

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

ميدان: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

فرع: المالية والمحاسبة

تخصص: مالية وبنوك



كلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: العلوم المالية والمحاسبة

رقم:

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

من إعداد الطالب

- علال بهاء الدين

تحت عنوان:

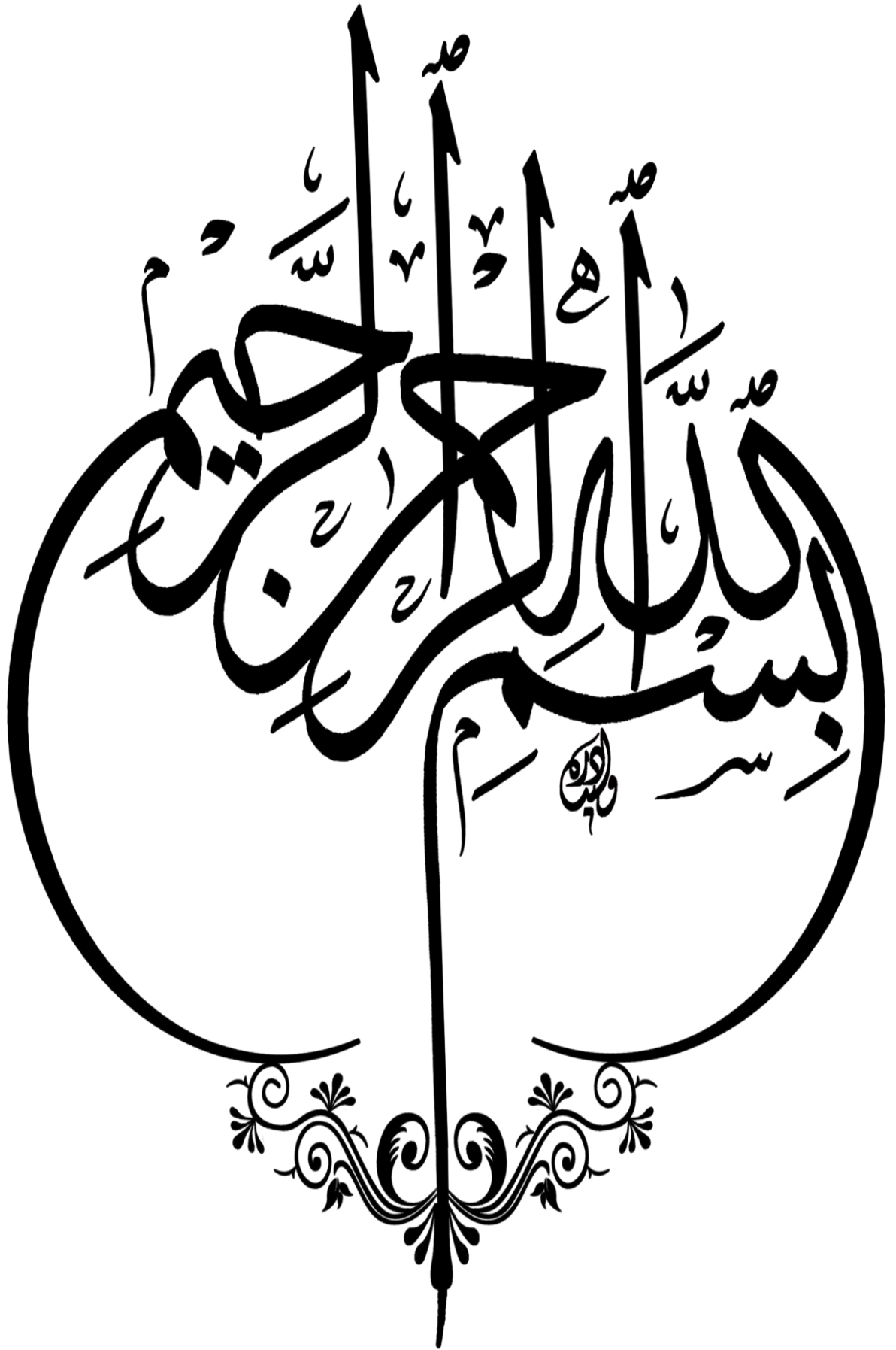
دور التخطيط والرقابة في التسيير المؤسسي

- دراسات حالة المركب الصناعي التجاري الحضنة بالمسيلة-

لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الجامعة	الصفة
		رئيسا
د. زهرة لعروسي قرين	جامعة محمد بوضياف المسيلة	مشرفا ومقررا
		مناقشا

السنة الجامعية: 2021-2022





شكر وعرفان

مصداقا لقوله صلى الله عليه وسلم

قال تعالى: "واذ تأذن ربكم لئن شكرتم لأزيدنكم" سورة إبراهيم من الآية 7.

وقال صلى الله عليه وسلم: "من لا يشكر الناس لا يشكر الله"

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات،

الحمد لله الذي ألهمنا الصبر والتوفيق

وفقنا وأعاننا على

إنهاء هذا العمل المتواضع وسدد خطانا، فكل هذا من عطائه وفضله.

والصلاة والسلام على قائدنا وقدوتنا محمد صلى الله عليه وسلم

وعلى آله وصحبه أجمعين.

نتقدم بالشكر والتقدير لكل الذين مدوا يد العون لنا

في إنجاز هذا العمل بصفة عامة، وبصفة خاصة

للأستاذة الفاضلة "زهرة لعروسي قرين" التي تفضلت بالإشراف

على هذه المذكرة والذي استفدنا الكثير من توجيهاتها.

جزاكم الله خيرا في الدارين.

إهداء



انطلاقاً من قول المولى عز وجل:

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

" رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَىٰ وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا

تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ " الآية 19 سورة النمل

نهدي ثمرة هذا الجهد إلى الوالدين الكريمين حفظهما الله، وإلى كل أفراد العائلة

الكريمة وإلى كل الأصدقاء كل باسمه، وإلى كل زملائي وإلى كل من ساعدنا من

قريب أو من بعيد في إنجاز هذا العمل.



فهرس المحتويات



فهرس المحتويات

شكر وعرفان

اهداء

فهرس المحتويات

فهرس الجداول والاشكال

مقدمة: أ-ج

الفصل الأول

الإطار النظري لدور التخطيط والرقابة في التسيير المؤسسي

تمهيد: 5

المبحث الأول: عموميات حول المؤسسة. 6

المطلب الأول: تعريف المؤسسة وخصائصها 6

المطلب الثاني: أنواع المؤسسة 7

المطلب الثالث: وظائف المؤسسة 9

المبحث الثاني: دور ومكانة مراقبة التسيير داخل المؤسسة 10

المطلب الأول: مفاهيم عامة حول المراقبة 10

المطلب الثاني: دور ومكانة مراقبة التسيير 21

المطلب الثالث: أدوات مراقبة التسيير 31

المطلب الثاني: الموازنات التقديرية 36

المبحث الثالث: دور التخطيط ومكانته في تفعيل نشاط المؤسسة 38

المطلب الأول: مفهوم وأهمية التخطيط 38

المطلب الثاني: أنواع ومراحل التخطيط 41

المطلب الثالث: خصائص التخطيط 46

خلاصة الفصل 47

الفصل الثاني الدراسة التطبيقية لمبنة الحضنة بالمسيلة

49	تمهيد:
50	المبحث الأول : التعريف بميدان التربص
50	المطلب الأول : لمحة تاريخية عن قطاع المطاحن بالجزائر
50	المطلب الثاني : بطاقة فنية حول المركب الصناعي التجاري الحضنة بالمسيلة
53	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لوحدة مطاحن الحضنة
58	المطلب الرابع: أهداف المؤسسة و آفاقها المستقبلية
59	المبحث الثاني: منهجية وأدوات الدراسة الميدانية
59	المطلب الأول: المنهج والاجراءات
62	المطلب الثاني: التحقق من ملائمة الأداة للدراسة
68	المبحث الثالث: تحليل بيانات المحاور واختبار فرضيات الدراسة
68	المطلب الأول: تحليل وتفسير بيانات محاور الاستبيان
76	المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة
81	خلاصة الفصل الثاني
83	خاتمة:
87	قائمة المصادر والمراجع

الملاحق

الملخص



فهرس الجداول والأشكال



قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
29	يمثل مراحل تطور مراقبة التسيير	01
53	تطور رقم الأعمال وعدد الموظفين خلال الفترة (2000-2014).	02
55	أهم المواد المستخدمة ومصدرها.	03
61	تشكيلة منتجات المؤسسة.	04
67	استمارات الاستبيان الموزعة والمسترجعة	05
67	درجات مقياس الدراسة	06
68	محاور الاستبيان	07
70	اختبار الثبات لمحاور الاستبيان	08
71	الاتساق الداخلي لبعء التخطيط في المؤسسة	09
72	الاتساق الداخلي لبعء الرقابة في المؤسسة	10
73	الاتساق الداخلي لمحور التسيير المؤسسي	11
74	اختبار شابيرو-ويلك (Shapiro-Wilk) للبواقي	12
75	تحليل بيانات محور البيانات الشخصية وفق الجنس	13
77	تحليل بيانات محور البيانات الشخصية وفق السن	14
78	تحليل بيانات محور البيانات الشخصية وفق الوظيفة	15
79	تحليل بيانات محور البيانات الشخصية وفق المستوى التعليمي	16
80	تحليل معطيات بعد التخطيط في المؤسسة	17
80	تحليل معطيات بعد الرقابة في المؤسسة	18
81	تحليل معطيات أبعاد محور التسيير المؤسسي	19
83	نتائج اختبار نموذج الانحدار للفرضية الأولى	20
84	نتائج اختبار نموذج الانحدار للفرضية الثانية	21
85	نتائج اختبار نموذج الانحدار للفرضية الرئيسية	22

قائمة الاشكال

الصفحة	عنوان الأشكال	الرقم
75	شكل توزيع بيانات محور البيانات الشخصية وفق الجنس	01
77	شكل توزيع بيانات محور البيانات الشخصية وفق السن	02
78	شكل توزيع بيانات محور البيانات الشخصية وفق الوظيفة	03

مقدمة:

تعاني الجزائر كغيرها من البلدان السائرة في طريق النمو، مشاكل واختلالات معقدة ومتتالية. فهي من البلدان المستقلة حديثا ورثت هيكل اقتصادي عديم القاعدة الصناعية، يركز على الزراعة واستغلال الموارد ومتجها نحو تصدير المواد الخام.

و لمحاولة الخروج من هذه الأزمة، كان عليها إيجاد منفذ يتماشى مع إمكانياتها وظروفها، والمتمثل في زيادة تحسين إنتاجها. الشيء الذي جعلها تهتم بالمؤسسات الإنتاجية وإدارتها باعتبارها الركيزة الأساسية للنمو الاقتصادي، ومنبعا لإنتاج السلع والخدمات.

فالجزائر مقبلة على الدخول في مرحلة جديدة في اقتصادها هي الانتقال من الاقتصاد الموجه إلى اقتصاد السوق، الشيء الذي جعل مؤسساتها الإنتاجية مرغمة على التأقلم مع الشروط التي تميزها طبيعة هذه المرحلة كالمنافسة مثلا، وهذا يؤدي بها للسعي لتلبية حاجات الزبائن، وهذا طبعا لا يتحقق إلا بالإدارة العقلانية والفعالة لمواردها المادية والبشرية.

حتى تتمكن المؤسسات من تحقيق الأهداف المرجوة، تعتبر إدارة الأعمال في هذا الإطار مفتاحا هاما لبلوغ أهدافها، من خلال الإلمام بمختلف النظريات والأصول.

و نظرا لأن حقل الإدارة واسع المجال حيث يشمل مختلف الوظائف المرتبطة بالمنظمة من: تخطيط وتنظيم وكذا توجيه ورقابة، إلا أننا سنحضر بحثنا هذا في وظيفتين متكاملتين هما: "التخطيط والرقابة على التسيير"

و انطلاقا مما سبق يمكن طرح إشكالية البحث الرئيسية على النحو التالي:

" ما هو واقع التخطيط والرقابة على مستوى المركب الصناعي التجاري الحضنة؟" وتتفرع عن هذه الإشكالية جملة من الأسئلة الفرعية نعرضها فيما يلي:

1- ما هي المؤسسة. وما هو الدور الذي أسند إليها؟

2- ما هي أهمية وهدف إدارة الأعمال في المؤسسة؟

3- كيف يتسنى لمؤسسة إنتاجية من التحكم في وظيفتي التخطيط والرقابة.

و من أجل الإجابة على هذه التساؤلات، قمنا بضيافة مجموعة من الفرضيات نلخصها فيما يلي:

- 1- التخطيط والرقابة على التسيير وظيفتين متكاملتين يؤديان إلى حسن اتخاذ القرار، الذي يتم من خلاله تحقيق الأهداف المرجوة.
 - 2- إن التخطيط والرقابة على التسيير هو حصيلة عمل مجموعات وإدارات مختلفة داخل المؤسسة، وبالتعاون مع مجموعات من المديرين المسؤولين عن وضع الخطط، موضع التنفيذ، وعن المشاركة في الرقابة من نقطة البداية حتى نقطة النهاية.
 - 3- يعد التخطيط نظرة مستقبلية يسمح لنا بتجديد الأهداف عن طريق تشخيص داخلي يتم فيه تحديد نقاط القوة والضعف، وخارجي يبرز التهديدات والفرص.
 - 4- الرقابة على التسيير تقلل من انحرافات وعيوب المؤسسات.
 - 5- إن من أسباب معاناة الجزائر اقتصاديا وفشلها في تحقيق أهدافها الإستراتيجية يرجع لعدة أسباب أهمها سوء التسيير.
- و ترجع أسباب اختيار الموضوع إلى:

- 1- الرغبة في الإثراء والاطلاع على هذا المجال الحيوي من مجالات المعرفة العلمية.
- 2- شعورنا بأهمية الموضوع خاصة في ظل التحولات الاقتصادية التي شهدتها المؤسسات الجزائرية.
- 3- كون الموضوع له علاقة مع البرنامج الدراسي.
- 4- رغبة تداوله لدى العامة بنفس السهولة التي تتداول بها المواضيع الأخرى.

أهمية الدراسة:

تحتل إدارة الأعمال مكانة مهمة في المؤسسات فهي: تنطرق إلى الجانب العلمي والتطبيقي في الاقتصاد، وتعتمد على تقنيات دقيقة تخضع لقواعد ونظريات علمية كانت نتيجة لدراسات ميدانية معمقة.

اهداف الدراسة:

ترمي هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف نذكر منها:

- 1- جعل دراستنا هذه كخطوة لغيرنا من الدارسين حتى يتطرقوا لجوانب لم نتطرق لها.

2- العمل على تحسيس مسؤولي المؤسسات والوحدات الإنتاجية بأهمية التخطيط والرقابة على التسيير التي تعد عماد نجاحها.

منهج الدراسة وأدواته:

اقتضى الأمر الاعتماد على الأدوات التالية:

1- كل ما يتعلق بمواضيع المؤسسة والإدارة. (المراجع باللغتين العربية والأجنبية)

2- الاستعانة ببعض الأساتذة المختصين في هذا المجال.

3- القيام بدراسة ميدانية في المركب الصناعي التجاري الحضنة وفيها تم القيام بعدة مقابلات مع المسؤولين المعنيين وجمع البيانات والمعلومات من مختلف المصالح.

أما فيما يخص منهج الدراسة فهو خليط بين: المنهج الوصفي والتحليلي، حيث يتعلق الجانب الوصفي بالاعتماد على المراجع المتعلقة بمراقبة التسيير، الإدارة، نظام المعلومات، أما الجانب التحليلي فانصب على محاولة فهم عناصر الإدارة.

حدود الدراسة:

بغرض الإجابة على الأسئلة المطروحة في الإشكالية، قمنا بوضع محددات الدراسة والتمثلة فيما يلي:

1- نظرا لتعدد وظائف الإدارة اقتصرنا على وظيفتين متكاملتين هما: " التخطيط والرقابة على التسيير "

2- اقتصرنا دراستنا الميدانية على " المركب الصناعي التجاري الحضنة "

صعوبات الدراسة:

لقد واجهتنا صعوبات عند إعدادنا لهذا البحث أدت إلى عرقلة سير عملنا خاصة فيما يتعلق بالانتقال من مصلحة إلى أخرى، ضف إلى ذلك ضيق الوقت المخصص للجانب التطبيقي.

محتوى الدراسة:

قمنا بتقسيم دراستنا إلى فصلين فصل نظري وفصل تطبيقي وهذا من أجل معرفة الواقع الميداني لدور التخطيط والرقابة في التسيير المؤسساتي الذي تناولنا في الفصل النظري الإطار النظري لدور التخطيط والرقابة في التسيير المؤسساتي، أما الفصل التطبيقي فقد أسقطنا دراستنا النظرية ميدانيا.



الفصل الأول

الإطار النظري لدور التخطيط
والرقابة في التسيير المؤسسي

تمهيد:

سنتناول في هذا الفصل الإطار النظري العام لدور التخطيط والرقابة في التسيير المؤسسي، من خلال تطرقنا لي ماهية التسيير المؤسسي، مفهوم الرقابة، مفهوم التخطيط، والآليات التي تعتمد عليها المؤسسات في التخطيط والرقابة وقد قمنا بتقسيم الفصل النظري إلى:

المبحث الأول: عموميات حول المؤسسة.

المبحث الثاني: دور ومكانة مراقبة التسيير داخل المؤسسة

المبحث الثالث: دور التخطيط ومكانته في تفعيل نشاط المؤسسة

المبحث الأول: عموميات حول المؤسسة.

المطلب الأول: تعريف المؤسسة وخصائصها

أولاً: تعريف المؤسسة:

في الواقع إختلف علماء الإقتصاد والعارفين بالشؤون الإقتصادية على إعطاء تعريف موحد للمؤسسة وذلك نظراً لتعدد وظائفها، ولذلك سنحاول إعطاء تعريف بعد تقديم جملة من التعاريف المختلفة.

التعريف الأول: المؤسسة هي تنظيم إنتاجي معين، الهدف منه هو إيجاد قيمة سوقية معينة من خلال الجمع بين عوامل إنتاجية معينة، ثم نتولى بيعها في السوق لتحقيق الربح المتحصل من الفرق بين الإيراد الكلي الناتج من ضرب سعر السلعة في الكمية المباعة منها وتكاليف الإنتاج (1).

التعريف الثاني: إن المؤسسة الإقتصادية هي إندماج عدة عوامل بهدف إنتاج أو تبادل سلع وخدمات مع أعوان اقتصاديين آخرين، وهذا في إطار قانوني ومالي وإجتماعي معين، ضمن شروط اقتصادية تختلف نسبياً ومكاناً، تبعاً لمكان وجود المؤسسة وحجم ونوع النشاط الذي تقوم به، ويتم الاندماج لعوامل الإنتاج بواسطة التدفقات النقدية والحقيقية (سلع وخدمات) وأخرى معنوية، وكل منها يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالأفراد، تتمثل الأولى في الوسائل والمواد المستعملة في نشاط المؤسسة، أما الثانية فتتمثل في الطرق والكيفيات والمعلومات المستعملة في تسيير ومراقبة الأولى (2).

التعريف الثالث: المؤسسة لها صفة إعتبارية مستقلة، وتحمل اسماً مستقلاً، ولها مميزاتها المستقلة ونظامها الخاص بها، ولها حسابها المصرفي، كما لها خطتها الخاصة بها، وهذا الكيان القانوني ضروري وهام لتحديد حقوق المؤسسة وواجباتها ضمن قطاع الدولة (3).

من هذه التعاريف المختلفة سنحاول إعطاء تعريف للمؤسسة: المؤسسة هي منشأة تتركب من عدة عوامل مختلفة، منها العوامل المالية والمتمثلة في شكل رؤوس الأموال المختارة والموجهة من

(1) - عمر صخري، إقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 1993، ص: 24

(2) - ناصري دادي عدون، تقنيات مراقبة التسيير، الجزء الأول، دار الطباعة للبحث والنشر، الجزائر 1990، ص: 114

(3) - صموال عبود، إقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الثانية، الجزائر 1982، ص: 58

الفصل الأول الإطار النظري لدور التخطيط والرقابة في التسيير المؤسسي

أجل تحقيق قيمة مضافة، إضافة إلى العوامل البشرية التي لها مهمة تسيير العوامل المالية بهدف تمييزها وتنظيمها لتحقيق أهداف وبرامج المؤسسة وضمان الاستمرارية لهذه الأخيرة.

ثانيا: خصائص المؤسسة.

تتلخص مختلف خصائص المؤسسة فيما يلي:

1 تقوم المؤسسة بأداء الوظيفة التي وجدت من أجلها والمتمثلة في الإنتاج وفقا لمعلومات حقيقية تعبر عن احتياجات فعلية للسوق أو دون معرفة مسبقة لرغبات المستهلكين.

2 يصعب على المؤسسة خدمة السوق كله. لذلك تقوم بتجزئة السوق أين تكون لها قدرة تنافسية أحسن. فمثلا يمكنها التمييز بين سوق المستهلكين النهائيين وسوق المستهلكين الصناعيين

وهذه العملية تتعكس بشكل إيجابي في تصميم منتجات تتلاءم مع الاحتياجات الفعلية للقطاع السوقي.

3 تواجه المؤسسات بشكل عام مشكلة ندرة الموارد المتاحة ومن ثم بات عليها أن تستخدم التوليفة المثلى من هذه المواد لتحويلها إلى سلع وخدمات تشبع احتياجات السوق الذي تخدمه وطريقة تنافسية.

المطلب الثاني: أنواع المؤسسة

تتعدد أنواع المؤسسات بتعدد القطاعات والوظائف والنشاطات والأغراض والطبيعة القانونية والبيئة التي تعيش فيها. (1) :

1- المؤسسات حسب الطبيعة القانونية: ويمكن تمييز نوعين من المؤسسات :

أ- المؤسسات الفردية: وهي تلك التي يمتلكها شخص واحد أو عائلة.

ب- الشركات: وهي عبارة عن مؤسسات تعود ملكيتها إلى شخصين أو أكثر وتنقسم بدورها إلى قسمين :

- شركات أشخاص (شركات تضامن، شركات ذات مسؤولية محدودة...)

(1) - عمر صخري، مرجع سبق ذكره، ص: 21

الفصل الأول الإطار النظري لدور التخطيط والرقابة في التسيير المؤسسي

- شركات أموال (شركات المساهمة، شركات التوصية بالأسهم)

2- المؤسسات حسب طبيعة الملكية: حسب هذا النوع تظهر المؤسسات تبعا لمايلي:

أ المؤسسات الخاصة: وتعود ملكيتها ومسؤولية إدارتها وتسييرها للفرد أو مجموعة من الأفراد (شركات الأشخاص وشركات الأموال).

ب المؤسسات المختلطة: وتعود ملكيتها بصورة مشتركة للقطاع العام والقطاع الخاص.

ج- المؤسسات العمومية: وتعود ملكيتها للدولة، فلا يحق للمسؤولين عنها التصرف بها (الإغلاق أو البيع) إلا إذا وافقت الدولة على ذلك.

3- المؤسسات حسب الطبيعة الاقتصادية للنشاط: وحسب هذا النوع نميز نوعين :

أ- مؤسسات خدمائية: وهي تلك المؤسسات التي تقوم بخدمات لفائدة الصالح العام كمؤسسات النقل، ومؤسسات البريد والمؤسسات المالية مثل البنوك والتأمينات.

ب- المؤسسات الإنتاجية: وهي بدورها تنقسم إلى قسمين :

- مؤسسات فلاحية: وهي تهتم بزيادة إنتاجية الأرض وإستصلاحها .

- مؤسسات صناعية: ومهمتها هي تحقيق الإنتاج، وذلك بجمع الآلات والأملك والرجال حتى يتم الإستغلال الأمثل للموارد المتاحة، وهذا من أجل إشباع الرغبات الجماعية.

المطلب الثالث: وظائف المؤسسة

الفرع الأول: وظيفة التخطيط

وظيفة التخطيط: وهو وضع الأهداف وإعداد التنظيمات اللازمة لتحقيقها،

و توضع الأهداف في صورة خطط طويلة الأجل وخطط قصيرة الأجل، بالنسبة للمؤسسة وبالنسبة لكل قسم من أقسامها، وبعد أن يتم التخطيط يصبح من الضروري تنظيم عوامل الإنتاج تنظيماً يؤدي إلى تحقيق الأهداف الموضوعية¹.

وظيفة الرقابة: تعتبر وظيفة الرقابة الجانب الأخير من العملية الإدارية، حيث تكتمل بوضع نظام رقابي فعال يضمن تحقيق مستوى مستمر ومرض من الأداء. وتتمثل هذه الوظيفة في مقارنة ما تم تنفيذه بالخطط الموضوعية، اتخاذ الإجراءات التصحيحية الضرورية عندما ينحرف الأداء الفعلي أو يتوقع الإنحراف عن الأداء المخطط.

ولهذا يمكن اعتبار الرقابة على أنها ذلك لجزء من وظيفة المدير التي تختص بمراجعة المهام المختلفة والتحقق مما تم تنفيذه ومقارنته بما يجب تنفيذه واتخاذ اللازم في حالة اختلاف مسار الاثنين.²

إن وظيفة الرقابة ترتبط بالعملية الإدارية ارتباطاً وثيقاً، وتعتبر في نفس الوقت الأداة الفعالة لتحقيق أهداف المنشأة، فالتخطيط والتنظيم والتوجيه، يؤثرون في الرقابة ويتأثرون بها أي هناك تفاعلاً مشتركاً بين هذه الأنشطة بما يحقق في نهاية الأهداف التي تسعى المنشأة إلى تحقيقها.

و في هذا الصدد يمكن استخدام المعايير الرقابية المختلفة للتأكد من مدى كفاءة إدارة المنشأة في تحقيق هذه الأهداف.

¹ د خيرت ضيف، مرجع سابق، ص 08 - 13

² محمد فريد الصحن وآخرون، مبادئ الإدارة، دار الجامعة، مصر، 1999-2000، ص 335

الوظيفة المالية: تعتبر الوظيفة المالية من أهم الوظائف في المؤسسة، فالمؤسسة لا تقوم بنشاطها من إنتاج وتسويق.. دون توافر الأموال اللازمة لتمويل أوجه النشاط المختلفة وأوجه الإنفاق

وتعرف الوظيفة المالية على أنها مجموعة من المهام والعمليات، التي تسعى في مجموعها إلى البحث عن الأموال في مصادرها الممكنة بالنسبة للمؤسسة، بعد تحديد الحاجات التي تريدها من الأموال من خلال برامجها وخططها الاستثمارية¹.

المبحث الثاني: دور ومكانة مراقبة التسيير داخل المؤسسة

تأتي الرقابة كرابع وظيفة إدارية بعد التخطيط والتنظيم والتوجيه، وذلك لكي تقوم بتصحيح العملية الإدارية إن حادت عن مسارها السليم، وكثيرا ما تحدد العملية الإدارية وممارساتها عما هو مخطط له، وذلك بسبب ظروف قد تكون خارجة عن سيطرة المؤسسة.

المطلب الأول: مفاهيم عامة حول المراقبة

الفرع الأول: ماهية الرقابة

تتولد الحاجة إلى الرقابة نتيجة لتعدد المستويات الإدارية المختلفة في المؤسسة، مما يجعل من الصعب قيام فرد واحد بمزاولة كل الأنشطة وأداء كل العمليات التي يتطلبها الإنتاج في أية مؤسسة، فعملية الرقابة عملية مستمرة طالما أن هناك أعمال تتم على مستوى المؤسسة.

1- مفهوم الرقابة: يمكن إيجاز بعض التعريفات للرقابة فيما يلي:

تعريف 1: الرقابة هي العملية التي تسمح للمسير بتقييم أدائه ومقارنة النتائج المحققة مع المخطط والأهداف والأخذ بالمقاييس لتصحيح الوضعيات غير المقبولة.

من خلال هذا التعريف يمكن استخلاص أن الرقابة تعمل على تقييم أداء العاملين، مقارنة النتائج بالخطط، البحث عن سياسات التحسين.

¹ ناصر دادي عدون، مرجع سابق، ص 263

الفصل الأول الإطار النظري لدور التخطيط والرقابة في التسيير المؤسسي

تعريف 2: " تعمل الرقابة على اكتشاف الأخطاء والانحرافات وتفحص الخطط والتأكد من مدى مطابقتها لما خطط له مسبقاً، وأن كل الخطط تم الالتزام بها مثلما نصت عليها القواعد الخاصة الموضوعة من طرف المؤسسة".⁽¹⁾

من خلال التعريف يمكن استنتاج أن الرقابة تعمل على تقليل الأخطاء، تجنب التقصير والإهمال، تصحيح الانحرافات.

تعريف 3: تتمثل الرقابة في مجموع الأعمال التي تتعلق بمتابعة تنفيذ الخطة، وتحليل الأرقام المسجلة للتعرف على مدلولاتها، ثم اتخاذ ما يلزم من إجراءات لتنمية تحقيق الأهداف، ومعالجة أي قصور في تحقيق هذه الأهداف، فالوظيفة الإدارية للرقابة تتلخص في التأكد من أن ما يتم أو تم من عمل مطابق لما أريد إتمامه.⁽²⁾

من خلال التعريف يمكن استنتاج أن الرقابة قد تصاحب التنفيذ، أي تتم أثناء التنفيذ للتأكد من أن ما يتم مطابق لما أريد إتمامه، أو قد تتم الرقابة بعد التنفيذ للتأكد من أن ما تم مطابق لما أريد إتمامه.

من خلال التعريف يمكن استخلاص أن الرقابة هي متابعة الإنجازات وقياسها، ومقارنتها مع الأهداف واكتشاف الانحرافات، وتصحيحها ومعالجة أسبابها ومن ثم الرجوع للخطط والأهداف نفسها قصد التحسين.

من خلال التعاريف السابقة يمكن استنتاج ما يلي:

أن عملية الرقابة تعتبر الوظيفة الأخيرة للعملية الإدارية بمفهومها الشامل، حيث تقوم الرقابة على التأكد من أن ما تم تحقيقه يتوافق مع الخطط، أي أن الرقابة تستهدف التحقق من أن ما تم إنجازه من نتائج فعلية للأداء يتفق مع ما تم تخطيطه، أم أن هناك انحرافات تستدعي ضرورة التدخل لتصحيحها، وأساس عملية الرقابة هو التخطيط الذي يتم منه استنباط معايير مناسبة للتأكد من سلامة تنفيذ الخطط بالطريقة المحددة لها، ولذلك لا وجود للرقابة دون تخطيط مسبق.

(1) - Pierre-G.Bergeron:op-cit, p 12.

(2) - عبد الفتاح الصحن، محمد السيد سرايا: الرقابة والمراجعة الداخلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1998، ص 12.

2- أهداف الرقابة:

يتمثل الهدف العام لعملية الرقابة في مساعدة الإدارة للتأكد من أن الأداء الفعلي يتم وفقا للخطة الموضوعة إلا أن هناك بعض الأهداف الجانبية للرقابة والتي تشمل ما يلي:⁽²⁾

أ- **منع وقوع الأخطاء:** عملية الرقابة في هذه الحالة إيجابية في أدائها ولكن عمليا يصعب تحقيق ذلك، وبالرغم من أن المؤسسة تهدف إلى الرقابة الإيجابية عن طريق إقامة نظام رقابي سليم للرقابة الداخلية، والتوجيه إلى ما يجب اتخاذه من إجراءات واحتياطات وتحديد الاختصاصات والمسؤوليات وتوضيح الأوامر والسياسات واللوائح المطلوب تنفيذها، إلا أنها تواجه صعوبة في منع وقوع الأخطاء، إذ أن الطبيعة البشرية للأفراد القائمين بالتنفيذ معرضة للخطأ في التعامل مع الأفراد، فالتنفيذ كذلك يتم على ضوء خطة موضوعة في ظروف معينة وهذه الظروف قابلة للتغيير وبالتالي وقوع الأخطاء.

ب- **منع تكرار الأخطاء:** من الناحية العملية المنع النهائي للخطأ أمر صعب، لهذا فالهدف الثاني للرقابة هو منع الاستمرار في الخطأ وتكراره، وذلك باتخاذ إجراءات العلاج في نفس الوقت وبالسرعة الممكنة.

ج- **الإصلاح الإداري:** إذا كان هدف الرقابة تصيد الأخطاء وانتظار وقوعها لتحديد المسؤولية وتوقيع الجزاء بما أمكن بهدف تحقيق هدف ما، فإنه يجب توضيح أن الرقابة السليمة تهدف إلى الإصلاح الإداري بمعنى أن يكون لدى العاملين اقتناع بأن الرقابة الإدارية موجودة بغرض معاونتهم على حل مشاكلهم ورفع كفاءة الأداء بتوجيه وترشيد المسؤولين على التنفيذ إلى ما يجب تنفيذه، وبالتالي يعود الإصلاح الإداري بالنفع أولا على القائم بالتنفيذ.

3- أنواع الرقابة:

يوجد العديد من المحاور التي على أساسها يمكن تحديد الرقابة، وتلخيصا لذلك فمن الممكن استعراض الأنواع التالية:

(2) - علي محمد منصور: علي محمد منصور، مبادئ الإدارة، مجموعة النيل العربية، 1999 ص 246.

3-1- التصنيف على أساس توقيت القيام بالرقابة: وتأخذ ثلاث أشكال متميزة وهي:

الرقابة السابقة، الرقابة المتزامنة، الرقابة اللاحقة، ويتعامل الشكل الأول مع المدخلات من المحيط، أما الشكل الثاني يركز على عملية التحويل ويهتم الشكل الثالث بالمرجات إلى المحيط.

أ- الرقابة السابقة: تستهدف هذه الرقابة التأكد من الموارد الداخلة من الناحيتين الكمية والكيفية، وذلك قبل دخولها نظام الإنتاج، ففي مجال المعلومات فإن العديد من المؤسسات تطبق نوعا من الرقابة على مصادر المعلومات عن طريق الالتزام بعدم التعاقد إلا مع نوع معين من وكالات أبحاث السوق المتخصصة.⁽¹⁾

ب- الرقابة المتزامنة: يقصد بها الرقابة أثناء عملية تحويل المدخلات، ويلاحظ أن الموارد المالية بصفة خاصة تخضع لهذا الشكل من الرقابة خلال المراجعة الدورية لمستوى النقدية والتحصيلات من العملاء، وإذا كان من الواضح أن النوع السابق يعتبر بمثابة مراقبة وقائية، فإن هذا النوع يعتبر رقابة إصلاحية أو علاجية حيث يتم تصحيح الأخطاء [إذا حدثت] أثناء تنفيذ العمل أو التأكد من أن ما يتم إنجازه هو بالضبط المطلوب إنجازه⁽²⁾

ج- الرقابة اللاحقة: تتعامل الرقابة اللاحقة مع مخرجات النظام من السلع والخدمات من حيث الكم والكيف، أي أن هذه الرقابة تتم على السلع الجاهزة بعد الانتهاء من الإنتاج وقبل شحنها إلى الأسواق أو العملاء، كذلك فإن مكافأة العاملين بعد أدائهم لعمل جيد يعتبر نوعا من الرقابة اللاحقة، ونفس الشيء بالنسبة لتوزيع الأرباح على المساهمين، حيث تستهدف الرقابة هنا التأكد من أن التوزيع مصدره أرباح تحققت بالفعل وأنه لن يؤثر على المركز المالي للمؤسسة.⁽³⁾

(1) - علي الشريف، مبادئ الإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1996، ص 359.

(2) - عبد الغفار حنفي، عبد السلام أبو قحف: أساسيات الإدارة الإستراتيجية، مكتبة الإشعاع، ط02، 1997، ص 240.

(3) - علي الشريف، مبادئ الإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1996، ص 261.

الفصل الأول الإطار النظري لدور التخطيط والرقابة في التسيير المؤسسي

3-2- التصنيف على أساس المستوى التنظيمي: يمكن تصنيف أنواع الرقابة على أساس المستوى التنظيمي إلى الأنواع التالية:

أ- الرقابة على مستوى الفرد: حيث يكون التركيز على أداء الأفراد للعمل وكذلك السلوكيات المرتبطة بإنجاز هذا العمل، ويمكن في هذا الخصوص استخدام العديد من المؤشرات مثل: الكفاءة الإنتاجية للفرد، معدل الغياب، بالإضافة إلى تقارير الأداء السلوكية التي يعدها رؤسائه في العمل.

ب- الرقابة على العمليات والأنشطة الوظيفية: كالتسويق والإنتاج والتمويل وتسيير الموارد البشرية، وفي هذا الشأن نجد أن مؤشرات عديدة من الممكن استخدامها في كل نشاط من الأنشطة المذكورة كمعدل دوران العمال، ونسب السيولة، نسبة التكاليف التسويقية إلى إجمالي المبيعات، نسب استغلال الطاقة.

ج- الرقابة على الأداء الكلي للمؤسسة: يهدف هذا النوع من الرقابة إلى تقييم الأداء الكلي للمؤسسة خلال فترة زمنية، وفي هذا الشأن نجد مؤشرات عديدة يمكن استخدامها في هذا الخصوص كحصة المؤسسة في السوق، معامل الإنتاجية الكلي، معدل نمو الإنتاج وغيرها من المؤشرات.

3-3- التصنيف على أساس أطراف التعامل مع المؤسسة: في هذا الصدد يمكن التفرقة بين نوعين أساسيين من الرقابة هما:

أ- الرقابة الداخلية: حيث يكون التركيز على الأنشطة والمهام ونظم الإشراف والتحفيز الخاصة بأطراف التعامل الداخلي مع المؤسسة كالرقابة على العمل، والرقابة الإدارية.

ب- الرقابة الخارجية: حيث يكون الاهتمام مركزا على علاقة المؤسسة بأطراف التعامل الخارجي (الموردون، العملاء، العلاقة مع الأجهزة الحكومية)، بالإضافة إلى كافة الأنشطة المجتمعية التي تمارسها أو تساهم فيها المؤسسة.⁽¹⁾

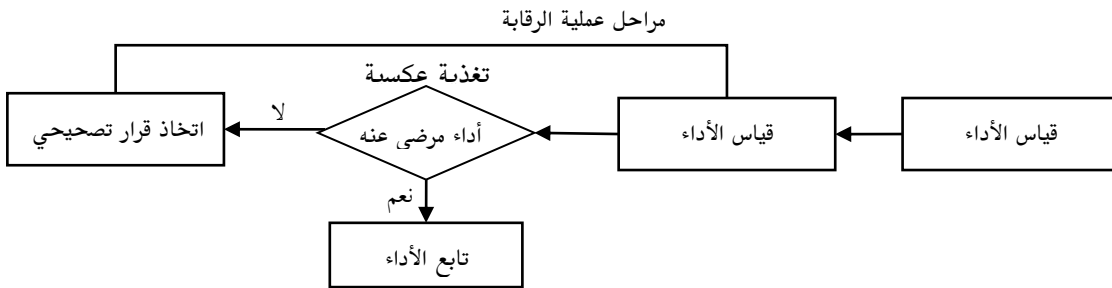
(1) - عبد الغفار حنفي، عبد السلام أبو قحف، مرجع سابق، ص 241-242.

الفرع الثاني: مراحل عملية الرقابة

بمجرد أن يبدأ أي نظام في العمل سواء كان هذا النظام آلة ميكانيكية أو مؤسسة فسرعان ،ما تظهر العديد من الظواهر التي تدفع هذا النظام لأن يخرج عن المسار الموضوع له لتحقيق أهدافه، فعملية الرقابة الناجحة هي تلك التي ترمي إلى إجراء التصحيح الخاص بالنظام قبل أن تصبح الانحرافات خطيرة ويتم هذا عبر المراحل التالية:

- وضع المعايير الخاصة بالأداء.
- مقارنة الأداء الفعلي بهذه المعايير.
- اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة.

وهذا ما يمكن توضيحه من خلال الشكل التالي:



المصدر: محمد رفيق الطيب: مدخل للتسيير، الجزء الثاني، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995، ص 114.

1- وضع المعايير: تعتمد هذه الخطوة على درجة وضوحها، والتي تعتبر جزءا من وظيفة التخطيط، حيث أن ترجمة أهداف المؤسسة بصورة أهداف محددة قابلة للقياس الكمي، والتي تعتبر بمثابة المعايير التي يمكن استخدامها في تقييم الأداء الفعلي هي تعبير عن الخطوة الخاصة بوضع المعايير⁽¹⁾، هذه الأخيرة تتعدد وتختلف باختلاف وتعدد الأنشطة والمستويات، والأهداف التي تسعى المؤسسة لبلوغها ومن أمثلة المعايير ومستويات الأداء ما يلي: ⁽²⁾

❖ المعايير الربحية: معدل نمو الأرباح المستهدف، رقم الربح المطلوب تحقيقه.

(1) - حنفي سليمان، وظائف الإدارة، مكتبة ومطبعة الإشعاع، الإسكندرية، 1998، ص 132-134.

(2) - عبد الغفار حنفي، عبد السلام أبو قحف، مرجع سابق، ص 236.

الفصل الأول الإطار النظري لدور التخطيط والرقابة في التسيير المؤسسي

- ❖ المعايير التسويقية: حصة المؤسسة في السوق، حجم النمو المعين، معدل نمو المبيعات.
- ❖ معايير تكنولوجية: ابتكار وتقديم منتج معين، تطوير استخدامات السلعة، تحقيق مستوى جودة معينة.
- ❖ معايير زمنية: إنجاز مهمة معينة أو إنتاج عدد معين من الوحدات خلال فترة زمنية معينة.
- ❖ المعايير الإنتاجية: حجم معين من الإنتاج، نسبة استغلال الطاقة.
- ❖ المعايير المالية: نسب معينة للسيولة أو النشاط ورأس المال.
- ❖ معايير ترتبط بالقوة العاملة: أنواع برامج التدريب المطلوب تنفيذها، مستوى معين من الأجور والرواتب.
- ❖ معايير التكلفة: تكلفة إنتاج الوحدة الواحدة من السلعة...

2- مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير (القياس أو التقييم): تتمثل هذه المرحلة في قياس الأداء الفعلي والمقارنة بين الأداء الفعلي والمعايير المحددة، وعليه فإن هذه المرحلة تتضمن جانبين أساسيين هما:

(3)

- ✓ قياس النتائج الفعلية للأداء بغرض تحديد الانحرافات عن المعايير الموضوعية.
 - ✓ توصيل المعلومات والبيانات إلى مراكز المسؤولية حتى يتسنى تحليل الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة في الوقت المناسب.
- 3- اتخاذ الإجراءات التصحيحية: وتمثل المرحلة الأخيرة في دورة الرقابة، ودونها تفقد العملية الرقابية مضمونها، والإجراءات التصحيحية تستهدف الوصول بالأداء الفعلي إلى مستويات ومعايير الأداء المطلوبة أو المخططة، وبصفة عامة فإن الإجراءات التصحيحية تأخذ إحدى الأشكال التالية:

(3) - ثابت عبد الرحمن، جمال الدين مرسى، الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، 2002، ص 423.

3-1- المحافظة على الوضع الحالي (تابع الأداء): عندما يحدث تطابق بين النتائج والمعايير، فهذا يعني أن الأداء مقبول (مرضي عنه) ويستمر الحفاظ على هذا الوضع، ويعكس هذا الوضع أن النشاط يتم بطريقة سليمة، ويتطلب الأمر وجود تغذية مستمرة للمعلومات ووضع ذلك موضع الاعتبار والتقدير لجهد المرؤوسين⁽⁴⁾.

3-2- إجراء التعديلات: يحدث ذلك عندما يوجد انحراف بين النتائج والمعايير ويمكن إجراء التعديلات على ما يجب أن يؤدي أو في أسلوب الأداء، وعادة ما يواجه المسؤول عن اتخاذ القرار بمشكلتين في هذه المرحلة وهما: (1)

- التعرف على أسباب الانحرافات.

- اختيار أنسب الطرق لعلاج هذه الانحرافات.

إضافة إلى التأكد من نجاح تطبيق الإجراء التصحيحي.

تحديد أسباب الانحرافات: فعالبا ما تختلف ظروف التنفيذ عن تلك التي تم توقعها عند وضع الخطة أو تحديد المعايير، وعلى ذلك فإن عملية التحدث عن أسباب الانحراف هي التي سوف تساعد على معرفة عما إذا كان الانحراف راجع إلى خطأ أو قصور في التنفيذ أو تغيرات متوقعة في الظروف المحيطة بالمؤسسة.

اختيار أنسب الطرق العلاجية: قد تكتشف المؤسسة أن هناك أكثر من بديل يمكن تطبيقه لمعالجة انحراف معين، ويستدعي الأمر في هذه الحالة تقييم كل بديل واختيار المناسب منها في ضوء العائد والتكلفة.

ومن ناحية أخرى قد يحدث الانحراف بسبب غير ملموس أو يصعب تحديده بدقة وهنا يتعذر تحديد أنسب التصرفات العلاجية؛ كما قد ينصب العلاج على المعيار نفسه أو على الأهداف على اعتبار أنها غير واقعية.

⁽⁴⁾ - عبد الغفار حنفي، مرجع سابق، ص 405.

⁽¹⁾ - ثابت عبد الرحمان، جمال الدين محمد مرسي، مرجع سابق، ص 423.

الفصل الأول الإطار النظري لدور التخطيط والرقابة في التسيير المؤسسي

التأكد من نجاح تطبيق الإجراءات التصحيحية: يجب التأكد من أن تطبيق البديل العلاجي المقترح يؤدي إلى معالجة الانحرافات بين النتائج الفعلية والمتوقعة، وهو ما يعني أن الرقابة عملية مستمرة، والجدير بالإشارة أنه يجب كسب تعاون المرؤوسين وحماسهم في هذه المرحلة (أي تعيين الأخطاء والانحرافات) وهو أمر يصب تحقيقه إذا ما لجأ المسير إلى إجبار المرؤوسين لإحداث تصرفات معينة، كما أن هذه المرحلة تظهر كيفية ارتباط الوظائف الأخرى، فقد ينصب تصحيح الأداء على تعديل الهدف أو إعادة رسم الخطة أو إعادة توزيع السلطات والمسؤوليات وأنماط القيادة.

الفرع الثالث: نظام الرقابة

حتى تكون عملية الرقابة مجدية لا بد من توفرها على نظام سليم يستند إلى معلومات دقيقة ويتميز بعدة خصائص، مما يساعد المؤسسة على الوقوف على الوضعية الحقيقية لها، ومن ثم اتخاذ الإجراءات المناسبة.

أولاً: مفهوم نظام الرقابة وعناصرها

أ- مفهوم نظام الرقابة: يمكن تعريف نظام الرقابة كالاتي: " هو نظام يعمل على رقابة المخرجات لأغراض معلومات التغذية المرتدة والعكسية والقيام بالعمليات التصحيحية إذا تطلب الأمر ذلك " .

ب- عناصر نظام الرقابة: يتضمن نظام الرقابة أربعة عناصر رئيسية تتمثل فيما يلي:

1- مدخلات النظام: وتتمثل في المستلزمات الأساسية التي يعمل النظام بواسطتها، ويحصل عليها من المحيط، حيث تتضمن مدخلات نظام الرقابة عنصرين أساسيين:

- معايير الأداء التي تم استنباطها من الخطط.

- نتائج قياس الأداء الفعلي.

2- مخرجات النظام: وتتمثل في نواتج النظام، أو ما يقدمه النظام إلى المحيط، في حين تتضمن مخرجات نظام الرقابة النواتج التالية:

- الانحرافات المقاسة.

- أسباب الانحرافات.
- برنامج التعامل مع أسباب الانحرافات.
- 3- **العملية التحويلية:** وهي العملية التي بواسطتها يتم تحويل المدخلات إلى مخرجات، وتتضمن العملية التحويلية في نظام الرقابة العمليات الفرعية التالية:
 - عملية المقارنة بين المعايير ونتائج الأداء الفعلي.
 - عملية الكشف عن الانحرافات وتحديد مداها.
 - عملية دراسة وتحليل الانحرافات لتحديد أسبابها ومن ثم تصحيحها.
 - رسم برامج تلافي أسباب الانحرافات أو معالجتها عند ظهورها.
- 4- **عمليات التغذية العكسية:** وهي العملية التي يتم بواسطتها تحويل ردود أفعال المحيط عن نواتج النظام إلى مدخلات جديدة لتطوير النظام وعناصره، وتظهر عملية توجيه المخرجات إلى النظام مرة أخرى في إحدى صورتين:
 - تعديلات واجب إدخالها على المعايير لتغطيتها إمكانيات المؤسسة (أي أن المعايير كانت تفوق الإمكانيات أو الفترات المتاحة أو التي يمكن اكتسابها) .
 - التعديلات على الأداء الفعلي بهدف تطويره ورفع مستواه بحيث يقترب من المعايير.⁽¹⁾

(1) - محمد سعيد المصري، التنظيم والإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999، ص 249.

ثانيا: خصائص نظام الرقابة

يتطلب ضمان مستوى معقول من الفعالية للنظام الرقابي توافر عدد من الخصائص التي يجب أن تتوفر في هذا النظام وهذه الخصائص هي: (1)

* التكامل * الموضوعية * الدقة * التوقيت * المرونة

أ- **التكامل:** إن الخاصية الأولى والأكثر أهمية هي أن يتكامل النظام الرقابي مع سائر النظم التنظيمية وخاصة النظام التخطيطي، فالوظائف الإدارية متسلسلة دائريا تبدأ بالتخطيط وتنتهي بالرقابة، وهذا ما يبرز أهمية تحقيق درجة مرتفعة من التنسيق والتكامل بين هذه الأنشطة، ومن ثم فإن أخذ هذه النواحي في الاعتبار من قبل المسيرين، يمكنهم في النهاية من التوصل إلى نظام رقابي متكامل مع سائر أنظمة المؤسسة.

ب- **الموضوعية:** إن خاصية الموضوعية تعني أن نظام الرقابة يجب أن يستخدم معلومات تفصيلية يمكن فهمها والاعتماد عليها، وفي نفس الوقت فإن المعلومات التي يمد بها النظام الرقابي المسؤولين يجب أن تتوفر فيها نفس الصفة، فالموضوعية بمفهومها لا تعني الشكلية، كما لا تعني مجرد أرقام صماء، فالمفهوم الشامل للموضوعية يعني أن النظام الرقابي يجب أن يقوم على معلومات واقعية وليس مجرد فبكرة لا تمثل الوضع كما هو واقع بالفعل.

ج- **الدقة:** إن عدم دقة النظام الرقابي يضر المؤسسة حتى وإن أفادها في المدى القصير جدا، حيث أن حصول المسيرين على معلومات غير دقيقة من خلال النظام الرقابي، واستخدام هذه المعلومات في إصدار القرارات، يمثل كارثة تتحمل نتائجها المؤسسة في نهاية الأمر، وهذا ما يؤكد على ضرورة الحرص والحذر من جانب المسيرين لضمان دقة المعلومات التي يزودهم بها نظام الرقابة.

د- **التوقيت:** من الضروري أن يزود النظام الرقابي المسيرين بالمعلومات في الوقت المناسب وهذا يعني حصول المسيرين على المعلومات في لحظة احتياجهم إليها، حيث يختلف التوقيت الملائم لتدفق المعلومات من مستوى إلى آخر، وبصفة عامة فإن الحاجة إلى توقيت المعلومات الرقابية ترتبط دائما بعدم التأكد؛ فكلما زادت درجة عدم التأكد تزداد الحاجة إلى الوقت.

(1) - علي الشريف، مرجع سابق، ص 366.

ه المرونة: إن النظام الرقابي لا بد أن يكون مرنا، وهذا يعني أن يكون النظام قادرا على استيعاب التغيرات المحتملة في المحيط أو في المؤسسة نفسها.

المطلب الثاني: دور ومكانة مراقبة التسيير

الفرع الأول: مراقب التسيير (المراقب)

أولاً: مفهوم مراقب التسيير: يقوم بتنفيذ وظيفة مراقبة التسيير شخص مؤهل لها يدعى مراقب التسيير ولكن توكل إليه هذه المهمة لابد من أن يتميز بالخصائص التالية:¹

- الكفاءة الذهنية: ويقصد بها أن يكون مراقب التسيير القدرة على القيام بالتحاليل المناسبة وكذا التحلي بالنزاهة المهنية من أجل ضمان السير الحسن للعملية لا بد من أن تكون هنالك علاقة جيدة بينه وبين باقي موظفي المنظمة وهذا كله يمكنه من العمل بفعالية والتنقل المستمر والمتكرر.
- التكوين التقني: أي أن يكون لمراقب التسيير شهادة دراسات عليا وأن يكون مسير وله دراية وعلم بتقنيات التنظيم والإدارة.
- الخبرة: أي أن يكون مراقب التسيير على علم بجوانب المنظمة وهذا يمكنه من الدراسة الشاملة والدقيقة لمختلف الوظائف فيها.

ثانياً: مهام مراقب التسيير:

- تطوير نظام المعلومات وتعتبر من أهم المسؤوليات إذ تسمح بإعداد ومراقبة الخطط وكذلك الإمداد بالمعطيات الاقتصادية اللازمة لاتخاذ القرار.
- المساهمة في التطوير الهيكلي وذلك باقتراح تقسيمات إلى الأجهزة أين يعبر عن الأهداف في شكل دوران رؤوس الأموال داخليا.

¹ فلاح عثمان، دور مراقبة التسيير في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماستر أكاديمي، تخصص تدقيق محاسبي ومراقبة التسيير، جامعة مستغانم كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2015، ص 24.

الفصل الأول الإطار النظري لدور التخطيط والرقابة في التسيير المؤسسي

- استغلال نظام المعلومات حيث يقوم بتوضيح لمستعملي هذا النظام كيفية تصوره وكذلك إعداد المخطط على المدين القصير والمتوسط وكذلك مراقبة الإنجازات مقارنة مع أهداف نظام الرقابة الداخلي في المؤسسة بين الحين والآخر وتقديم الملاحظات والاقتراحات المناسبة.
 - المشاركة في وضع الموازنات التقديرية لأنشطة المؤسسة المختلفة مما يساعد في ترشيد قرارات الإدارية العليا وفي إيجاد التنسيق الكافي بين منفذ القرارات والنشاطات المختلفة.
 - تحديد طرق التكاليف حيث يشارك مراقب التسيير في وضع معايير التكاليف للمنتجات مما يساعد على مراقبتها وتقييم أداء مراكز المسؤولية.
- الدراسة الاقتصادية وذلك بطالب من الإدارات والأقسام حيث يمكن اختيار السياسة المحاسبية المناسبة مثل الساسة التجارية.¹
- إن كلمة مراقبة التسيير هي المقابل والترجمة الحرفية للكلمة الفرنسية *Contrôle de gestion* والتي لا يستلطفها الفرنسيون أنفسهم إذ تعني (التحقيق والتدقيق في مدى احترام المعايير، العقوبة) ومثل هذا المعنى يثير الخوف لدى الأشخاص ويبعدها كلياً عن هدفها واتجاهها الصحيح.²
- أما في المشرق العربي فيطلق عليها اسم الرقابة الإدارية أو المحاسبة الإدارية والتي ترجمت بدورها من الكلمة الإنجليزية (أكثر تحديداً من أمريكا الشمالية *Management Control*) والتي تعني: القيادة والتحكم في التسيير، والمتحكم في التسيير هو الشخص الذي يحسن الشراء، التصنيع بفعالية والبيع بدهاء ومثل هذا المعنى سيزيل الخوف ويشعر الأشخاص بالأمان ويجعلهم يتخذون أفضل القرارات لبلوغ ذلك، وبالتالي سيجتازون قاعدة وخلية مراقبة التسيير.³

¹ هواري معراج، مدخل إلى مراقبة التسيير، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011، ص 11.

² نعيمة يحيوي، زكية مقري، التحولات الكبرى في أنظمة مراقبة التسيير والموازنات التقديرية، دار الذاكرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2015، ص 37.

³ نعيمة يحيوي، المرجع نفسه، ص 38.

الفرع الثاني: مفهوم وأنواع مراقبة التسيير

أولاً: مفهوم مراقبة التسيير

تعريف 01: حسب M.Gervais مراقبة التسيير هي العملية التي من خلالها يتحقق المسيرون أن الموارد موجودة ومستعملة بصفة فعالة وملائمة بما يتماشى مع تحقيق أهداف المؤسسة، وأن المساعي والتوجيهات تسيير جيداً وفق الاستراتيجية المحددة.¹

تعريف 02: هي نظام لتنظيم سلوك الفرد في ممارسة وظيفته وخاصة عندما تمارس في مجال المنظمة.²

تعريف 03: يعرفها A.Borland إن مراقبة التسيير هي إحدى الدواليب الأساسية للتعديل الداخلي والقيادة حيث تهدف إلى تعبئة الموارد البشرية بالمنظمة وإلى جعل الأعمال التي يقوم بها مختلف الأعوان داخل المنظمة متناسقة حتى تساهم بذلك في تحقيق الأهداف.³

تعريف شامل: فمراقبة التسيير إذن هي مجموعة الإجراءات والعمليات التي تسمح لمختلف المسيرين بتجنيد كل طاقاتهم من أجل تحقيق أهدافها المسطرة والتأكد من تحقيقه، فهي التي تسمح بالتأكد من الاستعمال العقلاني للموارد والطاقات المتاحة وكذلك تحديد الأهداف القصوى التي هي بمقدور المؤسسة تحقيقها وأخيراً التأكد من تحقيق هذه الأهداف.

¹معوش هيثم، أثر مراقبة التسيير على تحسين الأداء المالي للمؤسسة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي، تخصص: تدقيق ومراقبة التسيير، قسم: العلوم المالية والمحاسبة، كلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة 2020/2019، ص 10.

²محبوب أحلام، دور أدوات مراقبة التسيير في تقييم الأداء المالي، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي، قسم علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، 2014/2013، ص 11.

³سعاد عقون، نظام مراقبة التسيير أدواته ومراحل إقامته في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، 2016، ص

وعليه فإن مراقبة التسيير تركز على ثلاثة مفاهيم أساسية:¹

• **الفعالية (Efficiency):** وتعني تحقيق أهداف وفقاً للموارد المتاحة.

• **الكفاءة (Efficacité):** وتعني مقارنة النتائج بالوسائل المستعملة.

• **الملائمة (Pertinence):** وهي تعني مقارنة الوسائل المتاحة بالأهداف المحددة.

ثانياً: أنواع مراقبة التسيير

يمكن تصنيف مراقبة التسيير حسب معايير مختلفة منها الزمن، التنظيم، المصدر، الشمولية.

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

أ- **الرقابة القبليّة:** هذا النوع من الرقابة يتعلق بالمستقبل، ويعتمد هذا النوع من الرقابة على التأكد من توفر متطلبات إنجاز العمل قبل البدء في التنفيذ، أي هي مراقبة وقائية، حيث تقلل من شدة الانحرافات بين النتائج المتوقعة التقديرية والنتائج الفعلية كما تساعد في مواجهة المشاكل المستقبلية التي تعرقل العمل وتعتبر مراقبة تنبؤية لأنها تركز على التنبؤ بالمشاكل المتوقعة التي تحدث مستقبلاً من أجل تحديد الإجراءات والاستعدادات لمواجهة هذه المشاكل.

ب- **الرقابة الآنيّة:** أثناء الإنجاز وهذا النوع من المراقبة يعتبر مراقبة علاجية أي يتم تصحيح الأخطاء أو الانحرافات إذ حدثت أثناء تنفيذ العمل والتأكد من أنه سيتم انجازه بالموصفات المطلوبة وهذا النوع من الرقابة له كذلك تأثير في تفادي وقوع الانحرافات.

ج- **الرقابة اللاحقة (البعديّة):** تتم هذه المراقبة على شكل دورات عادة ما تكون أسبوعية، شهرية أو أيام محددة، لذلك توضع برامج دورية للمراقبة ويتم تنفيذها مسبقاً والهدف منها وقائي أكثر منه علاجي من الانحرافات وسلبيتها، ويتم هذا النوع من المراقبة بعد إنجاز النشاط.¹

¹ ناصر دادي عدون وآخرون، مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية، دار المحمدية، الجزائر، 2004، ص 10.

2. من حيث التنظيم: هناك ثلاثة أنواع حسب هذا المعيار:

أ- **المراقبة المفاجئة:** وهي التي تتم بشكل مفاجئ وبدون إنذار مسبق لغرض اكتشاف الأخطاء والانحرافات والتمكن من تقييم الأفراد، وذلك بالقيام بجولات تفتيشية لمعرفة مدى انضباطهم وسير أعمالهم وفق الخطة المسطرة.

ب- **المراقبة الدورية:** وتكون على شكل دورات أسبوعية، شهرية وتكون هذه الرقابة وقائية أكثر منها علاجية.

ج- **المراقبة المستمرة:** تكون طوال أيام السنة، دائمة لمتابعة عمليات التنفيذ باستمرار والقيام بعملية التقييم الدائم للأداء.

3. من حيث المصدر: وهناك نوعان من مراقبة التسيير:

أ- **المراقبة الداخلية:** وهي المراقبة الذاتية أي Autocontrôle تتم داخل المؤسسة على جميع الأنشطة والمهام، والغرض منها هو ضبط الأعمال الجارية في المؤسسة للوصول إلى الأهداف المرسومة.

تقوم هنا وحدة إدارية مختصة في مراقبة التسيير ويهدف هذا النوع أساساً إلى:

- مراجعة مخطط المؤسسة الداخلي؛
- مراجعة سياسة القيادة واستراتيجياتها المتبعة في النشاط؛
- تقييم محيط المؤسسة من الجانب الاجتماعي والاقتصادي؛
- تقدير حصة المؤسسة في السوق؛
- تقدير احتياجات الزبائن وتصنيفهم.

الفصل الأول الإطار النظري لدور التخطيط والرقابة في التسيير المؤسسي

ب- **المراقبة الخارجية:** هذه المراقبة تقوم بها جهات متخصصة ومستقلة عن المؤسسة تكون تبعيتها غالباً لجهاز الدولة كمراقبة مجلس المحاسبة للعمليات المالية على الدوائر الحكومية ومراقبة مدققي الحسابات لميزانيات المؤسسات.¹

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

أ- **على مستوى الأفراد:** تقوم هذه المراقبة بالتركيز على أداء الأفراد لأعمالهم والتعرف على سلوك الأفراد أثناء عملهم وهذا باستخدام عدة مؤشرات: الكفاءة، الإنتاجية، معدل الغياب والتأخر...

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

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

5. **حسب مستويات الرقابة:**

أ- **الرقابة الاستراتيجية:** وهي مجموع الإجراءات التي تحددها الأهداف طويلة المدى للمنظمة، ويتم وضع الاستراتيجية العامة الكلية واختياراتها التي يمكن للمؤسسة أن توظف مواردها، والخيارات الاستراتيجية ثم تحديد الاستراتيجيات الوظيفية.

ب- **مراقبة التسيير:** والتي بها يتمكن المسير من التأثير على الأفراد الآخرين لوضع الاستراتيجية موضع وقيد التنفيذ، وتكون مهمة مراقبة التسيير تلخيص الاستراتيجية إلى برامج قصيرة المدى وتكون عادة سنة، تكون قرارات مراقبة التسيير في إطار التخطيط الاستراتيجي ويتضمن سير مراقبة التسيير

¹ ناصر دادي عدون، مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية، مرجع سبق ذكره، ص 20.

الفصل الأول الإطار النظري لدور التخطيط والرقابة في التسيير المؤسسي

عدد من الإجراءات المتسلسلة: برمجة، تحضير الميزانيات، تنفيذها، وتقييم الأداءات، والهدف الأساسي لمراقبة التسيير لتسهيل التنسيق:¹

• بين الأفراد ذوي الأهداف الشخصية المتباعدة وأهداف المنظمة فنقوم مراقبة التسيير بتقليل وتقليص الفوارق الفجوة.

• بين الأفراد الذين لا يملكون المعرفة الكافية للاستراتيجيات المنظمة.

• وحسب bouquin فإن مراقبة التسيير أمام ثلاث مهمات أساسية:

- ضمان التوافق بين الاستراتيجية والعمليات اليومية.

- بحث الأفراد على تطبيق استراتيجية المؤسسة.

- تتميط نمذجة العلاقات الموجودة بين النتائج المحققة والموارد المستهلكة لتحقيقها.

ج- **المراقبة الوظيفية:** مراقبة المهمات هي التي تضمن أن المهمات الخاصة قد تم تنفيذها بكل كفاءة وفعالية في أجل قصير المدى.

- **الكفاءة:** يعبر عنها بالمقارنة بالأهداف الموضوعية.

- **الفعالية:** مقاسة بحجم المخرجات المنتجة من وحدة واحدة للمدخلات.

توجد أنظمة إعلام للعديد من المهام كالتموين، مراقبة المخزونات، مراقبة النوعية، المحاسبة التحليلية والأجور، تسيير الخزينة. وتكون هذه الأنواع الثلاث من المراقبة في المنظمات حسب الدورات والتي تكون من المدى الطويل إلى المدى القصير.

وفي إطار هذا التقسيم، تتموضع مراقبة التسيير كحلقة وصل بين المراقبة الاستراتيجية والمراقبة التنفيذية، فهي تسمح بالتعديل والمتابعة على المدى المتوسط من أجل ضمان توافق العمليات اليومية مع الخطط الاستراتيجية.¹

¹ناصر دادي عدون، المرجع نفسه، ص 22.

الفرع الثالث: مراحل تطور مراقبة التسيير

ويمكن تحديد المراحل التي مرت بها مراقبة التسيير إلى أربعة مراحل وهي:²

1. **المرحلة الأولى:** تمتد من سنة 1910 إلى غاية 1945، إذا كان الاهتمام في هذه الفترة منصبا على ترشيد العمليات الانتاجية القاعدية.

2. **المرحلة الثانية:** تمتد من سنة 1975 إلى غاية سنة 1968، وارتكز الاهتمام فيها على البحث عن الأمثلة والمؤشرات المالية.

3. **المرحلة الثالثة:** تمتد من سنة 1968 إلى غاية سنة 1980 في هذه الفترة تبلور المفهوم العام لمراقبة التسيير وتم الاعتماد بالأبعاد المتعددة لها.

4. **المرحلة الرابعة:** وتبدأ من سنة 1980 وترتكز على البعد الاستراتيجي والأدوات الاستراتيجية لمراقبة التسيير وتم ابتكار وتطوير أدوات وتقنيات تساعد على الرقابة في كل مرحلة من هذه المراحل.

ويمكن عرض ملخص عن أهم المراحل التي مرت بها تطورات مراقبة التسيير في الجدول التالي:

¹ الطاهر أبو طالب، مراقبة التسيير في قطاع البنوك، رسالة ماجستير، المدرسة العليا للتجارة، الجزائر، 2002، ص 27.
² نعيمة يحيى، سلسلة محاضرات في مقياس مراقبة التسيير، لطلبة ماستر تدقيق محاسبي وإدارة المنظمات، مجمع البحوث والأوراق البحثية في ميدان العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، ص 2،
www.benmoussamed.jimdo.com، تاريخ الاطلاع: 2022/03/21، على الساعة 11:25.

الفصل الأول الإطار النظري لدور التخطيط والرقابة في التسيير المؤسساتي

الجدول رقم (01): يمثل مراحل تطور مراقبة التسيير

تصور المؤسسة	تصور مراقبة المؤسسة
المقاربة الكلاسيكية	تميزت مراقبة التسيير في المقاربة الكلاسيكية بأنها قياسات كمية للانحرافات بين التوقعات والانجازات الفعلية بهدف تحديد المسؤوليات
مدرسة العلاقات الإنسانية	مراقبة اجتماعية، اقتصادية، مشاركة واتصال وتحفيز
المقاربة النظامية	قيادة المؤسسة، نظام قائم بين الاتصال، المعلومات والأداء نظام قائم على العلاقة بين الهيكل التنظيمي والأهداف والأداء

المصدر: صفاء لشهب، نظام مراقبة التسيير وعلاقته باتخاذ القرار، مذكرة ماجستير غير منشورة، تخصص: إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2005، ص 39.

الفرع الرابع: أهمية واهداف مراقبة التسيير

أولاً: أهمية مراقبة التسيير

لقيت مراقبة التسيير اهتماماً كبيراً من إدارات المنظمة الاقتصادية منذ امد طويل وذلك للأسباب التالية¹:

- تعقد وتنشع بنطاق الاعمال جعل الادارة تعتمد على التقارير والتحليلات لإحكام الرقابة على العمليات؛
- الضبط الداخلي الفحص المتأصل في مراقبة التسيير يقلل من مخاطر الضغط البشري واحتمال الأخطاء والش
- التقليل من مخاطر التسيير لأقل حد ممكن لتنفيذ عملية التسيير بكفاءة مطلوبة، حيث ان مراقب التسيير يعتمد كثيراً على حكمه المهني وذلك لكي يتأكد من فعالية برنامج الرقابة الذي يمكنه من ابداء الراي المهني السليم عن وضعية المنظمة، وهذا يعني ان على المراقب ان يهتم بخصائص الجودة للأدوات التي يعتمد عليها من خلال تقويمه للتسيير لتحديد مخاطر الرقابة ومن ثم تصميم الاختبارات،

¹شلاي عطرة، إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتفعيل أنظمة مراقبة التسيير في المؤسسة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي، تخصص مراقبة التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة 2015/2014، ص ص 55-56.

الفصل الأول الإطار النظري لدور التخطيط والرقابة في التسيير المؤسسي

التفصيلية التي تمكنه من الحصول على ادلة وقرائن اضافية تمكنه من ابداء الراي المهني السليم عن اداء المنظمة ومدى وصولها

لأهدافها.

- تحقيق العدالة حيث تعمل مراقبة التسيير على متابعة اداء العاملين على المستوى مراكز المسؤولية، مما يساعد في معرفة المقصرين من العاملين وتشجيع العمال الذين يبذلون الجهد.

- توفير المعلومات المناسبة في الوقت المناسب.

- تساهم في تغيير وتعديل الخطط والبرامج وذلك عن طريق النظر الى ظروف التشغيل الفعلي.

ثانيا: اهداف مراقبة التسيير

إن الهدف الرئيسي هو ضمان التسيير الحسن والأداء الجيد لجميع وظائف المؤسسة وأن هذا لا يتحقق إلا إذا قام المسير بإنجاز المهام الملقاة على عاتقه بأحسن وجه.¹

ومن بين الأهداف الفرعية التي تعمل مراقبة التسيير على تحقيقها:²

- العمل على تحسين مستوى الإنتاجية وزيادة رقم الأعمال.

- مراقبة مستوى استغلال الطاقات الإنتاجية والموارد الاقتصادية المتاحة واتخاذ القرارات التي تضمن استغلالها أفضل استغلال.

- مراقبة التكاليف عن طريق تحديد المعايير والتقديرات لعناصر التكاليف المختلفة.

- متابعة تنفيذ الخطط الموضوعية والمعبر عنها بالميزانيات التقديرية.

- تحديد الانحرافات وتحليلها واتخاذ القرارات اللازمة لمعالجتها.

¹Michel Gervais،contrôle de gestion،éditionDund، Paris، 1976، P16.

² Norbert Guedj، le contrôle de gestion pour améliorer la performance de l'Enterprise، 3^{eme}éditiond'organisation، Paris، 2000، P345.

الفصل الأول الإطار النظري لدور التخطيط والرقابة في التسيير المؤسسي

- اتخاذ القرارات اللازمة فيما يتعلق بالاستثمارات الطويلة المدى التي تنوي المؤسسة الوصول أو القيام بها.

- مراقبة الوضع المالي والمصادر المالية واستخداماتها ومحاولة ضمان التوازن المالي على المدى القصير والمتوسط والبعيد.

كما يمكن إجمال أهداف مراقبة التسيير في العناصر التالية:¹

• تحليل الانحرافات التي تكون ناتجة بين النشاط الحقيقي والنشاط المعياري وإبراز الأسباب التي أدت إلى هذه الانحرافات وذلك يتم عن طريق الموازنات التقديرية.

• تحقيق الفعالية ونعني بها تحقيق الاهداف التي وضعت مقارنة بالموارد المتاحة من اجل تحسين الفعالية لابد من ديناميكية أنظمة المعلومات.

• الوقوف عند نقاط الضعف التي تعاني منها المؤسسة لتصحيحها واستنتاج نقاط القوة للتركيز على تدعيمها.

• تحقيق الفعالية ويعتبر المبدأ الأساسي في النظرية النيوكلاسيكية من الاستعمال العقلاني والرشد لموارد المؤسسة ويتم تحقيق ذلك عن طريق وضع ميزانيات تقديرية تم مقارنة ما خطط له وما تم تحقيقه.

المطلب الثالث: أدوات مراقبة التسيير

الفرع الأول: المحاسبة التحليلية

أ مفهوم المحاسبة التحليلية: المحاسبة التحليلية هي تقنية معالجة المعلومات المتحصل عليها من المحاسبة العامة، بالإضافة إلى مصادر أخرى وتحليلها من أجل الوصول الى نتائج يتخذ على ضوئها مسيروا المؤسسات القرارات المتعلقة بنشاطها وتسمح بدراسة

¹Michel Gervais, Contrôle de gestion, éditionDund, Paris, 1976, P17.

الفصل الأول الإطار النظري لدور التخطيط والرقابة في التسيير المؤسسي

و مراقبة المر دودية، وتحديد فعالية تنظيم المؤسسة ،كما أنها تسمح بمراقبة المسؤوليات سواء على مستوى التنفيذ أو مستوى الإدارة¹.

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

أولاً-تحديد تكلفة الإنتاج:و يعتبر الهدف الأساسي للمحاسبة التحليلية، إذ تقوم باستخراج سعر تكلفة الإنتاج التام، ومجمل التكاليف في مختلف مراحل الإنتاج، بالإضافة إلى استخدام هذه التكلفة لتحديد سعر البيع .

ثانياً-ضبط رقابة التكاليف :المحاسبة التحليلية تهدف إلى تخفيض تكلفة الإنتاج مع الحفاظ على المواصفات الخاصة بالمنتج، وتحقيق الجودة المطلوبة لنجاح تسويقه لذلك يعتبر ضبط ورقابة استخدام هذه العناصر المهمة أساساً لتحقيق هدف خفض التكلفة وتحقيق هذه المهمة من خلال تصميم الإجراءات والنظم والدورات المستندية الخاصة لكل عنصر من عناصر التكاليف .

ثالثاً-إمكانية تقييم المخزونات: أي الكميات المنتجة التي لم يتم استهلاكها في نهاية الفترة الحسابية الخاصة بالنسبة لحسابات 33 ،: 34، 35، 36.

رابعاً-مقارنة النتائج الفعلية بالتقديرية وتحليل الانحرافات:وتتمثل في إمكانية تحليل كل من البيانات المعبرة عن الخطط المعيارية، والبيانات الممثلة للتنفيذ الفعلي الحقيقي، والمقارنة بينهما وتحليل الانحرافات لاتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة .

خامساً-اختيار أفضل بديل: تهتم محاسبة التكاليف بتوفير بيانات لكل بديل، ويتحقق ذلك من خلال تحليل بيانات التكاليف وفق مفاهيم وطرق معينة، بحيث يمكن لها إعداد تقارير ملائمة تتضمن بيانات مقارنة عن تكلفة القرارات البديلة والعائدات المترتبة عن كل بديل منها

سادساً-قياس النتائج التحليلية: لمعرفة التكاليف وسعر التكلفة نستطيع قياس مردودية المنتوجات المختلفة أو المبيعات كل منها على حدى اد يتحدد سعر البيع على أساس سعر التكلفة وتحديد المردودية على أساس الربح الذي تحققه المؤسسة .

¹ ناصر دادي عدون، " المحاسبة التحليلية وتقنيات مراقبة التسيير " الجزء الثاني، قسنطنة، 1988، ص 8

الفصل الأول الإطار النظري لدور التخطيط والرقابة في التسيير المؤسسي

سابعاً-إكمال المحاسبة العامة: عن طريق تزويدها بكل المعلومات المتعلقة بتطورات بعض عناصر الأصول كمخزونات السلع، المنتوجات، والاستثمارات التي تمولها، والأعباء غير المعتبرة، وكذلك العناصر الإضافية .

الفرع الثاني: لوحة القيادة

أ مفهوم لوحة القيادة: لقد ظهرت عبارة لوحة القيادة عام 1930 على شك متابعة النسب والبيانات الضرورية التي تسمح للمسير أو القائد بمتابعة تسيير المؤسسة نحو الأهداف المسطرة، وذلك عن طريق المقارنة بين النسب المحصل عليها والنسب المعيارية. ليتطور هذا المصطلح بالولايات المتحدة الأمريكية عام 1948 وكان معمول به من طرف المؤسسات التي تقوم على نظام التسيير التقديري وقد اختلفت تسمية هذه الأداة من

"جدول التسيير"، "جدول المراقبة"، "لوحة القيادة"، إلا أن جل التعريفات المقدمة لهذه الأداة لها معنى واحد .

تعريف « Norbert Guedj: لوحة القيادة هي مجموعة مهمة من المؤشرات الإعلامية التي تسمح بالحصول على نظرة شاملة للمجموعة كلها، والتي تكشف الاختلافات الحاصلة،

و التي تسمح كذلك باتخاذ القرارات التوجيهية في التسيير، وهذا لبلوغ الأهداف المسطرة ضمن استراتيجية المؤسسة¹.»

تعريف « Michel Gervais: لوحة القيادة تطابق نظام معلومات يسمح في أقرب وقت ممكن بمعرفة المعلومات الضرورية لمراقبة مسيرة المؤسسة في مدة قصيرة وتسهل لهذه الأخيرة ممارسة المسؤوليات².»

تعريف « Jean Richard Sulzer: تعتبر لوحة القيادة على أنها تركيب مرقم للمعلومات الأساسية والضرورية للمسيرين لتوجيه نشاط التجمع البشري المتواجد تحت السلطة نحو الاستعمال الحسن لوسائل الاستغلال المتاحة لهم¹.»

¹ Nguedj, " le contrôle de gestion" ED d'organisation, 1995, p 285

² M. Gervais, " contrôle de gestion" ED economica ,1997.,p 593

الفصل الأول الإطار النظري لدور التخطيط والرقابة في التسيير المؤسسي

ب- أنواع لوحة القيادة: تتنوع لوحة القيادة حسب طبيعة المسؤوليات المتواجدة بالمؤسسة وعموما نجد الأشكال التالية :

أولا - لوحة قيادة الاستغلال (الوظيفية): تساغ بشكل يجعل منها وسيلة مساعدة لتقييم أداء وظيفة ما، حيث توفر المعلومات المباشرة والمفهومة في الظرف الزمني الملائم وتتفرع إلى:

• لوحة قيادة مالية: تمدنا بجميع المعلومات المتعلقة بالحالة المالية للمؤسسة من مداخل تكاليف (أجور، علاوات، تكاليف خارج الاستغلال.... الخ²).

• لوحة قيادة اجتماعية: هذه اللوحة تمدنا بجميع المعلومات بالمستخدمين المهنية منها و الاجتماعية (عدد المستخدمين، الإطارات، التوظيف، التكوين، حوادث العمل.... الخ).

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

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

ثانيا- لوحة قيادة التسيير: وهي تتعلق بكل جوانب نشاط المؤسسة أي أنها حصيصة تفاعل مختلف الأنواع السابقة تحتوي على المؤشرات والمعلومات الأساسية لمتابعة النشاط حسب الاتجاهات والسياسات المسطرة، وهدفها متابعة النتائج ومراقبة التنفيذ المحقق بين مستويات المؤسسة توجه إلى المديرية العامة³.

¹ J.R sulzer, "comment construire le tableau de bord" les objets et les méthodes d élaboration, ED dunod, 1975, p 10.

^{2,2} Jerome Dupuis, " le contrôle de gestion dans les organisation publiques", 1^{er} édition, puf paris, 1991., p 127.

ج- أهداف لوحة القيادة: من بين أهداف لوحة القيادة نجد :

أولاً- لوحة القيادة أداة رقابة ومقارنة: وذلك لأنها تقوم بمقارنة الأهداف المعيارية المسطرة سابقاً مع النتائج المحصل عليها وإظهار الانحرافات على شكل نسب أو قيم مطلقة وهي بالتالي تلفت الانتباه إلى النقاط الأساسية في التسيير، وتشخيص نقاط القوة والضعف في المؤسسة .

ثانياً- لوحة القيادة أداة حوار وتشاور: إن الهدف الرئيسي للوحة القيادة هو تسيير عملية الحوار عبر كافة مراكز المسؤولية، وهذا انطلاقاً من الاجتماعات المختلفة إذ يمكن للأفراد التابعين للمسير من التعليق عن النتائج المتوصل إليها في إطار نشاطاتهم وعلى المسؤول في المنظمة أن ينسق بين الإجراءات التصحيحية المتخذة بخلق تلاؤم بين مختلف إجراءات المقترحة من طرف جميع المستويات رغبة منه في توحيد المعايير وخلق خطاب مشترك بين أفراد المنظمة .

ثالثاً- لوحة القيادة تسهل عملية الاتصال والتحفيز: تهدف لوحة القيادة إلى إعلام المسؤولين بالنتائج المحصلة على مستوى كافة مراكز المسؤوليات، وكذلك تساعد على الاتصال الجيد وتبادل المعلومات بين المسؤولين ويمكن أن تساهم أيضاً في تحفيز العمال وهذا بإمدادهم بمعلومات أكثر موضوعية وأكثر وضوحاً لامكانية التقييم (زيادة في الأجر، علاوات.....الخ)¹ .

رابعاً- لوحة القيادة أداة لاتخاذ القرار: تقدم لوحة القيادة المعلومات الكافية عن النقاط الأساسية التي يجب الاهتمام بها في المؤسسة وتحديد الانحرافات ومعرفة أسبابها وإظهار نقاط القوة والضعف التي يعاني منها كل مركز مسؤولية والقيام بالإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب، ويمكن اعتبارها وسيلة للتنبؤ كون أنها تمكن المؤسسة من تفادي الانزلاقات مستقبلاً² .

¹ , Claude Alazard et Sabine Separi "contrôle de gestion"² , ED Dunod, 1996, 3^{ème} édition , DECF, n 07, épreuve p 333.

المطلب الثاني: الموازنات التقديرية

سيتم التطرق في هذا المطلب إلى تعريف بالموازنة التقديرية واهم اهدافها:

أولاً: تعريف الموازنة التقديرية:

للموازنات التقديرية تعاريف كثيرة تعددت بتعدد مراحل تطورها وهذه بعضاً منها:¹

✓ يعرف horngren الموازنة التقديرية بأنها (تعبير كمي لخطة الأعمال تساعد على تحقيق التنسيق والرقابة) نلاحظ أن التعريف اقتصر على الكميات فقط وأهمل جانب القيم في حين أن الموازنة التقديرية تشمل الجانبين في آن واحد.

✓ أما الدليل الفرنسي للمحاسبة فيعرف الموازنة التقديرية بأنها (تقدير قيمي لكل العناصر الموافقة لبرنامج محدد) يركز هذا التعريف على جانب القيمة للموازنة ويغفل الجانب الكمي لها.

✓ ويعرفها معهد التكلفة والمحاسبين بانجلترا بأنها (خطة كمية وقيمة يتم تحضيرها والموافقة عليها قبل فترة محددة وتبين عادة الإيراد المخطط والمنتظر تحقيقه أو النفقات المنتظر تحميلها خلال هذه الفترة والأموال التي تستعمل لتحقيق هدف معين).

✓ تعرف الموازنات التقديرية كذلك بأنها (تكوين الخطط الخاصة لفترة زمنية مقبلة مع التعبير عنها بأرقام وهذه الأرقام قد تكون في شكل مبالغ مالية أو ساعات عمل أو وحدات إنتاج... أو إي مقياس رقمي آخر).

✓ كما تعرف كذلك بأنها (خطة العمل وضعت بصورة أرقام تفصيلية ومعلومات تبين توزيع المسؤوليات بين العاملين في المؤسسة وكذلك طريقة التنفيذ الواجب إتباعها).

✓ وعلى نفس السياق يعرفgordonالموازنات التقديرية بأنها (خطة تفصيلية محددة مقدماً للإعمال المرغوب تنفيذها وتوزيعها مدة الخطة على جميع المسؤولين حتى تكون مرشداً لهم في تصرفاتهم وحتى يمكن استخدامها كأساس لتقييم الأداء في المشروع).

¹نعمة يحيوي وزكية مقري، التحولات الكبرى في أنظمة مراقبة التسيير والموازنات التقديرية، ط01، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص ص 171-173.

الفصل الأول الإطار النظري لدور التخطيط والرقابة في التسيير المؤسسي

نلاحظ من خلال التعريفين الأخيرين أن الموازنة التقديرية هي وسلمية:

- للتخطيط نظرا لكونها خطة العمل المحددة مقدما
- للتنظيم باعتبارها محددة وموزعة للمسؤوليات
- للرقابة لأن قبول المسؤولية معناه قبول المحاسبة والمراقبة معا
- لتقييم الأداء لأن المراقبة تعني مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المخطط ومنه تقييم الأداء وتقويته بعد ذلك

تعريف شامل: على ضوء التعارف السابقة يمكننا أن نعرف الموازنة التقديرية بأنها تعبير رقمي لخطة شاملة لأوجه نشاط المؤسسة المرغوب تنفيذها مستقبلا وتعتبر هذه الخطة بمثابة المسار الذي يجب على الجميع المساهمة في وضعه واحترامه لبلوغ الهدف المنشود كما أنها تعتبر نظاما للمعلومات يساعد على اتخاذ القرارات المراقبة وتقييم الأداء.¹

ثانيا خصائص الموازنة التقديرية:

بالاستناد إلى التعاريف السابقة يمكن حصر خصائص الموازنات التقديرية في النقاط التالية:

- يتم التعبير عن الموازنات بأرقام هذه الأخيرة تكون في شكل قيم (مبالغ مالية) أو كميات.
- تتميز الموازنات التقديرية بالشمولية لكونها تضم جميع أوجه نشاط المؤسسة.
- تتعلق بفترة زمنية مستقبلية.
- تقوم على مبدأ التقدير هذا الأخير يعتمد على معطيات إحصائية للفترة الماضية وكذلك على دراسة الاتجاهات في المستقبل.
- مساهمة كل المستويات الإدارية في إعدادها باعتبارها المنفذ للموازنة التقديرية وحتى يساعد في تحقيق أهداف الموازنة.

¹نعمة يحيوي وزكية مقري، المرجع نفسه، ص 172.

- بمثابة المسار (الدليل) الذي يجب على الجميع احترامه عند التنفيذ.
- نظاما للمعلومات.
- وسيلة لاتخاذ القرارات.
- أداة فعالة للرقابة وتقييم الأداء.
- تحديد مسؤولية كل قسم وكل فرد ودوره في تنفيذ الخطة ألآن (تطبيق نظام الموازنات التقديرية يتطلب تنظيم إداري تكون فيه مراكز المسؤولية واضحة حتى نتمكن من ربط الموازنات بتلك المراكز وهذا ما يمكننا من تحديد المسؤولية وتقييم الأداء).

المبحث الثالث: دور التخطيط ومكانته في تفعيل نشاط المؤسسة

المطلب الأول: مفهوم وأهمية التخطيط

أولاً: مفهوم التخطيط

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

التعريف الأول: " هو الوظيفة الأولى للإدارة والتي تسبق ما عداها من الوظائف وتقوم على عملية الاختيار بين البدائل لإجراءات العمل للمؤسسة ككل ولكل قسم أو جزء من أجزائها ولكل فرد من العاملين بها" (1).

معنى هذا أن وظيفة التخطيط تسبق باقي الوظائف الإدارية الأخرى حيث أنها تقوم على الاختيار الواعي وهذا الاختيار يكون بين مجموعة من البدائل.

التعريف الثاني: يعرفه فايول بأنه " التنبؤ بالمستقبل والاستعداد له فهو بعد النظر الذي يتجلى في القدرة على التنبؤ بالمستقبل والتحضير له بإعداد الخطة المناسبة" (2).

(1) - عبد الغفار حنفي، عبد السلام أبو قحف، تنظيم وإدارة الأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1998، ص 337.

(2) - محمد رفيق الطيب، مدخل للتسيير، أساسيات، وظائف وتقنيات، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995، ص 19.

الفصل الأول الإطار النظري لدور التخطيط والرقابة في التسيير المؤسسي

من هذا التعريف يتضح أن التخطيط يقوم على عملية التفكير والتقدير للمستقبل والنظر في البعد الزمني والتنبؤ بالمتغيرات ووضع الخطط لما يخفيه المستقبل والتأقلم مع الظروف المتغيرة.

التعريف الثالث: " هو الأسلوب العلمي الذي يتضمن حصر الموارد البشرية والمادية والمالية واستخدامها أكفأ استخدام بطريقة علمية وعملية وإنسانية لسد احتياجات المؤسسة".⁽³⁾

تتضح من هذا التعريف أن التخطيط هو أسلوب علمي ويتم على أساس الموارد اللازمة لعملية الإنتاج وتنظيم الموارد المالية واستخدامها بأحسن الطرق وذلك بوضع خطة شاملة.

التعريف الرابع: "يعرفه جورج تيري كالاتي: التخطيط هو الاختيار المرتبط بالحقائق ووضع واستخدام الفروض المتعلقة بالمستقبل عند تصور الأنشطة المقترحة التي يعتقد بضرورتها لتحقيق النتائج المنشودة".⁽⁴⁾

من هذا التعريف يتضح أن التخطيط يرتبط بالحقائق وذلك عن طريق الاختيار والانتقاء وكذلك وضع السياسات والإجراءات والخطط اللازمة لتحقيق النتائج والأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها.

التعريف الخامس: " يعرفه بيرجرون على أنه: تلك العملية التي تسمح بتحديد الأهداف المرجوة والوسائل الأكثر ملائمة لتحقيق هذه الأهداف".⁽⁵⁾

هذا التعريف يبين أن التخطيط يمكن من تحديد الأهداف والوسائل المناسبة لتحقيقها.

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

(3) - حسين عمر، التنمية والتخطيط الاقتصادي، ديوان المطبوعات الجامعية، الكويت، ص 80.

(4) - عبد الغفور يونس، تنظيم وإدارة الأعمال، مجموعة النيل العربية، ليبيا، 1999، ص 106.

(5) - G.Bergeron, la gestion moderne, ed Gaeton Morin, quelee, Canada, p 20.

ثانيا: أهمية التخطيط

للتخطيط أهمية بالغة تتمثل فيما يلي:

1-التخطيط ضروري بسبب التغير وعدم التأكد: يجب على كل المؤسسات أن تخطط وذلك من أجل الوصول إلى غاياتها وأهدافها، وكلما توغل الإنسان في تقدير أحداث المستقبل زادت إمكانية الشك وعدم التأكد، وكلما زادت حالة عدم التأكد الذي ينطوي عليه المستقبل زادت البدائل الممكنة وقلت درجة عدم التأكد ،فالمسير لا يمكنه أن يضع أهدافه ويتوقف عند ذلك الحد، وإنما عليه أن يعلم بالظروف المستقبلية المتغيرة والنتائج المتوقعة.

2- التخطيط يركز الانتباه على أهداف المؤسسة: التخطيط يركز على إنجاز الأحداث التي تسعى إليها المؤسسة ووضع خطة مناسبة لهذه الأهداف، فواضعو الخطط يكونون مجبرين على التفكير دائما في الأهداف المنشودة ،فيجب عليهم مراقبة هذه الخطط دوريا وتعديلها وتطويرها في الوقت المناسب تماشيا مع الظروف المستقبلية وبما يضمن أهداف المؤسسة.

3- التخطيط يوفر النفقات: إن عملية التخطيط تركز أساسا على الاستخدام الأمثل للوسائل المادية والمالية والبشرية بأكفأ الطرق لتحقيق أهداف المؤسسة وذلك يؤدي إلى تخفيض التكاليف.

4- التخطيط أساس للرقابة: أي لا يمكن الفصل بين التخطيط والرقابة معنى هذا أن المدير لا يمكنه مراقبة أي عمل ما لم يكن هناك برنامج تخطيط لهذا العمل فعملية المراقبة تصبح بلا فائدة دون مخططات.⁽¹⁾

5- التخطيط يقلص من المخاطر: بما أن دور التخطيط يكمن في تسهيل عملية انتقال المؤسسة من الحاضر إلى المستقبل لذا فإن التخطيط القائم على أسس علمية يقلص مخاطر هذا الانتقال كتوجيه الجهودات نحو تحقيق الأهداف والاستغلال العقلاني للموارد خاصة إذا كان هذا المستقبل غير محدد المعالم.

(1) - عبد الغفار حنفي، أساسيات التنظيم وإدارة الأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1997، ص 217 - 219.

6- تحقيق العمل المتكامل لجميع أجزاء المؤسسة: فالتخطيط يسمح للإدارة بالإطلاع على الأجزاء المختلفة في المؤسسة، وتحقيق التكامل بين هذه الأجزاء والعمل على التنسيق بينها، فالتخطيط يقلل من الحوادث المفاجئة عن طريق التنبؤ بالمستقبل ويمكن من تجنب الأزمات التي تعترض عمل الإدارة.

7- يساعد التخطيط على التخلص من أسباب المشاكل والتأكيد على الأهداف البعيدة.

8- يساعد التخطيط في عملية الاتصال: حيث يعمل على إيجاد القنوات الاتصالية المتعددة في كل الاتجاهات كما يساعد في التنظيم، أي أن كل مركز في الإدارة مسؤول عن تنفيذ الخطة، يكون مسؤولاً عن أي انحراف حتى يمكن محاسبة المسؤولين عنها.⁽²⁾

المطلب الثاني: أنواع ومراحل التخطيط

أولاً: أنواع التخطيط

للتخطيط عدة أنواع مقسمة حسب عدة معايير نذكر منها التخطيط:

1- حسب المدى الزمني: ⁽³⁾

أ- التخطيط طويل المدى: هو التخطيط الذي يغطي فترة زمنية أكثر من خمس سنوات ويشترك فيه كل المدراء حيث يركز على كل ميادين النشاط في المؤسسة.

ب- التخطيط متوسط المدى: هو التخطيط الذي يغطي فترة زمنية أقل من خمس سنوات ويقوم به أفراد الإدارة الوسطى، حيث أنه عبارة عن وسيلة لتخطي العقبات التي تعترض التخطيط والأجل.

ج- التخطيط قصير المدى: هو التخطيط الذي يغطي فترة زمنية أقل من سنة حيث، أنه يحتوي على خطط تفصيلية من التخطيط طويل المدى وهذا لغرض حل المشاكل حين حدوثها.

(2) - ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، الطبعة الأولى، الجزائر، 1998، ص 275.

(3) - محمد سعيد عبد الفتاح، محمد فريد الصحن، الإدارة العامة، الدار الجامعية، 1996، ص 248-249.

2- التخطيط حسب نطاق التأثير:

أ- **التخطيط الاستراتيجي:** يعرف التخطيط الاستراتيجي بأنه تحديد الأهداف الرئيسية طويلة الأجل للمنظمة، ورسم الخطط وتخصيص الموارد المتاحة للمنظمة بالشكل الذي يمكن من تحقيق هذه الأهداف في إطار الفرص المتاحة والقيود المفروضة من بيئة المنظمة، فهو التخطيط الذي يحدث تغيير نوعي في المنظمة وتمارسه الإدارة العليا وتأثيره بعيد المدى ومن أمثلته: التخطيط لإضافة خط إنتاجي جديد أو التخطيط لفتح سوق جديد.⁽¹⁾

ب- **التخطيط التكتيكي:** يهدف إلى مساندة التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة ويهتم بتقييم صلاحية البدائل المختلفة من الأهداف والاستراتيجيات واقتراح الجديد منها، إذ يتميز بالمرونة في اختيار ومراجعة البدائل وتمارسه الإدارة الوسطى وتأثيره متوسط المدى، ومن أمثلته: تقدير حجم الطلب على سلعة معينة في السوق.

ج- **التخطيط التشغيلي:** وتختص به الإدارة الدنيا ويتم فيه تحديد تفاصيل التخطيط التكتيكي بوضع خطط للأنشطة المتكررة في المؤسسة والقابلة للقياس وهذا في شكل تنبؤات، وتوضع الخطط التشغيلية في شكل موازنات ومعايير تقديرية تسمح بتحديد النتائج بطريقة واضحة وقد تكون هذه الموازنات شهرية أو أسبوعية أو يومية، وبالتالي فهو يعمل على تقييم مدى تنفيذ خطة النوعين السابقين في شكل أرقام وقيم ومن أمثلته: تحديد احتياجات إدارة الإنتاج من المواد وقطع الغيار.⁽²⁾

3- التخطيط حسب الوظيفة: بما أن المؤسسة تشتمل على عدة نشاطات متعلقة بطبيعة عملها وأهدافها

فهناك وظائف لا بد من التخطيط الجيد لها وهي: الإنتاج، البيع، المالية، التمويل.

أ- **تخطيط الإنتاج:** يعرف بأنه " القيام بالتنبؤ لوضع خطة تتضمن جميع خطوات تتابع العمليات الإنتاجية بالطريقة التي يمكن من خلالها تحقيق الأهداف المخططة".

إن تخطيط الإنتاج هو عملية تنبؤ بجميع مراحل الإنتاج واحتياجاتها للوصول إلى الأهداف المسطرة.

(1) - محمد فريد الصحن وآخرون، مبادئ الإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص 172-174.

(2) - علي محمد منصور، مبادئ الإدارة، مجموعة النبل العربية، 1999، ص 132-133.

الفصل الأول الإطار النظري لدور التخطيط والرقابة في التسيير المؤسسي

ب- **التخطيط المالي:** ويهتم بكيفية الحصول على الأموال من عدة جهات وبأقل جهد وتكلفة.

ج- **تخطيط البيع:** تقوم المؤسسة بالتخطيط للمبيعات وهدفها الأول هو التوصل إلى أفضل طريقة لتصريف السلع التي أنتجتها، حيث تقوم بدراسة أهم نقاط البيع وأهم المتعاملين الذين يضمنون ترويج المنتج بأقل تكلفة.

د- **تخطيط التمويل:** هو عملية وضع التقديرات للمواد واللوازم التي تحتاجها المؤسسة وذلك في ضوء إمكانياتها.⁽³⁾

ثانيا: مراحل التخطيط

إن التخطيط كعملية أساسية في كل مؤسسة ينطوي على مجموعة مترابطة من المراحل تتمثل فيما يلي:

1- التعرف على الفرص المتاحة واكتشافها: (1)

إن الخطوة الأولى في عملية التخطيط هي محاولة التعرف على الفرص (المشاكل) المتوقعة الحدوث في المستقبل، ثم دراسة هذه الفرص دراسة كاملة لمعرفة جوانب القوة والضعف فيها وتتم دراسة الفرص من خلال معالجة الجوانب التالية:

أ- العوامل المحيطة بالمنظمة مثل العوامل الاقتصادية، والسياسية، والاجتماعية.

ب- طبيعة السوق الذي تنشط فيه المنظمة.

ج- درجة المنافسة السائدة .

د- معرفة رغبات العملاء والمستهلكين.

هـ- ظروف البيئة الداخلية مثل نوع الخبرات والكفاءات لدى الأفراد ونوع الآلات والمعدات.

(3) - ناصر دادي عدون، مرجع سابق، ص 254-256.

(1) - عبد الغفار حنفي، عبد السلام أبو قحف، مرجع سابق، ص 350.

الفصل الأول الإطار النظري لدور التخطيط والرقابة في التسيير المؤسسي

2- تحديد الأهداف: تعتبر الأهداف مزيج من الغايات الواقعية التي تصبو المؤسسة إلى تحقيقها ،و الأهداف تعكس مدى قدرة المؤسسة على التفاعل مع المحيط ويعتبر تحديد الأهداف الأساس في العملية التخطيطية لأنه يمكن من: (2)

- وضع خطة متكاملة ومتناسقة خاصة إذا كانت الأهداف دقيقة .

- تحديد رسالة المؤسسة في المجتمع.

- توحيد جهود الإدارات والأقسام والأفراد.

- توليد الدافع لدى كل فرد على العمل وهذا عن طريق ربط أهدافه بأهداف المؤسسة.

- المساعدة على تقييم القرارات المتخذة.

- المساعدة على التنبؤ بالسلوك والأحداث المستقبلية.

- تحديد المطلوب أدائه فهو مقياس للرقابة (خاصة إذا كانت كمية) حيث يقدم المعايير اللازمة للقياس.

3- وضع الفروض التخطيطية: إن المرحلة الثالثة في التخطيط هي وضع الفروض التي تمثل المستقبل الذي على أساسه ستوضع الخطط، أي بعبارة أخرى البيئة المستقبلية التي ستعمل فيها الخطط ولهذا فإن التنبؤ ضروري لوضع الفروض التخطيطية، حيث توجد أربع أنواع للتنبؤ تتمثل فيما يلي:

أ- التنبؤ الاقتصادي: التنبؤ بحالة الاقتصاد من حيث احتمال حدوث رواج أو كساد أو انتعاش فيه.

ب- التنبؤ التكنولوجي: محاولة التعرف على الطرق والمعارف الفنية والتقنية المتوقع إدخالها في عملية الإنتاج.

ج- التنبؤ بدرجة المنافسة: محاولة التعرف على ردود أفعال المؤسسات المنافسة عند تغيير أنواع وأسعار المنتجات.

(2) - عبد السلام أبو قحف، أساسيات الإدارة، الدار الجامعية، بيروت، 1993، ص 16.

د- التنبؤ بسلوك المستهلك: من حيث الرغبات، الأذواق، الطلب... إلخ.⁽³⁾

4- تحديد البدائل: وتقتضي هذه المرحلة تجميع كل البدائل وطرق العمل حتى يتسنى للمؤسسة التعرف على البديل المناسب لتحقيق الأهداف المرجوة.

و حسب كونتر " أنه من النادر وجود خطة يمكن تنفيذها من خلال بديل واحد فقط بل يوجد أكثر من بديل وفي الغالب ما يكون البديل الغير ظاهر هو عادة أفضل البدائل".

5- تقييم البدائل: بعد تحديد أفضل البدائل واختبار نقاط القوة والضعف فيها تأتي الخطوة التالية وهي تقييم هذه البدائل عن طريق وزن العوامل المختلفة على ضوء الفروض والأهداف، فأحد البدائل قد يبدو أكثرها ربحية لكنه يستلزم مدفوعات نقدية ضخمة، بينما بديل آخر يكون أقل ربحية ولكنه ينطوي على خطر أقل، في الشركات الكبيرة قد تنطوي البدائل على عدد ضخم من المتغيرات والعديد من القيود مما يجعل عملية التقييم من أصعب الأمور وأعقدها وبسبب هذه التعقيدات نجد الاتجاه المتزايد نحو استخدام الطرق والأساليب الجديدة من بحوث العمليات والتحليل الرياضي وأيضاً الحاسب الإلكتروني للمساعدة في القيام بعملية تقييم البدائل.

6- اختيار البديل المناسب: بعد تقييم البدائل المتوفرة تأتي مرحلة اختيار البديل المناسب الذي سيحقق الأهداف بأقل مخاطرة وأقل تكاليف وأعلى عائد والذي حاز على رضا وقبول الأفراد القائمين على عملية التنفيذ، ومن ثم تحديد الأنشطة والأعمال التي يجب القيام بها لوضع البديل المختار موضع التنفيذ.⁽¹⁾

(3) - عبد الغفار حنفي، عبد السلام أبو قحف، مرجع سابق، ص 351.

(1) - عبد السلام أبو قحف، مرجع سابق، ص 30-35.

المطلب الثالث: خصائص التخطيط

إن تفاوت نسبة نجاح التخطيط من خطة لأخرى يرجع إلى مجموعة كبيرة من الظروف والعوامل التي يمكن ترجمتها بمجموعة من الخصائص التي لا بد من توفرها من أجل نجاح العملية التخطيطية ومن أهمها:

1- **أولوية التخطيط:** يقضي هذا بوجود إعطاء التخطيط المرتبة الأولى في النظام الإداري للمؤسسة، لأن التخطيط هو الذي يحدد أهداف المؤسسة وطبيعة العلاقات داخل المؤسسة ونوعية الموارد البشرية المطلوبة وتوجيه نظام الإدارة والنظام الرقابي.

2- **الواقعية:** لكي تحقق الخطة غايتها لا بد أن تكون هناك نظرة شاملة للواقع الاقتصادي للمؤسسة، هذا من خلال الدراسة العلمية الدقيقة للتعرف على مواردها المالية وإمكاناتها البشرية، الشيء الذي يسمح بوضع خطة سليمة تحقق غايتها في حدود هذه الإمكانيات.

3- **الشمولية:** التخطيط مهمة كل مسؤول حسب وظيفته داخل المؤسسة، فالتخطيط يكون أشمل أكثر على مستوى الإدارة العليا حيث أن خطط الإدارات الوسطى والدنيا تنتج وتتبع من خطط المستوى الأعلى⁽¹⁾.

4- **التنسيق:** التنسيق ضروري في عملية التخطيط حيث لا بد أن يكون التناسق بين الأهداف والوسائل المتبعة لتحقيقها، وهذا لكي لا تتعارض الأهداف والوسائل فيما بينها بغرض الوصول للهدف الرئيس.

5- **المرونة:** لا بد للخطة عند وضعها أن تكون مرنة وهذا حتى تسهل عملية تعديلها عند اكتشاف أن وضع الخطة غير سليم وأن هناك ظروف واقعية تعيق عملية تحقيق الهدف.

6- **الإلزام:** إن هذا المبدأ مهم جدا في التخطيط لأن انعدام هذا الأخير يخول للأطراف المعنية بتنفيذ الخطة التهاون في تنفيذها وهذا ما يؤدي إلى تعطيل سير وتيرة النمو والتطور في المؤسسة، لذلك لا بد منا من المسائلة والمحاسبة حتى يتم تنفيذ الخطة بكاملها للوصول إلى الهدف الأساسي⁽²⁾.

(1) - عبد الغفار حنفي، عبد السلام أبو قحف، مرجع سابق، ص 339-340.

خلاصة الفصل

تناولنا في هذا الفصل التخطيط والرقابة ودورهم في التسيير المؤسسي، حيث استنتجنا أنه لرقابة عدة أنواع تعتمد عليها المؤسسات في تحسين تسييرها من أجل بلوغ أهدافها المنشودة، بالأخص مراقبة التسيير، كما أنها تعتمد على التخطيط سواء متوسط أو طويل المدى لأنه هو أساس تسيير المؤسسة.

(2) - علي محمد منصور، مبادئ الإدارة، مجموعة النيل العربية، 1999، ص 140.



الفصل الثاني
الدراسة التطبيقية لمدينة
الحضنة بالمسيلة

تمهيد:

في هذا الفصل سنتناول الاسقاط الميداني للدراسة النظرية التي تتعلق بدور التخطيط والرقابة في التسيير المؤسساتي وهذا من أجل معرفة واقع التخطيط والرقابة ودورهما الفعلي بالنسبة للمؤسسات، لهذا قمنا بدراسة ميدانية بمؤسسة الحضنة بواسطة الاستبيان الذي قمنا بتحليله بواسطة برنامج spss.v25، لهذا قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: تقديم وعرض المؤسسة محل الدراسة

المبحث الثاني: منهجية وأدوات الدراسة الميدانية

المبحث الثالث عرض وتحليل بيانات الدراسة

المبحث الأول : التعريف بميدان التربص

المطلب الأول : لمحة تاريخية عن قطاع المطاحن بالجزائر

بعد أن تحصلت الجزائر على استقلالها بدأت في تأميم المؤسسات، ففي سنة 1965 وبالضبط في

25 مارس تم تأميم جميع القطاعات الخاصة بالطن، وأصبحت تسمى المؤسسة الوطنية للدقيق والطن غير أن دورها آنذاك كان مقتصرًا على صلاحيات الإدارة العامة الذي عهدته، كذلك وضع خطة لتجديد المصانع الضرورية ووضع وحدات أخرى في بعض المناطق ففي سنة 1982 قامت المؤسسة الوطنية للدقيق والطن بإنشاء خمس مؤسسات مماثلة للصناعة الغذائية من الحبوب و مشتقاتها عبر الوطن وتندرج تحت هذه المؤسسات عدة مركبات صناعية وتجارية.

ويكمن النشاط الأساسي للمركب الصناعي التجاري الحضنة بالمسيلة في تحويل الحبوب (القمح الصلب واللين) وإنتاج وتسويق المواد المشتقة (السميد والدقيق وعجائن غذائية والكسكس).

وسنتطرق بالتفصيل عن المركب الصناعي التجاري الحضنة بالمسيلة في المطلب الثاني.

المطلب الثاني : بطاقة فنية حول المركب الصناعي التجاري الحضنة بالمسيلة

1 - نشأة المركب الصناعي التجاري الحضنة بالمسيلة:

يقع المركب الصناعي التجاري الحضنة بالمسيلة التابع للشركة الفرعية حبوب قسنطينة، على بعد 02 كلم من وسط المدينة على جهة الجانب الشرقي على طريق الرابط بين ولايتي برج بوعريبرج والمسيلة، بدأ بناؤه سنة 1980 حيث تم تشغيله لأول مرة سنة 1982. وقد عرف المركب التجاري الصناعي الحضنة بالمسيلة عدة تغييرات في إسمه التجاري حيث كان يطلق عليه وحدة انتاجية تابعة لرياض سطيف سابقا، ثم مؤسسة مطاحن الحضنة شركة ذات أسهم تابعة لمجمع رياض سطيف، حيث حولت وحدة الرياض بالمسيلة إلى شركة في شكل مساهمة مطاحن الحضنة وهذا في 02 أكتوبر 1997 على مساحة 30755م² منها 12555م² مغطاة.

الفصل الثاني الدراسة التطبيقية ل الحضنة بالمسيلة

أسست الشركة التابعة "مطاحن الحضنة في 1997.10.01 (مستخلص محضر مجلس الإدارة رقم 06، جلسة يوم 1997.09.07، تحولت إلى شركة تابعة، شركة مساهمة بتاريخ 1997.10.01 بمبلغ رأس المال الاجتماعي 60.000.000 دج ابتداء من 1997.10.01، تم رفعه في 1998.04.30 إلى 479.000.000 دج وفي 2007 بلغ 1.449.460.000 دج.

سنة 2016 أجري تقسيم جديد في الهيكل التنظيمي للمؤسسة الأم، واصبحت شركة مطاحن الحضنة بالمسيلة تابعة للشركة الفرعية حبوب قسنطينة.

2- الوحدات الإنتاجية للمركب الصناعي التجاري الحضنة بالمسيلة

✓ يتكون من مطحنة واحدة حيث تم إنجازها من طرف الشركة التركية من نوع "MOLINO «مولينو وتاريخ بداية استغلالها سنة 2015 وتبلغ طاقتها الإنتاجية 3000 قنطار يوميا بتكلفة انجاز إجمالية قدرها 220.915.480.55 وارتفعت القدرة الإنتاجية ب: 242.202.253.51 دج.

✓ يتكون من مسمدة جديدة وقد تم إنجازها من طرف الشركة الإيطالية من نوع "Golfito «قول فيطو وتاريخ بداية استغلالها سنة 1993 وتبلغ طاقتها الإنتاجية 4000 قنطار يوميا بتكلفة انجاز إجمالية قدرها 563.986.101.84 دج

3- قدرات الشركة:

البطاقة الفنية للشركة التابعة:

- قدرة الطحن: 4.000 قنطار/يوميا من القمح الصلب

1.500/يوميا من القمح اللين.

- قدرة الإنتاج: 2.560 قنطار/يوميا من السميد (سميد ممتاز ب: 64% نسبة الاستخلاص)

1.110 قنطار/يوميا من الدقيق (دقيق خبز ب: 74% نسبة استخلاص).

- قدرة تخزين: 125.000 قنطار (قمح صلب 62.500 قنطار - قمح لين 62.500 قنطار).

الفصل الثاني الدراسة التطبيقية ل الحضنة بالمسيلة

- طاقة الحمولة للمواد الأولية ،حيث أن عدد الوحدات 19 وحدة والحمولة المقيدة 330 طن .

-أما المنتجات بمختلف أنواعها حسب إحصائيات سنة 2009 فهي كالاتي :السميد 199.283قنطار،الدقيق 209.629 قنطار ،بقايا الطحن 189.004قنطار،العجائن الغذائية 531قنطار .

رقم الأعمال المنجز خلال سنة 2017=2.938.000.000.58دج

4- وظائف الشركة:

*الوظيفة الإدارية : وهي وظيفة غير منتجة ولكنها ضرورية ولها من الأدوار ما يلي:

- ضمان التسيير الإداري (سير الملفات ،الاتصالات التوجيه.....إلخ)

- ضمان التسيير المالي والمحاسبي (المالية ،التسجيلات ،التقييم.....إلخ)

- ضمان النشاط المصالح التقنية والإنتاجية (الدراسات، التموين، صيانة التجهيزات، الإنتاج تسيير الملفات التقنية.....إلخ)

*الوظيفة الإنتاجية تتمثل في الأدوار التالية :

-تسجيل طلبات الزبائن وتحقيقها.

-بيع المنتجات التامة المتمثلة في السميد والفرينة والمنتجات الثانوية المتمثلة في النخالة والكسكي.....إلخ.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لوحدة مطاحن الحضنة:

إن الهيكل التنظيمي للوحدة ما هو إلا وسيلة للإعلام يمكننا من خلاله معرفة تقسيم العمل و التركيب السلمي الإداري من حيث تباين دوائر و مصالح و فروع الشركة وسنعرض أهم دوائر هذه الشركة وخصائصها والجدير بالذكر أن الهيكل التنظيمي للمؤسسة عرف بعض التغيرات وهذا أهم ما جاء فيه :

1 - رئيس المدير العام :

مكلف بإدارة جميع شؤون الوحدة و التنسيق بين مختلف المصالح المتواجدة بالوحدة و كذلك التنسيق بين الوحدة و مثيلاتها من نفس القطاع و الاتصال بجميع السلطات المعنية بنشاط الوحدة و لهذا توكل له عدة مهام أهمها :

-الاتصال بكل السلطات المعنية بنشاط المؤسسة .

-يعتبر الواجهة الأولى للوحدة .

-التنسيق بين الوحدة و ممثليها من نفس القطاع .

-يقوم بالربط بين جميع الدوائر .

يقوم بإعلام الرئيس المدير العام بمركب الصناعي التجاري الحضنة بالحالة اليومية للمؤسسة.

و تنقسم المصالح التي تعمل مباشرة مع المدير العام إلى قسمين هما :

قسم مهمته التنظيم و التسيير الداخلي " الهيكلية " للوحدة و تتوزع مهامه إلى النواحي التالية :

أولاً : قسم التنظيم و التسيير الداخلي - الهيكلية - للوحدة :

1 - الأمانة العامة: تابعة للمديرية العامة و مكلف بتسجيل البريد الصادر و الوارد و طبع المراسلات الصادرة عن المديرية العامة.

2 - مصلحة النوعية : مكلف بنوعية الإنتاج وفقاً للمعايير المحددة سواء كانت هذه المعايير قانونية متمثلة في الكمية ، تغليف أو معايير إنتاجية متمثلة في الجودة و مقدار المنافسة.

3 - المحاسب : يقوم بمساعدة المدير العام في الحسابات التي يقوم بها.

4 - المستشار القانوني: يقوم المدير العام باستشارته أو بمناقشته في القرارات التي سوف تصدرها المؤسسة و ذلك لتفادي الوقوع في خطأ قانوني و هو المحامي لدى الشركة و المكلف بالمنازعات التي تدخل فيها الشركة سواء كانت بين الشركة ومورديها أو زبائنها أو داخل الوحدة.

الفصل الثاني الدراسة التطبيقية ل الحضانة بالمسيلة

5 - مكتب مساعد الأمن والوقاية: ومهمته حماية الشركة داخلياً وكذا الوقاية خاصة من ناحية الحرائق، السرقة وحركة مختلف وسائل النقل في الوحدة وحمايتها من مختلف الأخطار.

ثانياً: قسم الإشراف على العمال و التسيير الإداري و المالي والمبيعات:

وينقسم هذا القسم إلى ثلاث مديريات أساسية هي:

1 - مديرية الاستغلال: و تنقسم بدورها إلى أربعة مصالح هي:

1/1- مصلحة التموين: ومن مهامها ما يلي :

- شراء الحبوب و المواد الأولية التي تدخل في عملية الإنتاج.

- تزويد مختلف المصالح و المديريات بالتجهيزات الخاصة بالتنظيم و الإنتاج .

2/1 - مصلحة الإنتاج : مهمتها خاصة بالعملية الإنتاجية الكاملة أي من دخول المادة الأولية إلى خروجها كمادة مصنعة مروراً بكل دورات العملية الإنتاجية و تهتم برسم و تنظيم مخطط الإنتاج و عمليات تنفيذه في ورشات الإنتاج و العمل على احترام كل مراحل الإنتاج و طرق تنفيذها محددة علمياً و تنقسم هذه المصلحة إلى مصنعين هما :

أ-مصنع التحويل رقم (1) : يضم آلات تحويل القمح الصلب إلى سميد بطاقة إنتاجية قدرها 5000 قنطار خلال 24 ساعة.

ب-مصنع التحويل رقم (2) : يضم آلات تحويل القمح الصلب و اللين إلى دقيق و فرينة على الترتيب بطاقة إنتاجية 1500 قنطار من القمح الصلب و 1500 قنطار من القمح اللين خلال 24 ساعة.

- كما أن هذه المصلحة تتفرع إلى ثلاث فروع:

-فرع محاسبة المواد.

-فرع الطحن والإنتاج.

-فرع الشحن والتوظيف.

الفصل الثاني الدراسة التطبيقية ل الحضانة بالمسيلة

- ويوجد تحت تصرف هذه المصلحة مخبر يعمل على متابعة النوعية المنتجة وكذا متابعة الوزن تبعاً للقانون كما تعمل على استمرارية الإنتاج و ذلك بتخصيص أفواج عمل تعمل بالتناوب طيلة 24 ساعة و لهذا تعتبر من أهم المصالح.

3/1 - مصلحة الصيانة : و يشغلها رئيس المصلحة ومهمته إصلاح العطب الخاص بآلات الإنتاج وتشغيل هذه الأجهزة 24 سا / 24 سا و تتفرع هذه المصلحة إلى :

فرع الإلكترونيات والكهرباء : و مهمته صيانة التجهيزات الكهربائية كالثلاجات والمكيفات.

فرع الميكانيك العام : و هو فرع خاص بصيانة الآلات الطاحن و الشاحنات.

4/1 - مصلحة تسيير المخزونات: تتكفل بتخزين المواد الأولية و المنتجات و دورها الرئيسي هو تسجيل حركة المخزون والقيام بعمليات الجرد الشهرية والسنوية، وتتفرع إلى ثلاث فروع متمثلة في:

- فرع استقبال وتخزين الحبوب.

- فرع تسيير مخزون الأكياس.

- فرع تسيير قطع غيار والتجهيزات.

2 - مديرية التسويق: وهي مديرية حديثة النشأة بعدما كانت مصلحة تابعة لمديرية الاستغلال و تشرف هذه المديرية على توزيع جميع المواد المنتجة عبر المراكز الموجودة تحت تصرفها (المسيلة ، بوسعادة ، عين الملح) كما لها نقاط بيع محلية .

3 - مديرية الإدارة والمالية: وتنقسم إلى ثلاث مصالح و هي:

1/3 - مصلحة المحاسبة والمالية: تعتبر من أهم النشاطات حيث أن لها علاقة مع جميع المصالح الأخرى ويقع على عاتقها تسجيل كل العمليات المتعلقة بالنشاط التجاري مع الوحدات و تتفرع هذه المصلحة إلى:

- فرع المالية والصندوق .

- فرع المحاسبة العامة .

- فرع محاسبا المبيعات .

- فرع المحاسبات .

2/3 - مصلحة الموارد البشرية:

لها علاقة مباشرة مع العمال حيث تهتم بالشؤون الإدارية للعمال وكيفية تنظيم الموارد البشرية داخل الوحدة بكيفية تتماشى مع متطلبات العمل من أجل تكييف الوسط العمالي وذلك لإعطاء أكبر كفاءة، تتفرع هذه المصلحة إلى:

- فرع تسيير المستخدمين.

- فرع الخدمات الاجتماعية.

3/3 - مصلحة الوسائل العامة: و من مهامها:

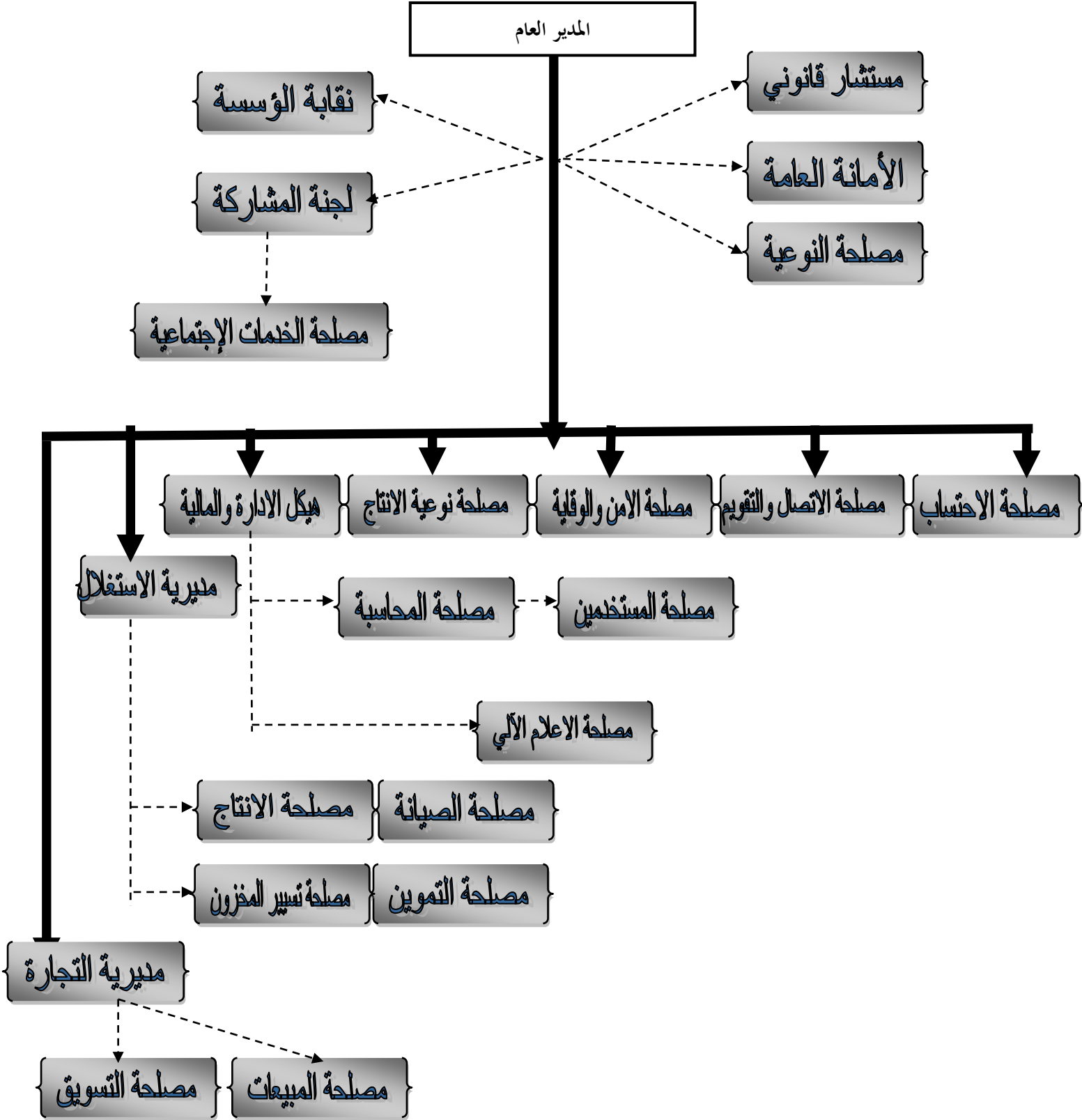
متابعة جميع الأشغال و الترميمات التابعة للوحدة.

المتابعة الميدانية للاستثمارات .

مكتب الإعلام الآلي : ويعمل هذا المكتب بكل ما يتعلق بوسائل الإعلام الآلي ومتطلباته .

والشكل التالي يوضح هذه المديریات بمختلف مصالحها.

الهكل التنظيمي للمركب الصناعي التجاري العضنة



الفصل الثاني الدراسة التطبيقية ل الحضنة بالمسيلة

المطلب الرابع: أهداف المؤسسة و آفاقها المستقبلية

تنشط المؤسسة مطاحن الحضنة في بيئة تسودها منافسة قوية وشديدة من بين 24 منافس لها داخل تراب الولاية و لهذا فإن المؤسسة مطاحن الحضنة تسعى إلى تحقيق أهداف وآفاق مستقبلية أهمها :

- تعظيم الربح الناتج عن الفرق بين سعر البيع والتكلفة النهائية.
- زيادة الإنتاجية عن طريق الاستعمال الأمثل لوسائل الإنتاج و تحسين نوعيته .
- محاولة تقديم سلع ذات جودة عالية.
- التسيير الأحسن للموارد البشرية في المؤسسة .
- تمويل السوق المحلية بالمنتجات الوطنية.
- سد حاجيات المستهلك بمادتي السميد و الفرينة .
- المساهمة في بناء و تطوير الاقتصاد الوطني .
- خلق جو تنافسي على مستوى الوحدة .
- الطموح إلى خلق جو تنافسي خارجي لزيادة كمية الإنتاج و تسويقه.
- محاولة كسب رضا الزبائن و الحصول على ولائهم بأقل تكلفة و بجودة عالية.
- محاولة القضاء على المشاكل السائدة داخل المؤسسة مثلا: مشاكل الإنتاج، التوزيع والاتصال...الخ.
- الحصول على أفضل نقاط بيع داخل الولاية و خارجها

المبحث الثاني: منهجية وأدوات الدراسة الميدانية

يتناول هذا المبحث المنهجية المستخدمة في الدراسة متضمنة كلا من إجراءات الدراسة الميدانية المتعلقة بالمنهج وتصميم الأداة والاختبارات اللازمة للتأكد من صلاحية الأداة وطبيعة بياناتها.

المطلب الأول: المنهج والاجراءات

بعد تحديد كل ما يتعلق بالظاهرة موضوع الدراسة ومختلف أبعادها من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع البحث، ولتحديد التخطيط والرقابة في التسيير المؤسساتي فقد اتبع المنهج الوصفي والتحليلي، الذي يهدف إلى توفير البيانات والحقائق عن المشكلة موضوع البحث لتفسيرها والوقوف على دلالاتها، والوصول إلى المعرفة الدقيقة والتفصيلية لها وتحقيق تصور أفضل وأدق للظاهرة موضوع الدراسة.

أولاً: المنهج المستخدم

تم استخدام مصدرين أساسيين للبيانات هما:

- المصادر الأولية: لتحليل مختلف البيانات ذات الطبيعة التحليلية ميدانيا تم اللجوء إلى جمع البيانات الأولية ممثلة في الاستبيان كأداة رئيسية للبحث
- المصادر الثانوية: وهي المصادر اللازمة لمعالجة الإطار النظري للبحث كما يستند عليها كذلك في اتخاذ القرارات وتفسير النتائج الميدانية، والمتمثلة أساسا في مختل المراجع كالكتب، المقالات، رسائل الماجستير وأطروحات الدكتوراه.

ثانيا: المجتمع والعينة

يضم المجتمع المدروس كل من 45 عينة تم اختيار عينة عشوائية من ال30 حسب ما يوضحه الجدول التالي:

الفصل الثاني الدراسة التطبيقية ل الحضنة بالمسيلة

الجدول رقم (04): استمارات الاستبيان الموزعة والمسترجعة

النسبة من الإجمالي	العدد	الاستبيانات
100%	45	استمارات موزعة
73.33%	33	استمارات مسترجعة
66.66%	30	استمارات صالحة للتحليل

المصدر: إعداد الطالب.

يتضح من خلال الجدول أنه تم توزيع (45) استمارة على العين محل الدراس والتحليل أسترجم منها (33) استمارة بنسبة استرجاع قدرت ب: (73.33%)، في حين أن الاستمارات المستخدمة فعليا للتحليل هو (30) استمارة بنسبة (66.66%) من اجمالي الاستمارات الموزعة.

ثالثا: أداة الدراسة

1- تصميم الاستبيان:

صُممت الأداة بالاستناد إلى الدراسات السابقة والجانب النظري للبحث، ولتحديد درجات الاجابة لكل فقرة من فقرات تم الاعتماد على سلم ليكرت خماسي الأبعاد كمقياس للإجابة على هذه الفقرات المندرجة تحت ثلاثة (03) محاور أساسية، حسب الجدول التالي:

الجدول رقم (05): درجات مقياس الدراسة

الاختيار	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
المجال	[1.79-1.00]	[2.59-1.80]	[3.39-2.60]	[4.19-3.40]	[5.00-4.20]
الدرجة	1	2	3	4	5

الفصل الثاني الدراسة التطبيقية ل الحضنة بالمسيلة

المصدر: إعداد الطالب بالاعتماد على سلم ليكرت (Likert) الخماسي.

لتحديد طول كل بعد من أبعاد مقياس ليكرت الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) المستخدم في محاور الدراسة، ثم حساب المدى (4=5-1) ثم تقسيمه على أبعاد المقياس الخمسة للحصول على طول البعد أي (0.80 = 5/4)، وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وهي الواحد الصحيح إلى غاية الوصول إلى القيمة العظمى للمقياس (القيمة 5) مع طرح القيمة (0.01) ثم من كل مجال لتفادي مشكل ازدواجية القيم، كما تم تجزئة عبارات الاستبيان الى محاور حسب الجدول الموالي:

الجدول رقم (06): محاور الاستبيان

المحور	البعد	الفقرات
01	البيانات الشخصية	-
02	وظيفتي التخطيط والرقابة	من 01 إلى 10
	الرقابة في المؤسسة	من 11 إلى 20
	المحور ككل	من 01 إلى 20
03	التسيير المؤسساتي	من 21 إلى 30

المصدر: إعداد الطالب.

يبين الجدول أعلاه ان محاور وأبعاد الاستبيان تم تقسيمها كالتالي:¹

- **المحور الأول:** وهو محور المعلومات الشخصية الخاصة بمفردات العينة محل الدراسة مشتملة على: الجنس، السن، الوظيفة، المستوى التعليمي.

- **المحور الثاني:** يشتمل على المحور على المتغير المستقل للدراسة ممثلا في وظيفتي التخطيط والرقابة بمختلف أبعاده (التخطيط في المؤسسة، الرقابة في المؤسسة).

- **المحور الثالث:** يدرس هذا المحور المتغير التابع ممثلا في التسيير المؤسساتي.

¹ أنظر الملحق رقم 1 (ملحق الاستبيان).

2- الاختبارات المستخدمة في التحليل:

يهدف اختبار صدق وثبات أداة الدراسة ومعالجة مختلف محاورها واختبار فرضياتها يتم استخدام مجموعة من الأدوات والاختبارات الإحصائية بالاستعانة ببرنامج التحليل الإحصائي (SPSS) النسخة (26) كالتالي:

- اختبارات الصدق والثبات: للتأكد من صلاحية وملائمة أداة الدراسة للغرض الذي صممت من أجله.

- اختبار التوزيع الطبيعي: لتحديد مدى اتباع البيانات المعالجة للتوزيع الطبيعي.

- معامل الارتباط: لمعرفة قيمة واتجاه ومعنوية العلاقة بين متغيرات الدراسة.

- الاختبارات الوصفية: كالتكرارات والمتوسطات للوقوف على التوجه العام لإجابات وآراء أفراد العينة.

- معامل الانحدار: لقياس أثر المتغير المستقل على المتغير التابع وتحديد قيمته واتجاهه ومدى معنويته مع الاستعانة بكل من معامل التحديد (R^2)، اختبار فيشر (Fisher)، اختبار ستودنت (T-test).

المطلب الثاني: التحقق من ملائمة الأداة للدراسة.

يشتمل التحقق من ملائمة الأداة للدراسة على دراسة واختبار صدق وثبات الاستبيان، اختبار الاتساق الداخلي للفقرات بالإضافة إلى تحديد شكل البيانات (طبيعة التوزيع).

أولاً: الصدق الظاهري (صدق المحكمين)

تم عرض أداة الدراسة في صورتها الأولية لتحكيمها من قبل مجموعة من الأساتذة بهدف التأكد من سلامة بناء الأداة من مختلف الجوانب، خاصة من حيث:¹

¹ أنظر الملحق رقم 2 (ملحق قائمة المحكمين).

الفصل الثاني الدراسة التطبيقية ل الحضنة بالمسيلة

- دقة وصحة صياغة الفقرات ومدى مناسبة كل عبارة للمحور الذي تنتمي إليه؛
- مدى قابلية الاستمارة لمعالجة مشكل الدراسة؛
- اقتراح ما يروونه ضروري من تعديل أو ادراج أو حذفه.

وبناء على الملاحظات والتوصيات الواردة من لجنة التحكيم، تم إجراء ما يلزم من حذف وتعديل للوصول إلى الشكل النهائي للاستمارة.

ثانيا: اختبار الثبات

يقصد بثبات الأداة أنها تعطي نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعها أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، أي مدى الاستقرار في النتائج استمارة عند إعادة التوزيع، وفيما يلي نتائج اختبار الثبات:

الجدول رقم (07): اختبار الثبات لمحاور الاستبيان

المحور	البعد	Cronbach's Alpha
وظيفتي التخطيط والرقابة	التخطيط في المؤسسة	8010.
	الرقابة في المؤسسة	7620.
	المحور ككل	8240.
التسيير المؤسسي		7450.

المصدر: إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V26).

يوضح الجدول أعلاه أن قيمة معامل الثبات ألفا كرومباخ (Cronbach's Alpha) للمتغير المستقل (وظيفتي التخطيط والرقابة) قد تراوح بين بين (0.762) و (0.801) للأبعاد و (0.824) بالنسبة

الفصل الثاني الدراسة التطبيقية ل الحضنة بالمسيلة

للدرجة الكلية للمحور، حين بلغ مستوى الثبات بالنسبة للمتغير التابع (التسيير المؤسسي) (0.745)، وهي قم تفوق القيمة المعيارية (0.65) وعليه فان الأداة تتسم بخاصية الثبات.

ثالثا: الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان

يوضح الاتساق الداخلي مدى ارتباط كل فقرة من فقرات الاستبيان مع المحور الذي تنتمي له، وفيما يلي عرض لمستويات الاتساق المحسوبة لكل محور:

1-محور وظيفتي التخطيط والرقابة: فيما يلي عرض لقيم الاتساق الداخلي الخاصة بمحور وظيفتي التخطيط والرقابة.

-بعد التخطيط في المؤسسة

الجدول رقم (08): الاتساق الداخلي لبعء التخطيط في المؤسسة

البعد	رقم الفقرة	Pearson	Sig
التخطيط في المؤسسة	01	0.750	0.000
	02	0.719	0.000
	03	0.509	0.004
	04	0.760	0.000
	05	0.675	0.000
	06	0.925	0.000
	07	0.695	0.000
	08	0.694	0.000
	09	0.539	0.002

الفصل الثاني الدراسة التطبيقية ل الحضنة بالمسيلة

0.000	0.884	10	
-------	-------	----	--

المصدر: إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V26).

تشير بيانات الجدول أن قيمة الارتباط (معامل بيرسون) بين بعد التخطيط في المؤسسة والفقرات التي تنتمي إليه تراوحت بين نسبة (50.9%) ونسبة (88.4%) وهي ارتباطات طردية تميل من المتوسط إلى القوي وبدلالة إحصائية أقل من القيمة المعيارية (0.05) أي بهامش خطأ أقل من (5%) لكل فقرات البعد، وعليه فإن الاستبيان يتميز باتساق داخلي بخصوص بعد التخطيط في المؤسسة.

-بعد الرقابة في المؤسسة

الجدول رقم (09): الاتساق الداخلي لبعد الرقابة في المؤسسة

Sig	Pearson	رقم الفقرة	البعد
0.000	0.867	11	الرقابة في المؤسسة
0.002	0.536	12	
0.000	0.616	13	
0.000	0.873	14	
0.000	0.685	15	
0.000	0.793	16	
0.000	0.899	17	
0.000	0.700	18	
0.000	0.645	19	

الفصل الثاني الدراسة التطبيقية ل الحضانة بالمسيلة

0.000	0.654	20	
-------	-------	----	--

المصدر: إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V26).

يتضح من خلال الجدول أن قيمة الارتباط (معامل بيرسون) بين بعد الرقابة في المؤسسة والفقرات التي تنتمي إليه تراوحت بين نسبة (53.6%) ونسبة (89.9%) وهي ارتباطات طردية تميل من المتوسط إلى القوي وبدلالة إحصائية أقل من القيمة المعيارية (0.05) أي بهامش خطأ أقل من (5%) لكل فقرات البعد، وعليه فإن الاستبيان يتميز باتساق داخلي بخصوص بعد الرقابة في المؤسسة.

2-محور التسيير المؤسسي: يوضح الجدول التالي قيم الاتساق الداخلي لكل بعد من أبعاد هذا المحور.

الجدول رقم (10): الاتساق الداخلي لمحور التسيير المؤسسي

المحور	رقم الفقرة	Pearson	Sig
التسيير المؤسسي	21	0.734	0.000
	22	0.651	0.000
	23	0.671	0.000
	24	0.630	0.000
	25	0.811	0.000
	26	0.793	0.000
	27	0.753	0.000
	28	0.643	0.000
	29	0.522	0.003
	30	0.851	0.000

المصدر: إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V26).

الفصل الثاني الدراسة التطبيقية ل الحضنة بالمسيلة

تراوحت قيمة الارتباط (معامل بيرسون) بين محور التسيير المؤسساتي والفقرات التي تنتمي إليه بين نسبة (52.2%) ونسبة (85.1%) وهي ارتباطات طردية تميل من المتوسط إلى القوي وبدلالة إحصائية أقل من القيمة المعيارية (0.05) أي بهامش خطأ أقل من (5%) لكل فقرات البعد، وعليه فان الاستبيان يتميز باتساق داخلي بخصوص محور التسيير المؤسساتي.

3- اختبار طبيعية البيانات

لاختبار طبيعية البيانات البواقي كل متغير تابع مع المتغير المستقل يتم الاعتماد على اختبار شابيرو-ويلك (Shapiro-Wilk) الذي يستخدم للعينات ذات المفردات الأقل من (50) مفردة، حيث ان قاعدة اتخاذ القرار هنا تكون عكس باقي الاختبارات الإحصائية، أي البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ما عدا في حالة ان الدلالة الإحصائية لاختبار شابيرو-ويلك (Shapiro-Wilk) أكبر من القيمة المعيارية (0.05) وليس أقل، والجدول التالي يوضح نتائج هذا الاختبار:

الجدول رقم (11): اختبار شابيرو-ويلك (Shapiro-Wilk) للبواقي

طبيعة التوزيع	Sig Shapiro-Wilk	الأبعاد/البواقي	المتغير التابع
طبيعي	0.483	التخطيط في المؤسسة	وظيفتي التخطيط والرقابة
	0.508	الرقابة في المؤسسة	
	0.471	البواقي	

المصدر: اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V26).

يوضح الجدول أعلاه أن الدلالة الإحصائية شابيرو-ويلك (Shapiro-Wilk) أكبر من القيمة المعيارية (0.05) وعليه فان أبعاد المتغير المستقل وكذا البواقي المحصل عليها باستخدام الانحدار

الفصل الثاني الدراسة التطبيقية ل الحضنة بالمسيلة

البسيط بين أبعاد المتغير المستقل (وظيفتي التخطيط والرقابة) والمتغير المستقل (التسيير المؤسسي) تأخذ شكل التوزيع الطبيعي وهو شرط ضروري لاستخدام الاختبارات المعلمية (البارامترية) على غرار اختبار ستودنت، واختبار فيشر ونماذج الانحدار بصف عامة.

المبحث الثالث: تحليل بيانات المحاور واختبار فرضيات الدراسة

يتضمن المبحث الثاني تحليل وتفسير بيانات محاور الاستبيان (البيانات الشخصية والمحاور) بالإضافة إلى تحليل النتائج المتعلقة باختبار الفرضيات.

المطلب الأول: تحليل وتفسير بيانات محاور الاستبيان

من خلال هذا المطلب يتم عرض وتحليل محور البيانات العامة (البيانات الشخصية) المتعلقة بمحوري الدراسة.

أولاً: عرض وتحليل البيانات الشخصية

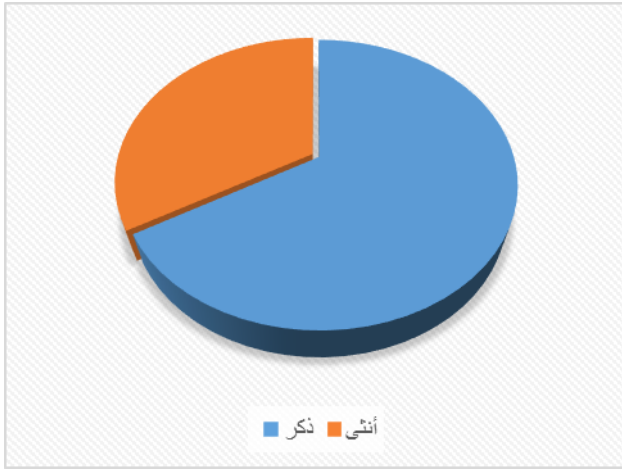
1- تحليل بيانات محور البيانات الشخصية وفق الجنس

لدراسة وتحليل توزيع مفردات العينة محل الدراسة حسب متغير الجنس نستعرض كلا من الجدول والشكل التاليين:

الجدول رقم (12): تحليل بيانات محور البيانات الشخصية وفق الجنس
الشكل رقم (01): شكل توزيع بيانات محور البيانات الشخصية وفق الجنس

النسبة (%)	التكرار	الجنس
66.7	20	ذكر

الفصل الثاني الدراسة التطبيقية ل الحضنة بالمسيلة



33.3	10	أنثى
100	30	المجموع

المصدر: إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V26) وبرنامج (Exel 2013).

يشكل الطلبة الذكور أغلبية مفردات العينة محل الدراسة بنسبة (66.7%) بالمقارنة مع نسبة الاناث التي شكلت نسبة (33.3%) وهي نسب تعكس الواقع ذلك أن مجتمع الدراسة يتميز نسبيا بهيمنة فئة الذكور على الاناث من حيث نسب التمثيل.

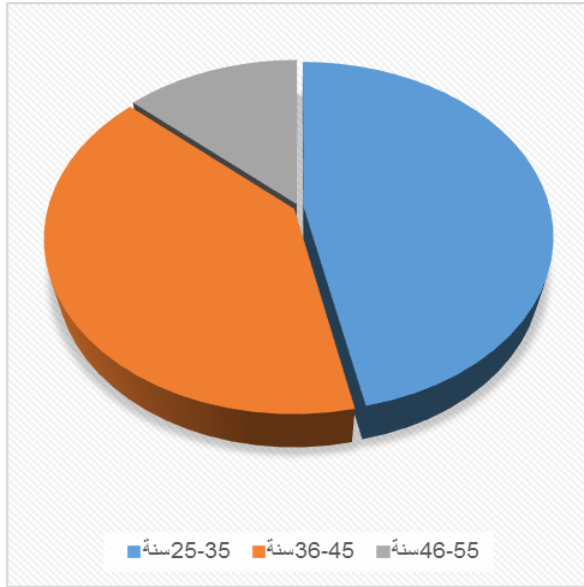
2-تحليل بيانات محور البيانات الشخصية وفق السن

لدراسة وتحليل توزيع مفردات العينة محل الدراسة حسب متغير السن نستعرض كلا من الجدول والشكل التاليين:

الشكل رقم (02): شكل توزيع بيانات محور البيانات الشخصية وفق السن

الجدول رقم (13): تحليل بيانات محور البيانات الشخصية وفق السن

النسبة (%)	التكرار	السن
46.7	14	35-25 سنة
40	12	45-36 سنة
13.3	4	55-46 سنة



المجموع	30	100
---------	----	-----

المصدر: إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V26) وبرنامج (Exel 2013).

تشكل الفئة السنية (25-35 سنة) ما نسبته (46.7%) ثم تليها فئة (36-45 سنة) بنسبة (40%) وأخيرا فئة (46-55 سنة) بنسبة (13.3%)، والملاحظ هنا أن معظم المفردات ينتمون إلى فئات شبانية تمثل طاقات شبابية يمكن الاستثمار فيها على مدى الطويل.

3-تحليل بيانات محور البيانات الشخصية وفق الوظيفة

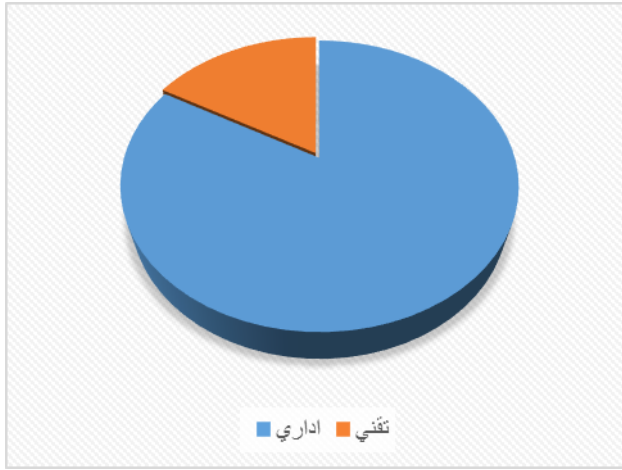
لدراسة توزيع مفردات العينة محل الدراسة حسب الوظيفة نستعرض كلا من الجدول والشكل التاليين:

الجدول رقم (14): تحليل بيانات محور
البيانات الشخصية وفق الوظيفة

الشكل رقم (03): شكل توزيع بيانات محور
البيانات الشخصية وفق الوظيفة

الوظيفة	التكرار	النسبة (%)

الفصل الثاني الدراسة التطبيقية ل الحضنة بالمسيلة



اداري	25	83.3
تقني	5	16.7
المجموع	30	100

المصدر: إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V26) وبرنامج (Exel 2013).

تُظهر البيانات أعلاه وجود ميول أغلب المفردات إلى الإداريين بنسبة (83.3%) غب مقابل (16.7%) لفئة التقنيين وهذا راجع بالأساس إلى حاجة المؤسسة من هذه الوظائف.

4-تحليل بيانات محور البيانات الشخصية وفق المستوى التعليمي

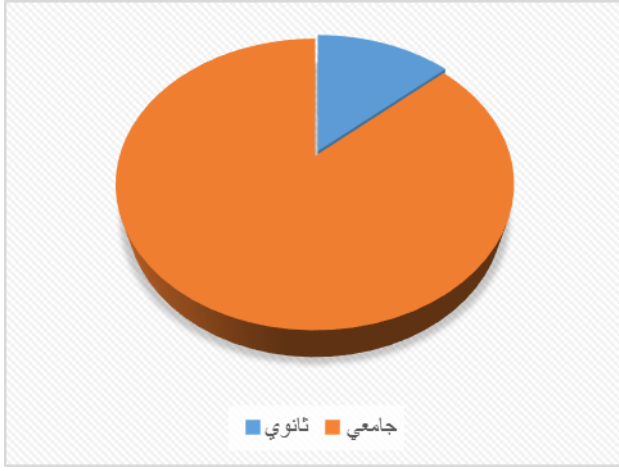
لدراسة توزيع مفردات العينة محل الدراسة حسب المستوى التعليمي نستعرض كلا من الجدول والشكل التاليين:

الجدول رقم (15): تحليل بيانات محور البيانات الشخصية وفق المستوى التعليمي

الشكل رقم (04): شكل توزيع بيانات محور البيانات الشخصية وفق المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة (%)
------------------	---------	------------

الفصل الثاني الدراسة التطبيقية ل الحضنة بالمسيلة



13.3	4	ثانوي
86.7	26	جامعي
100	30	المجموع

المصدر: إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V26) وبرنامج (Exel 2013).

يُلاحظ أن أفراد عينة البحث حسب المستوى التعليمي تتوزع إلى (86.7%) لحاملي الشهادات الجامعية، (13.3%) لفة حاملي الشهادات الثانوية وهذا راجع بالأساس إلى أن المناصب داخل المؤسسة تتطلب حصول شاغلها على مستوى علمي جامعي لأداء أغلب الوظائف.

ثانيا: عرض وتحليل أبعاد محور وظيفتي التخطيط والرقابة

من أجل دراسة وتحليل أبعاد المتغير المستقل للدراسة (وظيفتي التخطيط والرقابة) نستعرض

ما يلي:

1. تحليل بعد التخطيط في المؤسسة

الجدول رقم (16): تحليل معطيات بعد التخطيط في المؤسسة

الفصل الثاني الدراسة التطبيقية ل الحضنة بالمسيلة

الاتجاه المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	
موافق بشدة	0.55	4.20	يتم التخطيط في تسيير المؤسسة من طرف الإدارة العليا	01
موافق	0.45	4.00	التخطيط يساهم في رفع أداء المؤسسة	02
موافق بشدة	0.57	4.47	تبنى أهداف المؤسسة على أساس التخطيط	03
موافق بشدة	0.61	4.37	التخطيط هو أساس تسيير المؤسسة	04
موافق	99.0	4.03	الإدارة الدنيا والوسط ينفذون ما يخطط له من طرف الإدارة العليا	05
موافق	0.70	3.83	يتم التخطيط على المدى البعيد في تسيير المؤسسة	06
موافق	0.81	3.97	يتم الاعتماد على التكتيكات عند التخطيط للمؤسسة	07
موافق	0.46	3.83	يتم جمع وتشارك المعارف والمعلومات داخل المؤسسة من أجل ضمان التخطيط الجيد	08
موافق	0.61	3.80	يتم تقييم الخطة قبل تنفيذها داخل المؤسسة	09
موافق	0.66	4.10	بالتخطيط الجيد يتم ضمان التسيير الجيد	10
موافق	20.5	064.	اتجاه البعد	-
دلالة اختبار ستودنت			قيمة اختبار ستودنت	
0.000			11.93	

المصدر: إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V26).

تراوح المتوسط الحسابي لبعد التخطيط في المؤسسة بين (3.83) و(4.47) عندي درجتي: الموافق موافق (07 فقرات) والموافق بشدة (03 فقرات) بمتوسط عام عند رجة الموافق، مع تسجيل انحرافات معيارية متفاوتة والتي لم تتجاوز (0.99) في أقصى حالاتها بسبب وجود تجانس نسبي

الفصل الثاني الدراسة التطبيقية ل الحضنة بالمسيلة

وتوافق في إجابات افراد العينة فيما يخص هذا البعد ويدعم ذلك بلوغ قيمة الدلالة الإحصائية لاختبار ستودنت T-test لمستوى دلالة أقل من القيمة المعيارية (0.05).

2. تحليل بعد الرقابة في المؤسسة

الجدول رقم (17): تحليل معطيات بعد الرقابة في المؤسسة

المتوسط	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	
موافق		0.82	4.13	تتم الرقابة في تسيير المؤسسة من طرف الإدارة العليا	11
موافق		0.80	4.10	تتم الرقابة بعد تنفيذ ما تم التخطيط له في تسيير المؤسسة	12
موافق		0.53	4.00	تركز مؤسستي كثيرا على الرقابة الداخلية بغية تحقيق الأهداف المسطرة	13
موافق بشدة		0.55	4.20	تلتزم مؤسستي بعملية الرقابة بكل شفافية	14
موافق بشدة		0.61	4.20	تتم الرقابة على النتائج من أجل معرفة الأخطاء وتصحيحها بغية تحسين أداء المؤسسة	15
موافق		0.69	4.00	يتم بناء نظام رقابة عام على المؤسسة من أجل التحسين المستمر في التسيير	16
موافق		0.83	4.00	ينما تفعيل نظام الرقابة الذاتية داخل المؤسسة	17
موافق بشدة		0.61	4.37	يوجد نظام رقاب شفاف ومحكم لتقييم أداء المؤسسة	18
موافق بشدة		0.52	4.27	بالرقابة المستمرة يتم التصحيح المستمر وتدارك الأخطاء عند التسيير	19
موافق بشدة		0.58	4.27	هناك حلقة وصل بين الرقابة الداخلية والرقابة الخارجية من أجل ضمان ونجاح الرقابة جودة تسيير المؤسسة	20
موافق		0.51	4.15	اتجاه البعد	-

الفصل الثاني الدراسة التطبيقية ل الحضنة بالمسيلة

موافق	0.30	4.11	اتجاه المحور	-
دلالة اختبار ستودنت			قيمة اختبار ستودنت	
0.000			12.67	
دلالة اختبار ستودنت للمحور			قيمة اختبار ستودنت للمحور	
0.000			20.82	

المصدر: إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V26).

تراوحت اجابات أفراد العينة فيما يخص هذا البعد بين (4.00) و(4.27) عند درجتني: موافق (05 فقرات)، الموافق بشدة (05 فقرات) بمتوسط عام عند درجة الموافق مع عدم تسجيل انحرافات معيارية متفاوتة والتي لم تتجاوز (0.83) في أقصى حالاتها وهذا يدل على ان البيانات غير متشتتة نسبيا عن متوسطها الحسابي بسبب وجود تجانس نسبي وتوافق في إجابات افراد العينة فيما يخص هذا البعد ويدعم ذلك بلوغ قيمة الدلالة الإحصائية لاختبار ستودنت T-test لمستوى دلالة أقل من القيمة المعيارية (0.05) سواء بالنسبة للمحور أو البعد ككل.

ثالثا: عرض وتحليل أبعاد محور التسيير المؤسسي

من أجل دراسة وتحليل المتغير التابع للدراسة (التسيير المؤسسي) نستعرض الجدول الموالي:

الجدول رقم (18): تحليل معطيات أبعاد محور التسيير المؤسسي

الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه المتوسط
21	3.97	0.67	موافق
22	4.20	0.41	موافق بشدة
23	4.17	0.53	موافق
24	4.20	0.55	موافق بشدة

الفصل الثاني الدراسة التطبيقية ل الحضنة بالمسيلة

25	يتم تسيير المؤسسة بناء على الرقابة الداخلية	4.30	0.53	موافق بشدة
26	يتم تسيير المؤسسة من طرف الإدارة العليا بإشراك الإدارة الوسطة والدنيا	4.00	0.59	موافق
27	يقوم تسيير المؤسسة على أساس الإدارة بالأهداف	4.03	0.67	موافق
28	يتم تسيير المؤسسة بناء على تشارك المعلومات	4.00	0.69	موافق
29	يتم إنشاء قناة اتصال فعالة من أجل ضمان تسيير الجيد للمؤسسة	3.90	0.76	موافق
30	يتم تقييم الأداء العام للمؤسسة من أجل ضمان جودة تسييرها	4.30	0.70	موافق بشدة
-	اتجاه المحور	4.11	0.50	موافق
قيمة اختبار ستودنت		دلالة اختبار ستودنت		
12.23		0.000		

المصدر: إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V26).

تقترب المتوسطات الحسابية الخاصة بفقرات محور التسيير المؤسسي من درجة الموافق في أغلب الفقرات، بمتوسط عام قدره (4.11) عند نفس الدرجة، مع ملاحظة عدم تسجيل انحرافات معيارية موافقة والتي لم تتجاوز (0.76) وهذا يدل على ان البيانات غير متشتتة عن متوسطها الحسابي بسبب وجود تجانس وتوافق في إجابات افراد العينة فيما يخص هذا المحور ويدعم ذلك بلوغ قيمة الدلالة الإحصائية لاختبار ستودنت T-test لمستوى دلالة أقل من القيمة المعيارية (0.05) سواء بالنسبة للمحور ككل.

المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة

الفصل الثاني الدراسة التطبيقية ل الحضنة بالمسيلة

يتضمن هذا المطلب اختبار فرضيات الدراسة بالاعتماد على نموذج الانحدار البسيط المحسوب باستخدام برنامج (SPSS)، عند مستوى معنوية 0.05.

أولاً: اختبار صحة الفرضية الأولى

لدراسة دور وظيفة التخطيط (Planning) "PL" في تحسين التسيير المؤسساتي (Institutional Management) "IM" بالمؤسسة محل الدراسة، نستعين بنتائج تحليل الانحدار الموضحة بالجدول الموالي:

الجدول رقم (19): نتائج اختبار نموذج الانحدار للفرضية الأولى

المؤشر	الارتباط Pearson	المقدرة التفسيرية المعدلة	قيمة اختبار F	دلالة F
	0.806	0.638	52.05	0.000
النموذج المقدر	المعامل			دلالة T
الثابت	0.56		1.14	0.264
PL	0.85		7.21	0.000

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V26).

تم تسجيل ارتباط إيجابي طردي قوي بنسبة (80.6%) بين وظيفة التخطيط والتسيير المؤسساتي بحيث كلما تحسن مستوى التخطيط بالمؤسسة محل الدراسة تحسن معها التسيير المؤسساتي بمقدرة تفسيرية تقدر ب: (0.638) أي أن وظيفة التخطيط تفسر ما نسبته (63.8%) من التغيرات التي تطرأ على التسيير المؤسساتي في حالة بات باقي العوامل، أما صيغة تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع فقد أخذت معادلة الانحدار البسيط الصيغة الرياضية التالية:

$$IM = 0.56 + 0.85 PL$$

الفصل الثاني الدراسة التطبيقية ل الحضانة بالمسيلة

بالاعتماد على جدول ومعادلة الانحدار فقد كانت الدلالة الإحصائية لاختبار فيشر (Fisher) أقل من القيمة المعيارية (0.05) أي أن نموذج الانحدار ذو دلالة إحصائية بالإضافة إلى توفر نفس الشرط (دلالة إحصائية أقل من 0.05) فيما يخص اختبار ستودنت (T-Test) أي أن معامل انحدار النموذج كذلك ذو دلالة إحصائية بهامش ثقة (95%)، كما يلاحظ أن وظيفة التخطيط تؤثر إيجابيا بدرجة (0.85) على مستوى التسيير المؤسسي هذا ما يؤكد صحة قبول الفرضية الأولى التي تنص على: "وظيفة التخطيط دور إيجابي ذو دلالة إحصائية في تحسين التسيير المؤسسي بالمؤسسة محل الدراسة"، أي أن زيادة (تحسن) في مستوى وظيفة التخطيط بوحدة واحدة بالمؤسسة ستؤدي إلى تسجيل تحسين أدائها المؤسسي ب: (0.85) وحدة.

ثانيا: اختبار صحة الفرضية الثانية

لدراسة دور وظيفة الرقابة (Controlling) "CO" في تحسين التسيير المؤسسي (Institutional Management) "IM" بالمؤسسة محل الدراسة، نستعين بنتائج تحليل الانحدار الموضحة بالجدول الموالي:

الجدول رقم (20): نتائج اختبار نموذج الانحدار للفرضية الثانية

المؤشر	الارتباط Pearson	المقدرة التفسيرية المعدلة	قيمة اختبار F	دلالة F
	0.481	0.204	8.42	0.000
النموذج المقدر	المعامل	قيمة اختبار T	دلالة T	
الثابت	2.08	2.93	0.007	
CO	0.45	2.90	0.007	

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V26).

تم تسجيل ارتباط إيجابي طردي متوسط القوة بنسبة (48.17%) بين وظيفة الرقابة والتسيير المؤسسي بحيث كلما تحسن مستوى الرقابة بالمؤسسة محل الدراسة تحسن معها التسيير المؤسسي بمقدرة تفسيرية تقدر ب: (0.204) أي أن وظيفة الرقابة تفسر ما نسبته (20.4%) من التغيرات التي

الفصل الثاني الدراسة التطبيقية ل الحضنة بالمسيلة

تطراً على التسيير المؤسساتي في حالة بات باقي العوامل، أما صيغة تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع فقد أخذت معادلة الانحدار البسيط الصيغة الرياضية التالية:

$$IM = 2.08 + 0.45 CO$$

بالاعتماد على جدول ومعادلة الانحدار فقد كانت الدلالة الإحصائية لاختبار فيشر (Fisher) أقل من القيمة المعيارية (0.05) أي أن نموذج الانحدار ذو دلالة إحصائية بالإضافة إلى توفر نفس الشرط (دلالة إحصائية أقل من 0.05) فيما يخص اختبار ستودنت (T-Test) أي أن معامل انحدار النموذج كذلك ذو دلالة إحصائية بهامش ثقة (95%)، كما يلاحظ أن وظيفة الرقابة تؤثر إيجابيا بدرجة (0.45) على مستوى التسيير المؤسساتي هذا ما يؤكد صحة قبول الفرضية الثانية التي تنص على: "الوظيفة الرقابة دور إيجابي ذو دلالة إحصائية في تحسين التسيير المؤسساتي بالمؤسسة محل الدراسة"، أي أن زيادة (تحسن) في مستوى وظيفة الرقابة بوحدة واحدة بالمؤسسة ستؤدي إلى تسجيل تحسين أدائها المؤسساتي ب: (0.45) وحدة.

ثالثا: اختبار صحة الفرضية الرئيسية

لدراسة دور تكامل وظيفتي التخطيط والرقابة (Integration Of Planning And Controlling)
 Functions (IPF) في تحسين التسيير المؤسساتي (Institutional Management) "IM" بالمؤسسة محل الدراسة، نستعين بنتائج تحليل الانحدار الموضحة بالجدول الموالي:

الجدول رقم (21): نتائج اختبار نموذج الانحدار للفرضية الرئيسية

المؤشر	الارتباط Pearson	المقدرة التفسيرية المعدلة	قيمة اختبار F	دلالة F
	0.748	0.544	35.53	0.000
النموذج المقدر	المعامل	قيمة اختبار T	دلالة T	
الثابت	0.33	0.52	0.605	
IPF	0.90	5.96	0.000	

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V26).

الفصل الثاني الدراسة التطبيقية ل الحضنة بالمسيلة

تم تسجيل ارتباط إيجابي طردي قوي بنسبة (74.8%) بين تكامل وظيفتي التخطيط والرقابة والتسيير المؤسسي بحيث كلما تحسن مستوى تكامل وظيفتي التخطيط والرقابة بالمؤسسة محل الدراسة تحسن معها التسيير المؤسسي بمقدرة تفسيرية تقدر ب: (0.544) أي أن تكامل وظيفتي التخطيط والرقابة تفسر ما نسبته (54.4%) من التغيرات التي تطرأ على التسيير المؤسسي في حالة **بات باقي العوامل**، أما صيغة تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع فقد أخذت معادلة الانحدار البسيط الصيغة الرياضية التالية:

$$IM = 0.33 + 0.90 IPF$$

بالاعتماد على جدول ومعادلة الانحدار فقد كانت الدلالة الإحصائية لاختبار فيشر (Fisher) أقل من القيمة المعيارية (0.05) أي أن نموذج الانحدار ذو دلالة إحصائية بالإضافة إلى توفر نفس الشرط (دلالة إحصائية أقل من 0.05) فيما يخص اختبار ستودنت (T-Test) أي أن معامل انحدار النموذج كذلك ذو دلالة إحصائية بهامش ثقة (95%)، كما يلاحظ أن تكامل وظيفتي التخطيط والرقابة يؤثر **إيجابيا** بدرجة (0.90) على مستوى التسيير المؤسسي هذا ما يؤكد صحة قبول الفرضية الرئيسية التي تنص على: "تكامل وظيفتي التخطيط والرقابة دور إيجابي ذو دلالة إحصائية في تحسين التسيير المؤسسي بالمؤسسة محل الدراسة"، أي أن زيادة (تحسن) في مستوى تكامل وظيفتي التخطيط والرقابة بالمؤسسة بوحدة واحدة ستؤدي إلى تسجيل تحسين أدائها المؤسسي ب: (0.90) وحدة.

خلاصة الفصل الثاني

تبين لنا من خلال دراستنا على مستوى مؤسسة حضنة حليب أن للتخطيط والرقابة تأثير فعلي في التسيير المؤسساتي وهذا من خلال تأكيدنا لفرضيات الدراسة التي قمنا باختبارها عن طريق استخدامنا للاستبيان الذي قمنا بتحليل بواسطة برنامج الحزمة الإحصائية SPSS.V25.



خاتمة



خاتمة:

المؤسسة وحدة اقتصادية، تتجمع فيها الموارد البشرية والمادية بغية تحقيق أهداف معينة وجدت من أجلها وبالتالي ممارسة مختلف الوظائف والنشاطات.

والإدارة هي التي تستطيع أن نتسق بين مختلف أطرافها ووظائفها ومن ثم تحقيق الأهداف الموضوعية بأفضل الطرق، فالإدارة هي أحسن استخدام لجهود الأفراد وموارد المؤسسة ومن ثم تظهر أهمية "تسيير الأعمال".

ولقد أثبتت التجربة ونتائج الباحثين بأن مسار التنمية الاقتصادية يتحقق بفضل المؤسسات الإنتاجية، هذا ما فرض على المؤسسات الإنتاجية التجارية وهي في مرحلة الانتقال من الاقتصاد الموجه إلى الاقتصاد الحر ومن سياسة احتكار السوق إلى المنافسة الحرة. التكيف مع الوضع الجديد في ظل عولمة الاقتصاد العالمي ونجاحها في ذلك مرتبط بعدة إصلاحات قانونية.

النتائج النظرية:

من خلال الدراسة النظرية لهذا الموضوع يمكن عرض جملة من النتائج التي توصلنا إليها إذ أنها تثبت أو تنفي فرضيات الدراسة المقترحة:

- إن التطورات المستحدثة في مجال تسيير الأعمال كانت نتيجة لجهود المهتمين والممارسين ولإسهامات المختصين في هذا المجال.
- إن تحديد الأهداف العامة لأي منظمة من أصعب وأعدد الأمور التي تمر عليها الإدارة فهي ترشد كل المستويات الإدارية على ما ينبغي تحقيقه وبالتالي أهداف التأثير على إستراتيجية المؤسسة.
- يعد المدير المسؤول الأول على تحقيق أهداف الإدارة وبالتالي أهداف المؤسسة الأمر الذي يتطلب تطوير مجموعة من المهارات والقدرات التي تجعله يساهم في خدمة الاقتصاد الوطني وبالتالي تنمية البلد الذي يعيش فيه.
- التخطيط يقود إلى النجاح ويساعد المدير على التعامل مع التغيير كما يساعد العاملين في التركيز على أهداف المؤسسة وهو أساسي لوضع أنظمة رقابة فعالة.

خاتمة

- إن للرقابة دور كبير في تدنية عيوب المنظمة مما يساعد على تحقيق أهداف الإدارة.
- تكتمل العملية الإدارية بالتأكد من دقة تنفيذ الخطط عن طريق مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير الموضوعية، وفي حالة اختلافها يتم اتخاذ الإجراءات التصحيحية لمعالجة الانحرافات.
- تنقسم أنشطة الرقابة إلى نوعين رقابة وقائية ونعني بها محاولة منع الأداء الغير مرغوب والأخطاء من الوقوع، أما الرقابة العلاجية فالمقصود بها علاج الأخطاء والانحرافات بعد وقوعها، والعلاج هنا قد يكون صعبا لأن المشكلة قد استفحلت كما يحتاج العلاج إلى تغييرات جذرية وتكاليف ووقت أطول.
- يعتبر نظام الموازنات نظاما فعالا يقوم بتصحيح كل انحرافات المؤسسة.

النتائج التطبيقية:

- من خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها في المركب الصناعي التجاري الحضنة والتي دارت حول جوانب التسيير خاصة فيما يتعلق بالتخطيط والرقابة تمكنا من استخراج جملة من النتائج نلخصها فيما يلي:
- تعود الإجراءات الأولى لإعداد الموازنات التقديرية إلى المديرية العامة للمركب.
- وجود تنسيق وتكامل بين المستويات العليا للمركب وفروعه لإعداد الموازنات التقديرية.
- اعتماد المجمع على أساليب عملية وواقعية في إعداد موازناته.
- عدم وجود نظام محاسبة تحليلية يمكن من حساب التكاليف بشكل تقديري وإنما يعطي تقارير على ما تم تنفيذه.
- يتم تقدير التكاليف بصفة إجمالية وعدم تصنيفها إلى مباشرة وغير مباشرة.

الاقتراحات:

- بناء على ما تقدم من نتائج وملاحظات نحاول تقديم بعض الاقتراحات:

خاتمة

- إبراز مكانة وظيفة مراقبة التسيير في الهيكل التنظيمي للمؤسسة وتحديد صلاحياتها وذلك للاستفادة من هذه التقنية والايجابيات التسييرية التي يمكن أن تنتجها.
- وضع نظام المحاسبة التحليلية التي تعتبر أداة مهمة لتصنيف المصاريف وتقديرها.
- التحكم في أدوات مراقبة التسيير من أجل نجاح النظام ككل.
- الاهتمام أكثر بتكوين العمال وكذا الإطارات في مختلف التخصصات من أجل ضمان الفعالية وتحقيق الأهداف.
- استخدام الأساليب العلمية الحديثة في مجال الإدارة قصد تحقيق الأهداف المرسومة بكفاءة وفعالية هذا بالاعتماد على منجزات العلم والتكنولوجيا وكذا تعميم ونشر الأساليب الفنية والتقنية الجديدة التي وصلت إليها الدول المتطورة.

آفاق البحث:

- رغم ما توصلنا إليه من نتائج في هذا العمل المتواضع تبقى هناك جوانب تتطلب دراسة معمقة وقدرات كبيرة إذ يعتبر هذا البحث بمثابة باب لبحوث مستقبلية يمكنها إثراء هذا المجال:
- دور نظام المعلومات في عملية التسيير وتخاذ القرارات.
- المحاسبة التحليلية أداة لمراقبة التسيير.
- المراقبة الداخلية ومراقبة التسيير



قائمة المصادر والمراجع



قائمة المراجع

قائمة المصادر والمراجع

الكتب

1. ثابت عبد الرحمان، جمال الدين مرسي، الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، 2002.
2. صموال عبود، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الثانية، الجزائر 1982.
3. عبد السلام أبو قحف، أساسيات الإدارة، الدار الجامعية، بيروت، 1993.
4. عبد الغفار حنفي، أساسيات التنظيم وإدارة الأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1997.
5. عبد الغفار حنفي، عبد السلام أبو قحف، تنظيم وإدارة الأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1998.
6. عبد الغفار حنفي، عبد السلام أبو قحف: أساسيات الإدارة الإستراتيجية، مكتبة الإشعاع، ط02، 1997.
7. عبد الغفور يونس، تنظيم وإدارة الأعمال، مجموعة النيل العربية، ليبيا، 1999.
8. عبد الفتاح الصحن، محمد السيد سرايا: الرقابة والمراجعة الداخلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1998.
9. علي الشريف، مبادئ الإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1996.
10. علي محمد منصور: علي محمد منصور، مبادئ الإدارة، مجموعة النيل العربية، 1999.
11. عمر صخري، إقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 1993.
12. محمد رفيق الطيب، مدخل للتسيير، أساسيات، وظائف وتقنيات، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995.
13. محمد سعيد المصري، التنظيم والإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999.
14. محمد سعيد عبد الفتاح، محمد فريد الصحن، الإدارة العامة، الدار الجامعية، 1996.

قائمة المراجع

15. محمد فريد الصحن وآخرون، مبادئ الإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000.
16. ناصر دادي عدون وآخرون، مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية، دار المحمدية، الجزائر، 2004.
17. ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، الطبعة الأولى، الجزائر، 1998.
18. ناصري دادي عدون، تقنيات مراقبة التسيير، الجزء الأول، دار الطباعة للبحث والنشر، الجزائر، 1990.
19. نعيمة يحيوي وزكية مقري، التحولات الكبرى في أنظمة مراقبة التسيير والموازنات التقديرية، ط01، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.
20. هواري معراج، مدخل إلى مراقبة التسيير، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011.
- المذكرات والأطروحات**
21. سعاد عقون، نظام مراقبة التسيير أدواته ومراحل إقامته في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، 2016.
22. شلابي عطرة، إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتفعيل أنظمة مراقبة التسيير في المؤسسة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي، تخصص مراقبة التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة 2015/2014.
23. الطاهر أبو طالب، مراقبة التسيير في قطاع البنوك، رسالة ماجستير، المدرسة العليا للتجارة، الجزائر، 2002.
24. فلاح عثمان، دور مراقبة التسيير في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماستر أكاديمي، تخصص تدقيق محاسبي ومراقبة التسيير، جامعة مستغانم كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2015.
25. محبوب أحلام، دور أدوات مراقبة التسيير في تقييم الأداء المالي، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي، قسم علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، 2014/2013.

قائمة المراجع

26. معوش هيثم، أثر مراقبة التسيير على تحسين الأداء المالي للمؤسسة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي، تخصص: تدقيق ومراقبة التسيير، قسم: العلوم المالية والمحاسبية، كلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة 2020/2019.

محاضرات وملتقيات

27. محمد خليل وعبد الحميد أحمد ومنى عبد السلام، مراقبة التسيير في المؤسسة، شبكة الأبحاث والدراسات الاقتصادية، 2012.

28. نعيمة يحيوي، سلسلة محاضرات في مقياس مراقبة التسيير، لطلبة ماستر تدقيق محاسبي وإدارة المنظمات، مجمع البحوث والأوراق البحثية في ميدان العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الحاج لخضر، باتنة.

المراجع باللغة الأجنبية

29. Claude Alazard et Sabine Separi ", contrôle de gestion "épreuve n 07, DECF, 3 eme édition , ED Dunod, 1996.

30. G.Bergeron, la gestion moderne, ed Gaeton Morin, quelee, Canada.

31. Michel Gervais ،Contrôle de gestion،éditionDund ،Paris.

32. Michel Gervais،contrôle de gestion،éditionDund ،Paris1976

33. Norbert Guedj ،le contrôle de gestion pour améliorer la performance de l'Entreprise3 ،emeéditiond'organisation ،Paris.2000



الملاحق



الملاحق

الملحق رقم 01

استمارة استبيان

نضع بين أيديكم استمارة الاستبيان والتي تعد جزءا من متطلبات إعداد مذكرة ماستر بعنوان " التخطيط والرقابة في التسيير المؤسساتي - دراسة حالة -"، راجين منكم التكرم بالإجابة على ما تضمنته الاستمارة من تساؤلات بتمعن ودقة.

ونعلمكم أن إجاباتكم ستعامل بشكل سري ولغايات وأغراض البحث العلمي حصرا وستوضع نتائج الدراسة تحت تصرفاتكم في أي وقت.

شاكرين تعاونكم معنا.....والله الموفق.

ملاحظات عامة:

- يرجى بيان اتفاقك مع كل فقرة من الفقرات من خلال وضع (V) في المكان المناسب الذي يتفق مع رأيك بدقة.
- ليس هناك إجابة صحيحة أو خاطئة، فنحن نطلب رأيك الصريح والدقيق اتجاه العبارة المطروحة.
- يرجى عدم ترك أي عبارة من دون الإجابة عليها، لأن ذلك يعني عدم صلاحية الاستمارة للتحليل.

السنة الجامعية 2021-2022

المحور الأول: المعلومات الشخصية

- الجنس: ذكر أنثى
- السن: أقل من 25 سنة من 25-35 سنة من 35-45 سنة أكثر من 55 سنة
- الوظيفة: إداري تقني
- المستوى التعليمي: ثانوي (ليسانس) (مهندس)

الملاحق

المحور الثاني:

الاختيارات					مضمون العبارة	رقم العبارة
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
أولاً: تسيير المؤسسة						
					1	يتم تسيير المؤسسة بناء على التخطيط
					2	يتم تسيير المؤسسة بناء على التنظيم
					3	يتم تسيير المؤسسة بناء على التنفيذ
					4	يتم تسيير المؤسسة بناء على الرقابة الخارجية
					5	يتم تسيير المؤسسة بناء على الرقابة الداخلية
					6	يتم تسيير المؤسسة من طرف الإدارة العليا بإشراك الإدارة الوسطية والدنيا
					7	يقوم تسيير المؤسسة على أساس الإدارة بالأهداف
					8	يتم تسيير المؤسسة بناء على تشارك المعلومات
					9	يتم إنشاء قناة اتصال فعالة من أجل ضمان تسيير الجيد للمؤسسة
					10	يتم تقييم الأداء العام للمؤسسة من أجل ضمان جودة تسييرها
ثاني التخطيط وأثره على التسيير المؤسسة						
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
					01	يتم التخطيط في تسيير المؤسسة من طرف الإدارة العليا
					02	التخطيط يساهم في رفع أداء المؤسسة
					03	تبنى أهداف المؤسسة على أساس التخطيط
					04	التخطيط هو أساس تسيير المؤسسة
					05	الإدارة الدنيا والوسط ينفذون ما يخطط له من طرف الإدارة العليا
					06	يتم التخطيط على المدى البعيد في تسيير المؤسسة
					07	يتم الاعتماد على التكتيكات عند التخطيط للمؤسسة
					08	يتم جمع وتشارك المعارف والمعلومات داخل المؤسسة من أجل ضمان التخطيط الجيد
					09	يتم تقييم الخطة قبل تنفيذها داخل المؤسسة
					10	بالتخطيط الجيد يتم ضمان التسيير الجيد
الرقابة وأثرها على التسيير المؤسساتي						
					01	تم الرقابة في تسيير المؤسسة من طرف الإدارة العليا
					02	تم الرقابة بعد تنفيذ ما تم التخطيط له في تسيير المؤسسة
					03	تركز مؤسستي كثيرا على الرقابة الداخلية بغية تحقيق الأهداف المسطرة

الملاحق

					تلتزم مؤسستي بعملية الرقابة بكل شفافية	04
					تتم الرقابة على النتائج من أجل معرفة الأخطاء وتصحيحها بغية تحسين أداء المؤسسة	05
					يتم بناء نظام رقابة عام على المؤسسة من أجل التحسين المستمر في التسيير	06
					يتم تفعيل نظام الرقابة الذاتية داخل المؤسسة	07
					يوجد نظام رقاب شفاف ومحكم لتقييم أداء المؤسسة	08
					بالرقابة المستمرة يتم التصحيح المستمر وتدارك الأخطاء عند التسيير	09
					هناك حلقة وصل بين الرقابة الداخلية والرقابة الخارجية من أجل ضمان ونجاح الرقابة جودة تسيير المؤسسة	10

أولاً: معامل الثبات

التخطيط

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.801	10

الرقابة

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.762	10

الإجمالي

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.824	20

التسيير المؤسسي

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.745	10

ثانياً: الاتساق الداخلي

Correlations

	التخطيط	
يتم التخطيط في تسيير المؤسسة من طرف الإدارة العليا	Pearson Correlation	.750**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	30
التخطيط يساهم في رفع أداء المؤسسة	Pearson Correlation	.719**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	30
تبنى أهداف المؤسسة على أساس التخطيط	Pearson Correlation	.509**

الملاحق

	Sig. (2-tailed)	.004
	N	30
التخطيط هو أساس تسيير المؤسسة	Pearson Correlation	.760**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	30
الإدارة الدنيا والوسط ينفذون ما يخطط له من طرف الإدارة العليا	Pearson Correlation	.675**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	30
يتم التخطيط على المدى البعيد في تسيير المؤسسة	Pearson Correlation	.925**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	30
يتم الاعتماد على التكتيكات عند التخطيط للمؤسسة	Pearson Correlation	.695**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	30
يتم جمع وتشارك المعارف والمعلومات داخل المؤسسة من أجل ضمان التخطيط الجيد	Pearson Correlation	**4.69
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	30
يتم تقييم الخطة قبل تنفيذها داخل المؤسسة	Pearson Correlation	.539**
	Sig. (2-tailed)	.002
	N	30
بالتخطيط الجيد يتم ضمان التسيير الجيد	Pearson Correlation	.884**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	30

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

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

		الرقابة
تتم الرقابة في تسيير المؤسسة من طرف الإدارة العليا	Pearson Correlation	.867**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	30
تتم الرقابة بعد تنفيذ ما تم التخطيط له في تسيير المؤسسة	Pearson Correlation	.536**
	Sig. (2-tailed)	.002
	N	30
تركز مؤسستي كثيرا على الرقابة الداخلية بغية تحقيق الأهداف المسطرة	Pearson Correlation	.616**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	30
تلتزم مؤسستي بعملية الرقابة بكل شفافية	Pearson Correlation	.873**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	30
تتم الرقابة على النتائج من أجل معرفة الأخطاء	Pearson Correlation	.685**

الملاحق

وتصحيحها بغية تحسين أداء المؤسسة	Sig. (2-tailed)	.000
	N	30
يتم بناء نظام رقابة عام على المؤسسة من أجل التحسين المستمر في التسيير	Pearson Correlation	.793**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	30
يتم تفعيل نظام الرقابة الذاتية داخل المؤسسة	Pearson Correlation	.899**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	30
يوجد نظام رقاب شفاف ومحكم لتقييم أداء المؤسسة	Pearson Correlation	.700**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	30
بالرقابة المستمرة يتم التصحيح المستمر وتدارك الأخطاء عند التسيير	Pearson Correlation	.645**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	30
هناك حلقة وصل بين الرقابة الداخلية والرقابة الخارجية من أجل ضمان ونجاح الرقابة جودة تسيير المؤسسة	Pearson Correlation	.654**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	30

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

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

التسيير المؤسسي		
يتم تسيير المؤسسة بناء على التخطيط	Pearson Correlation	.734**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	30
يتم تسيير المؤسسة بناء على التنظيم	Pearson Correlation	1**5.6
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	30
يتم تسيير المؤسسة بناء على التنفيذ	Pearson Correlation	.671**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	30
يتم تسيير المؤسسة بناء على الرقابة الخارجية	Pearson Correlation	.630**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	30
يتم تسيير المؤسسة بناء على الرقابة الداخلية	Pearson Correlation	.811**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	30
يتم تسيير المؤسسة من طرف الإدارة العليا بإشراك الإدارة الوسطى والدنيا	Pearson Correlation	.793**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	30
يقوم تسيير المؤسسة على أساس الإدارة	Pearson Correlation	.753**

الملاحق

بالأهداف	Sig. (2-tailed)	.000
	N	30
يتم تسيير المؤسسة بناء على تشارك المعلومات	Pearson Correlation	.643**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	30
يتم إنشاء قناة اتصال فعالة من أجل ضمان تسيير الجيد للمؤسسة	Pearson Correlation	.522**
	Sig. (2-tailed)	.003
	N	30
يتم تقييم الأداء العام للمؤسسة من أجل ضمان جودة تسييرها	Pearson Correlation	.851**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	30

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

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

ثالثا: تحليل المحاور

الجنس

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ذكر	20	66.7	66.7	66.7
أنثى	10	33.3	33.3	100.0
Total	30	100.0	100.0	

السن

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 25-35	14	46.7	46.7	46.7
36-45	12	40.0	40.0	86.7
46-55	4	13.3	13.3	100.0
Total	30	100.0	100.0	

الوظيفة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid إداري	25	83.3	83.3	83.3
تقني	5	16.7	16.7	100.0
Total	30	100.0	100.0	

المستوى_التعليمي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
--	-----------	---------	---------------	--------------------

الملاحق

Valid	ثانوي	4	13.3	13.3	13.3
	جامعي/ليسانس	26	86.7	86.7	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
يتم تسيير المؤسسة بناء على التخطيط	30	3.9667	.66868
يتم تسيير المؤسسة بناء على التنظيم	30	4.2000	.40684
يتم تسيير المؤسسة بناء على التنفيذ	30	4.1667	.53067
يتم تسيير المؤسسة بناء على الرقابة الخارجية	30	4.2000	.55086
يتم تسيير المؤسسة بناء على الرقابة الداخلية	30	4.3000	.53498
يتم تسيير المؤسسة من طرف الإدارة العليا بإشراك الإدارة الوسطية والدنيا	30	4.0000	.58722
يقوم تسيير المؤسسة على أساس الإدارة بالأهداف	30	4.0333	.66868
يتم تسيير المؤسسة بناء على تشارك المعلومات	30	4.0000	.69481
يتم إنشاء قناة اتصال فعالة من أجل ضمان تسيير الجيد للمؤسسة	30	3.9000	.75886
يتم تقييم الأداء العام للمؤسسة من أجل ضمان جودة تسييرها	30	4.3000	.70221
التسيير المؤسسي	30	3304.1	.50742
يتم التخطيط في تسيير المؤسسة من طرف الإدارة العليا	30	4.2000	.55086
التخطيط يساهم في رفع أداء المؤسسة	30	4.0000	.45486
تبنى أهداف المؤسسة على أساس التخطيط	30	4.4667	.57135
التخطيط هو أساس تسيير المؤسسة	30	4.3667	.61495
الإدارة الدنيا والوسط ينفذون ما يخطط له من طرف الإدارة العليا	30	4.0333	.99943
يتم التخطيط على المدى البعيد في تسيير المؤسسة	30	3.8333	.69893
يتم الاعتماد على التكتيكات عند التخطيط للمؤسسة	30	3.9667	.80872
يتم جمع وتشارك المعارف والمعلومات داخل المؤسسة من أجل ضمان التخطيط الجيد	30	3.8333	.46113
يتم تقييم الخطة قبل تنفيذها داخل المؤسسة	30	3.8000	.61026
بالتخطيط الجيد يتم ضمان التسيير الجيد	30	4.1000	.66176
التخطيط	30	00064.	.52768
تتم الرقابة في تسيير المؤسسة من طرف الإدارة العليا	30	4.1333	.81931
تتم الرقابة بعد تنفيذ ما تم التخطيط له في تسيير المؤسسة	30	4.1000	.80301
تركز مؤسستي كثيرا على الرقابة الداخلية بغية تحقيق الأهداف المسطرة	30	4.0000	.52523
تلتزم مؤسستي بعملية الرقابة بكل شفافية	30	4.2000	.55086
تتم الرقابة على النتائج من أجل معرفة الأخطاء وتصحيحها بغية تحسين أداء المؤسسة	30	4.2000	.61026

الملاحق

يتم بناء نظام رقابة عام على المؤسسة من أجل التحسين المستمر في التسيير	30	4.0000	.69481
يتم تفعيل نظام الرقابة الذاتية داخل المؤسسة	30	4.0000	.83045
يوجد نظام رقاب شفاف ومحكم لتقييم أداء المؤسسة	30	4.3667	.61495
بالرقابة المستمرة يتم التصحيح المستمر وتدارك الأخطاء عند التسيير	30	4.2667	.52083
هناك حلقة وصل بين الرقابة الداخلية والرقابة الخارجية من أجل ضمان ونجاح الرقابة جودة تسيير المؤسسة	30	4.2667	.58329
الرقابة	30	00154.	.51862
التخطيط والرقابة	30	5014.1	.30899
Valid N (listwise)	30		

One-Sample Test

Test Value = 3

	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
التسيير المؤسساتي	12.234	29	.000	1.13333	.9439	1.3228
التخطيط	11.937	29	.000	1.15000	.9530	1.3470
الرقابة	12.673	29	.000	1.20000	1.0063	1.3937
التخطيط والرقابة	20.828	29	.000	1.17500	1.0596	1.2904

رابعاً: التوزيع الطبيعي

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
1Residual	.151	30	.078	.968	30	.483
2Residual	.147	30	.098	.969	30	.508
3Residual	.135	30	.172	.967	30	.471

a. Lilliefors Significance Correction

خامساً: اختبار الفرضية الأولى

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.806 ^a	.650	.638	.30540

a. Predictors: (Constant), a. التخطيط

الملاحق

b. التفسير المؤسسي

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	4.855	1	4.855	52.055	.000 ^b
Residual	2.612	28	.093		
Total	7.467	29			

a. Dependent Variable:

b. Predictors: (Constant), التخطيط

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
		B	Std. Error	Coefficients		
		Beta				
1	(Constant)	.567	.497		1.140	.264
	التخطيط	.859	.119	.806	7.215	.000

a. Dependent Variable:

سادسا: اختبار الفرضية الثانية

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.481 ^a	.231	.204	.45276

a. Predictors: (Constant), الرقابة

b. Dependent Variable: التفسير المؤسسي

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	1.727	1	1.727	8.424	.007 ^b
Residual	5.740	28	.205		
Total	7.467	29			

a. Dependent Variable:

b. Predictors: (Constant), الرقابة

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
		B	Std. Error	Coefficients		
		Beta				
1	(Constant)	2.084	.711		2.931	.007
	الرقابة	.484	.167	.481	2.902	.007

الملاحق

a.التسيير المؤسسي. Dependent Variable:

سابعاً: اختبار الفرضية الرئيسية

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.748 ^a	.559	.544	.34282

a.التخطيط والرقابة. Predictors: (Constant),
b.التسيير المؤسسي. Dependent Variable:

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4.176	1	4.176	35.533	.000 ^b
	Residual	3.291	28	.118		
	Total	7.467	29			

a.التسيير المؤسسي. Dependent Variable:
b.التخطيط والرقابة. Predictors: (Constant),

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.335	.640		.523	.605
	التخطيط والرقابة	.906	.152	.748	5.961	.000

a.التسيير المؤسسي. Dependent Variable:

الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

Université Mohamed Boudiaf a M'sila

Faculté des Sciences Économiques, Commerciales et
des Sciences de Gestion

Département:

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

لية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

اسم:

تصريح شرقي

بالالتزام بمعايير الأمانة والنزاهة العلمية في إعداد مذكرة الماستر

أنا الممضي أسفله:

الطالب (ة): علاء الدين المولود (ة) بتاريخ: 12.03.1999 ب. الم. الم.

العامل لبطاقة التعريف الوطنية (أور.س.) رقم: 20363816 الصادرة بتاريخ: 04.04.2016 عن: الم. الم.

المسجل بالسنة الثانية ماستر شعبية: حالية وحالية تخصص: التجارة الدولية خلال السنة الجامعية: 2022/2021

والمعد لمذكرة الماستر التي تحمل عنوان: دور الخطية والرقابة في التسيير المؤسسي

أصرح بشرفي أنني التزمت بمراعاة معايير الأمانة والنزاهة العلمية المطلوبة في إنجاز مذكرة الماستر المذكور أعلاه.

حرر بتاريخ: 15.06.2022

التوقيع والبصمة

.....

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستويات دور التخطيط والرقابة في التسيير المؤسساتي من خلال معرفة مفهوم التخطيط مفهوم الرقابة، مفهوم أنواع التخطيط وأنواع الرقابة، معرفة مراقبة التسيير، معرفة التسيير المؤسساتي، لهذا قمنا بدراسة ميدانية بمؤسسة الحضنة حليب بالمسيلة باستخدام أداة الاستبيان الذي قمنا بتحليل بواسطة برنامج SPSS.V26، من أجل معرفة الواقع الميداني لدور التخطيط والرقابة في التسيير المؤسساتي.

الكلمات المفتاحية: التخطيط، الرقابة، التسيير المؤسساتي

Summary:

This study aimed to identify the levels of the role of planning and oversight in institutional management by knowing the concept of planning, the concept of planning, the concept of types of planning and types of control, knowledge of management control, knowledge of institutional management, so we conducted a field study at the Al-Hada'a Milk Foundation using the questionnaire tool that we analyzed through spss. V26, in order to know the field reality of the role of planning and oversight in institutional management.

Keywords: planning, censorship, institutional management