



جامعة أدمد دراية أدرار



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم العلوم التجارية

مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر الأكاديمي

شعبة العلوم المالية والمحاسبة

تخصص: تدقيق ومراقبة التسيير

بعنوان

الطرق الكمية لمراقبة التسيير وأثرها على عملية التنبؤ واتخاذ القرار

دراسة حالة اتصالات الجزائر

تحت إشراف:

قويدري عبد الرحمان

إعداد الطالبة:

كادي يمينة

لجنة المناقشة

(رئيسا)	أستاذ محاضر	بلعارية محمد
(مقررا ومشرفا)	أستاذ محاضر	قويدري عبد الرحمان
(مناقشا)	أستاذ محاضر	ولد باحمو سمير

الموسم الجامعي 2021-2022



شهادة الترخيص بالإيداع

انا الأستاذ(ة): قويدري عبد الرحمان
المشرف مذكرة الماستر الموسومة بـ: الطريقة الكمية لمراقبة التسيير وأنشائها
على عمليّة التسيير واتخاذ القرار في حالة اتصالات الجوّال أمران
من إنجاز الطالب(ة): كادى بجمينة
و الطالب(ة): /
كلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
القسم: العلوم التجارية
التخصص: تدقيق ومحاسبة التسيير
تاريخ تقييم / مناقشة: 2022/02/26
أشهد ان الطلبة قد قاموا بالتعديلات والتصحيحات المطلوبة من طرف لجنة التقييم / المناقشة، وان المطابقة بين
النسخة الورقية والإلكترونية استوفت جميع شروطها.
ويمكنهم إيداع النسخ الورقية (02) والإلكترونية (PDF).

- امضاء المشرف:

ادرار في: 2022/07/12



مساعد رئيس القسم:

د. قويدري عبد الرحمان

مساعد رئيس قسم العلوم التجارية
مكلف بما بعد التخرج والبحث العلمي

إهداء

إلى النبي عانت قبل وجودي و بعد وجودي إلى النبي تسهر الليالي من اجلي

..... أمي

إلى الرجل الذي افني حياته من اجلي

..... أبي

إلى من ساندني و شجعني

.... عائلتي إخوتي و أخي

إلى الذين قاسموني أحلامي ووقفوا إلى جانبي و ساعدوني

..... أصدقائي

إلى من تقف الكلمات حائرة أمام فضله و مساعدته

..... زوجي

إلى كل هؤلاء اهدي ثمرة جهدي

المخلص باللغة العربية:

تتناول هذه الدراسة مراقبة التسيير بصفة عامة بالتركيز على أدواتها القديمة و الحديثة منها، كما تقديم كل من عملية التنبؤ و اتخاذ القرار في المؤسسات الاقتصادية، و التعرف على مدى تطبيق أدوات مراقبة التسيير في هذه المؤسسات و إن كان يتم استغلالها بالطريقة الصحيحة

و توصلنا إلى أن استخدام الطرق الكمية في مراقبة التسيير في المؤسسات الناشئة بالطريقة الصحيحة يزيد من فرص هذه المؤسسات في التقدم و تحقيق الأهداف، لكن معظم هذه المؤسسات لا تعتمد على أدوات مراقبة التسيير الحديثة كلوحة القيادة و بطاقة الأداء المتوازن، الأمر الذي حصر دراستنا التطبيقية على الموازنات التقديرية

الكلمات المفتاحية: مراقبة التسيير، التنبؤ، اتخاذ القرار، الموازنات التقديرية

Abstract:

This study deals with management control in general by focusing on its old and modern tools including, it also presents both the operation forecasting and decision making process in economic institutions, and to see how the management control tools are applied in these organizations and whether they are exploited in the right way

We have concluded that using quantitative methods to properly monitor the management of start up increases their chances of progressing and achieving goals, but most of these organizations don't rely on modern management control tools such as dashboard and balanced scorecard, which limited our applied study to estimated budgets

Keywords :

Management control, forecasting, make decision, estimated budgets

قائمة المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
I	إهداء
II	شكر
III	الملخص
V-IV	فهرس المحتويات
VI	قائمة الجداول و الأشكال
أ	مقدمة
الفصل الأول: الأدبيات النظرية للطرق الكمية لمراقبة التسيير وعملية التنبؤ واتخاذ القرار	
1	تمهيد
2	المبحث الأول: ماهية مراقبة التسيير
2	المطلب الأول: مفهوم مراقبة التسيير و محدداتها
3	المطلب الثاني: خصائص مراقبة التسيير
4	المطلب الثالث: أهداف و أهمية مراقبة التسيير
6	المبحث الثاني: آلية التنبؤ و اتخاذ القرار
6	المطلب الأول: التنبؤ في المؤسسات الاقتصادية
7	المطلب الثاني: اتخاذ القرار
9	المطلب الثالث العلاقة بين مراقبة التسيير والتنبؤ واتخاذ القرار
10	المبحث الثالث: الطرق الكمية في مراقبة التسيير
10	المطلب الأول: المحاسبة التحليلية
12	المطلب الثاني: الموازنات التقديرية
15	المطلب الثالث: لوحة القيادة و بطاقة الأداء المتوازن
الفصل الثاني: الدراسات السابقة	
19	المبحث الأول: الدراسات السابقة المحلية
19	المطلب الأول: رسالة ماجستير

20	المطلب الثاني: ورقة بحثية
21	المطلب الثالث: مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية
22	المبحث الثاني: دراسات أجنبية
22	المطلب الأول: رسالة ماجستير
23	المطلب الثاني: مقال علمي
24	المطلب الثالث: المجلة الدولية لنشر الدراسات العلمية
26	المبحث الثالث: المقارنة بين الدراسات الحالية مع الدراسات السابقة
26	المطلب الأول: المقارنة بين الدراسات الحالية مع الدراسات المحلية
27	المطلب الثاني: المقارنة بين الدراسات الحالية و الدراسات الأجنبية
28	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: إسهامات الطرق الكمية لمراقبة التسيير وأثرها على عملية التنبؤ واتخاذ القرار بمؤسسة اتصالات الجزائر	
29	تمهيد:
30	المبحث الأول : عموميات حول اتصالات الجزائر
30	المطلب الأول: تعريف ونشأة مؤسسة اتصالات الجزائر
30	المطلب الثاني: نشاط، مهام وأهداف مؤسسة اتصالات الجزائر
31	المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي للوكالة التجارية للاتصالات
33	المبحث الأول: الطريقة المتبعة والأدوات المستخدمة في إنجاز الدراسة
36	المطلب الأول: الطريقة المتبعة و الأدوات المستخدمة
39	المطلب الثاني : الدراسة الاحصائية والوصفية للعينة
39	رابعا : الاتساق الداخلي لفقرات
39	المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة المتوصل لها ومناقشتها وتحليلها
40	المطلب الأول: اسجابة افرادا العينة لفقرات الاتبيان
43	المطلب الثاني : اختبار الفرضيات ومناقشتها
50	خلاصة الفصل

52	الخاتمة
الخاتمة	
المراجع	

قائمة الجداول و الأشكال

قائمة الجداول:

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
19	دراسة: صفاء بشهب	01
20	دراسة: بن حجوبة حميد، عقيلة باصور	02
21	دراسة: سليمة مباركي و يوسف مسداوي	03
22	دراسة: وائل محمد إبراهيم خلف الله	04
23	دراسة: النافعابي، حسين محمد	05
24	احمد حسن عبد القادر عوض الله، الحان حسن عبد القادر	06
26	مقارنة الدراسة الحالية مع الدراسات المحلية و الوطنية	07
27	مقارنة للدراسة الحالية مع الدراسات الأجنبية	08
32	أنواع المكيفات المنتجة من طرف المؤسسة	09

قائمة الأشكال:

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
07	مراحل اتخاذ القرار	01
13	مسار إعداد الموازنات التقديرية	02
33	التمثيل البياني لمتوسط الإنتاج للمؤسسة	03
35	الهيكل التنظيمي للمؤسسة	04
42	منحنى بياني يمثل انحراف الإنتاج	05
46	منحنى بياني يمثل انحراف المبيعات	06
49	منحنى بياني يوضح انحراف السعر	07

مقدمة

أ- تمهيد:

تعتبر المؤسسات الاقتصادية بمختلف أحجامها ذات أهمية كبيرة لما لها من تأثير هام في الاقتصاد، من خلال توفير مناصب الشغل و تحقيق قيمة مضافة و ما إلى ذلك لقد شهدت المؤسسات الاقتصادية تغيرا جذريا بدءا من تطور الإطار الاقتصادي و توجه اقتصاد الدول نحو اقتصاد السوق، بالإضافة إلى التطور التكنولوجي و ما عرفه من ثورة الاتصالات و التقنيات الحديثة، الأمر الذي اثر عليها من عدة جوانب و الذي دعا إلى تقسيم الإدارة إلى مستويات عديدة و وظائف مختلفة

تعتبر مراقبة التسيير نتاج لهذا التقسيم حيث تعد هذه الأخيرة مفتاحا للتحكم في تسيير المؤسسات، فمراقبة التسيير أداة للرقابة و مصدر للمعلومات و ما يميزها هو التعامل السليم مع المعطيات و اعتبارها أجزاء كاملة و متصلة بأصول تتشكل منها قاعدة معرفية

كثرة المعطيات و اختلاف البدائل يصعب عملية اتخاذ القرار الصحيح و كذا التنبؤ بالمستقبل الاقتصادي للمؤسسة، حيث انه على متخذ القرار التحلي بالكفاءة اللازمة في ظل وجود العديد من العوامل التي تواجهه من بينها عدم التأكد و صعوبة الرؤية المستقبلية

حيث أن اتخاذ القرار الأمثل يتطلب وجود تخطيط مسبق يرتكز على أدوات و معطيات المؤسسة، و تتمثل هذه الأدوات في أدوات مراقبة التسيير فهذه الأخيرة تساعد على بناء احتمالات صحيحة و سليمة تمكن المسير من تشخيص المشاكل و تحديد الانحرافات

ب- الإشكالية الرئيسية:

انطلاقاً مما سبق يمكن طرح الإشكالية التالية:

هل تعكس الطرق الكمية لمراقبة التسيير الأداء الفعلي للمؤسسة الاقتصادية؟

الإشكاليات الفرعية: و تتفرع عن هذه الإشكالية الرئيسية مجموعة من التساؤلات المطلوبة أبرزها:

- ما مدى تأثير مراقبة التسيير على الأداء الاقتصادي للمؤسسة؟
- ما علاقة التسيير الحسن لمراقبة التسيير بفشل أو نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها؟
- ما مدى استخدام نظام مراقبة التسيير في المؤسسة محل الدراسة ؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظام مراقبة التسيير وعملية اتخاذ القرار في المؤسسة محل الدراسة؟
- ت- فرضيات الدراسة:

بغية الإجابة عن التساؤلات السابقة قمنا بصياغة الفرضيات التالية:

- نعم تعكس الطرق الكمية لمراقبة التسيير الأداء الفعلي للمؤسسة؛
- تأثر مراقبة التسيير بالإيجاب و السلب على أداء المؤسسة الاقتصادي؛
- التسيير الحسن لمراقبة التسيير يعود بالإيجاب على المؤسسة؛
- تعتمد المؤسسة بدرجة كبيرة على نظام مراقبة التسيير؛
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظام مراقبة التسيير و عملية إتخاذ القرارات في المؤسسة محل الدراسة.
- ث- أهداف الدراسة:

بالإضافة إلى محاولة الإجابة عن التساؤلات الرئيسية لهذه الدراسة و السعي لاختبار الفرضيات، فإن هذه الدراسة تهدف أيضا إلى تقديم صورة واضحة لمتخذي القرار في المؤسسة محل الدراسة حول الجوانب الأكثر تأثيرا و الأقل تأثيرا في الحالة الاقتصادية

للمؤسسة، كما محاولة الخروج بجملة من النتائج المتعلقة بالعلاقات التأثيرية بين متغيرات الدراسة

ج- أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية دراسة هذا الموضوع في إبراز ضرورة تطبيق مراقبة التسيير لضمان نجاح و استمرارية المؤسسات الاقتصادية

ح- مبررات و دوافع اختيار موضوع الدراسة:

- دوافع ذاتية:

رغبتي في البحث و الاطلاع على هذا الموضوع و محاولة لتوسيع معارفي و تسليط الضوء على كل ما هو جديد و مفيد

- دوافع موضوعية:

1. الرغبة في اكتشاف مراقبة التسيير كأداة مساعدة على عملية التنبؤ و اتخاذ القرار؛
2. توافق موضوع البحث مع التخصص المدروس "تخصص تدقيق و مراقبة التسيير"؛
3. أهمية موضوع مراقبة التسيير و أدواتها في المؤسسات الاقتصادية؛
4. معرفة مدى اهتمام المؤسسات بهذا الموضوع

خ- حدود الدراسة:

تمثلت حدود الدراسة في:

- حدود مكانية: اتصالات الجزائر أدرار
- حدود زمنية: حددت الفترة الزمنية خلال 2022.

د- منهجية الدراسة:

تم الاعتماد في دراستنا لهذا الموضوع على المنهج الوصفي التحليلي، و تم الاعتماد على استمارة الاستبيان والمقابلة لجمع المعلومات اللازمة وذلك من خلال الدراسة والإحاطة بمختلف جوانب الموضوع.

ذ - تقسيمات البحث:

لمعالجة موضوعنا تم تقسيم الدراسة على النحو التالي:

خصصنا الفصل الأول و المعنون ب: : نظرة عامة حول مراقبة التسيير و عملية التنبؤ و اتخاذ القرار، بالتطرق إلى مبحثين رئيسيين فالمبحث الأول يتناول مفاهيم عامة حول الموضوع، أما المبحث الثاني فهو تحت عنوان دراسات سابقة، و الذي تطرقنا من خلاله إلى الدراسات المحلية و الدراسات الأجنبية السابقة المرتبطة بالموضوع، و إجراء المقارنة بين الدراستين الحالية و السابقة

أما الفصل الثاني المعنون ب: إسهامات أدوات مراقبة التسيير في عملية التنبؤ و اتخاذ القرار في المؤسسة محل الدراسة، فكان عبارة عن إسقاط واقع الدراسة على المؤسسة، و بما أن المؤسسة تعتمد على الموازنات التقديرية فقط فقد خصصنا دراستنا حولها

و في الأخير تختتم موضوعنا هذا بتلخيص و اختبار للفرضيات التي طرحت في مقدمة البحث، ثم عرض النتائج المتوصل إليها، و أخيرا قمنا بتقديم اقتراحات بناء على النتائج المتوصل إليها، إضافة إلى أفاق البحث

ر - نموذج الدراسة:

المتغير المستقل هو مراقبة التسيير

أما المتغير التابع هو الطرق الكمية لمراقبة التسيير، أداء المؤسسة الاقتصادي

ز - صعوبات الدراسة:

خلال انجازنا لهذا البحث الاكاديمي اعترضنا بعض الصعوبات من بينها:

مكان إقامتي (ولاية تمنراست) حيث لم أجد استقبال من معظم المؤسسات و اضطررت إلى اللجوء إلى عدت أساليب من اجل قبول تربيصي بمؤسسة البناءات المعدنية للجنوب، أيضا واجهت صعوبة في العثور على المراجع للدراسة، بالإضافة إلى صعوبة الاتصال بالشرف

الفصل الأول

تمهيد للفصل:

تطور استعمال نظام مراقبة التسيير عبر الزمن لتطور وتعقد عمليات و أنشطة المؤسسات، فقديمًا كان المالك قادرا على مواكبة العمليات ومراقبتها وتحليلها لكن مع مرور الوقت أصبحت أكثر صعوبة مما استدعى تشكيل نظام خاص، ويتطلب هذا النظام شخص مؤهل وذو قدرات وكفاءات عالية في هذا المجال حيث تتجلى أهمية هذا النظام في أنه سيشرف على جميع أعمال وانشطة المؤسسة ومتابعة وقياس النتائج مع تقديم الاقتراحات والتي على ضوءها سيتم التخطيط للمستقبل .

لهذا تحتل مراقبة التسيير في الوقت الراهن مكانة هامة داخل المؤسسات الاقتصادية نظرا لما يضيفه من مميزات خاصة وذلك من خلال قدرة هذا النظام على ترشيد قرارات المؤسسة و توجيهها و كشف الانحرافات ومعرفة اسبابها و اقتراح الحلول الممكنة من خلال عدة أدوات وتقنيات رياضية و احصائية ومحاسبية وتكنولوجية ... الخ، ويتم الاعتماد على هذه التطبيقات أيضا في عمليات اتخاذ القرار لما تحوزه من أهمية باعتبارها مقياس لفعالية النظام حيث كل قرار يحدد مصير المؤسسة، وفي هذا المبحث سنحاول تقريب الصورة أكثر للأدبيات النظرية لنظام مراقبة التسيير وعمليات اتخاذ القرار .

المطلب الأول: مدخل لنظام مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية:

مع تطور الفكر الإنساني وتتنوع النشاط الاقتصادي دعت الحاجة إلى وجود عناصر أساسية للتحكم في هذا النشاط، تتمثل أساسا في التسيير، المحاسبة، الرقابة كما ذكر سابقا. فبعد ظهور تقنيات المحاسبة (1494) بدأ التركيز على التكاليف من حيث حسا ا وتحليلها ومراقبتها كعامل أساسي لتقييم الإنتاج وتطوير المؤسسة، فظهرت أهمية التكاليف وحسا ا مع الثورة الصناعية، ومن خلال الأفكار التي قدمها تاييلور تطور استعمال المحاسبة إلى حساب المعايير (التكاليف المعيارية) واستخراج الانحرافات مقارنة ذه المعايير ومراقبة النتائج، أو ما يعرف بالمحاسبة التحليلية المتعلقة باستغلال المؤسسة. ومن هنا بدأت الملامح الأولى لمراقبة التسيير مع توسع حجم المؤسسات ورشات الإنتاج، مما أدى إلى ضرورة تقسيم المهام والمسؤوليات.

1/ تعريف مراقبة التسيير:

قبل التعرض لتعريف مراقبة التسيير نلاحظ أن مراقبة التسيير مركبة من مصطلحين "مراقبة" و "التسيير" لذا نود تعريف كل مصطلح على حدى.

المراقبة : إن معنى المراقبة على مستوى الاقتصاد الجزئي هي "البحث، المقارنة، الحراسة، التقدير والتحكم في أدوات التسيير"¹

التسيير : حيث عرف بأنه "تلك العملية التي من خلالها نخطط وننظم وندير ونراقب موارد المؤسسة من أجل تحقيق الأهداف المسطرة"

حيث يشكل التسيير عملية دائرية (من المنظور الحركي) فلو اعتبرنا أن العملية تبدأ بتحديد الأهداف أي التخطيط فإنه لا يجوز أن نعتبرها تنتهي عند الرقابة فالرقابة لا بد أن تكشف عن وجود انحرافات وتصحيح هذه الانحرافات لا بد أن يتطلب إجراء تعديلات جذرية أو طفيفة على السياسات والإجراءات وغيرها من الخطط بمعنى أن ال رقابة تعود من جديد إلى التخطيط.

سنتطرق إلى مجموعة من التعاريف من بينها :

التعريف الأول : "مراقبة التسيير هي الطريقة التي من خلالها نستطيع توجيه موارد المؤسسة نحو الاستخدام الأمثل لتحقيق أهداف التنظيم".²

¹ - محمد رفيق الطيب: مدخل للتسيير: أساسيات، وظائف تقنيات، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزء الأول، الجزائر، 1995، ص 05.

الفصل الأول: نظرة عامة حول مراقبة التسيير و عملية التنبؤ و اتخاذ القرار

التعريف الثاني : "مراقبة التسيير هي جملة من النشاطات والوسائل والعمليات التي تزود المؤسسة بأهداف طويلة الأجل وكذلك ضمان تحقيقها بصفة مستمرة".³

التعريف الثالث : "إن مراقبة التسيير هي التأكد من أن النتائج المحققة تطابق وتوافق تلك المرسومة من قبلوانحرافات عن هذه النتائج المرسومة يتم اكتشافها فنتخذ في الحال الإجراءات اللازمة لتصحيحها وفي الشكل الذي يضمن عودة الأنظمة إلى السير في الطريق المخطط لها وبالتالي تحقيق الأهداف".⁴

وفي الأخير نستطيع حوصلة هذه التعاريف في تعريف شامل والذي يتمثل في أن "مراقبة التسيير هي العملية التي تسمح لنا من خلالها التأكد من استعمال الموارد المالية والبشرية للمؤسسة استعمالا عقلانيا وفعالاً وكذلك تدارك الانحرافات غير مسموح ا من أجل تحقيق أهداف المؤسسة وذلك باستخدام مختلف التقنيات والوسائل الكمية والكيفية".

مفهوم نظام مراقبة التسيير :

التعريف الاول : A.GERMALIS AND H.ARNOULD AND V. VIGNON: هي جملة من الوسائل والمرافق والعمليات التي تزود المؤسسة بأهداف طويلة الأجل وكذلك ضمان تحقيقها بصفة مستمرة.⁵

التعريف الثاني : G.PILLOT: يتمثل نظام مراقبة التسيير في العملية المراد لها ضمان توحيد الأهداف اللامركزية للنشاطات المنسقة من أجل تحديد أهداف المؤسسة مع مراعاة أخلاقيات متفق عليها مسبقاً ويشمل نظام مراقبة التسيير جملة من المناقشات كما يعمل أيضاً على تنمية الكفاءات الفردية وذلك عن طريق إدخال نظام تأهيل وتكوين متواصل في ميدان التسيير.⁶

خصائص وأهمية نظام مراقبة التسيير :

²MICHEL GERVAIS : "Contrôle de Gestion", économie, 6eme édition, France, 1997, P 13.

³GARMILIS ALI : "le contrôle de gestion eu action", l'édition d'organisation, 1988, P15.

⁴GARMILIS ALI : "le contrôle de gestion eu action", les édition d'organisation, 1988, P15.

⁵محمد خليل و آخرون، مراقبة التسيير في المؤسسة، شبكة الأبحاث والدراسات الإقتصادية، غير منشور، 2013، ص10

⁶محمد رفيق الطيب، مرجع سابق، ص7

أولاً - خصائص نظام مراقبة التسيير:

بالرغم من الاختلاف في النظر إلى دور نظام مراقبة التسيير وتحديد تعريف دقيق له - وهو ما أدى إلى تعدد مفاهيمه وتنوعه - فإنه من الممكن تبيان نقاط الاتفاق التي أجمع أكثر الباحثين على كونها الخصائص الأساسية لنظام مراقبة التسيير والتي نوجزها فيما يلي:

- أن الرقابة وظيفة وليست سلطة تملك حق المساءلة. فالرقابة تعتبر وظيفة من وظائف الإدارة وليست سلطة قائمة بذاتها تملك حق المتابعة وكشف الأخطاء ومحاسبة المسؤولين عن هذه الأخطاء
 - أن الرقابة عملية مستمرة باستمرار المؤسسة في أداء وظائفها فهي تبدأ مع النشاط وتستمر معه ولا تتوقف ولا تنتهي بل تبدأ من حيث تنتهي
 - الرقابة ليست عملية قاصرة على مستوى إداري معين إنّ الرقابة معين يقوم وينفذ مباشرة دون المستويات الإدارية الأخرى
 - أن الرقابة تسعى إلى قياس الأداء وفقاً لمعايير مالية وغير مالية . محددة سلفاً لضمان سيرها نحو تحقيق الأهداف المرجوة.
 - أن الرقابة تتمكن من متابعة تنفيذ الخطة لمعرفة مدى تحقيق الأهداف المقررة، والتأكد من أن الأداء يسير ضمن اللوائح والأنظمة والإجراءات والسياسات، والتحقق من أنه ينفذ بأفضل الطرق وأكثرها فعالية.
 - أن الرقابة تساعد على اكتشاف الأخطاء والانحرافات وتسعى إلى تصحيحها من خلال البحث عن الأسباب التي أدت إلى وجودها وإيجاد الوسائل اللازمة لمواجهتها قبل تفاقمها وعدم تكرارها مستقبلاً.
- ثانياً: أهمية مراقبة التسيير:

من خلال تطور المؤسسات الاقتصادية تظهر أهمية مراقبة التسيير حيث أنه في بعض المؤسسات الفردية لم تكن هناك حاجة لوجود نظام رقابة على عملياتها لقيام أصحابها بإدارتها بأنفسهم وإلمامهم بكل وظائفها. وعندما كبرت أحجام المؤسسات وتعددت مشاكلها وزاد عدد العاملين بها للقيام بالأنشطة المختلفة سواء كانت إنتاجية أو تسويقية أو إدارية أو تمويلية فقد تعذر على أصحابها إدارتها إدارة فعلية، وصحب ذلك تنازل أصحابها عن اختصاصاتهم في الإدارة والرقابة لأشخاص آخرين، مما دعا إلى ضرورة إدارة المؤسسة على أسس علمية وعملية سليمة تتضمن المحافظة على أموالها ورسم سياساتها ومتابعة تنفيذها بسهولة وتحقيق الكفاءة في استغلال الإمكانيات المتاحة وذلك من خلال:

الفصل الأول: نظرة عامة حول مراقبة التسيير و عملية التنبؤ و اتخاذ القرار

- تقسيم المؤسسة إلى وحدات إدارية، أو ما تعرف بمراكز المسؤولية؛
- تحديد اختصاصات كل وحدة وسلطات أو مسؤوليات المستويات الإدارية؛
- وضع القواعد التنظيمية التي تحكم تنفيذ العمليات المختلفة وتضمن تدفقها في ظل نظام رقابة دقيقة؛
- تسجيل مجمل المؤشرات المالية وغير المالية التي تمكن من قياس أداء كل مستوى من المستويات؛
- إمداد إدارة المؤسسة بالبيانات التي تساعد في اتخاذ القرارات ورسم السياسات. كذلك فقد تأكد أن وجود نظام للرقابة على أنشطة المؤسسة ضرورة حتمية تقتضيه الإدارة العلمية الحديثة لاكتساب الميزة التنافسية.
- خطوات نظام مراقبة التسيير:
- تعتبر الرقابة من الوظائف الرئيسية لعملية التسيير، وينبغي على المسؤول في أي مستوى إداري أن يؤديها حتى يمكن تحقيق أهداف المؤسسة التي أنشئت من أجلها. فالعملية الإدارية عادة ما تبدأ بتحديد الأهداف في ضوء الوسائل المادية والبشرية المتاحة، وضع برنامج زمني محدد المعالم وواضح لتحقيق الأهداف المرجوة ووضع تنظيم للمؤسسة ومواردها لتنفيذ الخطة الموضوعة ثم متابعة التنفيذ الفعلي للخطة لتحديد انحرافات التنفيذ الفعلي
- لذلك لابد من إتباع خطوات معينة اتفق حولها الكثير من رواد الإدارة والتسيير باختلاف مدارسهم الفكرية . والتي نوجزها فيما يلي:
- تحديد معايير الأداء قياس الأداء تقييم الأداء تصحيح الانحرافات.
- تحديد معايير الأداء : وتعتبر المعايير مقاييس يمكن بواسطتها قياس النتائج (أو الأداء) الفعلية لما هو مطلوب تحقيقه من عمل ما، أي الأهداف الحقيقية التي ينبغي الوصول إليها.
- قياس الأداء الفعلي وتحديد الانحرافات : بواسطة أدوات قياس مناسبة ومقارنته بالمقاييس الموضوعة سلفا بعد تجميع المعلومات ،تحديد الانحرافات بجانبها السلبي والإيجابي إن وجدت، من أجل تحري أسبابها ومحاولة علاجها كخطوة ثالثة.
- تقييم الأداء : إن وظيفة معايير الأداء هي تعريف المسير بما يجب أن يكون، بينما قياس الأداء يعرفه بما هو كائن، وعليه أن يتساءل في هذه الحالة عن مدى قبوله لهذا المستوى، فإذا كان الجواب بالنفي، فهل هناك أسباب مقبولة تبرر انخفاض مستوى الأداء ؟ تلك هي عملية تقييم الأداء التي يُبنى عليها اتخاذ إجراءات وقرارات معينة.

الفصل الأول: نظرة عامة حول مراقبة التسيير و عملية التنبؤ و اتخاذ القرار

- تصحيح الأداء : وفيها يقوم المختصون باتخاذ القرارات الملائمة لتصحيح الاختلافات الناتجة عن الأداء الفعلي قياسا بالأداء المتوقع وإعادة تنظيم الأساليب والإجراءات وطبيعة العمل أو تعديل الخطط والأهداف إذا تطلب الأمر ذلك.⁷

أدوات مراقبة التسيير:

بالنظر إلى الأهمية التي يتمتعها نظام مراقبة التسيير في إدارة المؤسسات الاقتصادية، كان لابد من التركيز على الأدوات التي تمارسها عملية الرقابة. يذكر المفكرون في هذا الجانب أشكالا مختلفة لأدوات مراقبة التسيير، بعضها بسيط وأساسي في الرقابة، وبعضها أكثر تعقيدا وعموما هي تنقسم إلى قسمين أدوات تقليدية وأدوات حديثة .

5-1/ أدوات تقليدية:

نظام المعلومات: يمكن تعريفه من الناحية الفنية على أساس أنه مجموعة الإجراءات التي تقوم بجمع واسترجاع وتخزين وتوزيع المعلومات لتدعيم اتخاذ القرارات والرقابة في التنظيم والتنسيق ويمكن لتنظيم المعلومات أن تساعد المديرين والعاملين في تحليل المشاكل وتطوير المنتجات وخلق منتجات جديدة وساعد ظهور الحاسبات الآلية في سهولة التخزين و التشغيل مما زاد في فعالية العملية الإدارية واتخاذ القرارات

المحاسبة العامة: هي عبارة عن فن للتسيير المحكم والمضبوط المتمثل في متابعة ومعاينة كل الحركات المخصصة للإستثمار داخليا وخارجيا والتي تمكننا من معرفة الحالة المالية للمؤسسة في مدة معينة مع تحديد النتيجة من حيث الربح او الخسارة . حيث تقوم المحاسبة العامة على تحضير القوائم المالية (الميزانية ، جدول حسابات النتائج ، والملحقات) بحيث وضوحها ودقتها وصدقها وموضوعيتها مرهون بتطبيق المبادئ المحاسبية الأساسية ، وقواعد التقييم ومعايير إظهار النتائج (وفق المخطط المحاسبي الوطني والوقت الحالي SCF بالجزائر) وإلا سوف تكون تلك القوائم المختلفة من مؤسسة إلى أخرى شكلا ومضمونا غير قابلة للإستعمال وان استعملت ستكون لها عواقب وخيمة على مستعملها.⁸ المحاسبة التحليلية : هي تقنية معالجة المعلومات المتحصل عليها من المحاسبة العامة بالإضافة إلى مصادر أخرى وتحليلها من أجل الوصول إلى نتائج يتخذ على ضوءها مسيروا المؤسسات القرارات

⁷ مطبوعة دروس الدكتور قريشي محمد الصغير مقياس مراجعة ومراقبة تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمجمعات الإقليمية لسنة ثانية

ماستر تدقيق ومراقبة التسيير . جامعة ورقلة، 2015/2016 ص15

⁸ محمد خليل و آخرون، مراقبة التسيير في المؤسسة ، مرجع سابق، ص17

المتعلقة بنشاطها وتسمح بدراسة ومراقبة المردودية وتحديد فعالية تنظيم المؤسسة ، كما أنها تسمح

بمراقبة المسؤوليات سواء على مستوى التنفيذ أو مستوى الإدارة وتهدف إلى : 9

- تحديد تكلفة الإنتاج
- ضبط رقابة التكاليف
- إمكانية تقييم المخزونات
- مقارنة النتائج الفعلية مع التقديرية
- تحديد وتحليل الإنحرافات
- إختيار أفضل بديل
- قياس النتائج التحليلية
- إكمال المحاسبة العامة

5-2/ أدوات حديثة:

التحليل المالي: يعني إيجاد النسب المالية للبنود المتناسقة في القوائم المالية الختامية وغيرها للإستخلاص المعلومات التي تعطي صورة واضحة عن تقدم المؤسسة ونحوه إذ أن الرقم المالي في أي قائمة لا تظهر أهميته ولا تتضح دلالاته إذا نظرنا إليه بشكله المطلق ، ويجب أن ننظر إليه في علاقته مع غيره من الأرقام المرتبطة به ،ليعطي صورة لها مدلولها الخاص ومفهومها الواضح بل إن دلالة الأرقام المطلقة مشكوك في صحتها و الإعتماد عليها غالبا ما يؤدي إلى نتائج لا يمكن الإعتماد عليها

الميزانية التقديرية: هي خطة تتناول كل صور العمليات المستقبلية لفترة محددة أو بعبارة أخرى هي التعبير عن أهداف المؤسسة وسياستها و خططها ونتائجها تعد مسبقا من طرف الإدارة العليا لكل قسم من أقسام المؤسسة ، باعتبارها وحدة واحدة وتكون الميزانية الموحدة مكونة من ميزانيات فرعية لكل قسم فالميزانية التقديرية تستخدم للتعبير عن هدف معين تسعى إدارة المؤسسة إلى تحقيقه وهذا من خلال ثلاث وظائف اساسية هي : وظيفة التخطيط ، ووظيفة التنسيق ، ووظيفة الرقابة .

⁹ - محمد خليل و آخرون، مراقبة التسيير في المؤسسة ، مرجع سابق ، ص 19

الفصل الأول: نظرة عامة حول مراقبة التسيير و عملية التنبؤ و اتخاذ القرار

لوحة القيادة: عرفها NORBERT GUEDJ على أنها مجموعة مهمة من المؤشرات الإعلامية التي تسمح بالحصول على نظرة شاملة للمؤسسة أو القسم والتي تكشف الإختلافات الحاصلة والتي تسمح كذلك باتخاذ القرارات التوجيهية في التسيير وهذا لبلوغ الأهداف المسطرة ضمن استراتيجية المؤسسة. 10.

6/ ثغرات تحد من فاعلية نظام مراقبة التسيير في المؤسسة: 11

هناك بعض العوامل التي من شأنها الحد من فاعلية نظام مراقبة التسيير نذكر منها:

أخطاء حكمية: ربما تفشل الإدارة أو أحد الموظفين أحيانا في اتخاذ قرارات حكمية أو أداء مهمات روتينية نسبة لعدم اكتمال المعلومات أو ضيق الوقت أو أية ظغوطات أخرى.

الإنهيار: ربما ينجم إنهيار نظام مراقبة التسيير عن الفهم الخاطئ للموظفين للتعليمات، أو ارتكاب أخطاء نتيجة إهمال، عدم تركيز أو إعياء، التغييرات المؤقتة أو الدائمة أو في النظم أو الإجراءات.

التواطؤ: قيام موظف أو موظفين بإبطال عملية رقابية بالتواطؤ مع أطراف خارج أو داخل المؤسسة.

تخطي الإدارة لإجراءات الرقابة: ربما تقوم الإدارة بتجاوز السياسات والإجراءات المعتمدة لتحقيق أهداف غير قانونية أو لتحقيق مصلحة ذاتية أو تحريف المعلومات

إحتمال تقادم السياسات والإجراءات: يكون هذا بسبب التغير في الأحوال أو تدهور تطبيق الإجراءات الرقابية مع مرور الزمن .

7/ علاقة نظام مراقبة التسيير بوظائف المؤسسة: 12

وتتمثل فيما يلي:

¹⁰ محمد خليل و آخرون، مرجع سابق، ص 26

¹¹ محمد خليل و آخرون، مرجع سابق، ص 29

الفصل الأول: نظرة عامة حول مراقبة التسيير و عملية التنبؤ و اتخاذ القرار

علاقة نظام مراقبة التسيير بالوظيفة الإنتاجية: تعتمد عملية الرقابة على الانتاج على إصدار التعليمات للعمال و التفتيش على أجزاء العمل أو المنتجات في كل مرحلة من مراحل الإنتاج .

علاقة نظام مراقبة التسيير بالوظيفة التسويقية: يقوم المسؤول عن المبيعات بوضع ميزانية المبيعات وهذا بمشاركة مراقب التسيير ، يوضع في هذه الميزانية الكميات المتوقع بيعها بأسعار محددة شهريا وسنوياً ، وتعتبر الميزانية الجانب الإداري من ميزانية التخطيط والتنبؤ ، فمن خلالها تتم عمليات الرقابة للتأكد من مدى التطبيق .

علاقة نظام مراقبة التسيير بوظيفة المستخدمين: تظهر العلاقة بينهما من خلال مراقبة الأنشطة و الوظائف من خلال موازنة أعباء المستخدمين التي توضح الأوقات التقديرية وبرنامج الانتاج ومعرفة إحتياجات كل قسم من أقسام الإنتاج من الأيدي العاملة ومختلف الإختصاصات .

المطلب الثاني: آلية التنبؤ و اتخاذ القرار:

إن تسيير مجموعة من الوظائف المتكاملة للمؤسسة لتحقيق أهدافها تتطلب من الموظف أن يملك مقدرة كبيرة بالتنبؤ بالحالة الاقتصادية للمؤسسة و اتخاذ القرارات المتعلقة باختيار البدائل العديدة في مجال التخطيط و التنظيم و التوجيه و المراقبة

التنبؤ في المؤسسات الاقتصادية:

1. تعريف التنبؤ:

تعددت و اختلفت تعريفاته بحسب الباحثين و المختصين، حيث عرف التنبؤ العملية التي يعتمد عليها المدراء أو متخذ القرار في تطوير الافتراضات حول أوضاع المستقبل؛

كما عرف أيضا بأنه تقدير قيمة المتغير التابع بمعلومات القيم الفعلية للمتغير

المستقل¹³

¹³ بوغازي فريدة، فاعلية تطبيق تقنيات التنبؤ بالمبيعات في المؤسسة، مجلة الباحث الاقتصادي، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، العدد 05 ديسمبر 2015، ص 76.

مما سبق يمكن القول إن التنبؤ هو نظرة تقديرية لما سيكون عليه المستقبل، مبنية على معلومات وبيانات من الماضي و الحاضر و التي على أساسها ترسم المؤسسة نشاطاتها و تحدد احتياجاتها

2. من بين أدوات التنبؤ الأكثر استخداما في المؤسسات الاقتصادية:

أ- التنبؤ بالمبيعات: و هو محاولة لتقدير مستوى المبيعات المستقبلية، و ذلك استنادا بالمعلومات و البيانات المتوفرة، حيث يعتبر تقدير مبني على أسس فنية و عملية، فالتنبؤ بالمبيعات هو مزيج متكامل للعلم و الفن و الحكم الشخصي المطلوب لدراسة و وضع الافتراضات التي يتم على أساسها إرشاد إدارات و أقسام المؤسسة¹⁴؛

ب- التنبؤ بالفشل المالي: و هي طريقة للكشف عن حالة العسر المالي التي يمكن أن تواجهها المؤسسة في المستقبل، و يتم ذلك عن طريق عدة نماذج من بينها: نموذج KIDA 1981 و نموذج SHERROD¹⁵

المطلب الثالث: الطرق الكمية في مراقبة التسيير:

تتعدد طرق و أدوات مراقبة التسيير فمنها التقليدية كالمحاسبة العامة و المحاسبة التحليلية، و منها الحديثة كالموازنات التقديرية، التحليل المالي، بطاقة الأداء المتوازن و لوحة القيادة، في هذا المطلب سوف نتحدث عن أهم الطرق أو الأدوات المستعملة من قبل المؤسسة

المطلب الأول: المحاسبة التحليلية:

1. تعريف:

¹⁴ 1. بلمقدم مصطفى، ا.م. بن عاتق عمر، ا.م. حجاوي توفيق، دور التنبؤ بالمبيعات في صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، جامعة تلمسان، ص04/ص.05.

¹⁵ حنان رزاق سالم، استخدام نموذج kida و sherrod للتنبؤ بالفشل المالي لتفادي الوقوع في الإفلاس، مجلة الاقتصاد و التنمية المستدامة، جامعة قاصدي مرباح، 03/09/2020، ص25.

المحاسبة التحليلية هي تقنية تستخدم لمعالجة المعلومات المتحصل عليها من المحاسبة العامة و من محيط المؤسسة الداخلي و الخارجي بالإضافة إلى مصادر أخرى، و تحليل هذه المعلومات لأجل الوصول إلى نتائج يتخذ على ضوءها مسيرو المؤسسة القرارات المتعلقة بنشاطها و تسمح بمراقبة و دراسة المردودية و تحديد فعالية تنظيم المؤسسة¹⁶

2. أهداف المحاسبة التحليلية:

إن المحاسبة التحليلية ليست مجرد وسيلة للتسيير و حساب مختلف التكاليف بل هي تقنية أساسها الدقة و الموضوعية و من بين أهم أهدافها ما يلي:

أ- حساب التكاليف و سعر التكلفة: أي تقوم بقياس التكلفة الفعلية لكل عنصر من عناصر الإنتاج؛

ب- ضبط و رقابة عناصر التكاليف: أي السعي نحو خفض تكلفة الإنتاج مع الحفاظ على المواصفات الخاصة بالمنتج لتحقيق الجودة المطلوبة؛

ت- إعداد التقارير لمستويات الإدارة المختلفة: حيث تعتبر المحاسبة التحليلية التقنية التي تنتج المعلومات لإعداد نظام الاتصال الذي يربط بين المستويات الدنيا و العليا للإدارة؛

ث- دراسة المردودية: أي تسمح بمراقبة الإنتاج و الاستثمار و ذلك بتسجيل المصاريف حسب اتجاهها و مراقبة تكاليف التمويل و الإنتاج و التوزيع؛

ج- اتخاذ القرار: و هذا بتقديم الحلول الممكنة و البدائل الملائمة؛

ح- إكمال المحاسبة التحليل: و هذا عن طريق تزويدها بكل المعلومات المتعلقة بتطورات بعضا عناصر الأصول كمخزون السلع، المنتجات و الاستثمارات التي تمولها¹⁷

3. شروط التسيير الجيد لنظام المحاسبة التحليلية:

¹⁶ عزة نجا، جعفر فتيحة كنزة، المحاسبة التحليلية كأداة لمراقبة التسيير و اتخاذ القرار، جامعة الجزائر، 2004/2005، ص6.

¹⁷ عزة نجا، جعفر فتيحة كنزة، نفس المرجع السابق، ص 8 و 9.

تتطلب المحاسبة التحليلية أثناء العمل بها بشكل عام النقاط التالية:

- أ- أن توضع المواد في المخازن و توفر شروط تخزينها و إسناد سير المخزن لامين المخزن؛
- ب- وجود وثائق محاسبية تسجل فيها كل حركات المواد بانتظام؛
- ت- مراقبة و فحص كل الموجودات دوريا في المخزن؛
- ث- صرف الأعباء بدقة على العمليات الإنتاجية و العمل على تخفيضها قدر الإمكان؛
- ج- إلزامية توفير مجموعة من المعلومات الخاصة المتعلقة بخروج و دخول السلع و المنتجات التامة أو النصف مصنعة، و في مراحل عمليات الإنتاجية و توزيع الأجر¹⁸

¹⁸ سامية معقاسي، المحاسبة التحليلية كأداة لاتخاذ القرار ة مراقبة التسيير، جامعة بوية، 2014/2015، ص

المبحث الثاني: الدراسات السابقة:

المبحث الثاني الأدبيات التطبيقية :

أولاً: نتطرق للدراسات السابقة

المطلب الأول :عرض للدراسات السابقة التي لها علاقة بالموضوع:

يعرض هذا الفصل الدراسات و البحوث السابقة التي لها علاقة بموضوع الدراسة الحالية على النحو التالي :

أولاً : دراسات لها علاقة بنظام مراقبة التسيير:

دراسة عقون سعاد (2002) : رسالة ماجستير بعنوان "نظام م رقابة التسيير ،أدواته ومراحل إقامته
بالمؤسسة الإقتصادية"

الهدف : التعرف على نظام مراقبة التسيير من حيث الأدوات و المراحل الواجبة لإقامته ومعرفة مدى
ضروريته بالنسبة للمؤسسات الإقتصادية ومعرفة نسبة تلائمه و إنعكاسه على عملية الرقابة وعلى العاملين
داخل المؤسسة

نتائج الدراسة : المؤسسة الإقتصادية كمنظمة تؤثر وتتأثر بمحيطها لذا تعتبر الرقابة الفعالة من أهم الوسائل
الدفاعية التي تعتمد عليها أهمها نظام مراقبة التسيير المنهج المستعمل : الوصفي التحليلي
الطريقة و الأدوات : "دراسة حالة" المقابلة و الإستعانة بوثائق المؤسسة

دراسة هياج عبد الرحمن (2011) : مذكرة ماستر بعنوان " أثر مراقبة التسيير على الرفع مست وى الأداء
المالي"

الهدف : التعريف بوظيفة مراقبة التسيير ومحتواها وإبراز دور نظام مراقبة التسيير في تحسين التسيير
نتائج الدراسة : إن من أهم العوامل التي تساعد على قيادة المؤسسة نحو تحقيق أهدافها هو الإستعمال الجيد
لمراقبة التسيير

المنهج المستعمل : الوصفي التحليلي

الطريقة و الأدوات : الإستبيان و الإستعانة بالبرامج الإحصائية

ثانيا : دراسات متعلقة باتخاذ القرارات:

دراسة عزيزي و بوفروم (2005) بعنوان : " فعالية صنع القرار في المؤسسات الإقتصادية " الهدف من الدراسة : تحديد المفهوم الدقيق للقرار ومراحله و انواعه و الطرق المساعدة على صنع قرارات فعالة نتائج الدراسة : عملية صنع القرار في المؤسسة الإقتصادية حصيلة الجهد الجماعي لكل أقسام المؤسسة المنهج المستعمل : المنهج الوصفي الطريقة و الأدوات : "دراسة حالة" المقابلة ووثائق المؤسسة دراسة أ . بركان دليلة (2011) بعنوان "تأثير الإتصال غير الرسمي على عملية إتخاذ القرار " الهدف من الدراسة : معرفة كيفية تأثير الإتصال الغير الرسمي على عملية إتخاذ القرارات نتائج الدراسة : لا يمكن الإستغناء عن الثقة في عملية إتخاذ القرار و غياب هذا العنصر يجمد القرارات . إدراك أهمية المعلومة التي تأتي بطرق غ. رسمية في مزاولة العمليات الإدارية وخاصة في عميات إتخاذ القرار .

المنهج المستعمل : المنهج التجريبي الطريقة و الأدوات : المقابلة

دراسة FRED C. LUNENBURG (2010): مذكرة ماستر بعنوان " THE DECISION

"MAKING PROCESS

الهدف من الدراسة : ابراز اهمية القرار في المدارس وكيف أن بعض قرارات الغير مسؤولين تكون بقدر أهمية لأشخاص المسؤولين

نتائج الدراسة : من أهم العمليات اليومية التي يقوم المسؤول في المدرسة هي اتخاذ القرارات لذا يجب تأييد والخروج بقرارات ذات جودة حيث قراراته تحدد مدى نجاح المدرسة .

المنهج المستعمل : المنهج الوصفي الطريقة و الأدوات : المقابلة

ثالثا : دراسات تناولت مفاهيم حول نظام مراقبة التسيير و اتخاذ القرارات:

دراسة صفاء لشهب (2006) رسالة ماجستير بعنوان "نظام مراقبة التسيير و علاقته باتخاذ القرارات "

الهدف من الدراسة : التعرف على نظام مراقبة التسيير وعلى كيفية مساعدته على اتخاذ القرارات نتائج

الدراسة: انعدام مراقبة التسيير بالمؤسسة رغم وجود مصلحة خاصة لها .

عدم معرفة معظم المسؤولين والافراد بأدوار وأهداف مراقبة التسيير .

المنهج المستعمل : المنهج الوصفي والمنهج التجريبي الطريقة والأدوات : المقابلة والإعتماد على وثائق

المؤسسة لجمع المعلومات

دراسة كوثر حمي (2013) مذكرة ماستر بعنوان " دور نظام مراقبة التسيير في التأثير على فعالية قرارات المؤسسة الاقتصادية "

الهدف من الدراسة : التعرف على نظام مراقبة التسيير بالإضافة الى تناول بعض المعوقات التي تواجه تطبيق هذا النظام

نتائج الدراسة : إن تطبيق نظام مراقبة التسيير يختلف من موظف إلى آخر حسب إختلاف مستوياتهم العلمية و خبراتهم في المؤسسة .

المنهج المستعمل : الوصفي التحليلي

الطريقة والأدوات : الإستبيان والإستعانة بالبرامج الإحصائية

المطلب الثاني : المقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية:

الجدول رقم (1- 1) يوضح التشابه والإختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

العنصر	التشابه	الإختلاف
الهدف	التقت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة من حيث الهدف حيث تشأت مع دراسة عقون سعاد و التي بعنوان نظام مراقبة التسيير ،أدواته ومراحل إقامته بالمؤسسة الاقتصادية حيث سعت إلى توضيح نظام مراقبة التسيير انعكاسه على عمليات الرقابة .وكذلك دراسة هياج عبد الرحمن بعنوان أثر مراقبة التسيير على الرفع من مستوى الأداء المالي	اختلفت هذه الدراسة مع بعض الدراسات السابقة من حيث الاهداف و اختلفت مع دراسة أ.بركان دليلا بعنوان تأثير الإتصال الغير الرسمي على عملية اتخاذ القرار حيث كان الهدف من دراستها هو معرفة كيفية تأثير الإتصال الغير الرسمي على عملية اتخاذ القرارات و الذي لا يمس بصلة إلى رقابة التسيير و اختلفت أيضا مع دراسة the التي بعنوان decsion making process وfredc.lunenburg

<p>حيث سعت إلى التعريف بوظيفة مراقبة التسيير و ابراز دور نظام مراقبة التسيير أيضا دراسة عزيزي و بوف رم بعنوان فعالية صنع القرار في المؤسسات الإقتصادية حيث هدفت إلى تحديد مفهوم القرار و الطرق المساعدة على اتخاذه ، ودراسة صفاء لشهب بعنوان نظام مراقبة التسيير وعلاقته باتخاذ القرارات حيث هدفت إلى التعرف على نظام مراقبة التسيير وعلى كيفية مساعد على اتخاذ القرارات. - دراسة حمي كوثر بعنوان دور نظام مراقب التسيير في التأثير على فعالية القرارات في المؤسسة الإقتصادية حيث هدفت إلى التعرف على نظام مراقب التسيير بالإضافة إلى تناول بعض المعوقات التي تطبق هذا النظام.</p>	<p>التي هدفت إلى ابراز أهمية القرار في المدارس وكيف أن رسمية.</p>
--	---

<p>المنهج المستعمل في هذه الدراسة مع معظم الدراسات السابقة من حيث المنهج المستعمل حيث تشأت مع دراسة عقون سعاد بعنوان نظام مراقبة التسيير، أدواته ومراحل إقامته بالمؤسسة الإقتصادية متبعة منهج الوصف التحليلي وكذلك مع دراسة هباج عبد الرحمن بعنوان أثر مراقبة التسيير على الرفع من مستوى الأداء المالي وكذلك مع دراسة عزيزي وبوفرو بعنوان فعالية صنع القرار في</p>	<p>المنهج المستعمل في هذه الدراسة مع معظم الدراسات السابقة من حيث المنهج المستعمل حيث تشأت مع دراسة عقون سعاد بعنوان نظام مراقبة التسيير، أدواته ومراحل إقامته بالمؤسسة الإقتصادية متبعة منهج الوصف التحليلي وكذلك مع دراسة هباج عبد الرحمن بعنوان أثر مراقبة التسيير على الرفع من مستوى الأداء المالي وكذلك مع دراسة عزيزي وبوفرو بعنوان فعالية صنع القرار في</p>
<p>إختلفت مع بعض الدراسات السابقة كدراسة صفاء لشهب بعنوان نظام مراقبة التسيير وعلاته باتخاذ القرارات حيث استعملت المنهج الوصفي و المنهج التجريبي خلاف دراستنا التي كانت باتباع المنهج الوصفي التحليلي .</p> <p>كذا دراسة أ.بركان دليلة بعنوان تأثير الإتصال الغير رسمي على عملية اتخاذ القرار متبعة المنهج التجريبي .</p>	<p>المؤسسات الإقتصادية و أيضا مع دراسة حمي كوثر بعنوان دورر نظام مراقبة التسيير في التأثير على فعالية القرارات في المؤسسة الإقتصادية حيث استعملو المنهج التحليلي الوصفي .</p>

<p>الطريقة والأدوات وت</p> <p>الطريقة والأدوات السابقة من حيث الطريقة و الأدوات المستعملة لجمع المعلومات وكان التشابه في إحدى الأدوات أو كلها فدراسة هباج عبد الرحمن و التي بعنوان أثر مراقبة التسيير على الرفع من مستوى الأداء المالي و التي اعتمدت على طرق الإستبيان و المقابلة في جمع البيانات وتحليلها بالبرامج الإحصائية ، ودراسة أ.بركان دليلة و التي بعنوان تأثير الإتصال الغير رسمي على عملية اتخاذ القرار و التي اعتمدت على أسلوب المقابلة لجمع المعلومات.</p>	<p>الطريقة والأدوات السابقة من حيث الطريقة و الأدوات المستعملة لجمع المعلومات وكان التشابه في إحدى الأدوات أو كلها فدراسة هباج عبد الرحمن و التي بعنوان أثر مراقبة التسيير على الرفع من مستوى الأداء المالي و التي اعتمدت على طرق الإستبيان و المقابلة في جمع البيانات وتحليلها بالبرامج الإحصائية ، ودراسة أ.بركان دليلة و التي بعنوان تأثير الإتصال الغير رسمي على عملية اتخاذ القرار و التي اعتمدت على أسلوب المقابلة لجمع المعلومات.</p>
---	--

تناولت هذه الدراسات نظام مراقبة التسيير و القرار من مختلف الجوانب لكنها لم تتطرق إلى العلاقة التي تربط بين القرار ونظام مراقبة التسيير و كيف يؤثر نظام مراقبة التسيير على عمليات اتخاذ القرار

خلاصة الفصل:

تم التطرق في هذا الفصل إلى عموميات حول نظام مراقبة التسيير، مع التركيز على الطرق الكمية لها ألا و هي أدوات مراقبة التسيير مبرزين أهم جوانب كل أداة، حيث يمكن القول أن وجود نظام مراقبة التسيير فعال في الشركات أمر ضروري لاستمراريتها و الوصول إلى الأهداف المسطرة

و كذلك تطرقنا لكل من آلية التنبؤ و عملية اتخاذ القرار في المؤسسات و علاقة كل منهما بمراقبة التسيير

بالإضافة إلى ذكر الدراسات السابقة التي عالجت نفس الموضوع محاولين إبراز أوجه التشابه و الاختلاف بين الدراسة الحالية و الدراسات السابقة

—



الفصل الثالث

تمهيد للفصل:

بعد الدراسة النظرية للموضوع ننطلق في الإطار التطبيقي، حيث سنتناول في هذا الفصل دراسة التطبيقية لمؤسسة ECOMES فرع تمناست، و ذلك من خلال إبراز دور أدوات مراقبة التسيير في هذه المؤسسة في عملية التنبؤ و اتخاذ القرار

في مايلي سوف نعتد على الموازنات التقديرية في دراستنا لأنها الأداة استعمالا في المؤسسة

تمهيد:

بعد ماتطرقنا في الفصل الاول الى تقديم المفاهيم الاساسية المتعلقة بمتغيري الدراسة "الادارة الالكترونية ورأس المال البشري"، سنحاول من خلال هذا الفصل اسقاطالجانب النظري للدراسة، من خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها في مؤسسة اتصالات الجزائر-ادار-، بحيث تم جمع المعلومات بواسطة اداة الاستمارة التي تم اعدادها وتوزيعها على عينة البحث

واستنادا على ماسبق تم تقسيم هذا الفصل الى ثلاث مباحث:

المبحث الاول: تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة

المبحث الثاني: الطريقة والادوات المستخدمة في الدراسة

المبحث الثالث: عرض و تحليل نتائج اختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها

المبحث الأول : عموميات حول اتصالات الجزائر

يعتبر قطاع الاتصالات من أهم القطاعات التي فرضت نفسها على مختلف مجالات الحياة حيث أصبح وجوده ضرورة ملحة في تنفيذ مختلف المهام والأعمال في جميع المؤسسات بالإضافة إلى مصالح الأفراد ومن بين أهم المؤسسات الرائدة في هذا المجال على المستوى الوطني مؤسسة اتصالات الجزائر التي تعتبر أكبر موزع لهذه الخدمة على مستوى الوطن ومن خلال هذا المبحث سنحاول التطرق إلى التعريف بالمؤسسة ونشأتها وتطورها التاريخي إضافة إلى أهدافها وأهم الوظائف التي تقوم به

المطلب الأول: تعريف ونشأة مؤسسة اتصالات الجزائر

أولا / التعريف بالمؤسسة

الوكالة التجارية للاتصالات هي الواجهة الأساسية لمؤسسة اتصالات الجزائر المعرفة بأنها مؤسسة عمومية ذات أسهم برأس مال تنشط في سوق الشبكة وخدمات الاتصالات السلكية واللاسلكية بالجزائر، تأسست وفق قانون 03/2000 المؤرخ في 05 أغسطس أوت سنة 2000 المحدد للقواعد العامة للبريد والمواصلات ، فضلا عن قرار المجلس الوطني لمساهمات الدولة (CNPE) بتاريخ 01 مارس 2001 الذي نص على إنشاء مؤسسة عمومية اقتصادية أطلق عليها اسم " اتصالات الجزائر " وفق هذا المرسوم الذي حدد نظام مؤسسة عمومية اقتصادية تحت صيغة قانونية لمؤسسة ذات أسهم برأسمال قدره 61275187000 دج تحت رقم 02 B 0018083¹

ثانيا / التطور التاريخي لمؤسسة اتصالات الجزائر

نص القرار 2000/03 المؤرخ في 05 أوت 2000 عن استقلالية قطاع البريد والمواصلات حيث تم بموجب هذا القرار إنشاء مؤسسة بريد الجزائر والتي تكفلت بتسيير قطاع البريد، وكذلك مؤسسة اتصالات الجزائر التي حملت على عاتقها مسؤولية تطوير شبكة الاتصالات في الجزائر، إذ وبعد هذا القرار أصبحت اتصالات الجزائر مستقلة في تسييرها عن وزارة البريد هذه الأخيرة أوكلت لها مهمة المراقبة

لتصبح اتصالات الجزائر مؤسسة عمومية اقتصادية ذات أسهم برأس مال اجتماعي تنشط في مجال الاتصالات بعد أزيد من عامين وبعد دراسات قامت بها وزارة البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال تبعت القرار 200/03، أضحت اتصالات الجزائر حقيقة جسدت سنة 2003

كان على اتصالات الجزائر و إدارتها الانتظار حتى الفاتح من جانفي سنة 2003 لكي تبدأ الشركة في إتمام مشوارها الذي بدأته منذ الاستقلال لكن برؤى مغايرة تماما لما كانت عليه قبل هذا التاريخ ، حيث أصبحت الشركة مستقلة في تسييرها على وزارة البريد، ومجبرة على إثبات وجودها في عالم ليرحم، فيه المنافسة شرسة البقاء فيها للأقوى والأجدر

و في إطار فتح سوق الاتصالات للمنافسة تم في شهر جوان 2001 بيع رخصة لإقامة و استغلال شبكة للهاتف النقال وأستمر تنفيذ برنامج فتح السوق للمنافسة ليشمل فروع أخرى، حيث تم بيع رخص تتعلق بشبكات VSAT و شبكة الربط المحلي في المناطق الريفية كما شمل كذلك فتح السوق الدارات الدولية في 2003 و الربط المحلي في المناطق الحضرية في 2004 و بالتالي أصبحت سوق الاتصالات مفتوحة تماما في 2005، و ذلك في ظل احترام دقيق لمبدأ الشفافية و لقواعد المنافسة و في نفس الوقت، تم الشروع في برنامج واسع النطاق يرمي على تأهيل مستوى المنشآت الأساسية اعتمادا على تدارك التأخر المتراكم¹

المطلب الثاني: نشاط، مهام وأهداف مؤسسة اتصالات الجزائر

أولا / طبيعة نشاط المؤسسة وأهميته

تتمتع اتصالات الجزائر بحكم تاريخها وقيمها وكجزء من التزامها بخدمة الصالح العام، بكم هائل من الخبرات المثبتة وتجربة معترف بها، إضافة إلى توظيفها لأفضل الوسائل التي ترقى لمستوى تطلعاتها، كما تعد اتصالات الجزائر اليوم، بفضل استثماراتها الكبيرة، طرفا فاعلا ملتزما بصفة مباشرة في مسار رقمنة المجتمع والاقتصاد، من خلال مرافقة هذا التحول اليومي نحو تحقيق المزيد من التقدم والرقى الذي غدا اليوم في المتناول، ولقد أصبحت اتصالات الجزائر تركز جل اهتماماتها على زبائنها وتحرص أيما حرص على تلبية احتياجاتهم ومتطلباتهم وتسعى دائما لإرضائهم فمفهوم الحرص على توفير الخدمة والمسؤولية راسخة في هوية المؤسسة وروح موظفيها، لأن الأهم بالنسبة لها يمكن في تمكين جميع المواطنين من الوصول والاستفادة من جميع المزايا المرتبطة بمجال تكنولوجيايات الإعلام والاتصال، والمساهمة بهذا الشكل في تحقيق رفاهيتهم وراحتهم، بغض النظر عن تموقعهم الجغرافي¹ حيث سخرت لتحقيق هذه الغاية شبكة من الوكالات التجارية للاتصالات والتي تعتبر كنقطة الاتصال بين المؤسسة وزبائنها في مختلف منتجاتها ووسائلها حيث تعتبر القاعدة الأساسية لتلقي مختلف طلبات الزبائن وتسويق وبيع جميع منتجات وخدمات المؤسسة من اجل تقريب وتحسين أداء مختلف الخدمات

ثانيا / مهام المؤسسة وأهدافها المستقبلية

1-مهام المؤسسة :

من خلال التركيز على مهامها الأساسية، تسعى اتصالات الجزائر اليوم جاهدة إلى توسيع عملية نشر شبكات أكثر متانة وتوفير خدمات مختلفة بأسعار جد مغرية لجميع المواطنين أينما كانوا وحيثما وجدوا فقد قامت اتصالات الجزائر، إيماناً منها بمبادئها الأساسية ورؤيتها الواضحة، بوضع خارطة طريق بأفاق 2019 كلها عزم وتصميم على ربط جميع الجزائريين والمؤسسات بشبكة الأنترنت ذات التدفق الجد عالي كشرط ضروري لتحقيق اقتصاد رقمي يعود بالنفع على الوطن بأكمله، كما تركز اتصالات الجزائر، في إطار وضع الشروط المواتية لإرساء اقتصاد رقمي في الجزائر وتهيئة حلقة إيجابية لإضفاء القيمة، على ثلاثة محاور أساسية وهي:

1-تحسين جودة الشبكة كما ينظر إليها كل زبون

2-وضع زبائنها في محور قراراتها وإجراءاتها

3-توفير خدمات بأسعار تتماشى وتطلعات الزبون¹

كما تعتمد المؤسسة على شبكة وكالاتها التجارية عبر الوطن في تنفيذ عدة مهام يمكن جملها فيما يلي:

-تسويق خدمة الهاتف الثابت للخواص والمؤسسات

-تسويق خدمة الانترنت للخواص والمؤسسات

-تلقي طلبات المشتركين

-تحصيل مبالغ الاشتراكات لمختلف المنتجات والخدمات

-استقبال شكاوى الزبائن ودراسة النقائص وتوجيهها للمصالح المعنية من اجل معالجتها

2-أهداف المؤسسة المستقبلية

أما أهم أهدافها التي تسعى لتحقيقها بالإضافة إلى إيصال تكنولوجيات الهاتف والانترنت لجميع المواطنين على مستوى التراب الوطني فقد سطرت إدارة مجمع اتصالات الجزائر في برنامجها منذ البداية أهدافاً أساسية تقوم عليها الشركة كالتالي:

-الجودة

-الفعالية

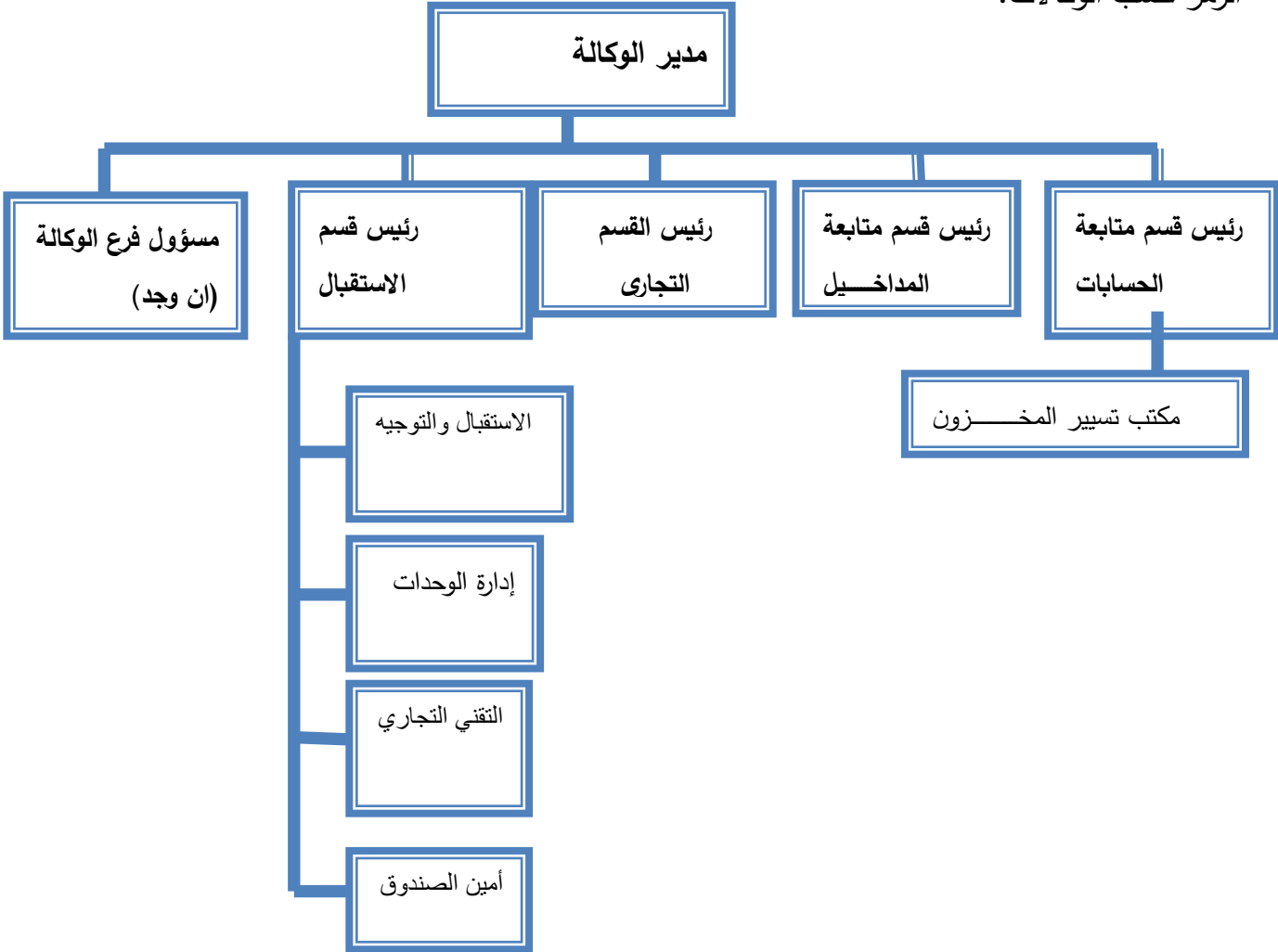
-نوعية الخدمات

وقد سمحت هذه الأهداف الثلاثة التي سطرته اتصالات الجزائر ببقائها في الريادة وجعلها المتعامل رقم واحد في

سوق الاتصالات بالجزائر¹

المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي للوكالة التجارية للاتصالات
يتمثل الهيكل التنظيمي للوكالة التجارية للاتصالات بأدوار في الشكل التالي
الشكل (3-1): الهيكل التنظيمي للوكالة التجارية للاتصالات بأدوار

الرمز حسب الوكالات:



المصدر: التعليم رقم 2017/02 بتاريخ 2017/03/05 الصادرة عن المديرية العامة للاتصالات الجزائر المتعلقة بتنظيم الوكالات التجارية

ثانيا / شرح الهيكل التنظيمي للمؤسسة

يتكون الهيكل التنظيمي للمؤسسة من:

1-المدير: هو المسير الرئيسي الذي يشرف على حسن سير جميع العمليات والمهام الخاصة بالوكالة مع ضمان الاستقبال والتعامل الأمثل مع الزبائن واحتياجاتهم بالإضافة إلى السهر على تطبيق التعليمات والإجراءات المتعلقة بالعمل، وإيصال جميع المعلومات للعمال وتقديم مختلف النقائص والاقتراحات إلى الجهات العليا

2-رئيس قسم الاستقبال والواجهة: SUPERVISEUR Front-Office ويشمل هذا المنصب الإشراف على

1-2- مكاتب الاستقبال والتوجيه (Acceuil et Orientation) المكلف باستقبال وتوجيه الزبائن إلى العون المكلف بخدماتهم المطلوبة

2-2- مكاتب تقديم الخدمات للزبائن: (conseiller client) وهم الأعوان المتواجدين في شبابيك الوكالة والمكلفين بتنفيذ مختلف العمليات المطلوبة من طرف الزبائن كتسديد الفواتير وشراء الأجهزة المختلفة الخ

2-3- المكتب التقني التجاري: (technico-commercial) وهو المكلف بالتنسيق بين الجهة التجارية والتقنية في الأعطال التي يشتكي منها الزبائن

2-4- أمين الصندوق: caissier وهو المكلف بتحصيل الأموال النقدية والشيكات

3-رئيس القسم التجاري: chef département commerciale وهو المكلف بتسجيل ومتابعة جميع العمليات التجارية المختلفة داخل الوكالة

4-رئيس قسم متابعة المداخل: chef département suivi des encaissement وهو المكلف بمتابعة جميع العمليات المالية التي تتم داخل الوكالة

5-رئيس قسم متابعة الحسابات والمقارنة: chef département suivi des comptes et rapprochement وهو المكلف بمتابعة المداخل وحركة الحسابات البريدية والبنكية و المقارنة بالإضافة إلى حركة المخزون¹

المبحث الأول: الطريقة و الأدوات المستخدمة في الدراسة:

أولا نتطرق إلى الطريقة المتبعة في الدراسة الميدانية

المطلب الأول: الطريقة المتبعة في الدراسة:

سننولى في هذا المبحث توضيح كيفية إنجاز الدراسة، أي تقديم كيفية اختيار مجتمع الدراسة والعينة، تحديد المتغيرات وكيفية قياسها، طريقة جمع المعطيات والأدوات المستخدمة في الجمع، ووصف كيفية تلخيص المعطيات ا معة والأدوات الإحصائية المستخدمة في تحليل المعطيات واختبار الفروض.

➤ المنهج المتبع :

يمثل المنهج في الدراسة الميدانية، وهو الأسلوب المتبع قصد الوصول إلى الأهداف المسطرة، حيث اعتمدنا المنهج الوصفي التحليلي للإجابة على الاشكالية المطروحة و مختلف التساؤلات و الفرضيات وذلك بتحليل البيانات والمعلومات المتحصل عليها ومن ثم تحديد النتائج و الاستنتاجات المتوصل إليها.

➤ مجتمع وعينة الدراسة:

1- مجتمع الدراسة:

تمثل مجتمع الدراسة في جميع الموظفين في مؤسسة اتصالات الجزائر -أدرار- وعند اختيارنا تمع الدراسة وضعنا كشرط أساسي أن يكون لهم خبرة في مجال مراقبة التسيير، والموظفين ذوي الشهادات وكذا ذوي الخبرات الكبيرة في المؤسسة.

2- عينة الدراسة:

تم تحديد حجم العينة وذلك بالنسبة لموظفي قسم مراقبة التسيير وقسم التدقيق و مجموعة من رؤساء المصالح الأخرى المرتبطة باتخاذ القرار مع العلم أن لهم خبرة في مجال مراقبة التسيير ،لذا اخترنا عينة قصدية تمثلت في العاملين بقسم مراقبة التسيير وقسم التدقيق ((باتصالات الجزائر - أدرار-)) على اختلاف مراتبهم الوظيفية و البالغ عددهم 24 موظفا و 3 رؤساء مصالح من مختلف الأقسام .حيث اعتمدنا في توصيل استمارات الإستبيان على مقابلة كل الموظفين و التأكد من صلتهم بمجال مراقبة التسيير . وقد قمنا بتوزيع 27 استمارة وتم استرجاع كل الاستمارات وهي صالحة للدراسة.

كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (2-1): الاحصائيات الاستبائية الموزعة و المستردة على المؤسسة

البيان		الاستبيان	
		العدد	النسبة المئوية %
عدد الاستثمارات الموزعة		27	% 100
عدد الاستثمارات المسترجعة		27	% 100
عدد الاستثمارات الملغاة		0	% 0
عدد الاستثمارات الصالحة للتحليل		27	% 100

المصدر: من اعداد الطالبة

مصادر جمع معلومات الدراسة:

تعتمد الدراسة على نوعين أساسيين من البيانات :

- البيانات الأولية :وذلك بالبحث في الجانب الميداني من خلال توزيع استمارات الاستبيان ودراسة لبعض مفردات البحث، وحصص وتجميع المعلومات اللازمة في موضوع البحث، ومن ثم تفرغها وتحليلها في برنامج إحصائي واستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة لف الوصول لدلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة.
- البيانات الثانوية :و ذلك بالبحث في الكتب و الدراسات السابقة والمنشورات والمواقع الإلكترونية الخاصة بالموضوع قيد الدراسة عملية اتخاذ القرار وعلاقتها بنظام مراقبة التسيير ، و اعتمادا على الفرضيات المختلفة تم تحديد أسئلة الاستبيان بحيث؛ يحقق أهداف الدراسة المختلفة وفرضيا ، وبغرض التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات تم اللجوء إلى تفرغ إجابات أفراد العينة الموجودة في الاستبيان وفق مقياس ليكارث الثلاثي الدرجات الذي أعتمد للدراسة.

المطلب الثاني : الأدوات المستعملة في الدراسة:

أدوات الدراسة: لقد تم الاعتماد في هذه الدراسة على جملة من الأدوات وكان أهمها :
أولاً: الإستبيان:

تم الاعتماد في الدراسة الميدانية على استمارة استبيان لجمع البيانات اللازمة لاختبار فرضيات البحث وهناك جملة من النقاط التي حاولنا مراعاة عند إعداد استمارة الإستبيان أهمها:

1/ اعتمدنا عند إعداد الاستمارة على الأسلوب البسيط واللغة المفهومة

2/ توافق الترتيب والتدرج في الإستبيان مع الإطار النظري

3/ كما اعتمدنا على طريقة الإجابة المغلقة لعدة أسباب من بينها:

تقديم استمارة الإستبيان:

تم تقسيم الإستبيان إلى جزئين كما يلي:

1-الجزء الأول: شمل هذا الجزء المعلومات الشخصية للعينة من حيث (الجنس، العمر، المستوى المهني،الخبرة المهنية...)

2-الجزء الثاني: تم تقسيم هذا الجزء إلى جزئين وذلك تماشياً مع طبيعة الموضوع حيث تشكلت الأسئلة في مجملها من 32 سؤالاً .

• المحور الأول: حيث ضم 23 سؤالاً تناولت وضعية مراقبة التسيير في المؤسسة و تم تقسيمهم على 3 فروع حيث:

الفرع الأول: حاز على 5 أسئلة تناولت وضعية نظام مراقبة التسيير في المؤسسة

الفرع الثاني: حاز على 10 أسئلة تناولت معوقات نظام مراقبة التسيير في المؤسسة

الفرع الثالث: حاز على 8 أسئلة تناولت وضعية قسم مراقبة التسيير في المؤسسة

• المحور الثاني: حيث ضم 9 أسئلة تناولت إتخاذ القرار في المؤسسة

• تم إعداد الأسئلة وفق لمقياس ليكارت LIKART SCALE3 درجات، وذلك بغية معرفة اتجاه وآراء العينة حول كل عنصر في الإستبيان. كما هو موضح في الجدول رقم التالي:

جدول رقم (2- 2): يوضح مقياس ليكارت الثلاثي الدرجات

الرأي (التصنيف)	موافق	محايد	غير موافق
الأوزان (الدرجة)	03	02	01

المصدر : عز عبد الفتاح، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي، باستخدام SPSS ، الجزء الثالث موضوعات مختارة ، ص 538.

فكان الشكل العام لمقياس ليكارت الثلاثي لمعرفة مستويات اطلاع أفراد العينة على الدراسة وعلى أثر نظام مراقبة التسيير على عمليات اتخاذ القرار بمؤسسة اتصالات الجزائر.

ثانيا : المقابلة

بغرض التأكد من جدية المستجوبين وكذا الحرص على فهمهم لأسئلة الاستبيان وفقراته، قمنا بتدعيمه بمقابلة مباشرة مع المدقق الداخلي بالمؤسسة و مسئول قسم مراقبة التسيير في مؤسسة اتصالات الجزائر، وكذا عدد من مسؤولي ومسيري الأقسام بالإدارة في مختلف نشاطاتهم، بغية التعرف على طبيعة وواقع نشاط المؤسسة مع تقديم بعض التوضيحات حول موضوع دراستنا قبل وبعد إجراء الدراسة الميدانية.

➤ البرامج المستعملة

بعد الحصول على الإستيبيانات من العينة المستجوبة، قمنا بترميزها ثم تفرغها في برنامج 19spss v بغرض المعالجة الإحصائية للبيانات إضافة إلى برنامج Excel 2007 للمساعدة في التمثيل البياني للمتغيرات تطبيقات الاحصاء الوصفي.

➤ الأدوات الإحصائية المستعملة:

من أجل معالجة بيانات الدراسة وبغرض الحصول على نتائج لدراستنا قمنا بإجراء مجموعة من الإختبارات الإحصائية نذكر منها :

1-أساليب الإحصاء الوصفي للتعرف على خصائص العينة من خلال التكرارات والنسب المئوية؛

- 2- إختبار ألفا-كرونباخ لمعرفة ثبات فقرات الإستبيان؛
- 3- حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل محور من الاستبيان؛
- 4- اختبار الارتباط؛
- 5- الأهمية النسبية لوحدات القياس على سلم "ليكات" ذو ثلاث درجات والتي تم تحديدها وفق المقياس التالي:

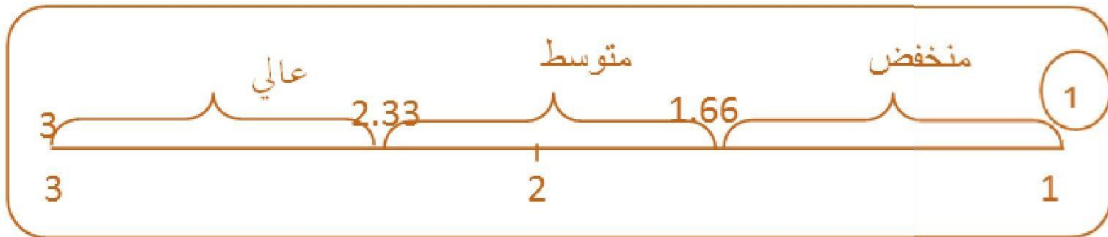
الأهمية النسبية =

$$\frac{\text{الحد الأعلى للبديل} - \text{الحد الأدنى للبديل}}{\text{عدد مستويات القياس}} = \text{الأهمية النسبية}$$

$$0.66 = \frac{1-3}{3} \quad \leftarrow$$

وقد قسم مدى القياس إلى ثلاثة مستويات بمقدار 66.0 للمستوى كما هو مبين في الشكل أدناه:

الشكل رقم (2-1) مستويات القياس على سلم ليكات الثلاثي



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على معطيات الحساب السابقة

أي : يكون المستوى منخف من 1 إلى 66.1 يكون المستوى متوسط من 67.1 إلى 33.2
 يكون المستوى عالي من 34.2 إلى 3

صدق وثبات أداة الدراسة:

▪ صدق الأداة:

اعتمدنا في حساب الصدق لاستبيان المراجعة الداخلية للموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي على طريقتين هما:

▪ صدق المحكمين :

تم عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين بلغ عددهم 4 محكمين من أعضاء الهيئة التدريسية المتخصصين في مجال المسؤولية الاجتماعية والجانب المنهجي والإحصائي من جامعة أحمد دراية أدرار وذلك للحكم على مدى صلاحية وصدق فقرات الاستبيان لقياس العلاقة بين عمليات اتخاذ القرار ونظام مراقبة التسيير في مؤسسة اتصالات الجزائر أدرار، ولقد استجبنا لأراء السادة المحكمين وقمنا بما يلزم من حذف وتعديل في ضوء مقترحا.

▪ قياس ثبات الأداة:

قمنا باستخدام مقياس ألفا كرونباخ للتعرف على مدى ثبات الاستبيان وفقراته حيث يأخذ هذا المعامل قيم بين (0-1) فكلما كانت قيمة المعامل أقرب للواحد كان هناك ثبات للفقرات، والعكس إذا كانت قيمة المعامل مساوية للصفر.

كما هو موضح في الجداول التالية:

جدول رقم (2-3): جدول قياس ثبات البعد الأول

البعد	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ	نسبة معامل ألفا كرونباخ
البعد الأول: وضعية نظام مراقبة التسيير في المؤسسة	5	0.790	79%

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتبين من خلال الجدول السابق أن قيمة معامل ألفا كرونباخ تساوي 0.790 أي بنسبة 79% وهي نسبة جيدة تبين مدى ثبات هذا البعد.

جدول رقم (2-4): جدول قياس ثبات البعد الثاني

البعد	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ	نسبة معامل ألفا كرونباخ
البعد الثاني: معوقات نظام مراقبة التسيير	10	0.785	%78.50

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتبين من خلال الجدول أن قيمة معامل ألفا كرونباخ تساوي 785.0 أي بنسبة %78.50 وهي نسبة جيدة تبين مدى ثبات هذا البعد.

جدول رقم (2-5): جدول قياس ثبات البعد الثالث

البعد	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ	نسبة معامل ألفا كرونباخ
البعد الثالث: وضعية قسم مراقبة التسيير	8	0.762	76.20%

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتبين من خلال الجدول أن قيمة معامل ألفا كرونباخ تساوي 762.0 أي بنسبة 76.20% وهي نسبة جيدة تبين مدى ثبات هذا البعد.

جدول رقم (2-6): جدول قياس ثبات البعد الرابع

البعد	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ	نسبة معامل ألفا كرونباخ
البعد الرابع: إتخاذ القرار في المؤسسة	9	0.7944	79.44%

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتبين من خلال الجدول أن قيمة معامل ألفا كرونباخ تساوي 7944.0 أي بنسبة 79.44% وهي نسبة جيدة تبين مدى ثبات هذا البعد.

جدول رقم (2-7): جدول قياس ثبات الأبعاد الكلية

البعد	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ الكلي	نسبة معامل ألفا كرونباخ الكلي
4+3+2+1	32	0.7865	78.65%

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم (2-3) يمكن أن نلاحظ أن قيمة ألفا كرونباخ الكلية تقدر ب 7865.0 أي بنسبة تقرب 65.78% مما يعطي للإستبيان مصداقية جيدة كونه تعدى النسبة المقبولة 60%

المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة الميدانية، تحليلها ومناقشتها:

سنقوم في هذا المبحث بإستعراض أهم نتائج التي توصلت إليها دراستنا مع تحليل هذه النتائج ومناقشتها.

المطلب الأول: عرض نتائج الدراسة الميدانية:

بعد تفريغ الإستبيانات المسترجعة والصالحة للدراسة في برنامج SPSS، من أجل الحصول على النتائج وتحليلها ومناقشتها، نشرع في عرض مختلف النتائج المتحصل عليها والخاصة بالعينة المستجوبة.

الفرع الأول: عرض النتائج المتعلقة بخصائص أفراد العينة

عرض نتائج المعلومات الشخصية لأفراد العينة:

سنعرض خصائص العينة المستجوبة وذلك من خلال متغيرات: الجنس، العمر، المستوى التعليمي، نوع الوظيفة، الخبرة المهنية.

أولاً: توزيع أفراد العينة حسب الجنس:

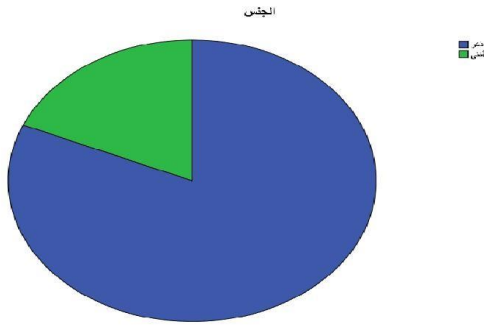
جدول رقم (2-8): جدول توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الرقم	المتغيرات	الفئة	التكرار	النسبة
1	الجنس	ذكر	22	81.5%
		أنثى	5	18.5%
	المجموع		27	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من الجدول أعلاه أن أغلب أفراد العينة هم من جنس ذكر ويمكن تمثيلها في الشكل التالي:

الشكل رقم (2-2) توزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS
من خلال الجدول والشكل السابقين نر بأن الأغلبية هي للذكور بنسبة ب5.81% والباقي إناث
حيث قدرت نسبة أفراد العينة إناث ب5.18%

جدول رقم (2-9): جدول تقييم توزيع أفراد العينة حسب الجنس

التكرار	المتوسط	الإنحراف المعياري	التباين
27	1.19	0.396	0.157

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS
يتبين من خلال الجدول أعلاه أن متوسط أفراد العينة حسب الجنس يبلغ 19.1 و الإنحراف المعياري يبلغ
396.0 و التباين يبلغ 157.0

ثانيا: توزيع العمر:

جدول رقم (2-10): جدول توزيع أفراد العينة حسب العمر

العمر	2	1	3.7%
أقل من 30 سنة	1	3.7%	
من 31 إلى 40 سنة	4	14.8%	
من 41 إلى 50 سنة	18	66.7%	
أكثر من 50 سنة	4	14.8%	
المجموع	27	100%	

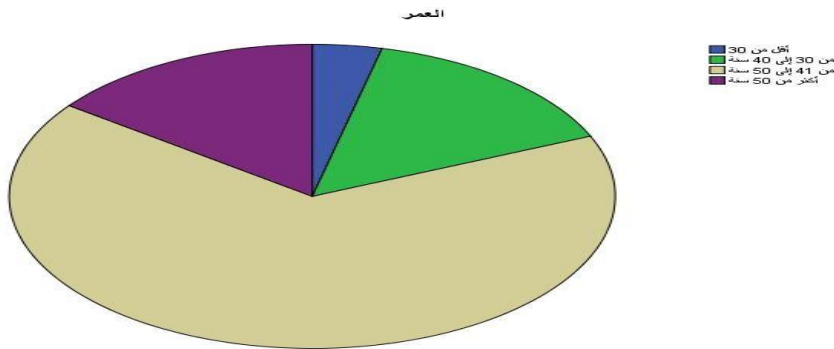
المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من الجدول أعلاه أن الفئة العمرية الغالبة على أفراد العينة هي الفئة من 41 إلى 50 سنة حيث بلغ عددهم 18 شخص بنسبة تقدر ب 7.66% يليها عدد متكافئ من كلا الفئتين الأولى من 31 سنة إلى 40 سنة و الثانية الذين أكثر من 50 سنة بلغ عدد أفراد كل فئة 4 اشخاص لكل فئة بنسبة 8.14% اي 8 أشخاص اندرجوا تحت هاته الفئة بنسبة قدرها 6.29% لينفرد شخص واحد ذي الفئة العمرية الأقل من 30 سنة بنسبة 7.3%.

و يمكن تمثيل ما سبق في

الشكل التالي:

الشكل رقم (2-3) توزيع أفراد العينة حسب العمر



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

جدول رقم (2-11): جدول تقييم توزيع أفراد العينة حسب العمر

التكرار	المتوسط	الإنحراف المعياري	التباين
27	2.93	0.6759	0.456

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن متوسط أفراد العينة حسب العمر يبلغ 93.2 و الإنحراف المعياري يبلغ 0.6759 و التباين يبلغ 0.456

ثالثا: توزيع المستوى التعليمي:

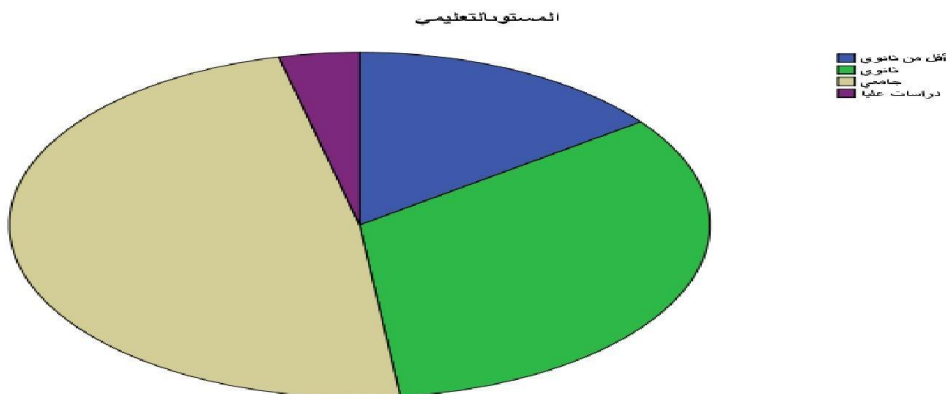
جدول رقم (2- 12): جدول توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

3	المستوى العلمي	أقل من ثانوي	4	14.8%
		ثانوي	9	33.3%
		جامعي	13	48.1%
		دراسات عليا	1	3.7%
	المجموع		27	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من خلال الجدول السابق أن أغلبية أفراد العينة ذو مستوى جامعي حيث قدر عددهم بـ 13 فردا بنسبة قدرها 48.1% يليهم ذوي المستوى الثانوي بنسبة 33.3% وقدر عددهم بـ 9 أفراد ثم من لم يبلغ مستوى التعليم الثانوي قدر عددهم بـ 4 أفراد بنسبة 14.8% و فرد واحد ذو مستوى دراسات عليا حاز نسبة 3.7% و يمكن توضيح ما سبق بالشكل التالي:

الشكل رقم (2- 4) توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

جدول رقم (2-13): جدول تقييم توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

التكرار	المتوسط	الانحراف المعياري	التباين
27	2.41	0.797	0.635

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن متوسط أفراد العينة حسب المستوى التعليمي يبلغ 41.2 و الانحراف المعياري يبلغ 797.0 والتباين يبلغ 635.0

رابعا: توزيع نوع الوظيفة:

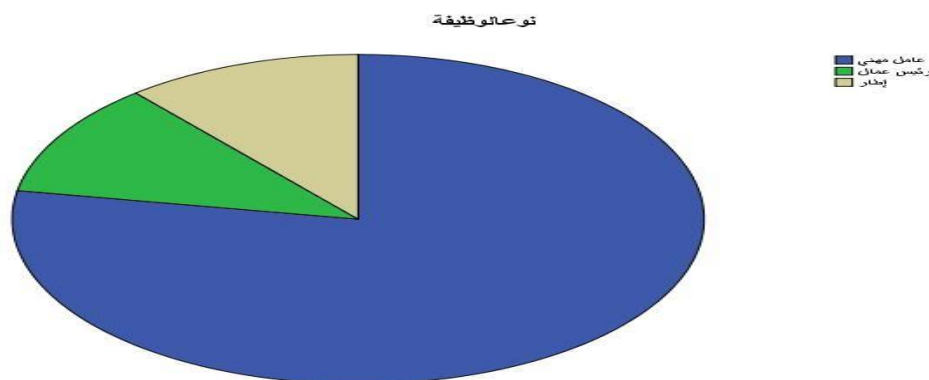
جدول رقم (2-14): جدول توزيع أفراد العينة حسب نوع الوظيفة

نوع الوظيفة	عدد	النسبة المئوية
عامل مهني	21	77.8%
رئيس عمال	3	11.1%
إطار	3	11.1%
المجموع	27	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

نستبين من الجدول أعلاه تساوي في الأفراد الذين يشغلون منصب رئيس عمال و منصب إطار بعدد يقدر ب 3 موظفين لكل منصب ومجموع نسبتيهما يقدر ب 22.2% أما باقي أفراد العينة فيشغلون منصب عامل مهني بعدد يقدر ب 21 عامل بنسبة تقدر ب 8.77% ويمكن توضيح ماسبق بالشكل التالي:

الشكل رقم (2-5) توزيع أفراد العينة حسب نوع الوظيفة



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS
جدول رقم (2-15): جدول تقييم توزيع أفراد العينة حسب نوع الوظيفة

التباين	الانحراف المعياري	المتوسط	التكرار
0.462	0.679	1.33	27

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS
يتبين من خلال الجدول أعلاه أن متوسط أفراد العينة حسب نوع الوظيفة يبلغ 1.33 و الانحراف المعياري يبلغ 0.679 و التباين يبلغ 0.462

خامسا: توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية

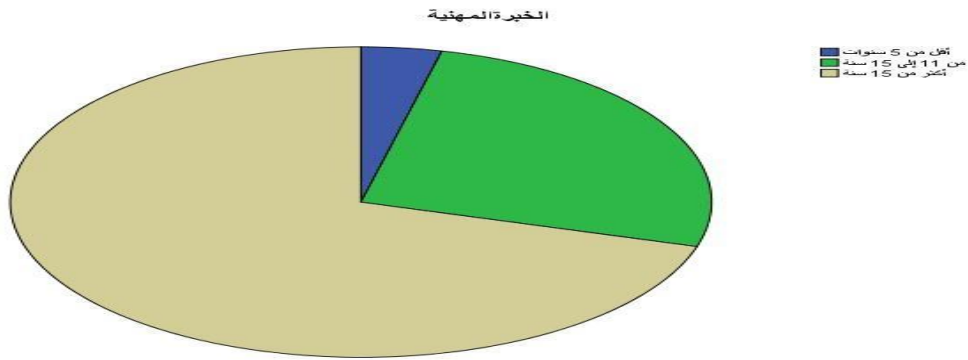
جدول رقم (2-16): جدول توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية

الخبرة المهنية	عدد أفراد العينة	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	1	3.7%
من 5 إلى 10 سنوات	1	3.7%
من 11 إلى 15 سنة	6	22.2%
أكثر من 15 سنة	19	70.4%
المجموع	27	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من خلال الجدول السابق أن أغلبية أفراد العينة لديهم خبرة تفوق 15 سنة وقدر عددهم بـ 19 فردا بنسبة تقدر بـ 4.70% و أن هناك تساوي بين الأفراد الذين لديهم خبرة أقل من 5 سنوات ومن لهم خبرة من 5 إلى 10 سنوات بنسبة مجموعة تقدر بـ 74.7% أما من لهم خبرة من 11 سنة إلى 15 سنة فقدرو بـ 6 أفراد نسبتهم قدرت بـ 2.22% و الشكل التالي يوضح ما سبق:

الشكل رقم (2-6) توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

جدول رقم (2-17): جدول تقييم توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية

التكرار	المتوسط	الانحراف المعياري	التباين
27	3.63	0.688	0.473

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن متوسط أفراد العينة حسب نوع الوظيفة يبلغ 3.63 و الانحراف المعياري يبلغ 0.688 و التباين يبلغ 0.473

الفصل الثاني: إسهامات أدوات مراقبة التسيير في عملية التنبؤ و اتخاذ القرار
في المؤسسة محل الدراسة

المطلب الثاني: عرض النتائج المتعلقة بمحاور الإستبيان:

أ- عرض نتائج إختبار صدق وثبات محاور الإستبيان:

من أجل التحقق من صدق وثبات الإستبيان إستخدمنا معامل ألفا -كرونباخ

والجدول الموالي يوضح قيم نتائج الإختبار لمحاور الإستبيان:

جدول رقم (2-18): يوضح معامل الصدق والثبات لمحاور الإستبيان

المحاور	عدد العبارات	معامل ألفا كرومباخ	التعليق
المحور 1: وضعية مراقبة التسيير في المؤسسة	23	0.779	جيدة
المحور 2 : وضعية اتخاذ القرارات في المؤسسة	9	0.794	جيدة
الاجمالي	32	0.7865	جيدة

المصدر : من اعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول رقم (2-8) نلاحظ أن قيمة ألفا-كرونباخ للمحور الأول المتعلق بوضعية مراقبة التسيير في المؤسسة بلغت 9.77 % وهي أقل نسبة لمعامل ألفا -كرونباخ بالنسبة للمحور الثاني من الإستبيان ورغم ذلك فهي نسبة مقبولة وتدل على ثبات فقرات هذا المحور، كما بلغت قيمة معامل ألفا -كرونباخ للمحور الثاني المتعلق بوضعية اتخاذ القرارات في المؤسسة 4.79 % وتعتبر قيمة جيدة تدل ثبات عبارات هذا المحور من الإستبيان، لذا إن جميع النسب تدل على ثبات فقرات الإستبيان تعتبر جيدة بما أكبر من 60 %، أما القيمة الإجمالية لمعامل ألفا- كرونباخ لجميع محاور الإستبيان بلغت نسبة 65.78 % وهي نسبة جد مقبولة تدل على ثبات الأداة، وبالتالي فإن الإستبيان يحقق المستويات المطلوبة في كل من الصدق والثبات ويمكن إعتماده في الدراسة.

ب- عرض نتائج محور وضعية مراقبة التسيير في المؤسسة:

جدول رقم (2- 19) : يوضح متوسطات إجابات العينة على بعد وضعية نظام مراقبة

التسيير في المؤسسة

الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	إستجابات أفراد العينة						العبارات
			غ.موافق		محايد		موافق		
متوسطة	0.892	2.22	29.6	8	18.5	5	51.9	14	1/ نظام مراقبة التسيير مهم وضروري بالنسبة للمؤسسة
متوسطة	0.949	2.15	37	10	11.1	3	51.9	14	2/ تعتمد المؤسسة على نظام مراقبة التسيير بشكل كبير
متوسطة	0.912	2.30	29.6	8	11.1	3	59.3	16	3/ نظام مراقبة التسيير في المؤسسة مفعّل
متوسطة	0.934	2.22	33.3	9	11.1	3	55.6	15	4/ تعمل المؤسسة من خلال نظام مراقبة التسيير على إكتشاف الإنحرافات وإتخاذ الإجراءات التحسينية اللازمة
متوسطة	0.823	2.30	52.9	7	22.2	6	51.9	14	5/ تعتمد المؤسسة على نظام مراقبة التسيير في إتخاذ قرارات تصحيحية لمعالجة الوضعيات غير الملائمة

متوسطة	0.902	2.24		42					73	المجموع
						20				

المصدر : من اعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج spss

يتضح من الجدول السابق أن مستوى وضعية نظام مراقبة التسيير متوسطة ، بمتوسط حسابي قدر ب 24.2 حيث تراوحت المتوسطات بين 15.2 و 30.2، وقدر الإنحراف المعياري ب 902.0

جدول رقم (2- 20) : يوضح متوسطات اجابات العينة على بعد معوقات نظام مراقبة التسيير

الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	إستجابات أفراد العينة						العبارات
			غ.موافق		محايد		موافق		
متوسطة	0.844	2.42	22.2	6	14.8	4	63.0	17	1/ نقص في فهم نظام مراقبة التسيير
متوسطة	0.949	2.15	37.0	10	11.1	3	51.9	14	2/ إستخدام نظام مراقبة التسيير من أجل الممارسات الإدارية فقط
متوسطة	0.818	2.15	25.9	7	33.3	9	40.7	11	3/ عدم التطبيق الجيد لنظام مراقبة التسيير
متوسطة	0.869	2.30	25.9	7	18.5	5	55.6	15	4/ يوجد أدوات للرقابة لكنها غير كافية
متوسطة	0.934	2.11	37.0	10	14.8	4	48.1	13	5/ لا يوجد تحديث لنظام المعلومات بالمؤسسة
متوسطة	0.869	2.30	25.9	7	18.5	5	55.6	15	6/ نقص الكفاءات البشرية في مجال مراقبة التسيير
متوسطة	0.734	2.67	14.8	4	3.7	1	81.5	22	7/ لا يوجد فهم كافي لأدوات مراقبة التسيير
متوسطة	0.877	2.33	25.9	7	14.8	4	59.3	16	8/ ضعف الإتصال و تبادل المعلومات

متوسطة	0.934	2.11	37.0	10	14.8	4	48.1	13	9/ عدم توافق متطلبات الرقابة مع القانون الداخلي للمؤسسة
متوسطة	0.912	2.30	29.6	8	11.1	3	59.3	16	10/ لا يوجد تطبيق جدي للإجراءات التصحيحية المتخذة من طرف المسؤولين
متوسطة	0.79	2.28		70				152	الموع

المصدر : من اعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج spss

يتضح من الجدول أعلاه أن مستوى وضعية نظام مراقبة التسيير متوسطة ، بمتوسط حسابي قدر ب 28.2 حيث تراوحت المتوسطات بين 11.2 و 67.2، وقدّر الإنحراف المعياري ب 79.0

جدول رقم (2- 21) : يوضح متوسطات اجابات العينة على بعد وضعية قسم مراقبة التسيير

الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	إستجابات أفراد العينة					العبارات	
			غ.موافق	محايد	موافق	موافق	موافق		
متوسطة	0.907	2.15	33.3	9	18.5	5	48.1	13	1/ يوجد قسم خاص لمراقبة التسيير في المؤسسة
متوسطة	0.940	2.04	40.7	11	14.8	4	44.4	12	2/ يوجد اتصال بين قسم مراقبة التسيير والأقسام الأخرى
متوسطة	0.877	2.33	25.9	7	14.8	4	59.3	16	3/ يعتمد قسم مراقبة التسيير على الأدوات الحديثة لنظام مراقبة التسيير
متوسطة	0.839	2.37	22.2	6	18.5	5	59.3	16	4/ هناك إستخدام متكافئ لأدوات مراقبة التسيير
متوسطة	0.859	2.26	25.9	7	22.2	6	51.9	14	5/ أحتاج إلى إحدى أدوات مراقبة التسيير للقيام بعملية
منخفض	0.641	1.44	63.0	17	26.9	8	7.4	2	6/ يتم تطبيق اللامركزية في اتخاذ القرارات

متوسطة	0.907	2.15	33.3	9	18.5	5	48.1	13	7/ يوجد مشاركة تامة للمعلومات بين الأقسام
متوسطة	0.859	1.74	51.9	14	22.2	6	25.9	7	8/ يطبق القسم قوانين الرقابة و قواعدها بشكل كبير
متوسطة	0.85	2.06		80		4			المجموع
						3		93	

المصدر : من اعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج spss

يتضح من الجدول أعلاه أن مستوى وضعية نظام مراقبة التسيير متوسطة ، بمتوسط حسابي قدر ب 06.2 حيث تراوحت المتوسطات بين 44.1 و 37.2، وقدّر الإنحراف المعياري ب 85.0

ج- عرض نتائج محور إتخاذ القرار في المؤسسة:

سنستعرض في هذا المحور اجابات العينة على إتخاذ القرار في المؤسسة

جدول رقم (2-22) : يوضح متوسطات اجابات العينة على محور إتخاذ القرار في المؤسسة

الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	إستجابات أفراد العينة						العبارات
			غ.موافق		محايد		موافق		
متوسطة	0.903	2.26	29.6	8	14.8	4	55.6	15	1/ يعتبر كل قرار مهم وله طريقة معالجة خاصة
متوسطة	0.907	2.15	33.3	9	18.5	5	48.1	13	2/ يتم إتخاذ القرارات باتباع طرق علمية
متوسطة	0.958	2.07	40.7	11	11.1	3	48.1	13	3/ هناك تشخيص شامل للمشكلة قبل إتخاذ القرار
منخفض	0.797	1.59	59.3	16	22.2	6	18.5	5	4/ هناك طرق جديدة ومبتكرة في اتخاذ القرارات
منخفض	0.839	1.63	59.3	16	18.5	5	22.2	6	5/ هناك مشاركة في المعلومات وأخذ الآراء من مختلف الأقسام حسب نوع المشكلة والهدف من

القرار									
متوسطة	0.801	2.56	18.5	5	7.4	2	74.1	20	6/ هناك تجهيز مسبق لقرارات بديلة
متوسطة	0.823	2.30	22.2	6	25.9	7	51.9	14	7/ هناك تقييم دائم للقرارات المتخذة
متوسطة	0.917	2.07	37.0	10	18.5	5	44.4	12	8/ يتم متابعة اتخاذ القرار من قبل ادارة المؤسسة
متوسطة	0.949	2.15	37.0	10	11.1	3	51.9	14	9/ يتم الإستعانة بأطراف خارجية في اتخاذ قرارات حساسة(خبير أو مدقق خارجي)
متوسطة	0.88	2.09		91		40		112	المجموع

المصدر : من اعداد الطالبة بناء على نتائج spss

يتضح من الجدول السابق أن مستوى وضعية نظام مراقبة التسيير متوسطة ، بمتوسط حسابي قدر ب 09.2 حيث تراوحت المتوسطات بين 59.1 و 56.2، وقدّر الانحراف المعياري ب 88.0

المطلب الثاني: تحليل نتائج الدراسة:

يتضح من الجدول رقم (2- 18) أن مستوى وضعية نظام مراقبة التسيير متوسطة ، بمتوسط حسابي قدر ب 24.2 أي أن مستوى أهميته متوسطة وقدّر الانحراف المعياري ب 902.0 بمعنى أن العينة متجانسة في البعد الأول، ويتضح من الجدول رقم (2-19) أن مستوى مقومات نظام مراقبة التسيير متوسطة ، بمتوسط حسابي قدر ب 28.2، أي أن مستوى أهميته متوسطة وقدّر الانحراف المعياري ب 79.0 بمعنى أن العينة متجانسة في البعد الثاني، ويتضح من الجدول (2-20) أن مستوى وضعية قسم مراقبة التسيير متوسطة، بمتوسط حسابي قدر ب 06.2، أي أن أهميته متوسطة وقدّر الانحراف المعياري ب 85.0 بمعنى أن العينة متجانسة في البعد الثالث.

كما يتضح من الجدول رقم (2- 21) أن مستوى وضعية اتخاذ القرارات متوسطة ، بمتوسط حسابي قدر ب 09.2 أي أن مستوى أهميته متوسطة وقدّر الانحراف المعياري ب 88.0 بمعنى أن العينة متجانسة في البعد الرابع.

إختبار الفرضيات:

-إختبار الفرضية الأولى: تعتمد المؤسسة بدرجة كبيرة على نظام مراقبة التسيير

جدول رقم (2-23) : يوضح متوسطات إجابات العينة على بعد وضعية نظام مراقبة التسيير في المؤسسة

الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	إستجابات أفراد العينة			البعد الأول
			غ.موافق	محايد	موافق	
متوسطة	0.902	2.24	42	20	73	المجموع

المصدر : من اعداد الطالبة بناءا على مخرجات برنامج spss

جدول رقم (2-24) : يوضح متوسطات اجابات العينة على بعد معوقات نظم مراقبة التسيير

الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	إستجابات أفراد العينة			البعد الثاني
			غ.موافق	محايد	موافق	
متوسطة	0.79	2.28	70	38	152	المجموع

المصدر : من اعداد الطالبة بناءا على مخرجات برنامج spss

جدول رقم (2-25) : يوضح متوسطات اجابات العينة على بعد وضعية قسم مراقبة التسيير

الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	إستجابات أفراد العينة			البعد الثالث
			غ.موافق	محايد	موافق	
متوسطة	0.85	2.06	80	43	93	المجموع

المصدر : من اعداد الطالبة بناءا على مخرجات برنامج spss

يتضح من الجداول السابقة (2-22) و(2-23) و(2-24) أن أكبر ااميع لإجابات أفراد العينة كانت بالموافقة أي بمستوى 3 على مقياس ليكارت بحيث أنا مجموع تكرارات البعد الأول 73 تكرار و البعد الثاني ما مجموعه 152 تكرار و البعد الثالث ما مجموعه 93 تكرار، والمتوسطات الحسابية لمختلف الأبعاد متباينة وهذا يعني أن الأبعاد الثلاثة (بعد وضعية نظام مراقبة التسيير وبعد معوقات نظام مراقبة التسيير وبعد وضعية قسم مراقبة التسيير) لهم درجة إهتمام متوسطة قريبة من العالية على مقياس ليكارت الثلاثي وذلك بمتوسط حسابي بلغ 28.2، وانحراف معياري قدره 79.0 للبعد الثاني كمرتبة أولى، ليأتي بالمرتبة

الفصل الثاني: إسهامات أدوات مراقبة التسيير في عملية التنبؤ و اتخاذ القرار
في المؤسسة محل الدراسة

الثانية البعد الأول بمتوسط حسابي بلغ 24.2، وإنحراف معياري قدر ب902.0، ثم بالمرتبة الثالثة البعد الثالث بمتوسط حسابي بلغ 06.2، وإنحراف معياري قدر ب85.0. ويرجع هذا إلى إهتمام المؤسسة بنظام مراقبة التسيير بحيث أنها تعتمد عليه في مراقبة وتسيير العمليات الإدارية. وعليه يتأكد قبول الفرضية الأولى

-إختبار الفرضية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظام مراقبة التسيير و عملية إتخاذ القرارات في المؤسسة محل الدراسة حساب معامل الارتباط بيرسون:

الجدول رقم (2-26) : يوضح قيم معاملات خط الانحدار

مجموع المحور الأول	مجموع المحور الثاني	نوع العلاقة
0.79	1	معامل ارتباط بيرسون
0.03		sig
27	27	العدد
1	0.79	معامل ارتباط بيرسون
	0.03	sig
27	27	العدد

المصدر : من اعداد الطالبة بناء على نتائج spss

من خلال الجدول أعلاه نتبين لنا أن هناك علاقة بين محوري الدراسة، حيث أن هناك علاقة إرتباط موجبة قوية، تقدر ب 79.0 وهي دالة إحصائيا عند مستوى 05.0 إذ بلغت درجة معنويتها 03.0 وهي أقل من 05.0 بين نظام مراقبة التسيير وعملية إتخاذ القرارات في المؤسسة. و إذا يتم إثبات الفرضية الثانية إذ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مراقبة التسيير واتخاذ القرارات.

خلاصة الفصل الثاني:

على ضوء نتائج هذه الدراسة التي قمنا ا في مؤسسة اتصالات الجزائر، توصلنا إلى جملة من النتائج التي بدورها ساعدتنا في الإجابة على الإشكالية الرئيسية للدراسة وما تفرع عنها من تساؤلات، كما قمنا باختبار الفرضيات التي تم وضعها قيد الدراسة والتي بينت لنا ثبات كل من الفرضيتين، حيث أظهرت تلك النتائج مدى التزام مؤسسة اتصالات الجزائر بتطبيق واعتماد نظام مراقبة واستخدامه في اتخاذ مختلف قرارا ا على ضوء نتائجه.

الختامة

خاتمة:

من خلال دراستنا لموضوع الطرق الكمية لمراقبة التسيير و دورها في عملية التنبؤ و اتخاذ القرار، توصلت إلى أن الهدف من أي عملية تسييرية هو تحقيق أقصى الأهداف المسطرة من طرف المؤسسة و ذلك بأقل تكلفة ممكنة و باستعمال الإمكانيات المتاحة، لكن تحقيق ما سبق لا يتم بسهولة و بدون مواجهة المشاكل، نظرا للصعوبات التي تتخلل تنفيذ الأعمال مما يؤدي إلى وجود اختلال و انحرافات

الأمر الذي يستوجب وجود نظام فعال لمراقبة التسيير تستغل فيه أدوات مراقبة التسيير بأفضل طريقة ممكنة حيث تعمل على تحديد لانحرافات و تفسيرها من اجل مساعدة المسيرين و المسؤولين على اتخاذ القرارات اللازمة و المناسبة قبل تفاقم الأوضاع فبعد معالجتنا لمختلف جوانب الموضوع النظرية و العملية و إسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي في مؤسسة البناءات المعدنية للجنوب محل الدراسة، و من اجل الإجابة على الإشكالية الرئيسية المطروحة تم التوصل إلى مجموعة من النتائج

أولاً: نتائج اختبار فرضيات الدراسة:

1. اختبار الفرضية الأولى:

حسب دراستنا في الفصل الثاني توصلنا إلى انه الميزانية التقديرية بمختلف أشكالها تعكس الوضع الاقتصادي للمؤسسة، حيث لاحظنا طريقة استغلال الميزانية التقديرية من اجل اكتشاف الاتجاه الذي تسيير نحوه المؤسسة، مما يؤكد صحة الفرضية الأولى

2. اختبار الفرضية الثاني:

لمراقبة التسيير اثر كبير على المؤسسة الاقتصادية حيث لاحظنا مميزاتها و أهدافها في الفصل الأول و كيفية اعتماد المؤسسة عليها من اجل استمراريتها في الفصل الثاني، و لا يمكن تصور نجاح أي مؤسسة اقتصادية بدون مراقبة التسيير، مما يثبت صحة الفرضية الثانية

3. اختبار الفرضية الثالثة:

كما لاحظنا في الفصل الثاني انه بفضل أدوات مراقبة التسيير تمكنت المؤسسة من تجنب الوقوع في أخطاء كانت قد تكلفها خسائر كبيرة، حيث أن حسن استغلال مراقبة التسيير ساعد استمرارية نجاح المؤسسة، و هذا يؤكد صحة الفرضية الثالثة

4. اختبار الفرضية الرابعة:

بالنسبة للمؤسسة محل الدراسة فقد لاحظنا في الفصل الثاني أن الميزانية التقديرية لمؤسسة البناءات المعدنية للجنوب تتسم بالواقعية و الأرقام المعقولة، حيث لا يوجد أي نوع من التضخيم أو التغليف في الموازنات، لان هذا الأمر لن يصب في مصلحة المؤسسة، و بالتالي نثبت صحة الفرضية

ثانيا: النتائج العامة للدراسة:

من خلال هذه الدراسة الميدانية توصلنا إلى النتائج التالية:

- عدم وجود قسم مستقل خاص بمراقبة التسيير في المؤسسة محل الدراسة، بل هو تابع لمصلحة المالية و المحاسبة؛
- تعتمد المؤسسة محل الدراسة على الموازنات التقديرية بكثرة لضمان مختلف احتياجاتها من التموينات و المنتجات و توقع الطلبات المستقبلية للزبائن؛
- اعتماد المؤسسة على الموازنات التقديرية من اجل اتخاذ القرار و التنبؤ بالوضع الاقتصادي المستقبلي؛
- تتخذ المؤسسة قرارات التمويل و الإنتاج بناء على تقديرات طلبات الزبائن و دراسة السوق؛
- ساعدت الموازنات التقديرية المؤسسة في تحسين أداءها في العديد من المرات، من خلال تحديد الانحرافات و تحديد أسبابها و اتخاذ الإجراءات التصحيحية لها؛
- إن المؤسسة تعتمد على الموازنات التقديرية فقط في حين إن مراقبة التسيير تحتوي على العديد من الأدوات بإمكانها جعل المؤسسة أكثر استقرارا من الناحية الاقتصادية

ثالثا: الاقتراحات:

من خلال النتائج المتوصل إليها يمكن صياغة الاقتراحات التالية:

- على المؤسسة تخصيص قسم مكلف بمراقبة التسيير و إسقاطه على أهم عنصر في المؤسسة و هو الاستثمارات كون المؤسسة صناعية؛
- على المؤسسة التعرف بشكل اكبر على أدوات مراقبة التسيير، و استغلالها مثلما تستغل الموازنات التقديرية بأفضل طريقة؛
- المؤسسة بحاجة إلى تجديد استثماراتها و توسيعها، حيث أن هذا الأمر قد يفتح آفاق اكبر للمؤسسة

رابعاً: آفاق الدراسة:

- حاولنا من خلال هذه الدراسة الإلمام بجوانب الموضوع النظرية و الميدانية، و من اجل مواصلة البحث في هذا الموضوع نقترح بعض المواضيع كأفاق مستقبلية للدراسة و أهمها:
- مدى واقعية الموازنات التقديرية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية؛
 - تفعيل و تحديث آلية مراقبة التسيير لدى جميع المؤسسات الاقتصادية و العمومية لغرض رفع مستوى الأداء و الإنتاج داخل هذه المؤسسات؛
 - ابتكار أساليب و أدوات جديدة في مراقبة التسيير غرضها مراعاة خصوصية كل قطاع و كل المؤسسات، تكون سببا في تحقيق الأهداف المسطرة من قبل مجلس الإدارة؛
 - اثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على زيادة القيمة السوقية للمؤسسة

قائمة المراجع

المحاضرات:

- محمد عجيلة، محاضرات أدوات مراقبة التسيير، دروس موجهة لطلب سنة اولى تدقيق و مراقبة التسيير، جامعة غرداية، كلية علوم اقتصادية و تسيير و علوم تجارية، السنة الجامعية 2019/2020

البحوث الجامعية:

- تر نبيل، ديريين مروة، إبراز دور مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية، جامعة اكلي محمد اولحاج، بويرة، 2015/2016
- زاني مريم، عيسي عيدة، مراقبة التسيير كنظام للمعلومات، جامعة اكلي محمد اولحاج، البويرة، 2011/2012
- بلمقدم مصطفى، امين عاتق عمر، امحماوي توفيق، دور التنبؤ بالمبيعات في صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، جامعة تلمسان
- حنان رزاق سالم، استخدام نموذج kida و sherrod للتنبؤ بالفشل المالي لتقادي الوقوع في الإفلاس، مجلة الاقتصاد و التنمية المستدامة، جامعة قاصدي مرباح، 03/09/2020
- نوال عبد الرحمان محمد الحوراني، مقارنة بين كيفية اتخاذ القرار بين المدراء و المديرات، الجامعة الإسلامية غزة، 2013م
- رحماني دلال، لوحة القيادة كأداة مساعدة على اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2015/2016
- صفاء لشهب، نظام مراقبة التسيير و علاقته باتخاذ القرار، جامعة الجزائر، 2005/2006
- عزة نجاة، جعفر فتيحة كنزة، المحاسبة التحليلية كأداة لمراقبة التسيير و اتخاذ القرار، جامعة الجزائر، 2004/2005
- سامية معقاسي، المحاسبة التحليلية كأداة لاتخاذ القرار و مراقبة التسيير، جامعة بويرة، 2014/2015

- رحمانى دلال، لوحه القىادة كأداة مساعءة على اءءاء القرار فى المؤسسه الاقءصاءىة، ءامعه قاصءى مرءاح ورقلة، 2015/2016
- مءءوب أءلام، ءور أءواء مرآقهه الءسىئر فى ءقىىم الأءاء المالى، ءامعه مسىله، 2013/2014
- ابءسام عنانه، بطاقه الأءاء المءوازن و ءورها فى ءطبىق إستراءءىه المؤسسه، ءامعه العربى بن مهىءى أم بواقى، 2012/2013

المقالات العلمىة:

- سلمىة مباركى، يوسف مسعءاوى، اسءءءام أءواء مرآقهه الءسىئر فى ءفعىل عملىه مرآقهه الءسىئر لءى المؤسساء الصغىره و المءوسءه الجزائرىه، مءله الاقءصاء و الءءمىة البشرىه، رقم المءءء 11، العءء 3، ءارىء النشر 2020/12/30
- بوغازى فرىءه، فاعلىه ءطبىق ءقنىاء الءنبؤ بالمبىعاء فى المؤسسه، مءله الباءء الاقءصاءى، ءامعه 20 أء 1955، سكىءه، العءء 05 ءىسمبر 2015

الءظاهراء العلمىة:

- ىءو مءءمء، ءور أءواء مرآقهه الءسىئر فى ءرسىءء الحوكمه فى المؤسساء الاقءصاءىة، ملاءى وءنى وءل حول مرآقهه الءسىئر كألىه لءوكمه المؤسساء و ءفعىل الإبءاع، 25/04/2018
- لكءل نزهه، ءارى نبىله، ءور لوحه القىادة كأسلوب لاءءاء القرار و أداة من أءواء مرآقهه الءسىئر، ملاءى وءنى وءل حول مرآقهه الءسىئر كألىه لءوكمه المؤسساء و ءفعىل الإبءاع، 25/04/2018

الملخص باللغة العربية:

تتناول هذه الدراسة مراقبة التسيير بصفة عامة بالتركيز على أدواتها القديمة و الحديثة منها، كما تقديم كل من عملية التنبؤ و اتخاذ القرار في المؤسسات الاقتصادية، و التعرف على مدى تطبيق أدوات مراقبة التسيير في هذه المؤسسات و إن كان يتم استغلالها بالطريقة الصحيحة

و توصلنا إلى أن استخدام الطرق الكمية في مراقبة التسيير في المؤسسات الناشئة بالطريقة الصحيحة يزيد من فرص هذه المؤسسات في التقدم و تحقيق الأهداف، لكن معظم هذه المؤسسات لا تعتمد على أدوات مراقبة التسيير الحديثة كلوحة القيادة و بطاقة الأداء المتوازن، الأمر الذي حصر دراستنا التطبيقية على الموازنات التقديرية

الكلمات المفتاحية: مراقبة التسيير، التنبؤ، اتخاذ القرار، الموازنات التقديرية

Abstract:

This study deals with management control in general by focusing on its old and modern tools including, it also presents both the operation forecasting and decision making process in economic institutions, and to see how the management control tools are applied in these organizations and whether they are exploited in the right way

We have concluded that using quantitative methods to properly monitor the management of start up increases their chances of progressing and achieving goals, but most of these organizations don't rely on modern management control tools such as dashboard and balanced scorecard, which limited our applied study to estimated budgets

Keywords :

Management control, forecasting, make decision, estimated budgets