

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف - المسيلة

ميدان: علوم اقتصادية تجارية وعلوم التسيير
فرع: مالية ومحاسبة
تخصص: تدقيق ومراقبة التسيير



كلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم: العلوم المالية والمحاسبة
رقم:

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر الأكاديمي

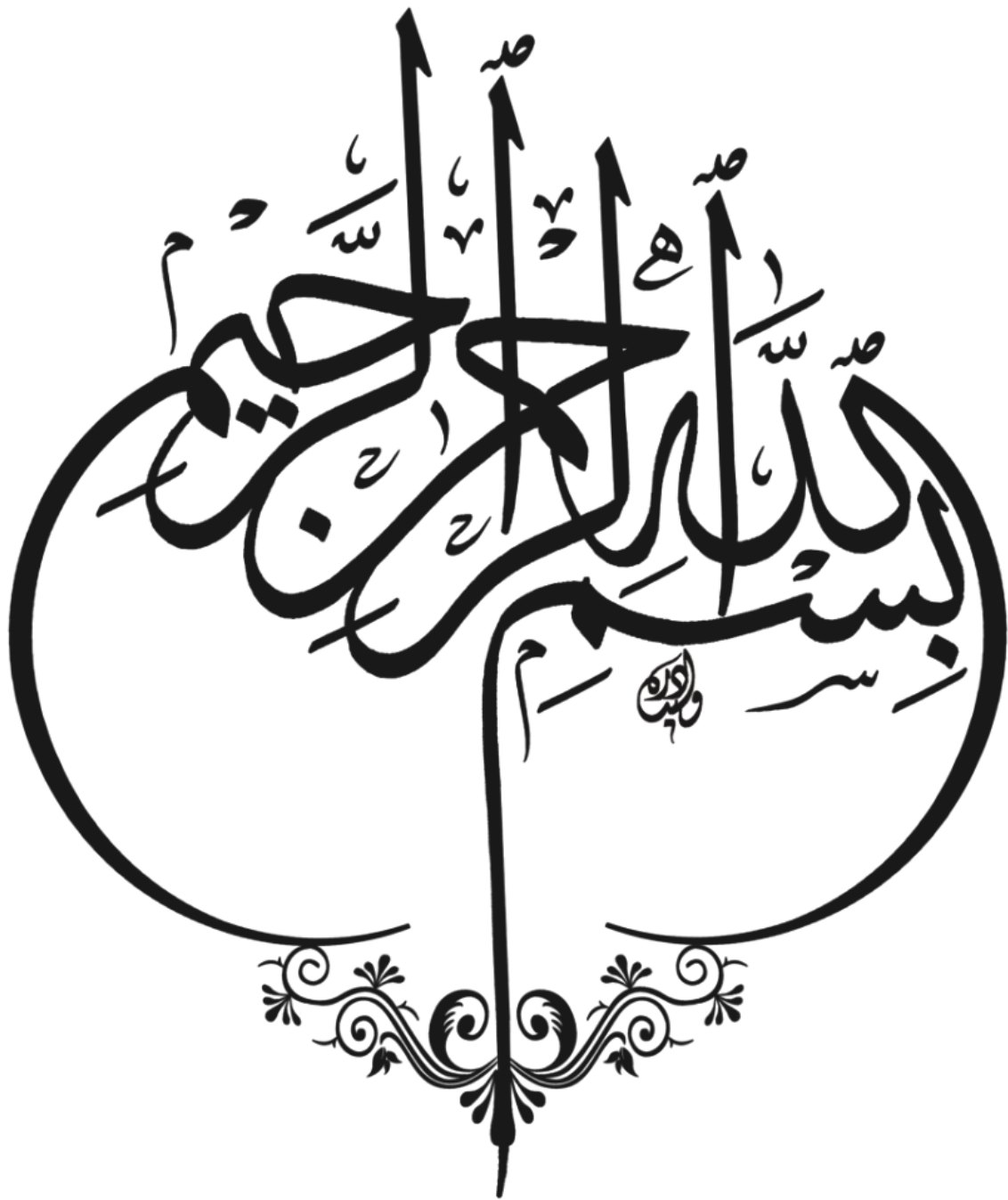
إعداد الطلبة:
حفصي لبنى
تحت عنوان:

واقع نظام مراقبة التسيير في المؤسسات الاقتصادية
دراسة حالة: مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة

لجنة المناقشة:

رئيسا	جامعة محمد بوضياف المسيلة	د.
مشرفا و مقررا	جامعة محمد بوضياف المسيلة	د. سعدي هند
مناقشا	جامعة محمد بوضياف المسيلة	د.

السنة الجامعية: 2023/2022



كلمة شكر

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: "من لم يشكر الناس لم يشكر الله"
صدق رسول الله صلى الله عليه وسلم
نتوجه بأول شكر إلى المولى تعالى بالشكر والثناء على نعمة كلها وعلى
توفيقه لي في إنهاء هذه المرحلة من التحصيل العلمي، نشكره عز وجل شكر
من يطمع في المزيد مصداقا لقوله تعالى: "لئن شكرتم لأزيدنكم"
وبعد التوجه بالشكر والثناء للمولى عز وجل على توفيقه لنا لإتمام هذا
البحث المتواضع أتقدم بجزيل الشكر
إلى الوالدين العزيزين الذين أعانونا وشجعونا على الاستمرار في مسيرة
العلم والنجاح؛ كما نتوجه بالشكر الجزيل إلى من شرفنتني بإشرافها الأستاذة
الدكتورة: "سعدى هند" لإيفائها حقها بصبرها الكبير علينا، ولتوجيهاتها
العلمية التي لا تقدر بثمن؛ والتي ساهمت بشكل كبير في إتمام واستكمال هذا
العمل؛ كما نتوجه بالشكر الجزيل إلى موظفي مؤسسة مطاحن الحضنة
بالمسيلة وشكر خاص لكل أساتذة قسم العلوم المالية والمحاسبة؛ كما نتوجه
بخالص شكرنا وتقديرنا إلى كل من ساعدنا من قريب أو من بعيد على إنجاز
وإتمام هذا العمل.

لبنى

ملخص الدراسة

هدفت الدراسة إلى التعرف واقع نظام مراقبة التسيير في المؤسسات الاقتصادية، من خلال آراء عينة من مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة، بلغت عينة الدراسة 23 مفردة، اعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت هذه الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات والمعلومات؛ أظهرت نتائج الدراسة وجود مستوى إيجابي ذو دلالة إحصائية لاستخدام نظام مراقبة التسيير في المؤسسات الاقتصادية، حسب إجابات أفراد عينة الدراسة. وخلصت الدراسة إلى ضرورة توعية مسير المؤسسات الاقتصادية (مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة) بأهمية تطبيق أدوات التسيير بمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة بشكل علمي وعملي. **الكلمات المفتاحية:** نظام مراقبة التسيير، المؤسسات الاقتصادية.

Abstract

The study aimed to identify the reality of the management control system in economic institutions, through the opinions of a sample from the Brood Mills Corporation in Messila, the study sample amounted to 23 individuals, we relied in our study on the descriptive analytical approach and used this questionnaire as a main tool in collecting data and information;

The results of the study showed a statistically significant positive level of the use of the management control system in economic institutions, according to the answers of the study sample.

The study concluded that it is necessary to educate the manager of economic institutions (the Brood Mills Establishment in Messila) about the importance of applying the management tools in the Brood Mills Corporation in Messila in a scientific and practical manner.

Keywords: management control system, economic institutions..

فهرس المحتويات

شكر وعرهان

ملخص

فهرس المحتويات

فهرس الجداول

فهرس الأشكال

مقدمة.....أ

الفصل الأول: إطار مفاهيمي حول نظام مراقبة التسيير

تمهيد 5

المبحث الأول: ماهية مراقبة التسيير 6

المطلب الأول: نشأة ومفهوم مراقبة التسيير 6

المطلب الثاني: أهداف ومهام وأهمية مراقبة التسيير 8

المطلب الثالث: خصائص، وخطوات والارتباط الهرمي لمصالح مراقبة التسيير 11

المبحث الثاني: أدوات وشروط فعالية نظام مراقبة التسيير 19

المطلب الأول: الأدوات التقليدية لمراقبة التسيير 19

المطلب الثاني: الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير 28

المطلب الثالث: شروط فعالية نظام مراقبة التسيير 35

خلاصة الفصل 36

الفصل الثاني: الإطار التطبيقي لواقع نظام مراقبة التسيير بمؤسسة مطاحن الحضنة

بالمسيلة

تمهيد 38

المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة 39

المطلب الأول: بطاقة فنية حول المركب الصناعي التجاري الحضنة بالمسيلة 39

المطلب الثاني: أهداف المؤسسة وآفاقها المستقبلية 41

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة 46

46	المطلب الأول: منهج الدراسة، مجتمعا، وعينتها
48	المطلب الثاني: مصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات، أداة الدراسة
50	المطلب الثالث: أساليب المعالجة الإحصائية المستخدمة
52	المطلب الرابع: صدق وثبات أداة الدراسة واختبار توزيع الطبيعي للبيانات
55	المبحث الثالث: تحليل البيانات واختبار الفرضيات ومناقشتها
55	المطلب الأول: تحليل المحور الأول (البيانات الشخصية)
	المطلب الثاني: عرض ومناقشة بيانات محاور درجة نظام مراقبة التسيير في مؤسسة مطاحن
59	الحضنة بالمسيلة
64	المطلب الثالث: اختبار الفرضيات ومناقشتها
68	الخاتمة
72	قائمة المراجع
	الملاحق

فهرس الجداول

الرقم	الجدول	الصفحة
01	هيكل أداة الدراسة (الاستبيان) أقسام الاستبيان	49
02	توزيع درجات مقياس المستخدم في الاستبيان	49
03	يوضح درجات مقياس الدراسة	50
04	معامل ارتباط عبارات المحور مع الدرجة الكلية للمحور .	52
05	معامل ارتباط المحاور مع الدرجة الكلية للاستبيان	53
06	معامل ثبات ألفا كرونباخ	53
07	يوضح التحقق من شرط التوزيع الطبيعي بالنسبة للمتغيرين محل الدراسة	54
08	يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر	55
09	يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	56
10	يوضح توزيع أفراد العينة حسب المنصب الوظيفي	57
11	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية	58
12	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة t لمحور مدى تبني المؤسسة نظام مراقبة التسيير في مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة	60
13	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة t لمحور مدى استخدام الأدوات التقليدية لمراقبة التسيير في مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة	62
14	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة t لمحور مدى استخدام الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير في مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة	63
15	اختبار ستيودنت للعينة الأحادية (One-Sample T test) للفرضية الأولى	65
16	اختبار ستيودنت للعينة الأحادية (One-Sample T test) للفرضية الثانية	65
17	اختبار ستيودنت للعينة الأحادية (One-Sample T test) للفرضية الثالثة	66

فهرس الأشكال

الصفحة	الشكل	الرقم
15	مراقبة التسيير لها ارتباط مباشر مع المديرية العامة.	01
16	مراقبة التسيير والمحاسبة العامة مرتبطان بمديرية وظيفية حسب هدا الهرم التنظيمي.	02
17	مراقبة التسيير والمحاسبة العامة.	03
18	التنظيم الداخلي لمصلحة مراقبة التسيير	04
34	خطوات تحديد الكلفة المستهدفة	05
45	الهيكل التنظيمي للمركب الصناعي التجاري الحضنة	06
56	يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر	07
57	يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي المؤهل العلمي	08
58	يمثل توزيع أفراد العينة حسب المنصب الوظيفي	09
59	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير نوات الخبرة المهنية	10

مقدمة

عرفت المؤسسات الاقتصادية تحولات عميقة في طرق تسييرها وإنتاجها وتسويقها ومختلف العمليات المتعلقة بنشاطها وذلك تماشياً مع تطورات البيئة المحيطة بها، ولعل تسيير المؤسسة يمثل الجانب الأساسي في هذا الاهتمام من حيث التحكم في مواردها والاستخدام الأمثل لها، ومن حيث ضمان تطورها واستمرارها لذلك اجتهد الاقتصاديون لإيجاد مفهوم لعملية التسيير ومختلف الآليات المرتبطة بها. وبالتالي في ظل هذا المحيط الاقتصادي والاجتماعي المتقلب باستمرار نجد أن الوسيلة الوحيدة لضمان استمرارية المؤسسات الاقتصادية على الأقل تتوقف بالدرجة الأولى في التسيير ومراقبته، ومن هنا تظهر أهمية مراقبة التسيير، فلقد أصبح يعد من أدوات التسيير الفعالة في المؤسسات حالياً وإن كان غير إجباري بحكم القانون فهو يسمح للمسيرين بالتعرف على وضعية المؤسسة بدقة للوقوف على الأخطاء والانحرافات الناتجة عن تنفيذ النشاطات وبالتالي يساعدهم على اتخاذ القرارات اللازمة في الأوقات المناسبة.

ولكي يحقق مراقب التسيير هذه المقاصد لا بد من الاستعانة بآليات وأدوات موضوعة لهذا الغرض منها نظام المعلومات، لوحة القيادة، الموازنات التقديرية والمحاسبة التحليلية...، إلا أن استعمال هذه الأدوات يختلف من مؤسسة إلى أخرى بما يناسب حجمها وطبيعتها، فمن هذا كله يمكن اعتبار عملية التسيير نظام لتسيير الأداءات بصفة عامة والأداء المالي بصفة خاصة وتحسينها بإعداد معايير أو مؤشرات لقياس هذا الأداء وتقييمه ومحاولة الوصول إلى السبل المثلى لتحسين الأداء الكلي للمؤسسة الاقتصادية.

أولاً- إشكالية الدراسة

بناءً على ما سبق ذكره، يمكن صياغة إشكالية البحث كما يلي:

✓ ما هو واقع نظام مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية "مؤسسة مطاحن الحضنة"؟

وللإجابة على التساؤل الرئيس تم طرح مجموعة من الأسئلة الفرعية التالية:

- هل تتبنى مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة نظام مراقبة التسيير؟
- هل تستخدم مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة الأدوات التقليدية في العملية الرقابية؟
- هل تستخدم مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة الأدوات الحديثة في العملية الرقابية؟

ثانياً: فرضيات الدراسة

تتمثل فرضيات الدراسة فيما يلي:

- تتبنى مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة نظام مراقبة التسيير.
- تستخدم مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة الأدوات التقليدية في العملية الرقابية.
- تستخدم مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة الأدوات الحديثة في العملية الرقابية.

ثالثا- أهداف الدراسة

تتمثل أهداف الدراسة فيما يلي:

- تسليط الضوء على أدوات مراقبة التسيير التقليدية والحديثة الموجودة في مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة.

- التعرف على فعالية نظام مراقبة التسيير في مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة.

- تبسيط مفهوم عملية مراقبة التسيير من أجل تسهيل عملية المراقبة وفق مفهومها الحديث،

عكس المفهوم التقليدي.

- نهدف من خلال هذه الدراسة الوقوف على مدى إدراك نظام مراقبة التسيير في مؤسسة مطاحن

الحضنة لأهمية أدوات مراقبة التسيير.

رابعا- أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة فيما يلي:

- تحديد الثغرات والتحسينات المطلوبة لتعزيز الشفافية والمكافحة الفعالة للفساد.

- تحديد النقاط القوية والضعف في عملية اتخاذ القرارات واتخاذ التدابير اللازمة لتحسينها.

- تحديد المناطق التي يتم فيها إهدار الموارد أو حدوث تلاعب مالي، واتخاذ الإجراءات اللازمة لتحسين إدارة الموارد المالية وتحقيق ربحية أفضل.

- تعزيز كفاءة وفاعلية المؤسسة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية، تعزيز الشفافية ومكافحة الفساد، بالإضافة إلى تحسن اتخاذ القرارات وتحسن الأداء المالي.

خامسا- أسباب اختيار موضوع الدراسة

تتمثل فيما يلي:

- أهمية الموضوع وعلاقته بمجال التخصص.

- الرغبة الشخصية للتعرف والإحاطة بهذا الموضوع نظرا للأهمية التي يحظى بها.

- التعرف على وظيفة مراقبة التسيير وإبراز أهميتها داخل المؤسسة الاقتصادية.

سادسا- منهجية الدراسة

استخدمنا لإعداد هذه الدراسة منهجين؛ الأول هو المنهج الوصفي لمحاولة الوصول إلى معرفة

دقيقة وتفصيلية لنظام مراقبة التسيير، والمنهج التحليلي من خلال إجراء دراسة حالة مؤسسة مطاحن

الحضنة بالمسيلة للتعرف على خصائصها بشكل دقيق ومفصل والوصول إلى نتائج محددة يتم على

ضوئها اقتراح توصيات بخصوص تطبيق هذا النظام في المؤسسات.

سابعاً - الدراسات السابقة

- دراسة صفاء لشهب بعنوان نظام مراقبة التسيير وعلاقته باتخاذ القرار، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة الجزائر (2006)، حيث كان التساؤل فيها: كيف يساعد نظام مراقبة التسيير المسيرين والمسؤولين في عملية اتخاذ القرارات باعتباره وسيلة فعالة للتحكم في التسيير والتي خلصت إلى أن نظام مراقبة التسيير وسيلة وليس غاية تعمل على تزويد المسيرين بمختلف المعلومات التي تساعدهم على اتخاذ القرارات المناسبة.

- دراسة قويدر الواحد عبد الله بعنوان دور مراقبة التسيير في تحسين أداء المؤسسة العمومية الاقتصادية لنيل شهادة الماجستير، جامعة الشلف، (2007)، حيث كان التساؤل فيها هل تستفيد المؤسسة الاقتصادية العمومية في الجزائر من مراقبة التسيير من أجل تحسين أدائها وكيف؟ حيث خلصت إلى أن مراقبة التسيير ترمي إلى تحقيق هدف عام وهو تنمية معلومات المسيرين، وتطوير قدراتهم وتعديل هذا الهدف وسيلة لهدف آخر وهو رفع كفاءة الأفراد وتحسين أداء المؤسسة اتجاههم وبالتالي يصبح ككل.

ثامناً: هيكل الدراسة:

لمعالجة إشكالية الدراسة المطروحة قسمنا البحث إلى فصلين .

الفصل النظري مكون من مبحثين

المبحث الأول: ماهية مراقبة التسيير

المبحث الثاني: أدوات وشروط فعالية نظام مراقبة التسيير

إما الفصل التطبيقي فتناول دراسة ميدانية حول المركب الصناعي والتجاري مطاحن الحضنة بولاية

المسيلة مع الإشارة إلى منهجية الدراسة بذكر الطريقة والأدوات المستخدمة ومجتمع وعينة الدراسة

بالإضافة إلى ذكر النتائج وتفسيرها.

لنصل في النهاية إلى خاتمة البحث التي تضمنت أهم نتائج الفصلين مع التأكيد من صحة الفرضيات

متبوعة بجملة من الاقتراحات وأخيرا أفاق البحث.

الفصل الأول

إطار مفاهيمي حول نظام مراقبة
التسيير

تمهيد:

إن الأهمية البالغة التي تكتسبها مراقبة التسيير داخل المؤسسة تكمن في تحقيق الأهداف المرجوة وذلك عن طريق ضمان قدرة التحكم والتسيير في المسار الصحيح مع تقديم النصائح والإرشادات اللازمة والكافية لتجنب الانحرافات السلبية التي تعيق تحقيق تلك الأهداف وعليه سنتطرق في هذا الفصل إلى مدخل لمراقبة التسيير مع الأدوات المستعملة فيها والذي قسمناه إلى مبحثين.

المبحث الأول: ماهية مراقبة التسيير

المبحث الثاني: أدوات وشروط فعالية نظام مراقبة التسيير

المبحث الأول: ماهية مراقبة التسيير

نظرا للتغيرات التي يعرفها المحيط الداخلي والخارجي للمؤسسة تعتمد هذه الأخيرة على التسيير بأبعاده المختلفة التخطيط، التنظيم، التنسيق، التوجيه، الرقابة، وذلك من أجل التكيف مع هذه التغيرات من خلال التحكم في محيطها الداخلي، ومسايرة محيطها الخارجي.

فنجدها تعتمد على الرقابة كوظيفة هامة لضمان التحكم في مواردها من أجل جعلها أكثر فعالية وملاءمة مع الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها.

المطلب الأول: نشأة ومفهوم مراقبة التسيير

نتناول العناصر التالية:

أولا: نشأة مراقبة التسيير

برز مفهوم مراقبة التسيير بعد تمكن المؤسسات من استخدام التقنيات المحاسبية التي ظهرت سنة 1494 ومن ثم تقنيات حساب التكاليف بعد الثورة الصناعية. إن أول استخدام لمفهوم مراقبة التسيير كان في الفترة ما بين 1850-1910، غير أن الاستخدام الحقيقي لهذا المفهوم كان بعد التطور الهائل في حجم ومستوى نشاط المؤسسات نتيجة التحولات الاقتصادية.

كما كان ظهور مراقبة التسيير في نهاية القرن التاسع عشر الذي تزامن مع المرحلة الصناعية، حيث أن أولى مبادئ وطرق مراقبة التسيير ظهرت في أوروبا والولايات المتحدة الأمريكية بفضل (Taylor 1905) وتحليله للإدارة العلمية للعمل، وبحوث (Gantt 1915) حول التكاليف الهيكلية وبفعل التطورات الحاصلة في مجال التسيير في (General Motors 1923) و(Saint gobain 1935)، كان (H.fayol) أول من أسس دعائم مراقبة التسيير في أعماله على الإدارة العامة وتم مزاولتها فيما بعد في العديد من المؤسسات الأمريكية والأوروبية والدولية، كما أن التنظيم العلمي للعمل (OST) لتايلور لها دور هام في تصميم مراقبة التسيير.

اعتبر (Anthony robert) أول جامعي أمريكي وصف ونظر في تطبيق مراقبة التسيير بحيث عرفها أنها: "الإجراء الذي من خلاله يتمكن المسيرين من تأثير على أعضاء المؤسسة ووضع الاستراتيجيات قيد التنفيذ بفعالية وكفاءة"، وكان تطبيقها تدريجيا حسب احتياجات المؤسسة مع نمو حجم الإنتاج، مما استوجب مراقبة المنفذين.

يعتبر تبني نظام مراقبة التسيير تحديا للمؤسسات الذي يعرف كنظام لتسيير الأداء بكفاءة وفعالية وخلق القيمة للمساهمين والتحكم في التكاليف.

أصبحت مراقبة التسيير بفعل الزمن والأحداث كعلم يدرس بعد أن كانت عبارة عن مرجع حيث يعتبر الإنسان عضو مهم في المؤسسة ومورد الاستثمار¹.

ثانيا: مفهوم مراقبة التسيير

يمكن إدراج عدة مفاهيم لمراقبة التسيير نذكر منها:

- **التعريف الأول** « **ENTONY** هي التسلسل الذي من خلاله يقوم مسؤولي المؤسسات بضمان استغلال الموارد المتاحة بأقل التكاليف وأكثر فعالية ونجاعة، للوصول إلى الأهداف المسطرة»².

- **التعريف الثاني** « **G.PILLOT** يمثّل نظام مراقبة التسيير في العملية المراد لها ضمان توحيد الأهداف اللامركزية للنشاطات المنسقة، من أجل تحديد أهداف المؤسسة مع مراعاة أخلاقيات متفق عليها مسبقا، ويشمل نظام مراقبة التسيير جملة من العمليات الداخلية والتي بدورها تحتوي على جملة من المناقشات، كما يعمل أيضا على تنمية الكفاءات الفردية وذلك عن طريق إدخال نظام تأهيل وتكوين مهنة التسيير لاكتساب مهنة متواصلة في ميدان التسيير»³.

- **التعريف الثالث** « **H.ARNAULD et V.VIGNON A.GERMALIS et** : وهي جملة من الوسائل والمرافق والعمليات التي تزود المؤسسة بأهداف طويلة الأجل، وكذلك ضمان تحقيقها بصفة مستمرة»⁴.

- **التعريف الرابع** « **M.GERVAIS** هي عبارة عن نظام الذي من خلاله يتأكد المسيرون من أن الموارد قد تم الحصول عليها وتم استعمالها بفعالية وفاعلية»⁵.

- **التعريف الخامس** « **KHEMAKHEM** هي العملية المنجزة داخل وحدة اقتصادية لضمان التنشيط والتحرك الفعال الدائم للطاقات والموارد المراد بها تحقيق الأهداف المسطرة من طرف هذه الوحدة»⁶.
من خلال ما سبق يمكننا أن نستنتج تعريفا إجرائيا بالقول أن مراقبة التسيير تعتبر من العملية المنجزة داخل وحدة اقتصادية، كما أنها عملية تعمل على تنمية الكفاءات الفردية وذلك عن طريق إدخال نظام تأهيل وتكوين مهنة التسيير".

¹ جلّابي حميدة، دور مراقبة التسيير في تحسين جودة الخدمات في المؤسسة الاستشفائية العمومية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية، جامعة المسيلة، الجزائر، 2017، ص 06.

² Entony Managerial, "contrôle systeme", edition wood, 1997, Paris .p10.

³ G .Pillot, " maîtrise de contrôle de gestion " 3. édition d'organisation ; France, p 53.

⁴ A.Germalis, " contrôle de gestion en action " édition liaison, 1992, France, p 10.

⁵ Antony manargerial, " contrôle systeme " edition heure wood, 1976, paris; p10 .

⁶ A. Khemakhem, " Dynamique du contrôle de gestion " édition dunod, France, p67

المطلب الثاني: أهداف ومهام وأهمية مراقبة التسيير

نتناول العناصر التالية:

أولاً: أهداف مراقبة التسيير:

من خلال تعرضنا لبعض التعاريف الخاصة بمراقبة التسيير يتضح لنا أنها وظيفة ضرورية، تساهم بشكل كبير في مساعدة المسيرين على اتخاذ القرار حيث نجدها تسعى إلى:¹

1. تحليل الانحرافات: التي تكون ناتجة بين النشاط الحقيقي والنشاط المعياري وإبراز الأسباب التي أدت إلى هذه الانحرافات، وذلك يتم عن طريق الميزانيات التقديرية.
2. تحقيق الفعالية: ونعني بها تحقيق الأهداف التي وضعت مقارنة بالموارد المتاحة ومن أجل تحسين الفعالية يتطلب تطوير ديناميكي لأنظمة المعلومات حتى يتمكن من جمع المعلومات في الوقت والحجم المناسبين، كذلك ضرورة معرفة إيرادات وتكاليف المؤسسة.
3. الوقف على نقاط الضعف التي تعاني منها المؤسسة لتصحيحها واستنتاج نقاط القوة للتركيز على تدعيمها.
4. تحقيق الفاعلية: يعتبر المبدأ الأساسي في النظرية النيوكلاسيكية من الاستعمال العقلاني والرشيد لموارد المؤسسة، ويتم تحقيق ذلك عن طريق وضع ميزانيات تقديرية ثم مقارنة بين ما خطط له وما تم تحقيقه.
5. تحقيق الملاءمة: أي التأكد من أن الأهداف المسطرة تتماشى مع الوسائل المتاحة وذلك بتبني استراتيجية مدروسة وتسيير أمثل للأفراد، إذ أن بهدين العاملين يتمشى التسيير الفعال لوسائل الاستغلال وبالتالي تحقيق الأهداف بأقل تكاليف.

ثانياً: مهام مراقبة التسيير

تتمثل في:

1. مراقبة الأداء الوظيفي: إن مراقبة الأداء الوظيفي في المؤسسات تعتبر من أهم الوظائف الإدارية التي لا يمكن التخلي عنها، باعتبارها الدعامة الأساسية والوسيلة الرئيسية لجمع المعلومات لتقديم الأداء بموضوعية حيث يعمل القائم بهذه المهمة على الإصغاء للمشاكل والعراقيل التي يعاني منها الأفراد ويسعى إلى جمع المعلومات ذات صيغة موضوعية تساعد المسؤولين على اتخاذ القرار

¹ بومزار مسون، زروالية، نظام مراقبة البنوك، مذكرة لنيل شهادة ليسانس، INC بن عكنون، 1999، ص 29.

والتي تتعلق بمستقبلهم الوظيفي من حيث الترقية (زيادة الأجر، مكافآت، عقوبات... الخ) مما يؤدي إلى زيادة الثقة في المؤسسة والتي يحقق عن طريق جملة من الخصائص:¹

أ. **المشاركة في تحديد الأهداف:** تعتبر مشاركة العمال في تحديد الأهداف التي تسعى إليها المؤسسة دافعا معنويا من أجل تحقيقها، مع ضرورة إحداث نوع من التوازن بين أهداف الفرد وأهداف المؤسسة.

ب. **عدالة التوزيع:** وتعتبر من أهم العوامل التي تؤدي إلى تقوية الثقة بين الإدارة والعمال، وذلك من خلال توزيع الأجر كل حسب طبيعة عمله، إضافة إلى التوزيع العادل للأرباح حسب الهيكل الهرمي للمؤسسة.

ج. **عدالة التعاملات:** إن عدالة التعاملات تكون بالاتصال الدائم لممثلي العمال بمختلف المسؤولين، من أجل طرح مشاكلهم على الإدارة لاتخاذ القرارات المنصفة أو العادلة المتعلقة بالعمل ومستقبل العمال المهني.

د. **مراقبة الجودة:** إن إدارة الجودة لها أهمية كبيرة على مستوى المؤسسات التي تسعى إلى التقدم والتوسع في نشاطها، حيث يتطلب منها إنتاج سلع ذات جودة تتلاءم ورغبات المستهلكين من حيث المظهر الخارجي للسلع والمواد المستعملة لإنتاجها.

إن إدارة الجودة هي ذات اهتمام كبير من طرف الباحثين الذين حاولوا تقديم شروط وعوامل تحسين الجودة -مرجعية التنظيم الدولي ISO وبالتالي فعلى مراقب التسيير أن يتابع باستمرار هذه العملية للمحافظة على الجودة العالية وبالتالي تلبية رغبات ومتطلبات المستهلكين ومن ورائها ضمان استمرارية المؤسسة².
هـ. **إدارة الوقت:** إن للوقت أهمية كبيرة في المؤسسة، وكلما استطاعت المؤسسة استغلاله بالشكل الحسن كلما كانت لها القدرة على التنافس كبيرة، وذلك من خلال تخفيض تكلفة الوحدة الواحدة، والعكس صحيح وعليه فمن الواجب استغلاله ومراقبته بالوسائل التالية³:

- العمل على تطوير الكفاءة عن طريق التكوين المستمر للتغلب على المشكلات الطارئة.
- تألية العمليات على المستويات الحسابية كالإنتاج، التمويل... الخ، مثل استعمال الحاسب الآلي لربح الوقت.
- تنفيذ الأهداف عن طريق جدول زمني باستخدام بحوث العمليات.

¹ زيدي بوعمامة، فعالية المسير في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة لنيل شهادة ليسانس، فعالية التسيير في المؤسسة الاقتصادية، جامعة منتوري - قسنطينة، الجزائر، 1997، ص 41.

² مداخلة مقدمة للمشاركة في الملتقى الوطني حول مراقبة التسيير كآلية لحوكمة المؤسسات وتفعيل الإبداع - بجامعة البلدة 02 - لونيبي علي - كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير يوم 25 أبريل 2017، ص 14.

³ المرجع نفسه، ص 16.

- تحديد كيفية استخدام الوقت حسب خطة مدروسة سابقا.
- و. التنسيق الهيكلي يعتبر التنسيق بين مستويات المؤسسة ضروري باعتبارها كل متماسكة ولذلك لابد على مراقب التسيير التنسيق بين جميع مراكز المسؤولية فيما يخص:¹
 - وضع الأهداف.
 - وضع الميزانيات.
 - وضع مؤشرات للتقييم.

ثالثا: أهمية مراقبة التسيير

تعتبر المشاكل الإدارية المعقدة وحجم النشاط التابع للمؤسسة وضخامة عدد العاملين فيها، وتنوع أنشطتها ومنتجاتها هي المشاكل الأساسية التي تبرز أهمية التسيير الذي يساعد على التماشي معها وجعلها في إطار منظم ومدروس، وبما أن لكل مؤسسة ظروفها الخاصة فإن عملية التسيير تعتمد على كفاءة المسير وموهبته.

إن أهمية التسيير في المؤسسة مرتبطة بعنصرين هامين هما: حجم المشكل، نوعه، وطريق حله، فكلما تعقد المشكل زادت الحاجة إلى التسيير بأكثر فعالة ودقة.

وعلى العموم فإن التسيير إذا كان جيد سرعان ما يقتنع العاملون بصلاحيته ويتكيفون لأوضاعه، أما إذا كان غير جيد فيجب تعديله حتى يتكيف مع قدرة وكفاءة العاملين فيه، وفي كل الحالات يجب أن يكون التسيير مرنا بحيث يتكيف مع أي تغيير يطرأ في الظروف والتي تعمل فيها المؤسسة، سواء كانت ظروف داخلية أو خارجية².

ومما سبق يمكن القول أن أهمية التسيير تكمن في³:

- عقلية استعمال موارد المؤسسة.
- تقسيم المهام ووضع أسس تنظيمية لأداء كل عامل، وهذا يخفف العبء على العامل ويساعد على تنمية قدراته.
- التسيير يفعل العلاقة بين القاعدة والرأس للهرم الإداري، هذا في كل وظائف التسيير.
- يوضح نوع الاتصالات الرسمية بين مختلف أجزاء المؤسسة، مما يسهل عملية تبادل المعلومات لاتخاذ القرارات.
- التسيير الجيد يساعد المؤسسة على اتخاذ قراراتها وتحقيق أهدافها.

¹ زيدي بوعمامة مرجع سابق ص 41

² ناصر دادى عدون، مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية، دار المحمدية، الجزائر، 2004، ص 35.

³ المرجع نفسه، ص 35.

المطلب الثالث: خصائص، وخطوات والارتباط الهرمي لمصالح مراقبة التسيير:

نتناول من خلال هذا المطلب العناصر التالية:

أولاً: خصائص مراقبة التسيير

1. يمكن الإشارة إلى أن هناك عدة خصائص لوظيفة مراقبة التسيير ويمكن أن ندرجها فيما يلي:¹
 1. تقديم معلومات صحيحة: يعمل نظام مراقبة التسيير على تقديم معلومات صحيحة لمتخذ القرار على معلومات صحيحة لمتخذ القرار لأن المعلومات الخاطئة أو المشوهة تضلل متخذ القرار وكثيرا ما تؤدي إلى نتائج سيئة.
 2. حسن توقيت المعلومة المقدمة: يوفر نظام مراقبة التسيير المعلومات المناسبة في الوقت المناسب حيث أن المعلومة المتأخرة تفقد معناها وفائدتها جزئيا أو كليا فحصول متخذ القرار على معلومة صحيحة ولكن متأخرة ليس لها أثر على القرار.
 3. الاقتصاد في التكاليف: يساهم نظام مراقبة التسيير الفعال على تخفيض التكاليف، خاصة إذا كان هذا النظام الإلكتروني مبني على الحاسب والبرمجيات فهو يخفض من تكاليف التشغيل وتكاليف الوقت وأيضا تخفيض التكاليف من خلال التقليل من الأخطاء والانحرافات التي غالبا ما تكون لها تكاليف باهظة.
 4. سهولة الفهم: يتصف نظام مراقبة التسيير بالسهولة سواء في الفهم أو التطبيق فإذا لم يفهم المسير نظام الرقابة جيدا وطبيعة المعلومات والنتائج التي يقدمها فإنه سوف يسيء تفسير هذه النتائج الأمر الذي يؤدي به إلى اتخاذ قرارات خاطئة.
 5. تسهيل اتخاذ القرار: يساهم نظام مراقبة التسيير في عملية اتخاذ القرار من خلال المعلومات التي يقدمها هذا الأخير إلى متخذ القرار والتي تتصف بالوضوح والجاهزية دونما حاجة إلى التفسير والتحليل والاستقصاء.
 6. التركيز: ويكون هذا لجذب انتباه المسير بسرعة إلى الانحرافات التي تشكل نقاط اختناق تعرقل سير العمل وانسياب الإنتاج.
 7. المرونة: لكي ينجح نظام الرقابة يجب أن يتصف بمرونة عالية، وأن يتكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية للمؤسسة، ولهذا الغرض ينبغي المراجعة الدورية للنظام الرقابي والكشف عن نقاط الضعف فيه وتصحيحها.

¹ قويدر حاج قورين، "دور نظام المعلومات المحاسبي في مراقبة التسيير"، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة الشلف، 2007، ص ص 15-16.

ثانيا: خطوات مراقبة التسيير

تتمثل مراقبة التسيير في التأكد من أن ما تم تحقيقه أو ما يتحقق مطابق للأهداف المرسومة لأي نشاط وذلك بإتباع خطوات معينة، حيث اتفق حولها الكثير من رواد الإدارة والتسيير باختلاف مدارسهم الفكرية.¹

1. تحديد المعايير الرقابية:

تعتبر المعايير الرقابية الأساس الذي تقوم عليه مراقبة التسيير، ففي غياب المعايير لا يمكن تقييم الأداء الفعلي وبالتالي لا يمكن معرفة هل هناك انحراف يستدعي اتخاذ إجراء معين للتصحيح أم لا يوجد انحراف. يعرف أحد الكتاب المعايير الرقابية بأنها "المقاييس الموضوعية التي تستخدم لقياس النتائج الفعلية وهي تمثل الأهداف التخطيطية للمؤسسة أو إحدى إداراتها أو أقسامها والتي يعبر عنها بشكل يجعل من الممكن استخدامها لقياس التحقيق الفعلي للواجبات المخصصة".

ونلاحظ من ذلك أن المعايير الرقابية لها صفة مزدوجة فهي تمثل هدفا يرجى تحقيقه وفي نفس الوقت تمثل أدوات قياس يتم بواسطتها مقارنة الأداء الفعلي.

2. قياس الأداء الفعلي وتحديد الانحرافات:

بعد أن يتم تحديد المعايير الرقابية تحديدا واضحا وربطها بمراكز المسؤولية تأتي الخطوة التالية وهي جمع المعلومات اللازمة المعبرة عن مختلف جوانب نشاط مراكز المسؤولية أو نشاط المؤسسة ككل بالاعتماد على نظام المعلومات، ثم قياس الأداء الفعلي عن طريق إجراء المقارنة بينه وبين الأداء المخطط أو المعايير الرقابية المحددة مسبقا، والوصول إلى الانحرافات التي قد تنشأ عن عملية المقارنة.

3. تقييم الأداء وتحليل الانحرافات:

تمثل عملية تقييم الأداء إحدى الحلقات في سلسلة متكاملة ومرتبطة من عملية التسيير والرقابة، تكون بعد وضع المعايير الرقابية وإتمام التنفيذ الفعلي حيث يبدأ دور التقييم ومعرفة مدى الانحراف مقارنة بالمعايير المحددة مسبقا من أجل تحليل هذه الانحرافات ومعرفة أسبابها وإيجاد الحلول المناسبة لها.

أ. **تقييم الأداء:** تعددت المفاهيم حول عملية تقييم الأداء، فيرى البعض أن التقييم هو قياس مراجعة النتائج التي تحققت مقارنة بالأهداف وتحديد العوامل المؤثرة على النتائج وتشخيص المشاكل وتحديد المسؤولية الإدارية.

ويرى الدكتور علي السلمي أن: تقييم الأداء هو عملية اتخاذ القرارات بناء على معلومات رقابية لإعادة توجيه مسارات أنشطة المشروع بما يحقق أهدافا محددة من قبل. ويعتبر الكثير من الباحثين أن

¹ سعاد عقون، نظام مراقبة التسيير: أدواته ومراحل إقامته في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، الجزائر، 2001.

2002، ص 73. 74.

عملية تقييم الأداء الفعلي (الأعمال التي تمت) بالمعايير التي وضعت مسبقاً، والقيام بعملية تحليل للانحرافات (إن وجدت) بين الأداء الفعلي والمعايير الموضوعية، ويتم تقييم أداء الأعمال في مجالات متعددة في المؤسسة، فهناك تقييم أداء الأفراد وتقييم أداء النشاط الإنتاجي، التمويلي والتسويقي أو أداء المؤسسة ككل.

ب. تحليل الانحرافات: تتحقق الرقابة بالاستفادة من الاستنتاجات الناجمة عن تقييم الأداء ومعرفة الانحراف ومدى تحقيق الأهداف التي رسمتها المؤسسة، وتجدر الإشارة إلى أن وجود الانحراف لا يعني بالضرورة أن الأداء الفعلي ليس في حالة جيدة، إلا إذا زاد الانحراف عن حدود الضبط، أي أن هناك حدوداً يمكن أن يحدث الانحراف بينها، ولذلك تركز عملية الرقابة على تحليل الانحرافات التي تكون محل تقييم، وفي هذه الحالة يجب أن نفرق بين الأعراض والأسباب والآثار الناجمة من وجود انحراف داخل المؤسسة¹.

فقد ترجع الانحرافات إلى وجود عيب في الخطة أو المعيار كعدم الواقعية، ومن ثم يتعين إعادة النظر في المعايير ومراجعتها حتى تتلاءم مع ظروف وإمكانات المؤسسة. وقد ترجع الانحرافات إلى وجود قصور في الأداء الفعلي مقارنة بما أريد إنجازه. هنا يجب تحديد الجهة المسؤولة عن هذا القصور ودراسة العوامل التي أدت إلى ذلك من أجل تحديد العلاج المناسب. وعن طريق الرقابة وتقييم الأداء تظهر عيوب التنظيم أو التعقيد في إجراءات العمل واللوائح، ومن هنا يمكن إعادة التنظيم، كما تظهر نواحي القصور في التوجيهات الصادرة أو عدم وجود الاتصال المزدوج بين الإدارة والأفراد أو عدم الفهم السليم للسياسة والأوامر الإدارية الصادرة، وهنا يعاد النظر في سياسة التوجيه أو في سياسات الأفراد، ومعنى ذلك أن لوظيفة الرقابة وتقييم الأداء انعكاس مباشر على جميع الوظائف الإدارية الأخرى².

ت. تصحيح الانحرافات: تمثل الخطوة السابقة - تحليل الانحرافات ومعرفة أسبابها كأساس يرتكز عليه تصحيح تلك الانحرافات. فعند معرفة الأسباب يمكن اتخاذ إجراء محدد وذلك لإعادة العمليات المختلفة إلى وضعها الصحيح، وقد تكون هذه الإجراءات التصحيحية فورية أو على المدى الطويل، ففي كل الحالات يجب مراعاة أثر هذه القرارات التصحيحية على التنظيم وعلى الأفراد ومدى انسجامها مع استراتيجية المؤسسة. وهنا يتمثل الدور الأساسي والأكثر أهمية لمراقبة التسيير بقدرتها على التصحيح للانحرافات الموجودة أو التي قد توجد في الأداء الفعلي مقارنة بما تم رسمه أصلاً

¹ سعاد عقون، المرجع السابق، ص 77.

² سعاد عقون، المرجع نفسه، ص 78.

من الأهداف، وتقدير درجة الخطورة في الفروقات الحاصلة أو التي ستحصل، ومدى تأثيرها في الأهداف الاستراتيجية المقررة واتخاذ القرارات المناسبة بالتصحيح.¹

ثالثا: الارتباط الهرمي لمصالح مراقبة التسيير

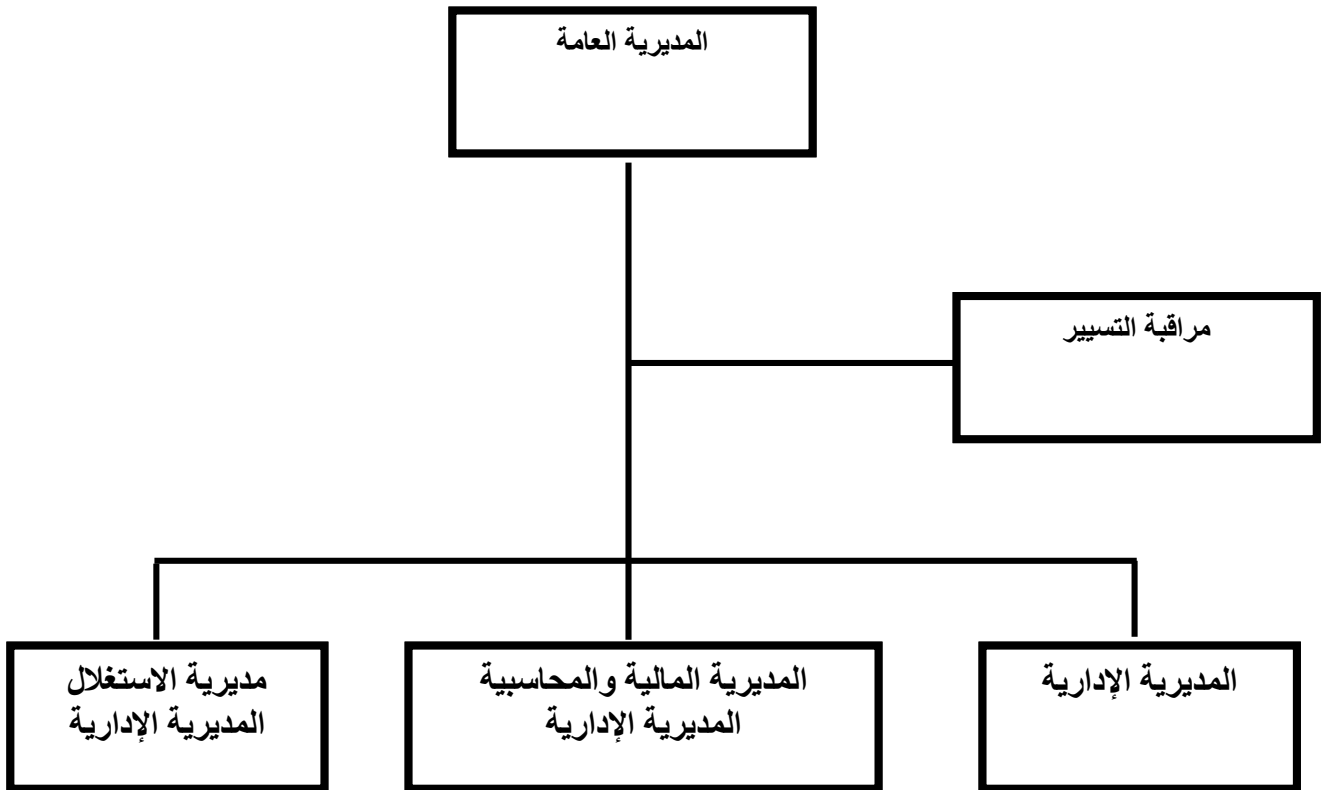
إن مراقبة التسيير هي العملية التي شأنها أن تقوم بجمع المعلومات ومعالجتها وتحليلها وتقديمها للمصالح المعنية للاستفادة منها في شكل توجيهات وإرشادات، لذلك فإن مكانة مراقبة التسيير داخل الهيكل التنظيمي داخل المؤسسة يعتبر مشكلة صعبة الحل منذ القديم وعلى العموم فإن مراقبة التسيير لها علاقة وطيدة ب²:

- طريقة تسيير المؤسسة (تسيير مركزي ولا مركزي).
 - حجم الإمكانيات الموجودة.
 - حجم المؤسسة.
 - الأهداف المسطرة من طرف الإدارة العامة.
- وفيما يلي، نتطرق إلى بعض الأنماط لتوضيح مكانة مراقبة التسيير داخل التقسيم الوظيفي للمؤسسة:
- 1. النمط الأول** يبينه الشكل التالي:

¹ - عبد الرحمان هياج، أثر مراقبة التسيير على الرفع من مستوى الأداء المالي، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2012، ص 31

² المرجع نفسه، ص 79.

الشكل رقم 1: مراقبة التسيير لها ارتباط مباشر مع المديرية العامة:



المصدر: Michel Rouach, op.cite, p 83.

في هذه الحالة فان مراقبة التسيير مرتبطة ارتباط مباشر مع المديرية العامة تحظى بأهمية كبرى تمتاز باستقلالية التسيير تحصل على معلومات من المديريات الفرعية تناقشها وتعالجها وتقدم التوجيهات والإرشادات.

2. النمط الثاني: يبينه الشكل التالي:

الشكل رقم 2: مراقبة التسيير والمحاسبة العامة مرتبطان بمديرية وظيفية حسب هذا الهرم التنظيمي.



المصدر: Michel Rouach, op.cite, p 84.

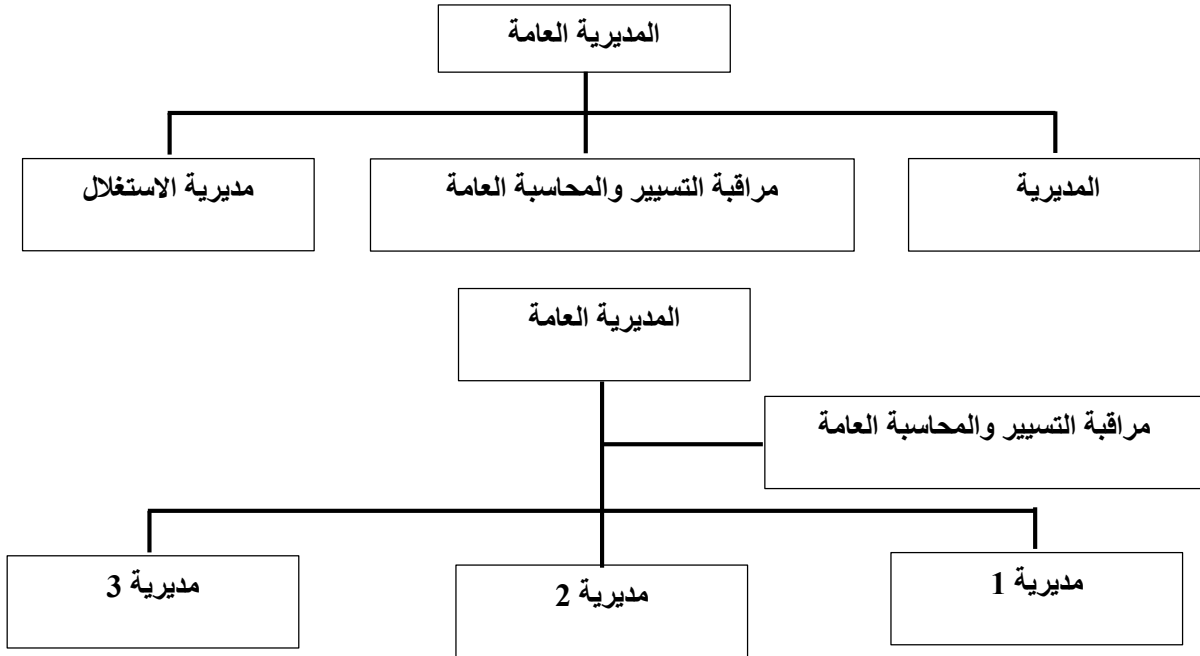
وفي هذه الحالة، فإن مراقبة التسيير والمحاسبة العامة تنتميان إلى نفس المديرية الوظيفية والتي هي المديرية المالية والمحاسبة، وما يلاحظ:

- محدودية الاشتراك في المناقشات حول التوجيهات الاستراتيجية للمؤسسة.
- عدم اعتماد وظيفة مراقبة التسيير كهيئة استشارية تابعة مباشرة للمديرية العامة يؤثر تأثيرا سلبيا من حيث متابعة تطبيق العمليات، ويقلص من دورها في تحقيق الأهداف.
- غياب الاستقلالية في التسيير بالنسبة للمراقبة باعتبارها مرتبطة بالمديرية المالية والمحاسبة.
- توفر وقرب المعلومات المالية والمحاسبة.¹

¹ - نعيمة يحيوي، أدوات مراقبة التسيير بين النظرية والتطبيق، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، غير منشورة، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2009، ص 46.

3. النمط الثالث: يبينه الشكل التالي :

الشكل رقم 3: مراقبة التسيير والمحاسبة العامة.



المصدر: Michel Rouach, op.cite, p 84.

في هذه الحالة، مراقبة التسيير والمحاسبة العامة لهما ارتباط مباشر، والمديرية العامة، ونلاحظ إمكانية إرسال وتحليل فعال للمعلومات المحاسبية:

- الاستقلالية في التحكم.

- حوار مدعم بين المديرية.

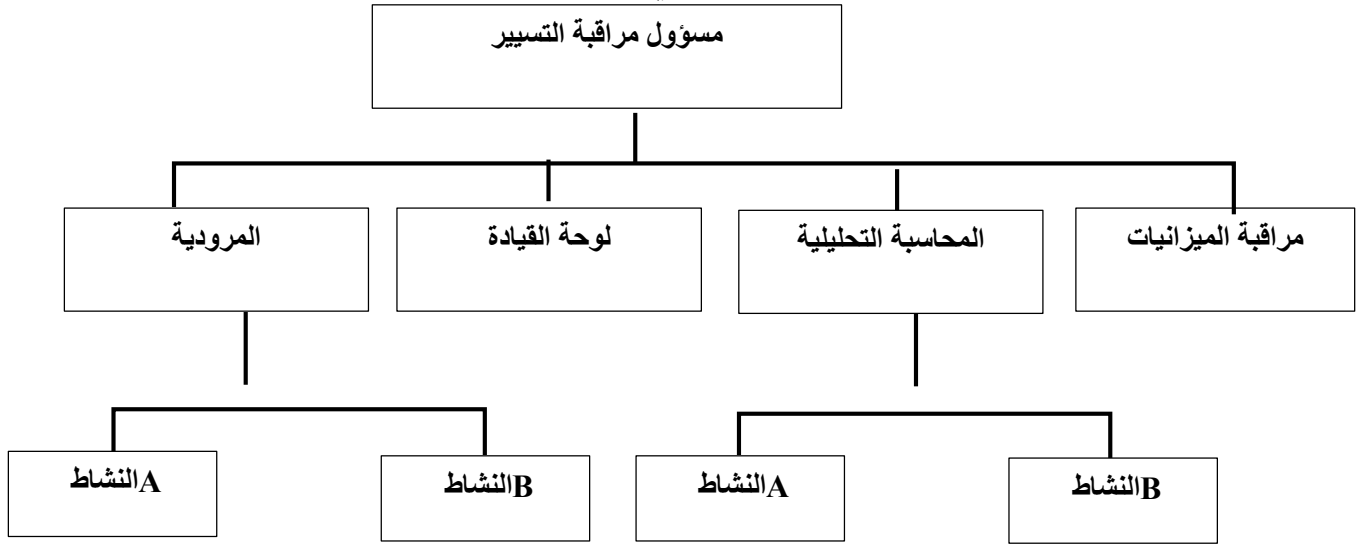
بعد التطرق إلى هذه الأنماط الثلاثة للهيكل التنظيمية، بحيث نلاحظ أن النمط الأول أين مراقبة التسيير مرتبطة مباشرة مع المديرية العامة، يمثل النمط الأمثل، بحيث نجد بها ممثل هيئة استشارية تشارك بشكل كبير في استراتيجية المؤسسة، إضافة إلى ذلك يمتاز باستقلالية التسيير أي لا يمارس عليها ضغوطات من طرف المديرية الأخرى، وبالتالي يمكنها القيام بدورها الحقيقي ألا وهو التوجيه والمراقبة.

أما النمط الثاني، أين مراقبة التسيير والمحاسبة العامة مرتبطة مع مديرية وظيفية وهي المديرية المالية والمحاسبية، رغم توفر وقرب المعلومات اللازمة والكافية فيما يخص المالية والمحاسبة، إلا أن هذا النمط يعتبر محدود للاشتراك في المناقشات حول التوجيهات الاستراتيجية للمؤسسة، إضافة إلى ذلك غياب الاستقلالية في التسيير باعتبارها مرتبطة بالمديرية الوظيفية.

وفي النمط الثالث، أين مراقبة التسيير والمحاسبة العامة مرتبطان مع المديرية العامة هنا يكون التركيز على مصدر واحد للمعلومات وهو المحاسبة العامة وتهميش المصادر الأخرى كالإعلام الآلي، المراجعة الداخلية، والتنظيم.¹

وفيما يلي نحاول تقديم نمط التنظيم الداخلي لمصلحة مراقبة التسيير الذي يمكن توضيحه عن طريق الشكل الموالي:

الشكل رقم 4: التنظيم الداخلي لمصلحة مراقبة التسيير



المصدر: Michel Rouach, op.cite, p 87.

لتحقيق النشاط A و B وتحقيق مردوديته نجد:

- مراقبة الميزانيات: وطبع الميزانيات إمكانيات مادية ومالية وبشرية ومراقبة تطبيقها.
- المحاسبة التحليلية: الاهتمام بالجانب الكمي في تطبيق العمليات.

¹ - نعيمة يحيوي، المرجع السابق، ص 47-48.

المبحث الثاني: أدوات وشروط فعالية نظام مراقبة التسيير

إن مراقبة التسيير بطبيعتها تركز على أسس للتأكد من نجاعة استغلال موارد المشروع لتحقيق الأهداف وذلك عن طريق مقارنة الأداء الحقيقي بالمعياري وعلى أساس نتيجة المقارنة يتم تحديد الإجراءات التصحيحية اللازمة وللوصول إلى ذلك يمكن للمؤسسة استخدام تقنيات عديدة تعمل في نطاق واحد ألا وهو التحكم في التسيير منها:

المطلب الأول: الأدوات التقليدية لمراقبة التسيير

تتمثل فيما يلي:

أولاً: نظم المعلومات:

نتناول ما يلي:

1. مفهوم نظم المعلومات: يمكن تعريفه من الناحية الفنية على أساس أنه مجموعة من الإجراءات التي تقوم بجمع واسترجاع وتشغيل وتخزين وتوزيع المعلومات لتدعيم اتخاذ القرارات والمراقبة في التنظيم، بالإضافة إلى تدعيم اتخاذ القرارات والتنسيق والمراقبة، ويمكن لنظم المعلومات أن تساعد المديرين والعاملين في تحليل المشاكل وتطوير المنتجات المقدمة وخلق المنتجات الجديدة.¹

وحتى عام 1980 لم يكن المديرين يهتمون بكيفية جمع وتنظيم وتشغيل وبتث المعلومات في المؤسسة ولم يكونوا يعلمون الكثير عن تكنولوجيا المعلومات، وبالرغم من ظهور الحاسبات الآلية واستخدامها في مجال نظم المعلومات سواء في عملية التخزين والتشغيل، وظهور البرامج المتطورة التي تساعد في فعالية العملية الإدارية واتخاذ القرارات.

وكانت المعلومات نفسها لا ينظر إليها كأصل هام في المؤسسة، ولكن في الآونة الأخيرة وحاليا لا يمكن للمديرين أن يتجاهلوا كيفية إدارة المعلومات في المؤسسة، والنظر للمعلومات كمورد استراتيجي له تأثير على قدرة المؤسسة في المنافسة والبقاء في مجال الأعمال.²

2. خصائص المعلومات: كما ذكرنا فإن المعلومات تضيف إلى المعرفة المرتبطة وتخفف من عدم التأكد، وتؤيد عملية اتخاذ القرارات في المؤسسة، مع ذلك فهناك أنواع مختلفة من المعلومات وطرق مختلفة لوصف المؤسسة أو الهدف أو الموقوف وسنوضح خصائص المعلومات فيما يلي:

أ. **الدقة:** قد تكون المعلومة صحيحة أو غير صحيحة، دقيقة أو غير دقيقة، فالمعلومات الدقيقة هي نتيجة أخطاء تكون خلال عملية الجمع، أو التجهيز، أو إعداد التقارير. وقد يعتقد مستخدمها أن

¹ - صونيا محمد الكبرى، " نظم المعلومات الإدارية"، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1997، ص 11-14.

² المرجع ktsi، ص 16.

معلومات غير دقيقة بأنها دقيقة، وفي هذه الحالة طالما أن مستلمها يعتقد أنها دقيقة ويستخدمها لبعض الأغراض، فإنها تعتبر معلومات لهذا الشخص.

ب. الشكل: قد تكون المعلومات كمية أو وصفية، رقمية أو بيانية، مطبوعة على الورق أو معروضة على الشاشة، ملخصة أو مفصلة، وعادة ما تحتاج إلى عدة أشكال من البدائل المتاحة وفقا لكل موقف.

ت. التكرار: يقيس التكرار مدى تكرار الحاجة إلى معلومات وتجميعها وإنتاجها.

ث. المدى: شمول المعلومات مداها فقد تكون بعض المعلومات عامة تغطي مدى كبير بينما قد يكون البعض الآخر ضيق المدى، محدد في الاستخدام المطلوب.

ج. الارتباط: قد تكون المعلومات مرتبطة إذا ما ظهرت الحاجة إليها في موقف معين من المعلومات التي ظهرت إليها الحاجة في وقت ما قد لا تكون مرتبطة في وقت آخر لذلك فإن المعلومات التي نحصل عليها.

ح. الكمال: توفر المعلومات الكاملة للمستخدم كل المطلوب معرفته عن موقف معين.

خ. التوقيت: المعلومات الموقوتة هي التي نجدها حين الحاجة إليها أي لا تكون متقدمة حين وصولها.

د. النشأة: قد تنشأ المعلومات من مصادر داخلية للمؤسسة أو من خارجها.

ذ. الفترة الزمنية: قد تكون المعلومات مستمدة من الماضي، أو من القدرة الجارية أو من أنشطة مقبلة.¹

ثانيا: المحاسبة العامة

نتناول ما يلي:

1. مفهوم المحاسبة العامة: هي عبارة عن فن للتسيير المحكم والمضبوط المتمثل في متابعة ومعاينة

كل الحركات المخصصة للاستثمار داخليا وخارجيا، والتي تمكننا من معرفة الحالة المالية للمؤسسة

في مدة معينة، مع تجديد النتيجة من حيث الربح أو الخسارة.

2. أهداف المحاسبة العامة: تتمثل أهداف المحاسبة العامة في:

- معرفة نتائج النشاط.

- معرفة مدى تطور الذمة.

- تزويد المحاسبة التحليلية والمحاسبة التقديرية بالبيانات اللازمة.

- تمثل المحاسبة العامة قاعدة لكل تحليل مالي.

- هذه الأهداف خاصة بالمؤسسة أما بالنسبة للغير فهي:

¹ محمد الفيومي محمد، " نظم المعلومات المحاسبية في المنشآت المالية " .المكتب الجامعي، ديقراط الأرابطة،

- تعرف المحاسبة العامة على أنها نظام إعلامي وبالإضافة إلى تزويد مسؤلي المؤسسة بالبيانات اللازمة، فإنها تزود كل من يتعامل مع المؤسسة (الزبائن، الموردون، المساهمون، الخواص، البنوك، وكل الهيئات الأخرى).
- تزود المحاسبة الوطنية على مستوى الأمة بما تحتاجه من أجل التخطيط (الدخل ميزان المدفوعات).
- تزود مصلحة الضرائب بالبيانات، مما يسمح بالمراقبة وفرض الضرائب المختلفة على النشاط والأرباح.

نستخلص من هذا أنه يجب أن تحضر القوائم المالية (الميزانية، جدول حسابات النتائج، والملحقات) بكل عناية أن وضوحها ودقتها وصدقها وموضوعيتها مرهون بتطبيق المبادئ المحاسبية الأساسية، وقواعد التقييم ومعايير إظهار النتائج والتسجيل التي جاء بها المخطط المحاسبي الوطني وإلا سوف تكون تلك القوائم المختلفة من مؤسسة إلى أخرى شكلا ومضمونا غير قابلة للاستعمال، وإن استعملت فستكون لها آثار وخيمة على الجميع¹.

ج- المبادئ المحاسبية: تتصف هذه المبادئ بالقوة القانونية أن المحاسبين يحاولون دائما تقديم صورة صادقة لوضعية المؤسسة متمثلة في القوائم المالية.

من المبادئ الأساسية المحاسبية المتعارف عليها عموما:

- مبدأ استمرارية النشاط.
- مبدأ استقلالية الدورات والنتائج الدورية.
- مبدأ استقرار الوحدة النقدية.
- مبدأ ثبات أو استمرارية الطرق المحاسبية.
- مبدأ الحيطة والحذر.
- مبدأ القيد المزدوج.
- مبدأ أحسن البيانات أو الموضوعية.

4. العمل المحاسبي بالدرجة الأولى:

تسجيل ومعاملة البيانات المحاسبية إعداد مختلف الوثائق المحاسبية الشاملة.

- مهمة مراجعة ومراقبة الحسابات الداخلية والخارجية.
- مهمة تدقيق المحاسبة من طرف مصلحة الضرائب.
- مهمة جمع البيانات الاقتصادية الخاصة بالمؤسسات من أجل الدراسات الإحصائية والتخطيط.
- عملية التحليل المالي للأوضاع ونتائج المؤسسات.

¹ محمد بوتين، "المحاسبة العامة للمؤسسة"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، سنة 1994، ص 14 .

- مهمة تعليم المحاسبة في قطاع التعليم.¹

5. استعمال المحاسبة العامة في مراقبة التسيير: كما أن مراقبة التسيير هي مجموعة من التقنيات الكمية التي يمكن استخدامها لتسهيل واتخاذ القرار والتي منها المحاسبة العامة فمراقبة التسيير تستعمل معلومات وأنباء كثيفة جدا حيث أن جزء هام منها مأخوذ من المحاسبة العامة حيث تأخذ المعلومات المقاسة بصفة إجمالية مثلا رقم الأعمال، حجم الإنتاج، حجم المشتريات، المخزونات، حيث أن مراقبة التسيير تعتمد عليها كثيرا لأنها مصدر المعلومات وهي تقوم بتحديد النتائج العامة للسنة المالية بصفة إجمالية وتحدد الميزانية العامة لآخر السنة.²

ثالثا: المحاسبة التحليلية

تناول ما يلي:

1. مفهوم المحاسبة التحليلية: المحاسبة التحليلية هي تقنية معالجة المعلومات المتحصل عليها من المحاسبة العامة، بالإضافة إلى مصادر أخرى وتحليلها من أجل الوصول إلى نتائج يتخذ على ضوءها مسيروا المؤسسات القرارات المتعلقة بنشاطها وتسمح بدراسة ومراقبة المردودية، وتحديد فعالية تنظيم المؤسسة، كما أنها تسمح بمراقبة المسؤوليات سواء على مستوى التنفيذ أو مستوى الإدارة.³

2. أهداف المحاسبة التحليلية: أهداف المحاسبة التحليلية تتجلى فيما يلي :

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

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

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

¹ - محمد بوتين، المرجع السابق، ص 15.

² خيرت ضيف، المحاسبة المالية، دار النهضة العربية، بيروت، 1982، ص 15.

³ ناصر دادى عدون، " المحاسبة التحليلية و تقنيات مراقبة التسيير " الجزء الثاني، دار المحمدية العامة ، قسنطنة، 1988،

ث. مقارنة النتائج الفعلية بالتقديرية وتحليل الانحرافات: وتتمثل في إمكانية تحليل كل من البيانات المعبرة عن الخطط المعيارية، والبيانات الممثلة للتنفيذ الفعلي الحقيقي، والمقارنة بينهما وتحليل الانحرافات لاتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة. (1)

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

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

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

3. علاقة المحاسبة التحليلية بمراقبة التسيير: تعتبر المحاسبة التحليلية جزء من التسيير والتنظيم داخل المؤسسة، إن لأغلب المؤسسات الكبيرة محاسبة التكاليف التي تعتمد بشكل طبيعي على تنبؤات تسمح بمراقبة التسيير، ونظر للأهمية البالغة التي تكتسبها المحاسبة التحليلية حيث هي الوحيدة التي تسمح ب:

أ. المراقبة الفعالة للمصاريف (النفقات).

ب. توجه الجهود للعمل على أساس تخفيض التكاليف والتكلفة النهائية.

ت. قياس مردوديات التصنيع.

ث. التزويد العام بكل المعلومات الضرورية لتسيير المؤسسة.

ج. التقديرات (التنبؤات) بتبني سياسة معينة. هذا وأن كل مؤسسة ناجحة يجب تقسيمها إلى أقسام بغية

تحديد المسؤولية في كل قسم، وأن المحاسبة التحليلية هي التي تحدد علاقات الأقسام ببعضها، كما

وأن كل قسم يوزع إلى أجزاء أو وحدات صغيرة تحمل كل منها مسؤولية خاصة. (2)

1- نعيمة يحيوي، سلسلة محاضرات في مقياس مراقبة التسيير، لطلبة ماستر تدقيق محاسبي وإدارة المنظمات، مجمع البحوث والأوراق البحثية في ميدان العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2017، ص 36.

(2)- فلاح عثمان، دور مراقبة التسيير في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماستر أكاديمي، تخصص تدقيق محاسبي ومراقبة التسيير، جامعة مستغانم كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2015، ص 96.

وعلى ذلك فإنه يمكن تقسيم المؤسسة إلى الأقسام التالية:⁽¹⁾

- الأقسام المختلفة الخاصة بالإنتاج وتسمى بمراكز الإنتاج.
- الأقسام المختلفة الخاصة بالخدمات وتسمى بمراكز الخدمات.
- أقسام المحاسبة العامة ويتفرع عنها قسم المحاسبة التحليلية، ويلاحظ بأن قسم التكاليف هو من أهم أقسام المصنع الرئيسية الهامة، فهو يجمع كافة المعلومات والإحصاءات المالية العائدة لأوجه نشاط الأقسام الأخرى التي تكون أساسا لاعداد الكشوف والتقارير، ويقوم بإجراء المراقبة الكاملة على كافة الأقسام، بينما في الأقسام الأخرى نرى كل قسم مسؤول عن مراقبة قسمه فقط.

رابعاً: التحليل المالي

نتناول ما يلي:

1. مفهوم التحليل المالي: يعني التحليل المالي إيجاد النسب المالية للبنود المتناسقة في القوائم المالية الختامية وغيرها لاستخلاص المعلومات التي تعطي صورة واضحة عن تقدم المشروع ونموه، إذ أن الرقم المالي في أي قائمة لا تظهر أهميته ولا تتضح دلالاته اذا نظرنا إليه بشكله المطلق، ويجب أن ننظر إليه في علاقته مع غيره من الأرقام المرتبطة به، ليعطي صورة لها مدلولها الخاص ومفهومها الواضح، بل أن دلالة الأرقام المطلقة مشكوك في صحتها والاعتماد عليها غالباً يؤدي إلى نتائج لا يمكن الاعتماد عليها ومن الممكن تلخيص المعلومات المنتقاة من التحليل المالي بصفة عامة في الآتي:
 - أ. معلومات عن مستقبل المشروع وبيانات يمكن الاستفادة منها في فحص أعماله عن طريق التحليل المالي للقوائم الختامية وتبرز هذه المعلومات المعاني التالية :
 - مدى تمثيل هذه القوائم لرقم الربح أو الخسارة في قائمة الدخل ومدى تمثيل المركز المالي السليم في قائمة المركز المالي.
 - مدى التطبيق السليم للمبادئ المحاسبية المقبولة بصدق
 - ب. إيضاحات خاصة بالبنود المحاسبية في القوائم المالية الختامية مع توضيح أسباب الزيادة أو النقص في البنود المهمة خلال الفترة أو الفترات المالية المتعاقبة.
 - ج. ويعاب على النسب المالية أنها مقياس للأداء عن مدة ماضية، ولما كانت مؤسسة الأعمال تعمل داخل اقتصاديات الحركة، فإن النسب المالية تكون غير سليمة حينما تستخدم في تقييم العمليات المالية

¹- هوارى معراج، مدخل إلى مراقبة التسيير، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011، ص 88

الخاصة بمستقبل المشروع، ومن الممكن وضع نمط معين لنسبة الربحية مثلا حتى يتسنى تحديد درجة نجاح المشروع واستخلاص الانحرافات وتحليلها ومعرفة مسبباتها¹.

2. أهداف التحليل المالي:

- تستخدم المؤسسة التحليل المالي من أجل تحقيق عدة أهداف أهمها ما يلي:
- أ. الرقابة: معرفة درجة أداء المؤسسة من خلال التقارير المالية التي تعدها في السابق، ومن ثم إمكانية إعداد برنامج للمستقبل يخص السياسات المالية التي تتبعها في عدة دورات من نشاطها، وكذلك القيام بالدراسات التفصيلية للبيانات المالية الخاصة بها، وبالتالي اكتشاف الإيجابيات والسلبيات في السياسة المالية المطبقة خلال فترة معينة، وعلى أثر ذلك يتم الاتفاق على الاستمرار في تطبيقها إذا كانت نتائجها جيدة أو تعديلها أو تغييرها إذا كانت النتائج سلبية.
 - ب. اتخاذ القرارات المالية: تتمثل القرارات المالية في قراري الاستثمار ومصادر التمويل، فالأول يعني اختيار المشاريع المناسبة للاستثمارات، بينما القرار الثاني فهو إيجاد مصادر كافية لتمويل المشاريع، ومن أهمها رأس مال المؤسسة الخاصة وكذلك القروض، ويصب المحلل اهتمامه نحو دراسة هيكل الأصول وقدرة المؤسسة على الاقتراض والتسديد، وتطور شروط التمويل سواء ذاتيا أو عن طريق الاقتراض يستطيع المحلل تسيير هيكل الأصول في فترة معينة، ومنه فان وضع أي برنامج متوازن منت طرف مجلس الإدارة يصعب تحقيقه اذا كانت وضعية الانطلاق مختلفة.
 - ت. إعلام الغير: يؤدي ذلك إلى تحاليل مالية تبعا لسياستها المالية اتجاه السوق المالية، هذه التحاليل يتضمنها تقارير مجلس الإدارة وغالبا ما تتصف سياسة المؤسسة تجاه متعاملها بالحرز. بصورة عامة يمكن الكشف عن حقيقة المركز المالي، وذلك بتوفير بيانات محاسبية ومالية التي تستخلص منها النتائج المعبرة عن المركز المالي، وبالتالي التخطيط للسياسات المالية².

خامسا: الميزانية التقديرية

نتناول ما يلي:

1. مفهوم الميزانية التقديرية: هي خطة تتناول كل صور العمليات المستقبلية لفترة محددة، أو بعبارة أخرى هي للتعبير عن أهداف وسياسات وخطط ونتائج، تعد مقدما بواسطة الإدارة العليا لكل قسم من أقسام المشروع باعتباره وحدة واحدة.

¹ أبو الفتوح علي فضالة، " التحليل المالي و ادارة الأموال " دار الكتب العلمية للنشر و التوزيع، الجزائر، 1999، ص ص 66.65.

² ناصر دادي عدون، "تحليل مالي"، الجزء الأول، دار البعث، قسنطنة، الجزائر 1988، ص 11.

وتتكون الميزانية التقديرية الموحدة للمشروع من عدة ميزانيات فرعية لكل قسم، وتتكون هذه الأخيرة بدورها من عدة ميزانيات أصغر لكل فرع من هذه الأقسام، فالميزانية التقديرية بمثابة أداة تستخدم في التعبير عن هدف معين تسعى إلى تحقيقه إدارة المؤسسة.

وقد يحدث العكس لذلك كان من الضروري متابعة تنفيذ لإجراء تعديلات معينة تكفل نجاح الخطة الموضوعية، بل قد يتطلب الأمر إدخال تعديل شامل على البرنامج المرسوم¹.
وللميزانية التقديرية ثلاث وظائف إدارية:

أ. **وظيفة التخطيط:** وهو وضع الأهداف وإعداد التنظيمات اللازمة لتحقيقها، وتوضع الأهداف في صورة خطط طويلة الأجل وخطط قصيرة الأجل، بالنسبة للمؤسسة وبالنسبة لكل قسم من أقسامها، وبعد أن يتم التخطيط يصبح من الضروري تنظيم عوامل الإنتاج تنظيماً يؤدي إلى تحقيق الأهداف الموضوعية².

ب. **وظيفة التنسيق:** وهو العملية التي بموجبها يتم توحيد الجهود بين الأقسام المختلفة للمؤسسة بحيث يعمل كل قسم منها نحو تحقيق الهدف الموضوع، ولهذا فإنه يجب أن لا يصدر أحد الأقسام قرارات تخصه يكون لها أثر على الأقسام الأخرى دون الرجوع إلى هذه الأقسام. فمثلاً لا بد أن يكون هناك توافق تام بين إدارة المبيعات والإنتاج بحيث لا ينبغي أن ترسم إدارة المبيعات سياسة بيعه لكميات تزيد عن الكميات التي يمكن إنتاجها في قسم الإنتاج، ولا ينبغي أن تقوم سياسة الإنتاج على إنتاج كميات تزيد عن الكميات التي يمكن تسويقها³.

ت. **وظيفة الرقابة:** الرقابة هي عملية متابعة تنفيذ الخطط والأهداف الموضوعية واستخدام الميزانيات التقديرية للرقابة يحتم ضرورة إبلاغ الإدارة بمدى ملاءمة الخطط والأهداف والسياسات الموضوعية مقدماً، ومقارنة نتائج العمليات الفعلية في جميع أقسام المشروع بالخطط والأهداف الموضوعية مقدماً، ومتابعة الانحرافات التي تحدث نتيجة للتنفيذ الفعلي⁴.

2. المراحل التي يمر بها إعداد مشروع الميزانية التقديرية:

من الضروري وضع جدول زمني يحدد الترتيب الذي يجب مراعاته في إعداد الميزانيات التقديرية والوقت اللازم لذلك.

¹ Willsmore, .A.wcc." business budgets and budgetary controle" london, sir isaac pitman and sons, ltd 1960, p05.

² خيرت ضيف، مرجع سابق، ص 08 - 13

³ المرجع نفسه، ص 15.

⁴ المرجع نفسه، ص 15.

ويمكن تلخيص المراحل التي يمر بها في إعداد الميزانيات التقديرية مرتبة ترتيبا زمنيا على الوجه الآتي:¹

أ. **إعلان السياسة العامة للمؤسسة:** تقوم إدارة المؤسسة بإعلان الخطوط الرئيسية للسياسة العامة للشركة للسنة التالية، ويتم تحديد هذه الخطوط على أساس التنبؤ بالمبيعات وعلى ضوء التغيرات المنتظرة في مستويات الأسعار. ونظرا لأن هذه الخطوط الرئيسية تعتبر ذات أهمية بالغة فإنه ينبغي العمل على الاحتفاظ بسريتها.

ب. **إعداد التقديرات:** يقوم كل مشرف مسؤول في مستويات الإدارة التنفيذية بإعداد تقديرات عن المفردات التي يعتبر مسؤولا عنها مسترشدا في ذلك الخطوط الرئيسية للسياسة الموضوعية، ويتم مناقشة هذه التقديرات والتصديق عليها بموقف الرئيس المباشر، ثم تجمع التقديرات المماثلة الإدارة العليا. ويلاحظ أن قسم الحسابات هو الذي يقوم عادة بإعداد البيانات التاريخية اللازمة التي يعتمد عليها المشرفون في اتخاذ القرارات الخاصة بهذه التقديرات.

وفي خلال هذه الفترة يتم تحديد المواعيد النهائية لأعداد كشوف كل نوع من التقديرات بحيث يمكن إنجاز المجموعة الكاملة للميزانيات التقديرية في موعد محدد.

ت. **المراجعة والتنسيق:** تسلم تقديرات الميزانيات التقديرية إلى السلطة التنفيذية حيث يتم التنسيق بين الميزانيات التقديرية المختلفة، ثم تراجع هذه الميزانيات الإجمالية لدراسة مدى إمكان تنفيذها عمليا، وقد تؤدي عملية المراجعة إلى إظهار حاجة الشركة إلى إدخال تعديلات جديدة بعد استشارة المختصين. فإذا بقيت بعض المشاكل فإنه ينبغي عرضها على لجنة الميزانية التقديرية لدراستها واتخاذ قرار بشأنها.

وفي خلال هذه الفترة أيضا يتم إعداد المرفقات والقوائم الإجمالية، ومنها الميزانية العمومية التقديرية وحساب الأرباح والخسائر التقديرية.

ث. **المصادقة النهائية:** يقوم رئيس مجلس الإدارة أو مجلس الإدارة مجتمعا بالمصادقة على مشروع الميزانية التقديرية، ثم تبلغ مستويات الإدارة المختلفة بالميزانيات التقديرية المعتمدة وبداية إبلاغ هذه المستويات بأهداف الشركة وبالخطط الموضوعية لتحقيق هذه الأهداف خلال السنة التالية.

¹ محبوب أحلام، دور أدوات مراقبة التسيير في تقييم الأداء المالي، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي، قسم علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، 2013/2014.

المطلب الثاني: الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير

تناول العناصر التالية:

أولاً: التكلفة على أساس النشاط

إنها الطريقة التي تعتمدها المؤسسة للربط بين الموارد والنتائج، والتي تسعى إلى أن يدفع الزبون ثمنها والقائمة على تسلسل الأنشطة¹.

وتتمثل أهمية التكاليف على أساس الأنشطة للمؤسسة فيما يلي:

- إلغاء الإجراءات الغير الضرورية أو الأنشطة التي ليست لها قيمة مضافة.
- إعادة توزيع الموارد على الأنشطة الأكثر نفعاً، وهذا بدوره سيساهم في تحسين أداء الفعاليات لدى المؤسسات الصناعية من ناحية، وإلى تخفيض التكاليف من ناحية أخرى.
- مساعدة الإدارة في التخطيط الاستراتيجي وإدارة الموارد، مما يسمح لها بمواجهة التحديات المستقبلية والمنافسة الشديدة في أسواق العالم المفتوح،
- كذلك تحسين كفاءة وفاعلية قرارات التسعير نظراً لاحتساب لكلفة بشكل دقيق، الذي سينعكس أثره إيجابياً على مختلف القرارات ومن ضمنها قرارات التسعير.
- يقوم أساساً على التحليل العميق لكافة الأنشطة في المؤسسة مع محاولة ربط تلك الأنشطة بمسبباتها، مما يؤدي إلى فهم إداري أفضل لجميع العمليات المتبادلة داخل المؤسسة².

ثانياً: لوحة القيادة

نتناول ما يلي:

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

¹ غزيبان علي، استخدام أدوات مراقبة التسيير لتفعيل آليات الحوكمة في المؤسسات الاقتصادية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر، كلية الاقتصاد، جامعة البويرة، الجزائر، 2019، ص 19.

² المرجع نفسه، ص ص 20-21.

تعريف « Norbert Guedj : لوحة القيادة هي مجموعة مهمة من المؤشرات الإعلامية التي تسمح بالحصول على نظرة شاملة للمجموعة كلها، والتي تكشف الاختلافات الحاصلة، والتي تسمح كذلك باتخاذ القرارات التوجيهية في التسيير، وهذا لبلوغ الأهداف المسطرة ضمن استراتيجية المؤسسة¹. »

- تعريف **Michel Gervais**: لوحة القيادة تطابق نظام معلومات يسمح في أقرب وقت ممكن بمعرفة المعلومات الضرورية لمراقبة مسيرة المؤسسة في مدة قصيرة وتسهل لهذه الأخيرة ممارسة المسؤوليات².
- تعريف **Jean Richard Sulzer**: تعتبر لوحة القيادة على أنها تركيب مرقم للمعلومات الأساسية والضرورية للمسيرين لتوجيه نشاط التجمع البشري المتواجد تحت السلطة نحو الاستعمال الحسن لوسائل الاستغلال المتاحة لهم³.

2. أنواع لوحة القيادة: تتنوع لوحة القيادة حسب طبيعة المسؤوليات المتواجدة بالمؤسسة وعموما نجد الأشكال التالية:

- أ. لوحة قيادة الاستغلال (الوظيفية): تساغ بشكل يجعل منها وسيلة مساعدة لتقييم أداء وظيفة ما، حيث توفر المعلومات المباشرة والمفهومة في الطرف الزمني الملائم وتتفرع إلى:
 - لوحة قيادة مالية: تمدنا بجميع المعلومات المتعلقة بالحالة المالية للمؤسسة من مداخيل تكاليف (أجور، علاوات، تكاليف خارج الاستغلال... الخ)⁴.
 - لوحة قيادة اجتماعية: هذه اللوحة تمدنا بجميع المعلومات بالمستخدمين المهنية منها والاجتماعية (عدد المستخدمين، الإطارات، التوظيف، التكوين، حوادث العمل... الخ).
 - لوحة قيادة تقنية: هذه اللوحة تمس الجانب التقني (عدد الآلات، حالات العطب، الصيانة... الخ).
 - لوحة قيادة الخزينة: تمدنا بجميع حقوق المؤسسة (أرصدة مختلف الحسابات، الديون... الخ).
 - ب. لوحة قيادة التسيير: وهي تتعلق بكل جوانب نشاط المؤسسة أي أنها حصيلية تتفاعل مختلف الأنواع السابقة تحتوي على المؤشرات والمعلومات الأساسية لمتابعة النشاط حسب الاتجاهات والسياسات المسطرة، وهدفها متابعة النتائج ومراقبة التنفيذ المحقق بين مستويات المؤسسة توجه إلى المديرية العامة⁵.
3. أهداف لوحة القيادة: من بين أهداف لوحة القيادة نجد :

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

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

³ J.R sulzer, "comment construire le tableau de bord" les objets et les méthodes d élaboration, ED dunod, 1975, paris, p 10.

⁴ Jerome Depuis, " le contrôle de gestion dans les organisation publiques", 1^{er} édition, puf paris, 1991., p 127.

⁵ Jerome Depuis, " ", op cit ; p 129.

- أ. لوحة القيادة أداة رقابة ومقارنة: وذلك لأنها تقوم بمقارنة الأهداف المعيارية المسطرة سابقا مع النتائج المحصل عليها وإظهار الانحرافات على شكل نسب أو قيم مطلقة وهي بالتالي تلفت الانتباه إلى النقاط الأساسية في التسيير، وتشخيص نقاط القوة والضعف في المؤسسة.
- ب. لوحة القيادة أداة حوار وتشاور: إن الهدف الرئيسي للوحة القيادة هو تسيير عملية الحوار عبر كافة مراكز المسؤولية، وهذا انطلاقا من الاجتماعات المختلفة، إذ يمكن للأفراد التابعين للمسير من التعليق عن النتائج المتوصل إليها في إطار نشاطاتهم وعلى المسؤول في المؤسسة أن ينسق بين الإجراءات التصحيحية المتخذة بخلق تلائم بين مختلف إجراءات المقترحة من طرف جميع المستويات رغبة منه في توحيد المعايير وخلق خطاب مشترك بين أفراد المؤسسة.
- ت. لوحة القيادة تسهل عملية الاتصال والتحفيز: تهدف لوحة القيادة إلى إعلام المسؤولين بالنتائج المحصلة على مستوى كافة مراكز المسؤوليات، وكذلك تساعد على الاتصال الجيد وتبادل المعلومات بين المسؤولين ويمكن أن تساهم أيضا في تحفيز العمال وهذا بإمدادهم بمعلومات أكثر موضوعية وأكثر وضوحا لآلية التقييم (زيادة في الأجر، علاوات... الخ)¹.
- ث. لوحة القيادة أداة لاتخاذ القرار: تقدم لوحة القيادة المعلومات الكافية عن النقاط الأساسية التي يجب الاهتمام بها في المؤسسة وتحديد الانحرافات ومعرفة أسبابها وإظهار نقاط القوة والضعف التي يعاني منها كل مركز مسؤولية والقيام بالإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب، ويمكن اعتبارها وسيلة للتنبؤ كون أنها تمكن المؤسسة من تفادي الانزلاقات مستقبلا.
- ثالثا: بطاقة الأداء المتوازن: لقد عرف كل من Kaplan Norton بطاقة الأداء المتوازن بأنها إحدى أدوات محاسبة الأداء الحديثة، تهتم بقياس الأداء في الشركات لزيارة قدرتها التنافسية في بيئة الأعمال المعاصرة.
- ومن مكونات بطاقة الأداء المتوازن:
- 1- الرؤية المستقبلية: والتي تبين إلى أين تتجه المؤسسة، وماهي الهيئة المستقبلية التي ستكون عليها.
 - 2- الاستراتيجية: والتي تتألف من مجمل الأفعال والإجراءات المهمة لتحقيق الأهداف أو خطط تحقيق الأهداف التي قامت المؤسسة بتحديدتها.
 - 3- المنظور: مكون يدفع باتجاه استراتيجية معينة وفق تحليل مقاييس مهمة في هذا المنظور.
 - 4- الأهداف: إن الهدف هو عملية عرض الاستراتيجية وكيفية القيام بتنفيذ هذه الاستراتيجية.

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

5- المقاييس: يفترض أن يكون المقياس ذو طابع كمي، فالمقاييس ماهي إلا تنبؤات عن الأداء المستقبلي وهذه المقاييس هي التي تدعم تحقيق الأهداف.

6- المستهدفات: تمثل البيانات والتصورات الكمية لمقاييس الأداء في وقت ما في المستقبل.

رابعاً: التكلفة المستهدفة

تعتمد التكلفة المستهدفة على إدارة التكلفة خلال مرحلتي تصميم تطوير المنتج وذلك على الرغم من أنها تستخدم خلال كافة مراحل دورة حياته ، ويرجع السبب في ذلك إلى أن خصائص ومكونات المنتج و المواد اللازمة لتصنيعه وتكلفة كل مادة وتكاليف التصنيع والتغليف يتم تحديدها والالتزام بها خلال مرحلتي التطوير والتصميم ، كما تأثر هذه العناصر المحددة خلال هاتين المرحلتين على إمكانية تخفيض التكاليف خلال المراحل المختلفة لدورة حياة المنتج ، ويعتمد هذا الأسلوب على إستراتيجية تخفيض التكاليف ويرتبط بصورة مباشرة مع عمليات التخطيط طويل الأجل لكل من الربحية والإنتاج والمنتجات ، ويعتمد هذا الأسلوب على إجابة السؤال :

- ما هي التكلفة التي يجب أن لا تزيد عنها تكلفة المنتج؟

- بدلاً من السؤال

- ما هي تكلفة إنتاج المنتج؟

وتمر عملية تطبيق تقنية الكلفة المستهدفة بالخطوات التالية:

الخطوة الأولى: تحديد سعر البيع المستهدف (TARGET PRICE)

ويعرف السعر بأنه السعر المقدر للمنتج الذي يكون الزبائن على إستعداد لدفعه وهذا التقدير يستند على أساس فهم القيمة التي يدركها الزبون للمنتج وأسعار المنافسين أو هو السعر التنافسي التي تسعى الشركات للوصول إليه من أجل البقاء في السوق، والهدف من السعر المستهدف هو تحديد وتحقيق مستوى الأداء التقني لكل ميزة من مواصفات المنتج التي تساهم في تعظيم الفرق بين القيمة التي يدركها الزبون وبين كلفة المنتج، ولذلك فإن سعر البيع المستهدف يتحدد من خلال الآتي :

أ- تحديده على أساس القيمة المدركة من قبل الزبون ويحدد الزبون هذه القيمة على أساس الخصائص الوظيفية التي يمتلكها المنتج وما يقدمه من منافع أو إشباع القدرة الشرائية التي يستطيع أن يتخلى عنها مقابل هذا الإشباع .¹

ب- تحديد السعر على أساس أسعار والخصائص الوظيفية للمنافسين التي تحقق قيمة للزبون.

¹ - سلمان، علاء جاسم، محاسبة التكاليف المتقدمة - مدخل اداري في بيئة الاعمال المعاصرة، الطبعة الثانية، الصادر للطباعة، صنعاء اليمن 2010، ص 375.

وهناك العديد من المحددات التي يجب أخذها بعين الإعتبار عند تحديد السعر المستهدف من قبل الشركات أهمها هي:

1 - إحتياجات الزبون:

وهذا يتعلق بالخواص المادية للمنتجات التي يفضلها الزبون والمتمثلة بشكل المنتج أو مظهره الخارجي أو الحجم أو اللون وغيرها.

2 - مستوى السعر الممكن قبوله :

وهذا يتعلق بمدى قبول الزبون للسعر ومدى قدرته على دفع ذلك السعر .

3- مواصفات المنتج مقارنة مع منتجات المنافسين في السوق .

4- تأثير الأسعار في الحصة السوقية المرغوب فيها.

الخطوة الثانية: إحتساب الكلفة المستهدفة (TARGET COST):

يتم احتساب الكلفة المستهدفة من خلال طرح الربح المستهدف من سعر البيع المستهدف وعادة ما يتم الاعتماد على نسب الربحية والعائد على الاستثمار في تحديد الربح المستهدف لأنها تفحص قدرة الشركة في توليد الأرباح من المبيعات والأصول وحقوق الملكية، والأرباح هي المقياس لكفاءة وفاعلية إدارة الشركة في الاستثمار والتشغيل واتخاذ القرارات، وعادة ما يتم تحديد الربح المستهدف كنسبه من سعر البيع المستهدف لكل وحده منتج أو مباعه (الربح المستهدف قسمة سعر البيع المستهدف).

ولذلك يتم تحديد الكلفة المستهدفة بالشكل التالي:

$$\text{الكلفة المستهدفة} = \text{سعر البيع المستهدف} - \text{الربح المستهدف}.$$

الخطوة الثالثة: احتساب التخفيض المستهدف :

إن التكاليف الحالية تمثل جميع تكاليف العمليات اللازمة لإنتاج وتسليم المنتج غالباً ما تكون هذه التكاليف أكبر من الكلفة المستهدفة وذلك بفعل ضغوط قوى السوق التي تتطلب من الشركة تخفيض تكاليف منتجاتها، ويطلق على الفرق بين الكلفة المستهدفة والكلفة الحالية تسمية تخفيض الكلفة المستهدف، ولذلك فإن الضغوط التنافسية تجعل الكلفة المستهدفة هدفاً عاماً ينبغي الوصول إليه من خلال إستخدام مجموع الأدوات والطرق.¹

¹ - سلمان، علاء جاسم، المرجع السابق، ص 376.

الخطوة الرابعة: الوصول إلى الكلفة المستهدفة: يتم الوصول إلى الكلفة المستهدفة بالطرق الآتية:

- الطريقة الأولى: هندسة القيمة VAIE ENGINEERING

وهي عملية تحليل تفاضلي بين الأنواع والمستويات المختلفة لوظائف المنتج وخصائصه وبين الكلفة الكلية للمنتج، أو أنها فحص منظم للعوامل التي تؤثر على كلفة المنتج من أجل ابتكار وسائل لإنجاز غرض معين بالجودة والكلفة المطلوبة، وتنجز هندسة القيمة من خلال الآتي :

- 1 - وضع تصاميم المنتج بحيث تؤدي إلى تخفيض كلفة المنتج بدون التضحية بالوظيفة .
- 2 - إلغاء الوظائف غير الضرورية في المنتج التي تؤدي إلى زيادة التكاليف في حين يكون الزبون غير مستعد لدفع أي مقابل عنها .

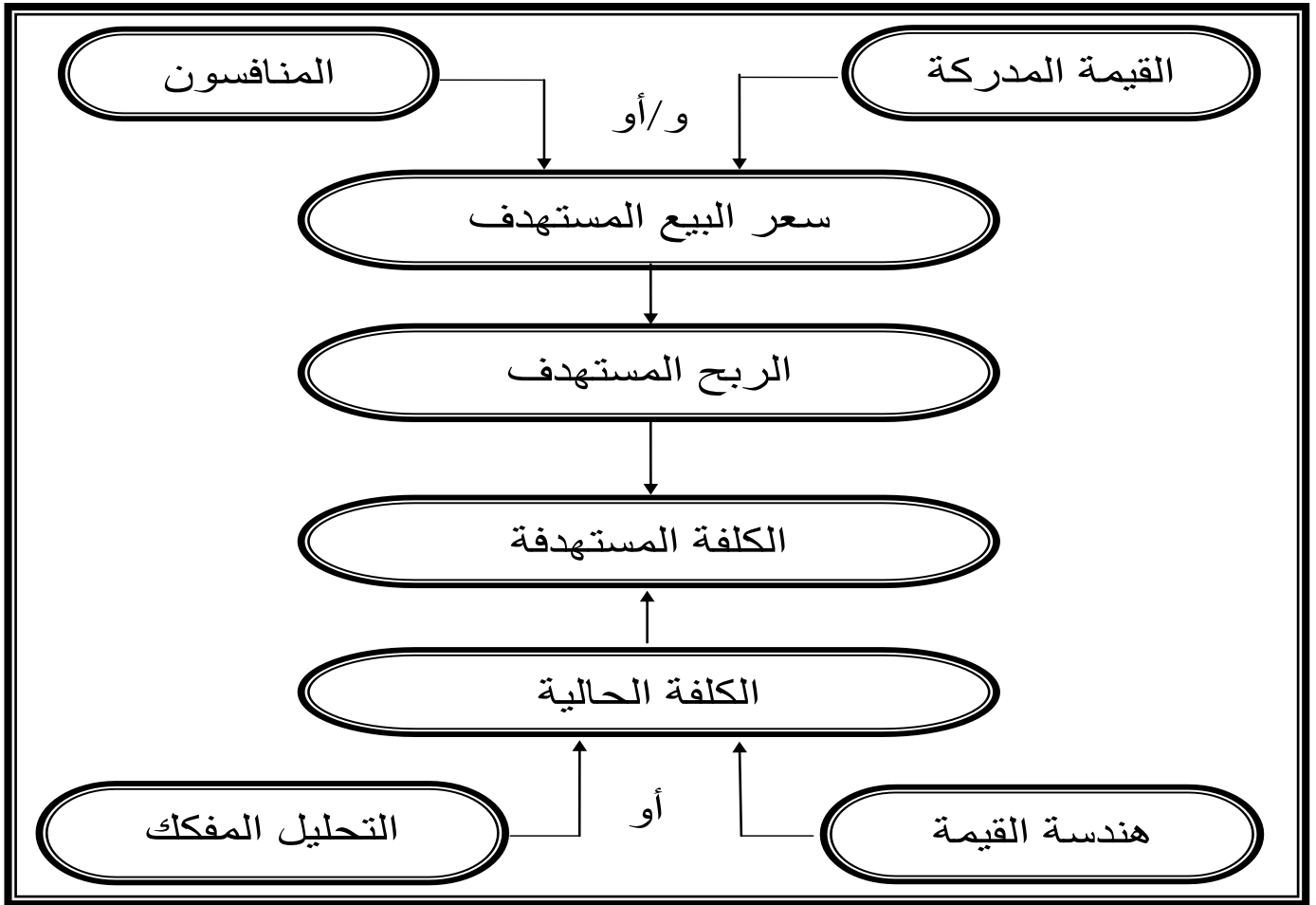
إن هندسة القيمة تتطلب إجراء التحليل الوظيفي وهي عملية تحليل المنتج إلى العديد من وظائفه أو خصائصه ومن ثم يتم مقارنة كل وظيفة مع القيمة المدركة للزبون فإن كانت كلفة كل وظيفة تزيد عن القيمة المدركة منها فيتم تعديل أو تحسين الوظيفة في ضوء القيمة المدركة من أجل أن تكون القيمة المدركة أكبر من الكلفة وأما إذا كان الزبون غير مستعد للدفع عن وظائف معينة فيتم التخلص من هذه الوظائف وكذلك تأخذ الشركة بعين الاعتبار استخدام المكونات التي تنجز الوظيفة نفسها في منتجات الشركات الأخرى لكي يتم زيادة استخدام المكونات القياسية والتي غالباً ما تؤدي إلى تخفيض الكلفة.

- الطريقة الثانية: التحليل المفكك TEARBOWN ANALYSIS

وهي عملية تقويم منتجات المنافسين من أجل تحديد الفرص لتحسين المنتج وتخفيض التكاليف حيث يتم تحليل منتجات المنافسين لتحديد وظائفها وتصميماتها وتوفير رؤية واضحة حول العمليات المستخدمة في إنتاج كل منتج وتكاليف صنعه حتى يتم توفير نوع من المقارنة المرجعية لمنتج الشركة مع منتجات المنافسين لإدخال أي تعديلات تمت ملاحظتها إلى منتج الشركة لتخفيض التكاليف.¹

¹ - عباس نوار الموسوي، تكامل تقني الكلفة المستهدفة والتحسين المستمر وانعكاسها في استراتيجيات التنافسية للوحدات الاقتصادية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة المستنصرية 2007، ص 210.

الشكل رقم 5: خطوات تحديد الكلفة المستهدفة



المصدر: سلمان، علاء جاسم، مرجع سابق، ص 378.

المطلب الثالث: شروط فعالية نظام مراقبة التسيير

تتطلب فعالية مراقبة التسيير عدة شروط نذكر منها ما يلي¹:

أولاً: حسن توقيت المعلومة المقدمة وصحتها: يعتبر تقديم المعلومات خاطئة مظللاً لعملية اتخاذ القرارات وكثيراً ما يؤدي إلى نتائج أسوء من المتوقع، كما أن المعلومات المتأخرة تفقد معناها وفائدة جزئياً أو كلياً، لذا يفترض في نظام مراقبة التسيير أن يقدم معلومات واضحة.

ثانياً: سهولة فهم نظام مراقبة التسيير المطبق في المؤسسة: إذا لم يفهم المسير أو المسؤول جيداً النظام الرقابي المطبق في المؤسسة وطبيعة النتائج والمعلومات التي يقدمها فإنه يسيء تفسيرها مما يؤدي إلى اتخاذ قرارات خاطئة داخل المؤسسة مما يؤدي هذا كله إلى بعض الانحرافات في تأدية مسؤوليته.

ثالثاً: القدرة على التحفيز: النظام الفعال هو ذلك النظام الذي يستطيع أن يحفز المسؤولين والموظفين ويدفعهم إلى تحقيق أهداف المؤسسة دون إهمال أهدافهم الخاصة.

رابعاً: توافق النظام المطبق مع الهيكل التنظيمي للمؤسسة: من شروط فعالية نظام مراقبة التسيير وكذلك توافقه مع الهيكل التنظيمي للمؤسسة وتجاوبه مع انشغالات مسؤولي المراكز.

خامساً: التركيز على استراتيجية وأهداف المؤسسة: يقوم نظام المراقبة التسيير فعالاً، يجب أن يكون موجهاً نحو إستراتيجية وأهداف المؤسسة ومن أمثلة حول الاستراتيجيات المتبعة من طرف المؤسسات هناك مضاعفات الأرباح الصافية من خلال الأربع سنوات المقبلة، الحصول على نسبة 50% من السوق خلال سنتين أو تعظمها الأرباح المدى القصير.

¹ محمد الطيب رفيق، مدخل للتسيير، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995، ص 15.

خلاصة الفصل:

من خلال دراستنا لهذا الفصل والذي تضمن المفهوم العام لمراقبة التسيير نستخلص أن هذه الأخيرة تهدف إلى تجنيد الطاقات والقدرات من أجل الاستعمال الفعال والملائم للمواد المتاحة في المؤسسة التجارية الصناعية والخدماتية من أجل بلوغ الأهداف المسطرة وفقا لاستراتيجية المؤسسة كما تسمح بمقارنة الأهداف بالنتائج المحققة وكذلك الانحرافات واستخرج الفروقات واتخاذ القرارات والتدابير التصحيحية لتفادي الوقوع في مثل هذه الانحرافات مستقبلا وهذا بالأخذ بمختلف أدوات المراقبة المتمثلة في التحليل المالي، المحاسبة العامة، المحاسبة التحليلية، والتكلفة على أساس النشاط، لوحة القيادة، بطاقة الأداء المتوازن والتكلفة المستهدفة.

الفصل الثاني

الإطار التطبيقي لواقع نظام مراقبة
التسيير بمؤسسة مطاحن الحضنة
بالمسيلة

تمهيد:

بعد تطرقنا إلى القسم النظري الذي تناول ماهية نظام مراقبة التسيير، نجد من الضروري أن نقوم بدراسة ميدانية لتحديد مدى تبني نظام مراقبة التسيير بالمركب الصناعي التجاري الحضنة المسيلة (المؤسسة مطاحن الحضنة)، والذي سنتطرق فيه أيضا إلى عرض وتقديم المركب الصناعي التجاري الحضنة بالمسيلة (مطاحن الحضنة بالمسيلة) وذلك من خلال التعريف بالمركب الصناعي التجاري الحضنة بالمسيلة والتابع إلى الشركة الفرعية حبوب قسنطينة وإبراز مهام مصالحتها وهيكلها التنظيمي، بالإضافة إلى عرض نتائج الدراسة.

المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة

المطلب الأول: بطاقة فنية حول المركب الصناعي التجاري الحضنة بالمسيلة

- نشأة المركب الصناعي التجاري الحضنة بالمسيلة:

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

أسست الشركة التابعة "مطاحن الحضنة في 01.10.1997 (مستخلص محضر مجلس الإدارة رقم 06، جلسة يوم 07.09.1997، تحولت إلى شركة تابعة، شركة مساهمة بتاريخ 01.10.1997 بمبلغ رأس المال الاجتماعي 60.000.000 دج ابتداء من 01.10.1997، تم رفعه في 30.04.1998 إلى 479.000.000 دج وفي 2007 بلغ 1.449.460.000 دج.

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

- الوحدات الإنتاجية للمركب الصناعي التجاري الحضنة بالمسيلة

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

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

- قدرات الشركة:

البطاقة الفنية للشركة التابعة:

- قدرة الطحن : 4.000 قنطار/يوميا من القمح الصلب
1.500/ يوميا من القمح اللين.
- قدرة الانتاج : 2.560 قنطار/يوميا من السميد(سميد ممتاز ب:64%نسبة الاستخلاص)
1.110 قنطار/يوميا من الدقيق (دقيق خبز ب:74%نسبة استخلاص).
- قدرة تخزين : 125.000 قنطار (قمح صلب 62.500 قنطار-قمح لين 62.500قنطار).
-طاقة الحمولة للمواد الأولية، حيث أن عدد الوحدات 19 وحدة والحمولة المقيدة 330 طن.
-أما المنتجات بمختلف أنواعها حسب إحصائيات سنة 2009 فهي كالآتي: السميد 199.283 قنطار،
الدقيق 209.629 قنطار، بقايا الطحن 189.004 قنطار، العجائن الغذائية 531 قنطار.
رقم الأعمال المنجز خلال سنة 2017=2.938.000.000.58
- وظائف الشركة:
 - *الوظيفة الإدارية: وهي وظيفة غير منتجة ولكنها ضرورية ولها من الأدوار ما يلي:
 - ضمان التسيير الإداري (سير الملفات، الاتصالات التوجيه.....إلخ)
 - ضمان التسيير المالي والمحاسبي (المالية، التسجيلات، التقييم.....إلخ)
 - ضمان النشاط المصالح التقنية والإنتاجية (الدراسات، التموين، صيانة التجهيزات، الإنتاج تسيير الملفات
التقنية.....إلخ)
 - *الوظيفة الإنتاجية تتمثل في الأدوار التالية:
 - تسجيل طلبات الزبائن وتحقيقها.
 - بيع المنتجات التامة المتمثلة في السميد والفرينة والمنتجات الثانوية المتمثلة في النخالة والكسكسي...إلخ.

المطلب الثاني: أهداف المؤسسة وآفاقها المستقبلية

1- أهداف المؤسسة:

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

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

2- الهيكل التنظيمي لوحدة مطاحن الحضنة :

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

- رئيس المدير العام:

مكلف بإدارة جميع شؤون الوحدة والتنسيق بين مختلف المصالح المتواجدة بالوحدة وكذلك التنسيق بين الوحدة ومثيلاتها من نفس القطاع والاتصال بجميع السلطات المعنية بنشاط الوحدة ولهذا توكل له عدة مهام أهمها:

-الاتصال بكل السلطات المعنية بنشاط المؤسسة.

-يعتبر الواجهة الأولى للوحدة.

-التنسيق بين الوحدة وممثليها من نفس القطاع.

-يقوم بالربط بين جميع الدوائر.

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

وتنقسم المصالح التي تعمل مباشرة مع المدير العام إلى قسمين هما:

قسم مهمته التنظيم والتسيير الداخلي " الهيكلي " للوحدة وتتنوع مهامه إلى النواحي التالية:

أولاً: قسم التنظيم والتسيير الداخلي - الهيكلي - للوحدة:

1 - الأمانة العامة: تابعة للمديرية العامة ومكلف بتسجيل البريد الصادر والوارد وطبع المراسلات الصادرة عن المديرية العامة.

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

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

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

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

ثانياً: قسم الإشراف على العمال والتسيير الإداري والمالي والمبيعات:

وينقسم هذا القسم إلى ثلاث مديريات أساسية هي:

1 - مديرية الاستغلال: وتنقسم بدورها إلى أربعة مصالح هي:

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

- شراء الحبوب والمواد الأولية التي تدخل في عملية الإنتاج.

- تزويد مختلف المصالح والمديريات بالتجهيزات الخاصة بالتنظيم والإنتاج.

2/1 - مصلحة الإنتاج: مهمتها خاصة بالعملية الإنتاجية الكاملة أي من دخول المادة الأولية إلى خروجها

كمادة مصنعة مروراً بكل دورات العملية الإنتاجية وتهتم برسم وتنظيم مخطط الإنتاج وعمليات تنفيذه في

ورشات الإنتاج والعمل على احترام كل مراحل الإنتاج وطرق تنفيذها محددة علمياً وتنقسم هذه المصلحة إلى مصنعين هما :

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

ب-مصنع التحويل رقم (2): يضم آلات تحويل القمح الصلب واللين إلى دقيق وفريئة على الترتيب بطاقة إنتاجية 1500 قنطار من القمح الصلب و1500 قنطار من القمح اللين خلال 24 ساعة.

- كما أن هذه المصلحة تتفرع إلى ثلاث فروع:

-فرع محاسبة المواد.

-فرع الطحن والإنتاج.

-فرع الشحن والتوظيف.

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

- مصلحة الصيانة : ويشغلها رئيس المصلحة ومهمته إصلاح العطب الخاص بالآلات الإنتاج وتشغيل هذه الأجهزة 24 سا / 24 سا وتتفرع هذه المصلحة إلى :

فرع الإلكترونيات والكهرباء: ومهمته صيانة التجهيزات الكهربائية كالثلاجات والمكيفات.

فرع الميكانيك العام: وهو فرع خاص بصيانة الآلات الطاحن والشاحنات.

- مصلحة تسيير المخزونات: تتكفل بتخزين المواد الأولية والمنتجات ودورها الرئيسي هو تسجيل حركة المخزون والقيام بعمليات الجرد الشهرية والسنوية، وتتفرع إلى ثلاث فروع متمثلة في:

-فرع استقبال وتخزين الحبوب.

-فرع تسيير مخزون الأكياس.

-فرع تسيير قطع غيار والتجهيزات.

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

3 - مديرية الإدارة والمالية: وتنقسم إلى ثلاث مصالح وهي:

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

- فرع المالية والصندوق .

- فرع المحاسبة العامة .

- فرع محاسبا المبيعات.

- فرع المحاسبات .

- مصلحة الموارد البشرية:

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

- فرع تسيير المستخدمين.

- فرع الخدمات الاجتماعية.

- مصلحة الوسائل العامة: ومن مهامها:

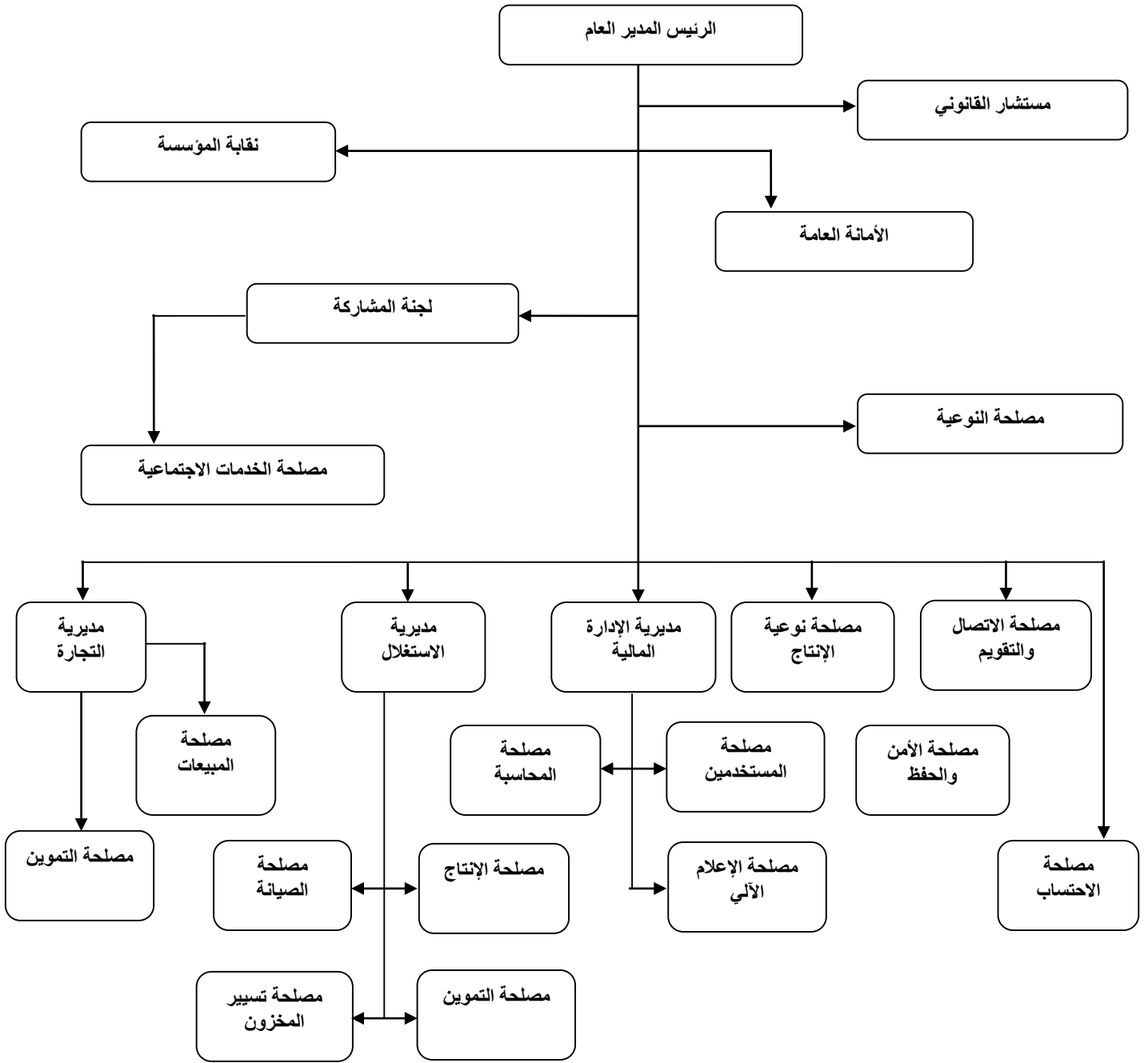
متابعة جميع الأشغال والترميمات التابعة للوحدة.

المتابعة الميدانية للاستثمارات.

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

والشكل التالي يوضح هذه المديریات بمختلف مصالحها.

الشكل رقم 6: الهيكل التنظيمي للمركب الصناعي التجاري الحضنة



المصدر: مصلحة الموارد البشرية بالمركب الصناعي التجاري الحضنة (مطاحن الحضنة)

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

إن تحديد الإطار المنهجي للدراسة هو خطوة أساسية للبدء في الجانب التطبيقي وذلك بعد تحديد مجتمع الدراسة الذي يتلاءم مع موضوع البحث بمختلف أبعاده ويستجيب لمتطلبات وأدوات جمع البيانات بشكل ايجابي، ويتضمن هذا المبحث وصفا للإجراءات التي اتبعت لغرض تحقيق أهداف الدراسة، من خلال وصف منهج الدراسة، أدواتها، مجتمعها وعينتها، وصدق أداة الدراسة وثباتها.

المطلب الأول: منهج الدراسة، مجتمعها، وعينتها:

سنقوم في هذا المطلب بتقديم منهج الدراسة، كما سنتطرق إلى توضيح مجتمع وعينة الدراسة وأداتها.

أولاً- منهج الدراسة

كل دراسة تستدعي منهجا ملائما لها، والمنهج هو: " مجموعة من الأساليب والمداخل المتعددة التي تستعمل لغرض جمع البيانات والوصول من خلالها إلى تفسيرات أو نتائج".
وتماشيا مع أهداف وإشكالية الدراسة ولإثبات فرضيات البحث لأبد من إتباع منهج علمي يخلق انسجام بين فرضيات البحث وعملية إثباتها ميدانيا، حيث اعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي التحليلي، ودراسة الحالة كجزء منه، وفيما يلي شرح مختصر لهذه المناهج.⁽¹⁾

1- المنهج الوصفي التحليلي:

تم الاستعانة بالمنهج الوصفي التحليلي، والذي يعرف بأنه " طريقة لوصف الظاهرة المدروسة وتصويرها عن طريق جمع المعلومات المقننة عن المشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة.⁽²⁾

تم استخدامنا لهذا المنهج لأنه يتناسب وطبيعة دراستنا، كونه لا يقتصر فقط على جمع البيانات لظاهرة معينة، بل يتناول تحليل هذه الظاهرة ورصدها، حيث نقوم بجمع البيانات والمعلومات عن الظاهرة ونهتم بوصفها وصفا تفسيريا دقيقا من خلال البيانات المجمعة والمتوفرة، ومعبرين عنها تعبيرا كيفيا وكما سواء بفقرات أو في شكل رسوم بيانية أو في جداول رقمية وصفية.

(1)- لويس كوهين، (ترجمة كوثر حسين كوجيك): مناهج البحث العلمي في العلوم الاجتماعية والتربوية، ط1، القاهرة، مصر، دار العربية للنشر، سنة 1990 ص62.

(2)- عمار بوحوش، وآخرون، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 2000، ص 32.

فالتعبير الكيفي يصف الظاهرة ويوضح خصائصها، أما التعبير الكمي يقدم وصف رقمي ملموس يوضح مقدار هذه الظاهرة وحجمها.

وبناء على منطلقات هذا المنهج قمنا كمرحلة أولى بجمع بيانات كافية ودقيقة عن الموضوع في ميدان الدراسة بالاعتماد على طرق جمع البيانات المستخدمة في البحث كالاستبيان، ثم قمنا بتسجيلها وترتيبها بعدها قمنا بتحليل ما تم جمعه من البيانات بطريقة موضوعية كخطوة ثانية ثم استنتاج مدى توافق واقع نظام مراقبة التسيير في مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة" وذلك بالاعتماد على توجهات وأراء عينة الدراسة.

2- دراسة الحالة:

اعتمدنا على دراسة حالة كجزء من المنهج الوصفي التحليلي لأهمية ذلك في الدراسات الميدانية، حيث قمنا بجمع المعلومات والبيانات والحقائق والآراء المختلفة التي من شأنها أن تعطينا وصفا شاملا للظاهرة من حيث متغيراتها وكذلك مسبباتها، وفروض حلها واستخدام الأدوات المناسبة لغرض تحليل البيانات.

ثانيا- مجتمع وعينة الدراسة.

1- مجتمع الدراسة

يعرف مجتمع الدراسة بأنه: "جميع المفردات التي تتوفر فيها خصائص المطلوب دراستها".⁽¹⁾
ويعرف مجتمع الدراسة بأنه: "جميع المفردات التي تمثل الظاهرة موضوع البحث، وتشترك في صفة معينة أو أكثر المطلوب جمع البيانات حولها"⁽²⁾
يعرف أيضا بأنه: "عبارة عن جميع الوحدات أو الأفراد أو المشاهدات أو الحالات التي تشترك في صفة أو مجموعة من الصفات تميزها عن غيرها ويرغب الباحث في تعميم النتائج المتوصل إليها".⁽³⁾
وبالتالي فإن مجتمع هذه الدراسة يتمثل في موظفي مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة.

(1)- مام عواطف، مطبوعة جامعية في مساق حلقة البحث، المستوى الثانية ماستر توجيه وإرشاد، قسم علم النفس وعلوم التربية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية - جامعة محمد بوضياف مسيلة- ، السنة الجامعية 2016-2017.
(2)- بعيطيش شعبان، اثر التسويق بالعلاقات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الصناعية الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف - المسيلة-، السنة الجامعية 2015-2016، ص186
(3)- خليفي رزيقة، شيقارة هجيرة: منهجية تحديد نوع وحجم العينة في البحوث العلمية، مجلة المعارف علمية دولية محكمة، تصدر عن جامعة بويرة، العدد 23 (ديسمبر 2017)، ص 280-294.

2- عينة الدراسة

في العينة يمكن الاكتفاء بعدد معين من وحدات المجتمع، ودراستهم وعند التوصل إلى نتائج يمكن تعميم هذه النتائج على جميع أفراد المجتمع، وباختصار فإن العينة هي عبارة عن جزء أو قسم من المجتمع الدراسة⁽¹⁾، وبالتالي فإن العينة هي: "مجموعة جزئية من المجتمع لها نفس خصائصه الأصلية التي تنتمي إليه ويكون الغرض منها الحصول على معلومات مرتبطة بالمجتمع عن طريق اختيار عدد من الأشخاص للدراسة يمثلون ذلك المجتمع حيث تبدأ أية دراسة إحصائية بجمع البيانات الخام المتوفرة بإحدى الطرق"⁽²⁾

المطلب الثاني: مصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات، أداة الدراسة

نتناول ما يلي:

أولاً- مصادر جمع البيانات: تم الحصول على البيانات المتعلقة بالدراسة من خلال مصدرين:

1- المصادر الرئيسية: تم الحصول على البيانات من خلال تصميم استمارة وتوزيعها على عينة من المجتمع البحث، ومن تم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية الاجتماعية وباستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول إلى دلالات ذات قيمة، ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة.

2- المصادر الثانوية: تم الحصول على المعطيات من خلال الرسائل الجامعية والمقالات والتقارير المتعلقة بالموضوع قيد البحث والدراسة، سواء بشكل مباشر أو غير مباشر، والهدف من خلال اللجوء للمصادر الثانوية في هذا البحث هو التعرف على الأسس والطرق العلمية السليمة في كتابة الدراسات، وكذلك أخذ تصور عام عن المستجدات التي حدثت وتحديث في مجال هذا البحث.

ثانياً- أداة الدراسة (أسلوب القياس)

في دراستنا ولقياس متغيرات الدراسة فإنه تم الاعتماد على أداة الاستبيان لاستطلاع آراء الأفراد المستجوبين في المؤسسة محل الدراسة الميدانية وفيما يلي شرح خطوات تصميم الاستبيان وكذا سلم القياس:

1- تصميم الاستبيان: يعتبر الاستبيان "الأداة الأكثر استخداماً في البحوث الاجتماعية والإنسانية، إذ يعتبر وسيلة لجمع البيانات من خلال ما يتضمنه من مجموعة من الأسئلة أو العبارات ويطلب من

(1)- مصطفى طويطي: التحليل الإحصائي لبيانات الاستبيان - تطبيقات عملية على برنامج Excel- الجزء الأول، النشر الجامعي الجديد، تلمسان، الجزائر 2018، ص 19.

(2)- سامية يغني، مديني عثمان، العينة في المجتمع الإحصائي كمدخل ضابط لدقة نتائج البحوث الأكاديمية، مجلة اقتصاد المال والأعمال، المجلد 04، العدد 01، جوان 2019، جامعة الشهيد حمه الأخضر بالوادي، الجزائر. ص 231-240.

المستجوبين الإجابة عليها ويتم توزيع الاستبيان عادة باليد أو من خلال إرسالها إلى المستجوبين عبر البريد الإلكتروني أو غيرها من طرق التوزيع الإلكتروني (مواقع التواصل الاجتماعي... الخ) (1).
 وتم إعداد استبيان بشكل يساعد على جمع البيانات وتصميمه باعتماد ما تم تناوله في الجانب النظري وأيضا ما تم تطرق إليه في الدراسات السابقة وأيضا وضوح العبارات لتسهيل فهمها، ومن أجل التأكد أن عبارات الاستبيان تقيس فعلا وضعت لقياس مدى سلامة ودقة الصياغة اللفظية والعلمية لعبارات الاستبيان، تم عرضه من أجل مراجعته على الأستاذة المشرفة ومن خلال آراءها وتوجيهاتها، قمنا بإضافة وتغيير بعض العبارات في ضوء اقتراحات والتعديلات التي طلبتها الأستاذة المشرفة وأيضا عرضه على بعض الأساتذة المحكمين وعملنا بتوجيهاتهم، وفي الأخير خلصنا إلى بناء الاستبيان ليصبح في صورته النهائية مكون من 14 عبارة وتضمن الاستبيان محورين هما:

الجدول رقم (1): هيكل أداة الدراسة (الاستبيان) أقسام الاستبيان

عدد العبارات	أقسام الاستبيان
	الجزء الأول: البيانات الشخصية
	الجزء الثاني: محاور الاستبيان
06	المحور الأول: مدى تبني المؤسسة نظام التسيير
04	المحور الثاني: مدى استخدام الأدوات التقليدية لمراقبة التسيير
04	المحور الثالث: مدى استخدام الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير
14	مجموع عبارات الاستبيان

المصدر: من إعداد الطالبة

الجدول رقم (2): توزيع درجات مقياس المستخدم في الاستبيان

بدائل القياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة /الترميز	1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي (Likert Scale)

(1)- طويطي مصطفى وعيل ميلود، مطبوعة جامعية موسومة بـ " أساليب تصميم وإعداد الدراسات الميدانية - منظور إحصائي"، معتمد من طرف المجلس العلمي بكلية العلوم الاقتصادية، التجارية و علوم التسيير - جامعة البويرة ، بتاريخ 30 جوان 2014، ص 28.

ولتسهيل تحليل ومناقشة آراء المستجوبين نحو مدى موافقتهم أو عدم الموافقة على ما تضمنته عبارات ومحاور الاستبيان فإنه يتم إعداد دليل الموافقة لتحليل إجابات أفراد العينة الدراسة وتم الاعتماد على الأدوات الإحصائية التالية:

المدى العام: لتحديد طول خلايا مقياس ليكرت الخماسي المستخدم في استبيان الدراسة تم حساب المدى: (أعلى درجة في مقياس أدنى درجة في مقياس) = (5-1) = 4 وللحصول على طول الخلية الصحيح نقوم بقسمة المدى العام على عدد درجات الموافقة وذلك على نحو التالي:

$0.8=5/4$ وبإضافة هذه القيمة في كل مرة للحد الأدنى لدرجة الموافقة نحصل على الحد الأعلى وهكذا مع كل درجات الموافقة، وتفيد هذه العملية في التعرف على موقف مشترك لإجمالي أفراد العينة.

الجدول رقم (3): يوضح درجات مقياس الدراسة

الإجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
المتوسط الحسابي	1 - 1.8	1.81 - 2.61	2.62 - 3.41	3.42 - 4.21	4.22 - 5

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على سلم ليكرت الخماسي.

المطلب الثالث: أساليب المعالجة الإحصائية المستخدمة

تم إخضاع البيانات إلى عملية التحليل الإحصائي بالاستعانة برنامج التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS: V25) Statistical Package for the Social Sciences وتم الاعتماد على بعض الأساليب الإحصائية:

1. التكرارات والنسب المئوية: للوصف الإحصائي البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة.
2. المتوسط الحسابي: وهو أحد مقاييس النزعة المركزية التي سنتعرض لها وهي الأكثر استخداما في البحوث فالمتوسط الحسابي لمجموعة القيم التي يخضع لها المتغير المدروس هو مجموع القيم مقسم على عددها؛ فهو يعبر عن تمركز إجابات العينة حول قيمة معينة وتكون محصورة من (01-05 درجات) تبعا لدرجات المعطاة البدائل لمقياس ليكرت المستخدم في الاستبيان.
3. الانحراف المعياري: وهو مقياس من مقاييس التشتت، يستخدم لقياس وبيان تشتت إجابات مفردات عينة الدراسة حول وسطها الحسابي.

4. معامل الثبات ألفا كرونباخ: وذلك لاختبار مدى موثوقية أداة جمع البيانات المستخدمة (الاستبيان) في قياس المتغيرات التي اشتملت عليها الدراسة؛ المجالات المختلفة لدرجة الثبات ل معام الفا كرونباخ هي (1) :

- $0.6 > a$ (غير كافية)، إذا كانت قيمه بين $0.6 < a < 0.65$ (ضعيفة)، إذا كانت قيمه بين $0.65 < a < 0.70$ (مقبولة نوعا ما) وإذا كانت قيمه بين $0.70 < a < 0.85$ (حسنة) وإذا كانت قيمه بين $0.85 < a < 0.90$ (جيدة) وإذا كانت أكبر من 0.9 تكون قيم الثبات ممتازة.

5- إختبار التوزيع الطبيعي: لمعرفة نوع توزيع بيانات العينة ، ما تخضع للتوزيع الطبيعي أو لا تخضع للتوزيع الطبيعي، وذلك من أجل معرفة الإختبارات الإحصائية التي تتبعها الدراسة.

6- اختبار $(T-test): T$: وهو الاختبار التي يمكن الباحث من خلاله الكشف عن دلالة الفرق الإحصائي بين متوسطي العينة الأولى والعينة الثانية وحساب الانحراف بين العينة والأخرى.

7- معامل الارتباط بيرسون **Correlation de Pearson**:

ويستخدم لاختبار درجة العلاقة بين كل متغير مستقل والمتغير التابع، وتكون قيمته محصورة بين -1 إلى +1، وتدل على قوة أو ضعف العلاقة بين المتغيرين معامل الارتباط بيرسون فإذا كنت القيمة كبيرة وكافية بغض النظر عن الإشارة فإن العلاقة بين المتغيرين قوية، أما إشارة معامل الارتباط فإنها تدل على اتجاه العلاقة بين المتغيرين فإذا كانت الإشارة موجبة فإن زيادة قيم أحد المتغيرات ترافقها زيادة في المتغير الأخر أي أن العلاقة بينهما طردية والعكس صحيح.

(1)- طويطي مصطفى وعيل ميلود، المرجع السابق، ص 29.

المطلب الرابع: صدق وثبات أداة الدراسة واختبار توزيع الطبيعي للبيانات

نتناول ما يلي:

أولاً- الخصائص السيكومترية (الاتساق الداخلي)

الجدول رقم (4): معامل ارتباط عبارات المحور مع الدرجة الكلية للمحور.

المحور الأول					
رقم العبارة	معامل الارتباط	الاحتمالية	رقم العبارة	معامل الارتباط	الاحتمالية
01	0.561**	0,000	04	0.601**	0,000
02	0.601**	0,000	05	0.567**	0,000
03	0.414*	0,000	06	0.707**	0,000
** الارتباط دال عند مستوى الدلالة 0.01					
المحور الثاني					
رقم العبارة	معامل الارتباط	الاحتمالية	رقم العبارة	معامل الارتباط	الاحتمالية
01	0.600**	0,000	03	0.612**	0,000
02	0.640**	0,000	04	0.540**	0,000
** الارتباط دال عند مستوى الدلالة 0.01 * الارتباط دال عند مستوى الدلالة 0.05					
المحور الثالث					
رقم العبارة	معامل الارتباط	الاحتمالية	رقم العبارة	معامل الارتباط	الاحتمالية
01	0.712**	0,000	03	0.729**	0,000
02	0.594**	0,000	04	0.690*	0,000
** الارتباط دال عند مستوى الدلالة 0.01 * الارتباط دال عند مستوى الدلالة 0.05					

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS النسخة 26

من خلال الجدول رقم (04) نلاحظ أن جميع أسئلة الاستبيان تتمتع بدرجة عالية جدا من الصدق، وهي ترتبط ارتباطا دالا احصائيا مع الدرجة الكلية للمحور التي تنتمي إليه، حيث تراوحت في المحور الأول بين (0.414 - 0.707)، وفي المحور الثاني تراوحت القيم بين (0.540 - 0.640)، وتراوحت قيم المحور الثالث بين (0.594 - 0.729) ومنه فإنه الاستبيان يتمتع بصدق الاتساق الداخلي.

الجدول رقم (5): معامل ارتباط المحاور مع الدرجة الكلية للاستبيان

المحاور	عدد العبارات	معامل الارتباط مع الدرجة الكلية للاستبيان
الأول	06	0,876**
الثاني	04	0,832**
الثالث	04	0,932**
** الارتباط دال عند مستوى الدلالة 0.01		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS النسخة 26

ونلاحظ من خلال الجدول رقم (05) أن جميع محاور الاستبيان ترتبط مع الدرجة الكلية للاستبيان، حيث تراوحت القيم بين 0,832 كأدنى قيمة و 0,932 قيمة وهي مرتفعة جدا تقترب من 1. ومنه فإن الاستبيان يتمتع بصدق الاتساق الداخلي.
ثانياً- الثبات.

ويقصد بها مدى حصول الباحث على نفس النتائج أو نتائج متقاربة لو كرر البحث في ظروف مشابهة باستخدام الأداة نفسها، وفي هذا البحث تم قياس ثبات أداة البحث باستخدام معامل الارتباط ألفا كرونباخ، الذي يحدد مستوى قبول أداة القياس بمستوى (0.6) فأكثر، حيث كانت النتائج كما هي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (6): معامل ثبات ألفا كرونباخ

المحور	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
المحور الأول	10	0,726
المحور الثاني	10	0,670
المحور الثالث	10	0,714
الاستبيان ككل	30	0.865

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS النسخة 26

ونلاحظ من خلال الجدول رقم (06) أن جميع محاور الاستبيان ثابتة، حيث تراوحت القيم بين 0,670 كأدنى قيمة و 0,726 كأعلى قيمة، في حين جاءت قيمة الاستبيان ككل 0.865 وهي قيمة جيدة ومنه فإن الاستبيان يتمتع بالثبات في حالة إعادة تطبيقه.

ثالثا- اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات

يجب تحديد ما إذا كان بيانات أفراد العينة لإجاباتهم على المتغيرات الدراسة التي يتم دراستها تتبع التوزيع الطبيعي أم من التوزيعات الاحتمالية أخرى.

وهناك عدة طرق إحصائية للكشف عن نوع التوزيع البيانات الاستبيان وهي طريقة اختبار Kolmogorov-Smirnov، طريقة حساب معاملي الالتواء والتقلطح وطريقة اختبار Shapiro-Wilk وفي دراستنا نستعمل هذه الأخيرة. كما أن اختبار Kolmogorov-Smirnov يستخدم إذا كان عدد أفراد العينة أكبر أو يساوي من 50، ويستخدم اختبار Shapiro-Wilk إذا كان عدد العينة اقل من 50⁽¹⁾، وللتذكير نعلم أن هناك نوعان من الأساليب الإحصائية التي تستخدم في تحليل البيانات واختبار الفرضيات وهي:

-أساليب إحصائية معلمية: وتستخدم في حالة البيانات التي توزيعها يتبع التوزيع الطبيعي.

-أساليب إحصائية غير معلمية: وتستخدم في حالة البيانات التي توزيعها لا يتبع التوزيع الطبيعي والجدول التالي يبين نتيجة اختبار التوزيع الطبيعي (Tests of Normality) :

الجدول رقم (7): يوضح التحقق من شرط التوزيع الطبيعي بالنسبة للمتغيرين محل الدراسة

Shapiro-Wilk			المتغيرين
مستوى الدلالة	درجة الحرية	الاحصاءات	
0.358	26	0.958	أدوات مراقبة التسيير
0.723	26	0.974	نظام مراقبة التسيير

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS النسخة 26

ومن خلال الجدول رقم (07) نجد نتائج اختبار Shapiro-Wilk تظهر أن مستوى المعنوية sig للمحور الأول المتعلق بقياس أدوات مراقبة التسيير بلغت sig = (0.358) هي أكبر من (0.05) ، وأيضا بالنسبة للبيانات المحور الثاني المتعلق بقياس نظام مراقبة التسيير Sig = (0.723) وهي أكبر من 0.05

ومنه تدل نتائج اختبار (Tests of Normality) أن بيانات إجابات العينة على جميع العبارات محاور الاستبيان تتبع التوزيع الطبيعي.

(1)- أبو زيد ، محمد خير سليم، أساليب التحليل الإحصائي باستخدام برمجية spss، الرياض، دار جرير للنشر والتوزيع،

من نتائج قيم مؤشرات اختبار (Shapiro-Wik) نكون قد تأكدنا من أن بيانات المستجوبين نحو المتغيرات الرئيسية للدراسة تتبع التوزيع الطبيعي. ومنه في دراستنا سنستخدم الأدوات الإحصائية المعلمية الوصفية والاستدلالية في تحليل إجابات وأراء افراد العينة واختبار الفرضيات الدراسة.

المبحث الثالث: تحليل البيانات واختبار الفرضيات ومناقشتها

المطلب الأول: تحليل المحور الأول (البيانات الشخصية)

نحاول من خلال هذا المطلب عرض تحليل البيانات الشخصية لأفراد العينة على النحو التالي:

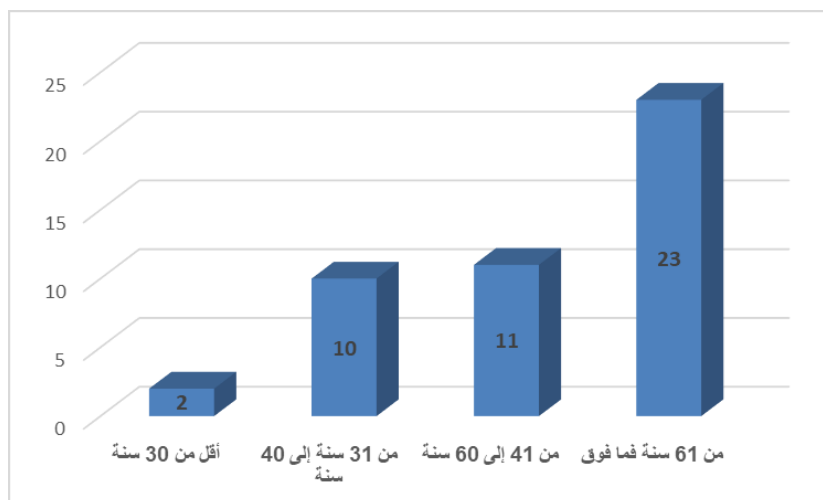
الجدول رقم (8): يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر

نسبة مئوية	تكرارات	
8,7	2	أقل من 30 سنة
43,5	10	من 31 سنة إلى 40 سنة
47,8	11	من 41 إلى 60 سنة
100	23	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS النسخة 26

من خلال نتائج الجدول رقم (08) الذي يمثل توزيع مفردات العينة وفقا لمتغير العمر يتبين لنا أن أكبر نسبة من عينة الدراسة (أقل من 30 سنة) بنسبة (8.7%) وهو ما يعادل (2 مبحوثين) فيما كان الذين بلغ أعمالهم بين (من 31 إلى 40 سنة) قدرت نسبهم (43,5%) أي ما يعادل (10 مبحوثين)، أما الذين يبلغ أعمالهم بين (من 41 إلى 60 سنة) جاءت بنسبة (47.8%) أي ما يعادل (11 مبحوث)، ومما سبق يتبين أن غالبية أفراد عينة الدراسة من ذوي الخبرة العالية في مجال عملهم، ذلك ما يمكنهم من الإجابة على الاستبيان بحكم خبرتهم الكبيرة في مجال عملهم. وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم 7: يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS النسخة 26

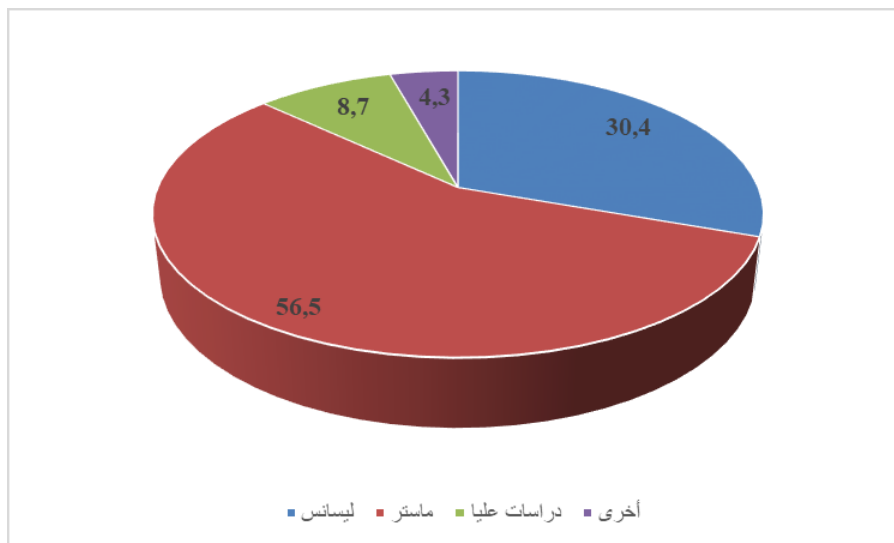
الجدول رقم (9): يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

نسبة مئوية	تكرارات	
30,4	7	ليسانس
56,5	13	ماستر
8,7	2	دراسات عليا
4,3	1	أخرى
100	23	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS النسخة 26

من خلال الجدول رقم (09) وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 23 فرداً، نلاحظ أن الذين لديهم شهادة جامعية (طور ليسانس) فقد بلغ عددهم 7 أفراد بنسبة 30.4%، أما الذين لديهم شهادة جامعية (طور ماستر) فقد بلغت عدد 13 بنسبة 65.5%، أما الذين لديهم شهادة دراسات عليا فقد كان عددهم 2 قدرت نسبهم بـ 8.7%، فيما الذين لديهم شهادات أخرى بلغ عددهم 1 مفردة قدرت بنسبة 4.3%، وهذا ما يظهر أن معظم هذه الفئة مثقفة وتمتاز بمستوى عالي وذلك للاستفادة من تفعيل قدراتهم ومعارفهم مما يدل على حرص مؤسسة مطاحن الحضنة على توظيف الموارد البشرية المؤهلة والتي تمتلك المهارات والقدرات اللازمة لشغل الوظائف، وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم 8: يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS النسخة 26

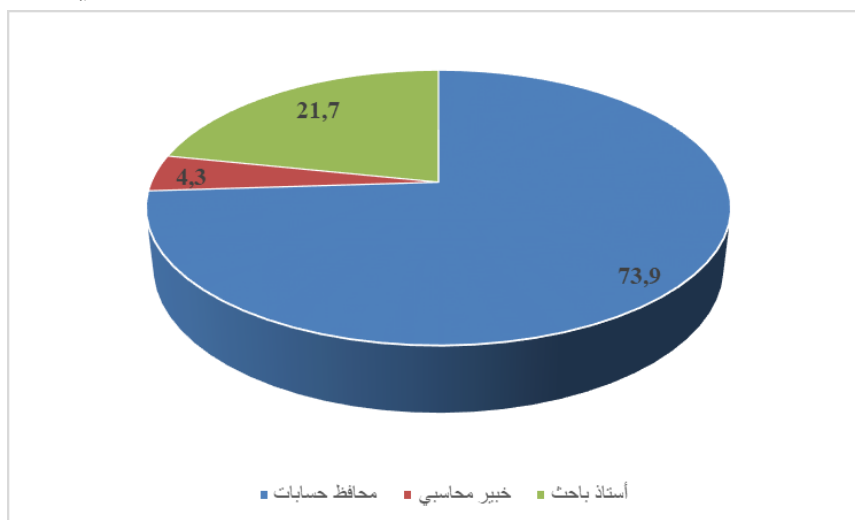
الجدول رقم (10): يوضح توزيع أفراد العينة حسب المنصب الوظيفي

نسبة مئوية	تكرارات	
73,9	17	محافظ حسابات
4,3	1	خبير محاسبي
21,7	5	أستاذ باحث
100	23	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS النسخة 26

من خلال الجدول رقم (10) وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالا 23 فردا، نلاحظ أن الذين يشغلون منصب محافظ حسابات بلغ عددهم (17) أفراد بنسبة 73.9%، أما الذين يشغلون وظيفة خبير محاسبي فقد بلغ عدد (1) بنسبة 4.3%، وجاءت نسبة 21.5% للذين يشغلون أستاذ باحث — (5مفردة)، وهذا لأن المؤسسة تركز على المؤهلين الذين قدرات ومهارات عالية لإنجاز الأعمال بكل بدقة، وهذا دليل على أن المؤسسة تنتهج استراتيجية الكفاءة المهنية.

الشكل رقم 9: يمثل توزيع أفراد العينة حسب المنصب الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS النسخة 26
الجدول رقم (11): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية

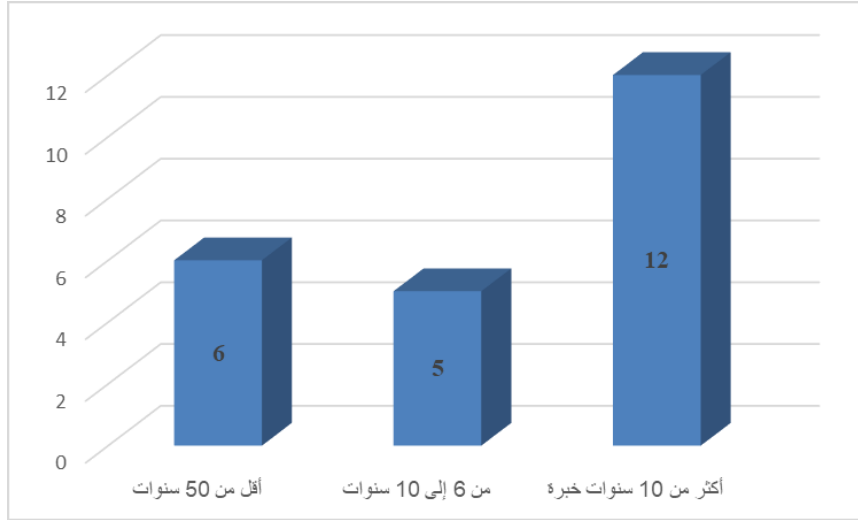
نسبة مئوية	تكرارات	
26,1	6	أقل من 05 سنوات
21,7	5	من 6 إلى 10 سنوات
52,2	12	أكثر من 10 سنوات خبرة
100	23	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS النسخة 26

من خلال الجدول رقم (11) وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً (23)، نلاحظ أن اللذين لديهم الذين لديهم خبرة (أقل من 05 سنوات) قدر عددهم بـ (6) بنسبة بلغت 26.1 %، أما من تتراوح خبرتهم (من 6 إلى 10 سنوات) فقد بلغ عددهم (5) بنسبة قدرت بـ 21.7 %، أما من تتراوح خبرتهم المهنية (أكثر من 10 سنوات خبرة) فقد بلغ عددهم (12) بنسبة قدرت بـ 52.2 %، ومما سبق يتبين أن غالبية أفراد عينة الدراسة من ذوي الخبرة العالية في مجال عملهم، ذلك ما يمكنهم من الإجابة على الاستبيان بحكم خبرتهم الكبيرة في مجال عملهم.

وهذا يعني إن معظم أفراد العينة لديهم خبرة مقبولة وهو ما يدل مخزون معرفي قادر على مواجهة التغيرات الطارئة، وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم 10: يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير نوات الخبرة المهنية



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS النسخة 26

المطلب الثاني: عرض ومناقشة بيانات محاور درجة نظام مراقبة التسيير في مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة

انطلاقاً من مخرجات برنامج SPSS التي تمثل إجابات أفراد العينة على المحور الأول من القسم الأول لاستبيان الدراسة، سيتم عرض وتحليل بيانات محاور درجة نظام مراقبة التسيير في مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة، وهذا من خلال المتوسطات الحسابية للإجابات والانحراف المعياري الخاص بها.

الجدول رقم (12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة t لمحور مدى تبني المؤسسة

نظام مراقبة التسيير في مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة

الرقم	العبارات	متوسط الحسابي	انحراف معياري	قيمة t	SIG	القرار	الترتيب	درجة الأهمية
01	لدى المؤسسة نظام رقابي كف وفعال	4	1,0198	20	0.000	دال عند 0.01	1	عالية
02	تقوم المؤسسة بتوظيف وتكوين إطارات مختصة في ميدان مراقبة التسيير	3,8462	0,92487	21,205	0.000	دال عند 0.01	3	عالية
03	تستعين المؤسسة بخبراء خارجيين مختصين في ميدان مراقبة التسيير	2,7692	1,06987	13,198	0.000	دال عند 0.01	6	متوسطة
04	تغطي وظيفة مراقبة التسيير كل أنشطة المؤسسة	3,5	1,2083	14,77	0.000	دال عند 0.01	5	متوسطة
05	يتم تزويد نظام مراقبة التسيير بكل الإمكانيات والأدوات اللازمة لضمان تشغيله بالطرق المناسبة	71263,	1,01071	18,628	0.000	دال عند 0.01	4	عالية
06	تسعى المؤسسة إلى تطوير نظام مراقبة التسيير الخاص بها	3,8846	0,90893	21,792	0.000	دال عند 0.01	2	عالية

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS النسخة 26

من خلال الجدول رقم (12) نحاول معرفة الآراء واتجاهات أفراد العينة وتحليلها بالترتيب التنازلي للعبارة حسب المتوسط الحسابي وموافقة (إيجابية) أو عدم موافقة (سلبية) على محتواها بالاستعانة بالدلالة للقيمة الإحصائية للاختبار t (سيودنت).

احتلت الفقرة رقم (01) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4) وانحراف معياري 1,0198 وبلغت القيمة T المحسوبة 20 وهي دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة 0,01 مما يعني أن الفقرة الأولى ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية لأن مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة لديها نظام رقابي كفؤ وفعال.

احتلت الفقرة رقم (06) المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (3,8846) وانحراف معياري 0,90893 وبلغت القيمة T المحسوبة 21,792 وهي دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.01 مما يعني الفقرة السادسة ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على أن مؤسسة

مطاحن الحضنة تسعى إلى تطوير تكنولوجيات نظام مراقبة التسيير المعمول به داخل المؤسسة من أجل مواكبة العصرنة لتسريع وتيرة مراقبة التسيير .

احتلت الفقرة رقم (02) المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ 3,8462 وانحراف معياري 0,92487، وبلغت القيمة T المحسوبة 21,205 وهي دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة 0,01، مما يعني الفقرة الثانية ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على أن مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة تقوم بتوظيف وتكوين وتأهيل إطارات مختصة في ميدان مراقبة التسيير .

احتلت الفقرة رقم (05) المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ 3,7126 وانحراف معياري 1,01071، وبلغت القيمة T المحسوبة 18,628 وهي دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة 0,01، مما يعني الفقرة الخامسة ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على أن يتم تزويد مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة بنظام مراقبة التسيير بكل الإمكانيات والأدوات الحديثة اللازمة لضمان تشغيله بالطرق المناسبة.

احتلت الفقرة رقم (04) المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي بلغ 4,1304 وانحراف معياري 1,01374، وبلغت القيمة T المحسوبة 19,54 وهي غير دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة 0,01، مما يعني الفقرة الرابعة دالة إحصائيا وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة متوسطة على أن مؤسسة مطاحن الحضنة تغطي وظيفة مراقبة التسيير على كافة نشاطات المؤسسة.

احتلت الفقرة رقم (03) المرتبة السادسة بمتوسط حسابي بلغ 4,087 وانحراف معياري 1,01374، وبلغت القيمة T المحسوبة 19,54، وهي دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة 0,01 مما يعني الفقرة الثالثة إيجابية ودالة إحصائيا أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة متوسطة على أن مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة تستعين بخبراء خارجيين مختصين في ميدان مراقبة التسيير .

الجدول رقم (13): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة t لمحور مدى استخدام الأدوات التقليدية لمراقبة التسيير في مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة

الرقم	العبارات	متوسط الحسابي	انحراف معياري	قيمة t	SIG	القرار	الترتيب	درجة الأهمية
01	يتم استخدام أدوات التحليل المالي في العملية الرقابية في المؤسسة	3,8077	1,05903	18,333	0.000	دال عند 0.01	2	عالية
02	يتم استخدام مخرجات المحاسبة المالية في العملية الرقابية في المؤسسة	4,1538	0,78446	27	0.000	دال عند 0.01	1	عالية
03	يتم استخدام أدوات المحاسبة المالية في العملية الرقابية في المؤسسة	3,6923	1,12318	16,762	0.000	دال عند 0.01	3	متوسطة
04	يتم الاعتماد على الموازنات التقديرية كأداة معيارية يعتمد عليها النظام الرقابي بالمؤسسة	3,5385	1,06699	16,91	0.000	دال عند 0.01	4	متوسطة

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS النسخة 26

من خلال الجدول رقم (13) نحاول معرفة الآراء واتجاهات أفراد العينة وتحليلها بالترتيب التنازلي للعبارة حسب المتوسط الحسابي وموافقة (إيجابية) أو عدم موافقة (سلبية) على محتواها بالاستعانة بالدلالة للقيمة الإحصائية للاختبار t (سيودنت).

احتلت الفقرة رقم (02) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.1538) وانحراف معياري 0,78446 وبلغت القيمة T المحسوبة 27 وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0,01 مما يعني أن الفقرة الثانية ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية لأن مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة تستخدم أدوات التحليل المالي في العملية الرقابية داخل المؤسسة

احتلت الفقرة رقم (01) المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (3,8077) وانحراف معياري 1.05903 وبلغت القيمة T المحسوبة 18,333 وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.01 مما يعني الفقرة الأولى ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على أن مؤسسة مطاحن الحضنة تسعى إلى تطوير تكنولوجيات نظام مراقبة التسيير المعمول به داخل المؤسسة من أجل مواكبة العصرنة لتسريع وتيرة مراقبة التسيير .

احتلت الفقرة رقم (03) المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ 3,8462 وانحراف معياري 0,92487، وبلغت القيمة T المحسوبة 21,205 وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0,01، مما يعني الفقرة الثالثة ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة متوسطة على أن مؤسسة مطاحن الحضنة تستخدم أدوات المحاسبة المالية في العملية الرقابية في المؤسسة.

احتلت الفقرة رقم (04) المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ 3,5385 وانحراف معياري 1,06699، وبلغت القيمة T المحسوبة 16,91 وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0,01، مما يعني الفقرة الرابعة ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على أن مؤسسة مطاحن الحضنة تعتمد على الموازنات التقديرية كأداة معيارية يعتمد عليها النظام الرقابي بالمؤسسة.

الجدول رقم (14): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة t لمحور مدى استخدام الأدوات

الجدول رقم (14): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة t لمحور مدى استخدام الأدوات

الرقم	العبارات	متوسط الحسابي	انحراف معياري	قيمة t	SIG	القرار	الترتيب	درجة الأهمية
01	يتم استخدام أدوات التحليل المالي في العملية الرقابية في المؤسسة	3,6154	1,13409	16,255	0.000	دال عند 0.01	4	عالية
02	يتم استخدام مخرجات المحاسبة المالية في العملية الرقابية في المؤسسة	3,6923	0,78838	23,881	0.000	دال عند 0.01	2	عالية
03	يتم استخدام أدوات المحاسبة المالية في العملية الرقابية في المؤسسة	3,6923	0,83758	22,478	0.000	دال عند 0.01	3	متوسطة
04	يتم الاعتماد على الموازنات التقديرية كأداة معيارية يعتمد عليها النظام الرقابي بالمؤسسة	3,7692	0,86291	22,273	0.000	دال عند 0.01	1	متوسطة

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS النسخة 26

من خلال الجدول رقم (14) نحاول معرفة الآراء واتجاهات أفراد العينة وتحليلها بالترتيب التنازلي للعبارة حسب المتوسط الحسابي وموافقة (إيجابية) أو عدم موافقة (سلبية) على محتواها بالاستعانة بالدلالة للقيمة الإحصائية للاختبار t (سيودنت).

احتلت الفقرة رقم (02) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.1538) وانحراف معياري 0,78446 وبلغت القيمة T المحسوبة 27 وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0,01 مما يعني أن الفقرة الثانية ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية لأن مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة تستخدم أدوات التحليل المالي في العملية الرقابية داخل المؤسسة

احتلت الفقرة رقم (01) المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (3,8077) وانحراف معياري 1.05903 وبلغت القيمة T المحسوبة 18,333 وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.01 مما يعني الفقرة الأولى ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على أن مؤسسة مطاحن الحضنة تسعى إلى تطوير تكنولوجيات نظام مراقبة التسيير المعمول به داخل المؤسسة من أجل مواكبة العصرنة لتسريع وتيرة مراقبة التسيير .

احتلت الفقرة رقم (03) المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ 3,8462 وانحراف معياري 0,92487، وبلغت القيمة T المحسوبة 21,205 وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0,01، مما يعني الفقرة الثالثة ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة متوسطة على أن مؤسسة مطاحن الحضنة تستخدم أدوات المحاسبة المالية في العملية الرقابية في المؤسسة.

احتلت الفقرة رقم (04) المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ 3,5385 وانحراف معياري 1,06699، وبلغت القيمة T المحسوبة 16,91 وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0,01، مما يعني الفقرة الرابعة ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على أن مؤسسة مطاحن الحضنة تعتمد على الموازنات التقديرية كأداة معيارية يعتمد عليها النظام الرقابي بالمؤسسة.

المطلب الثالث: اختبار الفرضيات ومناقشتها

خصص هذا المطلب لعرض نتائج الدراسة الميدانية التي تم التوصل إليها من خلال التحليل الإحصائي المستخدم في اختبار فرضيات الدراسة، بالاعتماد على أساليب إحصائية تتوافق وفرضيات الدراسة، للتأكد من مدى صحتها أو نفيها.

1- اختبار الفرضية الأولى

الفرضية الأولى: تتبنى مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة نظام مراقبة التسيير.

H_0 : لا تتبنى مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة نظام مراقبة التسيير.

H_1 : تتبنى مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة نظام مراقبة التسيير.

الجدول رقم (15): اختبار ستيودنت للعينة الأحادية (One-Sample T test) للفرضية الأولى

القيمة الاحتمالية Sig	T المحسوبة	درجة الحرية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفرضية الأولى
0.000	27.599	25	0.66795	3.6154	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS النسخة 26

يلاحظ من خلال البيانات الواردة في الجدول رقم (15) أن المتوسط الحسابي يساوي 3.6154 وهو أكبر من المتوسط الفرضي (2) ويقع في مجال الدرجة متوسطة (2.90-3.70) بانحراف معياري قدره 0.66795، وقيمة t المحسوبة 27.599 عند درجة الحرية 25، وقد كانت القيمة الاحتمالية (Sig) المرافقة لها تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، وبالتالي يتم قبول الفرضية الأولى القائلة " تتبنى مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة نظام مراقبة التسيير".

الفرضية الثانية: تستخدم مطاحن الحضنة بالمسيلة الأدوات التقليدية في العملية الرقابية.

H₀: لا تستخدم مطاحن الحضنة بالمسيلة الأدوات التقليدية في العملية الرقابية.

H₁: تستخدم مطاحن الحضنة بالمسيلة الأدوات التقليدية في العملية الرقابية.

الجدول رقم (16): اختبار ستيودنت للعينة الأحادية (One-Sample T test) للفرضية الثانية

القيمة الاحتمالية Sig	T المحسوبة	درجة الحرية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفرضية الأولى
0.000	26.854	25	0.72118	3.7981	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS النسخة 26

يلاحظ من خلال البيانات الواردة في الجدول رقم (16) أن المتوسط الحسابي يساوي 3.6154 وهو أكبر من المتوسط الفرضي (2) ويقع في مجال الدرجة العالية (3.71-4.6) بانحراف معياري قدره 0.72118، وجاءت قيمة t المحسوبة 26.854 عند درجة الحرية 25، وقد كانت القيمة الاحتمالية (Sig) المرافقة لها تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، وبالتالي يتم قبول الفرضية الثانية القائلة " تستخدم مطاحن الحضنة بالمسيلة الأدوات التقليدية في العملية الرقابية".

الفرضية الثالثة: تستخدم مطاحن الحضنة بالمسيلة الأدوات الحديثة في العملية الرقابية.

H_0 : لا تستخدم مطاحن الحضنة بالمسيلة الأدوات الحديثة في العملية الرقابية.

H_1 : تستخدم مطاحن الحضنة بالمسيلة الأدوات الحديثة في العملية الرقابية.

الجدول رقم (17): اختبار ستيودنت للعينة الأحادية (One-Sample T test) للفرضية الثالثة

القيمة Sig الاحتمالية	T المحسوبة	درجة الحرية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفرضية الأولى
0.000	28.018	25	0.67197	3.7102	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS النسخة 26

يلاحظ من خلال البيانات الواردة في الجدول رقم (17) أن المتوسط الحسابي يساوي 3.7102 وهو أكبر من المتوسط الفرضي (2) ويقع في مجال الدرجة العالية (3.71-4.6) بانحراف معياري قدره 0.72118، وقيمة t المحسوبة 28.018 عند درجة الحرية 25، وقد كانت القيمة الاحتمالية (Sig) المرافقة لها تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، وبالتالي يتم قبول الفرضية الثالثة القائلة "تستخدم مطاحن الحضنة بالمسيلة الأدوات الحديثة في العملية الرقابية".

الخاتمة

الخاتمة:

إن الهدف من مراقبة التسيير هو تحقيق أقصى الأهداف المسطرة من قبل المؤسسة، وذلك بأقل تكلفة ممكنة وباستعمال الإمكانيات المتاحة، لكن لتحقيق هذه الأهداف يجب مواجهة مجموعة من التحديات وهذا ما يبرز ضرورة وجود نظام فعال لمراقبة التسيير يعمل على تحديد الانحرافات وتسييرها من أجل مساعدة مسيري المؤسسات الاقتصادية على اتخاذ القرارات اللازمة والمناسبة في الوقت المناسب، ومن أجل التوصل لنظام تسييري فعال في المؤسسات يجب على مسيري هاته المؤسسات استعمال أدوات مراقبة التسيير التي تساعد في التحكم في مختلف عناصر العملية الإدارية التخطيط، التنفيذ، الرقابة، التوجيه.

كما يعتبر التسيير بمثابة المرآة التي يمكن بواسطتها إعطاء صورة حقيقية عن نشاطات المؤسسة، حيث يهتم بتحديد الأهداف وتحقيقها عن طريق توجيه وتنسيق العمل بين العمال، وتخطيط وتنظيم ورقابة العمليات المنفذة للتأكد من اتجاهها نحو تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية وهو ما يحفز المؤسسة على تبني نظام فعال لمراقبة التسيير، يعمل على تحقيق أفضل الأهداف المسطرة من خلال الاستعمال العقلاني والفعال للموارد المتاحة وكذا العمل على مد الإدارة بالمعلومات قصد الوقوف على الصعوبات والمشاكل والظروف التي تحيط بتسيير المؤسسة وبالتالي الوصول إلى النقاط التي يمكن من خلالها تحسين الأداء المالي داخل المؤسسة.

أولاً- النتائج:

نتائج الدراسة النظرية:

- التسيير هو عملية تهدف إلى تحقيق الأهداف المسطرة من قبل المؤسسة باستخدام الموارد المتاحة.

- مراقبة التسيير هي مسار دائم للتعديل، تستهدف تجنيد الطاقات للاستخدام الأمثل للموارد وتصحيح الأخطاء والانحرافات، وتسمح للمسؤولين والعاملين بالتحكم في أدائهم التسييريين من خلال المعلومات التي توفرها لهم، وبالتالي تساعدهم على اتخاذ القرارات الصحيحة بغرض الوصول إلى تحقيق الأهداف المسطرة بكفاءة وفعالية، وبالتالي فهي نظام للتحكم في التسيير ككل.

- نظام المعلومات أداة أساسية لمراقبة التسيير، فهو ذاكرة المؤسسة يعالج المعلومات المتعلقة بماضيها ويعطي تسلسل تاريخي لحالتها ويراقب تطورها ما يسمح للمؤسسة بتطوير منتجاتها وبالتالي التعرف على الفرص المتاحة لها واستغلالها، وهذا يؤدي إلى تحسين أدائها.

- لوحة القيادة هي الأدوات الحديثة المستخدمة في عملية الرقابة وهذا باستخدامها للمؤشرات المالية التي تقوم المؤسسة بدراستها، وبناءا عليها تتخذ قراراتها المالية المتعلقة بمختلف أساليب التمويل والوضع المالية.

- الموازنات التقديرية تستخدم في مراقبة التسيير من خلال التنبؤ بالتكاليف ووضع برامج مسبقة تضبط فيها المؤسسة تكاليفها لفترة مستقبلية وتحاول أن تلتزم بها وتستعمل المؤسسة الموازنات حسب نوع نشاطها لتقوم في الأخير بالكشف عن الانحرافات الواقعة ومعرفة أسبابها ومحاولة تصحيحها وإعطاء الحلول البديلة لها.

- المحاسبة التحليلية باعتبارها أداة لمراقبة التسيير تسعى المؤسسة من خلالها إلى متابعة تكاليفها واستخدام مختلف طرقها في حساب التكاليف وسعر التكلفة لتتمكن من طرح منتجاتها في السوق بأقل تكلفة ممكنة وتحقيق أكبر إيراد ممكن، فإذا استطاعت المؤسسة وضع برنامج لضغط التكاليف إلى أدنى حد ورفع الإيراد إلى أقصى حد فهذا يعني أنها تتحكم في سياستها الإنتاجية المنتهجة وبالتالي لها قدرة تحسين أدائها.

نتائج الدراسة التطبيقية:

-نتج عن تحليل آراء اتجاهات عينة الدراسة بمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة للمحور الأول مدى تبني المؤسسة نظام مراقبة التسيير، انتمائه لمستوى المتوسط، بمتوسط حسابي قدره (3.615)، ويشير ذلك إلى أن المؤسسة محل الدراسة تبني نظام مراقبة التسيير؛

- نتج عن تحليل آراء اتجاهات عينة الدراسة بمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة للمحور الثاني مدى استخدام الأدوات التقليدية لمراقبة التسيير، انتمائه لمستوى العالي، بمتوسط حسابي قدره (3.798)، ويشير ذلك إلى أن المؤسسة محل الدراسة تستخدم الأدوات التقليدية لمراقبة التسيير بدرجة عالية؛

- نتج عن تحليل آراء اتجاهات عينة الدراسة بمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة للمحور الثاني مدى استخدام الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير، انتمائه لمستوى العالي، بمتوسط حسابي قدره (3.710)، ويشير ذلك إلى أن المؤسسة محل الدراسة تستخدم الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير بدرجة عالية؛

ثانيا- اختبار الفرضيات:

- الفرضية الأولى: من خلال اختبار الفرضية الأولى للدراسة " تتبنى مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة نظام مراقبة التسيير"، وجدنا حسب نتائج اختبار ستيودنت وتحقق الدلالات الإحصائية للفرضية عند مستوى المعنوية المعتمدة في الدراسة، أنه تم قبول الفرضية البديلة أي أن مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة تتبنى نظام مراقبة التسيير، وهو ما يثبت صحة الفرضية.

- الفرضية الثانية: من خلال اختبار الفرضية الثانية للدراسة " تستخدم مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة الأدوات التقليدية في العملية الرقابية، وجدنا حسب نتائج اختبار ستيودنت وتحقق الدلالات الإحصائية

الفرضية عند مستوى المعنوية المعتمدة في الدراسة، أنه تم قبول الفرضية البديلة أي أن مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة تستخدم الأدوات التقليدية في العملية الرقابية، وهو ما يثبت صحة الفرضية.

- الفرضية الثالثة: من خلال اختبار الفرضية الثالثة للدراسة " تستخدم مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة الأدوات الحديثة في العملية الرقابية، وجدنا حسب نتائج اختبار ستيودنت وتحقق الدلالات الإحصائية للفرضية عند مستوى المعنوية المعتمدة في الدراسة، أنه تم قبول الفرضية البديلة أي أن مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة تستخدم الأدوات الحديثة في العملية الرقابية، وهو ما يثبت صحة الفرضية.

ثالثاً - الاقتراحات توصيات:

هناك مجموعة من الاقتراحات تتمثل فيما يلي:

- تشجيع على إنشاء مكاتب دراسات متخصص في مراقبة التسيير وتقييدها بالشكل اللازم لسد النقائص.
- ضرورة دعم الممارسات الفكرية والعلمية لأدوات مراقبة التسيير على نطاق واسع في مؤسسة مطاحن الحضنة.
- تطبيق أدوات نظام مراقبة التسيير وجعلها تابعة للإدارة العامة في الهيكل التنظيمي.
- الإسراع لإعداد نظام مراقبة التسيير لتوفير المعلومات اللازمة للمسيرين في الوقت المناسب لمساعدتهم في تقييم أداء المؤسسة.
- التركيز على تطبيق أدوات مراقبة التسيير الحديثة في المؤسسات الاقتصادية.
- النظر إلى مراقبة التسيير على أنه عملية دورية مستمرة تتطلب المتابعة والتجديد.
- نوصي المؤسسة بأن تضع مصلحة خاصة للمراقبة التسيير ليقوم بجميع مهامه وتطبيق أدواته اللازمة.
- يجب على المؤسسة أن تركز على الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير للتطوير في تقييم أدائها.
- ينبغي على مؤسسة مطاحن الحضنة إدراج مؤشرات أخرى غير المالية تسمح بإعطاء نظرة واقعية الأداء.

رابعاً - آفاق الدراسة:

- دراسة واقع نظام مراقبة التسيير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- معوقات وصعوبات استخدام مراقبة التسيير الحديثة في المؤسسات الاقتصادية.
- نظام مراقبة التسيير وأدواته الحديثة وانسجامه مع الهياكل التنظيمية والإدارية في المؤسسات الاقتصادية.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

الكتب:

1. أبو الفتوح علي فضالة، "التحليل المالي وإدارة الأموال"، دار الكتب العلمية للنشر و التوزيع، الجزائر، 1999.
2. أبو زيد ، محمد خير سليم، أساليب التحليل الإحصائي باستخدام برمجية SPSS، الرياض، دار جريب للنشر والتوزيع، 2005.
3. خليف رزيقة، شيقارة هجيرة: منهجية تحديد نوع وحجم العينة في البحوث العلمية، مجلة المعارف علمية دولية محكمة، تصدر عن جامعة بوييرة، العدد 23 (ديسمبر 2017).
4. خيرت ضيف، المحاسبة المالية، دار النهضة العربية، بيروت، 1982.
5. سلمان، علاء جاسم، محاسبة التكاليف المتقدمة - مدخل إداري في بيئة الأعمال المعاصرة، الطبعة الثانية، الصادر للطباعة، صنعاء اليمن 2010.
6. صونيا محمد الكبرى، " نظم المعلومات الإدارية"، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1997.
7. عمار بوحوش، وآخرون، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر 2000.
8. لويس كوهين، (ترجمة كوثر حسين كوجيك): مناهج البحث العلمي في العلوم الاجتماعية والتربوية، ط1، القاهرة، مصر، دار العربية للنشر، سنة 1990.
9. محمد الطيب رفيق، مدخل للتسيير، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995.
10. محمد الفيومي محمد، " نظم المعلومات المحاسبية في المنشآت المالية " .المكتب الجامعي، دينوقراط الأرابيطة، 1999/1998.
11. مصطفى طويطي: التحليل الإحصائي لبيانات الاستبيان - تطبيقات عملية على برنامج Excel- الجزء الأول، النشر الجامعي الجديد، تلمسان، الجزائر 2018.
12. ناصر دادي عدون، "تحليل مالي"، الجزء الأول، دار البعث، قسنطنة، الجزائر 1988.
13. ناصر دادي عدون، مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية، دار المحمدية، الجزائر، 2004.

14. ناصر دادي عدون، " المحاسبة التحليلية و تقنيات مراقبة التسيير " الجزء الثاني، دار المحمدية العامة ، قسنطنة،1988.

15. هواري معراج، مدخل إلى مراقبة التسيير، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011.

المجلات:

1. سامية يغني، مديني عثمان، العينة في المجتمع الإحصائي كمدخل ضابط لدقة نتائج البحوث الأكاديمية، مجلة اقتصاد المال والأعمال، المجلد 04، العدد 01، جوان 2019، جامعة الشهيد حمه الأخضر بالوادي، الجزائر.

الملتقيات والمطبوعات الجامعية:

1. طويطي مصطفى وعيل ميلود، مطبوعة جامعية موسومة بـ " أساليب تصميم وإعداد الدراسات الميدانية - منظور إحصائي"، معتمد من طرف المجلس العلمي بكلية العلوم الإقتصادية، التجارية و علوم التسيير - جامعة البويرة ، بتاريخ 30 جوان 2014.

2. مام عواطف، مطبوعة جامعية في مساق حلقة البحث، المستوى الثانية ماستر توجهه وإرشاد، قسم علم النفس وعلوم التربية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية - جامعة محمد بوضياف مسيلة - ، السنة الجامعية 2016-2017.

3. محمد بوتين، " المحاسبة العامة للمؤسسة"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، سنة 1994.

4. مداخلة مقدمة للمشاركة في الملتقى الوطني حول مراقبة التسيير كآلية لحوكمة المؤسسات وتفعيل الإبداع - بجامعة البلدية 02 - لونييسي علي - كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير يوم 25 أفريل 2017.

5. نعيمة يحيوي، سلسلة محاضرات في مقياس مراقبة التسيير، لطلبة ماستر تدقيق محاسبي وإدارة المنظمات، مجمع البحوث والأوراق البحثية في ميدان العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2017.

المذكرات والرسائل الجامعية:

1. بعيطيش شعبان، أثر التسويق بالعلاقات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الصناعية الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف -المسيلة-، السنة الجامعية 2015-2016.
2. جلابي حميدة، دور مراقبة التسيير في تحسين جودة الخدمات في المؤسسة الاستشفائية العمومية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية، جامعة المسيلة، الجزائر، 2017.
3. زبيدي بوعمامة، فعالية المسير في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة لنيل شهادة ماستر، فعالية التسيير في المؤسسة الاقتصادية، جامعة منتوري-قسنطينة، الجزائر، 1997.
4. سعاد عقون، نظام مراقبة التسيير: أدواته ومراحل إقامته في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، الجزائر، 2001-2002.
5. عباس نوار الموسوي، تكامل تقنيتي الكلفة المستهدفة والتحسين المستمر وانعكاسها في استراتيجيات التنافسية للوحدات الاقتصادية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة المستنصرية 2007.
6. عبد الرحمان هباج، أثر مراقبة التسيير على الرفع من مستوى الأداء المالي، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2012.
7. غزيباون علي، استخدام أدوات مراقبة التسيير لتفعيل آليات الحوكمة في المؤسسات الاقتصادية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر، كلية الاقتصاد، جامعة البويرة، الجزائر، 2019.
8. فلاح عثمان، دور مراقبة التسيير في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماستر أكاديمي، تخصص تدقيق محاسبي ومراقبة التسيير، جامعة مستغانم كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2015.
9. قويدر حاج قورين، "دور نظام المعلومات المحاسبي في مراقبة التسيير"، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة الشلف، 2007.
10. محبوب أحلام، دور أدوات مراقبة التسيير في تقييم الأداء المالي، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي، قسم علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، 2013/2014.

11. نعيمة يحيوي، أدوات مراقبة التسيير بين النظرية والتطبيق، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، غير منشورة، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2009.

المراجع الأجنبية:

1. Jerome Depuis "،le contrôle de gestion dans les organisation publiques ،" 1er édition, puf paris, 1991.,
2. Claude Alazard et Sabine Separi "، contrôle de gestion "épreuve n 07, DECF, 3 eme édition , ED Dunod, 1996
3. A. Khemakhem," Dynamique du contrôle de gestion" édition dunod, France.
4. A. Germalis," contrôle de gestion en action" édition liaison, 1992,France.
5. Antony manargerial," contrôle systeme" edition heure wood, 1976,paris.
6. Entony Managerial, "contrôle systeme", edition wood, 1997, Paris.
7. G .Pillot," maîtrise de contrôle de gestion". 3 édition d'organisation ; France.
8. J.R sulzer"، comment construire le tableau de bord "les objets et les méthodes
9. M. Gervais "،contrôle de gestion "ED economica ,1997, France.
10. Nguedj "،le contrôle de gestion "ED d'organisation, 1995, paris.
11. Willsmore, .A.wcc ".business budgets and budgetary controle "london, sir isaac pitman and sons, ltd 1960.

الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

كلية: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

استمارة استبيان للتحكيم

السلام عليكم وبعد:

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان التي تستهدف التعرف على واقع نظام مراقبة التسيير في المؤسسات الاقتصادية -دراسة حالة مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة-.
لذى نرجوا منكم تقديم يد المساعدة لنا من خلال الإجابة على عبارات الاستبيان بكل موضوعية بوضعة علامة (X) في المكان المناسب حيث أنه لا توجد عبارة صحيحة أو أخرى خاطئة .

تحت إشراف

سعدى هند

من إعداد الطالبة:

حفصي لبنى

السنة الجامعية: 2023/2022

الجزء الأول: البيانات الشخصية:

1- الجنس: ذكر أنثى

2- الفئة العمرية:

من 20 إلى 30 سنة	من 31 إلى 40 سنة	من 41 إلى 50 سنة	أكبر من 50 سنة

3- الدرجة العلمية التي تحملها:

ثانوي	جامعي	دراسات عليا	أخرى

4- الموقع الوظيفي

عامل مهني	رئيس عمال	إطار

5- عدد سنوات الخبرة:

أقل من 5 سنوات	من 5 إلى 9 سنوات	من 10 إلى 15 سنة	من 16 إلى 20 سنة	أكثر من 20 سنة

الجزء الثاني: محاور الاستبيان

الرقم	العبرة	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
المحور الأول: مدى تبني المؤسسة نظام مراقبة التسيير						
01	لدى المؤسسة نظام رقابي كفاء وفعال.					
02	تقوم المؤسسة بتوظيف وتكوين إطارات مختصة في ميدان مراقبة التسيير					
03	تستعين المؤسسة بخبراء خارجيين مختصين في ميدان مراقبة التسيير.					
04	تغطي وظيفة مراقبة التسيير كل أنشطة المؤسسة.					
05	يتم تزويد نظام مراقبة التسيير بكل الإمكانيات والأدوات اللازمة لضمان تشغيله بالطرق المناسبة					
06	تسعى المؤسسة إلى تطوير نظام مراقبة التسيير الخاص بها					
المحور الثاني: مدى استخدام الأدوات التقليدية لمراقبة التسيير						
07	يتم استخدام أدوات التحليل المالي في العملية الرقابية في المؤسسة					
08	يتم استخدام مخرجات المحاسبة المالية في العملية الرقابية في المؤسسة					
09	يتم استخدام أدوات المحاسبة التحليلية في العملية الرقابية في المؤسسة					
10	يتم الاعتماد على الموازنات التقديرية كأداة معيارية يعتمد عليها النظام الرقابي بالمؤسسة					
المحور الثالث: مدى استخدام الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير						
11	يتم استخدام نظام لوحة القيادة في العملية الرقابية في المؤسسة					
12	يتم استخدام بطاقة الأداء المتوازن في العملية الرقابية في المؤسسة					

					13	يتم استخدام التكلفة على أساس النشاط في العملية الرقابية في المؤسسة
					14	يتم استخدام التكلفة المستهدفة في العملية الرقابية في المؤسسة