثناء التنفيذ أو بعد التنفيذ ، ونجد:
  1. المراقبة السابقة (القبلية) : ويعتمد هذا النوع من المراقبة على التأكد من توفر متطلبات إنجاز العمل قبل البدء في التنفيذ أي مراقبة وقائية ، حيث تقلل من شدة الانحرافات بين النتائج المتوقعة و (التقديرية) و الفعلية ، كما تساعد في مواجهة المشاكل المستقبلية التي تعرقل العمل ، و تعتبر هذه المراقبة تنبؤية لأنها تركز على التنبؤ بالمشاكل المتوقعة التي تحدث مستقبلا من أجل تحديد لإجراءات و الاستعدادات لمواجهة هذه المشاكل .
  2. المراقبة أثناء الانجاز (الآنية) : هذا النوع من المراقبة يعتبر مراقبة إصلاحية أو علاجية أثناء عملية الانجاز أي أنه يتم تصحيح الأخطاء و الانحرافات آا حدثت أثناء تنفيذ العمل و التأكد من انه سيتم انجازه بالمواعيد المطلوبة و هذا النوع من الرقابة له كذلك تأثير في تفادي وقوع الانحرافات .
  3. الرقابة اللاحقة (البعديّة) : تتم هذه المراقبة على شكل دورات عادة ما تكون أسبوعيا أو شهريا أو أيام محددة لذلك توضع برامج دورية للمراقبة و يتم تنفيذها مسبقا و الهدف منها هو وقائي أكثر منه علاجي من الانحرافات و سلبيتها و يتم هذا النوع من المراقبة بعد انجاز النشاط .
  4. من حيث التنظيم : حسب هذا المعيار هناك ثلاثة أنواع للمراقبة هي :
    1. المراقبة المفاجئة : تتم هذه الرقابة بشكل مفاجئ و بدون انذار مسبق و هذا من أجل اكتشاف الأخطاء و الانحراف و التمكن من تقييم الأفراد و يتم ذلك بجولات تفتيشية لمعرفة مدى انضباطهم و مدى تسيير أعمالهم وفق الخطة المسطرة .

<sup>1</sup> قويدر حاج قوارين ، مرجع سابق

2. **المراقبة الدورية** : تتم هذه المراقبة على شكل دورات عادة ما تكون أسبوعية أو شهرية و ذلك بوضع برامج المراقبة الدورية التي يتم تنفيذها مسبقا و الهدف منها وقائي أكثر منه علاجي
3. **المراقبة المستمرة** : تكون عبر طوال أيام السنة ، أي دائمة و ليست على فترات متقطعة و ذلك لمتابعة عمليات التنفيذ باستمرار و القيام الدائم للأداء و هذا باستخدام سجلات الدوام اليومية لمراقبة الانضباط في العمل .
4. **من حيث المصدر** : حسب هذا المعيار هناك نوعان من مراقبة التسيير هما :
  1. **المراقبة الداخلية** : و يقصد بها المراقبة الذاتية ، أي تتم داخل المؤسسة على جميع الأنشطة و المهام و الغرض منها هو ضبط الأعمال الجارية في المؤسسة للوصول الى الأهداف المرسومة و تقوم بها وحدة ادارية مختصة في مراقبة التسيير و يهدف هذا النوع من المراقبة أساسا الى :
    1. مراجعة مخطط المؤسسة الداخلي
    2. مراجعة سياسة القيادة و استراتيجيتها المتبعة في النشاط
    3. تقييم محيط المؤسسة من الجانب الاجتماعي و الاقتصادي .
    4. تقدير حصة المؤسسة في السوق.
    5. تقدير احتياجات الزبائن و تصنيفهم
  6. **المراقبة الخارجية** : هذه المراقبة تقوم بها جهات متخصصة و مستقلة عن المؤسسة تكون تبعيتها غالبا لجهاز الدول ، كمراقبة مجلس المحاسب للعمليات المالية على الدوائر الحكومية ، مراقبة و مدققي الحسابات لميزانيات المؤسسات .
7. **من حيث شموليتها** : تنقسم مراقبة التسيير حسب هذا المعيار الى ثلاثة أنواع :
8. **المراقبة على مستوى الأفراد** : تقوم هذه المراقبة بالتركيز على أداء الأفراد لأعمالهم و التعرف على سلوك الأفراد أثناء العمل و هذا باستخدام عدة مؤشرات منها : الكفاءة ، الانتاجية ، معدل الغياب و التأخر ... الخ
9. **المراقبة على الأداء الكلي للمؤسسة** : من خلالها يمكن تقييم الأداء الكلي للمؤسسة خلال فترة زمنية معينة و هذا عن طريق معايير و مؤشرات تستخدم في هذا الخصوص منها معدل الربحية ، الحصة السوقية للمؤسسة ، معدل الانتاجية و الى غير ذلك من المؤشرات و هذا من أجل معرفة مدى كفاءتها في تحقيق الأهداف المسطرة .
10. **من حيث طريقة المراقبة** : حسب هذا المعيار هناك نوعين من الرقابة :
  1. **الرقابة عن طريق الحلقة المغلقة** : هي عبارة عن مخطط للرقابة قائم على أساس الملاحظة المباشرة لحالة المعايير ثم المقارنة بين هذه الملاحظة ، اذن هي عبارة عن خطوات للتحديد المباشر للانحرافات بين الانجازات و الأهداف
  2. **الرقابة بطريقة الحواجز** : هي عبارة عن رقابة قائمة على أساس استعمال المعلومات المتحصل عليها من النظام المراقب و لكن لا تعطي مباشرة المعلومات حول المعايير



سابعاً : وظائف مراقبة التسيير داخل المؤسسة :<sup>1</sup>

1. **التخطيط** : يعمل نظام مراقبة التسيير على دعم عملية التخطيط في كل المستويات الادارية و بكل أنواعه سواء التخطيط الاستراتيجي على مستوى الادارة العليا أو التكتيكي في الادارة الوسطى و التخطيط للعمليات على مستوى الادارة التشغيلية .
  2. **اتخاذ القرار** : يعمل نظام مراقبة التسيير على دعم القرارات في مختلف المستويات الادارية من خلال ترشيد سلوك متخذ هذا القرار عن طريق المعلومات الجيدة التي يقدمها هذا النظام .
  3. **التنسيق والتنظيم** : يعتبر التنسيق بين مستويات المؤسسة ضروري باعتبارها كل متماسكة و لذلك لابد على مراقب التسيير التنسيق بين جميع مراكز المسؤولية فيما يخص وضع الأهداف و وضع الميزانيات .
  4. **مراقبة الأداء** : ان مراقبة الأداء هي عملية لتقييم جودة أداء التسيير و أهما تتضمن التقييم بواسطة الموظفين المناسبين لتصميم و تنفيذ عملية الرقابة و أهما تعمل كما خطط لها أو تم تحديثها لتواكب الظروف المتغيرة و يمكن أن تكون مراقبة الأداء عن طريق أنشطة مستمرة كتقارير ارضاء العملاء أو دورياً كتقارير المراجعين الداخليين أو لجنة المراجعة و الجهات الرقابية .
  5. **مراقبة الأداء الوظيفي** : ان مراقبة الأداء الوظيفي في المنظمات تعتبر من أهم الوظائف الادارية التي لا يمكن التخلي عنها ، باعتبارها الدعامة الأساسية و الوسيلة الرئيسية لجمع المعلومات لتقدم الأداء بموضوعية ، حيث يعمل القائم بهذه المهمة على الاصغاء للمشاكل و العقايل التي يعاني منها الأفراد ، حيث أنه يسعى الى جمع المعلومات ذات صبغة موضوعية تساعد المسؤولين على اتخاذ القرار و التي تتعلق بمستقبلهم الوظيفي من حيث الترقية ( زيادة الأجر ، مكافآت ، عقوبات .. الخ ) مما يؤدي الى زيادة الثقة في المؤسسة و التي يحقق عن طريق جملة من الخصائص :
    1. **المشاركة في تحديد الأهداف** : تعتبر مشاركة العمال في تحديد الأهداف التي تسعى اليها المؤسسة دافعا معنوياً من أجل تحقيقها ، مع ضرورة احداث نوع من التوازن بين أهداف الفرد و أهداف المؤسسة .
    2. **عدالة التوزيع** : و تعتبر من أهم العوامل التي تؤدي الى تقوية الثقة بين الادارة و العمال ، وذلك من خلال توزيع الأجور كل حسب طبيعة عمله ، اضافة الى التوزيع العادل للأرباح حسب الهيكل الهرمي للمؤسسة
    3. **عدالة التعاملات** : ان عدالة التعاملات تكون بالاتصال الدائم لممثلي العمال بمختلف المسؤولين ، من أجل طرح مشاكلهم على لادارة لاتخاذ القرارات المنصبة أو العادلة المتعلقة بالعمل و مستقبل العمال المهني .
  1. **مراقبة الجودة** : ان ادارة الجودة لها أهمية كبيرة على مستوى المؤسسات التي تسعى الى التقدم و التوسع في نشاطها ، حيث يتطلب منها انتاج سلع ذات جودة تتلاءم و رغبات المستهلكين من حيث المظهر الخارجي للسلع و المواد المستعملة لانتاجها .
- ان موضوع ادارة الجودة يحض باهتمام كبير من طرف الباحثين الذين حاولوا تقديم شروط و عوامل تحسين الجودة مثل مرجعية التنظيم الدولي **ISO** و بالتالي فعلى مراقب التسيير أن يتابع باستمرار هذه العملية للمحافظة على الجودة العالية لتلبية رغبات و متطلبات المستهلكين و من ورائها ضمان استمرارية المؤسسة

<sup>1</sup> فويدر حاج قوارين ، نظام مراقبة التسيير في المؤسسات الاقتصادية و دوره في تحسين الأداء ، جامعة الشلف، الموقع الالكتروني 23:30 cite visite le

http://www.docudesk.com 12/03/2016 a

2. **ادارة الوقت :** ان للوقت أهمية كبيرة في المنظمة ، و كلما استطاعت المنظمة استغلاله بالشكل الحسن كلما كانت لها القدرة على التنافس كبيرة ، و ذلك من خلال تخفيض تكلفة الوحدة الواحدة ، و العكس صحيح و عليه فمن الواجب استغلاله و مراقبته بالوسائل التالية :

1. العمل على تطوير الكفاءة عن التكوين المستمر للتغلب على المشكلات الطارئة
2. مكنته العمليات على المستويات الحسابية كالانتاج ، التمويل ... الخ ، مثل استعمال الحاسب الآلي لربح الوقت .
3. تنفيذ الأهداف عن طريق جدول زمني باستخدام بحوث العمليات .
4. تحديد كيفية استخدام الوقت حسب خطة مدروسة سابقا .

### ثامنا :خطوات مراقبة التسيير<sup>1</sup>:

تعتبر الرقابة من الوظائف الرئيسية لعملية التسيير ، و ينبغي على المسؤول في أي مستوى اداري أن يؤديها حتى يمكن تحقيق أهداف المؤسسة التي أنشئت من أجلها . فالعملية الادارية عادة ما تبدأ بتحديد الأهداف في ضوء الوسائل المادية و البشرية المتاحة ، وضع برنامج زمني محدد المعالم وواضح لتحقيق الأهداف المرجوة ووضع تنظيم للمؤسسة و مواردها لتنفيذ الخطة الموضوعية ثم متابعة التنفيذ الفعلي للخطة لتحديد الانحرافات التنفيذ الفعلي عما رسمته الخطة فالهدفالذي تسعى اليه مراقبة التسيير هو التأكد من أنه قد تم تنفيذ الأعمال بالطريقة التي سبق تحديدها أو بالطريقة الكفيلة بتوصيل المؤسسة الى أهدافها . فالمسؤول الذي يراقب يكون اذا بحاجة الى وسيلة تمكنه من التفرقة بين الأداء المقبول و الأداء غير المقبول ، تلك الوسيلة هي معايير الأداء لاتمام وظيفة مراقبة التسيير للتأكد من أن ما تم تحقيقه أو ما يتحقق مطابق للأهداف المرسومة لأي نشاط ، لذلك لا بد من اتباع خطوات معينة . اتفق حولها الكثير من رواد الادارة و التسيير باختلاف مدارسهم الفكرية و التي نوجزها فيما يلي :

- تحديد معايير الأداء ← قياس الأداء ← تقييم الأداء ← تصحيح الانحرافات
1. **تحديد معايير الأداء :** و تعتبر المعايير مقاييس يمكن بواسطتها قياس النتائج ( أو الأداء ) الفعلية لما هو مطلوب تحقيقه من عمل ما ، أي الأهداف الحقيقية التي ينبغي الوصول اليها .
  2. **قياس الأداء الفعلي و تحديد الانحرافات :** بواسطة أدوات قياس مناسبة و مقارنته بالمقاييس الموضوعية سلفا بعد تجميع المعلومات ، تحديد الانحرافات بجانبها السلبي و الايجابي ان وجدت ، من أجل تحري اسبابها و محاولة علاجها كخطوة ثالثة .
  3. **تقييم الأداء :** ان وظيفة الأداء هي تعريف المسير بما يجب أن يكون ، بينما يكون قياس الأداء يعرفه بما هو كائن ، و عليه أن يتساءل في هذه الحالة عن مدى قبوله لهذا المستوى ، فاذا كان الجواب بالنفي ، فهل هناك أسباب مقبولة تبرر انخفاض مستوى الأداء ؟ تلك هي عملية تقييم الأداء التي يبنى عليها اتخاذ اجراءات و قرارات معينة.
  4. **تصحيح الأداء :** وفيها يقوم المختصون باتخاذ القرارات الملائمة لتصحيح الاختلافات الناتجة عن الأداء الفعلي قياسا بالأداء المتوقع و اعادة تنظيم الأساليب و الاجراءات و طبيعة العمل أو تعديل الخطط و الأهداف اذا تطلب الأمر ذلك .

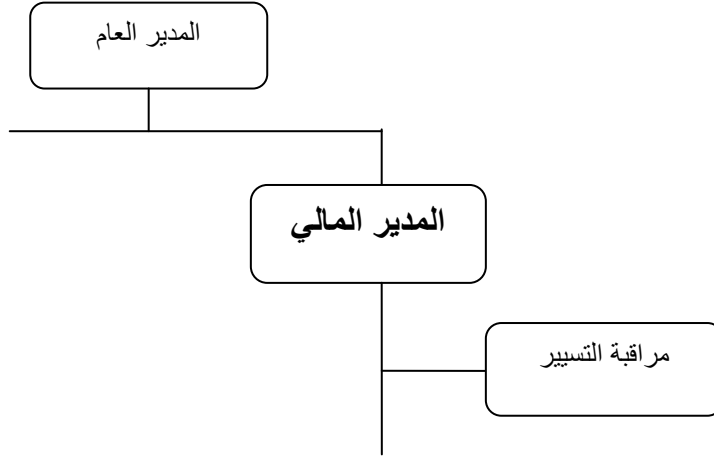
1 قريشي محمد الصغير ، سلسلة محاضرات في مقياس مراقبة التسيير ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة

1. الفرع الثاني : موقع نظام مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية

يحتل نظام مراقبة التسيير موقعا وظيفيا و يكون تابعا اما للمدير العام او للمدير المالي او لمواقع اخرى .

1. تابعة مراقبة التسيير المالي : يكون منصب مراقبة التسيير ضمن مصالح المديرية المالية .<sup>1</sup>

الشكل 3.1 : تابعة مراقب التسيير المالي



المصدر : ناصر دادي عدون ، عبد الله قويد الواحد ، مراقبة التسيير و الأداء في المؤسسة الاقتصادية ، دار المحمدية العامة ، الجزائر ،

ص : 81

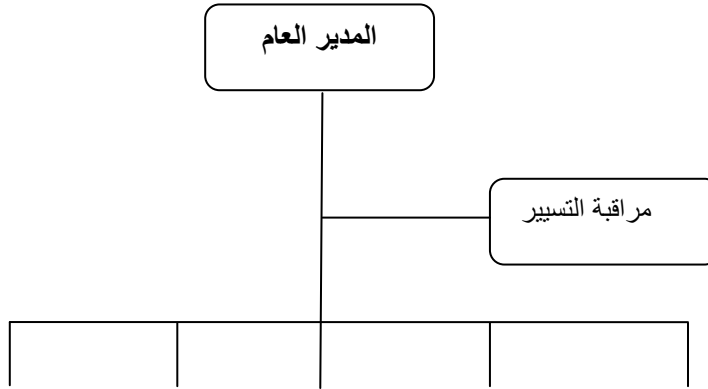
لهذه التابعة عدة سلبيات و هي كالتالي :

1. يمكن للمدير المالي ان يشكل حاجزا اقل او اكثر شفافية بين المدير العام و مراقب التسيير ،
2. يحمل مراقب التسيير في هذه الحالة شعار " المديرية المالية " و هذا ما يصعب علاقاته مع المنفذين و مسؤوليهم لأنه سيكون طرفا و حكما في نفس الوقت ،
3. تكون مصادر المعلومات في هذه الحالة بالدرجة الأولى ذات طبيعة اقتصادية و مالية على حساب المعطيات .
4. تابعة مراقب التسيير للمدير العام : تميل التوجهات الحديثة الى الخاق مراقب التسيير مباشرة بالمدير العام و هذه الوضعية تدعم مراقب التسيير أكثر و تمنحه استقلالية و قدرة على التدخل بصورة أكثر أهمية<sup>2</sup>

1 ناصر دادي عدون ، عبد الله قويد الواحد ، مراقبة التسيير و الأداء في المؤسسة الاقتصادية ، دار المحمدية العامة ، الجزائر ، ص 81

<sup>2</sup> ناصر دادي عدون ، عبد الله قويد الواحد ، مرجع سابق ، ص 82

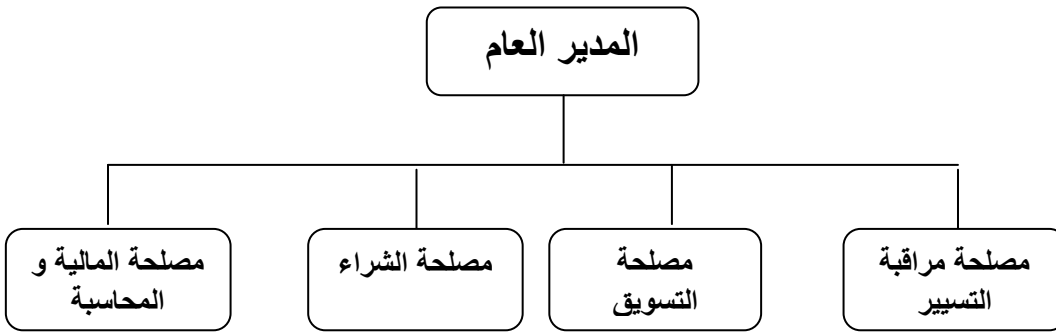
الشكل 4.1: تابعة مراقب التسيير للمدير العام



المصدر : ناصر دادي عدون ، عبد الله قويد الواحد ، مراقبة التسيير و الأداء في المؤسسة الاقتصادية ، دار المحمدية العامة ، الجزائر ، ص : 82

5. تابعة مراقب التسيير للمواقع الأخرى : تضع بعض المؤسسات منصب مراقب التسيير في نفس مستوى المسؤولين الرئيسيين للشركة و ذلك بهدف تسهيل الاتصالات بين مختلف المصالح

الشكل 5.1 : الاتصال على هيئة أسنان المشط



المصدر : ناصر دادي عدون ، عبد الله قويد الواحد ، مرجع سابق 82

### المطلب الثاني : أدوات مراقبة التسيير في المؤسسات الاقتصادية

نظرا لأهمية التي تتمتع بها مراقبة التسيير في المؤسسات الاقتصادية كان لابد من التركيز على الأدوات التي تمارس عملية الرقابة . يذكر المفكرون في هذا الجانب أشكالا مختلفة لأدوات مراقبة التسيير ، بعضها بسيط و أساسي في الرقابة ، وبعضها أكثر تعقيدا ، بعضها يكون أسلوب رقابيا و داخليا يستخدمه الجهاز التنفيذي للمؤسسة المعنية ، و بعضها الآخر يكون أسلوب رقابيا خارجيا تستخدمه هيئات مستقلة عن المؤسسة ، كما أن هذه الأدوات تقيس عدد من المؤشرات التي تحكم الأداء الكلي للمؤسسة و المركز المالي و مدى تميزها عن منافسها . بينما يركز البعض الآخر على قياس جزء معين من الأداء لاحدى وظائف المؤسسة المختلفة مثل الانتاج ، التسويق ، التموين أو الأفراد ... الخ بالرغم من اختلاف المقاييس و الأدوات الرقابية في تصحيحها وفيما تقيسه فان كلا منها يسعى الى تحقيق هدف واحد هو :

1. تحديد الانحرافات عن الأداء المخطط ومن ثم اتخاذ الاجراءات التصحيحية في الوقت المناسب .
  2. الاستفادة من المعلومات الناتجة لمنع تكرار هذه الانحرافات مستقبلا.
- كما ان استعمال هذه الأدوات يختلف من مؤسسة الى أخرى ، و ذلك حسب درجة تطور المؤسسة وحجمها ، و هدفها ، و ثقافة المسييرين فيها ، و نوع نظام مراقبة التسيير المعتمدة ، ولا يوجد ما يمنع بالطبع من استخدام أكثر من طريقة أو أداة من الأدوات الرقابية <sup>1</sup>.
- هناك أدوات تقليدية كثيرة الاستعمال كالموازنات التقديرية و المحاسبة التحليلية و نقطة التعادل و النسب المالية و مؤشر العائد على الاستثمار و بعض الأدوات المتخصصة كخرائط المراقبة و أسلوب بيرت و غيرها .
- كما توجد أدوات رقابية حديثة يطبق في المؤسسات الأكثر تقدما و تنظيما ، كأسلوب الادارة بالاهداف و التكاليف المستندة للنشاط و ادارة الجودة الشاملة و تحليل سلسلة القيمة و كذلك بطاقة الأداء المتوازنة .

### الفرع الأول : الأدوات التقليدية :

#### أولا : نظام المعلومات :

1. **تعريفه** : هو عبارة عن مجموعة من العناصر المتداخلة و المتفاعلة مع بعضها البعض ، و التي تعمل على جمع البيانات و المعلومات ، و معالجتها ، و تخزينها ، و بثها ، و توزيعها لغرض صناعة القرارات ، و تنسيق و تأمين السيطرة على المؤسسة،اضافة الى تحليل المشكلات ، و تأمين المنظور المطلوب للموضوعات المعقدة ، و يشمل نظام المعلومات على بيانات الأشخاص الأساسيين ، الأماكن، و النشاطات ، و الأمور الاخرى التي تخص المؤسسة و البيئة المحيطة بها <sup>2</sup>;
2. **مصادر الحصول على المعلومات** : يمكن للمؤسسة الحصول على المعلومات من خلال :
  1. الملاحظة من خلال النزول الى ميدان العمل ،
  2. التقارير التي تصل من الهيئات المختصة ،
  3. الاستبيان ،
  4. التجارب السابقة ،
  5. الهيئات المهنية ،
  6. الهيئات الاحصائية ،
  7. هيئات البحث ( معاهد ، جامعات ) ،
  8. قواعد المعلومات .

كما أنه هناك مصادر أخرى منها : المصادر الداخلية للمؤسسة كالمحاسبة ، لوحة القيادة ، و المصادر الخارجية كالمحيط الاقتصادي و المالي <sup>3</sup>.

**ثانيا : المحاسبة العامة ( المحاسبة المالية )** : ان وظيفة مراقبة التسيير لا يمكن ممارستها الا بتوفير معلومات مختلفة ، و يمكن القول أن نظام المعلومات المحاسبي الذي يسمح بامداد البيانات و المعلومات لترشيد قرارات المسييرين في الوقت المناسب ، و الذي يركز على المحاسبة العامة التي تقوم بتجميع البيانات و معالجتها و استخراجها في شكل معلومات (القوائم المالية) ، " فقد عرفت

<sup>1</sup> - قرشي محمد الصغير ، محاضرات في مقياس مراقبة التسيير ، جامعة ورقلة ، ص 66

<sup>2</sup> رجم خالد ، أثر نظام معلومات الموارد البشرية على اداء العاملين ، مذكرة مكملة لمتطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير ، جامعة ورقلة ، ص 42، 2012

<sup>3</sup> عرابة الحاج ، مطبوعة مقدمة لطلبة السنة الثالثة تخصص : محاسبة و فحص و مراقبة ، جامعة ورقلة، ص17، 2015.

المحاسبة العامة على أنها نظام معلومات يختص بتحديد و قياس و توصيل معلومات كمية عن الوحدة الاقتصادية , يمكن استخدامها في عمليات التقييم و اتخاذ القرارات و المراقبة من طرف الفئات المستخدمة لهذه المعلومات " و تنوع القوائم المالية التي يتم اعدادها حسب النظام المحاسبي المعتمد في المؤسسة و طبيعة و نوع هذه الأخيرة , الى أنواع عديدة : كالميزانية المحاسبية , و ميزان المراجعة , و جدول حسابات النتائج , و جدول حركة الذمم , و الوثائق الملحقه...<sup>1</sup>

**ثالثا : المحاسبة التحليلية :** المحاسبة التحليلية هي تقنية لمعالجة المعلومات المتحصل عليها من المحاسبة العامة , بالضافة الى مصادر أخرى و تحليلها من أجل الوصول الى نتائج يتخذ على ضوءها مسيرو المؤسسات القرارات المتعلقة بنشاطها و تسمح بدراسة و مراقبة المردودية و تحديد فعالية تنظيم المؤسسة , كما تسمح بمراقبة المسؤوليات سواء على مستوى التنفيذ أو مستوى الادارة و يتجلى دور المحاسبة التحليلية في خدمة وظيفة مراقبة التسيير في مايلي :<sup>2</sup>

9. المراقبة الفعالة للمصاريف (النفقات) ،

10. توجه الجهود للعمل على أساس تخفيض التكاليف و التكلفة النهائية ،

11. قياس مردود التصنيع ،

12. التزويد العام بكل المعلومات الضرورية لتسيير المؤسسة ،

13. التقديرات (النتبؤات) بتبني سياسة معينة ،

### الفرع الثاني : الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير

**أولا : التحليل المالي :** هو عبارة عن معالجة للبيانات المالية لتقييم الأعمال و تحديد الربحية على المدى الطويل ، و هو ينطوي على استخدام البيانات و المعلومات ، لخلق نسب و نماذج رياضية ، تهدف الى الحصول على معلومات تستخدم في تقييم الأداء و اتخاذ القرارات الرشيدة كما يعتبر التحليل المالي مكون أساسي من مكونات القوية التي تساعد على فهم أفضل لمواطن القوة و الضعف<sup>3</sup>

ومن الممكن تلخيص المعلومات المنتقاة من التحليل المالي بصفة عامة في الآتي<sup>4</sup> :

1. معلومات عن مستقبل المشروع و بيانات الاستفادة منها في فحص أعماله ، عن طريق التحليل المالي للقوائم الختامية و تبرز هذه المعلومات المعاني التالية :
1. مدى تمثيل هذه القوائم لرقم الربح أو الخسارة في قائمة الدخل ، و مدى تمثيل المركز المالي السليم في قائمة المركز المالي ،
2. مدى التطبيق السليم للمبادئ المحاسبية المقبولة بصدق
3. ايضاحات خاصة بالبنود المحاسبية في القوائم المالية الختامية ، مع توضيح أسباب الزيادة أو النقص في البنود المهمة خلال الفترة أو الفترات المالية المتعاقبة .

1 عراية الحاج نفس ، نفس المرجع السابق ص 18

2 عراية الحاج ، نفس المرجع السابق ، ص 19

3 فهمي محمد الشيخ ، التحليل المالي ، الطبعة الأولى ، رام الله فلسطين ، 2008 ، ص 03

4 عراية الحاج ، نفس المرجع السابق ، ص 20

## ثانيا :الموازنة التقديرية

## 1- مفهومها :

تعتبر الموازنات من أقدم أدوات مراقبة التسيير و تستخدم على نطاق واسع لهذا الغرض ، و تسمى كذلك الموازنات التخطيطية ، و هي عبارة عن تعبير رقمي عن خطط و برامج الادارة التي تتضمن كل العمليات و النتائج المتوقعة في فترة زمنية مقبلة ، و هي تغطي كل مراكز المؤسسة و يعرفها ( **Garrison & Noreen 1997** ) : " بأنها خطة تفصيلية تتعلق باقتناء و استخدام الموارد المالية و الموارد الأخرى خلال فترة زمنية محددة ، و هي عبارة عن خطة للمستقبل ، يعبر عنها بصورة كمية أو رقمية ، و تعتبر الموازنة الشاملة بمثابة الملخص لكل المجالات الواردة بخطة المنشأة و أهدافها المستقبلية . فهي تضع أهدافا محددة للمبيعات ، الانتاج ، التوزيع و أنشطة التمويل . و كذلك توضح الموازنة كيفية تحقيق تلك الأهداف <sup>1</sup>

1. هي خطة تتناول كل صور العمليات المستقبلية لفترة محددة ، أو بعبارة أخرى هي للتعبير عن أهداف و سياسات و خطط و نتائج ، تعد مقديما بواسطة الادارة العليا لكل من أقسام المشروع باعتباره وحدة واحدة و تتكون هذه الأخيرة بدورها من عدة ميزانيات أصغر لكل فرع من هذه الأقسام ، فالميزانية التقديرية بمثابة أداة تستخدم في التعبير عن هدف معين تسعى الى تحقيقه ادارة المؤسسة <sup>2</sup>.

2. هي خطة مالية للمؤسسة تتضمن التفاصيل الخاصة بكيفية انفاق و الحصول على الأموال ، و أداة تساعد المؤسسة على تحسين الأداء ، كما أنها عبارة عن الجهود المستمرة للقيام بالعمل بأفضل طريقة ممكنة و هي تحقق الخدمات الرئيسية التالية : التخطيط ، التنسيق ، الرقابة ، و التحفيز .

وهي تعبير رقمي ( كمي و قيمي ) ، خطة النشاط المتعلقة بفترة مالية مقبلة ، و وسيلة للرقابة الفعالة على التنفيذ ، و أداة يتم من خلالها توزيع المسؤوليات التنفيذية بين العاملين ، حتى ممكن تقييم الأداء ، و متابعة التنفيذ و التحقق من انجاز الأهداف الموضوعية ، و اتخاذ القرارات المطلوبة <sup>3</sup>.

## ثانيا : أنواع الموازنة التقديرية :

تضم الموازنات التقديرية مجمل نشاط المؤسسة المستقبلي ، على شكل تنبؤات على ضوء هذه التنبؤات يقوم المديرون بإعداد برنامج عمل تتمثل في تقسيم الهدف الرئيسي إلى عدة أهداف فرعية في شكل خطط تعرف بالموازنات التقديرية و النشاط الحقيقي ينشأ عنها ظهور الانحرافات و استغلال هذه الانحرافات يشكل لنا المراقبة يوجد عدة أنواع من الموازنات ، و نظرا لكثرتها و صعوبة التحكم في تسييرها تم تجميعها في مجموعات وفقا لمعايير محددة ، نذكر منها :

## 3. الموازنة التقديرية من حيث الفترة الزمنية :

1. الموازنة التقديرية طويلة الأجل : تتمثل في مجموعة الأعمال التي ترغب المؤسسة بتحقيقها على المدى الطويل، و يعد هذا النوع من الموازنات لفترة بعيدة المدى ( من 5 الى 10 سنوات ) و هي لا تتضمن التفاصيل الدقيقة ، و هدفها

<sup>1</sup> - قريشي محمد الصغير ، واقع مراقبة التسيير في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، أطروحة الدكتوراه ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة ورقلة ، ص 2013/2012، 94

<sup>2</sup> محمد خليل ، عبد الحميد أحمد ، منى عبد السلام ، مراقبة التسيير في المؤسسة ، شبكة الأبحاث و الدراسات الاقتصادية [www.r4ee.net](http://www.r4ee.net)

<sup>3</sup> قويدر حاج قوارين ، نظام مراقبة التسيير في المؤسسات الاقتصادية و دوره في تحسين الأداء ، جامعة الشلف ص 6 <http://www.docudesk.com> .

توضيح الاتجاه العام للمؤسسة في المستقبل من حيث التوسع و طرح منتجات جديدة أو الحصول على أصول جديدة .

1

تستخدم عادة للتخطيط فقط ، حيث تصعب الرقابة على النشاط في المدى الطويل .

2. **الموازنة التقديرية قصيرة الأجل :** هي الموازنة المكملة للطويلة الأجل فهي تقدير للأعمال التي ترغب المؤسسة في تحقيقها من خلال مدة قصيرة (شهر ، ثلاثة أشهر ) ، لهذا يجب أن يكون هناك تعارض في الأهداف بينهما ، وهي تستخدم كأداة للتخطيط و الرقابة .

3. **الموازنة المستمرة :** تعد هذه الموازنات في حالة عدم امكانية اعداد تقديرات سليمة عن فترة معقولة و تعد كما يلي : يتم تحضير موازنة ربع سنوية أو نصف سنوية و تعدل باستبعاد الشهر الذي انتهى من الموازنة و اضافة شهر آخر مقابل له في الفترة المستقبلية ، و بذلك نحصل على موازنة مستمرة مدتها ثلاثة أو ستة أشهر<sup>2</sup>

ويعتبر هذا الأسلوب الأنجع في عمليات التخطيط المستمر لموارد المؤسسة ما يساعدها على اتخاذ الاجراءات الصحيحة و استغلال مواردها بأكثر كفاءة و فعالية و ضمان التنسيق الجيد بين مختلف الأنشطة لديها .

4. **حسب معايير طبيعة الأنشطة التي تغطيها الموازنة التقديرية :**

وفقا لهذا المعيار تنقسم الموازنات التقديرية الى موازنات تشغيلية و أخرى رأسمالية .

1. **الموازنات التشغيلية ( الاستغلال ) ( Operating Budget ):** و تسمى كذلك بموازنات الاستغلال لأنها

تغطي النشاط العادي للمؤسسة كالشراء ، الانتاج ، البيع ..... الخ ، بهدف الاستغلال الأمثل للموارد و الرقابة على

الأنشطة ، حيث يمكن أن تكون ضمن فترة طويلة أو قصيرة ، نهائية أو مستمرة .

و تنقسم موازنة التشغيلية الى الأقسام التالية :

1. **الموازنة التقديرية للمبيعات :** تعد موازنة المبيعات من أهم الموازنات في المؤسسة ، ان أول ما يقوم به المسئول

عن اعداد الموازنة هو اعداد الموازنة التقديرية للمبيعات لأنها تعتبر الأساس الذي يستند عليه إعداد الموازنات الأخرى ، لأنه

مهما كان نوعها (تجارية أو صناعية أو خدمات ) فهي تسعى الى بيع منتجاتها أو خدماتها للآخرين ، لأجل تحقيق أكبر ربح

ممكن أو تقديم أفضل خدمة بالنسبة للمؤسسات التي تهدف الى الربح ، ان نجاح نظام الموازنات التقديرية يتوقف الى حد كبير

على مدى الدقة و التنبؤ بالمبيعات (SALES) و لهذا يجب أن تتم عملية التنبؤ بالمبيعات بإتباع الأساليب العلمية .

2. **الميزانية التقديرية للانتاج :** يقصد بموازنة الانتاج تقدير حجم انتاج كل نوع من المنتجات في الفترة المقبلة ،

بناء على ما يتوقع بيعه و حجم الطاقة الانتاجية و سياسة تخزين المنتج النهائي ، ثم برمجة عملية الانتاج بما يتناسب مع

<sup>1</sup> نعيمة بن بجاوي ، سلسلة محاضرات في مقياس مراقبة التسيير ، تخصصات التدقيق المحاسبي و ادارة المنظمات ، جامعة الحاج لخضر باتنة ، ص 6

<sup>2</sup> نعيمة بن بجاوي ، نفس المرجع ص 6



امكانيات المؤسسة (كفاية وسائل الانتاج ، توفر المواد الأولية و اليد العاملة ..... ) ، تهدف الميزانية التقديرية للانتاج الى تقدير الكميات التي ترغب المؤسسة أن تنتجها خلال الموازنة ، و يقوم بها ( مكتب الدراسات ، مكتب الأساليب ، مصلحة المستخدمين ) و ذلك بعد اجراء بحوث السوق و الأسواق الحالية و المستهدفة ، و يتم اعداد الموازنة التقديرية للانتاج بناء على مايلي :

1. تحديد موازنة المبيعات التي تعتبر الأساس في تحديد خطة الانتاج ، حيث يراعى في تحديد الانتاج التنسيق بين الأنشطة بشكل يضمن تدفق الانتاج بمعدل ينسجم و احتياجات السوق من المنتج .
2. تحديد سياسة المخزون التي تؤثر بشكل مباشر على حجم الانتاج اللازم لمواجهة المبيعات
1. **الميزانية التقديرية للمشتريات :** تستخدم موازنة المشتريات في مختلف المؤسسات الاقتصادية تجارية أم صناعية ، و تهدف الى ضمان تلبية احتياجات برنامج الانتاج من المواد الأولية اللازمة بالكمية المطلوبة و بأفضل نوعية و بأقل تكلفة .

ولها أهمية كبيرة في المؤسسة الإنتاجية ، فبناء عليها يتم اعداد عدة موازنات ، كما تتم الرقابة من خلالها على ادارة المشتريات و تقييم كفاءتها و فعاليتها في تلبية احتياجات الإنتاج في الوقت المحدد و بالكمية المطلوبة ، و التأكد من حسن اختيار الموردين ووسائل التوريد المناسبة عند ادنى حد من التكاليف .

و لاعداد هذه الموازنة نستخدم المعادلة الآتية التي المخزون احد أهم أركانها<sup>1</sup>:

$$\text{مشتريات المواد الأولية} = \text{احتياجات الإنتاج من المواد الأولية} + \text{مخزون آخر الفترة من المواد الأولية} - \text{مخزون أول الفترة من المواد الأولية}$$

2. **موازنة العمل المباشر :** تهدف الى تحديد الاحتياجات المطلوبة من العمالة المباشرة للوفاء ببرنامج الانتاج الواجب إنجازها لمواجهة احتياجات السوق لفترة زمنية معينة<sup>2</sup>.
3. **موازنة المصاريف الصناعية غير المباشرة :** توضح هذه الموازنة عناصر التكلفة التي تدخل في تكوين المنتج بشكل مباشر و لكنها ضرورية من أجل العملية الإنتاجية .
4. **موازنة التكاليف التسويقية :** تحتوي هذه الموازنة التكاليف التسويقية و البيعية المختلفة ، المتغيرة و الثابتة ،
5. **الموازنات الرأسمالية :** و تدعى كذلك بموازنة الاستثمار لأنها تتعلق بتخطيط العمليات الاستثمارية للمؤسسة<sup>3</sup>.
6. **معيير وحدة القياس المستعملة :** تنقسم الموازنات وفقا لهذا المعيار الى موازنات عينية و أخرى نقدية .

<sup>1</sup> بن حديد أحمد عبد السلام ، الموازنة التقديرية كأداة لصنع القرار في المؤسسة الاقتصادية ، مذكرة ماستر ، جامعة ورقلة ، ص 7 ، 2014

<sup>2</sup> بن حديد أحمد عبد السلام ، نفس المرجع السابق ص 7

<sup>3</sup> نعمة بن بجاوي ، سلسلة محاضرات في مقياس مراقبة التسيير ، تخصصات التدقيق المحاسبي و ادارة المنظمات ، جامعة الحاج لخضر باتنة ، ص 6

1. **الموازنات العينة** : يعبر عنها بوحات مادية ( كالوزن ، الوقت الوحدات ... ) و يكثر هذا النوع من الموازنات في المؤسسات الصناعية
2. **الموازنات النقدية** : يتم التعبير عنها بوحادات نقدية ، يستعمل هذا النوع من الموازنات لغرض تقييم الموازنات العينية من جهة ، ومن جهة ثانية لغرض الجمع بين مختلف الموازنات في الأعمال النهائية .
3. **معيار الثبات و المرونة** : وفقا لهذا المعيار تنقسم الموازنات الى موازنات ثابتة و أخرى مرنة<sup>1</sup>.
1. **الموازنات الثابتة** : تعد على أساس ثابت من الأسعار و النشاط
2. **الموازنات المرنة** : تعد على أساس مجموعة متعددة من الأسعار و مستويات مختلفة من النشاط لتفادي الأخطار التي تنجم عن عدم اليقين .

قد تأخذ المؤسسة بأكثر من معيار واحد عند إعدادها للموازنات التقديرية

### ثالثا : إجراءات إعداد الموازنات التقديرية :

تمثل إجراءات إعداد الموازنات التقديرية في بعض الإجراءات التنظيمية لتنظيم سير الموازنة يمكن حصرها فيما يلي<sup>2</sup> :

1. تبليغ المديرية العامة أهداف المخطط العملي و كذلك المعلومات المتعلقة بالمحيط ( التي يقدمها مراقب التسيير ) إلى مسؤولي المراكز .
2. يقوم كل مسؤول مركز بوضع مشروع موازنة أو موازنة أولية مؤقتة ( pre – budget )
3. تجمع مشاريع الموازنات لفحص مدى انسجامها و يقوم مسؤولي المراكز و لجنة الموازنات بمناقشة الأهداف و الوسائل التي ينبغي تسخيرها .
4. وضع الموازنات النهائية لكل مركز مسؤولية ثم تجميعها للوصول الى الموازنة التقديرية للمؤسسة .
5. متابعة الموازنات و تعديلها تبعا لتطورات المحيط و النتائج المحققة .

### ثالثا : لوحة القيادة

#### أولا : مفهومها

6. **تعريف 1:** " لوحة القيادة هي أداة تلخيصية ( outil de synthèse ) تتضمن المعلومات الضرورية التي تسمح لكل مسؤول بتحليل الوضعيات لسبق الأحداث و لاتخاذ القرارات في أوقات قياسية . و هي من جهة أخرى وسيلة اتصال مفضلة لدى جميع الفاعلين بالمؤسسة " <sup>3</sup>.

<sup>1</sup> نعيمة بن مجاوي ، نفس المرجع السابق ، ص 07

<sup>2</sup> صفاء لشهب ، نظام مراقبة التسيير و علاقته باتخاذ القرار ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير ، ص 106 ، جامعة الجزائر 20052006

<sup>3</sup> صفاء لشهب ، نفس المرجع ص 124

7. **تعريف 2:** " هي مجموعة المؤشرات و المعلومات الأساسية التي تسمح بأخذ رؤية شاملة حول وضعية نشاط المؤسسة و كشف الاختلالات و الانحرافات المسجلة في مركز ما ، و تكون بلغة واحدة لجميع أفراد المؤسسة ، و بالتالي فهي تساعد على اتخاذ القرارات اللازمة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية " .<sup>1</sup>
8. **دورها :**
- للوحة القيادة دور مهم في مراقبة التسيير من خلال الاختيار المناسب للمؤشرات التي تساعدنا في الشرح المفصل لأداء المؤسسة و تقوم أيضا بترجمة الأهداف و ذلك لأنها تسمح ب :
9. دراسة الانحرافات و الاختلالات و البحث عن أسبابها ،
10. تحديد نقاط القوة و نقاط الضعف في المؤسسة ،
11. اقتراح التعديلات و السياسات المناسبة لتصحيح الانحرافات ،
12. ارفاقات كل مركز مسؤولية بلوحة قيادة خاصة فيجد بالتالي لوحات قيادة خاصة بالادارة المشتريات ، ادارة الانتاج ، التسويق ، الادارة المالية و الموارد البشرية
13. اتخاذ القرارات المناسبة من أجل تحقيق الأهداف المسطرة مسبقا بفعالية كفاءة ،
14. الاتصال و التنسيق بين العمال و المديرين التنفيذيين ،
15. التركيز على أهم النقاط التي بتحفيز و تقييم و متابعة أداة العمال و ذلك من خلال اتخاذ القرارات المناسبة ،

## 2- خصائص لوحة القيادة<sup>2</sup>

16. **تناسق المعلومات :** حيث تكون المعلومات من الوثائق المستعملة في عمليات المؤسسة و في مختلف المستويات ، من جهة متعارف عليها و بلغة واضحة مع سرعة انتقال هذه المعلومات .
17. **المؤشرات المناسبة :** يتم اختيار المؤشرات بما يعبر عن طبيعة النشاط و يقيس مستوى الأداء في كل مركز مسؤولية ، تتعلق هذه المؤشرات اما بنشاط فترة سابقة أو بالتنبؤ مستوى نشاط أو هدف معين ، تظهر في شكل نسب ، جداول ، أشكال بيانية أو علامات ساطعة ....
18. **أداة اتصال و تفاوض :** لوحة القيادة أداة اتصال و تفاوض بين مختلف المصالح و المراكز في المؤسسة من خلال تقديم التقارير و المؤشرات و معرفة مختلف مستويات الأداء أو من خلال المناقشة الدورية حول القيادة و مراجعتها .
19. **هرمية لوحة القيادة :** حيث تخصص لكل مستوى لوحة القيادة ، أو لكل مركز مسؤولية لوحة قيادة مناسبة لطبيعته و أهدافه ، لينتج من محصلة هذه المراكز لوحة قيادة شاملة للمؤسسة على مستوى الادارة العليا .

<sup>1</sup> قريشي محمد الصغير ، واقع مراقبة التسيير في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، أطروحة الدكتوراه ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة ورقلة ، ص 133 ، 2013/2012 ،

<sup>2</sup> قريشي محمد الصغير ، نفس المرجع السابق ، ص 133 ،

20. **وسيلة تنبؤ** : تبرز بعد تحديد الانحرافات في كل مركز مسؤولية و معرفة أسبابها و القيام بالإجراءات التصحيحية في كل مركز ، فهذه العملية تجعل من لوحة القيادة المشخص الحقيقي لوضعية المؤسسة مما يؤدي بالمسيرين إلى اعتمادها كوسيلة تنبؤ تساعد في اتخاذ القرارات المستقبلية و تحديد الأهداف العملية .
21. **وسيلة لقياس الأداء** : من خلال مقارنة الأهداف المسطرة بالإنجازات و استخلاص الانحرافات ( سلبية أو ايجابية ) و من ثم اتخاذ القرارات و القيام بالتصحيحات المناسبة .
22. **أداة تحفيز** : تعتبر لوحة القيادة مرآة عاكسة لما يحققه المسؤولون من نتائج أعمال في فترات مختلفة ، مما يؤدي الى تحفيز المسؤولين بعضهم لبعض من أجل تحسين وضعيتهم ليصلوا الى مستوى أداء أعلى

#### رابعا : بطاقة الاداء المتوازن

##### 1- مفهومها و دورها

يمكن تعريف بطاقة الأداء المتوازن بأنها :

23. تعريف (Robert . S. Kaplan et David .p.Norton) : " نظام يقدم مجموعة متماسكة من الأفكار و المبادئ و خارطة مسار شمولي للمؤسسات لتتبع ترجمة رؤيتها الاستراتيجية من ضمن مجموعة مترابطة من مقاييس الاداء التي تستخدم في مقاييس الأعمال فقط ، ولكن لتحقيق الترابط و اتصال الاستراتيجية بالأعمال ، و لمساعدة التنسيق الفردي التنظيمية و انجاز الأهداف العامة " .<sup>1</sup>

##### 2- أهمية بطاقة الأداء المتوازن :

إن أهمية بطاقة الأداء المتوازن تتبلور من خلال المنافع العديدة من استخدامها ، التي جاءت نتيجة لتوظيفها في مؤسسات مختلفة و يمكن تلخيصها في الآتي :<sup>2</sup>

1. أنها تزود المدراء بمؤشرات السبب و مؤشرات النتيجة عن مؤسساتهم .
2. تحديد المقاييس في بطاقة الأداء المتوازن يمثل الدافع الأساسي للأهداف الإستراتيجية للمؤسسة و متطلبات المنافس .
3. تلزم المدراء على تدارس كافة المقاييس التشغيلية المهمة و بالتالي تساهم بزيادة الوعي و الفهم المتحقق بعد قبول التحسين الحاصل في مجال معين و المرتبط بتدهور الوضع في مجال آخر .
4. تترجم الرؤية الإستراتيجية .
5. تعرف الارتباطات الإستراتيجية لتكامل الأداء

<sup>1</sup> عريوة محاد ، دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس و تقييم الأداء المستدام ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في اطار مدرسة الدكتوراه ادارة الأعمال و التنمية المستدامة ، جامعة فرحات عباس سطيف ، ص 68 ، 2011/2010

<sup>2</sup> عريوة محاد ، نفس المرجع ، ص 69

6. تعمل على إيجاد تعامل بين الأهداف و مقاييس الأداء .
7. المبادرة بالتنسيق الاستراتيجي .
8. تعطي الإدارة صورة شاملة عن طبيعة العمليات لمختلف الأعمال .

### المبحث الثالث : الدراسات التطبيقية

#### المطلب الأول : الدراسات السابقة للموضوع

1. دراسة :قريشي محمد الصغير " أطروحة الدكتوراه بعنوان " واقع تطبيق أدوات مراقبة التسيير في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة " ، دراسة حالة مجموعة من مؤسسات الجنوب الجزائري خلال الفترة 2011/2012 ، جامعة ورقلة 2013/2012

تمحورت اشكالية الدراسة في مامدى التحديث الذي وصلت اليه المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية في مجال طرق التسيير مع اخذ طرق مراقبة التسيير كمقياس لدرجة التحديث ، و ماهي السبل اللازمة لتحسينها ؟

هدفت هذه الراسة الى محاولة تقييم كيفية ادارة و مراقبة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و مدى استخدام الطرق التقنيات الحديثة و معرفة العوامل المؤثرة في ذلك .

كما تهدف الدراسة الى محاولة بناء أساس نظري لتحسين مستوى اداء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة المحلية و زيادة قدرتها التنافسية .

تمت معالجة موضوع الدراسة وفق المنهج الوصفي التحليلي أحد أدوات المنهج الاستقرائي لوصف و تحليل مدى استخدام المؤسسات الصغيرة و المتوسطة أدوات مراقبة التسيير الحديثة ، بالاضافة الى استخدام منهج دراسة الحالة مستعينا في ذلك باستبيان حث تمت معالجته وفق البرنامج SPSS بالاعتماد أدوات التحليل الاحصائي المتمثلة في الاحصاء الوصفي ، تحليل التباين الاحادي ، اختبار ارتباط بيرسون ، اختبار الارتباط المتعدد

توصلت هذه الدراسة الى أنه كلما توفرت خصائص أسلوب الادارة زادت درجة الارتباط مع مجموع أدوات مراقبة التسيير و هذا ما يبين أهمية تقنيات التسيير الحديثة في تطوير و تحديث أدوات مراقبة التسيير .

1. دراسة : عقون سعاد ، مذكرة ماجستير بعنوان : نظام مراقبة التسيير " أدواته و مراحل اقامته بالمؤسسة " ، جامعة الجزائر ، 2002،

تمحورت اشكالية الدراسة في ماهي الخطوات الواجب اتباعها لتصميم نظام مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية الكفيلة بتحقيق تحكم الميسيرين في أدائهم التسييري ؟

هدفت الدراسة الى رفع الغموض عن نظام مراقبة التسيير و توضيح كيفية الاعداد العملي لهذا النظام في المؤسسة لنقل المعرفة التسييرية لهذا النظام

تمت معالجة الموضوع وفق منهجين الأول يتمثل في المنهج الوصفي بغية وصف دقيق و تفصيلي لنظام مراقبة التسيير و لموضوع الدراسة ككل لفهم مضمونه ، اما المنهج الثاني يتمثل في منهج دراسة الحالة للتعرف على خصائص الحالة المدروسة بصورة مفصلة و دقيقة

توصلت الدراسة الى ضرورة الاهتمام برفع كفاءة الأفراد بالمؤسسة و الارتقاء بمستوى أدائهم في العمل الميداني من أجل تفعيل نظام مراقبة التسيير في المؤسسة و ذلك لأن النظام يعتبر نظام استشاري و مشارك لجميع العاملين في المؤسسة

2. دراسة : صفاء لشهب مذكرة ماجستير بعنوان : "نظام مراقبة التسيير و علاقته باتخاذ القرار" دراسة حالة مؤسسة انتاج المياه المعدنية لموزاية " جامعة الجزائر ، 2006/2005

تمحورت اشكالية الدراسة في كيف يساعد نظام مراقبة التسيير المسييرين و المسؤولين في عملية اتخاذ القرارات باعتباره وسيلة فعالة في التحكم في التسيير ؟

هدفت هذه الدراسة الى بلورة أهمية نظام مراقبة التسيير في رفع و تحسين أداء المؤسسة كما تهدف الى توضيح طريقة تصميم نظام مراقبة التسيير و كيفية اقامة أدواته .

اعتمد الباحث في معالجة الموضوع على منهجين ، الأول يتمثل في المنهج الوصفي لمحاولة الوصول الى معرفة دقيقة و تفصيلية لنظام مراقبة التسيير ، أما المنهج الثاني هو المنهج التجريبي من خلال اجراء دراسة الحالة للتعرف على خصائص الحالة المدروسة

توصل الباحث الى انعدام مراقبة التسيير بالمؤسسة بالرغم من تواجد المصلحة الخاصة بها و هذا راجع في نظرنا لعدم احاطة العاملين بهذه المصلحة بالطرق و الكيفيات التي تتم بها عملية مراقبة التسيير بسبب نقصهم في التكوين في هذا المجال و كذلك ضعف نظام التحفيز في المؤسسة .

### المطلب الثاني : أوجه الشبه و الاختلاف بين الدراسة الحالية و الدراسات السابقة

اتفقت دراستنا الحالية مع الدراسات السابقة من حيث المضمون المتمثل في توضيح الدور الفعال لنظام مراقبة التسيير في تطبيقه في المؤسسة الاقتصادية و ابراز أهم الادوات المستخدمة في مراقبة التسيير ،

حيث أكدت معظم الدراسات السابقة على أهمية نظم مراقبة التسيير في المؤسسات الاقتصادية مع ابراز أهم المراحل القائمة على انشائه ، و ضرورة انتفاء أهم الأدوات التي تساعد على زيادة تفعيل القرارات الصحيحة و المناسبة

و تناوت بعض الدراسات السابقة دور و مكانة نظام مراقبة التسيير في المؤسسة مع ابراز أهم العوامل التي يمكن لها أن تؤثر على قرارات المؤسسات الاقتصادية

بينما اختلفت كل من الدراسات سواء السابقة أو الحالية من حيث طرق المعالجة و مجتمع الدراسة و العينات الخاصة التي طرحت ، و عليه يتضح لنا من خلال استعراض الدراسات السابقة أن كل دراسة جاءت تكمل سابقتها من الدراسات

**خلاصة الفصل الأول :**

تم في الفصل الأول من هذه الدراسة اعطاء نظرة جد مختصرة عن مختلف النقاط المتعلقة بجوانب الدراسة و التي تشمل كل من ماهية نظام مراقبة التسيير ، و كذا أدوات هذا النظام مع ذكر أهم النقاط التي يمكن لها من ابراز دور هذه الأخيرة في تفعيل القرارات في المؤسسة الاقتصادية ، و حاولنا كذلك التعرض بشكل خاص لبعض الدراسات التي أجريت في هذا المجال ، و ذلك من خلال ذكر أهم النتائج و التوصيات التي تم التوصل اليها في الدراسة و حاولنا التعقيب عليها من أجل ايجاد نسبة تقارب دراستنا الحالية مع الدراسات السابقة .



الفصل الثاني

الدراسة الميدانية

## تمهيد :

بعد دراستنا في الفصل الأول الاطار النظري لنظام مراقبة التسيير و أدواته المستخدمة في المؤسسة سنحاول اسقاطه على الواقع و بالتحديد في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية منطقة الجنوب ولاية ورقلة من خلال دراسة واقع تطبيق أدوات مراقبة التسيير في المؤسسات الاقتصادية ، حيث تم تقسيم هذا الفصل الى مبحثين كما يلي :

1. المبحث الأول : الطريقة و الأدوات المستخدمة .
2. المبحث الثاني : نتائج الدراسة الميدانية و مناقشتها .

### المبحث الأول : الطريقة و الأدوات المستخدمة

سنعرض من خلال هذا المبحث عناصر الدراسة الميدانية التي تم اختبارها بناء على مدى ملاءمتها مع الموضوع متمثلة في الطريقة المعمدة في الدراسة في الدراسة من حيث المنهج المتبع ، مجتمع و عينة الدراسة ، بالإضافة الى توضيح حدود الدراسة و المشاكل التي عارضت السير الحسن عنها .

#### المطلب الأول : المنهج ،مجتمع و عينة الدراسة

##### 1. المنهج المتبع في الدراسة

من أجل معالجة الموضوع تم استخدام المنهج التجريبي لملائمته مع المنهجية المتبعة في إعداد الدراسة و هو الأسلوب الذي تتمثل فيه معالم الطريقة العلمية بشكل صحيح و الذي يحاول وصف و تقييم واقع تطبيق أدوات مراقبة التسيير في المؤسسات الاقتصادية

##### 2. مجتمع الدراسة :

يتمثل مجتمع الدراسة في مجموعة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية في الجنوب ولاية ورقلة بالتحديد ،عند اختيارنا لمجتمع لدراسة وضعنا كشرط الأساسي هو أن يكون له خبرة في مجال التسيير و المجالات الاقتصادية ، و حولنا قدر الامكان تخصيص عينتنا على الموظفين ذوي الشهادات العليا ثم تلها مستوى الثانوي ، و كذا ذوي الخبرات الكبيرة في المؤسسات (رؤساء المصالح ) وفي مجال المراقبة و التسيير .

##### 3. عينة الدراسة :

تم تحديد حجم العينة و ذلك بالنسبة لموظفي القسم الذي تتواجد فيه مصلحة المراقبة و التسيير في المؤسسات ، و حاولنا قدر الامكان التوفيق بين الفئات ، بحيث اعتمدنا في توصيل استمارات الاستبيان الى عينة الدراسة حيث تم تويجها من طرف رؤساء المصالح التابعين لقسم الذي تتواجد فيه المراقبة و التسيير

حيث قمنا بتوزيع 30 استمارة لتحصيل نسبة تمثيل ممكنة و ذلك تماشيا مع المشاكل التي واجهتنا أثناء تجميع تلك الاستمارات حيث تم استرجاع 30 استمارة .

##### 4. اعداد الاستبيان

هناك جملة من النقاط التي حاولنا مراعاتها عند اعدادنا لاستمارة الاستبيان أهمها :

5. اعتمدنا على الأسلوب البسيط و اللغة المفهومة عند اعدادنا لاستمارة الاستبيان

6. توافق الترتيب في الاستبيان مع الاطار النظري للدراسة

## 7. هيكلية الاستبيان :

تم تقسيم الاستبيان الى جزئين كما يلي :

1. الجزء الأول : شمل هذا الجزء المعلومات الشخصية للعينة من حيث (الجنس ، المؤهل العلمي ، الخبرة المهنية ، نظام العمل ، الوظيفة ) .
2. الجزء الثاني : تم تقسيم هذا الجزء الى ثلاثة محاور و ذلك تماشياً مع طبيعة الموضوع
1. المحور الأول : ضم 4 أسئلة متعلقة بتقييم نظام مراقبة التسيير في المؤسسة
2. المحور الثاني : ضم 5 أسئلة حول موضوع علاقة نظام مراقبة التسيير بوظائف المؤسسة
3. المحور الثالث : ضم 17 سؤال حول موضوع مامدى تطبيق أدوات مراقبة التسيير في المؤسسة .

تم اعداد الاسئلة وفقاً لمقياس ليكارت ( Likert Scale ) 3 درجات ، و ذلك بغية معرفة اتجاه و آراء العينة حول كل عنصر في الاستبيان ، فكان الشكل العام لمقياس ليكارت الثلاثي لمعرفة مستويات اطلاع أفراد العينة على الدراسة بخصوص واقع تطبيق أدوات مراقبة التسيير في المؤسسات الاقتصادية .

### المطلب الثاني : الأدوات و الاجراءات المتبعة

#### الفرع الاول الأدوات الاحصائية و القياسية المستخدمة

حاولنا من خلال هذا المطلب بيان الأدوات الاحصائية و البرامج المستخدمة في معالجة البيانات المجمعة من الاستبيان .

#### 1. تحكيم الاستبيان :

خضع الاستبيان قبل نشره لعملية تحكيم من قبل مجموعة من الأساتذة من جامعة ورقلة المختصين في الجانب الموضوعي للبحث و هم ينتمون لاختصاصات علمية مختلفة و هذا بغية التأكد من سلامة بناء الاستمارة في مختلف الجوانب .

#### 2. اختبار ثبات الاستبيان بطريقة ( الفاكرونباخ )

من أجل اختبار مصداقية و ثبات الاستبيان و للتأكد من مصداقية المستجوبين في الاجابة على الاسئلة ، و لكل متغير على حدى فقد تم استخدام معامل ( الفاكرونباخ ) لتحقيق الغرض المطلوب ، وعليه زيادة قيمة المعامل تعني زيادة مصداقية البيانات من عكس نتائج العينة على مجتمع الدراسة .

### الفرع الثاني : البرامج و الأدوات المستخدمة في معالجة البيانات

بعد أن تم تحصيل العدد النهائي للاستبيانات المقبولة تم الاعتماد في عرض و تحليل البيانات على برنامج Excel اصدار 2007 ، لمعالجة البيانات التي تكون في شكل جداول لترجمتها الى رسومات بيانية في أعمدة و دوائر تسهل عملية الملاحظة و التحليل ، كما تم استخدام الأساليب الإحصائية و هي برنامج (Spss19) .

من تلك الأساليب انتهجنا التحليل الاحصائي الوصفي و ما يندرج عبر التكرارات و النسب المئوية للتعرف على خصائص عينة الدراسة و تحديد استجابات أفرادها ، كما تم حساب المتوسطات الحسابية و ذلك لمعرفة مدى ارتفاع و انخفاض استجابات عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات القسم الثاني لأسئلة الاستبيان ، كما مكنا برنامج Spss من حساب المتوسط المرجح و الانحرافات المعيارية و ذلك لمعرفة مدى انحراف استجابات عينة الدراسة .

### المبحث الثاني : نتائج الدراسة الميدانية و مناقشتها

#### المطلب الأول : عرض و تحليل نتائج الاستبيان

في هذا الجانب سنحاول اسقاط الضوء على أهم الجوانب الاحصائية للخصائص التي تميز العينة المختارة ، حيث تم توزيع 30 استبيان مباشرة على 30 عامل بشكل من مختلف المؤسسات الاقتصادية بولاية ورقلة و كانت نبة الاجابة 100% وفيما يلي سنتطرق لوصف احصائي للجنس ، المستوى ، الخبرة ، نظام العمل و المنصب ، و ذلك باستعمال الأدوات التي يوفرها الاحصاء الوصفي .

#### الفرع الأول : التقديم الاحصائي للعينة المختارة

#### 1. التوزيع التكراري لعينة العمال المدروسة حسب الجنس

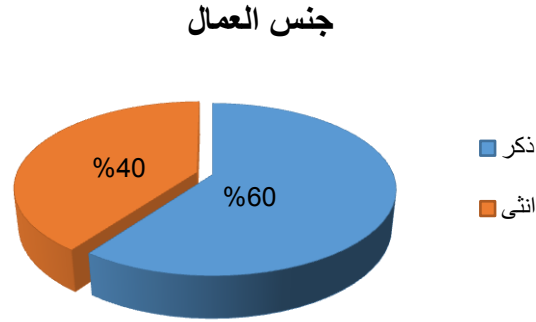
الجدول الموالي نسبة التوزيع التكراري المطلق و النسبي لعينة الدراسة حسب جنسهم

#### الجدول رقم 2. 1 : التوزيع التكراري لعينة العمال المدروسة حسب الجنس

الجنس	التكرار المطلق	التكرار النسبي
ذكر	18	60%
انثى	12	40%
المجموع	30	100%

المصدر : من اعداد الطالبة بالاستعانة بنظام spss

الشكل رقم 2.1: عينة العمال المدروسة حسب الجنس



المصدر : من اعداد الطالبة بالاستعانة على بيانات بالجدول السابق

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن أفراد العينة المختارة منهم 60% ذكور ، وهو ما يعكس توزيع عمال العينة و هذا راجع لطبيعة النشاط المستخدم في نظام التسيير في المؤسسة محل الدراسة .

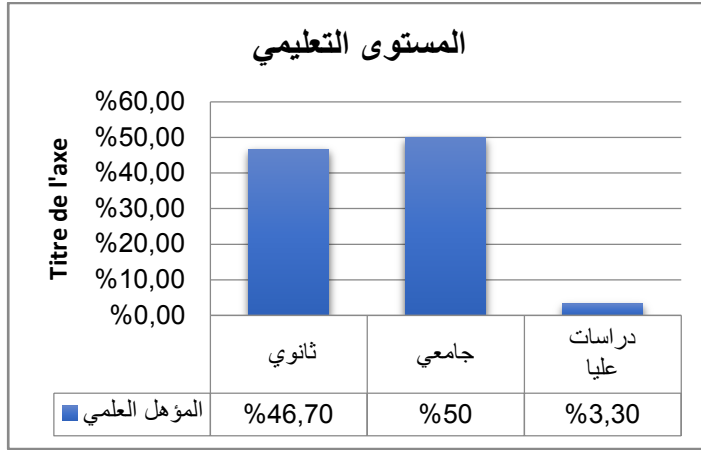
2. التوزيع التكراري للعينة المدروسة حسب المؤهل العلمي

الجدول 2.2 : التوزيع التكراري للعينة المدروسة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار المطلق	التكرار النسبي
ثانوي	14	46.7%
جامعي	15	50%
دراسات عليا	1	3.3%
المجموع	30	100%

المصدر : من اعداد الطالبة بالاستعانة بنظام spss

الشكل رقم 2.2 : تمثيل افراد العينة المدروسة حسب المؤهل العلمي



المصدر : من اعداد الطالبة بالاعتماد على الجدول (2.2)

يوضح الجدول رقم (2.2) أن المؤهلات العلمية المتوفرة لدى أفراد عينة الدراسة كانت نسبة الموظفين ذوي المستوى المتوسط منعدم تماما ، و المستوى الثانوي كانت %46.7 ، بينما نسبة مستوى الجامعي كانت %50 ، أما ذوي مستوى دراسات عليا فكانت %3.3 من مجموع أفراد عينة الدراسة و التي قدرت ب 30 عينة . و هذا يدل على حرص المؤسسات على توظيف الموارد البشرية المؤهلة و التي تمتلك المهارات و القدرات اللازمة لشغل الوظائف .

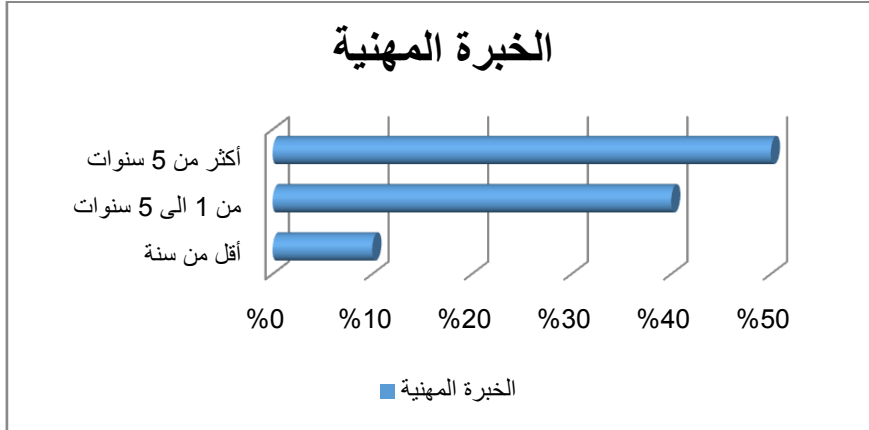
### 3. التوزيع التكراري للعينة المدروسة حسب الخبرة المهنية

الجدول رقم 3.2 : التوزيع التكراري للعينة المدروسة حسب الخبرة المهنية

الخبرة المهنية	التكرار المطلق	التكرار النسبي
أقل من سنة	3	%10
من 1 الى 5 سنوات	12	%40
أكثر من 5 سنوات	15	%50
المجموع	30	%100

المصدر : من اعداد الطالبة بالاستعانة بنظام spss

الشكل رقم 3.2 : تمثيل افراد العينة المدروسة حسب الخبرة المهنية



المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على الجدول (3.3)

من خلال الجدول رقم (3.2) الذي يمثل أفراد عينة الدراسة و ذلك وفق الخبرات المهنية لديهم ، حيث كانت نسبة الأفراد الذين تقل خبرتهم أقل من سنة 10% ، و ان نسبة الأفراد الذين لديهم خبرات ما بين 1 الى 5 سنوات 40% ، ونلاحظ أن أكثر أفراد العينة المختارة ذوي خبرة أكثر من 5 سنوات 50% حيث يعتبر هذا مؤشر جيد لافراد الدراسة الامر الذي يعزز صدق الاجابات ، و يشير الى أن معظم عينة الدراسة تمتلك مستوى مالي من الخبرة على كل معلومات المؤسسة و كذلك اكتسابهم معارف كبيرة .

#### 4. التوزيع التكراري للعينة المدروسة حسب نظام العمل

الجدول رقم 4.2 : التوزيع التكراري للعينة المدروسة حسب الخبرة المهنية

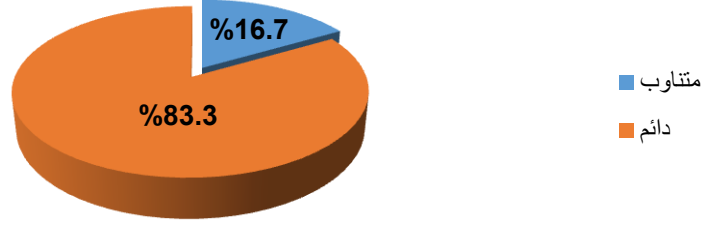
نظام العمل	التكرار المطلق	التكرار النسبي
متناوب	5	16.7%
دائم	25	83.3%
المجموع	30	100%

المصدر : من اعداد الطالبة بالاستعانة بنظام spss



الشكل رقم 4.2 : تمثيل افراد العينة المدروسة حسب نظام العمل

### نظام العمل



المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على الجدول (4.2)

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن العينة المدروسة تشتغل بشكل دائم أي بنسبة 83.3% وه\ يدل على أن المؤسسات تستقطب العمال ذو كفاءة عالية لتشغلهم بصفة رسمية .

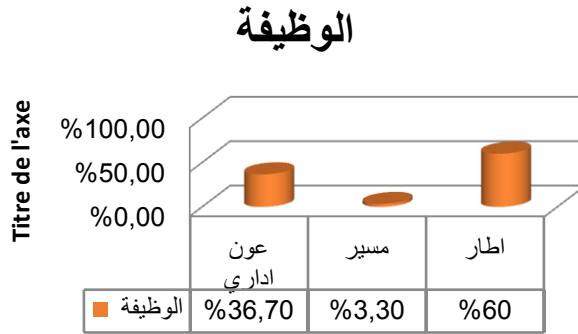
5. التوزيع التكراري للعمال حسب الوظيفة :

الجدول رقم 5.2: التوزيع التكراري للعمال حسب الوظيفة

الوظيفة	التكرار المطلق	التكرار النسبي
عون اداري	11	36.7%
مسير	01	3.3%
اطار	18	60%
المجموع	30	100%

المصدر : من اعداد الطالبة بالاستعانة بنظام spss

الشكل رقم 5.2 : تمثيل افراد العينة المدروسة حسب الوظيفة



المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على الجدول (5.2)

من خلال الجدول السابق حسب الوظيفة المهنية لأفراد عينة الدراسة يتضح لنا أن توزيع النسب أغلبهم اطار في المؤسسة أي بنسبة 60% و هذا يدل على أن أغلب العمال ذو مستوى عال و خبرة كافية مكنتهم من الترقية الى اطر في المؤسسة .

## 6. اختبار ثبات الاستبيان بطريقة (الفاكرونباخ) :

قبل استخراج النتائج المتعلقة بالتساؤلات الموضوعية نحاول فيما يلي دراسة ثبات الاستبيان بواسطة المعامل ( الفاكرونباخ) ، و هذا المعامل عن نسبة تقيس قيمة أفراد العينة الذين يعيدون نفس الاجابات في حالة استجوابهم في نفس الظروف .

الجدول رقم 6.2 : نتائج قياس الثبات

Alpha de crombak	Nombre délemurs
87.8%	49

المصدر : من اعداد الطالبة بالاستعانة بنظام Spss

من خلال اجراء اختبار الثبات 49 سؤال من الاستبيان كانت نسبة معامل ( الفاكرونباخ) 0.87 ، مما يدل على أن في حالة توزيع استبيان جديد في نفس الظروف السابقة فان 87% من افراد العينة يعيدون نفس الاجابة و هو ما يعبر عن نسبة ثبات عالية في الاداة المستعملة في الدراسة مما يبين مصداقية النتائج التي يمكن الوصول اليها .

الفرع الثاني : تقييم نظام مراقبة التسيير

سنحاول في هذا الجانب اسقاط أهم الامور النظرية التي تناولناها في الفصل الأول في ما يخص تقييم نظام مراقبة التسيير على حالة عمال المؤسسات العينة المدروسة من خلال منظورهم لنظام مراقبة التسيير .  
وفيما يلي سنبين التوزيع التكراري لنسب الموافقة و الاختلاف لافراد العينة حول اهم التعاريف المبينة في الفصل الأول ، و دور و أهمية النظام

7. جدول يوضح النسب المئوية لمفهوم مراقبة التسيير

الجدول رقم 7.2 : النسب المئوية لمفهوم مراقبة التسيير

مفهوم نظام مراقبة التسيير	نسبة القبول	نسبة الرفض	المجموع
هو نظام تقييم المسؤوليات و تحسين الأداء	%27.67	%73.33	%100
وسيلة تساعد المسيرين على التحكم في التسيير	%56.67	%43.33	%100
هو العملية التي تسمح للمسيرين تقييم أدائهم و مقارنة نتائجهم مع الأهداف	%46.67	%53.33	%100

المصدر من اعداد الطالبة بالاستعانة بنظام spss

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن أكثر العمال ينظرون الى مفهوم مراقبة التسيير في مؤسساتهم أنها وسيلة تساعد المسيرين على التحكم في التسيير .

8. جدول يوضح أهمية و دور نظام مراقبة التسيير :

الجدول رقم 8.2 : أهمية و دور نظام مراقبة التسيير

أهمية و دور نظام مراقبة التسيير	غير موافق	محايد	موافق	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
تقييم الأداء و تصحيح الانحرافات	0	0	%100	3	00	موافق
التقليل من مخاطر التسيير	%13.3	%6.7	%80	2.67	0.711	موافق
تنظيم و توجيه و توزيع الموارد المتاحة	%6.7	%33.3	%60	2.53	0.63	موافق

موافق	0.60	2.7	%76.7	%16.7	%6.7	تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة و فعالية
موافق	0.77	2.6	%76.7	%6.7	%16.7	يعتبر قسم المراقبة و التسيير أنه يسمح باتخاذ الاجراءات التصحيحية لمعالجة الوضعيات غير الملاءمة
موافق	0.66	2.67	%76.7	%13.3	%10	هل تعتبر أن نظام مراقبة التسيير مهمة بالنسبة لشركتك (كمورد استراتيجي)
موافق	0.78	2.5	%66.7	%16.7	%16.7	هل يساعدك نظام مراقبة التسيير المتوفر لديكم من القيام باتخاذ القرارات بأحسن وجه
موافق	-	2.67	-	-	-	أهمية و دور نظام مراقبة التسيير بالنسبة للمؤسسة

المصدر : من اعداد الطالبة بالاستعانة بنظام Spss

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن افراد عينة الدراسة قد اتفقوا على أنه أهم دور لنظام مراقبة التسيير هو تقييم الأداء و تصحيح الانحرافات بحيث قدرت نسبة الموافقة ب 100% بمعنى تنعدم نسبة الرفض تماما.  
اي يوجد رضا عند افراد العينة بتبني المؤسسة و تطبيقه الصحيح لنظام مراقبة التسيير و ذلك لأهميته و دوره بالنسبة للمؤسسة  
بحيث قدر المتوسط المرجح ب 2.67 ، يعتبرون انه له اهمية كبيرة على الموظفين بالدرجة الاولى و المؤسسة من الدرجة الثانية .

1. جدول يوضح موقع نظام مراقبة التسيير في المؤسسة :

الجدول 10.2 : موقع نظام مراقبة التسيير في المؤسسة

النسبة	التكرار	موقع نظام مراقبة التسيير في المؤسسة
%43.3	13	تابعة لقسم المالية
%26.7	8	مصلحة مستقلة
%20	6	مصلحة تابعة للمدير
%10	3	أخرى

المصدر : من اعداد الطالبة بالاستعانة بنظام spss

من خلال الجدول نلاحظ أن موقع مراقبة التسيير في المؤسسة تابعة لقسم المالية بنسبة %43.3 و هذا لتكون مصادر المعلومات في هذه الحالة بالدرجة الأولى ذات طبيعة اقتصادية و مالية على حساب المعطيات

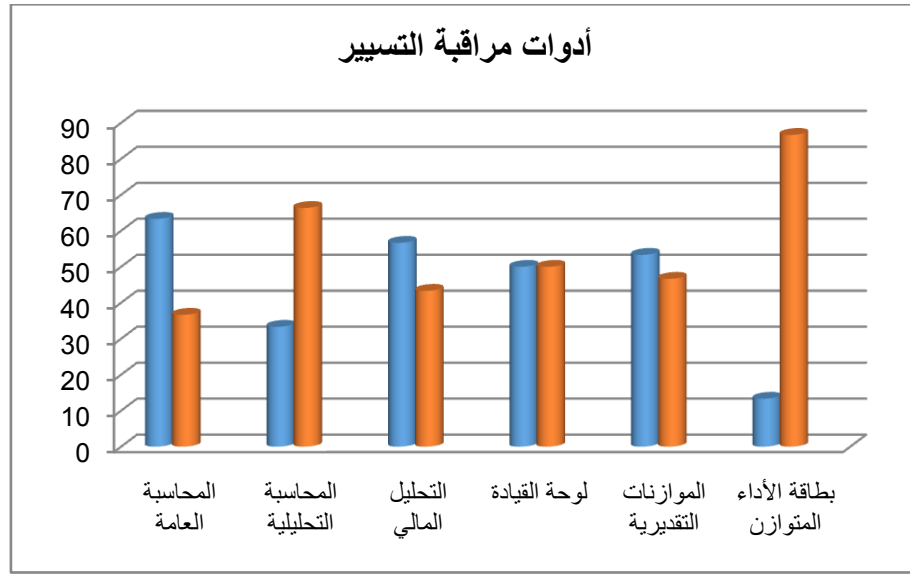
1. جدول يوضح النسب المئوية لأهم أدوات مراقبة التسيير المستخدمة في المؤسسة :

الجدول رقم 9.2: أدوات مراقبة التسيير في المؤسسة

المجموع	نسبة القبول	نسبة الرفض	أدوات مراقبة التسيير في المؤسسة
%100	%63.3	%36.7	المحاسبة العامة
%100	%33.3	%66.7	المحاسبة التحليلية
%100	%56.67	%43.33	التحليل المالي
%100	%50	%50	لوحة القيادة
%100	%53.33	%46.67	الموازنات التقديرية
%100	%13.3	%86.7	بطاقة الأداء المتوازن

المصدر : من اعداد الطالبة بالاستعانة بنظام spss

الشكل رقم 6.2 : تمثيل نسبة الأدوات المستخدمة في المؤسسة



المصدر : من اعداد الطلبة بالاعتماد على بيانات الجدول السابق

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن أهم أدوات مراقبة التسيير المطبقة في المؤسسات المحاسبة العامة بنسبة 63.3% و هذا لأنه تعد إلزامية من الناحية القانونية أي على المؤسسات الاعتماد عليها أثناء نشاطها فهي تعطي صورة شاملة لوضعية المؤسسة لهذا تعتمد عليها بدرجة قصوى ، و تليها التحليل المالي بنسبة 56.67% و الذي يعتبر من أهم الوسائل التي تبين مدى كفاءة المؤسسة في أداء وظيفتها و هي أداة للتخطيط السليم ، و التي تساعد في تقييم الأداء و بعد هاتين الأداةين تأتي الموازنة التقديرية بنسبة 53.33% التي تعتبر وسيلة للرقابة الفعالة على التنفيذ ، و لوحة القيادة و التي تقدر بنسبتها 50% و التي تقوم بدورها على المتابعة اليومية للعمال من أجل تقييم و مراقبة أدائها .

### الفرع الثالث : علاقة نظام مراقبة التسيير بوظائف المؤسسة :

يهدف هذا المحور الى معرفة علاقة نظام مراقبة التسيير بوظائف المؤسسة حسب وظائف المؤسسة و ذلك من خلال اسئلة الاستبيان المطروحة في المحور الثالث منه ، من أجل ذلك تم طرح عدة فقرات تبين كل منها جانب من جوانب نظام مراقبة التسيير في النظري مجمعة حسب وظائف المؤسسة ما بين " الانتاج ، المالية ، التخطيط ، ادارة الموارد البشرية ، الاستراتيجية " لاعطاء كل مستجوب درجة من درجات الموافقة الثلاثة "غير موافق ، محايد ، موافق" فانه عادة ما تدخل القيم (الأوزان) (weights) كما في الجدول التالي :

## الجدول رقم 11.2 : معيار ليكارت الثلاثي

الرأي	Opinion	الأوزان (weights)
غير موافق	Disagree	1
محايد	Nutral	2
موافق	Agree	3

المصدر : عز عبد الفتاح ، مقدمة في علم الاحصاء الوصفي و الاستدلالي باستخدام spss ( الجزء الثالث موضوعات مختارة ) ص 538 المتاح على الموقع

[http://site.iugaza.eud.pc/mbarakat/files/2010/02/questionnaire-analyzis.p.d.consulte le 30/04/2015 13:18](http://site.iugaza.eud.pc/mbarakat/files/2010/02/questionnaire-analyzis.p.d.consulte%20le%2030/04/2015%2013:18)

1. فكلما كانت اجابات العينة تميل نحو الموافقة أكثر في فقرة معينة أكثر كلما كان هذا الجانب أكثر تطبيقا في نظام مراقبة التسيير .
2. تختلف ايجابات أفراد العينة في كل فقرة حسب اختلاف أوجه نظرهم لذلك اعتمدنا في تقدير الاتجاه العام لاراء العمال على حساب المتوسط الحسابي لاجابات في كل فقرة و مقارنتها حسب معيار ليكارت الثلاثي التالي :

## الجدول 12.2 : جدول لأوزان مقياس ليكارت الثلاثي

الاتجاه العام	المتوسط المرجح
غير موافق	من 1 الى 1.66
محايد	من 1.67 الى 2.33
موافق	من 2.34 الى 3

المصدر : عز عبد الفتاح ، مقدمة في علم الاحصاء الوصفي و الاستدلالي باستخدام spss ( الجزء الثالث موضوعات مختارة ) نفس المرجع السابق ص 538

و الجدول الموالي يبين ملخص للتوزيع التكراري - المتوسط الحسابي - الانحراف المعياري - الاتجاه العام للموافقة في كل فقرة من فقرات الاستبيان الموضح في المحور الثالث:

الجدول 13.2: تقييم نظام مراقبة التسيير حسب وظائف المؤسسة

الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق	محايد	غير موافق	عناصر نظام مراقبة التسيير
			التكرار	التكرار	التكرار	
			النسبة %	النسبة %	النسبة %	
موافق	0.53	2.83	27	1	2	* يقوم نظام مراقبة التسيير بواسطة المحاسبة العامة بمعرفة نتائج النشاط
			%90	%33	%6.7	
موافق	0.60	2.70	23	5	2	* يهتم نظام مراقبة التسيير بالرقابة على تنفيذ خطط الانتاج
			%76.7	%16.7	%6.7	
موافق	0.57	2.77	25	3	2	* يعمل نظام مراقبة التسيير على قياس مردودات الانتاج
			%83.3	%10	%6.7	
موافق	0.541	2.77	-	-	.3	الانتاج
موافق	0.675	2.6	19	7	3	* يهتم نظام مراقبة التسيير على معرفة مدى تطور الذمة
			%63.7	%23.3	%10	
موافق	0.68	2.57	20	7	3	* يركز نظام مراقبة التسيير على اكتشاف الايجابيات و السلبيات في السياسة المالية
			%66.7	%23.3	%10	
موافق	0.68	2.57	20	7	3	* اتخاذ القرارات المالية المناسبة في الاستثمار و مصادر التمويل
			%66.7	%23.3	%10	
موافق	0.771	2.58	-	-	-	المالية
موافق	0.77	2.57	22	3	5	* يقوم نظام مراقبة التسيير بمتابعة الخطط و مدى و ملاءمتها
			%73.3	%10	%16.7	
موافق	0.82	2.5	21	3	6	* تنظيم عوامل الانتاج التي تؤدي الى تحقيق الأهداف الموضوعية
			%70	%10	%20	



			22	3	5	*وضع الأهداف و اعداد التنظيمات اللازمة لتحقيقها
موافق	0.77	2.57	%73.3	%10	%16.7	
<b>موافق</b>	<b>0.771</b>	<b>2.55</b>	-	-	-	<b>النخيط</b>
			16	5	9	*مراقبة أنشطة ووظائف ادارة الموارد البشرية
محايد	0.90	2.23	%53.3	%16.7	%30	
			19	4	7	*تقييم أداء العمال من خلال المطابقة بين المخطط و المنفذ
موافق	0.86	2.4	%63.3	%13.3	%23.3	
			21	2	7	*لوحه القيادة تساعدك على الاتصال الجيد و تبادل المعلومات بين المسؤولين و تحفيز العمال
موافق	0.87	2.47	%70	%6.7	%23.3	
<b>موافق</b>	<b>0.83</b>	<b>2.37</b>	-	-	-	<b>ادارة الموارد البشرية</b>
			17	7	6	*تحديد و تطور استراتيجية المنطقة
موافق	0.81	2.37	%56.7	%23.3	%20	
			17	9	4	*تعميم الاستراتيجية على جميع أنحاء المؤسسة
موافق	0.73	2.43	%56.7	%30	%13.3	
			17	9	4	*الربط بين الأهداف الاستراتيجية الطويلة و قصيرة الأجل
موافق	0.73	2.43	%56.7	%30	%13.3	
<b>موافق</b>	<b>0.74</b>	<b>2.40</b>	-	-	-	<b>الإستراتيجية</b>
<b>موافق</b>	-	<b>2.53</b>				<b>علاقة نظام مراقبة التسيير بوظائف المؤسسة</b>

المصدر: من اعداد الطالبة بالاستعانة بنظام spss

يوضح الجدول السابق بالاضافة الى التوزيع التكراري للعمال حسب درجات موافقتهم على كل فقرة من فقرات نظام مراقبة التسيير ، و المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لكل من هذه الفقرات .

1. كلما كان المتوسط الحسابي أكبر كلما كانت تلك الفقرة أكثر تطبيقاً في عينة الدراسة
2. بينما يبين الانحراف المعياري درجة التشتت الاجابات كلما كان أقل . كلما كان العمال أكثر توافقاً أو تجانساً .  
يمكن من خلال الجدول السابق الخروج بالنتائج التالية :
3. متوسط درجة موافقة العمال على نظام مراقبة التسيير هو 2.53 ، مما يوضح الاتجاه العام نحو الموافقة حسب نظام ليكارت و هذا ما يوضح رضا العمال حول مستويات تطبيق أدوات مراقبة التسيير في المؤسسة .
4. من خلال وظائف المؤسسة نستنتج أن نظام مراقبة التسيير هو أكثر تطبيقاً في وظيفة الانتاج بمتوسط حسابي 2.77 و بدرجة ثانية في وظيفة المالية بمتوسط حسابي 2.58 ، ثم بالترتيب على وظيفة التخطيط بمتوسط 2.55 ، الوظيفة الاستراتيجية بمتوسط 2.40 و هذا راجع لعدم استخدام الأداة الحديثة المتمثلة في بطاقة الأداء المتوازن ، 2.37 بوظيفة الموارد البشرية

#### الفرع الرابع : مامدى تطبيق أدوات مراقبة التسيير في المؤسسة :

يهدف هذا المحور الى معرفة مامدى تطبيق أدوات مراقبة التسيير في المؤسسة و المتمثلة في تحديد اسلوب الرقابة المطبق في المؤسسة من خلال تحديد طبيعة تلك الأدوات التي يتضمنها هذا المحور و يمكن معرفة الأدوات الرقابية المستخدمة في عينة الدراسة من خلال تحليل اجابات أفراد العينة ، بحساب المتوسط الحسابي ، و الانحراف المعياري لكل عنصر و نتيجة كل منها بالموافقة أو عدم الموافقة على أغلب أفراد العينة أو أ،ها محايدة و مقارنتها حسب معيار ليكارت الثلاثي .

و الجدول الموالي يبين ملخص للتوزيع التكراري - المتوسط الحسابي - الانحراف المعياري - الاتجاه العام للموافقة في كل فقرة من فقرات الاستبيان الموضح في المحور الرابع :

#### الجدول 14.2 : ما مدى تطبيق أدوات مراقبة التسيير في المؤسسة

الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق	محايد	غير موافق	أدوات مراقبة التسيير في المؤسسة
			التكرار	التكرار	التكرار	
			النسبة %	النسبة %	النسبة %	
موافق	0.72	2.63	23	3	4	السؤال 01 * لديكم نظام رقابي معمول بع دراخل المؤسسة
			%76.7	%10	%13.3	
محايد	0.9613	2.2	17	2	11	السؤال 02 * تستعين المؤسسة بهيئات خارجية للرقابة و الاستشارة
			%56.7	%6.7	%36.7	

السؤال 03	* تستعمل الرقابة المحاسبية فقط (حسب البيانات المحاسبية)	8	1	21	2.43	0.90	موافق
		%26.7	%3.3	%70			
السؤال 04	* تشمل مراقبة التسيير جميع الأنشطة: المحاسبية ، المالية ، الادارية	4	1	25	2.70	0.702	موافق
		%13.3	%3.3	%83.3			
السؤال 05	* تستعمل الميزانية التقديرية كأساس للرقابة و اتخاذ القرار	7	2	21	2.47	0.860	موافق
		%23.3	%6.7	%70			
السؤال 06	* تستعمل لوحة قيادة شاملة للمؤسسة في مجال الرقابة	5	3	22	2.57	0.774	موافق
		%16.7	%10	%73.3			
السؤال 07	* تستعمل النسب المالية كأساس للرقابة و اتخاذ القرار	5	5	20	2.5	0.78	موافق
		%16.7	%16.7	%66.7			
السؤال 08	* يتم متابعة نسبة المبيعات باستمرار	9	21	0	2.43	0.9322	موافق
		%30	%70	0			
السؤال 09	* تستعمل التكاليف المعيارية كأساس للرقابة	6	8	16	2.33	0.8023	محايد
		%20	%26.7	%53.3			
السؤال 10	* يطبق لديكم معايير لتقييم أداء العمال	8	7	15	2.33	0.8023	محايد
		%26.7	%23.3	%50			
السؤال 11	* تطبيق معيار العائد على الاستثمار (ROI) لتقييم الاستثمارات	9	8	13	2.13	0.8604	محايد
		%30	%26.7	%43.3			
السؤال 12	* تطبق معايير أخرى لتقييم الاستثمارات	9	5	16	2.23	0.90	محايد
		%30	%16.7	%53.3			
السؤال 13	* يؤخذ بالحسبان معايير الجودة لتقييم المنتجات	8	6	16	2.3	0.87	محايد
		%26.7	%20	%53.3			
	* المؤسسة حائزة على شهادة المطابقة	12	6	12			

السؤال 14	لمعايير الجودة (ISO)	%40	%20	%40	2	0.91	محايد
السؤال 15	*تم المراقبة الدورية لأهداف المؤسسة التكتيكية و الاستراتيجية	7	4	12	2.4	0.86	موافق
		%23.3	%13.3	%63.3			
السؤال 16	*هل تعتبر أن نظام مراقبة التسيير فعال في اتخاذ القرارات المناسبة بالنسبة لمؤسستكم	4	3	23	2.63	0.72	موافق
		%13.3	%10	%76.7			
السؤال 17	*أدوات مراقبة التسيير فعالة في المؤسسة	5	5	20	2.5	0.78	موافق
		%16.7	%16.7	%66.7			
أدوات مراقبة التسيير في المؤسسة							
		-	-	-	2.39	-	موافق

المصدر : من اعداد الطالبة بالاستعانة بنظام SPSS

من خلال الجدول اعلاه تبين لنا أن معظم أفراد عينة الدراسة المختارة من المؤسسات لهم رصيد ثري بالثقافة أهمية تبنى و تطبيق نظام مراقبة التسيير و أدواته داخل المؤسسة و ذلك من خلال مجموعة من الأسئلة التي وضعناها تحت ايديهم والتي يمكن تلخيصها في مايلي :

هناك اختلافات في اراء الأفراد فمعظمها ايجابية أي ان الأدوات الرقابية المتضمنة في هذه الأسئلة تنطبق على حالة المؤسسات المؤيدة بدرجات مختلفة

فلاحظ ان ما نسبته 70% من افراد عينة الدراسة يعتبرون ان الميزانية التقديرية تستعمل كأساس للرقابة و اتخاذ القرار على عكس باقي افراد العينة لا يوافقون بنسبة 23.3% بينما يوجد 6.7% محايد

كما ان نسبة 73.3% من العينة تستخدم لوحة قيادة شاملة للمؤسسة في مجال الرقابة لتتم متابعة مختلف أنشطة المؤسسة و اتخاذ القرارات المناسبة .

فلاحظ في السؤال 01 و السؤال 16 انه يظهر نفس المتوسط الحسابي و المقدر ب (2.63) اي ان افراد عينة الدراسة يرون انه لديهم نظام رقابي معمول به داخل المؤسسة و تعتبر أن نظام مراقبة التسيير فعال في اتخاذ القرارات بالنسبة لمؤسستكم بحث كانت نسبة الموافقة تقدر ب 76.7% و 13.3% نسبة الغير موافقين بينما 10% محايدين .

ونلاحظ انه أعلى درجة الرضا عند افراد العينة كانت في السؤال 04 بحيث المتوسط الحسابي الذي يقدر ب (2.70) بحيث نسبة الموافقة 83.3% بما معناه أن معظم أفراد العينة يتفقون في أنه مراقبة التسيير تشمل جميع أنشطة المؤسسة المحاسبية ، المالية ، و الادارية و على عكس باقي أفراد العينة الذين يمثلون 13.3% عن عدم الموافقة و 3.3% محايد.

## المطلب الثاني : مناقشة ما توصلت اليه الدراسة الميدانية

### الفرع الأول : مناقشة نتائج الدراسة

تنشأ المؤسسات الاقتصادية لتحقيق أهداف استراتيجية ، تكتيكية ، و تشغيلية تعود نتائجها على أصحابها و العاملين فيها ، وهذا يتطلب منها توفير الوسائل المادية و البشرية و التقنية اللازمة ، بالإضافة الى اى قيامها بجملة من العمليات المناسبة لنشاطها ، كل هذا يستلزم وجود قيادة تدير مختلف الوسائل و العمليات ، و نجاح ذلك يتوقف على حسن الادارة و التسيير و استخدام التقنيات ذات الصلة بعملية التسيير بكل خطواتها المتمثلة في التخطيط ، التوجيه ، التحفيز ، الرقابة ، و المتابعة لمساعدة المسييرين و المسؤولين في تقييم الأداء و معرفة مدى تحقيق الأهداف المرسومة و من ثم اتخاذ القرارات المناسبة .

تمثل مهمة مراقبة التسيير في متابعة التنفيذ و مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المخطط لتحديد ما اذا كان أداء الفعلي يتم وفقا للخطة و السياسات و المعايير الموضوعية ، ثم اكتشاف أية انحرافات و تحليلها و لوقوف على أسباب حدوثها و المسؤولين عنها ، ثم اعداد التقرير عنها الى المستويات الادارية المختلفة لاتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب .

لكي يحقق نظام مراقبة التسيير أهدافه لابد وأن يقترن بوظيفة التخطيط و ذلك من خلال اهتمامه بقياس ما تم انجازه فعلا بالمقارنة مع الخطة التي تم وضعها ، اذ لا يمكن القيام بمهمة الا اذا كانت هناك خطط أو أهداف محددة مسبقا و في الوقت ذاته فان نظام مراقبة التسيير يعد وسيلة هادفة في اكتشاف صحة التخطيط و ملاءمته لتحقيق الأهداف العامة للمؤسسة و ما يقترن به من برامج قادرة على تحقيق كفاءة و فعالية الانجاز المراد تحقيقه .

تعتبر المؤسسة الاقتصادية نظام تحرص على تحقيق الأهداف بقيامها بالعمليات و الانشطة المختلفة و استعمال الموارد المتعددة المناسبة ، و مراقبتها من أجل تحقيق مستوى أداء أفضل و يمكن قياس هذا بثلاثة معايير الكفاءة و الفعالية و الملاءمة ، ولا يتم ذلك الا بتطبيق أدوات مراقبة التسيير التي تسمح بقياس مدى استخدام الموارد و الوسائل استخداما أمثل

### الفرع الثاني : النتائج

من خلال مخرجات الاستبيان التي تم دراستها خلصت الدراسة الى النتائج التالية :

1. مراقبة التسيير يعمل على مساعدة المسؤولين و العاملين للتحكم في أدائهم بغرض الوصول الى تحقيق الأهداف المسطرة بكل كفاءة و فعالية ، كما توفر المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات بشكل سليم .
2. نظام مراقبة التسيير وظيفة تتطلب تحديدا واضحا للأهداف المراد تحقيقها لكل مركز من مراكز المسؤولية بالمؤسسة مع تحديد الموارد التي يجب استخدامها لتحقيق الهدف المطلوب .
3. يختلف استعمال ادوات مراقبة التسيير من مؤسسة إلى أخرى وذلك حسب درجة تطور المؤسسة و ثقافة المسييرين و نوع نظام مراقبة التسيير المعتمد
4. تمسك معظم المؤسسات باستعمال الأدوات التقليدية و المتمثلة أساسا في المحاسبة العامة ، و غياب تام للأدوات الحديثة بالخصوص بطاقة الأداء المتوازن و التي تعد أداة من أدوات التخطيط

5. غياب مصلحة خاصة بمراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية .

#### التوصيات :

1. على مراقب التسيير أن يبذل جهده لاقتناع العاملين بأن مراقبة التسيير تهدف الى التحكم في التسيير و ليس المراقبة
2. يعتبر نظام مراقبة التسيير أداة أساسية لتقدم المعلومات الاساسية و المختلفة للادارة العامة و لرؤساء المصالح ،
3. من الضروري تطوير ادوات الرقابة من خلال الانتقال من الادوات التقليدية و اعطاء الاهتمام للادوات الحديثة بالخصوص بطاقة الاداء المتوازن
4. تفعيل نظام المعلومات الملائم بما يسمح بتصحيح الاختلالات و تجاوز النقائص و التحسين المستمر في المخرجات و العمليات
5. تهدف ادوات مراقبة التسيير الى قياس الاداء و تصحيح الانحراف ان وجدت وهذا ما يؤدي الى تحقيق اهداف المؤسسة في احسن الظروف .
6. من الضروري تطوير نظام مراقبة التسيير بشكل دائم ليساير التطور في حجم المؤسسة حتى لا يصبح عائقا أمام تطورها و تحقيق أهدافها.

## خلاصة

حاولنا من خلال هذه الدراسة التعرف على مدى تطبيق أدوات مراقبة التسيير في المؤسسات الاقتصادية ، وهذا من خلال معرفة اتجاهات و آراء كافة أفراد عينة الدراسة من رؤساء و مؤوسين حول نظام مراقبة التسيير و مدى تطبيق ادواته في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية

من خلال الوقوف على سيرورة العمل و الظروف الملائمة التي تحيط بتطبيق هذا النظام ، خلصنا بذلك الى صحة فرضيات الدراسة التي تؤكد الرؤية التي انطلقنا منها موضوع محل الدراسة

الأختام



## الخاتمة

ان التطور السريع الذي شهده نظام مراقبة التسيير على مستوى المؤسسات الاقتصادية حول له تبوأ مكانة هامة على المستوى الاداري ، وذلك نظرا للحاجة اليه التي قابلت توسع التغيرات في القرارات الاقتصادية و عوامل البيئة المحيطة بما فكان لا بد من توحيد الضوابط كمكمل لتلك القرارات ، وكذلك بغية توحيد أهداف المؤسسة التي تسعى الى تحقيقها ، مما يوجب استفادة الأطراف الفاعلة من تلك القرارات أو المهام المخولة لهم ، فكان نظام مراقبة التسيير السبيل الوحيد للتأثير على فعالية تلك القرارات التي توجه المؤسسة نحو التوافق الذي يعطيها دفعة نسبية لتحقيق مساعيها التوسعية ، بالإضافة الى اختصار عاملي الجهد والوقت على تلك المؤسسات الاقتصادية حيال تطبيقها ميكانيزمات نظام مراقبة التسيير .

ان الهدف من وراء العملية التسييرية هو تحقيق أقصى الأهداف المسطرة من طرف المؤسسة و ذلك بأقل تكلفة ممكنة و باستعمال الامكانيات المتاحة ، لكن عملية تحقيق هذه الأخيرة لا يمكن ان تتم بسهولة و بدون مواجهة مشاكل نظرا للصعوبات التي تواجه تنفي الأعمال ، و هذا ما يستوجب وجود نظام فعال لمراقبة التسيير يعمل على تحديد الانحرافات و تفسيرها من أجل مساعدة المديريين و المسؤولين على اتخاذ القرارات اللازمة و المناسبة في الوقت المناسب .

من هذا المنطلق كان الهدف من دراستنا هو التعرف على نظام مراقبة التسيير و كيفية تطبيقه و أدواته في تسيير المؤسسة الاقتصادية و على هذا الأساس قمنا بتقسيم دراستنا الى قسمين أساسيين الأول تضمن الاطار النظري لنظام مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية ، أما الثاني فقد خصص للدراسة الميدانية وتم اختبار عينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية ورقلة لتكون مثالا عن مؤسساتنا الوطنية ، انطلاقا من هاذين القسمية المتكاملين حاولنا استخراج النتائج و التوصل الى اختبار الفرضيات

## اختبار فرضيات الدراسة

1. **حسب الفرضية الأولى** :يتمثل نظام مراقبة التسيير في مجموعة من العناصر أو الأجزاء التي تتكامل مع بعضها حيث تساعد المديريين في التسيير فحسب درجة 2.67 مما يوضح الاتجاه العام نحو الموافقة أي رضا العمال على تقييم نظام مراقبة التسيير ، و هذا ما يؤكد صحة الفرضية الاولى.
2. **حسب الفرضية الثانية** : لنظام مراقبة التسيير أهمية و دور في المؤسسة الاقتصادية فهي الطريقة التي تستطيع المؤسسة من خلالها تقييم الأداء و تصحيح الانحرافات و تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة و فعالية و هذا ما تثبته الفرضية الثانية
3. **حسب الفرضية الثالثة** : نستنتج أنه يوجد تأثير بين نظام مراقبة التسيير و وظائف المؤسسة الاقتصادية الجزائرية و يتم تطبيق هذا النظام بالاعتماد على سياسات التسيير الفعالة في النظام الرقابي بكفاءة و فعالية لملائمتها مع وظائف المؤسسة و هذا ما تؤكد الفرضية الثالثة
4. **الفرضية الرابعة** يجب أن ينظر الى مراقبة التسيير على أنها وسيلة و ليست غاية فهي تعمل على تزويد المديريين و المسؤولين بمختلف المعلومات التي تساعد على اتخاذ القرارات المناسبة ، و لاتخاذ هذه القرارات توجد أليات

تستخدمها المؤسسات الجزائرية أدوات مراقبة التسيير التقليدية و التي تمثل أساسا في المحاسبة العامة ، كما تستخدم بعض أدوات مراقبة التسيير الحديثة بحيث تستخدم التحليل المالي لمعرفة الوضعية المالية ، كما تعتمد على لوحة القيادة و الموازنة التقديرية كأدوات فعالة تمكنها من التحكم في مراقبة التسيير ، وهذا ما يثبت صحة الفرضية الرابعة .

### نتائج الدراسة

من خلال اختبار فرضيات الدراسة توصلنا الى جملة من النتائج نوجزها فيما يلي :

1. التسيير عملية تهدف الى تحقيق الأهداف المسطرة من قبل المؤسسة باستخدام الموارد المتاحة
2. تقوم العملية التسييرية على مجموعة من الوظائف المتكاملة التي يمارسها المسيرين لتحقيق أهدافهم .
3. صعوبة إعداد مراقبة تسيير فعال في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية نظرا لغياب أدواتها و قلة فعاليتها

### اقتراحات البحث

من خلال النتائج المتوصل اليها نقتراح التوصيات التالية :

1. تصحيح المفاهيم حول نظام مراقبة التسيير كونه يساعد على تحقيق الأهداف و ليس عملية تفتيش
2. تجميع أدوات مراقبة التسيير و جعلها متكاملة من أجل الوفاء بالغرض الموضوع من أجله.
3. النظر الى مراقبة التسيير على أنه عملية دورية مستمرة تتطلب المتابعة و التجديد.
4. يؤدي نظام مراقبة التسيير المطبق في المؤسسة دورا هاما اذ تعتمد عليه الادارة في توفير البيانات و المعلومات اللازمة لتسيير المؤسسة
5. التركيز على تطبيق أدوات مراقبة التسيير الحديثة في المؤسسات الاقتصادية .

### آفاق البحث

حاولنا في هذه الدراسة التطرق الى واقع تطبيق ادوات مراقبة التسيير في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية و كانت النتيجة ان المؤسسات لازالت تستعمل ادوات مراقبة التسيير التقليدية و لا تستخدم أدوات مراقبة التسيير الحديثة ، ونظرا لتشعب الموضوع فكل باحث يتناول من زاوية مختلفة مما يبقى المجال مفتوح لمعالجة جوانب أخرى منه . و يمكن اقتراح الموضوع التالي :

حاجات المؤسسات الاقتصادية الجزائرية لنظام مراقبة التسيير الحديث و مدى فعاليته في التأثير على فعالية قراراتها

دراسة مقارنة بين نظام مراقبة التسيير الحديث و مراقبة التسيير التقليدي و مدى تأثيرهما على قرارات المؤسسة الاقتصادية

# المصادر و المراجع

## قائمة المراجع

### الكتب :

1. ناصر دادي عدون ، عبد الله قويدر الواحد ، مراقبة التسيير و الأداء في المؤسسة الاقتصادية ، دار الحمديّة العامة ، الجزائر 2003
2. ناصر دادي عدون ، معزوي ليندة ، لهواسي هجيرة ، مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية ( حالة البنوك ) ، دار الحمديّة العامة ، الجزائر ، 2003
3. فهمي محمد الشيخ ، التحليل المالي ، الطبعة الأولى ، رام الله فلسطين 2008

### المذكرات و المحاضرات :

1. صفاء لشهب ، " نظام مراقبة التسيير و علاقته باتخاذ القرار ، مذكرة التخرج لنيل شهادة الماجستير ، في علوم الاقتصادية و علوم التسيير ، فرع ادارة الأعمال ، جامعة الجزائر 2006
2. عقون سعاد ، نظام مراقبة التسيير ، أدواته و مراحل اقامته بالمؤسسة الاقتصادية " مذكرة التخرج لنيل شهادة الماجستير ، في العلوم الاقتصادية و التسيير ، فرع علوم التسيير ، جامعة الجزائر 2001
3. محمد الصغير قريشي ، واقع تطبيق أدوات مراقبة التسيير في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، اطروحة الدكتوراه ، في العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، فرع علوم التسيير ، جامعة ورقلة ، 2013
4. رجم خالد ، أثر نظام معلومات الموارد البشرية على أداء العاملين ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التسيير ، جامعة ورقلة ، 2012
5. عريوة محاد ، دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس و تقييم الأداء المستدام ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في اطار مدرسة الدكتوراه ادارة الأعمال و التنمية المستدامة ، جامعة فرحات عباس سطيف ، 2011
6. بن حديد أحمد عبد السلام ، الموازنة التقديرية كأداة لصنع القرار في المؤسسة الاقتصادية ، مذكرة ماستر ، جامعة ورقلة ، 2014
7. نعيمة بن يحيوي ، سلسلة محاضرات في مقياس مراقبة التسيير ، تخصصات التدقيق المحاسبي و ادارة المنظمات ، جامعة الحاج لخضر باتنة
8. قريشي محمد الصغير ، محاضرات في مقياس مراقبة التسيير ، جامعة ورقلة
9. رجم خالد ، سلسلة محاضرات مراقبة التسيير مقياس الأسس النظرية لمراقبة التسيير ، جامعة ورقلة ، 2015/2014
10. عرابة الحاج ، مطبوعة مقدمة لطلبة السنة الثالثة تخصص : محاسبة و فحص و مراقبة ، جامعة ورقلة ، 2015

المجلات :

1. بوقرة رابح ، عريوة محاد ، اثر المعايير المحاسبية (IAS/IFRS) في تفعيل أدوات مراقبة التسيير لتحسين الأداء في المؤسسات ، مجلة البحوث الاقتصادية و المالية ، العدد 01 / جوان 2014 ، جامعة أم البواقي .

المواقع الالكترونية :

1. محمد خليل ، عبد الحميد أحمد ، منى عبد السلام ، مراقبة التسيير في المؤسسة ، شبكة الأبحاث و الدراسات الاقتصادية [www.r4ee.net](http://www.r4ee.net)
1. قويدر حاج قوارين ، نظام مراقبة التسيير في المؤسسات الاقتصادية و دوره في تحسين الأداء ، جامعة الشلف .  
<http://www.docudesk.com>

الملاحق



الملحق رقم 1 :

جامعة قاصدي مرباح

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير تخصص : تدقيق و مراقبة التسيير

استبيان

سيدي ، سيدتي ....

نضع بين أيديكم هذا الاستبيان لانجاز بحث علمي بغرض الحصول على درجة الماستر في علوم التسيير تخصص تدقيق و مراقبة التسيير ، الذي يدور موضوعه حول " واقع تطبيق أدوات مراقبة التسيير في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية "

نظرا لأهمية مؤسستكم في القطاع الاقتصادي و تركيزها على تطبيق نظام فعال للتسيير في مختلف نشاطاتها ، قمنا باختياركم كعينة لدراستنا الميدانية أملين أن يحظى هذا الاستبيان باهتمامكم للإجابة على الأسئلة المطروحة عليكم ، و كلنا ثقة بأن إجاباتكم ستنتصف بالدقة و الموضوعية و الاهتمام بالشكل الذي يوصلنا لنتائج تخدم الهدف الأساسي من هذه الدراسة .

كما نحيطكم علما بأن كافة المعلومات التي ستقدمونها ستحظى بالسرية التامة ، ولن تستخدم إلا لأغراض الدراسة العلمية فقط .

ونشكركم مسبقا على مساعدتكم لنا في اتمام هذه الدراسة

ملاحظة : يرجى التكرم بوضع علامة (x) واحدة أمام الخانة المناسبة لكل سؤال

من اعداد الطالبة : نور الهدى بوغابة

المحور الأول : المعلومات الشخصية

1. الجنس : - ذكر  - الأنثى
2. المؤهل العلمي : - متوسط  - ثانوي  - جامعي  - دراسات عليا
3. الخبرة : - أقل من سنة  - من 1 الى 5 سنوات  - أكثر من 5 سنوات
4. نظام العمل : - متناوب  - دائم
5. الوظيفة : - عون اداري  - مسير  - اطار

المحور الثاني : تقييم نظام مراقبة التسيير في المؤسسة

1. ماهو مفهوم نظام مراقبة التسيير لديك ؟

هو نظام تقييم المسؤوليات و تحسين النتائج و الأداء

وسيلة تساعد المسيرين على التحكم في التسيير

هو العملية التي تسمح للمسيرين بتقييم أدائهم و مقارنة نتائجهم مع الأهداف

## 2. أهمية و دور نظام مراقبة التسيير :

العبارة	موافق	غير موافق	محايد
1. تقييم الأداء و تصحيح الانحرافات			
1. التقليل من مخاطر التسيير			
2. تنظيم و توجيه و توزيع الموارد المتاحة			
3. تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة و فعالية			
4. يعتبر قسم المراقبة و التسيير أنه يسمح باتخاذ الاجراءات التصحيحية لمعالجة الوضعيات غير الملاءمة			
5. هل تعتبر أن نظام مراقبة التسيير مهمة بالنسبة لشركتك (كمورد استراتيجي )			
6. هل يساعدك نظام مراقبة التسيير المتوفر لديكم من القيام باتخاذ القرارات بأحسن وجه			

## 7. موقع نظام مراقبة التسيير في المؤسسة ؟

تابعة لقسم المالية

مصلحة مستقلة

مصلحة تابعة للمدير

اخرى .....

## 8. ماهي أهم أدوات مراقبة التسيير المستخدمة في المؤسسة ؟

المحاسبة العامة

المحاسبة التحليلية

التحليل المالي

لوحة القيادة

الموازنات التقديرية

بطاقة الأداء المتوازن

## المحور الثالث : علاقة نظام مراقبة التسيير بوظائف المؤسسة ؟

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تتعلق علاقة نظام مراقبة التسيير في المؤسسة ، نرجو وضع علامة (x) في الخانة المناسبة .



العبارة	موافق	غير موافق	محايد
1/ الإنتاج : 1. يقوم نظام مراقبة التسيير بواسطة المحاسبة العامة بمعرفة نتائج النشاط 2. يهتم نظام مراقبة التسيير بالرقابة على تنفيذ خطط الإنتاج 3. يعمل نظام مراقبة التسيير على قياس مردودات الإنتاج			
2/ المالية : 1. يهتم نظام مراقبة التسيير على معرفة مدى تطور الذمة المالية للمؤسسة 2. يركز نظام مراقبة التسيير على اكتشاف الايجابيات و السلبيات في السياسة المالية 3. اتخاذ القرارات المالية المناسبة في الاستثمار و مصادر التمويل			
3/ التخطيط : 1. يقوم نظام مراقبة التسيير بمتابعة الخطط و مدى ملاءمتها 2. تنظيم عوامل الانتاج التي تؤدي الى تحقيق الأهداف الموضوعية 3. وضع الأهداف و اعداد التنظيمات اللازمة لتحقيقها .			
4/ ادارة الموارد البشرية : 1. مراقبة أنشطة ووظائف ادارة الموارد البشرية 2. تقييم اداء العمال من خلال المطابقة بين المخطط والمنفذ . 3. لوحة القيادة تساعد على الاتصال الجيد وتبادل المعلومات بين المسؤولين و تحفيز العمال .			
5/الاستراتيجية : 1. تحديد و تطوير إستراتيجية المنطقة 2. تعميم الإستراتيجية على جميع أنحاء المؤسسة 3. الربط بين الأهداف الإستراتيجية الطويلة و قصيرة الأجل .			

المصدر : بدر الدين مزابية ، "دور نظام مراقبة التسيير للتحكم في تسيير المؤسسة الاقتصادية ، دراسة ميدانية للمؤسسة الوطنية

للجيوفيزياء حاسي مسعود" ، جامعة ورقلة ، 2014

## المحور الرابع: ما مدى تطبيق أدوات مراقبة التسيير في المؤسسة ؟

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تتعلق بأسلوب الرقابة في المؤسسة ، نرجو تحديد مدى انطباق الأسلوب ، بوضع علامة (x) في الخانة المناسبة التي تعكس درجة التطبيق ؟

محايد	غير موافق	موافق	الأسلوب المطبق في الرقابة
			1. لديكم نظام رقابي معمول به داخل المؤسسة .....
			2. تستعين المؤسسة بهيئات خارجية للرقابة و الاستشارة .....
			3. تستعمل الرقابة المحاسبية فقط (حسب البيانات المحاسبية) .....
			4. تشمل مراقبة التسيير جميع الأنشطة : المحاسبية ، المالية ، الإدارية.....
			5. تستعمل الميزانية التقديرية كأساس للرقابة و اتخاذ القرار.....
			6. تستعمل لوحة قيادة شاملة للمؤسسة في مجال الرقابة .....
			7. تستعمل النسب المالية كأساس للرقابة و اتخاذ القرار.....
			8. يتم متابعة نسبة المبيعات باستمرار .....
			9. تستعمل التكاليف المعيارية كأساس للرقابة .....
			10. يطبق لديكم معايير لتقييم أداء العمال .....
			11. تطبق معيار العائد على الاستثمار (ROI) لتقييم الاستثمارات.....
			12. تطبق معايير أخرى لتقييم الاستثمارات .....
			13. يؤخذ بالحسبان معايير الجودة لتقييم المنتجات .....
			14. المؤسسة حائزة على شهادة المطابقة لمعايير الجودة ( ISO).....
			15. تتم المراقبة الدورية لأهداف المؤسسة التكتيكية و الإستراتيجية .....
			16. هل تعتبر أن نظام مراقبة التسيير فعال في اتخاذ القرارات بالنسبة لمؤسستكم .....
			17. أدوات مراقبة التسيير فعالة في المؤسسة .....

المصدر : محمد الصغير قريشي ، واقع تطبيق أدوات مراقبة التسيير في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، اطروحة الدكتوراه، في

العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، فرع علوم التسيير ، جامعة ورقلة ، 2013

نشكركم على مساعدتكم لنا في اتمام هذه الدراسة

## ملحق رقم 2 : البيانات الشخصية و البيانات العامة لأفراد عينة الدراسة

## المحور الأول : البيانات الشخصية

A

		جنس العمال			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	18	60.0	60.0	60.0
	أنثى	12	40.0	40.0	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

C

		المستوى التعليمي			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ثانوي	14	46.7	46.7	46.7
	جامعي	15	50.0	50.0	96.7
	دراسات عليا	1	3.3	3.3	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

D

## الخبرة العملية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من سنة	3	10.0	10.0	10.0
	من 1 الى 5 سنوات	12	40.0	40.0	50.0
	أكثر من 5 سنوات	15	50.0	50.0	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

E

نظام العمل

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid متناوب	5	16.7	16.7	16.7
دائم	24	80.0	80.0	96.7
22	1	3.3	3.3	100.0
Total	30	100.0	100.0	

G

وظيفة العامل

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid عون اداري	11	36.7	36.7	36.7
مسير	1	3.3	3.3	40.0
اطر	18	60.0	60.0	100.0
Total	30	100.0	100.0	

المحور الثاني :

معامل الثبات :

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.878	49

مفهوم النظام :

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
مفهوم النظام	.6000	2.01032	30
مفهوم النظام	.5667	.50401	30
مفهوم النظام	.4667	.50742	30

## أهمية و دور النظام :

## تقييم الاداء

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid موافق	30	100.0	100.0	100.0

## التقليل من مخاطر

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	4	13.3	13.3	13.3
محاييد	2	6.7	6.7	20.0
موافق	24	80.0	80.0	100.0
Total	30	100.0	100.0	

## تنظيم و توجيه

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	2	6.7	6.7	6.7
محاييد	10	33.3	33.3	40.0
موافق	18	60.0	60.0	100.0
Total	30	100.0	100.0	

## تحقيق اهداف المؤسسة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	2	6.7	6.7	6.7
محاييد	5	16.7	16.7	23.3
موافق	23	76.7	76.7	100.0
Total	30	100.0	100.0	

## قسم المراقبة يسمح باتخاذ الاجراءات

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	5	16.7	16.7	16.7
محاييد	2	6.7	6.7	23.3
موافق	23	76.7	76.7	100.0
Total	30	100.0	100.0	

نظام المراقبة مهم بالنسبة لشركتك

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	3	10.0	10.0	10.0
محاييد	4	13.3	13.3	23.3
موافق	23	76.7	76.7	100.0
Total	30	100.0	100.0	

يساعدك في اتخاذ الإجراءات

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير وافق	5	16.7	16.7	16.7
محاييد	5	16.7	16.7	33.3
موافق	20	66.7	66.7	100.0
Total	30	100.0	100.0	

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
تقييم الاداء	30	3.0000	.00000
التقليل من مخاطر	30	2.6667	.71116
تنظيم و توجيه	30	2.5333	.62881
تحقيق اهداف المؤسسة	30	2.7000	.59596
قسم المراقبة يسمح باتخاذ الاجراءات	30	2.6000	.77013
نظام المراقبة مهم بالنسبة لشركتك	30	2.6667	.66089
يساعدك في اتخاذ الاجراءات	30	2.5000	.77682
Valid N (listwise)	30		

موقع نظام مراقبة التسيير في المؤسسة :

موقع النظام

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid تابعة لقسم المالية	13	43.3	43.3	43.3
مصلحة مستقلة	8	26.7	26.7	70.0
مصلحة تابعة للمدير	6	20.0	20.0	90.0
أخرى	3	10.0	10.0	100.0
Total	30	100.0	100.0	

## أهم الأدوات المستخدمة في المؤسسة :

## المحاسبة العامة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا	11	36.7	36.7	36.7
	نعم	19	63.3	63.3	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

## المحاسبة التحليلية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا	20	66.7	66.7	66.7
	نعم	10	33.3	33.3	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

## التحليل المالي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا	14	46.7	46.7	46.7
	نعم	16	53.3	53.3	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

## لوحة القيادة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا	15	50.0	50.0	50.0
	نعم	15	50.0	50.0	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

## الموازنات التقديرية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا	14	63.3	63.3	63.3
	نعم	16	36.7	36.7	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

بطاقة الاداء المتوازن

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid لا	26	86.7	86.7	86.7
نعم	4	13.3	13.3	100.0
Total	30	100.0	100.0	

المحور الثالث :

الانتاج

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	2	6.7	6.7	6.7
محايد	1	3.3	3.3	10.0
موافق	27	90.0	90.0	100.0
Total	30	100.0	100.0	

الانتاج

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	2	6.7	6.7	6.7
محايد	5	16.7	16.7	23.3
موافق	23	76.7	76.7	100.0
Total	30	100.0	100.0	

الانتاج

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	2	6.7	6.7	6.7
محايد	3	10.0	10.0	16.7
موافق	25	83.3	83.3	100.0
Total	30	100.0	100.0	



المالية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	3	10.0	10.0	10.0
محاييد	6	20.0	20.0	30.0
موافق	21	70.0	70.0	100.0
Total	30	100.0	100.0	

المالية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	3	10.0	10.0	10.0
محاييد	7	23.3	23.3	33.3
موافق	20	66.7	66.7	100.0
Total	30	100.0	100.0	

المالية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	3	10.0	10.0	10.0
محاييد	7	23.3	23.3	33.3
موافق	20	66.7	66.7	96.7
Total	30	100.0	100.0	

التخطيط

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	5	16.7	16.7	16.7
محاييد	3	10.0	10.0	26.7
موافق	22	73.3	73.3	100.0
Total	30	100.0	100.0	

التخطيط

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	6	20.0	20.0	20.0
محاييد	3	10.0	10.0	30.0
موافق	21	70.0	70.0	100.0
Total	30	100.0	100.0	

التخطيط

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	5	16.7	16.7	16.7
محاييد	3	10.0	10.0	26.7
موافق	22	73.3	73.3	100.0
Total	30	100.0	100.0	

الموارد البشرية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	9	30.0	30.0	30.0
محاييد	5	16.7	16.7	46.7
موافق	16	53.3	53.3	100.0
Total	30	100.0	100.0	

الموارد البشرية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	7	23.3	23.3	23.3
محاييد	4	13.3	13.3	36.7
موافق	19	63.3	63.3	100.0
Total	30	100.0	100.0	

الموارد البشرية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	7	23.3	23.3	23.3
محاييد	2	6.7	6.7	30.0
موافق	21	70.0	70.0	100.0
Total	30	100.0	100.0	

الاستراتيجية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	6	20.0	20.0	20.0
محاييد	7	23.3	23.3	43.3
موافق	17	56.7	56.7	100.0
Total	30	100.0	100.0	

الاستراتيجية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	4	13.3	13.3	13.3
محاييد	9	30.0	30.0	43.3
موافق	17	56.7	56.7	100.0
Total	30	100.0	100.0	

الاستراتيجية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	4	13.3	13.3	13.3
محاييد	9	30.0	30.0	43.3
موافق	17	56.7	56.7	100.0
Total	30	100.0	100.0	

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
الانتاج	30	2.8333	.53067
الانتاج	30	2.7000	.59596
الانتاج	30	2.7667	.56832
المالية	30	2.6000	.67466
المالية	30	3.5667	5.59977
المالية	30	2.5667	.67891
التخطيط	30	2.5667	.77385
التخطيط	30	2.5000	.82001
التخطيط	30	2.5667	.77385
الموارد البشرية	30	2.2333	.89763
الموارد البشرية	30	2.4000	.85501
الموارد البشرية	30	2.4667	.86037
الاستراتيجية	30	2.3667	.80872
الاستراتيجية	30	2.4333	.72793
الاستراتيجية	30	2.4333	.72793
Valid N (listwise)	30		

## المحور الرابع :

## Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
نظام رقابي معمول به	30	2.6333	.71840
هيئات خارجية و الاستشارة	30	2.2000	.96132
الرقابة المحاسبية فقط	30	2.4333	.89763
مراقبة التسيير جميع الانشطة	30	2.7000	.70221
الميزانية التقديرية كاساس الرقابة	30	2.4667	.86037
لوحة القيادة شاملة	30	2.5667	.77385
النسب المالية	30	2.5000	.77682
متابعة نسبة المبيعات	30	2.4000	.93218
التكاليف المعيارية	30	2.3333	.80230
معايير لتقييم اداء العمال	30	2.2333	.85836
معيان العائد على الاستثمار	30	2.1333	.86037
معايير اخرى لتقييم الاستثمار	30	2.2333	.89763
معايير الجودة	30	2.2667	.86834
شهادة iso	30	2.0000	.90972
المراقبة الدورية	30	2.4000	.85501
نظام مراقبة التسيير فعال	30	2.6333	.71840
ادوات مراقبة التسيير فعالة	30	2.5000	.77682
Valid N (listwise)	30		

الفهرس	
	الإهداء
	الشكر
71	ملخص
71	قائمة المحتويات
71	قائمة الجداول
71	قائمة الأشكال البيانية
71	قائم الملاحق
أ	المقدمة
01	الفصل الأول : الأدبيات النظرية و التطبيقية لنظام مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية
02	تمهيد
03	المبحث الأول : الإطار المفاهيمي لنظام مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية .....
03	المطلب الأول : نظام مراقبة التسيير .....
03	الفرع الأول : ماهية مراقبة التسيير .....
13	الفرع الثاني موقع مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية .....
14	المطلب الثاني : أدوات مراقبة التسيير .....
15	الفرع الأول : الأدوات التقليدية .....
16	الفرع الثاني : الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير .....
23	المبحث الثاني : الأدبيات التطبيقية .....
24	المطلب الأول : الدراسات السابقة .....
24	المطلب الثاني : أوجه الشبه بين الدراسة الحالية و الدراسات السابقة .....
26	خلاصة الفصل الأول
27	الفصل الثاني : الدراسة الميدانية
28	تمهيد .....
29	المبحث الأول : الطريقة و الأدوات المستخدمة .....
29	المطلب الأول : المنهج , مجتمع و عينة الدراسة .....
30	المطلب الثاني : الأدوات و الإجراءات المتبعة .....
30	الفرع الأول : الأدوات والإحصائية و القياسية المستخدمة .....
31	الفرع الثاني : البرامج و الأدوات المستخدمة في معالجة البيانات .....

31	المبحث الثاني : نتائج الدراسة الميدانية و مناقشتها .....
31	المطلب الأول : عرض وتحليل نتائج الاستبيان.....
31	الفرع الأول : التقديم الإحصائي للعينة المختارة.....
37	الفرع الثاني :تقييم نظام مراقبة التسيير .....
40	الفرع الثالث : علاقة مراقبة التسيير بوظائف المؤسسة .....
44	الفرع الرابع: ما مدى تطبيق أدوات مراقبة التسيير .....
47	المطلب الثاني:مناقشة ما توصلنا إليه في الدراسة الميدانية .....
47	الفرع الأول : مناقشة نتائج الدراسة .....
47	الفرع الثاني : النتائج .....
49	خلاصة الفصل الثاني
51	الخاتمة
54	المصادر و المراجع
56	الملاحق
57	الملحق رقم 1 : الاستبيان
61	ملحق رقم 2 : البيانات الشخصية و البيانات العامة لافراد عينة الدراسة.....
71	الفهرس