



## العنوان

# تأثير التطورات في البيئة الاقتصادية على مراقبة التسيير -دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية-

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر (أكاديمي) في علوم التسيير

## تخصص: مراقبة التسيير

الأستاذ المشرف:  
أفكار أحمد فضيل

إعداد الطالبة:  
بلحوت ليلي

## لجنة المناقشة

الصفة	الرتبة	أعضاء اللجنة
رئيسا	أستاذة مساعدة "أ"	1. لعراف فايزة
مقررا ومشرفا	أستاذ مساعد "أ"	2. أفكار أحمد فضيل
عضوا مناقشا	أستاذ مساعد "ب"	3. عريوة محاد

السنة الجامعية: 2012 / 2013

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

" قالوا سبحانك لا علم لنا إلا ما علمتنا  
إنك أنت العظيم الحكيم "

(الآية 32 من سورة البقرة)



بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

# كلمة شكر

الشكر و الحمد لله في المقام الأول الذي خلق الإنسان و زووه بنعم كثيرة منها العقل و الصبر  
هذه النعم التي كانت وراء إتمام هذا العمل.

إلى الأستاذ المشرف: فخر أحمد فضيل الذي كان له الفضل في السير الحسن لهذا العمل  
من خلال التوجيهات والنصائح التي وجهها لي للمضي قدما.

نشكر الأستاذ: الباهي مصطفى على ما قدمه في مجال إنجاز وإتمام هذا العمل  
فله مني وافر الشكر والامتنان.

إلى كل أساتذة و طلبة كلية العلوم التجارية وعلوم الاقتصاد والتسيير والتخصص قسم التسيير  
وإلى كل من ساعدنا من قريب أو بعيد ولو بالكلمة الطيبة. إلى الطالب بجامعة أسيوط، مصر. كلية التجارة، حازم  
محمد أحمد مجيد

وإلى كل طاقم مكتبة السفير : عمار المدعو: صادق، عبدالكريم، ناصر، وإلى الأخ طرابلسي  
بلقاسم شفاه الله.

# الإهداء

## أهدي هذا العمل المتواضع إلي:

إلى من أنار الدجى بجماله و حير العشاق بكماله وأعجز الكون بخصاله إلى النبي العدنان صلى الله عليه وسلم

إلى الفؤاد المسلوب نبع الجروح حبيبة القلوب جزائر الكفاح

إلى أول من نطق لساني باسمها في هذه الدنيا والتي لا غنى لحياتي عنها ولا معنى لوجودي بدونها والتي قال الرب الجنة تحت أقدامها ورضائه من رضائها وإلى أحق الناس بصحبي، إلى منبع الحنان والعطاء إلى تلك التي وهبتني كل ما تملكه من أجل سعادتي إلى أثنى وأجمل جوهرة أملكها في هذا الوجود وأستنير بدعواها "أمي الحنون: التي قالت لنا يوما "نجاحكم يا أبنائي يزيدني قوة وصبرا"؛

إلى والدي العزيز، الأب الذي وجدته دائما في سندي والذي أنار لي مسالك العلم و التعلم إلى الذي ربانا وبجماله رعانا والذي رسم لي الخطوات الأولى لتعليمي وكان لي سندا وقدوة؛

إلى اخوتي ايوب وصهيب أعانهم الله، إلى مصطفى رعاه الله؛

إلى ، زوجة اخي صافية وابن اخي باسم؛

إلى صديقتي واخوتي ورفيقتي في الحياة سهام ،حفظها الله ورعاها؛

إلى شقيقات القلب "بسمة،احلام،حورية،خولة ،عفاف،وفاء."

إلى الخالة والتي اعتبرها ام الثانية صديقة امي ،ام الخير؛

إلى صديقتي في الدراسة وكل مراحل الفرح والحزن فوزية؛

إلى جميع أفراد العائلة؛

إلى أصدقائي:بقسم مراقبة التسيير ،حمزة،ليندة،سامي،اسيا،صدام،

إلى طاقم مكتبة السفير :ناصر ،عمار،عبد الكريم،والاخ بلقاسم شفاه الله

إلى الإنسانية؛

الفهرس

## الفهرس

الصفحة

تشكرات

إهداء

فهرس المحتويات

فهرس الجداول

فهرس الأشكال

مقدمة عامة

أ- و

### الفصل الأول: مفاهيم اساسية لمراقبة التسيير.

8 تمهيد.

9 المبحث الأول: ماهية مراقبة التسيير.

9 المطلب الأول: التطور التاريخي لمراقبة التسيير.

11 المطلب الثاني: مفهوم مراقبة التسيير خصائصها، أهدافها.

16 المبحث الثاني: مراحل تصميم نظام مراقبة التسيير.

16 المطلب الأول: دراسة عامة للمحيط.

17 المطلب الثاني: تحليل قطاع نشاط المؤسسة.

17 المطلب الثالث: تحليل محيط لقطاع المؤسسة الداخلي.

19 المبحث الثالث: أدوات مراقبة التسيير التقليدية.

19 المطلب الأول: المحاسبة التحليلية.

22 المطلب الثاني: الموازنة التقديرية.

24 المطلب الثالث: التحليل المالي

25 خلاصة الفصل .

### الفصل الثاني: أثر تغير البيئة الاقتصادية على مراقبة التسيير.

27 تمهيد

28 المبحث الأول: النظرة الإستراتيجية لمراقبة التسيير في البيئة الاقتصادية

28 المطلب الأول: التحديات التي تواجه مراقبة التسيير في البيئة الاقتصادية.

29 المطلب الثاني: الحاجة إلى ضرورة تطوير أدوات مراقبة التسيير.

29 المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على مراقبة التسيير.

31	المطلب الرابع: دعائم مراقبة التسيير الإستراتيجية.
33	المبحث الثاني: أدوات مراقبة التسيير الحديثة
35	المطلب الأول: التكلفة على أساس النشاط
37	المطلب الثاني: دورة حياة المنتج
39	المطلب الثالث: إدارة الجودة الشاملة
40	المطلب الرابع: سلسلة القيمة
41	المطلب الخامس: الإنتاج في الوقت المناسب.
45	خلاصة الفصل.

### الفصل الثالث: تأثير البيئة الاقتصادية على مراقبة التسيير

47	تمهيد
48	المبحث الأول: منهجية البحث.
48	المطلب الأول: المنهج المستخدم.
48	المطلب الثاني: أدوات البحث المستخدمة في الدراسة.
50	المطلب الثالث: التعريف بعينة الدراسة.
51	المبحث الثاني: طريقة والإجراءات.
51	المطلب الأول: الطرق الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات.
51	المطلب الثاني: صدق أداة الدراسة.
51	المطلب الثالث: ثبات أداة الدراسة
53	المبحث الثالث: تحليل بيانات الاستمارة
53	المطلب الأول: تحليل البيانات الاستمارة المتعلقة بالبيانات الشخصية.
57	المطلب الثاني: تحليل بيانات الاستمارة المتعلقة بالفرضيات.
66	خلاصة الفصل.
68	الخاتمة.
	قائمة المراجع
	الملاحق

- 33 جدول رقم (1-1): أدوات مراقبة التسيير.
- 49 جدول رقم (1-3): مقياس ليكرت الحماسي.
- 52 جدول رقم (2-3): معامل ألفا كرونباخ لعناصر المقياس الرئيسية.
- 53 جدول (3-3) المركز الوظيفية
- 53 جدول رقم (3-4): المؤهل العلمي
- 54 جدول رقم (3-5): التخصص
- 54 جدول رقم (3-6): الخبرة
- 55 جدول رقم (3-7): مستوى أداء المؤسسة
- 55 جدول رقم (3-8): عدد العمال في المؤسسة
- 56 جدول رقم (3-9): نوع ملكية المؤسسة
- 56 جدول رقم (3-10): رقم أعمال المؤسسة
- 56 جدول رقم (3-11): الرغبة في الحصول على نتائج الدراسة
- 58 جدول رقم (3-12): يتم اختبار حول مسايرة الأدوات التقليدية لتطورات البيئية الحديثة
- 59 جدول رقم (3-13): قيم اختبار حول عدم مساعدة الأدوات التقليدية لمراقبة التسيير المؤسسة على مسايرة تطورات البيئية الحديثة
- 60 جدول رقم (3-14): يتم اختبار مدى استخدام الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير لتحسين أداء المؤسسة
- 61 جدول رقم (3-15): يتم اختبار حول عدم استخدام الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير لتحسين أداء المؤسسة في ظل التطورات البيئية الحديثة
- 62 جدول رقم (3-16): يتم اختبار مدى استحداث الأدوات الجديدة لمراقبة التسيير تتوافق في البيئة الاقتصادية
- 63 جدول رقم (3-17): يتم اختبار عدم استحداث أدوات جديدة لمراقبة التسيير تتوافق مع تطورات البيئة الاقتصادية
- 64 جدول رقم (3-18): يتم اختبار مدى التحديات التي تواجهها مراقبة التسيير في البيئة الاقتصادية
- 65 جدول رقم (3-19): يتم اختبار الفرضية حول عدم وجود تطورات وتغيرات تكنولوجية تشكل تحديا لمراقبة التسيير.

## الفهرس

الصفحة	فهرس الأشكال
13	الشكل رقم(1):العلاقة بين الوسائل والأهداف والنتائج.
15	الشكل رقم(2):أهداف مراقبة التسيير.
21	الشكل رقم(3):سير نظام المحاسبة التحليلية.
32	الشكل رقم(4):العلاقة المتبادلة بين مثلث الاستراتيجي ومثلث الاتجاهات المرغوبة في مراقبة التسيير.
36	الشكل رقم(5):اهداف نظام التكلفة على اساس النشاط
37	الشكل رقم(6):مراحل دورة حياة المنتج
41	الشكل رقم(7):الوظائف المتتالية في سلسلة القيمة.



# مقدمة

لقد عرفت المؤسسة الاقتصادية تعددا أوجه نشاطاتها الاقتصادية، و توسعا في حجمها و تعددا لهياكلها الإدارية استجابة لتغيرات محيطها، حيث شهدت تغيرات جذرية بدءا من تطور الإطار الاقتصادي و توجه اقتصاديات الدول نحو اقتصاد السوق، بالإضافة إلى المحيط التكنولوجي و ما عرفه من ثورة الاتصالات و التقنيات الحديثة، مما فرض على المؤسسات ضرورة مسايرة التطور التكنولوجي و الاستفادة منه. ضف إلى ذلك التغيرات في المعطيات السياسية، الاقتصادية و المالية التي فرضها المحيط و كذا مراعاة القوانين و النظم التي تكون الإطار السياسي و القانوني، هذه التغيرات التي عرفت عناصر محيط المؤسسات أثرت عليها و فرضت على المسيرين تقسيم الإدارة إلى مستويات عديدة وسطى عليها... الخ. باعتبار أن تحقيق فعالية و أهداف المؤسسة مرتبط بعاملين:

- البيئة و المحيط أو نوعية التفاعلات البيئية التي تؤثر في عملها.

- قدرتها على التكيف مع هذه البيئة.

هذان العاملان نجدهما أكثر وضوحا و تكاملا ضمن شروط الفعالية الذي يربط بين صحة المؤسسة بشروط الفعالية التي يقسمها إلى ثلاثة، و كلها ترتبط بقدرة و كفاءة المؤسسة بالمحيط، و يضيف « eshein » شرط آخر له دور فعال في المؤسسة وهو التكامل.

لقد جعلت هذه التغيرات من الأهمية بمكان أن تكون المؤسسة على استعداد كامل و دائم لمواجهة تغيرات المستقبل، كما يجب أن تكون ذات رد فعل سريع و توقع لما سيكون عليه المحيط، ما يجعلها تتميز عن غيرها.

يمكن اعتبار مراقبة التسيير هي المجال الذي يستطيع أن يحتوي كل جوانب التغيرات، حيث انه لا يقتصر دوره على البعد التقني من تخطيط و متابعة لمختلف أوجه النشاط بل يتعداه إلى التحفيز و التقييم و التنسيق بين أعمال المسيرين، و في بعض الأحيان يتحول إلى جهاز تستند إليه الإدارات لتجعل المحيط مرثيا، و كذا ردود أفعال الأشخاص.

يرتبط تحول مراقبة التسيير بالتفاعل الموجود بين المؤسسة و محيطها، فغالبا ما تتطور في فترات الصعوبات و في بعض الأحيان الحالات الاستعجالية (مثلا المنافسة، الحاجة إلى التنوع). و تتطلب هذه الصعوبات معلومات لا يمكن توفيرها بالشكل المرغوب إلا من خلال مراقبة التسيير.

إشكالية البحث:

هل تتأثر مراقبة التسيير بالتطورات في البيئة الاقتصادية؟

التساؤلات الفرعية:

- 1- ما مفهوم مراقبة التسيير وما هي أهم أدواته؟
- 2- هل استخدام الأدوات التقليدية لمراقبة التسيير يساعد المؤسسة على مسايرة تطورات البيئة الحديثة؟
- 2- هل استخدام أدوات مراقبة التسيير الحديثة تحسن من أداء المؤسسة؟
- 3- هل استحداث أدوات جديدة لتساير مراقبة التسيير يتوافق مع التغيرات تطورات البيئة الحديثة؟
- 4- هل التطورات والتغيرات التكنولوجية في البيئة الاقتصادية تشكل تحديا لمراقبة التسيير؟

فرضيات الدراسة:

- إن استخدام الأدوات التقليدية في مراقبة التسيير يساعد الوحدة الاقتصادية على مسايرة التطورات في البيئة الحديثة.
- استخدام الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير يحسن من أداء المؤسسة.
- استحداث أدوات جديدة لمراقبة التسيير يتوافق مع تطورات البيئة الاقتصادية.
- توجد تغيرات وتطورات تكنولوجية في البيئة الاقتصادية تشكل تحديا لمراقبة التسيير.

أسباب اختار هذا الموضوع:

- من الأسباب التي دفعتنا إلى اختيار هذا الموضوع ما يلي:
- طبيعة التخصص الذي ندرسه والميول إلى الرقابة التسييرية.
- الشعور بأهمية وظيفة مراقبة التسيير.

### أهمية الدراسة:

تبرز أهمية الدراسة من أهمية المجالات التي تتناولها. وتتمركز هذه الأهمية في إدراك العلاقة بين التغيرات التي يعرفها المحيط وأدوات مراقبة التسيير في تكييفها مع هذه التغيرات.

تظهر أهمية مراقبة التسيير في المكانة التي تعطى لها في الهياكل التنظيمية ، فلقد كانت ولمدة طويلة مهمشة ودورها محدود في الجانب المحاسبي. و نتيجة للتطورات التي شهدتها العالم في السنوات الأخيرة أصبحت منتشرة في معظم المنظمات العمومية والخاصة، وتحول دورها ليرقى إلى دور المستشار الرئيسي للمؤسسة.

و تبرز أهمية البحث أيضا من خلال التحولات التي عرفت أدوات مراقبة التسيير في ظل مجموعة من المتناقضات، التي تجعل من الأهمية بمكانة أن يتم تناول مراقبة التسيير كمبدأ أو مجموعة من الأنشطة تهدف إلى ضمان التماسك والعقلانية في سلوك المنظمات.

إن تطوير أدوات جديدة لمراقبة التسيير وتصورها الأبحاث لا يلغي من أهمية الأدوات التقليدية، لان الثانية وجدت أصلا وانطلقت من حيث انتهت الأولى، وكذلك استندت في تكوينها على نقاط ضعفها. ومن هنا تظهر أهمية البحث عن كيفية الربط بينهما وجعلها متكامل فيما بينها لمواجهة تغيرات محيط المؤسسة.

### أهداف البحث:

نسعى من خلال هذه الدراسة للتعرف على:

- 1- التطورات التي شهدتها أدوات مراقبة التسيير في مجال تقييم الأداء من العهد الكلاسيكي إلى وقتنا الحالي.
- 2- الظروف التي انبثق فيها مفهوم مراقبة التسيير والتغيرات التي عرفها هذا المفهوم وكذا المكانة التي حضيت بها مراقبة التسيير في الهياكل التنظيمية.
- 3- التطورات التي تشهدها البيئة الاقتصادية ودور مراقبة التسيير في المؤسسات على مواجهتها.

### حدود البحث:

تمثلت حدود الدراسة كالاتي :

- 1-الحدود البشرية: اقتصرت الدراسة على المؤسسات الصناعية وعددها خمسة مؤسسات.
- 2- الحدود المكانية: اقتصرت الدراسة على المؤسسات الموجودة في ولاية برج بوعريريج.
- 3- الحدود الزمنية: السنة الدراسية 2012 / 2013 .

### منهج المستخدم:

نظرا لطبيعة الموضوع فإننا نستخدم المنهج الوصفي التحليلي ليتلاءم مع البحث، الذي يهدف إلى جمع المعلومات وتصنيفها وتحليلها.

### الدراسات السابقة:

سيتم استعراض بعض الدراسات التي تتعلق بموضوع الدراسة :

### 1-دراسة ( الفضل، 1995) بعنوان"اثر متغيرات الموقف على تطبيق أساليب المحاسبة الإدارية، دراسة ميدانية في منشآت القطاع العراقي".

هدفت هذه الدراسة إلى قياس تأثير مجموعة من المتغيرات وهي (حجم المؤسسة، نوع الملكية، نوع المنتجات المصنعة، درجة إدراك المدراء لحالة الإدراك البيئي، المؤهل العلمي) على تطبيق أساليب المحاسبة الإدارية التالية: (الموازنة التشغيلية، الموازنات الرأسمالية، طرق تقدير التكاليف، تحليل العلاقة بين التكلفة-الحجم-الربح، التكاليف المعيارية، تحليل الانحرافات، محاسبة المسؤولية، طرق تقييم الأداء، البرمجة الخطية، تحليل القرارات قصيرة الأجل). وتم إجراء الدراسة على عينة مكونة من مدراء الحسابات في (34) مؤسسة صناعية عراقية وتم إتباع المنهج الوصفي التحليلي.

توصلت الدراسة إلى أن متغيري (حجم المؤسسة، ونوع المنتج المصنع) ليس لهما تأثير على استخدام أساليب المحاسبة الإدارية من عدمه أو على الأساليب المستخدمة، أما المتغيرات (نوع الملكية، المؤهل العلمي، حالة عدم التأكد البيئي) فلهما تأثير على استخدام الأساليب المستخدمة حيث المؤهل العلمي من أكثر المتغيرات تأثيرا على تطبيق الأساليب، يليه حالة عدم التأكد البيئي ثم نوع الملكية، حيث كلما زادت مساهمة القطاع الخاص في رأسمال المؤسسة يزداد عدد الأساليب المستخدمة.

وتوصلت الدراسة أيضا إلى أن الأساليب الرقابية الأكثر تأثيرا بمتغيرات الموقف هي ( محاسبة المسؤولية، البرمجة الخطية، والتكاليف المعيارية وتحليل لقرارات قصيرة الأجل).

### 2- دراسة ناريمان إبراهيم صباح 2008 بعنوان"واقع استخدام أساليب المحاسبة الإدارية في المؤسسات الصناعية في قطاع غزة"

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى اهتمام المؤسسات الصناعية الفلسطينية بأساليب المحاسبة الإدارية ومدى استخدامها في المجالات الإدارية المختلفة، وتقوم مدى فاعلية هذه الأساليب في عمليات التخطيط والرقابة وتقييم

الأداء واتخاذ القرارات في المؤسسات الصناعية، كما أنها هدفت إلى التعرف على الصعوبات التي تواجه هذه المؤسسات الصناعية وتحد من فاعلية الأساليب في المجالات الإدارية المختلفة.

وتوصلت الدراسة إلى أن المؤسسات الصناعية الفلسطينية تطبق أساليب المحاسبة الإدارية التقليدية وأكثر هذه الأساليب استخداما هو أسلوب التكاليف الفعلية، وتستخدم الأساليب المحاسبة الإدارية الحديثة، كما أنها تقوم باستخدام أساليب المحاسبة الإدارية في مجالات متعددة أهمها: مجال خفض التكاليف، مجال التخطيط الإنتاج والرقابة، وتبين أنها تواجه صعوبات ومعوقات عند تطبيق هذه الأساليب المحاسبة الإدارية بنسبة متوسطة ويعود ذلك بالدرجة الأولى إلى الوضع السياسي والاقتصادي القائم.

3- دراسة هياج عبد الرحمان 2012 جامعة ورقلة، بعنوان "اثر مراقبة التسيير على الرفع من مستوى الأداء المالي، دراسة حالة المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية SNVI".

هدفت هذه الدراسة إلى التعريف بوظيفة مراقبة التسيير ومحتواها، إبراز دور مراقبة التسيير في المؤسسة ومعرفة التقنيات والأدوات المستعملة في هذا النظام ومدى تحقيقه لأهداف المؤسسة المسطرة.

وتوصلت الدراسة إلى أن نظام مراقبة التسيير في المؤسسة يركز على الرقابة البعيدة وذلك للوقوف و الحكم على الأداء المحقق. العلاقة بين مراقبة التسيير والوظائف الأخرى ضرورية لضمان سير عمل نظام مراقبة التسيير مع الوظائف الأخرى لغرض التحكم في الأداء وقيادته، إن أهم العوامل التي تساعد على قيادة المؤسسة نحو تحقيق أهدافها هو الاستعمال الجيد لمراقبة التسيير، تسمح مراقبة التسيير بتصحيح التأثيرات والانحرافات في قياس الأداء، وبناء على هذه الاستنتاجات يتبين إن مراقبة التسيير تعمل على اكتشاف الانحرافات المرتبطة بالأداء المالي وتصحيحها في وقتها المحدد كما تعمل على تقييم الأداء لإبراز نقاط القوة والضعف والتحكم النسبي في العوامل التي تؤثر على الأداء المالي بالتخفيض من حدة تأثيرها.

### صعوبات الدراسة:

- ضيق الوقت في إعداد المذكرة.

- صعوبة الحصول على أوراق تربص أكثر من قبل إدارة القسم.

### تقسيمات البحث:

محاولة لإجابة على أسئلة الموضوع وسعيا لتأكيد صحة الفرضيات تم تقسيم البحث إلى ثلاث فصول، فصلين نظريين والثالث تطبيقي، حيث نتطرق:

في الفصل الأول:تضمن التطور التاريخي لمراقبة التسيير، مراقبة التسيير، مفهوما، أهدافها، وشروط نجاحها في تحقيق أهدافها، مراحل تصميم نظام مراقبة التسيير، أدوات مراقبة التسيير التقليدية.

أما الفصل الثاني:يتم التعرض إلى النظرة الإستراتيجية لمراقبة التسيير في بيئة الاقتصادية الحديثة، كما تم التعرض إلى بعض الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير.

أما في الفصل الثالث: قمنا بتحديد الإطار المنهجي للدراسة، كما قمنا كذلك بإسقاط الجانب النظري من الدراسة على المؤسسة محل الدراسة، وتحديد مدى التوافق بين المعارف النظرية والممارسة الميدانية.

# الفصل الاول

## مفاهيم اساسية لمراقبة التسيير

تمهيد:

تعد مراقبة التسيير الوسيلة المفضلة للقيادة في المؤسسات، وولدت نتيجة الحاجة في التحكم وقيادة الوحدات اللامركزية التي ظهرت في بداية الخمسينات، وارتبط مفهوم مراقبة التسيير بمفهوم المؤسسة الذي عرف تطورا ملحوظا، كما ارتبط دور مراقبة التسيير بالتنظيم الداخلي للمؤسسة. فعندما كانت المؤسسات مبنية على أساس وظيفي عمودي، اقتصر دور مراقب التسيير على مساعدة الأقسام المحاسبية، وعندما تغيرت البنية نتيجة التحولات في خصائص المحيط التي غيرت قواعد المنافسة، والتي أصبحت في كثير من الأحيان قيودا يجب على المؤسسة أن تتكيف معها، بعد أن كانت فرص سهلة المنال، وتسببت الظروف الجديدة في ظهور مشاكل مالية، تنظيمية وإنسانية عجزت التنظيمات التقليدية وأدوات مراقبة التسيير عن حلها، الأمر الذي فرض إعادة تنظيم المؤسسات على أساس أفقي يأخذ بكل نشاطات المؤسسة ويسمح بالتكيف مع الظروف الجديدة.

وهذا أدى بدوره إلى تغيير في دور ومكانة مراقبة التسيير الذي أخذ بعدا جديدا، يتسم بأنه عملي وإستراتيجي في آن واحد ويدخل في الخطوط التسلسلية للتنظيم.

استعانت مراقبة التسيير في كل مرحلة من مراحل تطورها بأدوات ووسائل تناسب هذه المراحل، لتكوين نظامها للمعلومات، الذي يسمح لها بالتخطيط، اتخاذ القرارات ومتابعة الأداء والتحكم في قيادة المنظمات.

المبحث الأول: ماهية مراقبة التسيير.

إن مسألة المراقبة، ثم مراقبة التسيير تنشأ وتتطور مع الحجم المتزايد للمؤسسات، فمثلا المؤسسات الحرفية التي تضم شخصا واحدا والمؤسسات المتوسطة والصغيرة لا تحتاج في حجمها الابتدائي إلى مراقبة تسيير، بل يكفيها حجمها فقط إلى المراقبة وظهور المؤسسات الكبيرة في بداية القرن العشرين ولد الحاجة إلى أدوات تمنع من انفجار بنية هذه المؤسسات، كما أن تطور الشركات المتعددة الجنسيات وتوزيعه وتشتتها الجغرافي وحاجتها الماسة لتفويض السلطة أعلن عن ظهور مراقبة التسيير بعد الحرب العالمية الثانية.<sup>1</sup>

المطلب الأول: التطور التاريخي لمراقبة التسيير.

شكلت مراقبة التسيير موضوعا للعديد من الدراسات التاريخية بينت فيها أنها نشأت وتطورت في وسط عمل استطاعت فيه أن تبرهن على نفسها وتعطي نتائج وصلت إلى المستوى، مر هذا التطور بأربع مراحل.

الفرع الأول: مرحلة استخدام مراقبة التسيير المحاسبية العامة

في البداية وكمرحلة أولى استعملت مراقبة التسيير المحاسبة العامة (المالية)، وإعلام المسيرين بالمعلومات اللازمة المتنوعة المتعلقة بعلاقة المردودية بالنشاط، والمنتجات المحققة من طرف المؤسسة، وهكذا وضعت النقاط الأولى لاستعمال أنظمة النسب ومؤشرات قياس الأداء الاقتصادي منذ بداية القرن الماضي، وشاع نظام النسب وتطور داخل المؤسسات الكيماوية الأمريكية، خاصة مثل مؤسسة "Dupont" سنة 1907 وهذا النظام وضع لأول مرة في علاقة مع حسابات الميزانية وحسابات النتائج من أجل إبراز مختلف خطوات تكوين المردودية في كل الهوامش التجارية.<sup>2</sup>

الفرع الثاني: مرحلة بداية اللامركزية في المؤسسة.

وضعت هذه المرحلة من طرف "SLOAM" الذي وضع ميكانيزمات التنظيم وتقسيم هيكل المؤسسة إلى عدة وظائف داخل المقر المركزي مثل الخزينة المالية، البحث والتطوير، وحاول فرض نظام استقلالية الأقسام في

<sup>1</sup> نعيمة بجاوي: أدوات مراقبة التسيير بين النظرية والتطبيق، أطروحة دكتوراه، جامعة الحاج لخضر باتنة، الجزائر، 2009، ص 16.

<sup>2</sup> فورين حاج قويدر: نظام مراقبة التسيير في المؤسسات الاقتصادية ودوره في تحسين الأداء، بدون ذكر البلد والسنة. [www.docudersk.com](http://www.docudersk.com).

التسيير وإجراء مقارنة داخلية مع الأقسام الأخرى من أجل تحديد الموارد الضرورية للاستثمارات الجديدة وتطويرها.

#### الفرع الثالث: مرحلة تأسيس نظام مراقبة التسيير.

جاءت هذه المرحلة بعد الحرب العالمية الثانية في عصر الطرق التقنية للتسيير والتنبؤ التقديري، والتي طبقت في المؤسسات الخاصة، هذه الأخيرة خصت إستراتيجية تخطيط العمليات والموازنة عن طريق الأقسام التي تعتبر ذات أهمية في المستقبل بالنسبة للمسيرين، ولكن ذلك في تخطيط عملياتهم وتسيير الميزانية الداخلية من أجل مطابقة الموارد مع الاهتمامات الخاصة.

#### الفرع الرابع: مرحلة ما بعد الستينات إلى الثمانينات.

هذه المرحلة التي تعتبر من أهم مراحل تطور مراقبة التسيير ظهرت في الستينات مع انتشار أسس الإدارة بالأهداف التي أنشأت نمط التنظيم التسلسلي الذي يعتمد على معالجة الأهداف ومقارنتها بالنتائج، والذي استدعى عن طريق مراقبة التسيير تصميم مراكز المسؤولية وبذلك رسمت مراقبة التسيير أولى المستويات المتسلسلة.<sup>1</sup>

#### الفرع الخامس: مرحلة مراقبة التسيير المتكاملة للفترة التي تبدأ من 1980.

إن ما تم من دراسات وأبحاث في مجال مراقبة التسيير إلى غاية الثمانينات كان في ظل ظروف مؤكدة معلومة كاملة وأخطار مستبعدة، فالنظرة السابقة لمراقبة التسيير وخاصة أدوات التسيير التقليدية تمحورت حول قياس وتقييم المعلومة ذات الطابع الحاسبي والمالي.

كما أن رهانات المحيط المعقد، المستقبل الغامض والمخاطر المتزايدة تفرض على المؤسسات التعبئة الشاملة لكافة الصلاحيات وذلك من خلال:<sup>2</sup>

- الانتقال من النظرة الجزئية للأمور إلى النظرة الشاملة من مراقبة تسيير عملية (قصيرة المدى) إلى مراقبة تسيير إستراتيجية (مدى الطويل).
- اختيار المجالات التي على أساسها تطبق أدوات مراقبة التسيير.

<sup>1</sup>قورين حاج قويدر، نظام مراقبة التسيير في المؤسسات الاقتصادية ودوره في تحسين الأداء، مرجع سبق ذكره، ص 2.

<sup>2</sup>نعيمة يحيوي، أدوات مراقبة التسيير بين النظرية والتطبيق، مرجع سبق ذكره، ص 24.

- إعطاء الأولوية لمخططات العمل والتنبؤات للتحكم ما أمكن في المصادفات والمفاجئات الخارجية، والتأكد على الأداء التقديري مقارنة بالأهداف.
- الاعتماد في تقييم الأداء على مؤشرات مادية أكثر من المؤشرات المالية.

ونتيجة لكل هذه الضرورات أعيد تأسيس مراقبة التسيير، وتزامن ذلك مع تاريخ نشر مقال " The best seller" للمؤلف M. Porter، سنة 1985 والذي اقترح فيه إيجاد علاقة بين قياس الأداء والنوايا الإستراتيجية.

المطلب الثاني: مفهوم مراقبة التسيير خصائصها، أهدافها.

إن كلمة مراقبة التسيير هو المقابلة والترجمة الحرفية للكلمة الفرنسية *Contrôle de gestion*، والتي تعني "التحقيق والتدقيق في مدى احترام المعايير".

أما في المستوى العربي فيطلق عليها اسم الرقابة الإدارية أو المحاسبية الإدارية والتي ترجمته من اللغة الإنجليزية *Management contrôle* والتي تعني "القيادة والتحكم في التسيير".

الفرع الأول: تعريف مراقبة التسيير

التعريف الأول: يعرفها هنري بوكن مراقبة التسيير على أنها سيرورة تهدف إلى تشخيص نمذجة العلاقات بين الموارد وطرق استهلاكها وبين الغايات التي جمعت واستهلكت الموارد من أجلها.<sup>1</sup>

التعريف الثاني: حسب M.GERVAIS "مراقبة التسيير هي العملية التي يتأكد من خلالها المسيرين من أن الموارد موجودة ومستعملة بصفة فعالة و بنجاعة وملائمة بما يتماشى مع تحقيق الأهداف المنظمة وإن المساعي والتوجهات الحالية تسيير جيدا وفق الإستراتيجية المحددة".<sup>2</sup>

التعريف الثالث: مراقبة التسيير هي المسار الذي يتأكد من خلاله المديرين من أنه تم الحصول على الموارد واستغلالها بفعالية وكفاءة لتحقيق الأهداف".<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Boquin H. le control de gestion, paris, PUF, 6eme édition, 2004, p28.

<sup>2</sup> Meichel gervias ;contrôle de gestion,7ème Edition ;economica,2000p :20

<sup>3</sup> C.alazard et s.seper ;contrôle de gestion manuel et application ,2ème Edition,dunod,paris,2010,p :09.

التعريف الرابع: **Antony** " هي نظام لضبط تصرفات الفرد عند ممارسة وظيفة في المنظمة وخصوصا حين تكون تلك الممارسة في إطار نشاطات المنظمة.<sup>1</sup>

التعريف الإجرائي: مراقبة التسيير هي مجموعة الأدوات الرقابية التي تسمح للمسيرين بتقييم أدائهم، وهي تركز على ثلاث مفاهيم أساسية وهي معايير تعتمد على مراقبة التسيير في عملية تقييم الأداء وهي : الكفاءة، الفعالية والملائمة.

الفرع الثاني: خصائص ومهام مراقبة التسيير.

أولا: خصائص مراقبة التسيير.

كما سبق يمكن استخراج الخصائص التالية التي يتميز بها نظام مراقبة التسيير:<sup>2</sup>

### 1. مراقبة التسيير مسار دائم للضبط:

عرف المسار بأنه مجموعة الأحداث أو النشاطات المرتبطة فيما بينها من حيث الزمان والمكان، والتي تؤدي إلى تحقيق نتيجة مشتركة معينة، ويتم من خلال هذا المسار التأكد من أن الموارد والطاقات قد تم الحصول عليها واستعملت بفعالية وكفاءة.

### 2. إيجاد العلاقة بين الوسائل والأهداف والنتائج:

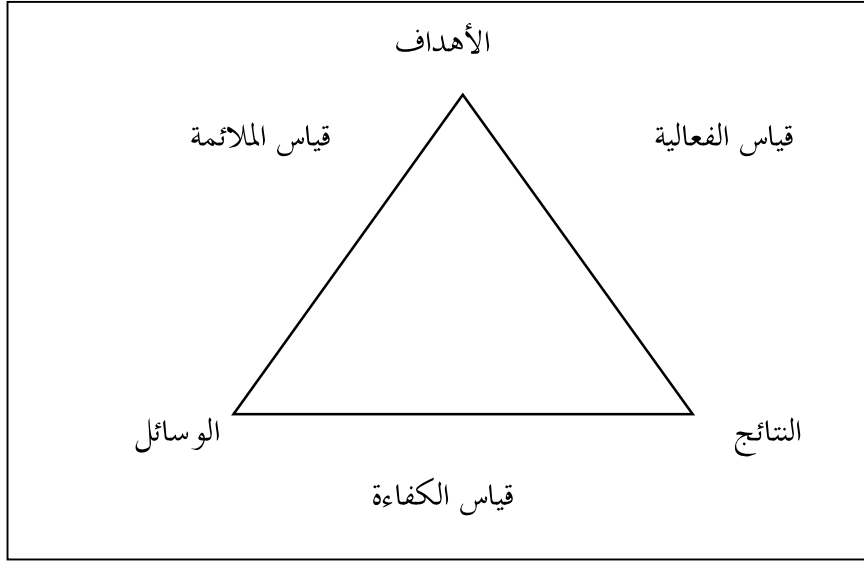
لكل مسألة أهداف و وسائل توظفها لتحقيق النتائج المرجوة في نهاية المسار وتعمل مراقبة التسيير على إكتشاف هذه العلاقة كما هو مبين في الشكل التالي:<sup>3</sup>

1 Georges langlais, Michel bringercarole .Bonnier : control de gestion, Edition Foucher, 2009, P13.

<sup>2</sup>ناصر داددي عدون عبد الله قويدر الواحد ، مراقبة التسيير والأداء في المؤسسة الاقتصادية، دار المحمدية للنشر، بدون ذكر البلص 46-47.

<sup>3</sup>Bescos. P et autres : contrôle de gestion et management, 4<sup>ème</sup> édition, Paris, mont chréstien, 1997, p38.

الشكل رقم(1):العلاقة بين الوسائل والأهداف والنتائج



Source : M. charpentier, p. Grand jean, secteur public et contrôle de gestion édition d'organisation, 1998, p29.

- قياس الفعالية العلاقة بين الأهداف والنتائج.
- قياس الملائمة العلاقة بين الأهداف والوسائل.
- قياس الكفاءة العلاقة بين النتائج والوسائل.

الفعالية: تعني أن تكون النتائج مطابقة للأهداف المسطرة.

الكفاءة: تعكس أفضل تسيير ممكن للموارد والقدرات بالنظر للنتائج.

### 3. تساعد المسؤولين والعاملين على التحكم في أدائهم التسييري:

يعمل نظام مراقبة التسيير على تزويد المسيرين ومختلف المسؤولين بالمعلومات اللازمة والناجحة عن المحاسبة العامة والمحاسبة التحليلية وعن حالة السوق والمحيط الخارجي والتي تساعدهم على التحكم في أدائهم على اتخاذ القرارات.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> ناصر دادي عدون، عبد الله قويدر الواحد، مرجع سبق ذكره، ص48.

ثانيا: مهام مراقبة التسيير.

يمكن ذكر أهم وظائف مراقبة التسيير كما يلي:<sup>1</sup>

1. يساعد مراقبي التسيير كونهم خبراء في تحديد الأهداف ووضع البناء الهيكلي للمنظمة المناسب للتحقيق هذه الأهداف يساعدوا على تحديد العلاقات الأساسية في العمل؛
2. العمل على بعث الحيوية في المنظمة عن طريق تحفيز الأفراد لبذل أقصى جهد ممكن؛
3. القيام بعملية التقييم لاكتشاف نقاط الضعف ومحاولة تصويبها؛
4. جمع وتنظيم المعلومات ونشرها في الوقت المناسب خاصة ما تعلق بالمعايير التنافسية الشيء الذي يبقى المنظمة في مجال يسمح لها بالمنافسة وبالتالي البقاء؛
5. مقارنة بين الوضع الحالي والخطة الموضوعية باستمرار وبالتالي التحفيز المستمر كذلك؛
6. توضيح وتسهيل وشرح التوجيهات وبالتالي تسهيل تحقيق الأهداف المحددة؛
7. قياس تأثير مختلف القرارات على الوضعية التنافسية للمنظمة وتحديد مساهمة كل النشاطات حتى الكيفية في خلق القيمة.

وبالتالي يمكن القول أن مراقبة التسيير ليست مجرد نشاط الذي نقوم به بمراجعة الأهداف والتحقيق بهدف تصحيحه، ولا مراجعة الأصول بالرجوع إلى ما حدث سابقا، وإنما هي أداة تساعد المسيرين على اتخاذ الإجراءات والتدابير اللازمة والملائمة في الوقت المناسب.

الفرع الثالث: أهداف مراقبة التسيير.

- تهدف مراقبة التسيير إلى التحكم في أداء الأفراد والمؤسسة ككل وذلك عن طريق محاولتها السعي لتحقيق أهداف المنظمة الموضوعية، وتمثل أهداف مراقبة التسيير في :
1. تصحيح التأثيرات والانحرافات الموجودة في أساليبه قياس الأداء؛
  2. اكتشاف الانحرافات وتحديد أسبابها والمتسببين فيها وأخذ إجراءات التحسين؛
  3. مساعدة المسؤولين العمليين على التحكم والتدرب وتحسين الأداء.<sup>2</sup>

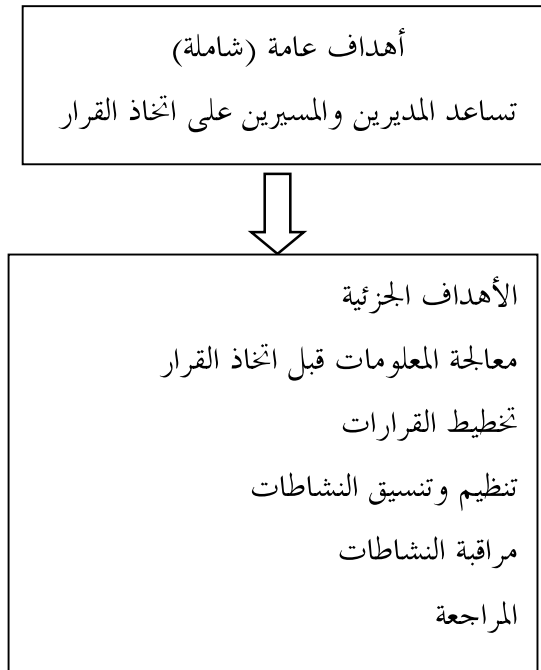
<sup>1</sup> سليم عماد، مراقبة التسيير في الجماعات المحلية، مذكرة ماجستير، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2007، ص 26.

<sup>2</sup> Nobe Guedj : le contrôle de gestion pour améliorés la performance de l'entreprise, édition, d'organisation 3eme édition, paris , p45.

4. تحقيق الفعالية: ونعني بها تحقيق الأهداف التي وضعت مقارنة بالموارد المتاحة من أجل تحسين الفعالية يتطلب تطوير ديناميكي لأنظمة المعلومات حتى تتمكن من جمع المعلومات في الوقت والحجم المناسبين، إضافة إلى ضرورة معرفة إيرادات وتكاليف المؤسسة.<sup>1</sup>
5. الوقوف على نقاط الضعف التي تعاني منها المؤسسة لتصحيحها، واستنتاج نقاط القوة للتركيز على تدعيمها؛
6. تحقيق الملائمة أي التأكد من أن الأهداف المسطرة تتماشى مع الوسائل المتاحة، وذلك بتبني إستراتيجية مدروسة وتسيير أمثل للأفراد، إذ أن هذين العاملين يتماشى التسيير الفعال لوسائل الاستغلال وبالتالي تحقيق الأهداف بأقل التكاليف.<sup>2</sup>

ويمكن تلخيص أهداف مراقبة التسيير في الشكل التالي :

الشكل رقم (2) :أهداف مراقبة التسيير



Source :ALAZARD.C et se Paris, le contrôle de gestion manuel et application, p08.

1 محمود خليل والآخرون:مراقبة التسيير في المؤسسة، شبكة الأبحاث والدراسات، [www.rr4ee.net](http://www.rr4ee.net).

2محمد خليل - عبد الحميد أحمد، مراقبة التسيير في المؤسسة، مركز الأبحاث والدراسات الاقتصادية، بدن ذكر البلد والسنة، ص5

المبحث الثاني: مراحل تصميم نظام مراقبة التسيير.

يمكن لمراقبة التسيير أن يصادف عند وصوله إلى المؤسسة حالتين هما:

- إما أن يكون نظام مراقبة التسيير موجود في المؤسسة هذه الحالة يندمج مع فريق العمل الذي يرأسه ويندمج كذلك في النظام، ويسعى إلى تحسين فعالية هذا النظام.
- وإما أن يكون نظام مراقبة التسيير غير موجود في المؤسسة، وفي هذه الحالة عليه أن يقوم بإنشاء وظيفة مراقبة التسيير ونظام المعلومات ومسار المراقبة في وقت واحد.

المطلب الأول: دراسة عامة للمحيط.

يعتمد المراقب لتحقيق هذه الدراسة على المعلومات والدراسات المتوفرة في مصالح التوثيق الداخلية للمؤسسة، أو لدى المسؤولين التجاريين أو لدى إدارة الموظفين، كما يستشير المنظمات المتخصصة والجرائد المتخصصة وكذلك الغرف التجارية... الخ.

فعلى المراقب أن لا يهمل أية معلومة لأنه لن تكون لديه في الغالب فرصة أخرى لتكوين رصيد مماثل من المعلومات.

كما يعتمد كذلك في دراسته على المعلومات التي يجمعها أثناء المقابلات مع المسؤولين الرئيسيين للمؤسسة وبصورة خاصة أولئك الذين لديهم اتصالات مع السوق والمنتجات.

عندما ينتهي مراقب التسيير من هذه الدراسة يصبح بإمكانه استخراج معلومات مفيدة، وبصورة خاصة العوامل التي تؤثر على مستقبل المؤسسة ونميز ما يلي:<sup>1</sup>

- العوامل الاقتصادية والاجتماعية: تتعلق بالمؤشرات الكلاسيكية الخاصة بتطور الأسعار، ووضعية التشغيل مؤشرات التضخم، وبوضعية الاقتصاد بصورة عامة، وكذلك الإجراءات الحديثة المتخذة من طرف المسؤولين في هذه المجالات، ويسمح هذا التحليل بتحديد مخاطر على المدى القصير وتحديد تأثيراتها على المؤسسة.

<sup>1</sup> صفاء لشهب، نظام مراقبة التسيير وعلاقته باتخاذ القرار، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، 2006، ص 65.

- العوامل التجارية: تتضمن المعطيات المتعلقة بالأسواق وتطورها، عادات الاستهلاك، تطور المنافسة، ويسمح هذا التحليل بإلقاء الصور على مكانة المؤسسة في السوق وتحديد مواقع القوة والضعف لديها.
- العوامل الخاصة بالنشاط: مثل مستوى تأهيل المهمة المؤسسة (كالإعلام الآلي)، سهولة التوظيف، الأجور المطبقة، التكوين المطلوب، التطور الحديث لتقنيات وطرق الإنتاج.
- العوامل التنظيمية: هي تلك التي لها علاقة بالمستهلكين، والقوانين المتعلقة بحماية المحيط، وبصورة عامة التشريعات المتعلقة بهذا المنتج أو ذلك وبالأسواق وقطاعات النشاطات.

### المطلب الثاني: تحليل قطاع نشاط المؤسسة.

في هذه المرحلة يتعمق مراقب التسيير في دراسته أكثر بالتعرف على قطاع النشاط الذي يعمل فيه بالمؤسسة، وهذا لمعرفة درجة الضغط التنافسي الذي تواجهه المؤسسة داخل القطاع الذي تنشط فيه.

تسمح نتائج هذه الدراسة للمؤسسة بتحديد نقاط قوتها وضعفها وتساعد على إعداد استراتيجيات كما تسمح لها بتحديد الفرص والتهديدات الموجودة في محيطها، وبالتالي تساعد على تحسين موقعها في السوق وفي قطاع نشاطها.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: تحليل محيط لقطاع المؤسسة الداخلي.

بعدها يتعرف مراقب التسيير على التهديدات والفرص الموجودة في محيط المؤسسة وفي قطاع نشاطها، يقوم بدراسة المؤسسة في حد ذاتها لاستخراج نقاط قوتها وضعفها وتهدف هذه الدراسة إلى تحديد ملامح المؤسسة وتوجيه التدخلات المستقبلية.

### الفرع الأول : الدراسة الاقتصادية.

يركز مراقب التسيير من أجل رصد صورة للمؤسسة على ماضيها، حاضرها ومستقبلها، ويحاول في بداية الأمر استخلاص ومعرفة إستراتيجية المؤسسة وأهدافها من خلال مقابلاته مع الإدارة العامة وأهم المسيرين، وهذا من شأنه أن يساعد كثيرا على تصميم نظام متلائم معها.

<sup>1</sup>قويدر حاج قويدر، مرجع سابق، ص 65.

بعد التعرف على الأهداف والإستراتيجية الموضوعة، يقوم مراقب التسيير بإجراء دراسة تفصيلية لمختلف نشاطات المؤسسة من خلال دراسة مختلف المؤشرات الاقتصادية (رقم أعمالها، حصتها في السوق) والمالية (السيولة، الاستقلالية...)<sup>1</sup>.

### الفرع الثاني: تشخيص تنظيم المؤسسة.

يقوم مراقب التسيير بإجراء الدراسة الاقتصادية للمؤسسة، بتشخيص تنظيم المؤسسة، حيث يقوم أولاً بالإطلاع على الهيكل التنظيمية لها وعلى مراكز المسؤولية المختلفة لدراسة مدى تحكم هذه المراكز في المتغيرات الأساسية وفي حالة وجود متغيرة أو أكثر غير متحكم فيها لابد من إعادة النظر في الهيكل التنظيمية وإعادة تحديد المسؤوليات.

يقوم مراقب التسيير بدراسة نظام التقييم والترقية المطبق، فهو يفضل أن تكون الترقية على أساس النتائج وليس على أساس الأقدمية أو المحسوبية، فإذا كانت الترقية على أساس النتائج فإن هذا يشجع العاملين على استخدام وسائل مراقبة التسيير، أما إذا كانت الترقية على أساس الأقدمية أو المحسوبية فلا تكون هناك جدوى من استخدام هذه الوسائل بما أنها ليست الحكم على أدائهم.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> صفاء لشهب، مرجع سبق ذكره، ص 75.

<sup>2</sup> عقون سعاد، محاولة تصميم نظام مراقبة التسيير بالمؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، 2002، ص 97.

المبحث الثالث: أدوات مراقبة التسيير التقليدية.

تقوم عملية تصميم مراقبة التسيير على اقتراح إقامة مجموعة من الأدوات والوسائل التي تعمل بصورة جيدة ومتناسقة مع الإجراءات المحددة والتي تساعد على تحقيق الأهداف واتخاذ القرارات وبالتالي الرفع من كفاءة وفعالية المؤسسة الذي يصب في أداؤها وهو يسعى إلى تحقيقه المسيرين. بمرافقة مراقب التسيير.

الأدوات التقليدية هي الأدوات التي ارتبطت بظهور مراقبة التسيير ونخص بالذكر هنا محاسبة التحليلية، التحليل المالي والموازنة التقديرية، فمحاسبة التحليلية تسعى إلى دراسة، تحليل ومراقبة التكاليف لمختلف مستويات النشاط الاقتصادي، أما الموازنة التقديرية فهي أداة لتقييم الأداء، حيث يتم تحديد الانحرافات وأسبابها، في حين نجد التحليل المالي يعمل على معالجة البيانات المالية المتاحة واستعمالها في عملية اتخاذ القرار وتحسين الأداء.

المطلب الأول: المحاسبة التحليلية.

الفرع الأول: تعريف المحاسبة التحليلية

التعريف الأول: المحاسبة التحليلية هي تقنية معالجة المعلومات المتحصل عليها من المحاسبة العامة وتحليلها من أجل الوصول إلى نتائج يتخذ على ضوءها مسيرو المؤسسة القرارات المتعلقة بنشاطها، وتسمح بدراسة ومراقبة المدروية وتحديد فعالية تنظيم المؤسسة كما أنها تسمح بمراقبة المسؤوليات سواء على مستوى التنفيذ أو مستوى الإدارة، وتعتبر المحاسبة التحليلية أداة ضرورية لتسيير المؤسسات.<sup>1</sup>

التعريف الثاني: يعرفها عباس شافعي "بأنها مجموعة النظريات والأساليب والإجراءات التي تستخدم في تجميع، تسجيل وتحليل وتفسير تكاليف النشاط، سواء كانت إنتاجية أو خدمية أو بهدف قياس تكلفة هذا النشاط وفرض الرقابة عليها وترشيد القرارات الإدارية."<sup>2</sup>

تعريف شامل حيث يمكن القول بأن المحاسبة التحليلية:

- نظام معلومات داخلي بالدرجة الأولى يعتمد على تقنيات لجمع وفحص تكاليف المؤسسة.
- تحليل مكونات النتائج من جهة أخرى بشكل يساعد المسيرين باتخاذ القرارات اللازمة.
- أداة تسيير بحيث تسمح بالكشف على كل نقاط الضعف ونقاط القوة ومن ثم تحديد المسؤوليات.
- أداة تساعد في اتخاذ القرار على أساس النتائج المحصل عليها من خلال الفحص والتحليل.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> ناصر دادي عدون، تقنيات مراقبة التسيير (الجزء الثاني)، محاسبة تحليلية، ط2، 1994، ص 8.

<sup>2</sup> كمال زيتوني وآخرون، المحاسبة التحليلية كأداة لمراقبة التسيير ودورها في تعظيم ربحية المؤسسة الاقتصادية ملتقى وطني حول واقع تقنيات مراقبة التسيير في المؤسسات الجزائرية (تحليل الموجود من استشراف الإبداعات المستقبلية)، جامعة المسيلة، الجزائر، 2013، ص3.

<sup>3</sup> رزيقة مخوخ وآخرون، واقع استخدام المحاسبة التحليلية في ترشيد قرارات المؤسسة الاقتصادية ملتقى وطني حول واقع تقنيات مراقبة التسيير في المؤسسات الجزائرية، جامعة المسيلة، الجزائر، 2013، ص7.

الفرع الثاني: أهداف المحاسبة التحليلية.

أسند الاقتصادي الأمريكي J.M.chark عشرة أهداف للمحاسبة التحليلية عام 1923، وهي

كالاتي:<sup>1</sup>

1. المساعدة في تحدي سعر عادي أو مرضي فيما يخص السلع المباعة من طرف المؤسسة.
2. المساعدة في تحديد الحد الأدنى لتخفيض الأسعار.
3. تحديد ما هي المنتجات التي تعود على المؤسسة بالربح والتي تخلق خسارة.
4. مراقبة المخزونات.
5. تحديد قيمة المخزونات.
6. اختيار فعالية مختلف المسارات.
7. اختيار فعالية مختلف الدوائر.
8. الكشف عن الضياع.
9. الفصل ما بين تكلفة نقص النشاط *la sous activité* وتكلفة الإنتاج.
10. ضمان الترابط مع الحسابات المالية.

الفرع الثالث: دور المحاسبة التحليلية.

تعمل المحاسبة التحليلية على تسجيل، تبويب، تحليل ونشر المعلومات عن النشاط تبعا لجداول وإجراءات تحدد مسبقا، وفعالية المحاسبة التحليلية عن النشاط تبعا لجداول وإجراءات تحدد مسبقا، وفعالية المحاسبة التحليلية تتحدد بجودة تلك الجداول والإجراءات وشبكة التحليل المعتمدة، فهي توفر للإدارة المعلومات والبيانات التحليلية والنماذج المناسبة للقيام بالتخطيط والرقابة واتخاذ القرارات المناسبة، وتعتمد في كل ذلك على مبادئ وطرق متبعة عناصر التكاليف وتحليلها.<sup>2</sup> والشكل التالي يوضح نظام المحاسبة التحليلية:

<sup>1</sup> درحمون هلال، المحاسبة التحليلية، نظام المعلومات للتسيير ومساعد على اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، جامعة يوسف بن خدة، الجزائر، 2005، ص 110-111.

<sup>2</sup> طوابية أحمد، المحاسبة التحليلية كأداة لتخطيط ومراقبة الإنتاج، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، 2003، ص 70.



المطلب الثاني: الموازنة التقديرية.

الفرع الأول: تعريف الموازنة التقديرية

عرفها المؤتمر العربي الخاص للعلوم الإدارية بأنها تعبير كمي عن الأهداف الحالية للإدارة و خططها المتعلقة بعمليات تمويل المنشأة خلال السنة.<sup>1</sup>

الفرع الثاني: مبادئ العلمية الموازنة التقديرية.

تقوم الميزانية التقديرية على بعض المبادئ العلمية التي لا بد من مراعاتها عند الشروع في إعدادها، لكون هذه المبادئ تشكل الإطار النظري والتي يتحقق من خلالها دقة الميزانية، وأن أبرز هذه المبادئ ما يلي:

اولا مبدأ الشمول:

ويقصد به أن تكون شاملة لجميع إدارات المؤسسة وأقسامها ومراكز المسؤولية فيها وعليه تشمل الموازنة بطبيعتها جميع أوجه نشاط المؤسسة.<sup>2</sup>

ثانيا: مبدأ اعتماد وحدة الموازنة على التنبؤ:

يمثل التنبؤ توقع أحداث في المستقبل وتشمل عمليات التنبؤ دراسات إحصائية للفترات الماضية وكذلك دراسة الاتجاهات في المستقبل.<sup>3</sup>

ثالثا: مبدأ وحدة الموازنة:

الموازنة التقديرية بصيغتها النهائية عبارة عن مجموعة من الموازنات (الخطط) الفرعية التي تهدف جميعها إلى تحقيق غاية نهائية من خلال ما تحققه كل خطة فرعية، لتشكل مجموع الأهداف غاية الميزانية التقديرية النهائية.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> د. يوحنا عبد آل آدم وصالح الرزق، المحاسبة الإدارية والسياسات الإدارية المعاصرة، ط1، دار مكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص 181.

<sup>2</sup> رضوان حلوة حنان وجبرائيل كحالة، المحاسبة الإدارية، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1996، ص 41.

<sup>3</sup> فركوس محمد، الموازنات التقديرية أداة فعالة للتسيير، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001، ص 10.

<sup>4</sup> د. وليد ناجي الحياي، المدخل في المحاسبة الإدارية، الأكاديمية العربية المفتوحة في الدمام، مؤسسة مي للطباعة، ص 46.

رابعاً: مبدأ اشتراك جميع المستويات الإدارية في إعداد الموازنة:

من الضروري الاشتراك عند التنفيذ في إعداد أرقام الموازنة التقديرية، كما يجب الاتفاق على إمكانية تحقيق أهدافها.<sup>1</sup>

خامساً: مبدأ التوزيع الزمني:

بموجب هذا المبدأ يتم تقسيم العمليات التي تتضمنها الميزانية التقديرية على فترات زمنية محددة تشمل فترة الموازنة التقديرية وذلك حسب توقع فترة حدوث كل عملية من عمليات الموازنة.<sup>2</sup>

سادساً: مبدأ الثبات والمرونة:

قد تعدد الموازنة على أساس مبدأ الثبات، ومن الممكن أيضاً أن توضع على أساس مبدأ المرونة وذلك حسب الضرورة.

إلا أنه عند وضع الموازنة على أساس مبدأ الثبات فإنها في هذه الحالة تبين مستوى واحد ثابت للنشاط، ونتيجة لذلك فإن جميع تقديرات الموازنة تكون ثابتة وباختلاف فروع النشاط، ولكن عند تغيير مستوى النشاط الذي سبق وأن حدد بشكل ثابت بالموازنة وبدرجة ملحوظة تجرى عملية تعديل جميع تقديرات الموازنة في ضوء تغيير مستوى النشاط.

الفرع الثالث: مراحل إعداد الموازنة التقديرية.

يمكن تلخيصها في المراحل التالية:

- توضيح وتحديد الدور الاقتصادي والاجتماعي للمؤسسة.
- جرد الموارد المالية والفنية والبشرية للمؤسسة.
- توضيح العوامل الخارجية للمؤسسة.
- تحديد المسؤوليات داخل المؤسسة من الوصف الدقيق لكل المهام.
- إشعار كل الأشخاص الذي لهم مسؤولية على مركز تكلفة أو مركز بهدف ربح أو سياسات المؤسسة.
- قبول أهداف وسياسات المؤسسة من طرف المسؤولين المكلفين بتطبيقها.<sup>3</sup>
- تحديد المدة التي تعد عنها الموازنة، وهذه المدة تختلف من منشأة لأخرى أو بين نشاط وآخر.

<sup>1</sup> محمد سامي راضي - جدوى حامد حجازي، المدخل الحديث في إعداد استخدام الموازنات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001، ص 21-

22.

<sup>2</sup> د. وليد ناجي الحيايلى، مرجع سبق ذكره، ص 47-48

<sup>3</sup> محمد خليل - عبد الحميد أحمد، مرجع سبق ذكره، ص 37-38.

- أن يكون هناك نظام محاسبي سليم.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: التحليل المالي

#### الفرع الأول : تعريف التحليل المالي.

يعرف التحليل المالي على أنه مجموعة الطرق التي تمكننا من تقدير الوضعية المالية الماضية والحالية، وتساعد على اتخاذ قرارات التسيير المناسبة والتقييم للمؤسسة.<sup>2</sup>

#### الفرع الثاني : أهداف التحليل المالي.

يهدف التحليل المالي إلى تحقيق الغايات التالية:<sup>3</sup>

1. معرفة حقيقة الوضع المالي للمؤسسة.
2. تحديد قدرة المؤسسة على خدمة دينها وقدرتها على الاقتراض.
3. تقييم السياسات المالية والتشغيلية المتبعة.
4. الحكم على مدى كفاءة الإدارة.
5. معرفة الاتجاهات التي يتخذها أداء المؤسسة.
6. تقييم جدوى الاستثمار في المؤسسة.
7. الاستفادة من المعلومات المتاحة لاتخاذ القرارات الخاصة بالرقابة والتقويم.
8. معرفة وضع المؤسسة في قطاعها.

<sup>1</sup> يوحنا عبد آل آدم- صالح الرزق، مرجع سبق ذكره ، ص 184-185.

<sup>2</sup> مبارك لسلوك، التسيير المالي، الطبعة الثانية، ديوان المطبوعات الجامعية، دون ذكر البلد والسنة، 2012، ص 15.

<sup>3</sup> مفلح محمد عقل، مقدمة في الإدارة المالية والتحليل المالي، ط1، دار اجنادين للنشر والتوزيع، دون ذكر البلد والطبعة، 2006، ص 239.

### خلاصة الفصل :

من خلال دراستنا لهذا الفصل والذي تضمن مفهوم العام لمراقبة التسيير نستخلص أن هذه الأخيرة تهدف إلى تجميع الطاقات والقدرات من أجل الاستعمال الفعال والملائم للمواد المتاحة في المؤسسة، من أجل بلوغ الأهداف المسطرة وفقا لإستراتيجية المؤسسة كما تسمح بمقارنة الأهداف بالنتائج المحققة وكذلك الانحرافات واستخراج الفروقات واتخاذ القرارات والتدابير التصحيحية لتفادي الوقوع في مثل هذه الانحرافات مستقبلا وهذا بالأخذ بمختلف أدوات مراقبة التسيير (التحليل المالي، المحاسبة التحليلية والموازنة التقديرية).

# الفصل الثاني

## اثر تغير البيئة الاقتصادية على مراقبة التسيير

تمهيد:

أدى التطور التكنولوجي الذي تشهده البيئة الحديثة إلى تغيير قواعد المنافسة في الأسواق، مما دعا المؤسسات إلى ضرورة السعي نحو تدعيم مركزها التنافسي من خلال خلق أنشطة جديدة في إطار عملياتها الحالية لتحقيق مزايا تنافسية قد تتمثل في التكلفة الأقل أو الجودة الأعلى أو تعظيم قيمة المنتج بالنسبة للعميل أو سرعة دخول المنتج إلى السوق لتلبية متطلبات العميل، ولتحقيق ذلك يتطلب الأمر ضرورة الربط بين عمليات التصنيع و التكنولوجيا المستخدمة وإستراتيجية المنافسة، وعدم الاهتمام فقط بالمنتج والعمليات الإنتاجية، بل أيضا الاهتمام بكافة الأنشطة بداية من ابتكار وتصميم المنتج حتى خدمات ما بعد البيع وتسليمه للعميل النهائي. وقد تم التطرق في هذا الفصل إلى مبحثين :

المبحث الأول: النظرة الإستراتيجية لمراقبة التسيير.

المبحث الثاني: أدوات مراقبة التسيير الحديثة.

المبحث الأول: النظرة الإستراتيجية لمراقبة التسيير في البيئة الاقتصادية.

أدى التطور التكنولوجي الذي تشهده بيئة الاقتصادية إلى وجود فجوة بين عدم مسايرة الأدوات التقليدية لمتطلبات وسمات متغيرات البيئة الاقتصادية وبين التركيز على البيئة الداخلية وعدم الاهتمام بالبيئة الخارجية ومن هذا المنطلق سوف نتناول في هذا البحث التحديات التي تواجه مراقبة التسيير في بيئة الاقتصادية والحاجة إلى ضرورة تطوير الدور الذي تقوم به مراقبة التسيير في ظل التطورات التكنولوجية الحديثة، ثم نتناول بعد ذلك دعائم مراقبة التسيير الإستراتيجية.

المطلب الأول: التحديات التي تواجه مراقبة التسيير في البيئة الاقتصادية.

تواجه مراقبة التسيير العديد من المتغيرات والتطورات التكنولوجية في البيئة الاقتصادية والتي تشكل تحديات تفرض على مراقبة التسيير ضرورة التطوير لمواجهتها ومن أهم هذه التحديات:<sup>1</sup>

1. استخدام تكنولوجيا حديثة في مجال تخطيط الاحتياجات من الخامات وتصميم وتصنيع المنتج، بهدف تحقيق الاستخدام الأمثل للمواد المستخدمة وتحسين جودة المنتج؛
2. حدة المنافسة في الأسواق لوجود العديد من المتغيرات التي تشكل في مجموعها ضغوط على المؤسسات الصناعية ومن أهم هذه المتغيرات طرق التصنيع التنافسية بين المؤسسات العملاقة ذات الإنتاج الكثيف والاستثمارات الضخمة، والمنتجات المتنوعة التي تتميز بالتكلفة الأقل والجودة الأعلى والسرعة في الدخول إلى الأسواق، وقد أدى ذلك إلى سعي العديد من المؤسسات معرفة أسباب التفوق في السوق لمعالجة نواحي القصور في أساليبها وأنظمتها، لزيادة قدرتها التنافسية في الأسواق المحلية والعالمية؛
3. استخدام تكنولوجيا حديثة في مجال المعلومات تهدف إلى توفير قاعدة للبيانات والمعلومات التي تتيح فرصة التواصل بين المؤسسات والمنافسين تساعد إدارة المؤسسة على اتخاذ القرارات الإستراتيجية، من خلال توفير معلومات ضرورية متعلقة بمتطلبات العملاء، واحتياجاتهم لتحقيقها بصورة أفضل من المنافسين.

<sup>1</sup>د. سماسم كامل موسى ابراهيم جادو: دراسة تحليلية لمدى استجابة طرق وأساليب المحاسبة الادارية لتغيرات في بيئة التصنيع الحديثة وأثرها على تحسين الأداء المالي، للوحدة الاقتصادية، الفكر المحاسبي، جامعة عين شمس، مصر، العدد 2، 2005، ص ص 265-267.

المطلب الثاني: الحاجة إلى ضرورة تطوير أدوات مراقبة التسيير.

إن تطوير واستحداث أدوات جديدة في مراقبة التسيير أصبح ضروريا لضمان استمرار نمو المؤسسات، وتحقيق مزايا تنافسية، وأيضا لتأثير العديد من العوامل والتي تعتبر بمثابة قوة تأثيرية لضرورة التغير وتمثل فيما يلي:

1

أ. ضرورة تقييم الأداء مقارنة بالمنافسين وتحديد الكيفية التي يمكن من خلالها الدخول إلى الأسواق التنافسية في ظل التعقيدات التي تشهدها البيئة الاقتصادية نتيجة استخدام تكنولوجيا متطورة في مجال التصنيع (عوامل حركية)؛

ب. التحفيز لمعالجة نواحي القصور والتي يترتب عليها فقد الحصة السوقية للمؤسسة وضعف الأداء المالي (عوامل تحفيزية)؛

ج. توفير الموارد اللازمة لتطوير أدوات مراقبة التسيير التقليدية، واستحداث أخرى جديدة لمسايرة التطورات الحديثة في البيئة الاقتصادية (عوامل مساعدة)؛

د. الرغبة لدى الإدارة في تبني إحداث التغير في أدوات مراقبة التسيير للتفوق وتحقيق الريادة في السوق (عوامل رائدة، قيادية)؛

هـ. التحرك نحو استمرارية التغير رغم وجود قيود تعوق عملية التغير (عوامل توقيتية).

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على مراقبة التسيير.

تتنافس المؤسسات في الوقت الحاضر على أربعة عوامل رئيسية تعتبر مؤثرة على مراقبة التسيير وهي: الابتكارات والوقت، والجودة والتكلفة.

ويتوقف نجاح المؤسسة في السوق وقدرتها على الاستمرار في المنافسة على مدى التحسين المستمر الذي تحققه في مستويات الأداء المتعلقة بهذه العوامل الأربعة، ويقاس التحسين في عوامل الابتكار والوقت والجودة والتكلفة كما يلي:

1 سمام كامل موسى ابراهيم جادو، مرجع سابق، ص270.

## الفرع الأول: الابتكار

يقصد به استمرار المؤسسة في تقديم منتجات أو خدمات جديدة إلى السوق، ويعتبر هذا العامل متطلباً أساسياً لاستمرار معظم المؤسسات في الوقت الحاضر وذلك لسببين، الأول زيادة المنافسة والثاني سرعة التقلبات في أذواق وتفضيلات المستهلكين مما أدى إلى قصر في دورة حياة المنتجات الحالية، وبالتالي الحاجة الملحة إلى منتجات جديدة.

الفرع الثاني: الجودة *qualité*

ويقصد بها مدى توافق المنتجات والخدمات في المواصفات والأداء مع المعايير والمتطلبات المحددة لها مقدماً، ويتطلع العملاء الآن إلى جودة أعلى في المنتجات والخدمات، وأصبح أقل تحملاً للجودة المنخفضة عن ما كان عليه في السابق "تصميم الجودة" في المنتج في البداية بدلاً من "فحص الجودة" بعد الإنتهاء من الإنتاج.<sup>1</sup>

الفرع الثالث: الوقت *Time*.

تحاول المؤسسات إرضاء العملاء بزيادة سرعة الاستجابة لطلباتهم وهي سبيل ذلك تلجأ أولاً إلى تخفيض الفترة الزمنية التي يستغرقها تطوير وتقديم منتج جديد إلى الأسواق ثم إنها ثانياً تحاول أن تصل إلى مراقبة منضبطة في 100% من الحالات *ensuring 100% time delivry*.

استجابة لما تقدم بدأت مراقبة التسيير في التركيز على مقاييس أساساً الوقت *Time-based* *measurs* إذ صار الوقت حالياً أحد أهم عناصر المنافسة على إرضاء عملاء متعجلين نافذي الصبر، لذلك كان تركيز مراقبة التسيير على استخدام مقاييس زمن الدورة *cycle Time*.

وزمن الدورة، يحسب بالفترة بين البدء في والانتها في إتمام المنتج أو الخدمة، وغالب ما يتم تحليل زمن الدورة إلى مكوناته وهي زمن التشغيل وزمن النقل، زمن الانتظار، وزمن التفريش.

<sup>1</sup> د. أحمد نور - أحمد حسين علي: مبادئ المحاسبة الإدارية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، جامعة غير شمس، مصر، 2003، ص 24.

يعتبر زمن التشغيل هو الزمن الوحيد الذي يعطي المنتج قيمته مضافة، أما باقي الأزمنة المشار إليها فهي أنشطة عقيمة تعطي قيمة مضافة، تسعى المؤسسة إلى تخفيضها أو ربما إلى تجنبها وإلغائها بغية تخفيض زمن الدورة.<sup>1</sup>

#### الفرع الرابع: التكلفة.

هي من العوامل الحاسمة في تحديد الموقف التنافسي لمعظم المؤسسات في الوقت الحاضر، فتواجه التكنولوجيا أتاح لمعظم المؤسسات تحسين جودة منتجاتها، كما أن شدة المنافسة تحول دون إمكانية زيادة أسعار البيع، ولذلك أصبحت الميزة التنافسية الآن للمؤسسة التي تستطيع تقديم منتجاتها إلى السوق بأقل تكلفة ممكنة.<sup>2</sup> يلاحظ أن هذه العوامل الأربعة مجتمعة تؤثر تأثيرا مباشرا على إرضاء العملاء، فالعميل يتطلع الآن إلى الحصول على منتجات جديدة (الابتكار) بأسرع وقت ممكن (الوقت)، وبأعلى جودة ممكنة (الجودة) وبأقل تكلفة ممكنة (التكلفة)، كما نلاحظ أن الصعوبة تتمثل في أن المطلوب تحقيق هذه العوامل الأربعة المتعارضة في وقت واحد، وقد أدى ذلك إلى ظهور وتطوير مداخل ونظم جديدة للتصنيع أصبحت في الملامح الرئيسية للبيئة الحديثة، هذه النظم هي الأدوات المستحدثة لمراقبة التسيير (الأدوات الحديثة)، والتي سنتطرق لها في المبحث الثاني.

#### المطلب الرابع: دعائم مراقبة التسيير الاستراتيجية.

تسعى مراقبة التسيير إلى توفير المعلومات المتعلقة بمركز المؤسسة النسبي في السوق من خلال اختيار العملاء والأسواق المستهدفة، وتوفير المعلومات اللازمة لتحقيق التمييز و الريادة السوقية للمؤسسة من خلال ما يعرف بأضلاع المثلث الاستراتيجي الثلاثة-الجودة -مدى مصداقية مكونات أداء المنتج وفقا لمتطلبات العميل، والتكلفة- مدى قدرة العميل على الدفع لشراء المنتج-والسرعة -سرعة دخول المنتج السوق وتسليمه للعميل عندما يحتاجه- ويرى (Bromwish, 2000, p41-48) أن قدرة المؤسسة على تحقيق إستراتيجية التنافس تستدعي ضرورة توافر دعائم المثلث الاستراتيجي الثلاثة- الجودة والتكلفة والسرعة- ولقد أصبح تحقيق التوازن بين الدعائم الإستراتيجية الثلاثة هو مفتاح النجاح في بيئة التنافس الحادة وقد أكد (Rosbender and hart, 2003, p 255-270) أن التغيرات المتلاحقة والسريعة في البيئة الاقتصادية الحديثة أدت إلى تطوير دور مراقبة التسيير لكي تكون ملائمة لتوفير البيانات والمعلومات اللازمة للإدارة الإستراتيجية، حتى أصبح يطلق عليها الأداء مراقبة التسيير الإستراتيجية والتي نتيجة إلى ضرورة إحداث تكامل بين إدارة التسويق ومراقبة التسيير و

<sup>1</sup> رشيد جمال: المحاسبة الإدارية في بيئة الأعمال الحديثة، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2007، ص 30.

<sup>2</sup> احمد نور، احمد حسين علي، مرجع سبق ذكره، ص 25.

الإدارة في ظل إطار واحد ولكي تستطيع تحقيق ذلك لا بد أن تتوفر الجوانب الثلاثة الآتية والتي تعرف بمثلث الاتجاهات الثلاثة المرغوبة وتمثل المساهمة الجيدة لمراقبة التسيير.<sup>1</sup>

أولاً: الجانب التقني: يشمل الجودة المرغوبة في المعلومات والملائمة في اتخاذ القرارات.

ثانياً: الجانب السلوكي: أن يكون للمعلومات التي توفرها مراقبة التسيير تأثير مرغوب فيه على سلوك الأفراد وتوجيههم بما يتفق مع تحقيق الأهداف.

ثالثاً: الجانب الثقافي: أن تساهم مراقبة التسيير في تأييد ومساندة القيم والمعتقدات الثقافية المشتركة بين المؤسسة والمجتمع، وأن توفر المقاييس المناسب للبيانات اللازمة لقياس المتغيرات الثقافية والمؤثرة للوصول إلى السلوك المرغوب فيه من الأفراد داخل المؤسسة.

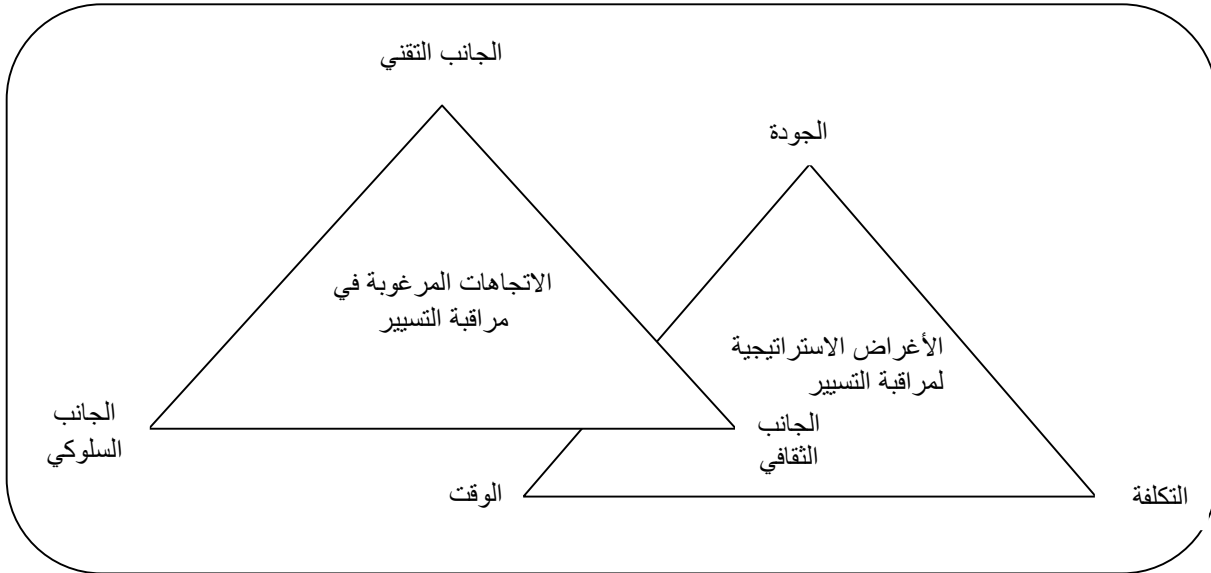
يستخلص مما سبق أن دعائم مراقبة التسيير الإستراتيجية تتمثل فيما يلي:

أولاً: دعائم المثلث الاستراتيجي الثلاثة حيث المنافسة تركز على الجودة والتكلفة والسرعة.

ثانياً: دعائم مثلث الاتجاهات المرغوبة الثلاثة بالنسبة للمعلومات التي توفرها مراقبة التسيير.<sup>2</sup>

ويمثل إطار الربط بين المثلث الاستراتيجي ومثلث الاتجاهات المرغوبة فيما يلي:

شكل رقم (4): يوضح العلاقة المتبادلة بين المثلث الاستراتيجي ومثلث الاتجاهات المرغوبة في مراقبة التسيير.



المصدر: Ansari et al, p1-17.

1 د. سماسم كامل موسى جادو، مرجع سبق ذكره، ص 270-272.

2 د. سماسم كامل موسى جادو، مرجع سبق ذكره، ص 272-276.

إن التكامل بين المثلث الاستراتيجي ومثلث اتجاهات المعلومات التي توفرها مراقبة التسيير يساعد على توفير الأسس المؤيدة والمساندة للتقييم والاختيار ما بين الطرق والأساليب البديلة للمراقبة التسيير وفقا للظروف المختلفة.

### المبحث الثاني: أدوات مراقبة التسيير الحديثة

نظرا لاقتران الأدوات التقليدية على تقديم معلومات تكون ذات طبيعة مالية ومحاسبية بحتة، وإهمالها للجوانب الأخرى وللتطور الذي شهدته وظيفة مراقبة التسيير في المؤسسة تم تطوير بعض الأدوات والاستعانة بأدوات حديثة مناسبة مع حركية وديناميكية المؤسسة ومحيطها.

وسيتم التطرق في هذا المطلب إلى أدوات مراقبة التسيير الحديثة مع ذكر بعضها بشكل من التفصيل.

تعددت وتنوعت أدوات مراقبة التسيير الحديثة ويمكن ذكر بعضها في الجدول التالي:

#### الجدول رقم (1-1): أدوات مراقبة التسيير.

تعريفها	الأداة
يرى (Horvath, 1993 :2) أن التكلفة المستهدفة في مجموعة من الأساليب والأدوات الإدارية التي توجه أهداف وغايات الكلفة والأنشطة في التقييم والتخطيط للمنتجات الجديدة، ويوضع أساس للرقابة على العمليات الإنتاجية وللتأكد من أن تلك المنتجات تحقق خلال كامل دورة حياتها الأرباح المرغوبة. <sup>1</sup>	1) التكلفة المستهدفة
في الفترة الزمنية التي تنقضي من وقت البدء في نشاط البحث والتطوير والتصميم إلى وقت تسليم المنتج للمستهلك النهائي، ويتوقف طولها أو قصرها على نوع الصناعة ومدى التنوع في أذواق المستهلكين <sup>2</sup>	2) دورة حياة المنتج
عرفها Kaplan et norton بأنها نظام يقدم مجموعة متماسكة من الأفكار وخارطة مسار شمولي للشركات لتتبع ترجمة الرؤية في مجموعة مترابطة لمقاييس الأداء، تساهم هذه المقاييس في إنجاز الأعمال، ووضع إستراتيجية الأعمال واتصال	3) بطاقة الأداء المتوازن

1 د. جليلة عبدان الذهبي وآخرون: استهداف السعر كأساس لتحقيق تقنية التكلفة المستهدفة للوحدات الاقتصادي العاملة في بيئة الأعمال الحديثة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، قسم المحاسبة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، المجلد 483/13، 2007، ص 236.

2 مكرم عبد المسيح ياسيلي: المحاسبة الإدارية، الأصالة المعاصرة، كلية التجارة، جامعة المنصورة، دار النشر، المكتبة العصرية، مصر، 2007، ص 125.

<p>الإستراتيجية بالأعمال، والمساعدة في التنسيق للأداء الفردي والتنظيمي، وصولاً إلى أهداف المنظمة.<sup>1</sup></p>	
<p>هو ذلك النظام الذي يتم إنتاج كل جزء أو مكون بواسطة إحدى محطات التشغيل على خط الإنتاج في ذات اللحظة التي تكون فيها المحطة التالية محتاجة إليها ومستعدة لاستلامها في التوقيت المنضبط يتحدد النشاط الإنتاجي لأي من محطات التشغيل "Workstation" باحتياجات محطات التشغيل التالية لها.<sup>2</sup></p>	<p>4) الإنتاج في الوقت المناسب</p>
<p>عرفها "Porter" بأنها مجموعة من الأنشطة المترابطة والتي تحقق القيمة من منشأة المواد الخام إلى المنتجات أو الخدمات النهائية وحتى التسليم إلى الزبائن.<sup>3</sup></p>	<p>5) سلسلة القيمة</p>
<p>يعرفها "R.Hodgetts" بأنها ثورة ثقافية في الطريقة التي تعمل بها الإدارة حول تحسين الجودة، فهي نظام لإدارة الأعمال الحديثة، يؤكد على مشاركة العنصر البشري بتحريك مواهبهم وقدراتهم بهدف التحسين المستمر من أجل خدمة المستهلك وبتكلفة منخفضة.<sup>4</sup></p>	<p>6) إدارة الجودة الشاملة</p>
<p>إعادة التنظيم السريع والجذري للعمليات الإدارية الإستراتيجية وذات قيمة المضافة والجوهرية.<sup>5</sup></p>	<p>7) إعادة الهندسة</p>
<p>يعرفها Evans hegde،Hwang، التكلفة على أساس النشاط على أنها نظام مقترح لتحسين قياس تكلفة الوحدة المنتجة من خلال تحميل التكلفة الإضافية أو الغير مباشرة على المنتجات باستخدام مجموعة كبيرة نسبياً، متعددة من محركات أو مسببات التكلفة بدلا من استخدام مجموعة محددة من معدلات تحميل التكلفة.<sup>6</sup></p>	<p>8) التكلفة على أساس النشاط (ABC)</p>

1 بلاسكة صالح وآخرون: دراسة قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم استراتيجية المؤسسة، ملتقى واقع تقنيات مراقبة التسيير في المؤسسات الجزائرية، جامعة المسيلة، الجزائر، 2013، ص 5.

2 رشيد جمال، مرجع سبق ذكره، ص 55.

3 مؤيد محمد الفضل وآخرون: المحاسبة الإدارية، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع للطباعة، الأردن، 2007، ص 15.

4 بومدين يوسف، دراسة أثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء الحالي للمؤسسات الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، كلية علوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006، ص 92.

5 ناصر داودي عدون: مراقبة التسيير والأداء في المؤسسة الاقتصادية، ص 171.

6 سعيد يحيى ضو: التكاليف، مجلة تصدرها الجمعية العربية للتكاليف، العدد (3)، السنة 25، جامعة عين شمس، مصر، 1996، ص 17.

المطلب الأول: التكلفة على أساس النشاط (ABC)

أولاً: مفهوم التكلفة على أساس النشاط (ABC)

التعريف الأول:

يرى (Mitchell, 1996, p51) إن نظام التكلفة المبني على الأنشطة activity based costing هو مدخل لتخصيص التكاليف غير المباشرة، حيث يحدد الأنشطة المؤداة في الأقسام المختلف، ويوضح كيف استهلكت هذه الأنشطة الموارد، وما هي المسببات التي أنشأت الحاجة للأنشطة.<sup>1</sup>

التعريف الثاني:

عرفتها إحدى المنظمات العالمية على أنه "منهج لقياس تكلفة وأداء الأنشطة والموارد وموضوعات التكلفة ويتم تخصيص الموارد على الأنشطة ثم يتم تخصيص الأنشطة على موضوعات التكلفة بناء على استخدام هذه الموضوعات، ويستند المدخل على العلاقة النسبية التي تربط بين مسببات التكلفة والأنشطة".<sup>2</sup>

ثانياً: أهداف التكلفة على أساس النشاط (ABC)

يحقق أسلوب التكلفة على أساس النشاط (ABC) مجموعة الأهداف وهي:

1. توفير قياس عادل للتكاليف الصناعية غير المباشرة مبنية على أساس العلاقة المسببة لهذه التكاليف والنتيجة وليس على أساس تعلقها بحجم الإنتاج وهذا يساعد على اتخاذ قرارات إدارية عادلة تتعلق بالنشاط والإنتاج المرتبطة به؛
2. التعرف على الأنشطة المسببة للتكاليف والسيطرة والرقابة عليها، وهذا سبب في زيادة فاعلية الرقابة مما تسبب في تطوير عمل الإدارات داخل المنشأة وتطوير عمل المنشأة ككل؛<sup>3</sup>
3. التخلص من العشوائية في توزيع التكاليف غير المباشرة بين المنتجات المختلفة؛

<sup>1</sup> صلاح مجدي عدس، إطار تطبيق نظام التكاليف المبني على الأنشطة في الجامعات الفلسطينية، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، ص 21.

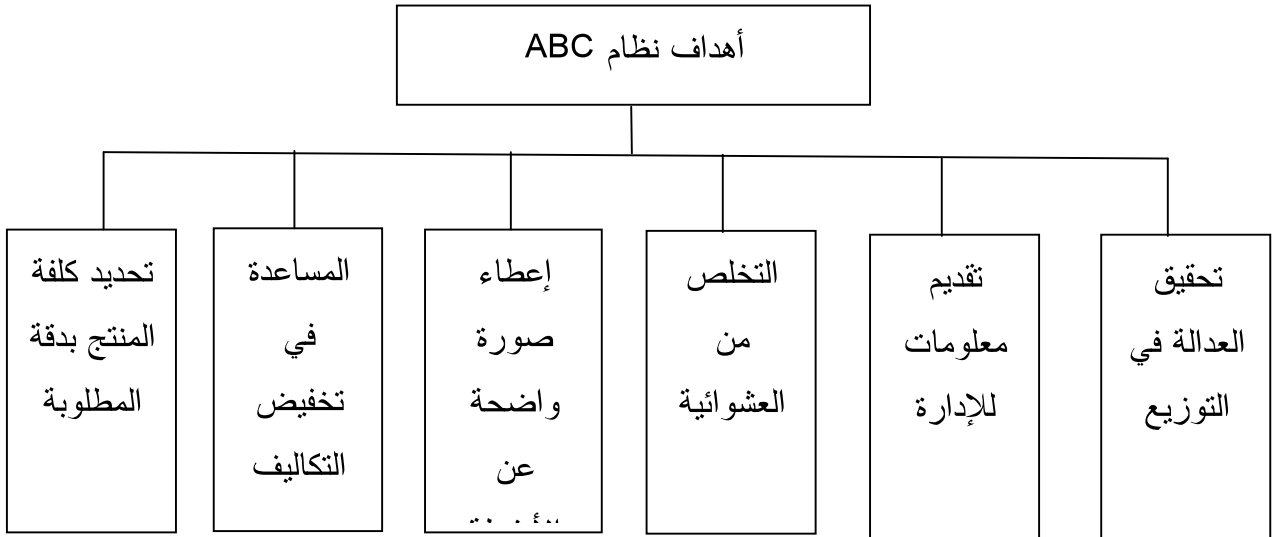
<sup>2</sup> إشراف د. عبد العال بن هاشم، تطوير مدخل تحديد التكلفة على أساس النشاط لترشيد الأداء في الأجل القصير، بحث مقدم كجزء من متطلبات الحصول على درجة ماجستير، جامعة الملك عبد العزيز، السعودية، 1425 هـ، ص 59.

<sup>3</sup> د. عباس نوار كحيط الموسوي - م. د فاطمة صلاح مهدي الغربان: التكامل بين إدارة الجودة الشاملة TQM واسلوب التكاليف على اساس النشاط ABC، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 80، ص 21.

4. تقديم صورة واضحة ودقيقة لإدارة المنشأة عن الأنشطة المسببة للتكاليف ومن ثم معرفة نصيب المنتج من كل نشاط على حدى؛
5. مساعدة إدارة المنشأة في تخفيض التكاليف من خلال تحدي الأنشطة التي تضيف قيمة المنتج، وبالتالي العمل على تخفيض تكاليف مثل تلك الأنشطة؛
6. تحديد كلفة المنتج بالدقة المطلوبة.<sup>1</sup>

ويمكن إيضاح أهداف نظام محاسبة التكاليف المبني على الأنشطة بالشكل التالي :

الشكل رقم (5): أهداف نظام التكلفة على اساس النشاط



المصدر: التكريتي ص 165، 200.

ثالثاً: مراحل تطبيق نظام التكلفة على أساس النشاط ABC

1. تحديد الأنشطة: في هذه المرحلة يتم تحديد التكاليف المرتبطة بالأنشطة ويتطلب القيام بهذه المرحلة الفهم الجيد للأنشطة اللازمة للإنتاج مثل : إعداد المواد، تخزين المواد، ترويج المبيعات..... إلخ<sup>2</sup>

<sup>1</sup>عمر محمد هديب ، نظام محاسبة التكاليف المبني على الأنشطة في الشركات الصناعية في الأردن وعلاقته بالأداء المالي، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، أطروحة

دكتوراه، عمان، الأردن، 2009، ص46.

<sup>2</sup> صلاح عطية أحمد: محاسبة تكاليف النشاط ABC للاستخدامات الإدارية، دار الجامعة، 2006، ص 81.

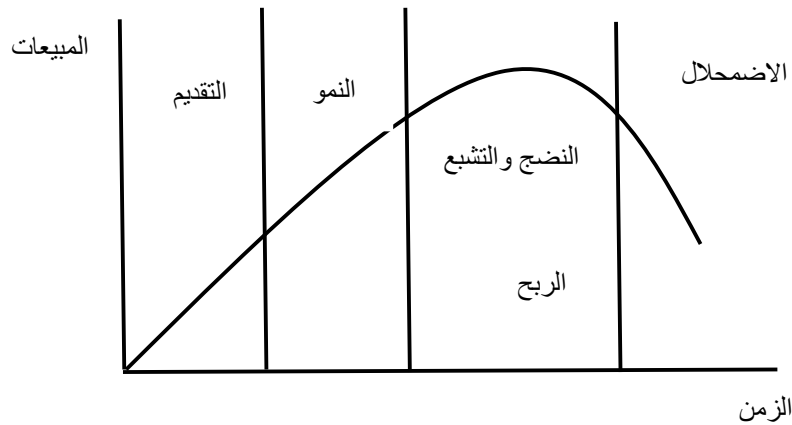
2. تحديد تكلفة كل نشاط، بعد تحديد الأنشطة المختلفة، فإنه يتوجب توزيع تكاليف الموارد المستخدمة ضمن فترة معينة على هذه الأنشطة وذلك بهدف تحديد التكاليف التي تتكبدها الوحدة الاقتصادية للقيام بهذه الأنشطة؛<sup>1</sup>
3. تحديد العوامل المسببة للتكاليف: تحديد مسببات التكلفة لكل نشاط أو لمجموعة متجانسة من الأنشطة وتكون المسببات مقاييس كمية مثل عدد أوامر الشراء أو عدد ساعات العمل؛
4. تحديد أوعية التكاليف وتخصيص تكاليف النشاط: حيث يُخصص لكل نشاط رئيسي وعاء تكلفة تراكم فيه تكلفة هذا النشاط، ويتم تحديد معدل تكلفة لكل وحدة من العامل المسبب للتكاليف؛
5. تخصيص التكاليف على المنتجات: وذلك استناداً إلى العلاقة السببية بين التكلفة والنشاط والمنتجات.<sup>2</sup>

### المطلب الثاني: دورة حياة المنتج.

#### 1. تعريف دورة حياة المنتج:

يقصد بدروة حياة المنتج الفترة الزمنية التي تنقضي من وقت البدء في نشاط البحث والتطوير والتصميم إلى وقت تسليم المنتج للمستهلك النهائي، ويتوقف طولها أو قصرها على نوع الصناعة ومدى التنوع في أذواق المستهلكين فعلى سبيل المثال، تمر دورة حياة المنتج بعدة مراحل توضيحها في الشكل التالي:

#### الشكل رقم (6): مراحل دورة حياة المنتج



<sup>1</sup> اشرف عزمي مسعود ابو مغلي، اثر نظام المحاسبة التحليلية التكاليف المبني على الأنشطة على تعظيم الربحية، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط

للدراستات العليا، عمان، الأردن، 2008، ص ص 45-46.

<sup>2</sup> ناريمان ابراهيم صياح، مرجع سبق ذكره، ص 49.

## 2. مراحل دورة حياة المنتج:

أ. مرحلة التقديم: وهي الفترة الزمنية التي يأخذها المنتج حتى يبدأ في التواجد في السوق ويتعرف عليه، وفي تلك الفترة لا يوجد مكاسب مادية بل تركز أهدافها على الدعاية والإعلان عن المنتج الجديد؛

ب. النمو: في تلك الفترة يبدأ المنتج في التواجد بكثرة في السوق ويبدأ العملاء في طلبه وحينها ترتفع نسبة الأرباح قليلا وتقل تكلفة الدعاية والإعلان<sup>1</sup>؛

ج. مرحلة النضج: خلال هذه المرحلة تتزايد مبيعات السلعة ولكن بمعدلات أقل من المعدلات السابقة، وإن المنافسة الشديدة في هذه المرحلة تؤدي إلى تخفيض الأسعار وتزايد نفقات التسويق ويتأثر قرار شراء المستهلك في هذه المرحلة فيما يلي:

- إجراء تعديلات على المنتجات؛

- انخفاض عدد المنافسين وبالتالي بقاء المؤسسات الكبيرة التي تتصف بمزايا تنافسية؛

د. مرحلة التشبع: في هذه المرحلة تقل المبيعات وبالتالي لا بد من التفكير في إحلال المنتج بمنتج آخر وتأثر قرارات الشراء في هذه المرحلة بما يلي:

- حدوث تغيرات في منافذ التوزيع؛

- زيادة معدل استبدال سلعة بسلعة جديدة؛

ه. مرحلة الانخفاض: تنخفض المبيعات خلال هذه المرحلة نتيجة التقدم التكنولوجي والتغير في احتياجات ورغبات المستهلكين أن الاسم والعلامة التجارية يساعدان المستهلك على معرفة السلعة التي يحتاج إليها من بين السلع المعروضة لكي يتمكن من التفرقة ما هو ملائم لإشباع حاجاته وما هو غير ملائم<sup>2</sup>.

<sup>1</sup>مكرم عبد المسيح باسيلي، مرجع سبق ذكره، ص 125

<sup>2</sup>أترنت: [www.ababe.co.uk/ArabBritishAcademy for higher educatoion](http://www.ababe.co.uk/ArabBritishAcademy%20for%20higher%20educatoion), 2013/04/19.

المطلب الثالث: إدارة الجودة الشاملة

الفرع الأول: تعريف إدارة الجودة الشاملة.

**التعريف الأول:** عرفها ستيفن كوهين ورونالد برنارد "أنها التطوير والحفاظة على إمكانيات المؤسسة من أجل تحسين الجودة بشكل مستمر، والإيفاء بمتطلبات المستفيد وتطويرها وكذلك البحث عن الجودة وتطبيقها في أي مظهر من مظاهر بدءا من التعرف على احتياجات المستفيد وانتهاء بمعرفة مدى رضا المستفيد عن الخدمات أو المنتجات المقدمة".<sup>1</sup>

**التعريف الثاني:** هي خلق ثقافة متميزة في مستوى الأداء بحيث يكافح المديرون والموظفون بشكل مستمر ودءوب من أجل تحقيق توقعات ورغبات الزبون.<sup>2</sup>

الفرع الثاني: مبادئ إدارة الجودة الشاملة:

تقوم مبادئ إدارة الجودة الشاملة على مجموعة من المبادئ الإدارية التي تركز على تحسين الجودة، ويمكن تلخيص هذه المبادئ على النحو التالي:<sup>3</sup>

1. التفهم الكامل والالتزام وروح المشاركة من قبل الإدارة العليا يجعل الجودة في المقام الأول من اهتماماتها؛
2. الاستمرارية في العمل من أجل تحسين العمليات التي تؤدي إلى تحسين الجودة؛
3. التنسيق والتعاون بين الإدارات والأقسام في المؤسسة مع التأكيد على استخدام فرق العمل؛
4. اشتراك جميع الموردين في جهود وتحسين الجودة من خلال تعاون المؤسسة مع هؤلاء الموردين على استعمال برامج إدارة الجودة؛

<sup>1</sup> ستيفن كوهين و برنارد، إدارة الجودة الكلية في الحكومة دليل علمي لواقع حقيقي، ترجمة عبد الرحمان بن أحمد هيجان، معهد الإدارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1997، ص ص 26-27.

<sup>2</sup> يحيى سعدي- أوصيف لخضر: أثر إدارة الجودة الشاملة في رفع أداء وفعالية المنظمات، ملتقى دولي حول أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، جامعة مسيلة، الجزائر، 2009.

<sup>3</sup> محمد عوض الترتوري- أغادير عرفات جويجات، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والمكثني ومراكز المعلومات، دار الميسرة لنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2006، ص 35.

5. بناء ودعم الثقافة في المؤسسة تهدف إلى التحسين المستمر وخلق علاقات عمل بين أفرادها وضرورة التمييز بين الجهود الفردية والجماعية؛
6. إشراك جميع أعضاء المؤسسة في الجهود الزمنية إلى تحسين الجودة؛
7. تركيز الجودة على تلبية حاجات المستهلك.
8. التركيز على العمليات والنتائج معا(النتائج المعيبة تعتر مؤشرا لعدم جودة العمليات)؛
9. الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها؛
10. تعبئة خبرات القوى العاملة(تدعيم الأفراد).<sup>1</sup>

ثالثا: فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

هناك مجموعة من الفوائد التي يمكن للمنظمة أن تحققها من خلال تطبيق إدارة الجودة الشاملة لتحسين أدائها نذكر منها:<sup>2</sup>

1. تحسين الربحية والقدرة على المنافسة وزيادة الفاعلية التنظيمية؛
2. تحقيق التغطية الشاملة بكافة العناصر الإدارية والفنية والبشرية في كافة مجالات المنظمة.
3. كسب رضا الزبائن ومن ثم كسب رضا المجتمع ككل؛
4. تقوية المركز التنافسي للمنظمة والمحافظة على حيوية المنظمة؛
5. تحسين استخدام الموارد ورفع كفاءة الفعالية الإنتاجية.

المطلب الرابع: سلسلة القيمة.

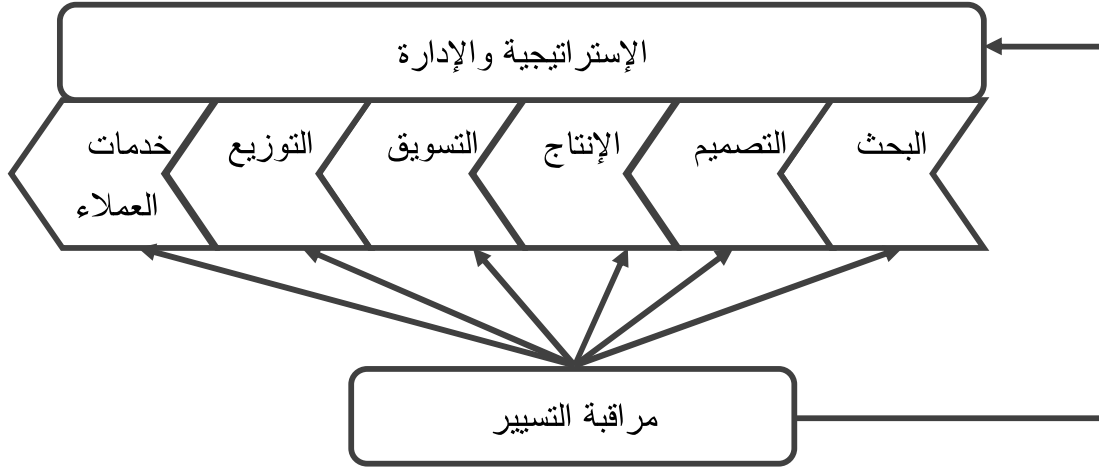
الفرع الأول: تعريفها: عرف Porter سلسلة القيمة بأنها "مجموعة من الأنشطة المترابطة والتي تخلق القيمة من منشأة المواد الخام إلى المنتجات أو الخدمات النهائية وحتى التسليم إلى الزبائن."<sup>3</sup>

1 بومدين يوسف، مرجع سبق ذكره، ص95.

2 أبحاث الملتقى الدولي حول أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، الجزء2، 2009، منشورات مخبر السياسات والاستراتيجيات الاقتصادية في الجزائر، جامعة المسيلة، ص 812.

3 مؤيد محمد الفضل وآخرون: المحاسبة الإدارية، ط1، دار الميسرة للنشر والتوزيع للطباعة، الأردن، 2007، ص15.

الشكل رقم (7): الوظائف المتتالية في سلسلة القيمة:



المصدر: أحمد نور، مبادئ المحاسبة الإدارية.

### الفرع الثاني: وظائف سلسلة القيمة.

وتتمثل وظائف سلسلة القيمة فيما يلي:<sup>1</sup>

**البحث والتطوير:** ويقصد به جمع وتجريب أفكار المنتجات، أو خدمات أو عمليات جديدة.

**التصميم:** ويقصد به وضع التخطيط التفصيلي والهندسي للمنتجات أو الخدمات أو العمليات الجديدة.

**الإنتاج:** ويقصد به عملية التحويل المادي للأفكار والتصميم إلى حقيقة في صورة منتجات مادية أو خدمات مقدمة للعملاء.

**التسويق:** ويقصد به مخاطبة الأفراد والجماعات بغرض تعريفهم بخصائص المنتجات والخدمات التي تقدمها الشركة قيامهم بشراء هذه المنتجات والخدمات.

**التوزيع:** ويقصد به الآلية التي سيتم تسليم المنتجات أو الخدمات من خلال قنوات التوزيع المختلفة.

**خدمات العملاء:** وهي الخدمات الإضافية التي تقدمها الشركة للعميل بعد البيع مثل الضمان والإصلاح.

<sup>1</sup> أحمد نور، أحمد حسن علي، مرجع سبق ذكره، ص 27

يظهر لنا الشكل وظيفة الإستراتيجية والإدارية والتي تمتد عبر كل الوظائف في الشركة، ويتولى مسؤولية هذه الوظيفة المدبرون في الإدارة العليا والمدبرون في الوظائف المختلفة في سلسلة القيمة، يلاحظ هنا وجود مهمتين:

الأولى: مهمة إستراتيجية للشركة ككل وبيان كيف يتم الحصول على الموارد اللازمة لتنفيذ هذه الإستراتيجية وكيف سيتم مكافئة العاملين.

الثانية: مهمة الإدارة العامة مثل إدارة الموارد البشرية، والشؤون القانونية، والمعاملات الضريبية... الخ.

المطلب الخامس: الإنتاج في الوقت المناسب.

الفرع الأول: تعريف الإنتاج في الوقت المناسب.

تعريف أول : هو ذلك النظام الذي فيه يتم إنتاج كل جزء أو مكون بواسطة إحدى محطات التشغيل على خط الإنتاج في ذات اللحظة التي تكون فيها المحطة التالية محتاجة إليها ومستعدة لاستلامها في التوقيت المنضبط يتحدد النشاط الإنتاجي لأي من محطات التشغيل "work station" باحتياجات محطة التشغيل التالية لها.<sup>1</sup>

تعريف ثاني: ومنهم من عرفه بأنه فلسفة متكاملة لإدارة الإنتاج على تقليل الأخطاء في العمليات وتقليل مستويات المخزون.<sup>2</sup>

تعريف ثالث: ومنهم من عرفه على أنه حصول على الخدمات بالكمية المحددة أو الصحيحة بالجودة المحددة في الوقت المحدد وفي موقع الإنتاج المحدد.<sup>3</sup>

تعريف رابع: هو القضاء على المخزون في جميع مراحل العملية.<sup>4</sup>

<sup>1</sup>رشيد جمال، مرجع سبق ذكره، ص 55.

<sup>2</sup>البشار محمد الغي حميد: الأدوات الحديثة للمخازن والمشتريات، دار وائل للنشر، الأردن، 2009، ص 234.

<sup>3</sup>آسية سايح: إدارة الوقت والميزة التنافسية، رسالة ماجستير، جامعة البليدة، الجزائر، 2006، ص 118.

<sup>4</sup>DAVID Hutchins : Just in time, 5<sup>ème</sup> édition, gouver, LtDI, sans pays, sans date, p 02.

## الفرع الثاني: متطلبات التطبيق الناجح لنظام الإنتاج في الوقت المناسب

يتطلب التطبيق الناجح لنظام الإنتاج في الوقت المناسب وجود أو توافر خمسة عناصر أساسية هي:<sup>1</sup>

1. دعم الإدارة العليا لتطبيق النظام، ويكون ذلك من خلال كافة المراحل؛
2. القيام باختيار اللجان المناسبة لتوجيه المشروع، وصياغة السياسة وتوفير الموارد اللازمة واختيار الجهات الريادية لتطبيق النظام؛
3. تأهيل الموارد البشرية بالتعليم والتثقيف والبرامج التدريبية للعاملين، لضمان فهمهم وانغماسهم وتفاعلهم في المشروع؛
4. التخطيط الريادي للمشروع من خلال الالتزام بممارسات نظام الإنتاج الآتي، مثل تكنولوجيا المعلومات وتخفيض وقت الإعداد وغيرها؛
5. الموافقة اللازمة المتعلقة بالمشروع؛
6. القيام بالتنفيذ حسب الخطة مع مراعاة القيام بالمراقبة وتقديم المعلومات اللازمة لأصحاب القرار؛
7. كتابة التقارير التي توضح المشاكل المرافقة للتنفيذ وطريقة الحل التي تم إتباعها؛
8. رفع المعلومات والدروس المستفادة للجنة التوجيه في المؤسسة؛
9. القيام بتنفيذ النظام في منطقة ريادية أخرى مستفيدين من الخبرة السابقة.

## الفرع الثالث: منافع تطبيق نظام الإنتاج في الوقت المناسب (Jit).

تبين مما سبق أن تطبيق فلسفة (Jit) يوفر فرص كبيرة لتحقيق منافع متوقعة في مجالات مختلفة تتجسد في الآتي:

- أ. تخفيض المخزون: يستمد نظام الإنتاج في الوقت المناسب (Jit) أساسه الفلسفي من فكرة وصول المواد والأجزاء عند الحاجة إليها، وجوهر الفكرة هو إزالة مصادر الضياع الناجمة من انتظار المواد والأجزاء للمعالجة؛
- ب. زيادة الإنتاجية: تشير الكثير من الدراسات التطبيقية أن زيادة الإنتاجية هي نتيجة طبيعية لتنفيذ فلسفة الإنتاج في الوقت المناسب (Jit)، إذ تسعى هذه الزيادة إلى تخفيض في :

1 فراس عزت عقله الكساسبية: معوقات تطبيق نظام الإنتاج الآتي في شركة الأدوية الأردنية المساهمة العامة، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2011، ص

● المهل الزمنية؛

● معدل المرفضات (المعيب في الإنتاج)؛

● النفقات الرأسمالية؛

ج. الاستجابة السريعة لرغبات المستهلكين، يوصف منطق الإنتاج في الوقت المناسب (Jit) بأنه تزامن جدول المبيعات مع عمليات الإنتاج، وذلك بتكملة المنتج أو المزيج من المنتجات في الوقت المحدد، لمقابلة الطلب الحقيقي، مع ضمان بيع جميع السلع المنتجة حال تكملتها؛

د. توفير التكلفة: يحقق تطبيق فلسفة الإنتاج في الوقت المناسب (Jit) وفورات اقتصادية تتمثل في تخفيض تكلفة التخزين، إذ يتم تسليم المواد والأجزاء المشتراة والمصنعة مباشرة عند الحاجة وبالكمية المطلوبة، وذلك وفقا لمنطق المخزون الصفري، ويحقق كذلك تجنب تكلفة التالف والعمل المعاد؛<sup>1</sup>

هـ. تخفيض تكاليف النقل ومناولة المخزون؛

و. ازدياد إيرادات المبيعات نتيجة لسرعة استجابة العملاء.<sup>2</sup>

1 يسمان فيصل محبوب وآخرون: نظم التخطيط والرقابة على الإنتاج والعمليات، العراق، 2005، ص 157-158.

2 ناريمان إبراهيم صباح، مرجع سبق ذكره، ص 48.

### خلاصة الفصل

من خلال دراستنا للفصل الثاني الذي تضمن أثر البيئة الاقتصادية على مراقبة التسيير نستخلص أن نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها يعتمد على مدى كفاءة أدوات مراقبة التسيير في توفير المعلومات الملائمة لاتخاذ القرارات، ونتيجة لعدم ملائمة الأدوات التقليدية لمراقبة التسيير للتغيرات التي تشهدها البيئة الاقتصادية، نشأت الحاجة إلى ضرورة تطوير أدوات مراقبة التسيير التقليدية واستحداث أدوات حديثة تتلاءم مع التقدم الهائل وتوجيه الاهتمام نحو العمليات والأنشطة التي تضيف قيمة المنتج بالنسبة للمؤسسة والعميل بهدف الوصول إلى تكلفة أقل مقارنة مع المنافسين لتدعيم المركز التنافسي وتحسين أدائها.

**الفصل الثالث**  
**دراسة حالة مجموعة من**  
**المؤسسات الاقتصادية**

تمهيد:

بعد الانتهاء من الدراسة النظرية لوظيفة مراقبة التسيير واثـر تطورات البيئـة الاقتصادية، سوف نحاول إسقاط ذلك على واقع مجموعة من المؤسسات الصناعية الجزائرية بولاية برج بوعريـرج لتكون حقلا لدراسة الميدانية هذه من خلال دراسة حول تأثير التطورات في البيئـة الاقتصادية على مراقبة التسيير.

المبحث الأول: منهجية البحث.

المبحث الثاني: طريقة والإجراءات.

المبحث الثالث: تحليل البيانات الاستمارة.

المبحث الأول: منهجية البحث.

يتناول هذا الفصل وصفا لمنهج الدراسة والأفراد مجتمع الدراسة وعييتها، وكذلك أداة الدراسة المستخدم و يتضمن أيضا معالجة الإحصائية ونوع أداة الدراسة.

المطلب الأول: المنهج المستخدم.

يعرف المنهج على أنه الطريقة التي تعتمد على تفكير الاستقصائي و الاستنتاجي وتستخدم أساليب الملاحظة العلمية وفرض الفروض والتجربة لحل مشكلة معينة وللوصول إلى نتيجة معينة.<sup>1</sup>

ويعرف أيضا على أنه مجموعة العمليات والخطوات التي يتبعها الباحث بغية تحقيق أهداف بحثه.<sup>2</sup>

ويكمن هدفها في محاولة الكشف عن تأثير التطورات في البيئة الاقتصادية على مراقبة التسيير ولأجل ذلك تم اختيار المنهج الوصفي و التحليل الإحصائي.

المنهج الوصفي:

هو التصور التدقيق للعلاقات المتبادلة بين المجتمع والاتجاهات والميول والرغبات والتطور بحيث يعطي البحث صورة للواقع الحالي ووضع مؤشرات وبناء تنبؤات مستقبلية ويسميه بعض العلماء لمنهج دراسة الحالة ودراسة النمو ويهدف المنهج الوصفي إلى جمع الحقائق والبيانات عن ظاهرة أو موقف معين مع محاولة تفسير هذا الواقع كافيًا<sup>3</sup>

أما المنهج التحليلي يحص الوقائع وإحضاعها لتفسيرات نسبية مقارنة واختبار الفروض والقيام بتجارب معتمدة على القياس الكمي أكثر من النوعي للوصول إلى حقائق العلمية في إطارها ما يجب أن يكون.<sup>4</sup>

المطلب الثاني: أدوات البحث المستخدمة في الدراسة.

إن نتائج الدراسة تتوقف على كيفية جمع البيانات والأدوات المنهجية لهذا الغرض، حيث أن أدوات جمع البيانات من الوسائل الأساسية للحصول على المعلومات الخاصة بالظاهرة موضوع الدراسة، ولكي يتمكن

<sup>1</sup> ماجد عبد الحميد، مناهج البحث في التربية وعلم النفس، دار التأليف، القاهرة، مصر، 1978.

<sup>2</sup> رشيد زرواني، تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، دار هومة، المسيلة، الجزائر، 2002، ص 119.

<sup>3</sup> وجه محبوب، أصول البحث العلمي مناهجه، دار المنهاج للنشر والتوزيع، ط2، الأردن، 2005، ص 243.

<sup>4</sup> حسام هشام، منهجية البحث العلمي، مطبعة الفنون البيانية، الجزائر، ص 147.

الباحث من الحصول على المعلومات التي تخدم بعضه عليه أن يختار الأدوات التي تناسب مع طبيعة الموضوع وتتوافق معه، لذلك فإن طبيعة الفحص تستدعي استخدام استمارة الاستبيان.

#### استمارة الاستبيان:

الاستمارة هي عبارة عن أداة لجمع المعلومات المتعلقة بموضوع البحث عن طريق طرح مجموعة من الأسئلة المكتوبة ويتم توزيعها على أشخاص معينين لتعبئتها أما عن طريق المقابلة الشخصية أو ترسل عبر البريد.<sup>1</sup> و قد تم إتباع الخطوات اللازمة لبناء الاستمارة من خلال تقديم مجموعة من الأسئلة المختلفة لبعض المؤسسات الجزائرية في ولاية برج بوعريبيج والتي تفيد المبحوث في إجابته، وعموماً فإن أسئلة البحث تتضمن المحاور التالية:

المحور الأول: يتضمن بيانات شخصية لمبحوثين وأسئلة هذا المحور مرقمة من (1-9).

أما المحاور الأخرى كانت الإجابة وفق مقياس ليكرت الخماسي كما يلي:

#### الجدول: (1-3)

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

وتم توزيع المحاور على الشكل التالي:

المحور الثاني: استخدام الأدوات التقليدية لمراقبة التسيير لا يساعد المؤسسة على مسايرة التطورات في البيئة الحديثة، وأسئلة المحور مرقمة من (1-5).

المحور الثالث: استخدام الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير لا يحسن من أداء المؤسسة (1 - 5).

المحور الرابع: استحداث أدوات جديدة لمراقبة التسيير لا يتوافق مع تطورات البيئة الاقتصادية، وأسئلة المحور مرقمة من (1-5).

المحور الخامس: توجد تغيرات وتطورات تكنولوجية في البيئة الاقتصادية لا تشكل تحديا لمراقبة التسيير، وأسئلة المحور مرقمة من (1-5).

<sup>1</sup> حسام هشام: مرجع سبق ذكره، ص 147.

المطلب الثالث: التعريف بعينة الدراسة.

تمت حالات يتعذر فيها على الباحث القيام بالمسح الشامل الذي يتم فيه جمع البيانات من جميع أفراد المجتمع الإحصائي، فيلجأ إلى دراسة مجموعة جزئية من هذا المجتمع الكلي ويسمى هذا الجزء العينة.

ونحن في دراستنا الميدانية ومناقشة الإشكالات المطروح في موضوعنا رأينا أنه يستوجب دراسة عينة عشوائية من المجتمع المدروس ووحدات العينة عبارة عن مؤسسات في مجال الصناعة والتي تتميز باستخدام مراقبة التسيير وتضم العينة 5 مؤسسات مستقصى على اعتبار إجاباتهم مفيدة وهامة تتسم بالجدية بالنظر كونها قد تساعدنا للوصول إلى إجابات على التساؤلات المطروحة واستنباط الحلول من خلالها للمشكلة.

وهذه العينة مأخوذة من مجموعة المؤسسات التي يقدر عددها ب 8 مؤسسات الذين تم توزيع الاستمارات عليهم.

وقد تكونت عينة الدراسة من المديرين الماليين والمحاسبين.

المبحث الثاني: طريقة والإجراءات.

معرفة مدى صدق الإدارة المستعملة من أجل الوصول إلى النتائج الصحيحة ثم اللجوء في هذا المبحث إلى ثلاث مطالب، في المطلب الأول نتناول الطرق الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات، والمطلب الثاني صدق أداة الدراسة، أما المطلب الثالث ثبات أداة الدراسة.

المطلب الأول: الطرق الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات.

تم استخدام الطرق التالية:

1- معامل الثبات ألفا (Gombh's Alpha) : يستخدم لقياس مدى مصداقية إجابات أفراد عينة الدراسة على الاستبانة كما يعطي قياس المدى الداخلي لعبارة الأداء المعدة لجمع البيانات، علما بأن القيمة المقبولة إحصائيا هي 60% وأكثر.

2- الأساليب الإحصائية الوصفية من وسط حسابي وانحراف معياري

3- اختبار (one sample T-test): يعد هذا الاختبار قاعدة القرار لقبول أو رفض الفرضيات الموضوعية في هذه الدراسة، حيث أن الوسط الفرضي (3) حسب مقياس ليكرت الخماسي، فهو كما تم استخدامه في دراسة الفصول التي تطرقت للموضوع نفسه، فعندما يكون مستوى (t) المعنوية (sig) أقل من 0,05 فإننا نرفض الفرضية العدمية أو الصفرية وتقبل الفرضية البديلة.

المطلب الثاني: صدق أداة الدراسة.

تم التأكد من صدق الأداة عن طريق عرضها على لجنة من المحكمين والمختصين وتألفت من (6) محكمين (ملحق رقم 2) وذلك للحكم على مدى انتماء الفقرات للمجالات التي تم تحديدها وكذلك على درجة مناسبة للاستمارة من حيث صياغتها بنائيا ولغويا، وبعد الأخذ بآراء المحكمين اختيرت العبارات اللازمة التي اجمعوا عليها وعدلت الجمل التي اقترحوا تعديلها وإعادة صياغتها.

المطلب الثالث: ثبات أداة الدراسة

تم استخدام اختبار كرونباخ ألفا (Gombh's Alpha) لفحص مدى ثبات واتساق الاستبانة المعدة عن طريق إيجاد قيمة معامل الثبات، ويعني ذلك أنه في حال إعادة البحث بنفس الاستبانة في نفس الظروف فإنه سيكون هنالك توافق بالنتائج ولكن لا تصل لحد التطابق. كما تم توزيع الاستبانة على عدد من الأساتذة بقسم علوم التسيير لتحكيمها والاطلاع عليها، وقد تم الأخذ بملاحظاتهم وتوصياتهم حتى أصبحت الاستبانة

قادرة على قياس الأهداف بدقة، وبالرغم من استخدام الباحث للبرنامج spss لحساب معامل الثبات كرونباخ فإن البحث سيذكر معادلة الثبات كرونباخ للتوضيح:

$$Alpha = \frac{K}{K-1} \left( 1 - \frac{\sum St^2}{St^2} \right)$$

K = عدد العناصر

$\sum St^2$  = مجموع بيانات العناصر

$St^2$  = تباين درجة الكلية

وقد بلغت قيمة ألفا للاستبيان كاملا 97% وهذه النسبة ممتازة مقارنة مع ستة المقبولة والمقدرة 60% كما ذكر سلفا وفيما يلي جدول توضيحي لعناصر المكونة لطريقة التكلفة المستهدفة.

جدول رقم (3-2): معامل ثبات ألفا كرونباخ لعناصر المقياس الرئيسية.

قيمة ألفا	عدد العبارات لكل محور	العناصر
0.96	5	إن استخدام الأدوات التقليدية في مراقبة التسيير لا يساعد الوحدة الاقتصادية على مسايرة التطورات في البيئة الحديثة.
0.83	5	استخدام الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير لا يحسن من أداء المؤسسة.
0.79	5	استحداث أدوات جديدة لمراقبة التسيير لا يتوافق مع تطورات البيئة الاقتصادية.
0.94	5	توجد تغيرات وتطورات تكنولوجية في البيئة الاقتصادية لا تشكل تحديا لمراقبة التسيير.
0.97	20	مجموع العبارات

يشير الجدول رقم (1-2) إلى قيم معامل الثبات لإجابة المبحوثين وقد ظهر عنصر الاستيعاب لتأثير التطورات في البيئة على مراقبة التسيير حيث بلغت قيمة ألفا 0,97 وهي تفوق 60%.

المبحث الثالث: تحليل بيانات الاستثمار

في هذا المبحث تم التطرق إلى تحليل محاور الاستبانة بتقسيم المبحث إلى مطلبين، المطلب الأول تحليل بيانات الاستثمار المتعلقة بالبيانات الشخصية، المطلب الثاني تحليل بيانات الاستثمار المتعلقة بالفرضيات.

المطلب الأول: تحليل البيانات الاستثمار المتعلقة بالبيانات الشخصية.

جدول (3-3) المركز الوظيفية

النسبة المئوية	التكرار	المركز الوظيفي
-	-	مدير الشركة
40%	2	محاسب مالي
20%	1	مراقب التسيير
40%	2	غير ذلك
100%	5	المجموع

يلاحظ من الجدول أن 40% من عينة الدراسة مركزهم الوظيفي محاسب المالي، و 20% من عينة الدراسة مراقب تسيير و 40% من عينة الدراسة غير ذلك، هذا يدل على أن على علم بأنشطة المؤسسة، كما أن إجاباتهم كانت دقيقة و موضوعية .

جدول رقم (3-4): المؤهل العلمي

النسبة المئوية	التكرار	المؤهل العلمي
80%	4	ليسانس
-	-	ماجستير
-	-	دكتوراه
20%	1	غير ذلك
100%	5	المجموع

يبين الجدول أن 80% من مجتمع العينة مؤهلهم العلمي ليسانس و 20% ف لديهم شهادة (GRH) مهندس تطبيقي، أي أن ما نسبته 80% لديهم مؤهل جامعي وهذا مؤشر جيد على قدرة المبحوث على الإجابة على أسئلة الاستبانة بصورة صحيحة ومؤشر لقدرتهم على التعامل مع العوامل البيئية المؤثرة على مراقبة التسيير.

جدول رقم (3-5): التخصيص

النسبة المئوية	التكرار	تخصص
60%	3	محاسبة
-	-	إدارة أعمال
-	-	مراقبة تسيير
40%	2	غير ذلك
100%	5	المجموع

يبين الجدول أن 60% من مجموع العينة لديهم شهادات تخصص محاسبة، أما ما نسبته 40% فليدبرهم شهادات أخرى (مالية)، إلا أن هذا المجال هو داخل ميدان الاقتصاد وهذا مؤشر جيد، لأن المبحوثين يستطيعون الإجابة بصورة سليمة على أسئلة الاستبانة ولديهم نظرة على تغيرات البيئة وتأثيراتها على مراقبة التسيير. جدول رقم (3-6): الخبرة

النسبة المئوية	التكرار	الخبرة
60%	3	أقل من 5 سنوات
-	-	من 5 سنوات إلى 10 سنوات
-	-	من 10 سنوات إلى 15 سنة
40%	2	أكثر من 15 سنة
100%	5	المجموع

يبين الجدول أن 60% من عينة الدراسة بلغت عدد سنوات الخبرة لهم أقل من 5 سنوات، ولهذا فإن إجابتهم لن تكون دقيقة بالشكل الذي تتوقعه، إلا أن لهم إطلاع على مراقبة التسيير والتأثير الذي تواجهه من البيئة الاقتصادية، أما 40% من مجتمع الدراسة فليدبرهم الخبرة أكثر من 15 سنة وتكون لديه اجابة دقيقة نظرا لخبرته واطلاعه على مراقبة التسيير والتطورات البيئية الحاصلة.

جدول رقم (3-7): مستوى أداء المؤسسة

النسبة المئوية	التكرار	مستوى أداء المؤسسة
	-	أقل من أداء المؤسسات العاملة في نفس الصناعة
20%	1	أعلى نفس المستوى من الأداء
60%	3	أعلى من أداء المؤسسات العاملة في نفس الصناعة
100%	5	المجموع

يبين الجدول أن 20% من حجم عينة الدراسة أداءهم في نفس أداء المؤسسات الأخرى العاملة في نفس الصناعة، أما من حجم عينة الدراسة أداءهم أعلى من أداء المؤسسات العاملة في نفس الصناعة وهذا يدل أن هذه المؤسسة لديها إطلاع على مراقبة التسيير والعوامل المؤثرة، وقدرتها على مواجهة هذه التطورات لمواصلة تقدمها، كما ان هناك مؤسسة لم تجب على هذا السؤال.

جدول رقم (3-8): عدد العمال في المؤسسة

النسبة المئوية	التكرار	عدد العمال
25%	1	225
25%	1	367
25%	1	775
25%	1	56
25%	1	43
	5	المجموع

يبين الجدول أن 25% من مجتمع العينة عدد عمالها 225 عاملا و 25% عدد عمالها 367 عاملا و 25% عدد عمالها 775 عاملا، كما أن 25% من العينة عدد عمالها 43 عاملا أي أن حجم المؤسسة ليس له تأثير على استخدام مراقبة التسيير في ظل التغيرات البيئية.

جدول رقم (3-9): نوع ملكية المؤسسة

النسبة المئوية	التكرار	نوع ملكية المؤسسة
20%	1	عام
60%	3	خاص
20%	1	مشترك
100%	5	المجموع

يبين الجدول أن 20% من المؤسسات تنتمي إلى القطاع العام أما 60% من العينة فينتهي إلى القطاع الخاص و 20% ينتمي إلى قطاع مشترك، وهذا يدل على أن القطاع الخاص في دراسة كان أكبر من القطاع العام.

جدول رقم (3-10): رقم أعمال المؤسسة

النسبة المئوية	التكرار	رقم أعمال المؤسسة
40%	2	المؤسسات التي صرحت برقم أعمالها
60%	3	المؤسسات التي لم تصرح برقم أعمالها
100%	5	المجموع

يبين الجدول أن 60% من عينة الدراسة لم تصرح برقم الأعمال أما 40% من عينة الدراسة فقد صرحت برقم الأعمال، وهذا يدل على أن المؤسسات لها رغبة في تشجيع الاستثمار وجذب مستثمرين وتطوير أعمالها لمواجهة تأثيرات البيئة.

جدول رقم (3-11): الرغبة في الحصول على نتائج الدراسة

النسبة المئوية	التكرار	نتائج دراسة الرغبة في الحصول عليها
100%	5	نعم
-	-	لا
100%	5	المجموع

يبين الجدول أن كل عينة الدراسة لهم رغبة في الحصول على نتائج الدراسة وهذا دليل على أهمية الموضوع ومدى حاجتهم له.

المطلب الثاني: تحليل بيانات الاستمارة المتعلقة بالفرضيات.

حيث تركز في هذا المطلب على اتجاه المبحوثين واختبار الفرضيات إذا كانت صحيحة وموافقة لما جاءت

به.

اختبار الفرضيات:

استخدمت برمجية المجموعة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS لتحليل البيانات واختبار الفرضيات وكانت

كما يلي:

أولاً: اختبار الفرضية الأولى:

تمثل البيانات التالية قيمة الوسط الحسابي والانحراف المعياري للفقرات الخاصة بالفرضية العدمية التي تنص على "

أن استخدام الأدوات التقليدية لمراقبة التسيير يساعد المؤسسات على مسايرة التطورات في البيئة الحديثة".

## جدول رقم (3-12)

يتم اختبار حول مسايرة الأدوات التقليدية لتطورات البيئة الحديثة

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	التكرار	العبارة	الرقم
0,54772	4,6000	5	لدى مؤسساتكم رغبة في إحداث تغيير في أدوات مراقبة التسيير التقليدية	1
1,51658	2,6000	5	تعتبر أدوات مراقبة التسيير التقليدية عائقا بالنسبة لمؤسساتكم لزيادة قدرتها التنافسية في ظل تطورات الاقتصادية	2
0,83666	4,2000	5	يؤثر تغير تكنولوجيا الإنتاج على نظام المحاسبة التحليلية	3
1,30384	3,8000	5	استخدام أدوات التقليدية لمراقبة التسيير يساعد مؤسساتكم على مسايرة التطورات البيئية الاقتصادية	4
1,51658	2,6000	5	تتلاءم أدوات مراقبة التسيير التقليدية مع تطورات البيئة الاقتصادية	5
1,11714	3,5600	5	M_1	مجموع الفقرات

يبين الجدول السابق أن الوسط الحسابي لعناصر مسايرة أدوات التقليدية لمراقبة التسيير تطورات البيئة الحديثة تزيد بمجملها عن (3)، فقد كان الوسط الحسابي بمجموع الفقرات هو (3,56) وبلغ الانحراف المعياري (1,117) فقط، فهذه القيمة أقل من نصف المتوسط الحسابي، وهذا يدل على تجانس العينة عن " أن استخدام الأدوات التقليدية لمراقبة التسيير يساعد المؤسسة على مسايرة تطورات البيئة الحديثة".

يمثل الجدول التالي نتيجة اختبار t للفرضية الأولى:

### جدول رقم (3-13)

قيم اختبار حول عدم مساعدة الأدوات التقليدية لمراقبة التسيير المؤسسة على مساندة التطورات البيئية الحديثة

العنوان	T المحسوبة	T الجدولية	الوسط الحسابي	انحراف معياري	درجة الحرية	دلالة احصائية
تحليل مدى استخدام الأدوات التقليدية لمراقبة التسيير في ظل تطورات البيئة الحديثة	7,126	2,132	3,56	1,117	4	0,002

يلاحظ من الجدول السابق أن نتائج قيمة (t) المعنوية ذات الدلالة الإحصائية (0,002) وذلك باعتماد الوسط الفرضي (3)، وهذه القيمة المعنوية (sig) ل (t) هي أفضل من المستوى المعنوي 0,05، كما أننا نرى قيمة (t) المحسوبة = (7,126) وهي أكبر من قيمتها الجدولية، لذلك فإننا نرفض الفرضية العدمية القائلة " أن استخدام الأدوات التقليدية لمراقبة التسيير لا يساعد المؤسسة على مساندة التطورات في البيئة الحديثة"، ونقبل الفرضية البديلة "أن استخدام الأدوات التقليدية لمراقبة التسيير يساعد المؤسسة على مساندة التطورات في البيئة الحديثة".

ثانياً: اختبار الفرضية الثانية:

تمثل البيانات التالية قيمة الوسط الحسابي والانحراف المعياري للفقرات الخاصة بالفرضية العدمية الثانية والتي تنص على "استخدام الأدوات الحديثة لمراقبة يحسن من الأداء للمؤسسة".

## جدول رقم (3-14)

يتم اختبار مدى استخدام الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير لتحسين أداء المؤسسة.

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	التكرار	العبارة	الرقم
0,70711	4,0000	5	تسعى مؤسساتكم إلى التوفيق بين أدائها وأدوات مراقبة التسيير الحديثة	1
1,51658	3,6000	5	نوع الإستراتيجية المقدمة يؤثر على مستوى ممارسة مؤسساتكم لمراقبة التسيير	2
0,44721	4,2000	5	استخدام الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير يحسن من أداء مؤسساتكم في ظل التطورات الاقتصادية	3
0,54772	4,4000	5	تحسين أداء مؤسساتكم مرتبط باستخدام أدوات مراقبة التسيير الحديثة	4
0,54772	4,6000	5	إن مستوى الكفاءة والخبرة يجعلان مؤسساتكم تطبق أدوات مراقبة التسيير الحديثة	5
0,65422	4,1600	5	M_2	مجموع الفقرات

ويلاحظ من الجدول السابق أن الأوساط الحسابية لعناصر استخدام الأدوات الحديثة في أجل تحسين الأداء تزيد بمجملها عن (3)، فقد كان الوسط الحسابي لمجموع الفقرات هو (4,16) وانحراف معياري قدره (0,65) فقط، أقل من نصف الوسط الحسابي، ويدل على تجانس الإجابات، لذلك فإنه مؤشر قوي بأن استخدام الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير يحسن في أداء المؤسسة.

ويلاحظ أن أقل وسط حسابي الخاص بنوع الإستراتيجية المقدمة حيث بلغ (3,6) وانحراف (1,516) وهذا يعني أن نوع الإستراتيجية لا يؤثر على استخدام المؤسسة للأدوات الحديثة لمراقبة التسيير.

يمثل الجدول التالي نتيجة اختبار (t) للفرضية الثانية:

### جدول رقم (3-15)

يتم اختبار حول عدم استخدام الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير لتحسين أداء المؤسسة في ظل التطورات البيئية الحديثة.

العنوان	T المحسوبة	T الجدولية	الوسط الحسابي	انحراف معياري	درجة الحرية	دلالة احصائية
تحليل مدى استخدام الأدوات الحديثة لتحسين الأداء	4,16	0,654	14,219	2,132	4	0,000

يلاحظ من الجدول السابق أن نتائج قيمة (t) المعنوية ذات الدلالة الإحصائية تساوي صفراً وذلك

باعتداد الوسط الفرضي (3)، وهذه القيمة المعنوية (sig) ل (t) المحسوبة = (14,219)، وهي أكبر من قيمتها الجدولية، لذلك فإننا نرفض الفرضية العدمية التي تقول "استخدام الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير لا يحسن من أداء المؤسسة" وبالتالي نقبل الفرضية البديلة "استخدام الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير يحسن من أداء المؤسسة".

ثالثاً: اختبار الفرضية الثالثة:

تمثل البيانات التالية قيمة الوسط الحسابي والانحراف المعياري للفقرات الخاصة بالفرضية التي تقول: "استحداث أدوات جديدة لمراقبة التسيير يتوافق مع تطورات البيئة الاقتصادية"

## جدول رقم (3-16)

يتم اختيار مدى استحداث الأدوات الجديدة لمراقبة التسيير تتوافق في البيئة الاقتصادية.

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	التكرار	العبرة	الرقم
0,44721	3,8000	5	تتوافق إستراتيجية مؤسستكم مع الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير التي تستخدمونها	1
,00000 <sup>a</sup>	5,0000	5	يعتبر الحصول على المعلومات في الوقت المناسب وبالذقة المطلوبة مؤثرا على أدوات مراقبة التسيير الحديثة	2
0,70711	4,0000	5	أدوات مراقبة التسيير الحديثة تواكب تغيرات البيئة الاقتصادية	3
0,54772	3,6000	5	عتبر بطاقة الأداء المتوازن أداة إدارية إستراتيجية تدعم القدرة التنافسية لمؤسستكم في البيئة الاقتصادية	4
0,44721	4,2000	5	إن استخدام أدوات مراقبة التسيير الحديثة ضروري لمؤسستكم لأجل مواجهة تطورات البيئة الاقتصادية	5
0,36332	4,1200	5	M_3	مجموع الفقرات

يلاحظ من الجدول أن الأوساط الحسابية لعناصر استحداث أدوات جديدة لمراقبة التسيير في البيئة الاقتصادية يزيد بمجمله عن (3.00) فقد كان الوسط الحسابي لمجموع الفقرات هو (4,12) وبانحراف معياري قدره (0,363) فقط، أقل من نصف الوسط الحسابي وبدل على تجانس الإجابات لذلك لأنه مؤشر قوي على أن "استحداث أدوات جديدة لمراقبة يتوافق مع تطورات البيئة الاقتصادية"

يمثل الجدول التالي نتيجة اختبار (t) للفرضية الثالثة:

### جدول رقم (3-17)

يتم اختيار عدم استحداث أدوات جديدة لمراقبة التسيير تتوافق مع تطورات البيئة الاقتصادية

العنوان	T المحسوبة	T الجدولية	الوسط الحسابي	انحراف معياري	درجة الحرية	دلالة إحصائية
تحليل مدى توافق الأدوات الحديثة مع تطورات البيئة الاقتصادية	4,12	0,363	25,257	2,132	4	0,000

يلاحظ من الجدول السابق أن نتائج قيمة (t) المعنوية ذات الدلالة الإحصائية تساوي صفراً، وذلك باعتماد الوسط الفرضي (3.00) وهذه القيمة المعنوية (sig) ل (t) هي أقل من المستوى المعنوي 0,05 كما أن قيمة (t) المحسوبة = (25,357) وهي أكبر من قيمتها الجدولية، لذلك فإننا نرفض الفرضية العدمية التي تقول "استحداث أدوات جديدة لمراقبة التسيير لا يتوافق مع تطورات البيئة الاقتصادية" وبالتالي نقبل الفرضية البديلة "استحداث أدوات جديدة لمراقبة التسيير يتوافق مع تطورات البيئة الاقتصادية".

رابعاً: اختبار الفرضية الرابعة:

تمثل البيانات التالية قيمة الوسط الحسابي، الانحراف المعياري للفقرات الخاصة بالفرضية العدمية على أنه "هناك تطورات وتغيرات تكنولوجية في البيئة الاقتصادية تشكل تحدياً لمراقبة التسيير".

## جدول رقم (3-18)

يتم اختبار المدى التحديات التي تواجهها مراقبة التسيير في البيئة الاقتصادية.

الرقم	العبارة	التكرار	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	تستطيع مؤسساتكم التنبؤ بتغيرات البيئة الاقتصادية	5	3,0000	1,22474
2	حدة المنافسة في الأسواق تجعل مؤسساتكم تسعى إلى معرفة أسباب التفوق ومعالجة نواحي قصورا دوائها وأنظمتها لزيادة قدرتها التنافسية	5	3,8000	0,83666
3	تواجه مؤسساتكم مشكلات تنافسية مع مؤسسات أخرى	5	3,0000	1,22474
4	يؤثر التغير البيئي في مؤسساتكم على نوع أدوات مراقبة التسيير المستخدمة	5	4,0000	0,70711
5	يوجد تعارض بين اتجاهات إدارة مؤسساتكم ومتطلبات مراقبة التسيير	5	1,8000	1,09545
مجموع العبارات	M_4	5	3,1200	0,93381

يلاحظ من الجدول السابق أن الوسط الحسابي لعناصر التحديات التي تواجه مراقبة التسيير في ظل تطورات البيئة الاقتصادية تزيد عن (3,00) فقد كان الوسط الحسابي لمجموع الفقرات هو (3,12) وانحراف معياري (0,934) أقل من نصف الوسط الحسابي وهذا يدل على تجانس إجابات العينة، لذلك فإنه مؤشر قوي على "أن مراقبة التسيير توجه تحديا في ظل تطورات وتغيرات التكنولوجيا".

يمثل الجدول التالي نتيجة اختبار (t) للفرضية الرابعة:

جدول رقم (3-19)

يتم اختبار الفرضية حول عدم وجود تطورات وتغيرات تكنولوجية تشكل تحديا لمراقبة التسيير.

العنوان	T المحسوبة	T الجدولية	الوسط الحسابي	انحراف معياري	درجة الحرية	دلالة احصائية
تحليل التحديات التي تواجه مراقبة التسيير	3,12	0,934	7,471	2,132	4	0,002

يلاحظ من الجدول السابق أن نتائج قيمة (t) المعنوية ذات الدلالة الإحصائية (0,002) وذلك باعتماد الوسط الفرضي (3) وهذه القيمة المعنوية (sig) ل (t) هي أقل من المستوى المعنوي 0,05، كما أننا نرى أن قيمة (t) المحسوبة = (7,471) وهي أكبر من قيمتها الجدولية، لذلك فإننا نرفض الفرضية العدمية القائلة "هناك تطورات وتغيرات في البيئة الاقتصادية لا تشكل تحديا لمراقبة التسيير" ونقبل الفرضية البديلة أن "هناك تطورات و تغيرات في البيئة الاقتصادية تشكل تحديا لمراقبة التسيير".

## خلاصة:

استهدفت الدراسة الميدانية بشكل أساسي حول تأثير التطورات في البيئة الاقتصادية على مراقبة التسيير المؤسسات الصناعية الجزائرية، وهذا من خلال معرفة اتجاهات وأراء كافة أطراف العينة من مدراء ومحاسبين ومراقبي تسيير حول واقع مراقبة التسيير، ونتائج تأثيرها بالبيئة الاقتصادية وهذا من خلال الوقوف سير عمل هذا النظام والظروف التي تحيط به، والتالي الوصول إلى النقاط التي يمكن من خلالها زيادة كفاءة مراقبة التسيير في تحسين أداء المؤسسة.

اسم الهيئة:

البيانات الشخصية:

1. المركز الوظيفي:

مدير الهيئة  مراقب التسيير   
المحاسب المالي  غير ذلك   
.....

2. المؤهل العلمي:

ليسانس  ماجستير   
دكتوراه  غير ذلك   
.....

3. التخصص:

محاسبة  إدارة أعمال   
مراقبة التسيير  غير ذلك

4- الخبرة:

اقل من 5 سنوات  من 5 إلى 10 سنوات   
من 10 إلى 15 سنوات  أكثر من 15 سنة

4. حدد مستوى أداء مؤسستكم مقارنة بالمؤسسات العاملة في نفس الصناعة:

أقل من أداء المؤسسات العاملة في نفس الصناعة		على نفس المستوى من الأداء		أعلى من أداء المؤسسات العاملة في نفس الصناعة	
0% إلى 25%	26% إلى 50%		51% إلى 75%	76% إلى 100%	

5. ماهو عدد العاملين في مؤسستكم التي تعمل بها؟

7. حدد نوع ملكية مؤسستكم:

<input type="checkbox"/>	قطاع عام
<input type="checkbox"/>	قطاع خاص
<input type="checkbox"/>	قطاع مشترك

6. ماهو رقم أعمال مؤسستكم؟

❖ ضع العلامة (X) في المكان المناسب:

الرقم	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق بشدة	لا أوافق
استخدام الأدوات التقليدية لا يساعد المؤسسة على مسايرة التطورات الاقتصادية						
1	لدى مؤسستكم رغبة في إحداث تغيير في أدوات مراقبة التسيير التقليدية					
2	تعتبر أدوات مراقبة التسيير التقليدية عائقا بالنسبة لمؤسستكم لزيادة قدرتها التنافسية في ظل تطورات الاقتصادية					
3	يؤثر تغير تكنولوجيا الإنتاج على نظام المحاسبة التحليلية					
4	استخدام أدوات التقليدية لمراقبة التسيير يساعد مؤسستكم على مسايرة التطورات البيئية الاقتصادية					
5	تتلاءم أدوات مراقبة التسيير التقليدية مع تطورات البيئة الاقتصادية					
توجد علاقة بين استخدام الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير وبين تحسين أداء المؤسسة						
6	تسعى مؤسستكم إلى التوفيق بين أدائها وأدوات مراقبة التسيير الحديثة					
7	نوع الإستراتيجية المقدمة يؤثر على مستوى ممارسة مؤسستكم لمراقبة التسيير					
8	استخدام الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير يحسن من أداء مؤسستكم في ظل التطورات الاقتصادية					
9	تحسين أداء مؤسستكم مرتبط باستخدام أدوات مراقبة التسيير الحديثة					
10	إن مستوى الكفاءة والخبرة يجعلان مؤسستكم تطبق أدوات مراقبة التسيير الحديثة					
هناك علاقة بين استخدام الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير وبين البيئة الاقتصادية						

					تتوافق إستراتيجية مؤسستكم مع الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير التي تستخدمونها .	11
					يعتبر الحصول على المعلومات في الوقت المناسب وبالذقة المطلوبة مؤثرا على أدوات مراقبة التسيير الحديثة	12
					أدوات مراقبة التسيير الحديثة تواكب تغيرات البيئة الاقتصادية	13
					تعتبر بطاقة الأداء المتوازن أداة إدارية إستراتيجية تدعم القدرة التنافسية لمؤسستكم في البيئة الاقتصادية	14
					إن استخدام أدوات مراقبة التسيير الحديثة ضروري لمؤسستكم لأجل مواجهة تطورات البيئة الاقتصادية	15
هناك تغيرات وتطورات تكنولوجية في البيئة الاقتصادية الحديثة تشكل تحديا لمراقبة التسيير						
					تستطيع مؤسستكم التنبؤ بتغيرات البيئة الاقتصادية	16
					حدة المنافسة في الأسواق تجعل مؤسستكم تسعى إلى معرفة أسباب التفوق ومعالجة نواحي قصورا دواتها وأنظمتها لزيادة قدرتها التنافسية	17
					تواجه مؤسستكم مشكلات تنافسية مع مؤسسات أخرى	18
					يؤثر التغير البيئي في مؤسستكم على نوع أدوات مراقبة التسيير المستخدمة	19
					يوجد تعارض بين اتجاهات إدارة مؤسستكم ومتطلبات مراقبة التسيير	20

الخلاصة

تدخل المؤسسة أثناء ممارستها لنشاطها حتى أثناء تنفيذ مهامها العديد من الصعوبات والمشاكل التي تؤدي بها إلى الانحراف عن الأهداف المسطرة لها، وبالتالي الحد من فعاليتها، ومن هنا تتجلى لنا أهمية موضوع المراقبة كنشاط أو وسيلة في يد المسؤولين عن تسيير المؤسسة للكشف عن الانحرافات وتصحيحها قبل إن تستفحل ويكون من الصعب تصحيح المسار واخذ التدابير اللازمة لإنقاذها من الفناء.

من هذا المنطلق، كان الهدف من هذا البحث هو التعرف على مراقبة التسيير، مع التركيز على تأثير التطورات الاقتصادية على أدائها، وبهذا قامت هذه الدراسة على جانبين متكاملين، الأول نظري ركز بشكل عام على دراسة نظام مراقبة التسيير، مراحل تطوره، خصائصه، أهدافه، مراحل تصميمه بالمؤسسة، وأدواته التقليدية هذا فيما يخص الفصل الأول، أما الفصل الثاني تناول التحديات التي تواجه مراقبة التسيير في البيئة الاقتصادية، العوامل المؤثرة عليها، والضرورة إلى استحداث أدوات جديدة لمراقبة التسيير، كما تم ذكر بعض هذه الأدوات الجديدة. وقمنا بإسقاط مجموعة من الأفكار على أرض الواقع من خلال الجانب التطبيقي الذي هو دراسة ميدانية في (5) مؤسسات صناعية جزائرية.

استنتجنا على هذا الأساس من هذه الدراسة عدة نتائج على المستوى النظري وكذا المستوى التطبيقي، يمكننا تلخيص أهم ما جاء به الجانب النظري في النقاط الأساسية التالية:

- 1- المؤسسة الاقتصادية كغيرها من المنظمات نظام ديناميكي أهداف وقابل للتكيف، له أهدافه وسياساته التي يحاول بها تفادي تأثيرات المحيط بها، وأيضا التأثير فيه، تشمل العديد من الأنظمة التي تعمل كل منها على حدا وفي الوقت نفسه تتفاعل وتتداخل وتتكامل فيما بينها لتكون نظام واحد متكامل.
- 2- تتطلع مراقبة التسيير أساسا نحو المستقبل، فهي لا تستهدف السيطرة على الماضي، وإنما تحليل الأحداث والأداءات الماضية لغرض الاستفادة من التجارب السابقة في تطوير وتحسين الاداءات المستقبلية.
- 3- تتوقف فعالية عملية مراقبة التسيير على توفير المعلومات الصحيحة وفي الوقت المناسب حتى تتمكن المؤسسة من الوصول إلى تحقيق برامجها بأعلى كفاءة ممكنة.

4- يظهر نظام مراقبة التسيير في المؤسسة كنظام فرعي يسمح بالتأكيد من انه تم الحصول واستغلال الموارد بفعالية وكفاءة لتحقيق أهداف المنظمة ، وهو عامل أساسي لاكتساب المسيرين التحكم في عملهم التسييري، يبحث عن نشر المعلومات، تحفيز الأفراد وانسجام الاداءات لصالح المؤسسة.

5- يمكن اعتبار الوسائل والأدوات التقليدية المستخدمة من طرف النظام كإمداد تقني يساير مسار المؤسسة لتحقيق الأهداف ، وهذه الأدوات عبارة عن مجموعة من التقنيات والإجراءات التي تسمح بتخطيط ومتابعة والحكم على الاداءات المحققة.

6- تواجه المؤسسة تطورات تكنولوجية في البيئة الاقتصادية ، أدت إلى ظهور تحديات وعوامل تمثلت في حدة المنافسة وتنوع المنتجات والتكلفة الأقل والجودة الأعلى، والسرعة إلى دخول السوق، مما دعا إلى ضرورة استحداث أدوات جديدة تساير هذه التطورات.

7- تمثلت هذه الأدوات الجديدة لمراقبة التسيير في التكلفة المستهدفة، التكلفة على أساس النشاط، إدارة الجودة الشاملة، وهناك أدوات أخرى لم يتم ذكرها لان أدوات مراقبة التسيير متعددة جدا. وبناء على ما توصلت له نتائج التحاليل السابقة لعناصر الاستبانة يمكن التوصل إلى عدة نتائج تتعلق بالفرضيات والتي سعت الدراسة إلى إيجادها وهي كالتالي:

1- تبين إن استخدام الأدوات التقليدية لمراقب التسيير يساعد المؤسسات الصناعية الجزائرية على مسايرة تطورات البيئة الاقتصادية حيث تبين ان الوسط الحسابي لجميع عناصر استخدام الأدوات التقليدية لمراقبة التسيير في البيئة الاقتصادية هو (3.56) وهذه القيمة اكبر من متوسط القياس المقدر ب(3)، ومنه نستنتج صحة الفرضية الاولى.

2- تبين أن استخدام الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير يحسن من أداء المؤسسات الصناعية الجزائرية حيث ان المتوسط الحسابي لجميع عناصر بلغ (4.16) وهذه القيمة اكبر من متوسط القياس المقدر ب(3)، ومنه نستنتج صحة الفرضية الثانية.

3- تبين أن استحداث أدوات جديد لمراقبة التسيير يتوافق مع تطورات البيئة الاقتصادية ، فقد بلغ متوسطها الحسابي (4.12) وهذا اكبر من متوسط القياس المقدر ب(3)، ومنه نستنتج صحة الفرضية الثالثة.

4- تواجه مراقبة التسيير تحديات في ظل تطورات وتغيرات التكنولوجيا في البيئة الاقتصادية، وجاءت نتيجة المتوسط الحسابي (3.12) أكبر من متوسط القياس المقدر ب(3)، ومنه نستنتج صحة الفرضية الرابعة.

### التوصيات:

- 1- ضرورة تطوير الأدوات التقليدية لمراقبة التسيير المستخدمة من قبل المؤسسات بما يتلاءم مع تطورات البيئة الاقتصادية.
- 2- ضرورة النظر إلى أن استخدام أدوات التقليدية لمراقبة التسيير يتطلب متابعة وتجديد كلما تطلب الأمر.
- 3- ضرورة التوفيق بين الاستراتيجية والأدوات المستخدمة في المؤسسة.
- 4- التحكم بالمعلومات المتحصل عليها لتتوافق مع استخدامات الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير.
- 5- ضرورة استمرار المؤسسات الجزائرية في استخدام الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير وتعزيزها، ومواكبة المستجدات في هذا الميدان واختيار ما يناسب المؤسسة لتحسين أدائها.

# قائمة المراجع

## قائمة الكتب باللغة العربية:

- 1- أحمد نور- أحمد حسين علي: مبادئ المحاسبة الإدارية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، جامعة غير شمس، مصر، 2003.
- 2- البشار محمد الغي حميد: الأدوات الحديثة للمخازن والمشتريات، دار وائل للنشر، الأردن، 2009.
- 3- بسمان فيصل محجوب وآخرون: نظم التخطيط والرقابة على الإنتاج والعمليات، العراق، 2005.
- 4- بلاسكة صالح وآخرون: دراسة قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم استراتيجية المؤسسة، ملتقى واقع تقنيات مراقبة التسيير في المؤسسات الجزائرية، جامعة المسيلة، الجزائر، 2013.
- 5- حسام هشام، منهجية البحث العلمي، مطبعة الفنون البيانية، الجزائر.
- 6- رزيقة مخوخ وآخرون، واقع استخدام المحاسبة التحليلية في ترشيد قرارات المؤسسة الاقتصادية ملتقى وطني حول واقع تقنيات مراقبة التسيير في المؤسسات الجزائرية، جامعة المسيلة، الجزائر، 2013.
- 7- رشيد جمال: المحاسبة الإدارية في بيئة الأعمال الحديثة، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2007.
- 8- رشيد زرواني، تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، دار هومة، المسيلة، الجزائر، 2002.
- 9- رضوان حلوة حنان وجبرائيل كحالة، المحاسبة الإدارية، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1996.
- 10- ستيفن كوهين و برنارد، إدارة الجودة الكلية في الحكومة دليل علمي لواقع حقيقي، ترجمة عبد الرحمان بن أحمد هيحان، معهد الإدارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1997.
- 11- صلاح عطية أحمد: محاسبة تكاليف النشاط ABC للاستخدامات الإدارية، دار الجامعة، 2006.
- 12- ماجد عبد الحميد، مناهج البحث في التربية وعلم النفس، دار التأليف، القاهرة، مصر، 1978.
- 13- فركوس محمد ، الموازنات التقديرية أداة فعالة للتسيير، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001.
- 14- مؤيد محمد الفضل وآخرون: المحاسبة الإدارية، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع للطباعة، الأردن، 2007.
- 15- مبارك لسلوك، التسيير المالي، الطبعة الثانية، ديوان المطبوعات الجامعية، دون ذكر البلد والسنة، 2012.
- 16- محمد عوض الترتوري- أغادير عرفات جويحات، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والمكتبي ومراكز المعلومات، دار المسيرة لنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2006.
- 17- محمد سامي راضي- جدوى حامد حجازي، المدخل الحديث في إعداد استخدام الموازنات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001.

- 18- مفلح محمد عقل، مقدمة في الإدارة المالية والتحليل المالي، ط1، دار اجنادين للنشر والتوزيع، دون ذكر البلد والطبعة، 2006.
- 19- مكرم عبد المسيح باسيلي: المحاسبة الإدارية، الأصالة المعاصرة، كلية التجارة، جامعة المنصورة، دار النشر، المكتبة العصرية، مصر، 2007.
- 20- مؤيد محمد الفضل وآخرون: المحاسبة الإدارية، ط1، دار الميسرة للنشر والتوزيع للطباعة، الأردن، 2007.
- 21- ناصر دادي عدون عبد الله قويدر الواحد ، مراقبة التسيير والأداء في المؤسسة الاقتصادية، دار الحمديّة للنشر، بدون ذكر البلد.
- 22- ناصر دادي عدون، تقنيات مراقبة التسيير (الجزء الثاني)، محاسبة تحليلية، ط2، 1994.
- 23- وجبه محجوب، أصول البحث العلمي مناهجه، دار المنهاج للنشر والتوزيع، ط2، الأردن، 2005.
- 24- وليد ناجي الحياي، المدخل في المحاسبة الإدارية، الأكاديمية العربية المفتوحة في الدنمارك، مؤسسة مي للطباعة.
- 25- يوحنا عبد آل آدم وصالح الرزق، المحاسبة الإدارية والسياسات الإدارية المعاصرة، ط1، دار مكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
- مذكرات:
- أطروحات الدكتوراه:
- 26- أحمد طوايبيّة ، المحاسبة التحليلية كأداة لتخطيط ومراقبة الإنتاج، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، 2003.
- 27- بومدين يوسف، دراسة أثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء الحالي للمؤسسات الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، كلية علوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006، ص 92.
- 28- درحمون هلال، المحاسبة التحليلية، نظام المعلومات للتسيير ومساعد على اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، جامعة يوسف بن خدة، الجزائر، 2005، ص 110-111.
- 29- نعيمة يجياوي ، أدوات مراقبة التسيير بين النظرية والتطبيق، أطروحة دكتوراه، جامعة الحاج لخضر باتنة، الجزائر، 2009، ص 16.
- رسائل الماجستير:
- 30- آسية سايح: إدارة الوقت والميزة التنافسية، رسالة ماجستير، جامعة البليدة، الجزائر، 2006.

- 31- اشرف عزمي مسعود ابو مغلي ، اثر نظام المحاسبة التحليلية التكاليف المبني على الأنشطة على تعظيم الربحية، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، عمان، الأردن، 2008.
- 32- سعاد عقون ، محاولة تصميم نظام مراقبة التسيير بالمؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، 2002.
- 33- سليم عماد ، مراقبة التسيير في الجماعات المحلية، مذكرة ماجستير، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2007.
- 34- صفاء لشهب، نظام مراقبة التسيير وعلاقته باتخاذ القرار، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، 2006.
- 35- صلاح مجدي عدس، إطار تطبيق نظام التكاليف المبني على الأنشطة في الجامعات الفلسطينية، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- 36- عبد العال بن هاشم، مشرف، تطوير مدخل تحديد التكلفة على أساس النشاط لترشيد الأداء في الأجل القصير، بحث مقدم كجزء من متطلبات الحصول على درجة ماجستير، جامعة الملك عبد العزيز، السعودية، 1425 هـ.
- 37- فراس عزت عقله الكساسبية: معوقات تطبيق نظام الإنتاج الآني في شركة الأدوية الأردنية المساهمة العامة، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2011.

#### مجالات :

- 38- جلييلة عبدان الذهبي وآخرون: استهداف السعر كأساس لتحقيق تقنية التكلفة المستهدفة للوحدات الاقتصادية العاملة في بيئة الأعمال الحديثة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، قسم المحاسبة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، المجلد 483/13، 2007.
- 39- سعيد يحيى ضو: التكاليف، مجلة تصدرها الجمعية العربية للتكاليف، العدد (3)، السنة 25، جامعة عين شمس، مصر، 1996.
- 40- عباس نوار كحيط الموسوي - م.د فاطمة صلاح مهدي الغربان: التكامل بين إدارة الجودة الشاملة TQM وأسلوب التكاليف على أساس النشاط ABC، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 80.

## ملتقيات:

41-كمال زيتوني وآخرون، المحاسبة التحليلية كأداة لمراقبة التسيير ودورها في تعظيم ربحية المؤسسة الاقتصادية ملتقى وطني حول واقع تقنيات مراقبة التسيير في المؤسسات الجزائرية (تحليل الموجود من استشراف الإبداعات المستقبلية)، جامعة المسيلة، الجزائر، 2013.

42-يحي سعيدي- أوصيف لخضر: أثر إدارة الجودة الشاملة في رفع أداء وفعالية المنظمات، ملتقى دولي حول أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، جامعة مسيلة، الجزائر، 2009.

43- أبحاث الملتقى الدولي حول أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، الجزء 2، 2009، منشورات مخبر السياسات والاستراتيجيات الاقتصادية في الجزائر، جامعة المسيلة.

## الكتب بالفرنسية:

44- Boquin H. le control de gestion, paris, PUF, 6eme édition, 2004

45-Bescos. P et autres : contrôle de gestion et management, 4<sup>ème</sup> édition, Paris, mont chrétien, 1997.

46-C.alazard et s.seper ;contrôle de gestion manuel et application ,2ème Edition,dunod,paris,2010.

47-DAVID Hutchins : Just in time, 5<sup>ème</sup> édition, gouver, LTDI, sans pays, sans date.

48-Georges langlais, Michel bringercarole Bonnier: control de gestion, Edition Foucher, 2009.

49-Michel Gervais ; contrôle de gestion, 7ème Edition ; economica , 2000

50-Norbert Guedj : le contrôle de gestion pour améliorer la performance de l'entreprise, , édition, d'organisation 3eme édition, paris.

مواقع انترنت:

51- قورين حاج قويدر: نظام مراقبة التسيير في المؤسسات الاقتصادية ودوره في تحسين الأداء، بدون ذكر البلد و السنة. [www.docudersk.com](http://www.docudersk.com). 2013/04/19.

53- [www.ababe.co.uk/ArabBritishAcademy for higher educatoion](http://www.ababe.co.uk/ArabBritishAcademy%20for%20higher%20educatoion)، 2013/04/19.

53- محمود خليل والآخرون: مراقبة التسيير في المؤسسة، شبكة الأبحاث والدراسات، [www.rr4ee.net](http://www.rr4ee.net).

الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université M'SILA

Faculté des Sciences Économiques,  
Commerciales et des Sciences de Gestion  
Sciences de Gestion :Département



جامعة المسيلة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم : علوم التسيير

استبيان بعنوان:

تأثير التطورات في البيئة الاقتصادية على مراقبة التسيير

إشراف الأستاذ:

- فكار احمد فضيل

إعداد الطالبة:

- بلحوت ليلى

نحن بصدد إنجاز مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر ونأمل منكم روح التعاون ومصادقية للإجابة

عن الأسئلة المرفقة في هذه الاستمارة وذلك بوضع علامة (X) أمام الإجابة التي تراها مناسبة.

ملاحظة: إن المعلومات التي تدلون بها تبقى في تمام السرية لا تستخدم إلا لأغراض علمية بحتة.

السنة الجامعية: 2013/2012

## T-Test

### Notes

Output Created	01-juin-2013 11:40:19	
Comments		
Input	Data	C:\Documents and Settings\hos\Bureau\ليلة البوسعادية ليلة.sav
	Active Dataset	DataSet0
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	5
Missing Value Handling	Definition of Missing	User defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics for each analysis are based on the cases with no missing or out-of-range data for any variable in the analysis.
Syntax	<pre>T-TEST   /TESTVAL=0   /MISSING=ANALYSIS   /VARIABLES=Q1 Q2 Q3 Q4 Q5 Q6   Q7 Q8 Q9 Q10 Q11 Q12 Q13 Q14   Q15 Q16 Q17 Q18 Q19 Q20 M_1 M_2   M_3 M_4   /CRITERIA=CI(.95).</pre>	
Resources	Processor Time	00:00:00,031
	Elapsed Time	00:00:00,032

### One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
لدى مؤسستكم رغبة في إحداث تغيير في أدوات مراقبة التسيير التقليدية	5	4,6000	,54772	,24495
تعتبر أدوات مراقبة التسيير التقليدية عائقا بالنسبة لمؤسستكم لزيادة قدرتها التنافسية في ظل تطورات الاقتصادية	5	2,6000	1,51658	,67823

يؤثر تغير تكنولوجيا الإنتاج على نظام المحاسبة التحليلية	5	4,2000	,83666	,37417
استخدام أدوات التقليدية لمراقبة التسيير يساعد مؤسستكم على مسايرة التطورات البيئية الاقتصادية	5	3,8000	1,30384	,58310
تتلاءم أدوات مراقبة التسيير التقليدية مع تطورات البيئة الاقتصادية	5	2,6000	1,51658	,67823
تسعى مؤسستكم إلى التوفيق بين أداؤها وأدوات مراقبة التسيير الحديثة	5	4,0000	,70711	,31623
نوع الإستراتيجية المقدمة يؤثر على مستوى ممارسة مؤسستكم لمراقبة التسيير	5	3,6000	1,51658	,67823
استخدام الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير يحسن من أداء مؤسستكم في ظل التطورات الاقتصادية	5	4,2000	,44721	,20000
تحسين أداء مؤسستكم مرتبط باستخدام أدوات مراقبة التسيير الحديثة	5	4,4000	,54772	,24495
إن مستوى الكفاءة والخبرة يجعلان مؤسستكم تطبق أدوات مراقبة التسيير الحديثة	5	4,6000	,54772	,24495
تتوافق إستراتيجية مؤسستكم مع الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير التي تستخدمونها	5	3,8000	,44721	,20000
يعتبر الحصول على المعلومات في الوقت المناسب وبالذقة المطلوبة مؤثرا على أدوات مراقبة التسيير الحديثة	5	5,0000	,00000 <sup>a</sup>	,00000
أدوات مراقبة التسيير الحديثة تواكب تغيرات البيئة الاقتصادية	5	4,0000	,70711	,31623
عتبر بطاقة الأداء المتوازن أداة إدارية إستراتيجية تدعم القدرة التنافسية لمؤسستكم في البيئة الاقتصادية	5	3,6000	,54772	,24495
إن استخدام أدوات مراقبة التسيير الحديثة ضروري لمؤسستكم لأجل مواجهة تطورات البيئة الاقتصادية	5	4,2000	,44721	,20000
تستطيع مؤسستكم التنبؤ بتغيرات البيئة الاقتصادية	5	3,0000	1,22474	,54772
حدة المنافسة في الأسواق تجعل مؤسستكم تسعى إلى معرفة أسباب التفوق ومعالجة نواحي قصورا دواتها وأنظمتها لزيادة قدرتها التنافسية	5	3,8000	,83666	,37417
تواجه مؤسستكم مشكلات تنافسية مع مؤسسات أخرى	5	3,0000	1,22474	,54772
يؤثر التغير البيئي في مؤسستكم على نوع أدوات مراقبة التسيير المستخدمة	5	4,0000	,70711	,31623

يوجد تعارض بين اتجاهات إدارة مؤسستكم ومتطلبات مراقبة التسيير	5	1,8000	1,09545	,48990
M_1	5	3,5600	1,11714	,49960
M_2	5	4,1600	,65422	,29257
M_3	5	4,1200	,36332	,16248
M_4	5	3,1200	,93381	,41761

a. t cannot be computed because the standard deviation is 0.

### One-Sample Test

	Test Value = 0			
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference
لدى مؤسستكم رغبة في إحداث تغيير في أدوات مراقبة التسيير التقليدية تعتبر أدوات مراقبة التسيير التقليدية عائقا بالنسبة لمؤسستكم لزيادة قدرتها التنافسية في ظل تطورات الاقتصادية	18,779	4	,000	4,60000
يؤثر تغيير تكنولوجيا الإنتاج على نظام المحاسبة التحليلية	3,833	4	,019	2,60000
استخدام أدوات التقليدية لمراقبة التسيير يساعد مؤسستكم على مسايرة التطورات البيئية الاقتصادية	11,225	4	,000	4,20000
تتلاءم أدوات مراقبة التسيير التقليدية مع تطورات البيئة الاقتصادية	6,517	4	,003	3,80000
تسعى مؤسستكم إلى التوفيق بين أدائها وأدوات مراقبة التسيير الحديثة	3,833	4	,019	2,60000
نوع الإستراتيجية المقدمة يؤثر على مستوى ممارسة مؤسستكم لمراقبة التسيير	12,649	4	,000	4,00000
استخدام الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير يحسن من أداء مؤسستكم في ظل التطورات الاقتصادية	5,308	4	,006	3,60000
تحسين أداء مؤسستكم مرتبط باستخدام أدوات مراقبة التسيير الحديثة	21,000	4	,000	4,20000
إن مستوى الكفاءة والخبرة يجعلان مؤسستكم تطبق أدوات مراقبة التسيير الحديثة	17,963	4	,000	4,40000
تتوافق إستراتيجية مؤسستكم مع الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير التي تستخدمونها	18,779	4	,000	4,60000
أدوات مراقبة التسيير الحديثة تواكب تغيرات البيئة الاقتصادية	12,649	4	,000	4,00000
	19,000	4	,000	3,80000

عتبر بطاقة الأداء المتوازن أداة إدارية إستراتيجية تدعم القدرة التنافسية لمؤسستكم في البيئة الاقتصادية	14,697	4	,000	3,60000
إن استخدام أدوات مراقبة التسيير الحديثة ضروري لمؤسستكم لأجل مواجهة تطورات البيئة الاقتصادية	21,000	4	,000	4,20000
تستطيع مؤسستكم التنبؤ بتغيرات البيئة الاقتصادية	5,477	4	,005	3,00000
حدة المنافسة في الأسواق تجعل مؤسستكم تسعى إلى معرفة أسباب التفوق ومعالجة نواحي قصورا دواتها وأنظمتها لزيادة قدرتها التنافسية	10,156	4	,001	3,80000
تواجه مؤسستكم مشكلات تنافسية مع مؤسسات أخرى	5,477	4	,005	3,00000
يؤثر التغير البيئي في مؤسستكم على نوع أدوات مراقبة التسيير المستخدمة	12,649	4	,000	4,00000
يوجد تعارض بين اتجاهات إدارة مؤسستكم ومتطلبات مراقبة التسيير	3,674	4	,021	1,80000
M_1	7,126	4	,002	3,56000
M_2	14,219	4	,000	4,16000
M_3	25,357	4	,000	4,12000
M_4	7,471	4	,002	3,12000

### One-Sample Test

	Test Value = 0	
	95% Confidence Interval of the Difference	
	Lower	Upper
لدى مؤسستكم رغبة في إحداث تغيير في أدوات مراقبة التسيير التقليدية	3,9199	5,2801
تعتبر أدوات مراقبة التسيير التقليدية عائقا بالنسبة لمؤسستكم لزيادة قدرتها التنافسية في ظل تطورات الاقتصادية	,7169	4,4831
يؤثر تغير تكنولوجيا الإنتاج على نظام المحاسبة التحليلية	3,1611	5,2389
استخدام أدوات التقليدية لمراقبة التسيير يساعد مؤسستكم على مسايرة التطورات البيئية الاقتصادية	2,1811	5,4189
تتلاءم أدوات مراقبة التسيير التقليدية مع تطورات البيئة الاقتصادية	,7169	4,4831
تسعى مؤسستكم إلى التوفيق بين أدائها وأدوات مراقبة التسيير الحديثة	3,1220	4,8780

نوع الإستراتيجية المقدمة يؤثر على مستوى ممارسة مؤسستكم لمراقبة التسيير	1,7169	5,4831
استخدام الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير يحسن من أداء مؤسستكم في ظل التطورات الاقتصادية	3,6447	4,7553
تحسين أداء مؤسستكم مرتبط باستخدام أدوات مراقبة التسيير الحديثة إن مستوى الكفاءة والخبرة يجعلان مؤسستكم تطبق أدوات مراقبة التسيير الحديثة	3,7199	5,0801
تتوافق إستراتيجية مؤسستكم مع الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير التي تستخدمونها أدوات مراقبة التسيير الحديثة تواكب تغيرات البيئة الاقتصادية	3,9199	5,2801
تعتبر بطاقة الأداء المتوازن أداة إدارية إستراتيجية تدعم القدرة التنافسية لمؤسستكم في البيئة الاقتصادية	3,2447	4,3553
إن استخدام أدوات مراقبة التسيير الحديثة ضروري لمؤسستكم لأجل مواجهة تطورات البيئة الاقتصادية تستطيع مؤسستكم التنبؤ بتغيرات البيئة الاقتصادية	3,1220	4,8780
حدة المنافسة في الأسواق تجعل مؤسستكم تسعى إلى معرفة أسباب التفوق ومعالجة نواحي قصورها دواتها وأنظمتها لزيادة قدرتها التنافسية تواجه مؤسستكم مشكلات تنافسية مع مؤسسات أخرى	2,9199	4,2801
يؤثر التغير البيئي في مؤسستكم على نوع أدوات مراقبة التسيير المستخدمة يوجد تعارض بين اتجاهات إدارة مؤسستكم ومتطلبات مراقبة التسيير	3,6447	4,7553
M_1	1,4793	4,5207
M_2	2,7611	4,8389
M_3	1,4793	4,5207
M_4	3,1220	4,8780
	,4398	3,1602
	2,1729	4,9471
	3,3477	4,9723
	3,6689	4,5711
	1,9605	4,2795

## Correlations

### Notes

Output Created	01-juin-2013 11:43:49	
Comments		
Input	Data	C:\Documents and Settings\hos\Bureau\ليبلة البوسعادية ليلية.sav
	Active Dataset	DataSet0
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data	5
	File	
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics for each pair of variables are based on all the cases with valid data for that pair.
Syntax	<pre> CORRELATIONS /VARIABLES=M_1 Q1 Q2 Q3 Q4 Q5 /PRINT=TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE. </pre>	
Resources	Processor Time	00:00:00,015
	Elapsed Time	00:00:00,015

### Correlations

		M_1
M_1	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	
	N	5
لدى مؤسستكم رغبة في إحداث تغيير في أدوات مراقبة التسير التقليدية	Pearson Correlation	,948*
	Sig. (2-tailed)	,014
	N	5
تعتبر أدوات مراقبة التسير التقليدية عائقا بالنسبة لمؤسستكم لزيادة قدرتها التنافسية في ظل تطورات الاقتصادية	Pearson Correlation	,992**
	Sig. (2-tailed)	,001
	N	5
يؤثر تغير تكنولوجيا الإنتاج على نظام المحاسبة التحليلية	Pearson Correlation	,920*
	Sig. (2-tailed)	,027
	N	5

استخدام أدوات التقليدية لمراقبة التسيير	Pearson Correlation	,989**
يساعد مؤسستكم على مسايرة التطورات	Sig. (2-tailed)	,001
البيئة الاقتصادية	N	5
تتلاءم أدوات مراقبة التسيير التقليدية مع	Pearson Correlation	,992**
تطورات البيئة الاقتصادية	Sig. (2-tailed)	,001
	N	5

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

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

## Correlations

### Notes

Output Created		01-juin-2013 11:44:25
Comments		
Input	Data	C:\Documents and Settings\hos\Bureau\ليلة البوسعادية ليلية.sav
	Active Dataset	DataSet0
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data	5
	File	
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics for each pair of variables are based on all the cases with valid data for that pair.
Syntax		CORRELATIONS /VARIABLES=M_2 Q6 Q7 Q8 Q9 Q10 /PRINT=TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE.
Resources	Processor Time	00:00:00,000
	Elapsed Time	00:00:00,031

### Correlations

		M_2
M_2	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	
	N	5
تسعى مؤسساتكم إلى التوفيق بين أدائها وأدوات مراقبة التسيير الحديثة	Pearson Correlation	,973**
	Sig. (2-tailed)	,005
	N	5
نوع الإستراتيجية المقدمة يؤثر على مستوى ممارسة مؤسساتكم لمراقبة التسيير	Pearson Correlation	,937*
	Sig. (2-tailed)	,019
	N	5
استخدام الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير يحسن من أداء مؤسساتكم في ظل التطورات الاقتصادية	Pearson Correlation	,718
	Sig. (2-tailed)	,172
	N	5
تحسين أداء مؤسساتكم مرتبط باستخدام أدوات مراقبة التسيير الحديثة	Pearson Correlation	,753
	Sig. (2-tailed)	,141
	N	5
إن مستوى الكفاءة والخبرة يجعلان مؤسساتكم تطبق أدوات مراقبة التسيير الحديثة	Pearson Correlation	,781
	Sig. (2-tailed)	,119
	N	5

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

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

## Correlations

### Notes

Output Created		01-juin-2013 11:44:52
Comments		
Input	Data	C:\Documents and Settings\hos\Bureau\البوسعادية ليلة.sav
	Active Dataset	DataSet0
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data	5
	File	
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.

	Cases Used	Statistics for each pair of variables are based on all the cases with valid data for that pair.
Syntax		CORRELATIONS /VARIABLES=M_3 Q11 Q12 Q13 Q14 Q15 /PRINT=TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE.
Resources	Processor Time	00:00:00,000
	Elapsed Time	00:00:00,000

### Correlations

		M_3
M_3	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	
	N	5
تتوافق إستراتيجية مؤسستكم مع الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير التي تستخدمونها	Pearson Correlation	,800
	Sig. (2-tailed)	,104
	N	5
يعتبر الحصول على المعلومات في الوقت المناسب وبالذقة المطلوبة مؤثرا على أدوات مراقبة التسيير الحديثة	Pearson Correlation	. <sup>a</sup>
	Sig. (2-tailed)	.
	N	5
أدوات مراقبة التسيير الحديثة تواكب تغيرات البيئة الاقتصادية	Pearson Correlation	,973**
	Sig. (2-tailed)	,005
	N	5
عنبر بطاقة الأداء المتوازن أداة إدارية إستراتيجية تدعم القدرة التنافسية لمؤسستكم في البيئة الاقتصادية	Pearson Correlation	,804
	Sig. (2-tailed)	,101
	N	5
إن استخدام أدوات مراقبة التسيير الحديثة ضروري لمؤسستكم لأجل مواجهة تطورات البيئة الاقتصادية	Pearson Correlation	,739
	Sig. (2-tailed)	,154
	N	5

a. Cannot be computed because at least one of the variables is constant.

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

### Correlations

### Notes

<p>Output Created</p> <p>Comments</p> <p>Input</p> <p style="padding-left: 40px;">Data</p> <p style="padding-left: 40px;">Active Dataset</p> <p style="padding-left: 40px;">Filter</p> <p style="padding-left: 40px;">Weight</p> <p style="padding-left: 40px;">Split File</p> <p style="padding-left: 40px;">N of Rows in Working Data</p> <p style="padding-left: 40px;">File</p> <p>Missing Value Handling</p> <p style="padding-left: 40px;">Definition of Missing</p> <p style="padding-left: 40px;">Cases Used</p> <p>Syntax</p> <p>Resources</p> <p style="padding-left: 40px;">Processor Time</p> <p style="padding-left: 40px;">Elapsed Time</p>	<p style="text-align: right;">01-juin-2013 11:45:10</p> <p>C:\Documents and Settings\hos\Bureau\البوسعادية ليلة.sav</p> <p>DataSet0</p> <p>&lt;none&gt;</p> <p>&lt;none&gt;</p> <p>&lt;none&gt;</p> <p style="text-align: right;">5</p> <p>User-defined missing values are treated as missing.</p> <p>Statistics for each pair of variables are based on all the cases with valid data for that pair.</p> <p>CORRELATIONS</p> <p style="padding-left: 20px;">/VARIABLES=M_4 Q16 Q17 Q18 Q19 Q20</p> <p style="padding-left: 20px;">/PRINT=TWOTAIL NOSIG</p> <p style="padding-left: 20px;">/MISSING=PAIRWISE.</p> <p style="text-align: right;">00:00:00,032</p> <p style="text-align: right;">00:00:00,047</p>
---	---

### Correlations

		M_4
M_4	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	
	N	5
تستطيع مؤسستكم التنبؤ بتغيرات البيئة الاقتصادية	Pearson Correlation	,962**
	Sig. (2-tailed)	,009
	N	5
حدة المنافسة في الأسواق تجعل مؤسستكم تسعى إلى معرفة أسباب التفوق ومعالجة نواحي قصورا دوائها وأنظمتها لزيادة قدرتها التنافسية	Pearson Correlation	,870
	Sig. (2-tailed)	,055
	N	5
تواجه مؤسستكم مشكلات تنافسية مع	Pearson Correlation	,962**

مؤسسات أخرى	Sig. (2-tailed)	,009
	N	5
يؤثر التغير البيئي في مؤسساتكم على	Pearson Correlation	,909*
نوع أدوات مراقبة التسيير المستخدمة	Sig. (2-tailed)	,033
	N	5
يوجد تعارض بين اتجاهات إدارة	Pearson Correlation	,860
مؤسساتكم ومتطلبات مراقبة التسيير	Sig. (2-tailed)	,061
	N	5

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

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

## Correlations

### Notes

Output Created		01-juin-2013 11:46:11
Comments		
Input	Data	C:\Documents and Settings\hos\Bureau\ليلة البوسعدية ليلية.sav
	Active Dataset	DataSet0
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data	5
	File	
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics for each pair of variables are based on all the cases with valid data for that pair.
Syntax		CORRELATIONS /VARIABLES=M_1 M_2 M_3 M_4 /PRINT=TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE.
Resources	Processor Time	00:00:00,000
	Elapsed Time	00:00:00,000

**Correlations**

		M_1	M_2	M_3	M_4
M_1	Pearson Correlation	1	,887 <sup>*</sup>	,877	,936 <sup>*</sup>
	Sig. (2-tailed)		,045	,051	,019
	N	5	5	5	5
M_2	Pearson Correlation	,887 <sup>*</sup>	1	,993 <sup>**</sup>	,976 <sup>**</sup>
	Sig. (2-tailed)	,045		,001	,005
	N	5	5	5	5
M_3	Pearson Correlation	,877	,993 <sup>**</sup>	1	,949 <sup>*</sup>
	Sig. (2-tailed)	,051	,001		,014
	N	5	5	5	5
M_4	Pearson Correlation	,936 <sup>*</sup>	,976 <sup>**</sup>	,949 <sup>*</sup>	1
	Sig. (2-tailed)	,019	,005	,014	
	N	5	5	5	5

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

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

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,958	5

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,829	5

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,795	5

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,940	5

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,970	20

## لجنة تحكيم الاستمارة

1. الأستاذ: فكار أحمد فضيل - محاسبة - قسم علوم التسيير.
2. الأستاذ: الباهي مصطفى - مراقبة التسيير - قسم علوم التسيير.
3. د. بورحومة عبد الحميد - اقتصاد جزئي - قسم علوم التسيير.
4. الأستاذ: سوامية إلياس - إعلام آلي - قسم علوم التسيير.
5. الأستاذة: سراج حطي سراج - إحصاء - قسم علوم التسيير.
6. الأستاذ: بعيطش شعبان - قسم علوم التسيير.

## الملخص:

تهدف الدراسة إلى التعرف على عوامل البيئة الاقتصادية المؤثرة على ممارسة مراقبة التسيير في المؤسسات الصناعية الجزائرية، ودراسة العلاقة بين مستوى ممارستها ومستوى أداء المؤسسة، وتحديد أسباب توجه المؤسسات وحاجتها إلى استحداث أدوات جديدة لمراقبة التسيير. تحتل مراقبة التسيير في الوقت الراهن مكانة هامة في المؤسسات الاقتصادية، والتي يتوقف عليها نجاح عملية التسيير في ظل تطورات البيئة الاقتصادية التي تتسم بالعمولة وتطور المستوى التكنولوجي والمنافسة الحادة. في ظل هذه الظروف أصبح لزاما على مسيري المؤسسات مهما كانت طبيعتها إن تطور في أدواتها وتستحدث أخرى جديدة تسير هذه التطورات وتحسن من أداء المؤسسات، نظرا لما تضيفه هذه الأدوات من خصائص ومميزات وذلك من خلال قدرة نظام مراقبة التسيير على ترشيد وتوجيه المؤسسة من خلال قياس وتقييم الأداء و كشف الانحرافات ومعرفة أسباب واقتراح الحلول الممكنة وبالتالي تحقيق الأهداف بالكفاءة والفعالية. والمؤسسات الجزائرية هي بحاجة أكبر لذلك نظرا للتحويلات التي تشهدها البيئة الاقتصادية.

**الكلمات المفتاحية:** مراقبة التسيير، تحسين الأداء، البيئة الاقتصادية.

## **Abstract:**

The study aims to identify the factors affecting the economic environment exercise management control in the Algerian industrial enterprises, and study of the relationship between the level of exercise and the level of performance of the institution, and identify the causes of orientation and the need for institutions to develop new tools to Management controle. Occupies management control in the time being an important place in economic institutions, which depends upon the success of the process of governance in light of developments in the economic environment characterized by globalization and technological development and intense competition. Under these circumstances has become imperative for the managers of whatever nature institutions that evolution in the tools and develop new ones keep pace with these developments and the improvement of the performance of institutions.

Due to add these tools of the characteristics and advantages through the management control system's ability to rationalize and guide the organization through measurement and evaluation of performance and detect deviations and to know the reasons and suggest possible solutions and thus achieve the objectives of efficiency and effectiveness. The Algerian institutions are in need of more so because of the transformations taking place in the economic environment.

**Keywords:** management control, improve performance, the economic environment.

تم بحمد الله