جامعـــة قاصـــــدي مرباح- ورقلـــــة-
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

الميدان :علوم اقتصادية، علوم التسيير وعلوم تجارية

الشعبة : علوم التسيير

التخصص :تدقيق ومراقبة التسيير

من إعداد الطالب :بدر الدين مزابية

بعنـــــوان:

دور نظام مراقبة التسيير للتحكم في تسيير المؤسسة الاقتصادية

"دراسة ميدانية للمؤسسة الوطنية للجيوفيزياء حاسي مسعود ولاية ورقلة (2014)"

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ:12 / 06 / 2014

أمام اللجنة المكونة من السادة:

الدكتور/ محمد الصغير قريشي أستاذ محاضربجامعة قاصدي مرباح ورقلة ...رئيسا

الأستاذ/ السعيد هتهات أستاذ محاضر بجامعة قاصدي مرباح ورقلة ....مشرف

الأستاذ /عبد العزيز ميلودي أستاذ محاضربجامعة قاصدي مرباح ورقلة .... مناقشا

السنـــــــة الجامعية: 2014-2013

جامعـــة قاصـــــدي مرباح- ورقلـــــة-
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي
الميدان : علوم إقتصادية، علوم التسيير وعلوم تجارية
الشعبة : علوم التسيير
التخصص :تدقيق ومراقبة التسيير

من إعداد الطالب :بدر الدين مزابية

بعنـــــوان:

دور نظام مراقبة التسيير للتحكم في تسيير المؤسسة الاقتصادية

"دراسة ميدانية للمؤسسة الوطنية للجيوفيزياء حاسي مسعود ولاية ورقلة (2014)"

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 12 / 06 / 2014

أمام اللجنة المكونة من السادة :

الدكتور/ محمد الصغير قريشي أستاذ محاضربجامعة قاصدي مرباح ورقلة ...رئيسا
الأستاذ/ السعيد هتهات أستاذ محاضر بجامعة قاصدي مرباح ورقلة .....مشرف
الأستاذ /عبد العزيز ميلودي أستاذ محاضر بجامعة قاصدي مرباح ورقلة .... مناقشا

السنـــــــــةالجامعية:2013-2014

الإهداء

الحمد لله الذي أعاننا بالعلم وزيننا بالحلم وأكرمنا بالتقوى وأجملنا بالعافية

أتقدم بإهداء جهدي المتواضع إلى :

من غرس في نفسي القيم النبيلة والمثل العليا بمعانيها الشامخة، إلى من كلّت أنامله ليقدم لنا لحظة سعادة إلى من حصد الأشواك عن دربي ليمهد لي طريق العلم

إلى روح أبي الطاهرة شوقا وحنينا.

إلى من أرضعتني الحب والحنان، إلى رمز الحب وبلسم الشفاء، إلى القلب الناصع فخري الدائم وقدوتي في الحياة إلى روح أمي الحبيبة.

رحمهما الله وادخلهما جنانه ... آمين

الذر الناذر والذخر العامر إلى من حبهم يجري في عروقي ويلهج بذكراهم فؤادي ولحياتي خير أنس وبهاء

إخوتي وأخواتي الأعزاء حفظهم الله.

رمز الصداقة وحسن العلاقة زملاء الدراسة دفعة تدقيق ومراقبة التسيير 2014.

إلى من هو إنطلاقة الماضي وعون الحاضر وسند المستقبل أصدقائي.

إلى الأيادي المخلصة التي ساعدتنا ومدت لنا يد العون وساهمت معنا في تذليل ما واجهتنا من صعوبات.

إلى كل من وسعتهم ذاكرتي ولم تسعهم مذكرتي.

إلى كل هؤلاء ..... وبكل إمتنان

أهدي جهدي المتواضع هذا

بدر الدين

شكر وعرفان

الحمد لله رب العالمين حمداً طيباً مباركاً فيه، والصلاة والسلام على خير المرسلين
سيدنا محمد بن عبد الله وآله وصحبه ومن والاه إلى يوم الدين وبعد :

لا يسعنا في هذا المقام الا أن ننسب الفضل لأهله، وأن نذكر بكل التقدير والعرفان الأيدي المعطاءة التي كانت هذه المذكرة إحدى ثمرات عطائه، وإن كنا لا نملك سوى كلمات الشكر وعبارات التقدير فإننا نزيجها معبرة عن عظيم امتناننا وخالص عرفاننا بالجميل لمشرفنا السعيد هتهات وذلك على تفضله بالإشراف على هذه المذكرة خطوة بخطوة، منذ كانت فكرة حتى أصبحت حقيقة رأت النور برعايته فقد كان لما قدمه لنا من عون صادق وإرشاد فعال وتوجيه مثمر رشيد وتشجيع متواصل أكبر الأثر في إخراجها في هذه الصورة جزاه الله عز وجل عنا خير الجزاء على ما أتاحه من وقته وعلمه.

كما ويسعدنا أن نتقدم بالشكر الجزيل للأساتذة أعضاء لجنة المناقشة الموقرة لتفضلهم بالحضور وقبولهم مناقشة هذه المذكرة ولما بذلوه من جهد ووقت، فلكم منا كل الشكر والأمتنان

ولا ننسى أن نتقدم بوافر الشكر والاحترام لجميع من ساهم في إعداد هذه المذكرة، نخص بالذكر عمال المؤسسة الوطنية للجيوفيزياء من الحارس إلى المدير ، فلكم منا جزيل الشكر وخالص الإحترام والتقدير.

وأخيراً نتوجه بفائق الاحترام والتقدير لكل من شاركنا وشجعنا سواء من قريب أو من بعيد ولو بالدعاء لإنجاز هذا الجهد المتواضع،

أشكر كل هؤلاء وجزاهم الله عنا كل خير.

الملخص

تهدف دراستنا إلى التعرف على واقع نظام مراقبة التسيير في المؤسسة الإقتصادية من خلال معرفة مدى تطبيقها وإبراز الدور الذي تلعبه في تحسين نشاطها وذلك من بيان قدرته على التسيير الفعال ومساعدة متخذي القرار على اتخاذ القرارات الإقتصادية الرشيدة، وإبراز أهميته في استخرج الفروقات والتدابير التصحيحية لتفادي الوقوع في مثل هذه الانحرافات مستقبلا.

اعتمدنا في دراستنا على استبيان تضمن أسئلة متعلقة بأربعة محاور، كل محور يصب في فكرة فرضيات الدراسة تم توزيعه على مستوى المؤسسة الوطنية للجيوفيزياء، بحيث تمت الدراسة على عينة شملت عمال المؤسسة محل الدراسة.

اعتمدنا على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وبرنامج معالج الجداول الالكترونية (EXCEL) من أجل تحليل بيانات الاستبيان بغية التوصل إلى حل إشكالية الدراسة.

خلصت الدراسة إلى أن تطبيق نظام مراقبة التسيير في المؤسسة الإقتصادية يعتمد على أسس وأساليب تدعيم هذا النظام وقد تم الحصول على سياسات تمكنهم من التحكم في العملية التسييرية وذلك بالاعتماد على أدوات التسيير الحديثة المطبقة في المؤسسة محل الدراسة.

الكلمات الإفتتاحية : نظام مراقبة التسيير، سياسات مراقبة التسيير، أدوات مراقبة التسيير.

Abstract

This research aims at identifying the state of the management control in economic enterprises through the recognition of how far it is applied and what role it plays to elaborate its activity on the basis of it's a billity to have an effective management, and helping the decision makers to have good industrial decision; besides shorouring its importance to elicit the differences and the corrective steps to avoid these derviations in the future.

In our researchs we depended on a questionnaire that consists of questions a bout four chapters; each chapter turns arorind one hyporhesis to the research questionnir .this questionnaire is presented to the employees of the national enterprise of geophysics This research relies on the spss and except to analize the questionnaire data and to answer the research question.

The research in hand concludes wrth the fact that the application of management control system in the economic enterprises depends on bases and manners that backup this system .in addition, the enterprise under study adopts a policy that enables it to control the management tools process by depending on the modern management.

Key words : management control system, management control policy, control tools.

قائمة المحتويات

الإهداء III
الشكر IV
ملخص V
قائمة المحتويات VI
قائمة الجداول VII
قائمة الأشكـــــال البيانية VIII
قائمة الملاحـــق IX
المقدمة ..... ب

الفصل الأول : الأدبيات النظرية والتطبيقية لنظام مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية 1
تمهيد 2
المبحث الأول : ماهية نظام مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية 3
المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية 13
خلاصة 17

الفصل الثاني : الدراسة الميدانية 18
تمهيد 19
المبحث الأول : الطريقة والأدوات المستخدمة 20
المبحث الثاني : نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها 22
خلاصة 42
الخاتمة 44
المصادر والمراجع 47
الملاحق 49
الفهرس 58

قائمـــة الجـــــــداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
الجدول 1.1	أدوات مراقبة التسيير	10
الجدول 1.2	التوزيع التكراري لعينة العمال المدروسة حسب الجنس	23
الجدول 2.2	التوزيع التكراري للعينة المدروسة حسب المؤهل العلمي	24
الجدول 3.2	التوزيع التكراري للعينة المدروسة حسب الخبرة المهنية	25
الجدول 4.2	التوزيع التكراري لعينة العمال المدروسة حسب نظام العمل	26
الجدول 5.2	التوزيع التكراري للعمال حسب الوظيفة	27
الجدول 6.2	نتائج قياس الثبات	28
الجدول 7.2	النسبة المئوية لمفهوم نظام مراقبة التسيير	28
الجدول 8.2	أهمية نظام مراقبة التسيير في المؤسسة	29
الجدول 9.2	أدوات مراقبة التسيير في المؤسسة	29
الجدول 10.2	موقع نظام مراقبة التسيير في المؤسسة	30
الجدول 11.2	دور نظام مراقبة التسيير للتحكم في تسيير المؤسسة	30
الجدول 12.2	الغرض من التسيير من وجهة نظر العمال	31
الجدول 13.2	التسيير المطبق في المؤسسة	31
الجدول 14.2	نظام تقييم المسؤوليات وتحسين النتائج	32
الجدول 15.2	فعالية نظام مراقبة التسيير للتحكم في تسيير المؤسسة الاقتصادية	32
الجدول 16.2	معيار ليكارت الخماسي	33
الجدول 17.2	تقييم نظام مراقبة التسيير حسب وظائف المؤسسة	34
الجدول 18.2	تقييم سياسات التسيير المستخدمة في المؤسسة	36
الجدول 19.2	قياس ارتباط ما بين نظام مراقبة التسيير وسياسات التسيير في المؤسسة	37
الجدول 20.2	معاملات الارتباط بين محاور مراقبة التسيير وسياسات التسيير المستخدمة في المؤسسة	38

قائمـــة الأشكـــــــــال البيانية

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
الشكل 1.1	سياسات التسيير في المؤسسة	07
الشكل 2.1	تابعية مراقب التسيير للمدير المالي	11
الشكل 3.1	تابعية مراقب التسيير للمدير العام	12
الشكل 4.1	الاتصال على هيئة أسنان المشط	12
الشكل 1.2	عينة العمال المدروسة حسب الجنس	23
الشكل 2.2	العينة المدروسة حسب المؤهل العلمي	24
الشكل 3.2	العينة المدروسة حسب الخبرة المهنية	25
الشكل 4.2	العينة المدروسة حسب نظام العمل	26
الشكل 5.2	العينة المدروسة حسب الوظيفة	27

قائمــة الملاحـــــق

رقم الملحق	عنوان الملحق	الصفحة
الملحق 1	استبيان	50
الملحق 2	لوحة القيادة	55
الملحق 3	تقرير خاص عن المؤسسة محل الدراسة	56

مقـــدمة

أ. توطئة

منذ ظهور المؤسسات الإقتصادية في القرن السابع عشر كانت عملية التسيير بسيطة حيث كانت تقتصر على صاحب المؤسسة نظرا لبساطتها وعدم تعقيدها.

نظرا للتطورات التي شهدتها المؤسسات في الإطار الإقتصادي وكذا توجه اقتصاديات الدول نحو إقتصاد السوق بالاضافة إلى تعدد أوجه نشاطات المؤسسة وتوسع حجمها، وتعدد هياكلها الإدارية أدى إلى تعقد عملية مراقبة التسيير داخل المؤسسة وأصبحت مراقبة التسيير تستعمل جميع وظائف المؤسسة.

وعليه فإن موضوع مراقبة التسيير بالرغم من كونه ظهر مع مطلع الألفية التالية إلا أنه لا يزال يحظى بالكثير من الإهتمام من قبل العديد من الباحثين والمهتمين بشؤون التسيير، لأن التسيير الجيد اليوم للمؤسسات يتوقف بالدرجة الأولى على التحكم في الموارد بسبب ندرتها وهذا بتحقيق الأهداف المسطرة، وتكمن تلك القدرة في كفاءة وخبرة المسير في إستخدام الأدوات اللازمة لقياس الفعالية والتأكد من سلامة العمل بالتجنيد الدائم والفعال للموارد المتاحة من أجل تحقيق الأهداف بأقل التكاليف وجودة عالية.

تعتبر مراقبة التسيير كنظام يحتل الصدارة بين نظم المؤسسات الحديثة وإن كان غير إجباري بحكم القانون فهو ضروري ويفرض نفسه على كل مسير يريد النجاح، حيث يعمل نظام مراقبة التسيير على حث المسؤولين بضرورة تسيير العوامل الأساسية للنجاح حسب الإتجاه المطلوب في الإستراتيجية، كما يهدف إلى تحقيق المراقبة والمتابعة الدقيقة والتحكم في الأداء التسييري للمؤسسة الإقتصادية.

ب.طرح الإشكاليـة

يساهم نظام مراقبة التسيير في التحكم في تسيير المؤسسة من خلال تقييم الأهداف ومقارنتها بالنتائج وإستخراج الإنحرافات وفحصها، على هذا الأساس سيتم طرح الاشكالية فيمايلي :

إلى أي مدى يساهم نظام مراقبة التسيير للتحكم في تسيير المؤسسة الإقتصادية ؟

بناءا على الإشكالية نطرح التساؤلات التالية :

- ما هو نظام مراقبة التسيير وفيما تبرز أهم أدواته المطبقة في المؤسسات الاقتصادية ؟
- فيما يكمن تأثير نظام مراقبة التسيير على الوظائف الرئيسية للمؤسسة من خلال سياسات التسيير؟

– فيما تبرز أهم السياسات المستخدمة لتدعيم نظام مراقبة التسيير في المؤسسات الاقتصادية ؟

ـ إلى أي مدى نعتبر مراقبة التسيير وسيلة التحكم في تسيير المؤسسة ؟

ت.فرضيات البحث

للإجابة على التساؤلات المطروحة تم وضع الفرضيات التالية :

– يتمثل نظام مراقبة التسيير في مجموعة من العناصر أو الأجزاء التي تتكامل مع بعضها حيث تستخدم المؤسسات الجزائرية بعض أدوات مراقبة التسيير التقليدية، كما تطبق جل أدوات مراقبة التسيير الحديثة ؟

– يهدف نظام مراقبة التسيير إلى المتابعة والتقييم المستمر من أجل تصحيح الإنحرافات وتقديم توصيات.

– يتم تطبيق نظام مراقبة التسيير بالاعتماد على سياسات التسيير الفعالة في النظام الرقابي بكفاءة وفعالية لملائمتها مع نشاط المؤسسة.

ـ يعتبر التكامل في مكونات النظام الرقابي وقوة المرونة في البرامج الرقابية من أهم الوسائل للتحكم في تطبيق نظام مراقبة التسيير للمؤسسة.

ث. مبررات إختيار الموضوع

تتمثل أسباب اختيار موضوع الدراسة فيما يلي :

– الرغبة في الاطلاع على هذا الموضوع والتعرف على المفاهيم المتصلة به؛

– المساهمة في تقديم أهم طرق معالجة مشاكل التسيير في المؤسسة؛

– محاولة إبراز مكانة نظام مراقبة التسيير في المؤسسة.

ج. أهداف الدراسة وأهميتها

تسعى هذه الدراسة الى تحقيق جملة من الأهداف تتمثل فيما يلي :

– التعرف على واقع نظام مراقبة التسيير في المؤسسة الإقتصادية من خلال معرفة مدى تطبيقها وإبراز الدور الذي تلعبه في تحسين نشاطها؛

– معرفة أدوات مراقبة التسيير الواجب تطبيقها من طرف المؤسسات، وهل يتم تطبيق الأدوات بطريقة علمية أو عشوائية؛

ـ تحسين نشاط المؤسسة الإقتصادية بضرورة تطبيق نظام التسيير من أجل تحكم أكثر في قرارات التسيير؛

ـ تسليط الضوء على بعض المفاهيم المتعلقة بمراقبة التسيير.

ح.حدود الدراسة

للإجابة على الإشكالية المطروحة ومن أجل التوصل إلى النتائج فإن الدراسة ارتبطت بحدود مكانية وزمانية :

الحدود المكانية : تم إسقاط الجانب النظري على الدراسة الميدانية للمؤسسة الوطنية للجيوفيزياء وذلك راجع إلى كونها تطبق نظام مراقبة التسيير الأمر الذي يساعدنا على إجراء الدراسة الميدانية؛

الحدود الزمانية : تعلقت الدراسة بالفترة الممتدة بداية من شهر مارس إلى غاية شهر أفريل 2014، من أجل استخلاص دور وأهمية نظام مراقبة التسيير ومدى مسايرته للتطورات الحاصلة على الساحة الاقتصادية.

خ.منهج البحث والأدوات المستخدمة

للإحاطة بمختلف جوانب الموضوع وللإجابة عن التساؤولات وإثبات الفرضيات إعتمدنا في الجانب النظري على المنهج الوصفي التحليلي من أجل ابراز أهم المفاهيم الأساسية والنظرية في الموضوع وعلى المنهج الإستدلالي في قياس مدى تأثير نظام مراقبة التسيير على تسيير المؤسسة محل الدراسة . والجانب التطبيقي اعتمدنا على منهج دراسة الحالة بالإعتماد على إستبيان موجه للعاملين، ومن أجل الإلمام بجوانب الدراسة إعتمدنا على المعالجة الإحصائية عن طريق الإستعانة ببرنامجي SPSS / EXCEL.

د. صعوبات البحث

ـ صعوبة الاتصال بأفراد العينة المدروسة في المؤسسة محل الدراسة؛

ـ الصعوبة في الحصول على الاستبانة في الوقت المحدد لها حيث اضطررنا إلى زيارة المؤسسة عدة مرات متتالية للحصول على الاستبانات المطلوبة؛

ـ الفجوة الموجودة بين النظرية وما هو واقع في المؤسسات الجزائرية بالنسبة لنظام مراقبة التسيير.

ذ. هيكل البحث

انطلاقا من طبيعة الموضوع وأهدافه تم تقسيم الدراسة إلى فصلين كالتالي:

✓ **الفصل الأول** : تناول مفاهيم النظرية الأساسية حول مراقبة التسيير وتسيير المؤسسة وكل ما يدور حولها من تعاريف وخصائص وأهداف، وكذا إبراز العلاقة بينهما.

✓ **الفصل الثاني** : تضمن إسقاط الجانب النظري على أرض الواقع لإبراز دور نظام مراقبة التسيير في التحكم في تسيير المؤسسة بالإعتماد على إستبيان من أجل التحليل والمساعدة في حل إشكال الدراسة.

هـ / إضافات جديدة

علاوة على أن المذكرة تدرس اشكالية دور نظام مراقبة التسيير فإنها تبين الأثر النسبي لنظام مراقبة التسيير حسب الوظائف الرئيسية والمتمثلة في الانتاج، موارد بشرية ومالية، التخطيط والاستراتيجية، وهذا من شأنه أن يبين نقاط القوة والضعف في تطبيق هذا النظام في المؤسسات الجزائرية.

الفصل الأول

الأدبيات النظرية والتطبيقية لنظام مراقبة التسيير في المؤسسة الإقتصادية

تمهيد

تسعى المؤسسة جاهدة في ظل اقتصاد السوق لضمان حسن التسيير والاستغلال الأمثل للموارد الإقتصادية المتاحة، والثبات في السوق ومواجهة المنافسين مع العمل الحثيث للسيطرة على العوامل المحيطة بها (الداخلية منها والخارجية)، عن طريق إعداد الدراسات حولها في محاولة لقراءة المستقبل والتهيؤ لما هو متوقع من متغيرات وتقلبات وتخفيف حدتها ومحاولة التحكم بها وتوجيهها بالاتجاه الذى يخدم مصالحها ويحقق أهدافها.

إن التخطيط يصبح بلا معنى أو جدوى ما لم تصاحبه عملية مراقبة مستمرة متوافقة معه ومع أهدافه، وبهذا مع تعقد العملية التسييرية في المؤسسة الإقتصادية أصبحت المراقبة اليوم إحدى الوسائل الضرورية لقيادة المؤسسة وتحسين أدائها لما تحققه من ضبط في تسيير النشاطات والتنسيق فيما بينها، وعليه قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى مبحثين أساسين كما يلي :

المبحث الأول : ماهية نظام مراقبة التسيير في المؤسسة الإقتصادية.
المبحث الثاني : الأدبيات التطبيقية.

المبحث الأول : ماهية نظام مراقبة التسيير في المؤسسة الإقتصادية

تهدف مراقبة التسيير إلى مقارنة الأهداف بالنتائج المحققة، بالاضافة إلى التأكد من الأهداف المحددة التي تتلاءم مع الموارد والوسائل المتوفرة، فهي بذلك وظيفة تمكن المسيرين من التأكد من تحقيق الأهداف من جهة وتحسين التسيير من جهة أخرى[1].

المطلب الأول : طبيعة التسيير في المؤسسة الإقتصادية

عرفت المؤسسات الاقتصادية تحولات عميقة في طرق تسييرها وإنتاجها وتسويقها ومختلف العمليات المتعلقة بنشاطها، وذلك تماشيا مع تطورات البيئة المحيطة بها، ولعل تسيير المؤسسة يمثل الجانب الأساسي في هذا الاهتمام من حيث التحكم في مواردها والاستخدام الأمثل لها[2].

الفرع الأول : مفهوم المؤسسة الإقتصادية

أولا : تعريف المؤسسة

هي كل تنظيم اقتصادي مستقل ماليا في اطار قانوني واجتماعي معين[3] يمثله مجموعة أشخاص مهيكلين على شكل هرمي بهدف انتاج السلع والخدمات القابلة للمتاجرة بغية خلق قيمة مضافة حسب الأهداف في نطاق زماني ومكاني[4].

ثانيا : خصائصها

تتمثل خصائص المؤسسة فيما يلي[5] :

✓ **المؤسسة مركز للتحويل** : هي المكان الذي يتم فيها تحويل الموارد (المدخلات) إلى منتجات تامة الصنع (سلع وخدمات)؛

✓ **المؤسسة مركز للتوزيع** : هي المكان الذي يتم فيه تقسيم وتوزيع الأموال المتأتية من بيع السلع والخدمات وذلك تحت أشكال مختلفة ليستفيد منها مختلف الأعوان الاقتصاديين؛

✓ **المؤسسة مركز للحياة الاجتماعية** : تعتبر مكان يتم فيه العمل جماعيا من أجل الوصول إلى تحقيق أهداف المؤسسة وذلك بالتعاون والتنسيق في إطار احترام قواعد وقيم المؤسسة؛

✓ **المؤسسة مركز القرارات الاقتصادية** : تلعب المؤسسة دورا مهما في الاقتصاد باعتبارها مركزا للقرارات الاقتصادية، حيث تتمثل هاته القرارات في الاختيارات في استعمال الوسائل المحددة للوصول بأكثر فعالية للأهداف المسطرة؛

---

[1] ناصر دادي عدون، وآخرون، **مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية**، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004، ص : 21.

[2] محمد الصغير قريشي، **واقع مراقبة التسيير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر**، مقال، مجلة الباحث، عدد 09، جامعة ورقلة، 2011، ص : 165.

[3] ناصر دادي عدون، **اقتصاد المؤسسة**، دار المحمدية العامة، الطبعة الثانية، الجزائر، 1998، ص : 10.

[4] غول فرحات، **الوجيز في اقتصاد المؤسسة**، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2008، ص : 08.

[5] نفس المرجع السابق، ص ص : 09-10-11.

✓ **المؤسسة شبكة للمعلومات** : يتوجب على المؤسسة إعداد أنظمة قادرة على إنتاج المعلومات أو ما يسمى بنظام المعلومات وتحويلها إلى المقررين من أجل انجاز المهام المنوطة بهم على أكمل وجه؛

✓ **المؤسسة مركز للمخاطرة** : إن المؤسسة معرضة للخطر باستمرار حيث يمكن أن تخسر جزء أو كل تسبيقاتها المالية والمادية في حالة الفشل، وترتبط هذه المخاطر بصعوبات التسيير وضغط المنافسين ومتطلبات الزبائن.

ثالثا : أهداف المؤسسة الإقتصادية

تتمثل أهم أهداف المؤسسة فيما يلي[1] :

1/ الأهداف الاقتصادية :

- **الربح** : يعتبر من أهم المعايير الدالة على صحة المؤسسة الاقتصادية؛

- **تحقيق متطلبات المجتمع** : تحقيق المؤسسة للنتائج المسطرة عبر بيع الانتاج المادي وتغطية التكاليف بذلك تحقق طلبات المجتمع؛

- **عقلنة الانتاج** : يتم من خلال الاستكمال العقلاني لعوامل الانتاج ورفع انتاجها بواسطة التخطيط الجيد والدقيق للانتاج والتوزيع، بالاضافة إلى مراقبة عملية تنفيذ هذه الخطط والبرامج؛

2/ الأهداف الاجتماعية :

- ضمان مستوى مقبول من الأجور مقابل مجهوداتهم؛
- توفير التأمينات والمرافق للعمال؛
- الدعوة إلى تنظيم وتماسك العمال من خلال علاقات مهنية واجتماعية بين الأشخاص رغم اختلافاتهم في المستوى العملي.

3/ الأهداف الثقافية والرياضية :

- توفير الوسائل الترفيهية والثقافية التي تعمل على افادة العمال؛
- تدريب العمال المبتدئين ورسكلة القدامى؛
- تخصيص أوقات للرياضة؛

4/ أهداف تكنولوجية :

من خلال قيام المؤسسة بالبحث والتطوير وذلك بتوفير ادارة خاصة لعملية تطوير الوسائل والطرق الانتاجية علميا.

---

[1] غول فرحات، **مرجع سبق ذكره**، ص ص : 12-13-14.

الفرع الثاني : مفهوم التسيير

أولا : تعريفه

يعتبر التسيير طريقة عقلانية للتنسيق بين الموارد البشرية، المادية والمالية قصد تحقيق الأهداف المرجوة، تتم هذه الطريقة حسب السيرورة التي تتمثل في (التخطيط، التنظيم، الإدارة، الرقابة) للعمليات قصد تحقيق أهداف المؤسسة بالتوفيق بين مختلف الموارد[1].

ثانيا : مبادئ التسيير

تتمثل مبادئ التسيير فيما يلي[2] :

- **مبدأ تخطيط الأهداف والسياسات (الاستراتيجيات)** : يقوم هذا المبدأ على وجوب كون السياسات مخططة ومحددة وواضحة وتبين أهداف المؤسسة والطريق الذي يعمل على تحقيق هذه الأهداف من جهة، ومرنة تساعد على مواجهة التغيرات غير المتوقعة من جهة أخرى، فالتخطيط يساعد على أداء الأعمال المطلوبة في وقت أقصر وبمجهود وتكاليف أقل وبدرجة عالية من الجودة والإتقان؛

- **مبدأ التوازن (توازن أنشطة المؤسسة)** : يقتضي هذا المبدأ كون المؤسسة متوازنة من الداخل، بمعنى أنه يجب أن تعطى لكل وظيفة من وظائفها (تموين، إنتاج ، تسويق...الخ) الأهمية المطلوبة، مما يسمح لها بالقيام بدورها على نحو ملائم وبما ينسجم مع تحقيق أهداف المؤسسة؛

- **مبدأ السلطة والمسؤولية** : يجب أن يعطى لكل فرد السلطة الكافية التي تمكنه من أداء عمل معين مطلوب منه، ويجب أن يعتبر الفرد مسؤولا عن أداء هذا العمل وعما يتخذ من قرارات بخصوصه، فالسلطة والمسؤولية مرتبطتان ومتلازمتان ومتوازنتان وأي إخلال في توازنهما يؤدي بالتأكيد إلى تدني كفاءة الأداء وفعاليته؛

- **مبدأ التخصص أو تقسيم العمل** : يهدف تقسيم العمل إلى رفع حجم الإنتاج وتحسينه ببذل نفس المجهود، فتجزئة العمل إلى مجموعة أجزاء، وتخصص كل فرد بجزء محدد سيساعد على تركيز الجهود في أعمال معينة مما ينتج عنه زيادة الخبرة في هذه الأعمال، وعلى أساس مبدأ التخصص يجري تقسيم الأعمال داخل المؤسسة بحيث توكل الأعمال التي تتطلب مهارات خاصة إلى أفراد تتوفر فيهم هذه المهارات؛

- **مبدأ التشجيع المادي** : يتوجب على الإدارة وضع نظام لدفع الأجور والمرتبات يعمل على تشجيع الأفراد على بذل أقصى مجهود ممكن في العمل ولا يأتي ذلك إلا إذا تحصل كل فرد على الأجر الذي يتناسب مع ما يبذله من مجهود وما يحققه من إنتاج، وفي سبيل ذلك يجب على الإدارة أن تقوم بوضع مستويات معينة للأعمال المطلوبة من كل فرد، من ناحية أخرى يجب أن تكون المستويات الموضوعة عادلة كما يجب أن تكون المكافآت التشجيعية كافية لترغيب الأفراد وحثهم على بذل أقصى طاقاتهم؛

---

[1] http://d.scribd.com/docs/21tveg6q6nari37kldru.doc أطلع عليه بتاريخ 2014/03/12

[2] Carol Kennedy, **Toutes les théories du management**, Paris, Edition Maxima,1995, P : 79.

- **مبدأ التعاون و التآزر** : لكي تنجح الإدارة في أداء وظائفها يجب أن تكسب تعاون كل الأفراد الذين يعملون في المؤسسة حتى تتوحد جهودهم وتتجه في الطريق المرسوم نحو الأهداف العامة للمؤسسة؛

- **مبدأ الشمول** : يرتكز هذا المبدأ على إمكانية تطبيق مبادئ وقواعد واحدة على وظائف كل المديرين، وإمكانية نقل المعرفة الإدارية ونتائج التجربة والاختبار من وحدة إدارية إلى أخرى أو من مستوى إلى آخر ومن مؤسسة إلى أخرى؛

- **مبدأ وحدة القيادة والأمر** : ينص هذا المبدأ على أن يتلقى كل مرؤوس الأوامر والتعليمات من قبل شخص واحد منعا لحدوث التضارب في التوجيهات وبالتالي تردد المرؤوسين في الاستجابة للأوامر و التعليمات.

ثالثا : أهمية وأهداف التسيير في المؤسسة[1]

✓ **أهمية التسيير:**

تعتبر المشاكل الإدارية المعقدة وحجم النشاط التابع للمؤسسة وضخامة عدد العاملين فيها، وتنوع أنشطتها ومنتجاتها هي المشاكل الأساسية التي تبرز أهمية التسيير الذي يساعد على التماشي معها وجعلها في اطار منظم ومدروس، ومما سبق يمكن القول أن أهمية التسيير تكمن في :

– عقلانية استعمال موارد المؤسسة؛

– تقسيم المهام ووضع أسس تنظيمية لأداء كل عامل، وهذا يخفف العبء على العامل ويساعد على تنمية قدراته؛

– التسيير يفعل العلاقة بين القاعدة والرأس للهرم الإداري، هذا في كل وظائف التسيير؛

– يوضح نوع الاتصالات الرسمية بين مختلف أجزاء المؤسسة، مما يسهل عملية تبادل المعلومات لاتخاذ القرارات؛

– التسيير الجيد يساعد المؤسسة على اتخاذ قراراتها وتحقيق أهدافها.

✓ **أهداف التسيير**

إن الهدف الرئيسي لأي مؤسسة هو النمو والبقاء وهذان العنصران لا يأتيان إلا بالتسيير الحسن للمؤسسة الذي يشرف عليه مجموعة من الأفراد موزعين في شكل هياكل مختلف، تعمل على تنظيم عملية التسيير في المؤسسة، وعليه تتمثل أهداف التسيير ما يلي :

– تحديد الأهداف العامة للمؤسسة؛

– دراسة الأهداف، من حيث الغرض والخطورة؛

– إعداد الموارد المتاحة لتحقيق هذه الأهداف وفك كل العقوبات التي تواجه ذلك؛

[1] http://research-ready.blogspot.com/2012/06/study-of-management-control-system.html أطلع عليه بتاريخ : 2014/03/03

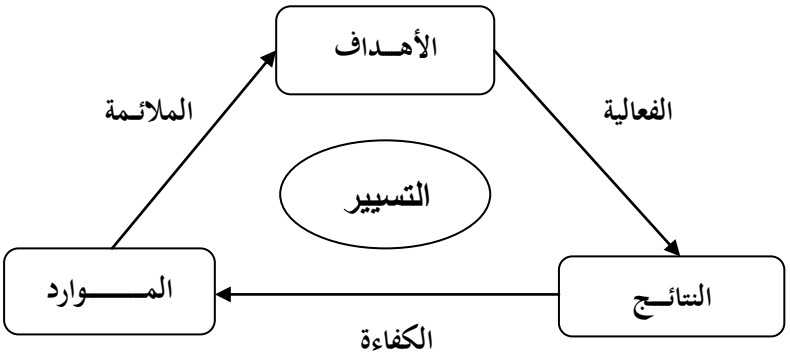
- تطبيق هذه الأهداف ميدانيا؛

- حل أي مشكل يعيق تطبيق الأهداف ومعالجته من الأصل.

الفرع الثالث : أهم سياسات التسيير في المؤسسة

ترتكز مراقبة التسيير على ثلاثة سياسات يعتمد عليها مراقب التسيير في تقييم الأداء وهي الكفاءة، الفعالية، والملائمة كما هو مبين في الشكل التالي :

الشكل رقم 1.1 : سياسات التسيير في المؤسسة



H. loning et Y.Pesqueux, le contrôle de gestion, édition Ellipes, paris, 2001, P : 06.

من خلال الشكل أعلاه يتوضح لنا ما يلي[1] :

✓ **الفعالية (efficacité)** : هي مقارنة النتائج المحققة بالأهداف الموضوعة أي إلى أي درجة تمكنت المؤسسة من تحقيق أهدافها المسطرة.

✓ **الكفاءة (efficience)** : هي مقارنة النتائج المحققة بمقدار الوسائل (الموارد) المستعملة، أي ما هي النتيجة المحققة باستعمال وحدة واحدة من المدخلات أو الوسائل.

✓ **الملائمة (pertinence)** : هي العلاقة بين الأهداف والوسائل (الموارد).

وفي حالة جمعنا لهذه المفاهيم الثلاثة سنحصل على ما يسمي بالأداء.

[1] وليد مرغني، **دور نظام مراقبة التسيير في التحكم في تسيير المؤسسة البنكية "دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR"**، مذكرة ماجستير، المركز الجامعي بالوادي، 2011، ص : 10.

المطلب الثاني : نظام مراقبة التسيير

الفرع الأول : مفهوم نظام مراقبة التسيير

يرتبط وجود مراقبة التسيير بوجود نشاط ذي أهداف محددة مسبقا، ومفصلة في برامج وخطط أعمال يتم إعدادها وفقا للعملية الإدارية من الأطراف المخولة بذلك وموجهة نحو التنفيذ من طرف فئة من الأفراد[1].

أولا : تعريف نظام مراقبة التسيير

يتمثل نظام مراقبة التسيير في مجموعة من العناصر أو الأجزاء التي تتكامل مع بعضها وتحكمها علاقات وآليات العمل المعينة[2] التي تسمح لمختلف المسيرين، بتجنيد كل طاقاتهم من أجل تحقيق أهدافهم المسطرة والتأكد من تحقيقها، فهي التي تسمح بالتأكد من الاستعمال العقلاني للموارد والطاقات المتاحة وكذلك تحديد الأهداف التي بمقدور المؤسسة تحقيقها، وأخيرا التأكد من تحقيق هذه الأهداف.

وبذلك يمكن القول أن مراقبة التسيير تعتبر جد ضرورية في المؤسسة لشموليتها، إذ تأخذ بعين الاعتبار جميع أقسامها أو مصالحها بغية تحقيق الأهداف المسطرة مسبقا[3]، بحيث تقوم بعملية التغذية العكسية اللازمة لتعديل الخطط من غير تأخير على ضوء النتائج المحققة[4].

ثانيا : خصائص نظام مراقبة التسيير

يمكن تلخيص خصائص نظام مراقبة التسيير في النقاط التالية[5] :

✓ **تقديم معلومات صحيحة** : يعمل نظام مراقبة التسيير على تقديم معلومات صحيحة لمتخذ القرار لأن المعلومات الخاطئة تظلل متخذ القرار وكثيرا ما تؤدي إلى نتائج سيئة؛

✓ **حسن توقيت المعلومة المقدمة** : يوفر نظام مراقبة التسيير المعلومات المناسبة حيث أن المتأخرة تفقد معناها وفائدتها جزئيا أو كليا، فحصول متخذ القرار على معلومة صحيحة ولكن متأخرة ليست لها أثر على القرار؛

✓ **الاقتصاد في التكاليف** : يساهم النظام الفعال لمراقبة التسيير في تخفيض التكاليف من خلال التقليل من أخطاء الانحرافات التي غالبا ما تؤدي إلى تكاليف باهظة؛

---

[1] ناصر دادي عدون، عبد الله قويد الواحد، **مراقبة التسيير والأداء في المؤسسة الإقتصادية**، دار المحمدية العامة، الجزائر، ص : 29.

[2] خالص صافي صالح، **رقابة تسيير المؤسسة في ظل إقتصاد السوق**، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة 6، الجزائر، 2007، ص : 261.

[3] ناصر دادي عدون، وآخرون، **مرجع سبق ذكره**، ص : 10-11.

[4] مرغني وليد، **مرجع سبق ذكره**، ص : 10.

[5] قورين حاج قويدر، **نظام مراقبة التسيير في المؤسسات ودوره في تحسين الأداء**، مقال، الشلف، ص : 05.

✓ **سهولة الفهم** : يتصف نظام مراقبة التسيير بالسهولة سواء في الفهم أو التطبيق فإذا لم يفهم المسير نظام الرقابة جيدا وطبيعة المعلومات والنتائج التي يقدمها فإنه سوف يسئ فهم تلك النتائج وبتالي يؤدي إلى اتخاذ قرارات خاطئة؛

✓ **تسهيل اتخاذ القرار** : يساهم نظام مراقبة التسيير في عملية اتخاذ القرار من خلال المعلومات التي يقدمها هذا الأخير إلى متخذ القرار، والتي تتصف بالوضوح والجاهزية دونما حاجة إلى التفسير والتحليل والاستقصاء.

ثالثا : أهمية مراقبة التسيير

تحضي مراقبة التسيير بأهمية بالغة من قبل المؤسسات الاقتصادية وذلك للأسباب التالية[1] :

ـ تعتبر عملية وليست عملا انفراديا منعزلا؛

ـ تعمل على حث وتحفيز الأشخاص على تنفيذ المهام؛

ـ تبني الغاية من العملية وهي تحقيق أهداف المؤسسة؛

ـ ضمان الكفاءة والفعالية في استغلال موارد المؤسسة.

✓ إذن مراقبة التسيير :

ـ ليست هيئة لمراقبة وتفتيش الأقسام ولا مكتب تدقيق ولا هيئة بديلة للأقسام مثيرة للخوف؛ لكنها قسم مساعد للاستشارة، للمعلومات وللقيادة :

- يضمن ترابط الأساليب؛
- يجلب للأقسام والمقررين الدعم التقني اللازم؛
- يطور معلومة بسيطة ذات مصداقية ومكيفة لجميع المستويات؛
- يساعد الأقسام على تحقيق الأمثلية في تسييرهم وبلوغ الأهداف المنشودة ووضع الإجراءات التصحيحية؛
- يساعد على اتخاذ القرار.

رابعا : أهداف نظام مراقبة التسيير

إن الهدف الرئيسي لرقابة التسيير هو ضمان التسيير الحسن والأداء الجيد لجميع وظائف المؤسسة، يمكن لنا أن نحدد بعض الأهداف التي تعمل على تحقيقها وهي كالتالي[2] :

---

[1] نعيمة يحياوي، **أدوات مراقبة التسيير بين النظرية والتطبيق "دراسة حالة قطاع صناعة الحليب"**، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، باتنة، 2009، ص :29.

[2] خالص صافي صالح، **مرجع سبق ذكره**، ص : 36.

ـ العمل على تحسين مستوى الإنتاجية وزيادة رقم الأعمال؛

ـ مراقبة مستوى استغلال الطاقات الإنتاجية والموارد الاقتصادية المتاحة، واتخاذ القرارات التي تضمن استغلالها أفضل استغلال؛

ـ مراقبة التكاليف عن طريق تحديد المعايير والتقديرات لعناصر التكاليف المختلفة؛

ـ متابعة تنفيذ الخطط الموضوعة والمعبر عنها بالميزانيات التقديرية؛

ـ تحديد الانحرافات وتحليلها واتخاذ القرارات اللازمة لمعالجتها؛

ـ مراقبة الوضع المالي والمصادر المالية واستخداماتها ومحاولة ضمان التوازن المالي على المدى القصير، المتوسط والطويل.

الفرع الثاني : أدوات مراقبة التسيير

تم تلخيص أدوات مراقبة التسيير في الجدول التالي :

الجدول رقم 1.1 : أدوات مراقبة التسيير

الأداة	مفهومـــــها	الهدف منـها
المحاسبة العامة	هي عبارة عن فن التسيير المحكم والمضبوط المتمثل في متابعة ومعاينة كل الحركات المتخصصة للاستثمار داخليا وخارجيا.	– معرفة نتائج النشاط؛ – معرفة مدى تطور الذمة؛ – تعتبر قاعدة لكل تحليل مالي.
المحاسبة التحليلية	هي تقنية معالجة المعلومات المتحصل عليها من المحاسبة العامة وتحليلها من أجل الوصول إلى نتائج تساعد على اتخاذ القرارات في المؤسسة.	– تحديد تكلفة الإنتاج؛ – ضبط رقابة التكاليف؛ – إمكانية تقييم المخزونات؛ – اختيار أفضل بديل.
التحليل المالي	يعني إيجاد النسب المالية للبنود المتنافسة في القوائم المالية الختامية لاستخلاص المعلومات التي تعطي صورة واضحة عن المشروع.	– معرفة درجة أداء المؤسسة؛ – اتخاذ القرارات المالية؛ – إمكانية الكشف عن حقيقة المركز المالي.
الموازنات التقديرية	هي أداة للتعبير عن الأهداف والسياسات والخطط والنتائج المستقبلية في شكل أرقام.	– أداة للمراقبة والمتابعة والتقييم؛ – تساعد على توجيه إدارة المؤسسة؛ – تحديد متطلبات الموارد التي تحتاجها المؤسسة.
لوحة القيادة	هي مجموعة مهمة من المؤشرات الإعلامية التي تسمح بالحصول على نظرة تامة عن المؤسسة والتي تكشف الاختلافات الحاصلة في حالة الانحراف عن الأهداف المسطرة.	– تعتبر أداة رقابة ومقارنة؛ – تعمل على إعلام المسؤولين بالنتائج المحصل عليها؛ – أداة لاتخاذ القرارات؛ – وسيلة للتنبؤ.

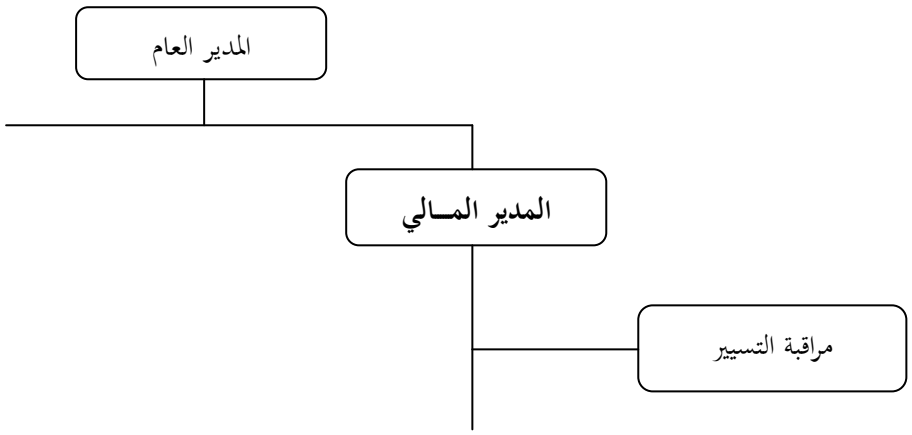
المصدر : من إعداد الطالب بناء على محمد خليل وأخرون، مراقبة التسيير في المؤسسة، شبكة الأبحاث والدراسات الإقتصادية، www.rr4ee.net، ص : ص : 17–29.

الفرع الثالث : موقع نظام مراقبة التسيير في المؤسسة الإقتصادية

يحتل نظام مراقبة التسيير موقعا وظيفيا ويكون تابعا إما للمدير العام أو للمدير المالي أو لمواقع أخرى[1].

✓ **تابعية مراقبة التسيير للمدير المالي** : يكون منصب مراقبة التسيير ضمن مصالح المديرية المالية.

الشكل 2.1 : تابعية مراقب التسيير للمدير المالي



المصدر : صفاء لشهب، مذكرة ماجستير بعنوان : نظام مراقبة التسيير وعلاقته باتخاذ القرار "دراسة حالة مؤسسة إنتاج المياه المعدنية لموزاية"، جامعة الجزائر، 2006، ص : 75.

لهذه التابعية عدة سلبيات وهي كالتالي :

– يمكن للمدير المالي أن يشكل حاجزا أقل أو أكثر شفافية بين المدير العام ومراقب التسيير؛

– يحمل مراقب التسيير في هذه الحالة شعار " المديرية المالية " وهذا ما يصعب علاقاته مع المنفذين ومسؤوليهم لأنه سيكون طرفا وحكما في نفس الوقت؛

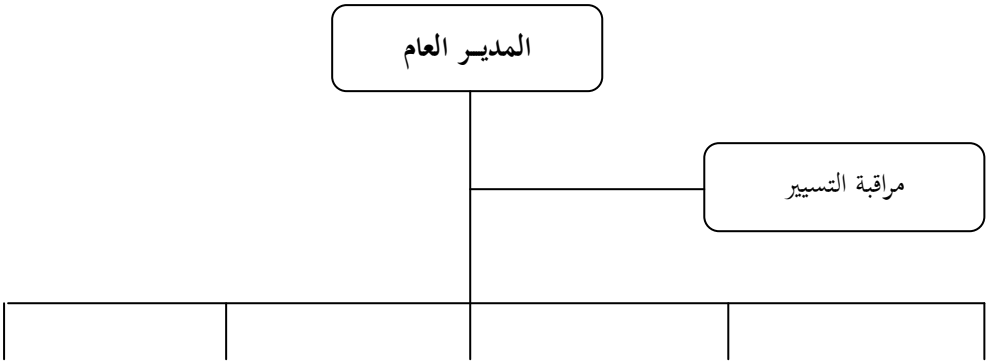
– تكون مصادر المعلومات في هذه الحالة بالدرجة الأولى ذات طبيعة اقتصادية ومالية على حساب المعطيات.

✓ **تابعية مراقب التسيير للمدير العام** : تميل التوجهات الحديثة إلى إلحاق مراقب التسيير مباشرة بالمدير العام وهذه الوضعية تدعم مراقب التسيير أكثر وتمنحه استقلالية وقدرة على التدخل بصورة أكثر أهمية[2].

[1] ناصر دادي عدون، عبد الله قويد الواحد، **مرجع سبق ذكره**، ص : ص : 81-82.

[2] صفاء لشهب، **نظام مراقبة التسيير وعلاقته بإتخاذ القرار "دراسة حالة مؤسسة إنتاج المياه المعدنية لموزاية"**، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر، 2006، ص 74.

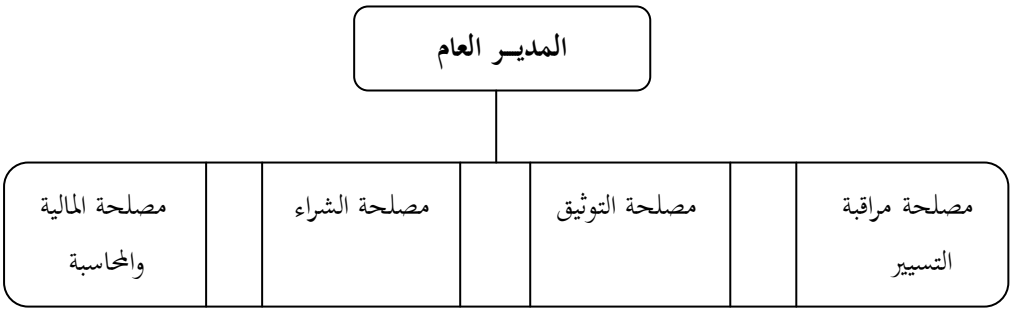
الشكل 3.1 : تابعية مراقب التسيير للمدير العام



المصدر : ناصر دادي عدون، عبد الله قويد الواحد، مراقبة التسيير والأداء في المؤسسة الإقتصادية، دار المحمدية العامة، الجزائر، ص : 82.

✓ **تابعية مراقب التسيير للمواقع أخرى :** تضع بعض المؤسسات منصب مراقب التسيير في نفس مستوى المسؤولين الرئيسيين للشركة وذلك بهدف تسهيل الاتصالات بين مختلف المصالح.

الشكل رقم 4.1 : الاتصال على هيئة أسنان المشط



المصدر : صفاء لشهب، مذكرة ماجستير بعنوان : نظام مراقبة التسيير وعلاقته باتخاذ القرار "دراسة حالة مؤسسة إنتاج المياه المعدنية لموزاية"، جامعة الجزائر، 2006، ص : 75.

الفرع الرابع : دور نظام مراقبة التسيير للتحكم في تسيير المؤسسة

إن تواجد المؤسسة في وضع اليقظة باستمرار اتجاه مختلف التغييرات التي قد تحدث في محيطها هو الضمان الأساسي لاستمرارها، وهو ما يقتضي على المؤسسة تصميم نظام مراقبة يكفل معرفة ومتابعة التطورات في مجال النشاط الذي تعمل فيه،

وكذا توقعاته المستقبلية[1]. إذا المؤسسة تنظيم هادف تسعى للوصل إليه مما يستدعي منها وضع مسار تقديري يسمح لها بتحقيق ذلك لمواجهة القصور في الأداء التسييري.

باعتبار نظام مراقبة التسيير المسار الذي يسمح للمسيرين بالتأكد من أن الموارد البشرية والمادية تم استغلالها بفعالية وكفاءة لتحقيق أهداف المؤسسة وبتالي نجد الدور الأساسي لنظام مراقبة التسيير هو ضمان قابلية رد الفعل ومرونة النظام من خلال تدخله في المستويات الثلاثة للتسيير إذا يسمح بإجراء التعديلات السريعة لمستوى العمليات، يمكن من مراجعة وتغيير المسار في المستوى التكتيكي كما يساعد في تحديد الوجهة للمستوى الاستراتيجي[2].

وفي الأخير نستخلص أن مراقبة التسيير تهدف إلى تجنيد الطاقات والقدرات من أجل الاستعمال الفعال والملائم للمواد المتاحة في المؤسسة الإقتصادية من أجل بلوغ الأهداف المسطرة وفقا لاستراتيجية المؤسسة، كما تسمح بمقارنة الأهداف بالنتائج المحققة وكذلك الانحرافات واستخرج الفروقات واتخاذ القرارات والتدابير التصحيحية لتفادي الوقوع في مثل هذه الانحرافات مستقبلا وهذا عن طريق الأخذ بمختلف أدوات المراقبة السالفة الذكر[3].

المبحث الثاني : الأدبيات التطبيقية

المطلب الأول : دراسات لها علاقة بالدراسة الحالية

الفرع الأول : دراسات باللغة العربية

- **دراسة** : مرغني وليد، مذكرة ماجستير بعنوان : **دور نظام مراقبة التسيير في التحكم في تسيير المؤسسات البنكية " دراسة حالة بنك التنمية الريفية"**، جامعة الوادي، 2011.

تمحورت إشكالية الدراسة في ما هو دور نظام مراقبة التسيير في التحكم في تسيير المؤسسة البنكية ؟
هدفت هذه الدراسة إلى توضيح فعالية نظام مراقبة التسيير في العملية التسييرية وكذا التعريف بأدوات مراقبة التسيير الواجب تطبيقها في المؤسسات البنكية بغية التعرف على واقع مراقبة التسيير.

تمت معالجة الدراسة وفق منهجين المنهج الأول يتمثل في المنهج الوصفي لمعالجة الجانب النظري أما المنهج الثاني يتمثل في المنهج التحليلي لمعرفة ما هو مطبق في الواقع من خلال دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية.

أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة هي التأكد من مدى نجاعة وجدية الوسائل المستعملة من أجل تحقيق الأهداف المسطرة هي جوهر نظام مراقبة التسيير من خلال ما يرتكز عليه من معايير قياس الكفاءة والفعالية في تقييم الأداء أما بالنسبة

---

[1] رحيم حسين، **المؤسسة الإقتصادية وتحديات المحيط التكنولوجي " تشخيص واستراتيجيات "**، مداخلة، الملتقى الوطني الأول حول "المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وتحديات المناخ الاقتصادي الجديد، جامعة الأغواط، يومي 23/22 أفريل 2003، ص : 58.

[2] عقون سعاد، **نظام مراقبة التسيير "أدواته ومراحل إقامته بالمؤسسة"**، مذكرة ماجستير، جامعة لجزائر، 2002، ص ص : 48-104-155.

[3] http://www.tomohna.com/vb/showthread.php?t=11462 أطلع عليه بتاريخ : 2014/04/29

للمؤسسات البنكية فهي تتميز وتختلف عن غيرها من المؤسسات سواء الإنتاجية أو الخدمية من ناحية طبيعة النشاط أو من خلال طبيعة الخدمات التي تقدمها البنوك، وبالتالي لا بد من توفر مجموعة الشروط والخصائص في ذلك النظام حتى يتمكن من تأدية مهامه على الوجه المطلوب.

- **دراسة** : صفاء لشهب، مذكرة ماجستير بعنوان : **نظام مراقبة التسيير وعلاقته باتخاذ القرار "دراسة حالة مؤسسة إنتاج المياه المعدنية لموزاية"**، جامعة الجزائر، 2006/2005.

تمحورت إشكالية الدراسة في كيف يساعد نظام مراقبة التسيير المسيرين والمسؤولين في عملية اتخاذ القرارات باعتباره وسيلة فعالة في التحكم في التسيير؟

هدفت هذه الدراسة إلى بلورة أهمية نظام مراقبة التسيير في رفع و تحسين أداء المؤسسة كما تهدف إلى توضيح طريقة تصميم نظام مراقبة التسيير وكيفية إقامة أدواته.

اعتمد الباحث في معالجة الموضوع على منهجين، الأول يتمثل في المنهج الوصفي لمحاولة الوصول إلى معرفة دقيقة وتفصيلية لنظام مراقبة التسيير، أما المنهج الثاني هو المنهج التجريبي من خلال إجراء دراسة الحالة للتعرف على خصائص الحالة المدروسة.

توصل الباحث إلى انعدام مراقبة التسيير بالمؤسسة بالرغم من تواجد المصلحة الخاصة بها و هذا راجع في نظرنا لعدم إحاطة العاملين بهذه المصلحة بالطرق والكيفيات التي تتم بها عملية مراقبة التسيير وذلك بسبب نقصهم في التكوين في هذا المجال وكذلك ضعف نظام التحفيز في المؤسسة.

- **دراسة** : عقون سعاد، مذكرة ماجستير بعنوان : **نظام مراقبة التسيير "أدواته ومراحل إقامته بالمؤسسة"**، جامعة لجزائر، 2002.

تمحورت إشكالية الدراسة في ماهي الخطوات الواجب إتباعها لتصميم نظام مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية الكفيلة بتحقيق تحكم المسيرين في أدائهم التسييري ؟

هدفت هذه الدراسة إلى رفع الغموض عن نظام مراقبة التسيير وتوضيح كيفية الإعداد العملي لهذا النظام في المؤسسة لنقل المعرفة التسييرية لهذا النظام.

تمت معالجة الموضوع وفق منهجين الأول يتمثل في المنهج الوصفي بغية وصف دقيق وتفصيلي لنظام مراقبة التسيير ولموضوع الدراسة ككل لفهم مضمونه، أما المنهج الثاني يتمثل في منهج دراسة الحالة للتعرف على خصائص الحالة المدروسة بصورة مفصلة ودقيقة.

توصلت هذه الدراسة إلى ضرورة الاهتمام برفع كفاءة الأفراد بالمؤسسة والارتقاء بمستوى أدائهم في العمل الميداني من أجل تفعيل نظام مراقبة التسيير في المؤسسة وذلك لأن النظام يعتبر نظام استشاري ومشارك لجميع العاملين في المؤسسة.

- **دراسة** : قريشي محمد الصغير، مقال علمي بعنوان : **واقع مراقبة التسيير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**، مجلة الباحث العدد 2، جامعة ورقلة، 2013.

تمحورت اشكالية البحث حول مدى التحديث الذي وصلت إليه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية في مجال طرق التسيير ؟ مع أخد طرق مراقبة التسيير كمقياس لدرجة التحديث . وماهي السبل اللازمة لتحسينها ؟

هدفت هذه الدراسة الى معرفة واقع مراقبة التسيير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وطبيعة الادوات التي تستخدمها في مجال الرقابة ومدى التحديث الذي وصلت اليه لتعزيز قدرتها التنافسية بالنظر الى الخصائص والمميزات المتعلقة بهذه المؤسسات.

تمت معالجة موضوع الدراسة وفق المنهج الوصفي التحليلي أحد أدوات المنهج الاستقرائي لوصف وتحليل مدى استخدام المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أدوات مراقبة التسيير الحديثة، بالإضافة الى استخدام منهج دراسة الحالة مستعينا في ذلك باستبيان حيث تمت معالجته وفق برنامج spss باعتماد أدوات التحليل الاحصائي المتمثلة في الاحصاء الوصفي، تحليل التباين الأحادي، اختبار ارتباط بيرسون، اختبار الارتباط المتعدد.

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

الفرع الثاني : دراسات باللغة الأجنبية

- **Etude :** Salima Elbacha, Loubna Jamali, **mise en place d'un système de contrôle de gestion adapte auxnouvelles orientations strategiques de reminex ingenierie**, Institut Supérieur de Commerce et d'Administration des Entreprises, 2002/2003.

تمحورت الدراسة حول محاولة إنشاء نظام مراقبة تسيير مناسب للمبادئ التوجيهية الاستراتيجية، حيث هدفت الدراسة لإنشاء نظام للرقابة الإدارية، يسمح بتصحيح أوجه القصور لتسليط الضوء على نقاط ضعفها الرئيسية في النظام والمساعدة في إدارة الموارد لتحقيق الأهداف التشغيلية للسيطرة على الكفاءة والعمل على تحديد العوامل الرئيسية للتسيير باعتبارها تعكس القدرة على المنافسة.

من أجل معالجة الدراسة ركز الباحث في دراسته في المقام الأول على أساليب تقدير المشاريع ومراقبة تنفيذها وذلك باستخدام التحليل للوحات المعلومات، نظام مراقبة الميزانية، نظام الفوترة وتحليل التكلفة.

خلصت الدراسة في نهاية المطاف، إلى أن نظام التحكم يتضمن ثلاث أدوات للتسيير الموصي بها هي "محاسبة التكاليف، الميزانيات وبطاقات الأداء"، حيث يقول الباحث أن محاسبة التكاليف، تسمح بحساب كامل التكاليف وتكلفة المكون مع هوامش الربح مع العلم أن معرفة التكلفة الكاملة للمشاريع ليست عنصرا للمعلومات.

المطلب الثاني : أوجه الشبه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

اتفقت دراستنا الحالية مع الدراسات السابقة من حيث المضمون المتمثل في توضيح الدور الفعال الذي نظام مراقبة التسيير في التحكم في تسيير المؤسسة الاقتصادية وإبراز أهم الأدوات المستخدمة في مراقبة التسيير، بينما اختلفت كل من الدراسات سواء

السابقة أو الحالية من حيث طرق المعالجة ومجتمع الدراسة والعينات الخاصة بالمواضيع التي طرحت فنجد أن مجتمع الدراسة الحالية يتمثل في المؤسسة الوطنية للجيوفيزياء حيث تم الاعتماد على استبيان لمعالجة المشكل المطروح، وعليه يتضح لنا من خلال استعراض الدراسات السابقة أن كل دراسة جاءت لتكمل سابقتها من الدراسات ماعدا دراسة قريشي محمد الصغير تعتبر شاملة للدراسات إلا أنها ركزت على واقع مراقبة التسيير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة فقط، في حين دراستنا الحالية اهتمت بتحكم نظام مراقبة التسيير على المؤسسات الاقتصادية بصفة عامة وعليه هدفت هذه الدراسة إلى توضيح الدور الذي يلعبه نظام مراقبة التسيير في التحكم في تسيير المؤسسة نظرا لمشاكل التسيير التي تشهدها المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وضعف تطبيق مبادئ التسيير وعدم استخدام أهم سياسات التسيير بشكل عقلاني.

خلاصة

يعتبر نظام مراقبة التسيير أحد الأنظمة الفرعية بالمؤسسة، ومسارا دائما للمتابعة والتحكم في التسيير حيث يقوم هذا المسار بثلاثة أدوار أساسية وهي دور توفير المعلومات اللازمة التي تحتاجها المؤسسة في مختلف مراحل العملية الإدارية ويدرس ويعد التقارير أو النتائج المنتظرة من القرارات قبل اتخاذها بمختلف المستويات التنظيمية وأيضا دور المساند الذي يعمل على المساعدة في تحديد الأهداف ووضع برنامج العمل، إضافة إلى قيامه بمتابعة الأداءات وقياس النتائج ثم تقديم الاقتراحات التي يتم على ضوئها التخطيط للمستقبل.

ومن خلال الفصل الموالي سنحاول إسقاط الجانب النظري على الدراسة الميدانية وذلك من أجل التحقق من دور نظام مراقبة التسيير للتحكم في تسيير المؤسسة عن طريق دراسة عينة من عمال المؤسسة الوطنية للجيوفيزياء، من خلال توزيع استبيان نسعى من خلاله الإجابة عن إشكالية الدراسة وإثبات فرضياتها.

الفصل الثاني

الد راسة الميدانية

تمهيد

بعد دراستنا في الفصل الأول الاطار النظري لنظام مراقبة التسيير وسياساته المستخدمة في المؤسسة سنحاول إسقاطه على الواقع وبالتحديد في المؤسسة الوطنية للجيوفيزياء من خلال دراسة دور نظام مراقبة التسيير للتحكم في تسيير المؤسسة الاقتصادية، حيث تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين كما يلي :

- المبحث الأول : الطريقة والأدوات المستخدمة.
- المبحث الثاني : نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها.

المبحث الأول : الطريقة والأدوات المستخدمة

ستعرض من خلال هذا المبحث عناصر الدراسة الميدانية التي تم إختيارها بناء على مدى ملائمتها مع الموضوع متمثلة في الطريقة المعتمدة في الدراسة من حيث المنهج المتبع، مجتمع وعينة الدراسة، بالإضافة إلى توضيح حدود الدراسة والمشاكل التي عارضت السير الحسن عنها.

المطلب الأول : الطريقة التي اعتمدت عليها الدراسة

قصد الالمام بجوانب الدراسة ومن أجل الوصول إلى الاهداف واستخلاص النتائج وسعيا منا للإجابة على الاشكالية المطروحة سنعرض أهم الأدوات المستعملة في الدراسة الميدانية.

الفرع الأول : منهج، مجتمع وعينة الدراسة

✓ **المنهج المتبع في الدراسة**

من أجل معالجة الموضوع تم استخدام منهجين أولهما تمثل في المنهج التجريبي لملائمته مع منهجية المتبعة في إعداد الدراسة وهو الأسلوب الذي تتمثل فيه معالم الطريقة العلمية بشكل صحيح والذي يحاول وصف وتقيم دور نظام مراقبة التسيير للتحكم في تسير المؤسسة الإقتصادية أما الثاني تمثل في الاعتماد على منهج دراسة الحالة في المؤسسة الوطنية لجيو فيزياء، وقد استخدم في هذه الدراسة مصدرين أساسيين للمعلومات كالتالي :

ـ **المصادر الثانوية** : من أجل معالجة الإطار النظري اتجهنا إلى مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، المداخلات والمقالات التي لها علاقة بموضوع البحث والأبحاث والدراسات السابقة ومواقع الإنترنت.

ـ **المصادر الأولية** : لمعالجة الجانب التطبيقي لموضوع البحث لجأنا إلى المؤسسة الوطنية للجيوفيزياء من أجل معالجة نظام التسيير الفعال، ومعرفة طبيعة النتائج المتحصل عليها.

✓ **مجتمع الدراسة**

تمثل مجتمع الدراسة في عمال المؤسسة الوطنية للجيوفيزياء.

✓ **عينة الدراسة**

تم تحديد حجم العينة وذلك بالنسبة لموظفي قسم المراقبة والتسيير في المؤسسة الوطنية للجيوفيزياء حيث اعتمدنا في توصيل استمارات الاستبيان إلى عينة الدراسة، حيث قمنا بتوزيع 30 استمارة لتحصيل نسبة تمثيل ممكنة وذلك تماشيا مع المشاكل التي واجهتنا أثناء تجميع تلك الاستمارات حيث تم استرجاع 30 استمارة.

الفرع الثاني : إعداد وهيكلة الاستبيان

✓ **إعداد الاستبيان**

هناك جملة من النقاط التي حاولنا مرعاتها عند إعدادنا لاستمارة الاستبيان أهمها :

ـ إعتمدنا على الأسلوب البسيط واللغة المفهومة عند إعدادنا لاستمارة الاستبيان؛

ـ توافق الترتيب والتدريج في الاستبيان مع الاطار النظري للدراسة.

✓ **هيكلة الاستبيان**

تم تقسيم الاستبيان إلى جزئين كما يلي :

- **الجزء الأول** : شمل هذا الجزء المعلومات الشخصية للعينة من حيث (الجنس، العمر، المستوى المهني، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية في المؤسسة).
- **الجزء الثاني** : تم تقسيم هذا الجزء إلى ثلاثة أجزاء وذلك تماشيا مع طبيعة الموضوع.

ـ **المحور الأول** : ضم **5 أسئلة** متعلقة **بتقسيم نظام مراقبة التسيير في المؤسسة**؛

ـ **المحور الثاني** : ضم **4 أسئلة** حول موضوع **طبيعة التسيير في المؤسسة**؛

ـ **المحور الثالث** : ضم **5 أسئلة** حول موضوع **علاقة نظام مراقبة التسيير بوظائف المؤسسة**؛

ـ **المحور الرابع** : ضم **3 أسئلة** حول موضوع **سياسات التسيير المستخدمة في المؤسسة**.

تم إعداد الأسئلة وفقا لمقياس ليكارت (Likert Scale) 5 درجات، وذلك بغية معرفة اتجاه وأراء العينة حول كل عنصر في الاستبيان، فكان الشكل العام لمقياس ليكارت الخماسي لمعرفة مستويات إطلاع أفراد العينة على الدراسة بخصوص دور نظام مراقبة التسيير للتحكم في تسيير المؤسسة الاقتصادية بالمؤسسة الوطنية للجيوفيزياء.

المطلب الثاني : الأدوات والإجراءات المتبعة

حاولنا من خلال هذا المطلب بيان الأدوات الإحصائية والبرامج المستخدمة في معالجة البيانات المجمعة من الإستبيان.

الفرع الأول : الأدوات الاحصائية والقياسية المستخدمة

✓ **تحكيم الاستبيان** :

خضع الاستبيان قبل نشره لعملية تحكيم من قبل مجموعة من الأساتذة من جامعة ورقلة المتخصصين في الجانب الموضوعي للبحث وهم ينتمون لاختصاصات علمية مختلفة وهذا بغية التأكد من سلامة بناء الاستمارة في مختلف الجوانب.

✓ **اختبار ثبات الاستبيان بطريقة (ألفا كرونباخ)**

من أجل اختبار مصداقية وثبات الإستبيان وللتأكد من مصداقية المستجوبين في الاجابة على الأسئلة، ولكل متغير على حدى فقد تم استخدام معامل (α كرونباخ) لتحقيق الغرض المطلوب، وعليه زيادة قيمة المعامل تعني زيادة مصداقية البيانات من عكس نتائج العينة على مجتمع الدراسة.

الفرع الثاني : البرامج والأدوات المستخدمة في معالجة البيانات

بعد أن تم تحصيل العدد النهائي للإستبانات المقبولة تم الإعتماد في عرض وتحليل البيانات على برنامج Excel إصدار 2007.، لمعالجة البيانات التي تكون في شكل جداول لترجمتها إلى رسومات بيانية في أعمدة ودوائر تسهل عملية الملاحظة والتحليل، كما تم استخدام بعض الأساليب الإحصائية وهي برنامج (SPSS 16).

من تلك الأساليب انتهجنا التحليل الإحصائي الوصفي وما يندرج تحته من تحليل عبر التكرارات والنسب المئوية للتعرف على خصائص عينة الدراسة وتحديد استجابات أفرادها، كما تم حساب المتوسطات الحسابية وذلك لمعرفة مدى ارتفاع وانخفاض استجابات عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات القسم الثاني لأسئلة الإستبيان، كما مكننا برنامج SPSS من حساب المتوسط المرجح والإنحرافات المعيارية وذلك لمعرفة مدى انحراف استجابات عينة الدراسة.

المبحث الثاني : نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها

المطلب الأول : عرض وتحليل نتائج الإستبيان

الفرع الأول : التقديم الإحصائي للعينة المختارة

في هذا الجانب سنحاول إسقاط الضوء على أهم الجوانب الإحصائية للخصائص التي تميز العينة المختارة للمؤسسة الوطنية للجيوفيزياء، حيث تم توزيع 30 استبيان مباشرة على 30 عامل بشكل عشوائي وكانت نسبة الإجابة 100%.

وفيما يلي سنتطرق لوصف إحصائي للجنس، المستوى، الخبرة، صفة العمل والمنصب، وذلك بإستعمال الأدوات التي يوفرها الإحصاء الوصفي.

✓ **التوزيع التكراري لعينة العمال المدروسة حسب الجنس**

الجدول الموالي نسبة التوزيع التكراري المطلق والنسبي لعينة الدراسة حسب جنسهم

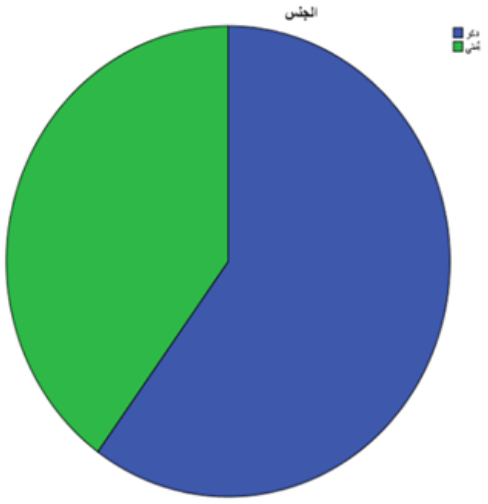
الجدول رقم 1.2 : التوزيع التكراري لعينة العمال المدروسة حسب الجنس

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

المصدر : من إعداد الطالب بالإستعانة بنظام SPSS.

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

الشكل رقم 1.2 : عينة العمال المدروسة حسب الجنس



المصدر : من إعداد الطالب بالإستعانة بنظام SPSS.

✓ **التوزيع التكراري للعينة المدروسة حسب المؤهل العلمي**

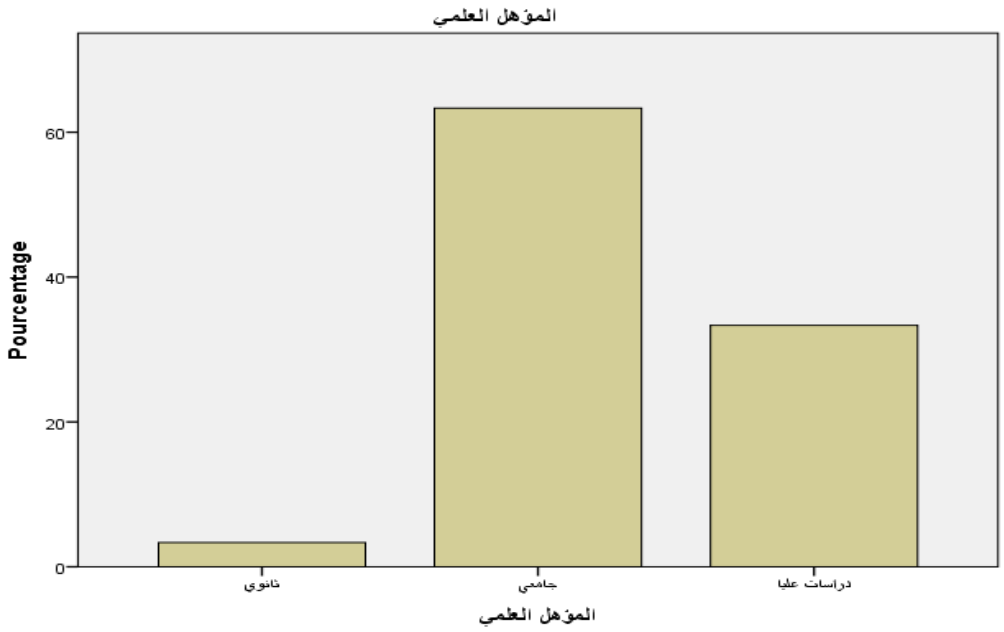
الجدول رقم 2.2 : التوزيع التكراري للعينة المدروسة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	تكرار مطلق	تكرار نسبي
ثانوي	01	%3,3
جامعي	19	%63,3
دراسات عليا	10	%33,3

المصدر : من إعداد الطالب بالإستعانة بنظام SPSS.

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن أكثر أفراد العينة المختارة منهم من المستوى الجامعي بنسبة 63,3% بدرجة أولى، وبدرجة ثانية مستوى الدراسات العليا بنسبة 33,3%، وتعتبر نسبة الجامعيين مرتفعة من خلال الكفاءة المهنية والأبحاث المتخصصة نظرا لتطلبات المؤسسة، وكذا دليل على أن عينة الدراسة مؤهلة تأهيلا علميا بشكل جيد.

الشكل رقم 2.2 : العينة المدروسة حسب المؤهل العلمي



المصدر : من إعداد الطالب بالإستعانة بنظام SPSS.

✓ **التوزيع التكراري للعينة المدروسة حسب الخبرة المهنية**

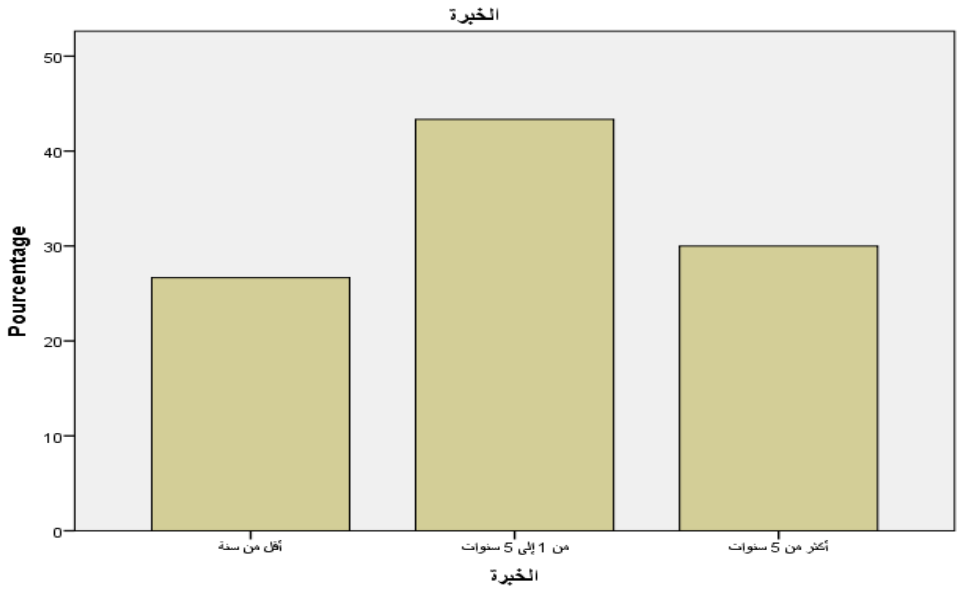
الجدول رقم 3.2 : التوزيع التكراري للعينة المدروسة حسب الخبرة المهنية

الخبرة المهنية	تكرار مطلق	تكرار نسبي
أقل من سنة	08	%26,7
1 إلى 5 سنة	13	%43,3
أكثر من 5 سنة	09	%30

المصدر : من إعداد الطالب بالإستعانة بنظام SPSS.

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن اكثر أفراد العينة المختارة ذوي خبرة من 1 إلى 5 سنة 43,3% حيث يعتبر هذا مؤشر جيد لأفراد عينة الدراسة الأمر الذي يعزز من صدق الإجابات، ويشير إلى أن معظم عينة الدراسة تمتلك مستوى عالي من الخبرة.

الشكل رقم 3.2 : العينة المدروسة حسب الخبرة المهنية



المصدر : من إعداد الطالب بالإستعانة بنظام SPSS.

✓ **التوزيع التكراري للعينة المدروسة حسب نظام العمل**

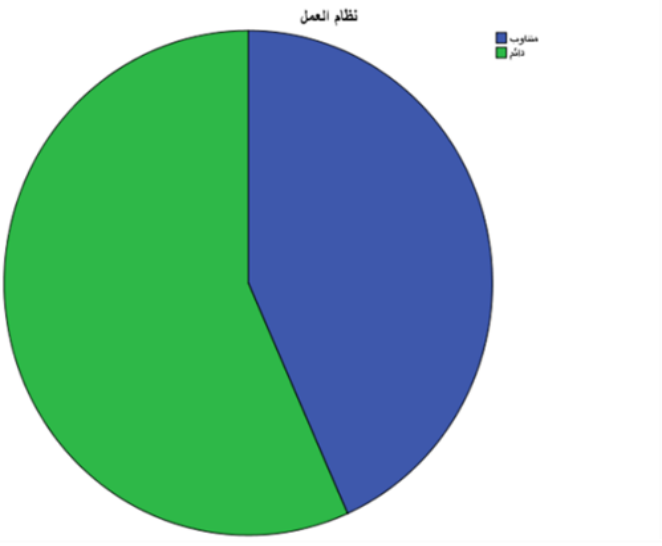
الجدول رقم 4.2 : التوزيع التكراري لعينة العمال المدروسة حسب نظام العمل

نظام العمل	تكرار مطلق	تكرار نسبي
دائم	17	%56,7
متناوب	13	%43,3
المجموع	30	%100

المصدر : من إعداد الطالب بالإستعانة بنظام SPSS.

من خلال الجدول السابق نلاحظ يتضح أن العينة تشتغل بشكل دائم أي بنسبة 56,7% وهذا يدل على أن المؤسسة تستقطب العمال ذو كفاءة عالية لتشغلهم بصفة رسمية.

الشكل رقم 4.2 : العينة المدروسة حسب نظام العمل



المصدر : من إعداد الطالب بالإستعانة بنظام SPSS.

✓ **التوزيع التكراري للعمال حسب الوظيفة**

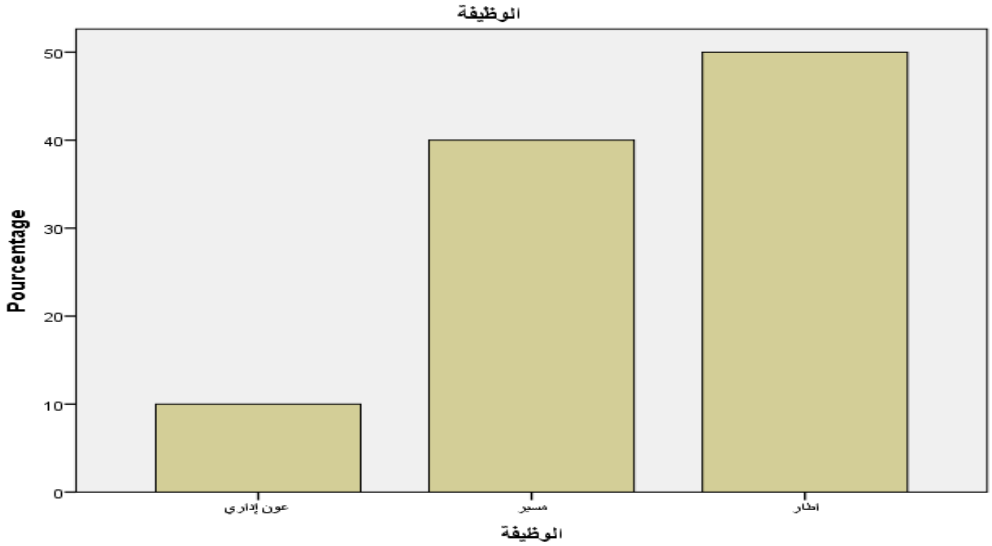
الجدول رقم 5.2 : التوزيع التكراري للعمال حسب الوظيفة

الوظيفة	تكرار مطلق	تكرار نسبي
عون إداري	03	%10
مسيير	12	%40
إطار	15	%50
المجموع	30	%100

المصدر : من إعداد الطالب بالإستعانة بنظام SPSS.

من خلال الجدول السابق حسب الوظيفة المهنية لأفراد عينة الدراسة يتضح لنا أن توزيع النسب أغلبهم إطار في المؤسسة، أي بنسبة 50% وهذا يدل على أن أغلب العمال ذو مستوى عال وخبرة كافية مكنتهم من الترقية إلى إطارات في المؤسسة.

الشكل رقم 5.2 : العينة المدروسة حسب الوظيفة



المصدر : من إعداد الطالب بالإستعانة بنظام SPSS.

✓ **دراسة ثبات الاستبيان**

في خطوة قبل استخراج النتائج المتعلقة بالتساؤلات الموضوعة نحاول فيما يلي دراسة ثبات الاستبيان بواسطة المعامل (α كرومباخ)، وهذا المعامل عبارة عن نسبة تقيس قيمة أفراد العينة الذين يعيدون نفس الإجابات في حالة استجوابهم في نفس الظروف.

الجدول رقم 6.2 : نتائج قياس الثبات

Alpha de crombak	Nombre d' élémeuts
%65,1	21

المصدر : من إعداد الطالب بالإستعانة بنظام SPSS.

من خلال إجراء اختبار الثبات 21 سؤال من الإستبيان كانت نسبة معامل (α كرومباخ) 0,65، مما يدل على أن في حالة توزيع استبيان من جديد في نفس الظروف السابقة فإن 65% من عمال المؤسسة محل الدراسة يعيدون نفس الإجابة وهو ما يعبر عن نسبة ثبات عالية للأداة المستعملة في الدراسة مما يبين مصداقية النتائج التي يمكن الوصول إليها.

الفرع الثاني : دراسة نظام مراقبة التسيير

في هذا الجانب سنحاول إسقاط أهم الأمور النظرية التي تناولناها في الفصل الأول في ما يخص نظام مراقبة التسيير على حالة المؤسسة الوطنية للجيوفيزياء حسب ما يلي :

ـ منظور عمال المؤسسة الوطنية للجيوفيزياء لنظام مراقبة التسيير.

وفيما يلي سنبين التوزيع التكراري لنسب الموافقة والاختلاف لعمال المؤسسة حول اهم التعاريف المبنية في الفصل الأول

✓ **جدول يوضح النسب المئوية لمفهوم نظام مراقبة التسيير**

الجدول رقم 7.2 : النسب المئوية لمفهوم نظام مراقبة التسيير

تعريف نظام مراقبة التسيير	نسبة الموافقة	نسبة عدم الموافقة	المجموع
تعريف 1	%50	%50	%100
تعريف 2	%56,7	%43,3	%100
تعريف 3	%70	%30	%100

المصدر : من إعداد الطالب بالإستعانة بنظام SPSS.

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن أكثر العمال ينظرون إلى ان مفهوم مراقبة التسيير في المؤسسة الوطنية للجيوفيزياء تتمثل في العملية التي تسمح للمسيرين تقييم أدائهم ومقارنة نتائجهم مع الأهداف واستخراج الانحرافات وهذا يدل على أن العمال يدركون الجانب المهني لمفهوم مراقبة التسيير والتقييم الفعال لمستويات الأداء.

✓ **جدول يوضح أهمية نظام مراقبة التسيير في المؤسسة**

الجدول رقم 8.2 : أهمية نظام مراقبة التسيير في المؤسسة

أهمية نظام مراقبة التسيير	نسبة الموافقة	نسبة عدم الموافقة	المجموع
تعريف 1	%80	%20	%100
تعريف 2	%43,3	%56,7	%100
تعريف 3	%30	%70	%100

المصدر : من إعداد الطالب بالاستعانة بنظام SPSS.

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن أكثر العمال يركزون على أن أهمية مراقبة التسيير في المؤسسة هو التقليل من مخاطر التسيير وهذا يدل على أنهم يهتمون بإدارة المخاطر من أجل ضمان التسيير الفعال والاستراتيجي في المؤسسة.

✓ **جدول يوضح أدوات مراقبة التسيير في المؤسسة**

الجدول رقم 9.2 : أدوات مراقبة التسيير في المؤسسة

أدوات مراقبة التسيير في المؤسسة	نسبة الموافقة	نسبة عدم الموافقة	المجموع
المحاسبة العامة	%66,7	%33,3	%100
المحاسبة التحليلية	%40	%60	%100
التحليل المالي	%73,3	%26,7	%100
لوحة القيادة	%86,7	%13,3	%100
الموازنات التقديرية	%66,7	%33,3	%100
بطاقة الأداء المتوازن	%6,7	%93,3	%100

المصدر : من إعداد الطالب بالإستعانة بنظام SPSS.

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن أهم أدوات مراقبة التسيير المطبقة في المؤسسة هي لوحة القيادة والتحليل المالي، وعليه تعتمد بدرجة قصوى على لوحة القيادة وهذا يدل على المتابعة اليومية للعمال من أجل تقييم ومراقبة أدائهم لتليها الموازنة التقديرية والتي تعتبرها المؤسسة كخطة سنوية مطبقة لمعالجة التسيير.

✓ **جدول يوضح موقع نظام مراقبة التسيير في المؤسسة**

الجدول رقم 10.2 : موقع نظام مراقبة التسيير في المؤسسة

موقع نظام مراقبة التسيير في المؤسسة	التكرار	النسبة
تابعة لقسم المالية	3	%10
مصلحة مستقلة	21	%70
تابعة للمدير العام	6	%20
المجموع	30	%100

المصدر : من إعداد الطالب بالاستعانة بنظام SPSS.

من خلال الجدول نلاحظ أن موقع مراقبة التسيير في المؤسسة يندرج تحت مصلحة مستقلة تابعة لمديرية التخطيط والتنظيم، من أجل التقييم ومتابعة التسيير في المؤسسة، وعليه تمكنهم من اتخاذ القرارات بدون ضغوطات من مصالح أخرى.

✓ **جدول يوضح دور نظام مراقبة التسيير للتحكم في تسيير المؤسسة**

الجدول رقم 11.2 : دور نظام مراقبة التسيير في التحكم في تسيير المؤسسة

دور نظام مراقبة التسيير للتحكم في تسيير المؤسسة	نسبة الموافقة	نسبة عدم الموافقة	المجموع
التقليل من مخاطر التسيير	%33,3	%66,7	%100
تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية	%43,3	%56,7	%100
استخراج الانحرافات ومعالجتها واتخاذ القرارات السليمة	%80	%20	%100

المصدر : من إعداد الطالب بالاستعانة بنظام SPSS.

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن دور نظام مراقبة التسيير للتحكم في تسيير المؤسسة الإقتصادية في كونه استخرج الانحرافات ومعالجتها واتخاذ القرارات السليمة، وهذا هو لب الموضوع الذي يؤكد على ضرورة استخراج الانحرافات السلبية لمعالجتها في وقتها وبتالي صنع القرار الفعال في عملية التسيير.

الفرع الثالث : طبيعة التسيير في المؤسسة

سنتناول في هذا الجانب طبيعة التسيير المطبقة في المؤسسة الإقتصادية محل الدراسة من خلال تطبيق أهم السياسات المستخدمة في المؤسسة.

✓ **جدول يوضح الغرض من التسيير من وجهة نظر عمال المؤسسة**

الجدول رقم 12.2 : الغرض من التسيير من وجهة نظر العمال

الغرض من التسيير من وجهة نظر العمال	نسبة الموافقة	نسبة عدم الموافقة	المجموع
التنسيق بين الموارد البشرية، المالية والمادية	%23,3	%76,7	%100
كيفية قيادة المؤسسة، توجيهها، تخطيطها، تطورها ومراقبتها	%66,7	%33,3	%100
عملية تهدف إلى تحقيق الأهداف المسطرة من قبل المؤسسة	%66,7	%33,3	%100

المصدر : من إعداد الطالب بالاستعانة بنظام SPSS.

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن الغرض من التسيير في رأي عمال المؤسسة هو كيفية قيادة المؤسسة، توجيهها، تخطيطها، تطورها ومراقبتها . وعليه عملية تهدف إلى تحقيق الأهداف المسطرة من قبل المؤسسة وهذا يدل على التخطيط السليم والمراقبة الفعالة لتحقيق أهداف المؤسسة.

✓ **جدول يوضح التسيير المطبق في المؤسسة**

الجدول رقم 13.2 : التسيير المطبق في المؤسسة

التسيير المطبق في المؤسسة	التكرار	النسبة
لا يطبق	12	%40
مقبول	08	%26,7
جيد	08	%26,7
ممتاز	02	%6,7
المجموع	30	%100

المصدر : من إعداد الطالب بالإستعانة بنظام SPSS.

من خلال الجدول نلاحظ أن درجة التسيير في المؤسسة مطبق بكفاءة وفعالية وبتالي مقبول وجيد، هذا الأمر يدل على أن التسيير مبرمج بكفاءة وفعالية أي تم الإستخدام الأمثل للموارد وكذا مدى تحقيق الأهداف المسطرة من قبل المؤسسة.

✓ **جدول يوضح نظام تقييم المسؤوليات وتحسين النتائج**

الجدول رقم 14.2 : نظام تقييم المسؤوليات وتحسين النتائج

تقييم مسؤوليات تحسين النتائج	تكرار	نسبة
ضعيف 1	5	%16,7
متوسط 2	17	%56,7
كبير 3	8	%26,7
المجموع	30	%100

المصدر : من إعداد الطالب بالإستعانة بنظام SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن نظام تقييم المسؤوليات وتحسين النتائج متوسط في المؤسسة، وهذا يدل على أن تقييم المسؤوليات منظم وكل العمال راضيين بالتقييم المطبق مما يبرز درجة الرضا الوظيفي في المؤسسة.

✓ **جدول يوضح فعالية نظام مراقبة التسيير للتحكم في تسيير المؤسسة الاقتصادية**

الجدول رقم 15.2 : فعالية نظام مراقبة التسيير للتحكم في تسيير المؤسسة الاقتصادية

البيان	التكرار	النسبة
1 غير فعالة	2	%6,7
2 فعالة إلى حد ما	10	%33,3
3 فعالة	9	%30
4 فعالة جدا	9	%30
المجموع	30	%100

المصدر : من إعداد الطالب بالاستعانة بنظام SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول أن فعالية نظام مراقبة التسيير للتحكم في تسيير المؤسسة الاقتصادية قدرت بنسبة **%33,3** أي بالمستوى المقبول وتطمح المؤسسة إلى تحقيق فعالية قصوى للتحكم في تسيير المؤسسة الاقتصادية.

الفرع الرابع : تقييم مستوى تطبيق نظام مراقبة التسيير في المؤسسة الوطنية للجيوفيزياء

يهدف هذا الفرع إلى تقييم مدى تطبيق عناصر نظام مراقبة التسيير حسب وظائف المؤسسة الوطنية للجيوفيزياء وذلك من خلال أسئلة الاستبيان المطروحة في المحور 4 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، إدارة الموارد البشرية، الاستراتيجية"، لإعطاء كل مستجوب درجة من درجات الموافقة الخمسة وهي "غير موافق جدا، غير موافق، محايد، موافق، موافق جدا".

- كلما كانت اجابات العمال تميل نحو الموافقة أكثر في فقرة معينة أكثر كلما كان هذا الجانب أكثر تطبيقا في نظام مراقبة التسيير . لذلك نرجح درجات الموافقة السابقة بأوزان "1،2،3،4،5" على التوالي من أجل تكميم هذه المتغيرات والمقارنة بينهما؛
- تختلف ايجابات العمال في كل فقرة حسب اختلاف أوجه نظرهم، لذلك اعتمدنا في تقدير الاتجاه العام لأراء العمال على حساب المتوسط الحسابي لإجابات العمال في كل فقرة ومقارنتها حسب معيار ليكارت الخماسي التالي :

الجدول رقم 16.2 : معيار ليكارت الخماسي

المتوسط الحسابي	الاتجاه العام
[1 . 1,8]	غير موافق جدا
[1,8 . 2,6]	غير موافق
[2,6 . 3,4]	محايد
[3,4 . 4,2]	موافق
[4,2 . 5]	موافق جدا

المصدر : عز عبد الفتاح،مقدمة في علم الإحصاء الوصفي و الاستدلالي باستخدام spss (الجزء الثالث موضوعات مختارة) ص540 المتاح على الموقع
http://site iugaza.eud.ps/mbarakat/files/2010/02 questionnaire- analyzis .pd, consulté le 11/05/2014 a 22 :06

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

الجدول رقم 17.2 : تقييم نظام مراقبة التسيير حسب وظائف المؤسسة

عناصر نظام مراقبة التسيير	التوزيع التكراري النسبي					الاتجاه الحسابي	الاتجاه المعياري	الاتجاه العام
	غير موافق جدا	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا			
* يقوم نظام مراقبة التسيير بواسطة المحاسبة العامة بمعرفة نتائج النشاط ؛	%3,3	%6,7	%3,3	%56,7	%30	4,03	0,964	موافق
*يهتم نظام مراقبة التسيير بالرقابة على تنفيذ خطط الإنتاج ؛	-	%16,7	%13,3	%50	%20	3,73	0,980	موافق
* يعمل نظام مراقبة التسيير على قياس مردودات الإنتاج.	-	%3,3	%6,7	%53,3	%36,3	4,23	0,728	موافق جدا
الانتاج	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**4,00**	**0,7003**	**موافق**
*يهتم نظام مراقبة التسيير على معرفة مدى تطور الذمة المالية للمؤسسة ؛	-	%6,7	%13,3	%43,3	%36,7	4,10	0,885	موافق
*يركز نظام مراقبة التسيير على اكتشاف الايجابيات والسلبيات في السياسة المالية ؛	-	-	%10	%50	%40	4,30	0,651	موافق جدا
*اتخاذ القرارات المالية المناسبة في الاستثمار ومصادر التمويل.	%6,7	%10	%23,3	%33,3	%26,7	3,63	1,189	موافق
المالية	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**4,011**	**0,59682**	**موافق**
*يقوم نظام مراقبة التسيير بمتابعة الخطط ومدى ملاءمتها؛	-	%3,3	%6,7	%63,3	%26,7	4,13	0,681	موافق
* تنظيم عوامل الإنتاج التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف الموضوعية؛	%3,3	%10	%10	%53,3	%23,3	3,83	1,020	موافق
*وضع الأهداف وإعداد التنظيمات اللازمة لتحقيقها.	-	%10	%23,3	%43,31	%23,3	3,80	0,925	موافق
التخطيط	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**3,9222**	**0,64732**	**موافق**
*مراقبة أنشطة ووظائف إدارة الموارد البشرية ؛	%10	%6,7	%13,3	%36,7	%33,3	3,77	1,278	موافق
*تقييم أداء العمال من خلال المطابقة بين المخطط والمنفذ ؛	%13,3	%3,3	%16,7	%36,7	%30	3,67	1,322	موافق
* لوحة القيادة تساعد على الاتصال الجيد وتبادل المعلومات بين المسؤولين وتحفيز العمال.	%3,3	-	%16,7	%23,3	%56,7	4,30	0,988	موافق جدا
إدارة الموارد البشرية	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**3,9111**	**0,93845**	**موافق**
* تحديد وتطوير إستراتيجية المنطقة ؛	%3,3	%6,7	%26,7	%46,7	%16,7	3,67	0,959	موافق
* تعميم الإستراتيجية على جميع أنحاء المؤسسة ؛	%6,7	%10	%26,7	%33,3	%23,3	%3,57	1,165	موافق
*الربط بين الأهداف الاستراتيجية الطويلة وقصيرة الأجل	%3,3	%3,3	%13,3	%63,3	%16,7	%3,87	%0,860	موافق
استراتيجية المؤسسة	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**3,700**	**0,79919**	**موافق**
نظام مراقبة التسيير في المؤسسة						**3,90**	**0,364**	**موافق**

المصدر : من إعداد الطالب بالإستعانة بنظام SPSS.

يوضح الجدول السابق بالإضافة إلى التوزيع التكراري للعمال حسب درجات موافقتهم على كل فقرة من فقرات نظام مراقبة التسيير، والمتوسط احسابي والانحراف المعياري لكل من هذه الفقرات.

- كلما كان المتوسط الحسابي أكبر كلما كانت تلك الفقرة أكثر تطبيقا في المؤسسة محل الدراسة؛
- بينما يبين الانحراف المعياري درجة التشتت الاجابات كلما كان أقل . كلما كان العمال أكثر توافقا أو توافقا أو تجانسا.

يمكن من خلال الجدول السابق الخروج بالنتائج التالية :

- متوسط درجة موافقة العمال على نظام مراقبة التسيير هو 3,9، مما يوضح الاتجاه العام نحو الموافقة حسب نظام ليكارت، وهذا ما يوضح رضا العمال حول مستويات تطبيق أدوات مراقبة التسيير في المؤسسة؛

- من خلال وظائف المؤسسة نستنتج أن نظام مراقبة التسيير في المؤسسة هو أكثر تطبيقا في قسم المالية بمتوسط 4,1 وبدرجة أقل نسبيا في وظيفة الانتاج بمتوسط 4، ثم حسب وظيفة التخطيط والموارد البشرية . بينما نجد أن المؤسسة محل الدراسة أقل تركيز حسب آراء العمال في تطبيق نظام مراقبة التسيير، يكون في الاستراتيجية وهذا راجع لعدم استخدام الآداة الحديثة المتمثلة في بطاقة الأداء المتوازن؛

- من بين عناصر نظام مراقبة التسيير نجد أن المؤسسة تركز أكثر على لوحة القيادة التي تساعد على الاتصال الجيد وتبادل المعلومات بين المسؤولين وتحفيز العمال هذا من جهة ومن جهة أخرى إكتشاف الايجابيات والسلبيات في السياسة المالية المتبعة في المؤسسة بمتوسط حسابي 4,3، أي هناك اتجاه عام لأراء العمال نحو الموافقة جدا على تطبيق أداء لوحة القيادة التي تعتبر الاداة الرقابية الرئيسية الشاملة في المؤسسة وبدرجة أقل نجد تركيز المؤسسة على قياس مردودات الانتاج بمعدل 4,23؛

- من بين أقل العناصر تركيزا في المؤسسة لتطبيق نظام مراقبة التسيير هو تعميم الاستراتيجية على جميع أنحاء المؤسسة وتطوير استراتيجية المؤسسة واتخاذ القرارات المالية المناسبة في الاستثمار والتمويل.

الفرع الخامس : تقييم مستوى سياسات التسيير المستخدمة في المؤسسة الوطنية للجيوفيزياء

نهدف من خلال هذا الفرع إلى تقييم مدى تطبيق سياسات التسيير والمتمثلة أساسا في تحديد الكفاءة من أجل الاستخدام الأمثل للموارد، وتحديد الفعالية المتمثلة في تحقيق الأهداف المخطط لها، وكذا تحديد ملائمة النظام التسييري لنشاط المؤسسة مع امكانيات وأهداف وظيفة المؤسسة الاقتصادية وهي العلاقة بين الأهداف والموارد.

الجدول رقم 18.2 : تقييم سياسات التسيير المستخدمة في المؤسسة

سياسات التسيير في المؤسسة	التوزيع التكراري النسبي					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
	غير موافق جدا	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا			
الكفاءة هي حسن استخدام الموارد من أجل الحصول على أفضل نتائج محققة.	3,3	-	3,3	23,3	70	4,57	0,858	موافق جدا
الفعالية هي القدرة على تحقيق الأهداف المخطط لها ومقارنة النتائج المحققة بالأهداف الموضوعة.	-	-	6,7	23,3	70	4,63	0,615	موافق جدا
الملائمة هي ملائمة النظام التسييري لنشاط المؤسسة مع إمكانيات وأهداف وطبيعة المؤسسة الاقتصادية وهي العلاقة بين الأهداف والموارد.	-	-	16,7	33,3	50	4,33	0,758	موافق جدا
سياسات التسيير في المؤسسة	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**4,51**	**0,604**	**موافق جدا**

المصدر : من إعداد الطالب بالاستعانة بنظام SPSS.

يوضح الجدول السابق بالإضافة إلى التوزيع التكراري للعمال حسب درجات موافقتهم على كل فقرة من فقرات سياسات نظام مراقبة التسيير والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل هذه الفترات.

- كلما كان المتوسط الحسابي أكبر، كلما كانت تلك الفترة أكثر تطبيقا في المؤسسة محل الدراسة، بينما يبين الانحراف المعياري درجة تشتت الاجابات حيث كلما كان أقل كلما كان العمال أكثر توافق أو تقارب أو تجانس.

من خلال الجدول يمكننا الخروج بالنتائج التالية :

- متوسط درجة موافقة العمال على سياسات التسيير المطبقة في المؤسسة هو 4,51، مما يتضح لنا الاتجاه العام نحو الموافقة حسب نظام ليكارت وهذا ما يدل على أن الرضا الوظيفي عن سياسات التسيير المستخدمة في المؤسسة ذات كفاءة وفعالية وملائمة للعمال؛

- من خلال سياسات التسيير المطبقة في المؤسسة نستنتج أن أسلوب الفعالية هي الاكثر تطبيقا بمتوسط حسابي 4,63، بدرجة أقل نسبيا في أسلوب الكفاءة بمتوسط 4,57، إلى غاية أسلوب الملائمة بأقل درجة بمتوسط حسابي 4,33 وعليه يتضح أن المؤسسة محل الدراسة لا تعتمد على الملائمة بدرجة كبيرة، وعليه هو الأقل تركيزا حسب رأي العمال وعليه نستنتج أن سياسات التسيير ذات كفاءة وفعالية إلا أنها لا تعتبر ملائمة لأهداف وطبيعة المؤسسة.

✓ **دراسة أثر نظام مراقبة التسيير على سياسة التسيير في المؤسسة**

في هذا الجانب سنحاول الاجابة على الاشكالية الرئيسية، من أجل دراسة مدى تأثير ودور أدوات مراقبة التسيير للتحكم في سياسات التسيير في المؤسسة ويمكن الاعتماد على الأدوات الرياضية التي توفرها نظرية الاحصاء ومن أهمها معامل الارتباط الخطي ليبرسون " r "، أي عبارة عن نسبة ما بين [1- . 1] تبين طبيعة وقوة العلاقة بين المتغيرين . وإشارة r تبين اتجاه هذه العلاقة.

من بين سلبيات معامل الارتباط أنه لا يبين وجود علاقة بل يقيمها لذلك لا بد من دراسة الدلالة الاحصائية للقيمة المحسوبة r.

الجدول رقم 19.2 : قياس ارتباط ما بين نظام مراقبة التسيير وسياسات التسيير في المؤسسة

		نظام مراقبة التسيير	سياسات التسيير في المؤسسة
نظام مراقبة التسيير	r	1	0,430
	Sig	-	0,018
	N	30	30
سياسات التسيير في المؤسسة	r	0,430	1
	Sig	0,018	-
	N	30	30

المصدر : من إعداد الطالب بالإستعانة بنظام SPSS.

من خلال الجدول نلاحظ ما يلي :

- أن القيمة الاحتمالية **sig** تساوي **0,018 < 0,05** مستوى الدلالة، مما يبين دلالة احصائية لتاثير نظام مراقبة التسيير في سياسات التسيير في المؤسسة ومن ثم دلالة احصائية لقيمة r المحسوبة حيث : **r = +0,43**؛

- الاشارة الموجبة تعني أن نظام مراقبة التسيير يشكل بشكل ايجابي في سياسات التسيير بنسبة **43%**، وهذا يعبر عن ارتباط مهم . ما بين متغيرين هما أهمية أدوات مراقبة التسيير للتحكم في تسيير المؤسسة الذي يدل على أن نظام مراقبة التسيير المطبق في المؤسسة فعال مما مكنه في التحكم بسياسات التسيير المعتمدة في المؤسسة للحصول على أداء متميز.

✓ **دور نظام مراقبة التسيير حسب الوظائف للتحكم في سياسات التسيير :**

في هذا المجال سنلقي الضوء على تأثير كل من محاور نظام مراقبة التسيير حسب الوظائف "الانتاج، المالية، التخطيط، إدارة الموارد البشرية، الاستراتيجية"، على جوانب سياسات التسيير التي هي : الكفاءة، الفعالية والملائمة.

الجدول رقم : 20.2 : معاملات الارتباط بين محاور مراقبة التسيير وسياسات التسيير المستخدمة في المؤسسة

		نظام مراقبة التسيير	ن. م. ت حسب الانتاج	ن. م. ت حسب المالية	ن.م.ت حسب التخطيط	ن.م.ت حسب الموارد البشرية	ن.م.ت حسب الاستراتيجية	سياسات التسيير في المؤسسة	الكفاءة	الفعالية	الملائمة
نظام مراقبة التسيير	C.P sig	1 -	0,417 0,022	0,459 0,011	0,715 0,00	0,454 0,012	0,463 0,010	0,430 0,018	0,347 **0,061**	0,532 0,002	0,205 0,277
ن. م. ت حسب الانتاج	C.P sig	0,417 0,022	1 -	0,028 0,885	0,101 0,594	0,210 0,266	0,274 0,143	0,398 0.029	0,516 0,003	0,427 0,019	0,022 0,910
ن. م. ت حسب المالية	C.P Sig	0,459 0,011	0,028 0,885	1 -	0,250 0,182	0,231 0,220	0,345 0,062	0,048 0,801	0,260 0,166	0,137 0,471	0,068 0,722
ن.م.ت حسب التخطيط	C.P Sig	0,715 0,00	0,101 0,594	0,250 0,182	1 -	0,121 0,525	0,405 0,026	0,222 0,237	0,206 0,274	0,215 0,255	0,125 0,511
ن.م.ت حسب الموارد البشرية	C.P Sig	0,454 0,012	0,210 0,266	0,231 0,220	0,121 0,525	1 -	0,246 0,190	0,373 0,042	0,421 0,020	0,459 0,011	0,043 0,821
ن.م.ت حسب الاستراتيجية	C.P Sig	0,463 0,010	0,274 0,143	0,345 0,062	0,405 0,026	0,246 0,190	1 -	0,051 0,790	0,129 0,497	0,026 0,893	0,247 0,189
سياسات التسيير في المؤسسة	C.P Sig	0,430 0,018	0,398 0,029	0,048 0,801	0,222 0,237	0,373 0,042	0,051 0,790	1 -	0,840 0,00	0,830 0,00	0,769 0,00
الكفاءة	C.P sig	0,347 0,061	0,516 0,003	0,260 0,166	0,206 0,274	0,421 0,20	0,129 0,497	0,840 0,00	1 -	0,603 0,00	0,389 0,034
الفعالية	C.P Sig	0,532 0,002	0,427 0,019	0,137 0,471	0,215 0,255	0,459 0,11	0,026 0,893	0,830 0,00	0,603 0,00	1 -	0,493 0,006
الملائمة	C.P sig	0,205 -	0,022 -	0,068 -	0,125 -	0,043 -	0,247 -	0,769 -	0,389 -	0,493 -	1 -

المصدر : من إعداد الطالب بالإستعانة بنظام SPSS.

من خلال السطر الأول يتوضح لنا :

- عدم وجود دلالة احصائية لمعامل الارتباط ما بين نظام مراقبة التسيير ككل وسياسة التسيير من ناحية الكفاءة والملائمة (حيث نجد sig تساوي 0,6 و 0,27)، وهذا ما يوضح عدم تأثير أدوات نظام مراقبة التسيير في سياسات المؤسسة من حيث الكفاءة في حسن استخدام الموارد من أجل الحصول على أفضل النتائج المحققة؛

- عدم وجود أهمية لنظام مراقبة التسيير في سياسات التسيير من حيث ملائمة النظام التسييري مع إمكانيات وأهداف وطبيعة المؤسسة الاقتصادية؛

- بالتوازي مع ذلك يتبين وجود دلالة إحصائية لتأثير نظام مراقبة التسيير على سياسات التسيير من حيث الفعالية (**sig** تساوي 0,002)، وهذا بنسبة ارتباط 53,2% مما يوضح اهمية هذا النظام في القدرة على تحقيق الأهداف المحقق لها ومقارنة النتائج بالأهداف الموضوعة؛

- مراقبة التسيير حسب وظيفة الانتاج توثر فقط في سياسات التسيير حسب مستويات الكفاءة والفعالية بنسبة 51% و 42% على التوالي، بينما لا يوجد تأثير على الملائمة (sig تساوي 0,91)؛

- نظام مراقبة التسيير حسب المالية : لا توجد دلالة احصائية لتأثيره على سياسات التسيير في المؤسسة (sig > 0,05)؛

- نظام مراقبة التسيير حسب وظيفة التخطيط : لا توجد دلالة احصائية لتأثيره على سياسات التسيير في المؤسسة (sig > 0,05)؛

- توجد دلالة احصائية لتأثير نظام مراقبة التسيير على إدارة الموارد البشرية على كل من سياسة التسيير في الكفاءة والفعالية بنسبة 42% و 45% على التوالي؛

- لا توجد دلالة احصائية لتأثير نظام مراقبة التسيير حسب الاستراتيجية بخصوص مجالات سياسات التسيير " كفاءة، فعالية ، ملائمة".

المطلب الثاني : مناقشة ما توصلت إليه الدراسة الميدانية

الفرع الأول : مناقشة نتائج الدراسة

تنشأ المؤسسات الاقتصادية لتحقيق أهداف استراتيجية، تكتيكية وتشغيلية تعود نتائجها على أصحابها والعاملين فيها ، وهذا يتطلب منها توفير الوسائل المادية والبشرية والتقنية اللازمة، بالإضافة إلى قيامها بجملة من العمليات المناسبة لنشاطها، كل هذا يستلزم وجود قيادة تدير مختلف الوسائل والعمليات، ونجاح ذلك يتوقف على حسن الإدارة والتسيير واستخدام التقنيات ذات الصلة بعملية التسيير بكل خطواتها المتمثلة في التخطيط، التوجيه، التحفيز، الرقابة والمتابعة. لمساعدة المسيرين والمسؤولين في تقييم الأداء ومعرفة مدى تحقيق الأهداف المرسومة ومن ثم اتخاذ القرارات المناسبة والقيام بالمهام المنوط بها.

مع تطور المؤسسات الاقتصادية وتعقيد هيكلها، وازدياد حدة المنافسة، جعلها تهتم بدرجة أكبر بنظام الرقابة، والاستفادة من نتائجه في التخطيط واتخاذ القرار . من هنا تظهر أهمية مراقبة التسيير، باعتبارها حلقة رئيسية من حلقات عملية الإدارة والتسيير الأمر الذي استدعى ضرورة إدارة المؤسسة على أسس علمية وعملية سليمة تتضمن المحافظة على أموالها ورسم سياساتها ومتابعة تنفيذها بسهولة وتحقيق الكفاءة في استغلال الإمكانات المتاحة.

تتمثل مهمة نظام مراقبة التسيير في متابعة التنفيذ ومقارنة الأداء الفعلي بالأداء المخطط لتحديد ما إذا كان الأداء الفعلي يتم وفقا للخطط والسياسات والمعايير الموضوعة، ثم اكتشاف أية انحرافات وتحليلها والوقوف على أسباب حدوثها والمسؤولين عنها، ثم إعداد التقارير عنها إلى المستويات الإدارية المختلفة لاتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب.

الرقابة ليست قاصرة على مستوى إداري معين دون المستويات الإدارية الأخرى، فالاهتمام بالرقابة على أداء مستوى إداري دون الآخر سوف يؤدي إلى فشل نظام الرقابة المتبع مما يتطلب الاهتمام بجميع المستويات الإدارية، وذلك لأن الوسائل الرقابية تعتبر في حد ذاتها وسيلة اتصال بين جميع المستويات الإدارية تربطها ببعضها عن طريق خطوات عمل وإجراءات محددة وتتطلب استخدام وتجميع البيانات بشكل معين وفقا لاحتياجات كل مستوى ودوره في تطبيق الرقابة.

لكي يحقق نظام مراقبة التسيير أهدافه لابد وأن يقترن بوظيفة التخطيط وذلك من خلال اهتمامه بقياس ما تم إنجازه فعلا بالمقارنة مع الخطط التي تم وضعها، إذ لا يمكن القيام بمهمة إلا إذا كانت هناك خطط أو أهداف محددة مسبقا وفي الوقت ذاته فإن نظام مراقبة التسيير يعد وسيلة هادفة في اكتشاف صحة التخطيط وملاءمته لتحقيق الأهداف العامة للمؤسسة وما يقترن به من سياسات وبرامج وإجراءات قادرة على تحقيق كفاءة وفعالية الإنجاز المراد تحقيقه.

تجدر الاشارة أن نظام مراقبة التسيير له دور هام في تحسين أداء المؤسسة وضمان استمراريتها وتحقيق أهدافها الاستراتيجية، بواسطته تتمكن الإدارة من متابعة وقيادة مختلف الأعمال كما هو مخطط لها وتنفيذها في أحسن الظروف.

بإيجاز نستطيع القول أن نظام مراقبة التسيير كعملية إدارية تحتاج إلى براعة وكفاءة في التطبيق منذ تحديد النقاط الاستراتيجية، وقياس النتائج الفعلية وجمع المعلومات الكافية عن الأداء وتقدمه ومدى اختلافه أو اتفاقه مع الخطط الموضوعة، ويمكن الاستعانة بلوحة القيادة في هذا الإطار لمتابعة مستوى الأداء، ومن ثم تصحيح الانحرافات والتركيز على معرفة الأسباب التي أدت إلى وجودها، وتقسيم البدائل المختلفة للإجراءات التصحيحية واختيار أفضلها، وبالتالي تحقيق أهداف ومصالح المؤسسة.

الفرع الثاني : النتائج

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

✓ مراقبة التسيير تعمل على مساعدة المسؤولين والعاملين للتحكم في أدائهم بغرض الوصول إلى تحقيق الأهداف المسطرة بكل كفاءة وفعالية، كما توفر المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات بشكل سليم؛

✓ يعتبر نظام مراقبة التسيير إحدى الأنظمة الفرعية بالمؤسسة وهو كذلك مسار دائم للتعديل وللتحكم في التسيير، يقوم هذا المسار بثلاثة أدوار أساسية وهي دور الكاشف الذي يقدم المعلومات اللازمة التي تحتاجها المؤسسة،يوضح النتائج المنتظرة من القرارات التي سيتم اتخاذها بمختلف المستويات التنظيمية، وأيضا دور المساند الذي يعمل على المساعدة في تحديد الأهداف ووضع برنامج العمل، إضافة إلى قيامه بمتابعة الأداء وقياس النتائج ثم تقديم الاقتراحات التي يتم على ضوئها التخطيط للمستقبل؛

✓ نظام مراقبة التسيير باعتباره مسارا دائما للتعديل يسمح بالتدخل قبل، خلال وبعد الأداء ويساعد المسؤولين على التحكم في أدائهم من خلال متابعة الأداء وتحليل الانحرافات والبحث عن أسبابها و بالتالي يمكنهم من التعرف على مواقع الخلل لتحسين آدائهم في المستقبل؛

✓ 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؛

✓ وجود نظام فعال وسليم يحد من الخسائر التي تترتب علي المؤسسة من خلال تقوية نقاط الضعف وسد الثغرات التي وقع منها الخط أوالانحراف، حيث أن حدوث الخطأ والانحراف لا يعني أن نظام الرقابة المطبق غير مناسب، وأنه يجب إعادة النظر في ذلك النظام وتعديله، ولكن يعني ضرورة الاهتمام بنقاط الضعف وتقويتها لأن كثيرا من حالات الانحراف ترجع إلى ضعف الإدارة وليست إلى ضعف نظام الرقابة.

الفرع الثالث : الاستنتاجات المتوصل إليها

من خلال ما تم صياغته من نتائج تم التوصل إلى بعض الاستنتاجات وهي كالتالي :

✓ مراقبة التسيير كنسق متكامل يساعد المؤسسة في التحكم في عملية التسيير واتخاذ القرار؛

✓ على مراقب التسيير أن يبذل جهده لإقناع العاملين بأن مراقبة التسيير تهدف إلى التحكم في التسيير وليس المراقبة بمعنى العقاب حتى يكسر الحواجز التي تحول دون حرية سير المعلومات ومصداقيتها؛

✓ يعتبر نظام مراقبة التسيير أداة أساسية لتقديم المعلومات الأساسية و المختلفة للإدارة العامة ولرؤساء المصالح, وهو يحتل قلب المؤسسة لكنه يبق يمثل جزءا من نظام المعلومات الكلي للمؤسسة؛

✓ يشكل نظام مراقبة التسيير آلية قوية للتنظيم، فهو وسيلة لتحليل الانحرافات والبحث عن أسبابها؛

✓ تتطلب وظيفة مراقبة التسيير وسائل مادية وبشرية ونظام معلومات لجمع البيانات التفصيلية والمتعددة لمختلف أوجه النشاط للوصول إلى مدى تحقيق مراكز المسؤولية للأهداف المنوط بها؛

✓ من الضروري تطوير نظام مراقبة التسيير بشكل دائم ليساير التطور في حجم المؤسسة حتى لا يصبح عائقا أمام تطورها وتحقيق أهدافها.

خلاصة

حاولنا من خلال هذه الدراسة الميدانية التعرف على مدى تحكم نظام مراقبة التسيير في سياسات التسيير المستخدمة في المؤسسة الوطنية للجيوفيزياء، وهذا من خلال معرفة اتجاهات وآراء كافة شرائح عمال المؤسسة من رؤساء ومرؤوسين حول نظام مراقبة التسيير ومدى تحكمه في سياسات تسيير المؤسسة الاقتصادية.

من خلال الوقوف على سيرورة العمل والظروف الملائمة التي تحيط بتطبيق هذا النظام، خلصنا بذلك إلى صحة فرضيات الدراسة التي تؤكد الرؤية التي إنطلقنا منها في الموضوع محل الدراسة.

الخاتمة

تتخلل أي مؤسسة في بداية عملها وحتى أثناء تنفيذ مهامها العديد من الصعوبات والمشاكل التي تؤدي بها إلى الانحراف عن الأهداف المسطر لها، وبتالي الحد من فعاليتها ومن هنا يتجلى لنا أهمية موضوع مراقبة التسيير كنشاط أو وسيلة في يد المسؤولين لتسيير المؤسسة للكشف عن الانحرافات وتصحيحها وأخذ التدابير والاجراءات اللازمة لانقادها من الفناء.

إن الهدف من وراء العملية التسييرية هو تحقيق أقصى الأهداف المسطرة من طرف المؤسسة وذلك بأقل تكلفة ممكنة وباستعمال الامكانيات المتاحة، لكن عملية تحقيق هذه الأخيرة لا يمكن أن تتم بسهولة وبدون مواجهة مشاكل نظرا للصعوبات التي تواجه تنفيذ الأعمال، وهذا ما يستوجب وجود نظام فعال لمراقبة التسيير يعمل على تحديد الانحرافات وتفسيرها من أجل مساعدة المسيرين والمسؤولين على اتخاذ القرارات اللازمة والمناسبة في الوقت المناسب.

من هذا المنطلق كان الهدف من دراستنا هو التعرف على نظام مراقبة التسيير وكيفية تحكمه في تسيير المؤسسة الاقتصادية وعلى هذا الأساس قمنا بتقسيم دراستنا إلى قسمين أساسيين الأول تضمن الاطار النظري لنظام مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية، أما الثاني فقد خصص للدراسة الميدانية وتم اختيار المؤسسة الوطنية للجيوفيزياء لتكون مثالا عن مؤسساتنا الاقتصادية، انطلاقا من هاذين القسمين المتكاملين حاولنا استخراج النتائج والتوصل إلى اختبار الفرضيات.

إختبار فرضيات الدراسة

أ/ حسب الفرضية الأولى : يتمثل نظام مراقبة التسيير في مجموعة من العناصر أو الأجزاء التي تتكامل مع بعضها حيث تستخدم المؤسسات الجزائرية بعض أدوات مراقبة التسيير التقليدية، كما تطبق جل أدوات مراقبة التسيير الحديثة بحيث تستخدم التحليل المالي لمعرفة الوضعية المالية، كما تعتمد على لوحة القيادة والموازنة التقديرية وبطاقة الأداء المتوازن كأدوات فعالة تمكنها من التحكم في مراقبة التسيير . وهذا ما يثبت صحة الفرضية الأولى؛

ب/ حسب الفرضية الثانية : نستنتج أن متوسط درجة موافقة العمال على نظام مراقبة التسيير هو 3,9 من 5، مما يوضح الاتجاه العام نحو الموافقة أي رضا العمال على مستويات تقييم نظام مراقبة التسيير . وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الثانية؛

ج/ حسب الفرضية الثالثة : نستنتج أن هناك دلالة إحصائية لتأثير نظام مراقبة التسيير على الوظائف الرئيسية للمؤسسة الوطنية للجيوفيزياء من خلال سياساتها التسييرية وتقدر بـ 43%، أي$r = 0,43+$. وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثالثة؛

ج/ حسب الفرضية الرابعة : يجب أن ينظر إلى مراقبة التسيير على أنها وسيلة وليست غاية فهي تعمل على تزويد المسيرين والمسؤولين بمختلف المعلومات التي تساعدهم على اتخاذ القرارات المناسبة . وهذا ما يثبت صحة الفرضية الرابعة والأخيرة.

نتائج الدراسة

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

- التسيير عملية تهدف إلى تحقيق الأهداف المسطرة من قبل المؤسسة باستخدام الموارد المتاحة؛
- تقوم العملية التسييرية على مجموعة من الوظائف المتكاملة التي يمارسها المسيرين لتحقيق أهدافهم؛
- يظهر نظام مراقبة التسيير في المؤسسة كنظام فرعي يسمح بالتأكد من أنه تم الحصول واستغلال الموارد بفعالية وكفاءة لتحقيق أهداف المنظمة، فهو عامل أساسي لاكتساب المسيرين التحكم في عملهم التسييري؛
- ترتكز عملية وضع نظام مراقبة التسيير في المؤسسة على شرط أساسي وهو ضرورة تلائم ذاك النظام مع خصائص المؤسسة ومع وضعيتها الاقتصادية؛
- صعوبة إعداد مراقبة تسيير فعال في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية نظرا لغياب أدواته وقلة فعاليته؛
- عدم شعور معظم المسؤولين بأدوار وأهداف مراقبة التسيير وعم إشراكهم في عملية التخطيط لأهداف استراتيجية المؤسسة؛
- إن مساهمة نظام مراقبة التسيير للتحكم في التسيير تكمن في توفر أدواته وتقنياته انطلاقا من مساهمته في وضع المخطط الاستراتيجي.

اقتراحات البحث

من خلال النتائج المتوصل إليها نقترح التوصيات التالية :

- يؤدي نظام مراقبة التسيير المطبق في المؤسسة دورا هاما إذ تعتمد عليه الإدارة في توفير البيانات والمعلومات اللازمة لتسيير المؤسسة؛
- تصحيح المفاهيم حول نظام مراقبة التسيير كونه يساعد على تحقيق الأهداف وليس عملية تفتيش؛
- تجميع أدوات مراقبة التسيير وجعلها متكاملة من أجل الوفاء بالغرض الموضوع من أجله؛
- تنظيم لوحة القيادة لجميع المراكز من أجل المتابعة الدقيقة لجميع النشاطات؛

- النظر إلى مراقبة التسيير على انه عملية دورية مستمرة تتطلب المتابعة والتجديد؛
- توعية الأفراد بأهمية نظام مراقبة التسيير وبأهدافه حتى يساهموا في إقامته.

آفاق البحث

فيما يخص أفاق البحث فلا ندعي السبق في معالجة هذه الدراسة ولكن نظرا لتشعب الموضوع فكل باحث تناوله من زاوية مختلفة مما يبقي المجال مفتوح لمعالجة جوانب أخرى منه ويمكن إقتراح الموضوع التالي :

- دور بطاقة الأداء المتوازن للتحكم في التسيير الاستراتيجي للمؤسسة الاقتصادية؛
- دور نظام مراقبة التسيير في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية.

قائمة المصادر والمراجع

أولا : المراجع باللغة العربية

أ/ الكتب

1. خالص صافي صالح، **رقابة تسيير المؤسسة في ظل إقتصاد السوق**، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة 6، الجزائر، 2007.

2. غول فرحات، **الوجيز في اقتصاد المؤسسة**، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2008.

3. ناصر دادي عدون، **اقتصاد المؤسسة**، دار المحمدية العامة، الطبعة الثانية، الجزائر، 1998.

4. ناصر دادي عدون، عبد الله قويد الواحد، **مراقبة التسيير والأداء في المؤسسة الإقتصادية**، دار المحمدية العامة، الجزائر.

5. ناصر دادي عدون، وآخرون، **مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية**، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004.

ب/ البحوث الجامعية

6. صفاء لشهب، مذكرة ماجستير بعنوان : **نظام مراقبة التسيير وعلاقته باتخاذ القرار "دراسة حالة مؤسسة إنتاج المياه المعدنية لموزاية"**، جامعة الجزائر، 2006.

7. عقون سعاد، مذكرة ماجستير بعنوان : **نظام مراقبة التسيير "أدواته ومراحل إقامته بالمؤسسة"**، جامعة لجزائر، 2002.

8. مرغني وليد، مذكرة ماجستير بعنوان : **دور نظام مراقبة التسيير في التحكم في تسيير المؤسسات البنكية " دراسة حالة بنك التنمية الريفية"**، جامعة الوادي، 2011.

9. نعيمة يحياوي، أطروحة دكتوراه بعنوان : **أدوات مراقبة التسيير بين النظرية والتطبيق "دراسة حالة قطاع صناعة الحليب"**، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، باتنة، 2009.

ج/ المجلات العلمية المحكمة

10. قورين حاج قويدر، مقال بعنوان : **نظام مراقبة التسيير في المؤسسات ودوره في تحسين الأداء**، الشلف، لا يوجد تاريخ.

11.محمد الصغير قريشي، مقال بعنوان : **واقع مراقبة التسيير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر**، مجلة الباحث، عدد 09، جامعة ورقلة، 2011.

د/ وقائع التظاهرات العلمية (المؤتمرات والملتقيات والأيام الدراسية)

12. رحيم حسين، مداخلة بعنوان : **المؤسسة الإقتصادية وتحديات المحيط التكنولوجي " تشخيص واستراتيجيات "**، الملتقى الوطني الأول حول "المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وتحديات المناخ الاقتصادي الجديد، جامعة الأغواط، يومي 23/22 أفريل 2003.

ي/ المواقع الإلكترونية

13. **http://d.scribd.com/docs/21tveg6q6nari37kldru.doc**2014/03/12 أطلع عليه بتاريخ

14. محمد خليل وأخرون، **مراقبة التسيير في المؤسسة**، شبكة الأبحاث والدراسات الإقتصادية www.rr4ee.net .

15. http://www.tomohna.com/vb/showthread.php?t=11462 2014/04/29 : أطلع عليه بتاريخ

16. عز عبد الفتاح، **مقدمة في علم الإحصاء الوصفي و الاستدلالي باستخدام spss** (الجزء الثالث موضوعات مختارة) المتاح على الموقع

http://site iugaza.eud.ps/mbarakat/files/2010/02 questionnaire- analyzis .pd, consulté le 11/05/2014 a 22 :06

17. http://research-ready.blogspot.com/2012/06/study-of-management-control-system.html أطلع عليه بتاريخ : 2014/03/03

ثانيا : المراجع باللغة الأجنبية

18. Carol Kennedy, **Toutes les théories du management**, Paris, Edition Maxima,1995.
19.H. loning et Y.Pesqueux**, le contrôle de gestion,** édition Ellipes, paris, 2001.
20. Salima Elbacha, Loubna Jamali, **mise en place d'un système de contrôle de gestion adapte auxnouvelles orientations strategiques de reminex ingenierie**, Institut Supérieur de Commerce et d'Administration des Entreprises, 2002/2003.

الملاحق

الملحق رقم 01 : إستبيان

جامعة قاصدي مرباح ورقلة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير **تخصص :** تدقيق ومراقبة التسيير

إ ستبيان

أخي العامل أختي العاملة في جميع المراكز ومسؤوليات العمل بالمؤسسة، نضع بين أيديكم هذا الاستبيان لإنجاز بحث علمي بغرض الحصول على درجة الماستر في علوم التسيير تخصص تدقيق ومراقبة التسيير ، الذي يدور موضوعه حول " دور نظام مراقبة التسيير في التحكم في تسيير المؤسسة الاقتصادية ".

نظرا لأهمية مؤسستكم في القطاع الاقتصادي وتركيزها على تطبيق نظام فعال للتسيير في مختلف نشاطاتها؛ قمنا باختياركم كعينة لدراستنا الميدانية آملين أن يحظى هذا الاستبيان باهتمامكم للإجابة على الأسئلة المطروحة عليكم، وكلنا ثقة بأن إجاباتكم ستتصف بالدقة والموضوعية والاهتمام 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.

المحور الأول : المعلومات الشخصية

1 . الجنس : – ذكر ☐ – أنثى ☐

2. المؤهل العلمي : – متوسط ☐ – ثانوي ☐ – جامعي ☐ – دراسات عليا ☐

3. الخبرة : – أقل من سنة ☐ – من 1 إلى 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. ما هو مفهوم نظام مراقبة التسيير لديك ؟

هو نظام تقييم المسؤوليات وتحسين النتائج والأداء ☐

وسيلة تساعد المسيرين على التحكم في التسيير ☐

هو العملية التي تسمح للمسيرين تقييم أدائهم ومقارنة نتائجهم مع الأهداف ☐

2. ما هي أهمية مراقبة التسيير في المؤسسة ؟

تقييم الأداء وتصحيح الإنحرافات ☐

التقليل من مخاطر التسيير ☐

تنظيم وتوجيه وتوزيع الموارد المتاحة ☐

3. ما هي أهم أدوات مراقبة التسيير المستخدمة في المؤسسة ؟

المحاسبة العامة ☐

المحاسبة التحليلية ☐

التحليل المالي ☐

لوحة القيادة ☐

الموازنات التقديرية ☐

بطاقة الأداء المتوازن ☐

4.موقع نظام مراقبة التسيير في المؤسسة ؟

تابعة لقسم المالية ☐

مصلحة مستقلة ☐

مصلحة تابعة للمدير ☐

أخرى .....

5. ما هو دور نظام مراقبة التسيير في التحكم في تسيير المؤسسة ؟

التقليل من مخاطر التسيير ☐

تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية ☐

استخراج الانحرافات ومعالجتها واتخاذ القرارات السليمة ☐

6. هل يعتبر نظام مراقبة التسيير مهم بالنسبة للمؤسسة ؟

– لا ☐ – نعم ☐

المحور الثالث : طبيعة التسيير في المؤسسة

1. ما الغرض من التسيير من وجهة نظرك ؟

التنسيق بين الموارد البشرية، المالية والمادية ☐

كيفية قيادة المؤسسة، توجيهها، تخطيطها، تطورها ومراقبتها ☐

عملية تهدف إلى تحقيق الأهداف المسطرة من قبل المؤسسة ☐

2. هل التسيير في المؤسسة يطبق بكفاءة وفعالية ؟

– لا ☐ – نعم ☐

*** إذا كانت الاجابة بنعم ما هي درجتها ؟**

– مقبول ☐ – جيد ☐ – ممتاز ☐

3. هو نظام تقييم المسؤوليات وتحسين النتائج ؟

– ضعيف ☐ – متوسط ☐ – كبير ☐

4. حسب رأيك ما مدى فعالية نظام مراقبة التسيير في التحكم في تسيير المؤسسة الاقتصادية

– غير فعالة ☐ – فعالة إلى حد ما ☐ – فعالة ☐ – فعال جدا ☐

المحور الرابـع : علاقة نظام مراقبة التسيير بوظائف المؤسسة

العبـــارة	غير موافق جدا	غير موافق	محـايد	موافق	موافق جدا
1/ الانتـاج : * يقوم نظام مراقبة التسيير بواسطة المحاسبة العامة بمعرفة نتائج النشاط ؛ *يهتم نظام مراقبة التسيير بالرقابة على تنفيذ خطط الإنتاج ؛ * يعمل نظام مراقبة التسيير على قياس مردودات الإنتاج.					
2/ المـالية : *يهتم نظام مراقبة التسيير على معرفة مدى تطور الذمة المالية للمؤسسة ؛ *يركز نظام مراقبة التسيير على اكتشاف الايجابيات والسلبيات في السياسة المالية ؛ *اتخاذ القرارات المالية المناسبة في الاستثمار ومصادر التمويل.					
3/ التخطيـط : *يقوم نظام مراقبة التسيير بمتابعة الخطط ومدى ملاءمتها ؛ * تنظيم عوامل الإنتاج التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف الموضوعية ؛ *وضع الأهداف وإعداد التنظيمات اللازمة لتحقيقها.					
4/ إدارة الموارد البشرية : *مراقبة أنشطة ووظائف إدارة الموارد البشرية ؛ *تقييم أداء العمال من خلال المطابقة بين المخطط والمنفذ ؛ * لوحة القيادة تساعد على الاتصال الجيد وتبادل المعلومات بين المسؤولين وتحفيز العمال.					
5/ الاستراتيجية : * تحديد وتطوير إستراتيجية المنطقة ؛ * تعميم الإستراتيجية على جميع أنحاء المؤسسة ؛ *الربط بين الأهداف الاستراتيجية الطويلة وقصيرة الأجل.					

المحور الخامس : مستوى سياسات التسيير المستخدمة في المؤسسة

العبـــارة	غير موافق جدا	غير موافق	محـايد	موافق	موافق جدا
1/ / **الكفـاءة :** هي حسن استخدام الموارد من أجل الحصول على أفضل نتائج محققة.					
2/ الفعالية : هي القدرة على تحقيق الأهداف المخطط لها ومقارنة النتائج المحققة بالأهداف الموضوعة.					
3/ الملائـمة : هي ملائمة النظام التسييري لنشاط المؤسسة مع إمكانيات وأهداف وطبيعة المؤسسة الاقتصادية وهي العلاقة بين الأهداف والموارد.					

انتهـى شكـرا

ملحق رقم 02 : لوحة القيادة

ENAGEO AU DE BORD DU MOIS DE MARS 2014

lanification & Systèmes SIQUE TERRAIN — TABLEAU ENAGEO 1

Mr ISSOLAH Tarik
Directeur Planification & Systèmes

		2013		2014						Objectif
		Mars	umul à fin Ma	Mars		Taux	ul à fin Mars		Taux	
		Réalisatio		Prévisior	éalisatio	Réal.	révisio	alisati	Réal.	
Sismique	**bis. Equipe**	**6**	**19**	**6**	**4**	**67%**	**18**	**11**	**61%**	70
	Km	**887**	**2 824**	**875**	**447**	**51%**	**2 625**	**1 090**	**42%**	10 500
Sonatrach	bis. Equipe	6	19,0	6	4	67%	18	11	61%	70
	Km	887	2 824	875	447	51%	2 625	1 090	42%	10 500
Associations	bis. Equipe					-			-	
	Km					-			-	
International	bis. Equipe					-			-	
	Km					-			-	
Sismique	**bis. Equipe**	**8**	**26**	**8**	**7**	**88%**	**24**	**20**	**83%**	**104**
	Km²	**776**	**2 277**	**1 073**	**662**	**62%**	**3 219**	**1 956**	**61%**	**13 520**
Sonatrach	bis. Equipe	7	23,2	7	6	86%	21	17	80%	95
	Km²	712	2 043	943	483	51%	2 829	1 444	51%	12 350
Associations	bis. Equipe	1,00	3	1	1	100%	3	3	100%	9
	Km²	63,45	235	130	178	137%	390	512	131%	1 170
International	bis. Equipe					-			-	
	Km²					-			-	

		2014				Explic	Actions
		Mars		Ecart	Taux		
		Prév.	Réal.		Réal.		
		(1)	(2)	(2)-(1)	(2)/(1)		
Sismique terrain 2D	**bis. Equipe**	***6***	***4,0***	***-2,0***	***67%***		
	Km	***875***	***447***	***-428***	***51%***		
Sonatrach seule	bis. Equipe	6	4,0	-2	67%	EGS 1 Le 15/03/2014 : pas de production suite panne de vibrateurs. Le 17	
						EGS 1 Attente autorisation de déménagement.	
	Km	875	447	-428	51%	EGS 2 Le 02, 04, 06, 07, du 14 au 16, le 26 et le 30/03/2014 : intempéries.	
Associations	bis. Equipe				-	EGS 2 Le 11 et 12/03/2014 : déplacement vers nouveau profil. Le 13 et 14	
	Km				-	EGS 2 Le 02, 15, 25 , 26 et 30/03/2014 : intempéries.	
International	bis. Equipe				-	CS 01 et CS 02 : attente projet.	
	Km				-		
Sismique terrain 3D	**bis. Equipe**	**8**	**7,0**	***-1,0***	***88%***		
	Km²	**1 073**	**662**	***-411***	***62%***		
Sonatrach seule	bis. Equipe	7	6,0	-1	86%	EGS 1 Le 02, 29 et 30/03/2014 : intempéries.	
						EGS 1 Le 12, 13 et 29/03/2014 : intempéries.	
	Km²	943	483	-460	51%	EGS 1 Le 07/03/2014 : pas de production suite panne laboratoire.	
Associations	bis. Equipe	1	1		100%	EGS 2 Le 29/03/2014 : intempéries.	
						EGS 2 Le 02 et le 12/03/2014 : intempéries. Le 06/03/2014 : grève des mar	
	Km²	130	178	48	137%	EGS 150, CS 03, 210 et 220 : Advance party.	
International	bis. Equipe				-		
	Km²				-		

Faits marquants du mois :

La production en acquisition sismique du mois est réalisée par 11 équipes sismiques sur les 18 équipes opérationnelles :

EGS 110 : Le 15/03/2014 : pas de production suite panne de vibrateurs. Le 17/03/2014 : pas de production suite dépannage ligne 13 BK 06
EGS 120 : Le 02, 29 et 30/03/2014 : intempéries.
EGS 150, CS 03, 210 et 220 : Advance party.
EGS 170 : Attente autorisation de déménagement.
EGS 180 : Le 12, 13 et 29/03/2014 : intempéries.
EGS 190 : Le 07/03/2014 : pas de production suite panne laboratoire.
EGS 240 : Le 02, 04, 06, 07, du 14 au 16, le 26 et le 30/03/2014 : intempéries.
EGS 250 : Le 11 et 12/03/2014 : déplacement vers nouveau profil. Le 13 et 14/03/2014 : pas de production attente bulldozers. Le 28/03/201
EGS 260 : Le 02, 15, 25 , 26 et 30/03/2014 : intempéries.
EGS 270 : Le 29/03/2014 : intempéries.
EGS 290 : Le 02 et le 12/03/2014 : intempéries. Le 06/03/2014 : grève des manoeuvre sismique. Le 18/03/2014 : blocage de la mission par
CS 01 et CS 02 : Attente projet.

ملحق رقم 03 : تقرير خاص عن المؤسسة محل الدراسة

E.NA.GEO

المـؤسســـة الوطنيـــة للـــجيوفيزيـــاء

Entreprise Nationale de Géophysique

Société par actions au capital social de 7.000.000.000 DA
Certifiée ISO 9001 : 2008 - ISO 14001 : 2004 - OHSAS 18001 : 2007

Direction Planification & Systèmes
avril 2014
Réf : N° /DPS /2014

Hassi Messaoud, le 28

Monsieur le Directeur Général de la Stratégie de l'Economie et de la Réglementation.
Ministère de l'Energie & des Mines.

Objet : Résultats du premier trimestre 2014
A.S : Votre correspondance N° 358/SG/DGS/DSE/2014 du 02/04/2014.

Monsieur le Directeur Général,

En réponse à votre correspondance citée en référence**,** nous avons l'honneur de vous transmettre les informations concernant les résultats de l'Entreprise du premier trimestre 2014 et les contrats conclus avec les partenaires étrangers durant la même période.

Veuillez agréer, Monsieur le Directeur Général, l'expression de nos salutations distinguées.

Le Président Directeur Général

Y. BOUKHALFA

1. PRODUCTION PHYSIQUE

Rubriques	Rappel Premier Trim 2013	Premier Trimestre 2014
1. Acquisition Sismique		
> Points vibrés	**286 396**	**218 702**
> Mois équipe	**45**	**31**
> Km (sismique 2D)	**2 822**	**1 090**
> Km^2 (sismique 3D)	**2 209**	**1 838**
2. Autres activités		
>Traitement sismique (Points vibrés)	**239 257**	**206 559**
>Interprétation sismique et caractérisation des réservoirs (pts de mesure)	**0**	**600**
>Sisimique de puits (opérations)	**6**	**19**
>Forage hydraulique (ml)	**2 018**	**2 810**
>Autres (Milliers de Dinars)	**128 697**	**101 555**

** Il s'agit des activités résistivité, gravimétrie, géotechnique, topographie et copies de bandes qui ont de multiples unités physiques.*

La production physique de l'activité acquisition sismique du 1er trimestre 2014 est réalisée en moyenne par onze (11) équipes sur douze (12) opérationnelles.
L'équipe sismique (EGS 130) est bloquée en Libye, depuis les événements survenus dans ce pays.

IMPORTATIONS

En milliers de Dinars

Rubriques	Rappel Premier Trim 2013	Premier Trim 2014
a. Investissements (1)	**78 086**	**1 240 210**
b. Fonctionnement (2)	**285 950**	**109 763**
c. Services (3)	**0**	**1 406**
d. Revente en l'état	**0**	**0**
Total importations	**364 035**	**1 351 378**

(1) *Ils portent essentiellement sur des équipements d'enregistrement, et des moyens de transport.*
(2) *Le fonctionnement est constitué en grande partie de pièces de rechange et pneumatiques.*

.

2. EXPORTATIONS

Aucune prestation n'est réalisée en international durant l'année 2013 et le premier trimestre 2014.

3. PARAMETRES DE GESTION :

En milliers de Dinars

Agrégats	Rappel Premier Trimestre 2013	Premier Trimestre 2014
A. Valeur production	**4 600 449**	**4 040 480**
B. Chiffre d'affaires	**4 600 449**	**4 040 480**
C. Valeur ajoutée	**2 933 657**	**2 636 005**
D. Frais personnel	**1 702 996**	**1 654 976**
E. Frais financiers	**1 104**	**11 714**
F. Situation trésorerie		
DA x 10^3	**6 599 179**	**7 077 539**
Dont $ US x 10^3	**27 957**	**27 615**
G. Créances	**8 188 215**	**11 289 801**
H. Investissements	**723 994**	**1 488 233**

Le chiffre d'affaires au 31 mars 2014 est de 4 040 Millions de DA, soit 75% des objectifs fixés. Il est en baisse de 12% (560 Millions de DA) par rapport à celui de la même période 2013.

5. EMPLOI :

Effectif	Rappel		mars-14	1er Trim 2014
	mars-13	1er Trim 2013		
Permanents	**880**	**883**	**862**	**865**
Dont				
Cadres	456	458	502	500
Maîtrise	312	313	264	268
Exécution	112	112	96	97
Temporaires	**5 829**	**5 897**	**5 415**	**5 072**
Total Entreprise	**6 709**	**6 780**	**6 277**	**5 936**

الفـــهرس

الفـــهـرس

الإهداء III
الشكر والعرفان IV
ملخص V
قائمة المحتويات VI
قائمة الجداول VII
قائمة الأشكـــــال البيانية VIII
قائمة الملاحـــق IX
المقدمة ..... ب
الفصل الأول : الأدبيات النظرية والتطبيقية لنظام مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية 1
تمهيد 2
المبحث الأول : اماهية نظام مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية 3
المطلب الأول : طبيعة التسيير في المؤسسة الاقتصادية 3
الفرع الأول : مفهوم المؤسسة الاقتصادية 3
الفرع الثاني : مفهوم التسيير 5
الفرع الثالث : أهم سياسات التسيير في المؤسسة 7
المطلب الثاني: نظام مراقبة التسيير 8
الفرع الأول : مفهون نظام مراقبة التسيير 8
الفرع الثاني: أدوات مراقبة التسيير 10
الفرع الثالث : موقع نظام مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية 11
الفرع الرابع : دور نظام مراقبة التسيير للتحكم في تسيير المؤسسة..... 12
المبحث الثاني: الادبيات التطبيقية 13
المطلب الأول: دراسات لها علاقة بالدراسة الحالية 13
الفرع الأول : دراسات باللغة العربية 13
الفرع الثاني: دراسات باللغة الأجنبية 15
المطلب الثاني: أوجه الشبه والاختلاف بين الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة 15
خلاصة 17

الفصل الثاني : الدراسة الميدانية 18
تمهيد 19
المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة 20
المطلب الأول: الطريقة التي إعتمدت عليها الدراسة 20
الفرع الأول : منهج، مجتمع وعينة الدراسة 20
الفرع الثاني : إعداد وهيكلة الاستبيان 21
المطلب الثاني : الأدوات والاجراءات المتبعة 21
الفرع الأول : الأدوات الاحصائية والقياسية المستخدمة 21
الفرع الثاني: البرامج والأدوات المستخدمة في معالجة البيانات 22
المبحث الثاني: نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها 22
المطلب الأول : عرض وتحليل نتائج الاستبيان 22
الفرع الأول : التقديم الاحصائي للعينة المختارة 22
الفرع الثاني: دراسة نظام مراقبة التسيير..... 28
الفرع الثالث : طبيعة التسيير في المؤسسة.....30
الفرع الرابع : تقييم مستوى تطبيق نظام مراقبة التسيير في المؤسسة الوطنية للجيوفيزياء.....33
الفرع الخامس : تقييم مستوى سياسات التسيير المستخدمة في المؤسسة الوطنية للجيوفيزياء 35
المطلب الثاني: مناقشة ما توصلت إليه الدراسة الميدانية.....39
الفرع الأول : مناقشة نتائج الدراسة 39
الفرع الثاني : النتائج 40
الفرع الثالث : الإستنتاجات المتوصل إليها 41
خلاصة 42
الخاتمـة 44
المصادر والمراجع 47
الملاحق 49
الملحق الأول : الاستبيان 50
الملحق الثاني : لوحة القيادة 55
الملحق الثالث : تقرير خاص عن المؤسسة محل الدراسة 56
الفهرس 58