



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم المالية والمحاسبة



الميدان: العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

الفرع: علوم مالية ومحاسبة

التخصص: مالية المؤسسة

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر بعنوان:

دور مراقبة التسيير في تحسين التخطيط الاستراتيجي دراسة حالة المؤسسة العمومية لمراكز الردم التقني -ميلة نات

المشرف	اعداد الطلبة	
هشام حريز	ريان قايدي	1
	ليلي سويكي	2

لجنة المناقشة:

الصفة	الجامعة	اسم ولقب الأستاذ(ة)
رئيسا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة	عقون شراف
مشرفا ومقررا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة	هشام حريز
ممتحنا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة	مشري فريد

السنة الجامعية 2022/2023

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

۱۴۳۸ هـ

شكر و عرفان

قال تعالى

"وَإِذ تَأَذَّنَ رَبُّكُمْ لَئِن شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ" سورة إبراهيم من الآية 07.

وقال صلى الله عليه وسلم:

من لا يشكر الناس لا يشكر الله

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات

الحمد لله الذي ألممنا بالصبر والتوفيق

وفقنا وأعاننا على

إنهاء هذا العمل المتواضع وسدد خطانا

فكل هذا من عطائه وفضله

نتقدم بالشكر والتقدير لكل من مدوا يد العون لنا

في إنجاز هذا العمل

بصفة عامة وبصفة خاصة

لأستاذ الفاضل " **حريز هشام** " الذي تفضل بالأشراف

على هذه المذكرة والذي استفدنا الكثير من توجيهاته

جزاكم الله خيرا في الدارين

(واخر دعواتهم أن الحمد لله رب العالمين)

كان أمسي ميعاد اليوم

وأصبح عنائي اليوم للعين قرّة

الى من كانت الداعم الأول لتحقيق طموحاتي الى من كانت ملجأ يدي اليمنى في هذه المرحلة الى من ابصرت بها طريق حياتي واعتزازي بذاتي الى القلب الحنون الى من كانت

دعواتها تحيطني "أمي الحبيبة"

الى من احمل اسمه بكل فخرا الذي لم أجد عبارات تفويه حقه بالتقدير والاحترام الى سدي في

هذه الحياة ومصدر الأمان الذي استمد منه قوتي "الي أبي الحبيب"

الى نور عيني وحظي الجيد وفوزي وفخري الى بهجة ايامي وظلي وجانبي الى من استمد بهم عزتي واصراري الى من كانوا عوناً لي في الحياة وصعوبتها إخوتي "عبدو بلال أيوب إبراهيم

حمزة رابع"

الى سدي ومسدي واتكاني وعمقي وقوتي وظلي الثابت الذي لا يميل الى من أحبها فوق

حب المحبين حبا "أختي" الى خفيفة الروح طيبة المعشر رقيقة الطبع زوجة أخي

الى صديقات الطفولة ورفيقات دربي الى من عرفتنني بيهم الجامعة وتميزوا بالوفاء والعتاء

منار رحمة وصال شيماء ليلي الى من يحمل كل الحب في قلبي

الى كتاكيت بيتنا زينب يونس عمران الى زميلتي في هذا العمل وصديقة الطفولة ريان

ليلي



بسم الله الرحمن الرحيم

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف المرسلين سيدنا محمد عليه أفضل الصلاة والسلام أتقدم بهذا العمل المتواضع

إلى من علمتني النجاح والصبر في مواجهات الصعاب والشمعة التي أضاءت دربي إلى من سهرت الليالي وأفنت عمرها من أجل تربيتي وعمرتني بحنانها ورافقتني بدعائها طوال مشوار حياتي "أمي الغالية" حفظها الله وأطال في عمرها

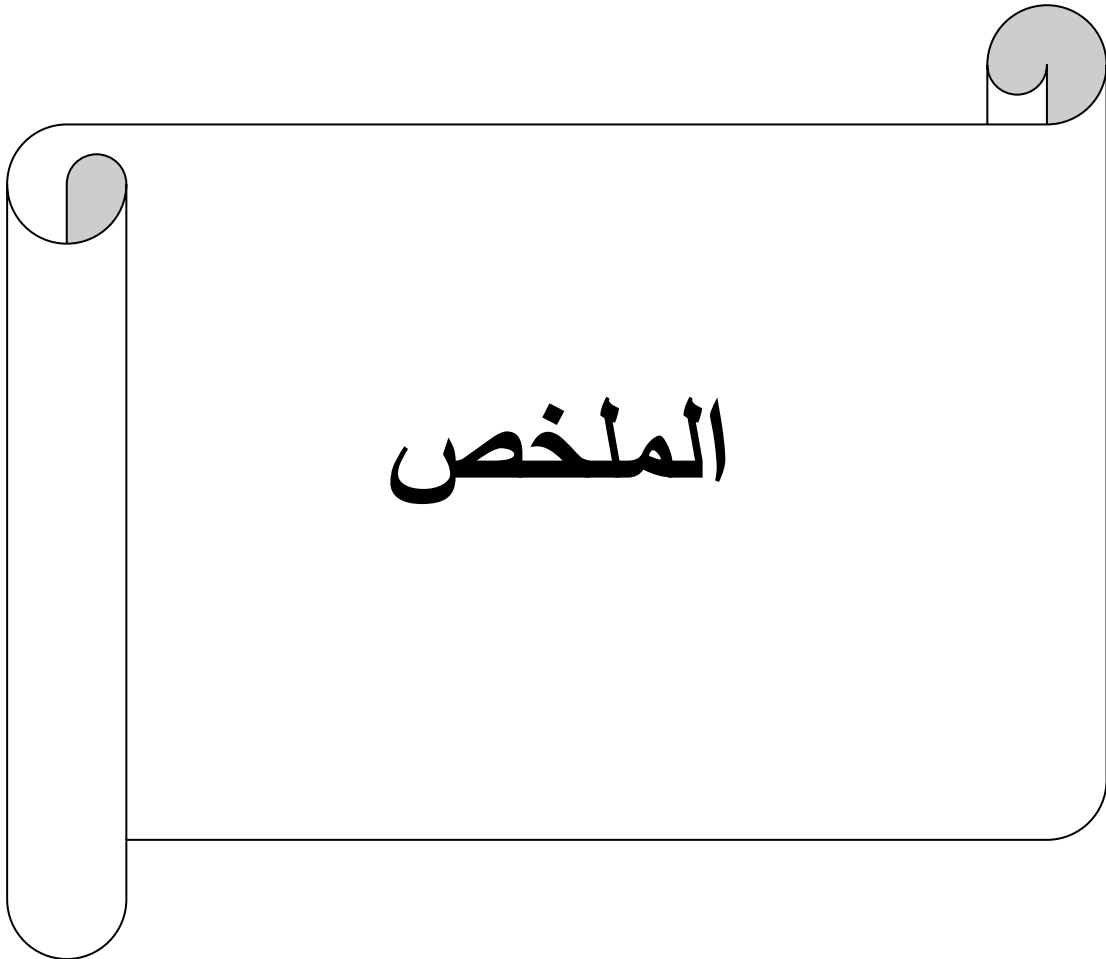
إلى قدوتي في الحياة وأعظم مخلوق في الوجود إلى من أحمل اسمه بكل فخر ورمز الصبر والعطاء ولم تمهله الدنيا لأرتوي من حنانها إلى "أبي الحبيب" رحمه الله بقدر ما أوجعني فراقك يا فقيدي

إلى سندي في الحياة بعد أبي إلى من بهم أكلب وعليهم أعتد إلى شموع منقذة تنير ظلم حياتي التي بوجودهم أكتسب القوة والمحبة لإخوتي "زاكي، العربي، لقمان، حكيم" إلى توأم روحي ولبسم شفائي "أختي الغالية منال" وإلى أجمل زوجة أخ "راضية" إلى الكتاكيت الصغار "مؤيد، إياذ، أمجد، ماريان"

إلى إخوتي لم تلدهم أمي ورفاق درج الحياة حلوها ومرها ورمز الإيثار والوفاء صديقاتي "ريم، ليلي، نسرين"

إلى الأستاذ المشرف "هشام حريز" الذي علمنا بنصائحه وتوجيهاته وخاصة دعمه وتفهمه الكبيرين أهدي هذا العمل المتواضع

ريان



المُلخَص

الملخص:

هدفت الدراسة إلى إبراز دور مراقبة التسيير في تحسين التخطيط الاستراتيجي وذلك للمكانة الهامة التي تحتلها مراقبة التسيير في المؤسسات الاقتصادية. حيث قمنا بتسليط الضوء على أدوات مراقبة التسيير ودورها في تحسين التخطيط الاستراتيجي من خلال دراسة ميدانية لمؤسسة العمومية لتسيير مراكز الردم التقني ميله ناث، حيث يتم التعرف على واقع تطبيق أدوات مراقبة التسيير في المؤسسة محل الدراسة من خلا تقديمنا الاستبيان وتوزيعه على عمال المؤسسة والبالغ عددهم 40 موظف وهذا الأخير شمل 36 فقرة حيث يتم تحليلها باستعمال برنامج الرزمة الإحصائية spss.v26 وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: إدراك مسيري وعمال المؤسسة لأهمية تطبيق أدوات مراقبة التسيير من أجل تحسين التخطيط الاستراتيجي.

الكلمات المفتاحية: التخطيط الاستراتيجي، مراقبة التسيير، أدوات مراقبة التسيير.

summary :

The current study is to show the role of management control in improving strategic planning This is due to its importance the management control in the economic institutions. Where we shed a light on the tools of management control and their role in improving strategic planning. Through a field study of the public management institution of technical backfill centers Mila Net, Where the reality of applying management control tools in the institution under the indentified study. The questionnaire was presented to 40 employees in the in the institution. It was consisted on 36 parts that was analyzed by the statistical program spss.v26. The study reached to some important results which are: Awareness of the managers and workers of the institution the importance of applying management control tools in order to improve the strategic planning.

Key words : strategic planning , management control ,management control tools.

فهرس المحتويات

الصفحة	العناوين
I	البسمة
II	الشكر والعرفان
III	الإهداء
VI	الملخص
VII	الفهرس
X	قائمة الجداول
XII	قائمة الأشكال
XIII	قائمة الملاحق
أ-ج	المقدمة
الفصل الأول: الإطار النظري لمراقبة التسيير ودورها في تحسين التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة الاقتصادية	
02	تمهيد
03	المبحث الأول: عموميات التخطيط الاستراتيجي
03	المطلب الأول: مفهوم التخطيط الاستراتيجي
03	أولاً: نشأة التخطيط الاستراتيجي
03	ثانياً: تعريف التخطيط الاستراتيجي
05	ثالثاً: خصائص التخطيط الاستراتيجي
05	المطلب الثاني: أهداف وأهمية التخطيط الاستراتيجي
05	أولاً: أهداف التخطيط الاستراتيجي
06	ثانياً: أهمية التخطيط الاستراتيجي
06	المطلب الثالث: أنواع ومعوقات التخطيط الاستراتيجي
06	أولاً: أنواع التخطيط الاستراتيجي
07	ثانياً: معوقات التخطيط الاستراتيجي
08	المطلب الرابع: مستويات ومراحل التخطيط الاستراتيجي
08	أولاً: مستويات التخطيط الاستراتيجي
08	ثانياً: مراحل التخطيط الاستراتيجي
10	المبحث الثاني: ماهية مراقبة التسيير
12	المطلب الأول: مفهوم مراقبة التسيير

12	أولاً: نشأة مراقبة التسيير
12	ثانياً: تعريف مراقبة التسيير
13	ثالثاً: خصائص مراقبة التسيير
14	المطلب الثاني: أهداف وأهمية مراقبة التسيير
14	أولاً: أهداف مراقبة التسيير
15	ثانياً: أهمية مراقبة التسيير
16	المطلب الثالث: وظائف ومكونات مراقبة التسيير
16	أولاً: وظائف مراقبة التسيير
17	ثانياً: مكونات مراقبة التسيير
18	المطلب الرابع: مراحل مراقبة التسيير
22	المبحث الثالث: دور أدوات مراقبة التسيير في التخطيط الاستراتيجي
22	المطلب الأول: الأدوات التقليدية لمراقبة التسيير
23	المطلب الثاني: الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير
24	المطلب الثالث: المستويات الثلاثة لمراقبة التسيير
27	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لمؤسسة العمومية لمركز الردم التقني ميلة ناث	
29	تمهيد
30	المبحث الأول: تقديم المؤسسة العمومية لتسيير لمراكز الردم التقني ميلة ناث
30	المطلب الأول: نشأة مؤسسة الردم
30	المطلب الثاني: مهام مؤسسة الردم
31	المطلب الثالث: أهداف وهيكل مؤسسة الردم
31	أولاً: أهداف مؤسسة الردم
32	ثانياً: الهيكل التنظيمي لمؤسسة الردم
35	المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة
35	المطلب الأول: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة
35	المطلب الثاني: خصائص عينة الدراسة
35	أولاً: تحديد عينة الدراسة
36	ثانياً: خصائص أفراد عينة الدراسة
38	المطلب الثالث: أساليب ومصادر جمع البيانات والمعلومات
38	أولاً: مصادر الثانوية
38	ثانياً: المصادر الأولية
40	المبحث الثالث: تفسير وتحليل مجالات ومحاور الدراسة

40	المطلب الأول: تحليل فقرات المحور الخاص بالأدوات التقليدية والحديثة لمراقبة التسيير
40	أولاً: تحليل الفقرات الخاصة بالأدوات التقليدية
44	ثانياً: تحليل الفقرات الخاصة بالأدوات الحديثة
49	المطلب الثاني: تحليل فقرات المحور الخاص المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي
51	المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة
51	أولاً: اختبار الفرضيات الفرعية
54	ثانياً: اختبار الفرضية الرئيسية
56	خلاصة الفصل
58	الخاتمة
62	قائمة المصادر والمراجع
67	قائمة الملاحق

قائمة الجداول

رقم	العبارات	الصفحة
1-2	البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة	36
2-2	درجة الموافقة تبعاً لسلم ليكرت الخماسي	39
3-2	الأهمية النسبية لمقياس ليكرت	39
4-2	نتائج اختبار الصدق وثبات الاستبيان	39
5-2	التكرارات والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة حول عبارات بعد محاسبة العامة	40
6-2	التكرارات والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة حول بعد المحاسبة التحليلية	42
7-2	التكرارات والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة حول بعد نظم المعلومات	43
8-2	التكرارات والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة حول بعد لوحة القيادة	44
9-2	التكرارات والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة حول بعد التحليل المالي	45
10-2	التكرارات والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة حول بعد بطاقة الأداء المتوازن	46
11-2	التكرارات والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة حول بعد ميزانية التقديرية	48
12-2	التكرارات والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة حول محور وعبارات التخطيط الاستراتيجي	49
13-2	نتائج اختبار معنوية معامل الارتباط بيرسون لبعـد الأدوات التقليدية لمراقبة التسيير	52
14-2	نتائج اختبار معنوية معاملات الانحدار البسيط لبعـد الأدوات التقليدية لمراقبة التسيير	52
15-2	نتائج اختبار معنوية معامل الارتباط بيرسون لبعـد الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير	53

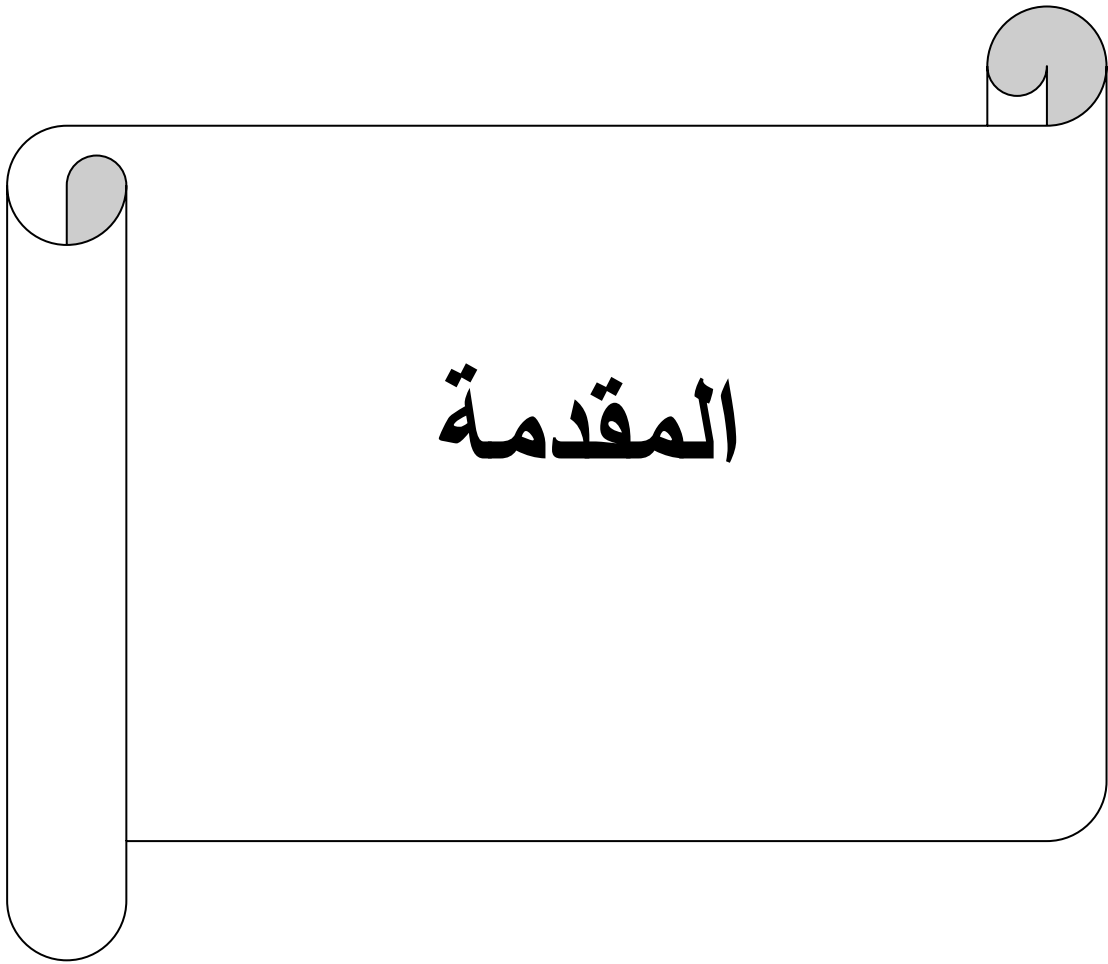
53	نتائج اختبار معنوية معاملات الانحدار البسيط لبعء الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير	16-2
54	نتائج اختبار معنوية معامل الارتباط بيرسون محور أدوات مراقبة التسيير والتخطيط الاستراتيجي	17-2
55	نتائج اختبار معنوية معاملات الانحدار البسيط لمحور أدوات مراقبة التسيير	18-2

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
09	إستراتيجية المنظمة.	1_1
10	نوعية التخطيط.	1_2
16	مستويات التخطيط في المؤسسة.	1_3
19	مراحل مراقبة التسيير.	1_4
19	دور التخطيط.	1_5
20	مرحلة المتابعة والتحليل.	1_6
25	مستويات مراقبة المؤسسة.	1_7
32	الهيكل التنظيمي لمؤسسة الردم التقني ميلا نات.	2_1
36	متغير الجنس.	2_2
37	متغير الفئة العمرية.	2_3
37	متغير المستوى التعليمي.	2_4

قائمة الملاحق

الصفحة	العبارات	رقم الملحق
67	استمارة الاستبيان	1
74	مخرجات برنامج spss	2



المقدمة

أولاً: تمهيد:

في وسط اقتصادي غالبا ما اتسم بالتعقيد وانتشار حالة عدم اليقين، بدأت المؤسسة الاقتصادية تبحث عن طرق وأساليب أكثر فعالية في مجال مراقبة التسيير، خاصة بعد الثورة الصناعية بأوروبا وانفصال الملكية عن التسيير.

إن مراقبة التسيير كنظام يحتل الصدارة بين نظم المؤسسات الحديثة، حيث يعمل على حث المسؤولين على ضرورة تحديد أهدافهم وسياساتهم في مرحلة التخطيط الاستراتيجي، فأغلبية المؤسسات العظمى والناجحة هي التي تعترف بأهمية التخطيط الاستراتيجي بالنسبة لبقائها ونموها الطويل المدى، ذلك من خلال تفهمها متغيرات محيطها الداخلي والخارجي حيث يقوم القادة بوضع خطة استراتيجية والتي تقوم مراقبة التسيير بوضعها حيز التنفيذ، من خلال تحديد مجموعة من المهام تتولى الرقابة التنفيذية بتأديتها بكفاءة وفعالية. وبناء على ذلك ظهر الدور الفعال لمراقبة التسيير في تحسين التخطيط من خلال مختلف عملياتها وأدواتها وأصبحت محل اهتمام كل مسير يريد النجاح.

ثانياً: إشكالية الدراسة:

في ظل ما سبق ذكره يمكن صياغة الإشكالية الرئيسية للدراسة على النحو التالي:
ما هو دور مراقبة التسيير في تحسين التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة العمومية لتسيير مراكز الودم التقني ميلا ناث؟

للإجابة على الإشكالية يمكننا تحليل جوانب الموضوع من خلال طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- 1- ما المقصود بمراقبة التسيير؟
- 2- ما المقصود بالتخطيط الاستراتيجي؟
- 3- ما دور أدوات مراقبة التسيير في تحسين التخطيط الاستراتيجي؟

ثالثاً: فرضيات الدراسة:

إن صياغة الفرضيات الأتية منبعا استفسارات أثارها مشكلة الدراسة وتمثلت في الفرضية الرئيسية:

- يوجد هناك دور لمراقبة التسيير في تحسين التخطيط الاستراتيجي.
- والهدف من عرضها أن تطرح للمناقشة، ويمكن تلخيصها إلى فرضيات الفرعية فيما يلي:
- يوجد هناك دور للأدوات تقليدية في تحسين التخطيط الاستراتيجي.
- يوجد هناك دور للأدوات حديثة في تحسين التخطيط الاستراتيجي.
- رابعا: أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة للوصول إلى تحقيق جملة من الأهداف أهمها:

- العمل على تحسيس مسؤولي المؤسسات الاقتصادية على أهمية العمل بأدوات مراقبة التسيير
- توعية المؤسسة بضرورة اتخاذ مراقبة التسيير كأداة لتحسين التخطيط الاستراتيجي.

- جعل دراستنا هذه كخطوة لغيرنا من الدارسين حتى يتطرقوا لجوانب لم نتطرق لها.
خامسا: أهمية الدراسة

تأتي أهمية البحث من أهمية الموضوع، حيث ارتأينا تسليط الضوء على أهمية مراقبة التسيير ودورها في تحسين التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة الذي أصبح من الضروري على المؤسسة العمل به من أجل تحقيق أهدافها، فقد رأى الباحث أن يختار هذا الموضوع من أجل التأكد من أن أدوات مراقبة التسيير تساعد في تخطيط الاستراتيجي

سادسا: منهج الدراسة والأدوات المستخدمة:

إن نوعية البحث أوجبت الاعتماد على المنهج المتنوع حتى نتمكن من جعله متوافقا مع محاور البحث المختلفة، فإننا اعتمادنا على منهجين هوما كالتالي:

• **المنهج الوصفي:** الذي استعمل في الجزء النظري من البحث، وذلك بتقديم التعاريف وضبط المصطلحات والمفاهيم وباقي الإطار النظري للبحث.

• **المنهج التحليلي:** الذي استعمل لتحليل مضمون عن طريق تصنيف البيانات وتبويبها إلى وصف المضمون والمحتوى الظاهر.

• **منهج الإحصائي:** الوصفي بأدواته التحليلية خاصة في الفصل الثاني.

أما الأدوات المستخدمة بيها في هذا البحث فتتمثل في:

- الاتصال بالمؤسسة العمومية لمراكز الردم التقني ميلة نات.

- المصادر من الكتب ورسائل الدكتوراه والماجستير وما أتاحتها لنا من أفكار ومعلومات، كانت الأساس في إجراء هذا البحث.

- الاستبيان: يعتبر تقنية أساسية في بحثنا إذ انه يعطي الحرية لكل فرض الإجابة دون محاذير: وهو يسعى لجعل الدراسة أكثر موضوعية وفائدة.

سابعاً: الدراسات السابقة:

-تشكل الدراسات السابقة أهمية كبرى لأي باحث علمي، بل أن توفرها من عدمه أساس استمرار الباحث العلمي فيم اختار من مشكلة، وعلى ذلك فقد ارتكزت الدراسات الجامعية في مجال التخطيط الاستراتيجي أغلبها على تناول في تحسين الأداء، لكن قلة قليلة من الدراسات التي تناولت جانب مراقبة التسيير، وعلاقته بتحسين التخطيط الاستراتيجي، من بين أهم الدراسات التي تم الاطلاع عليها في هذا الجانب ما يلي:

-عقون سعاد، نظام مراقبة التسيير: أدواته ومراحل إقامته بالمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة فلاش الجزائر، ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 2001 -2002: يعمل نظام مراقبة التسيير على حث المسؤولين على ضرورة تسيير العوامل الأساسية للنجاح حسب الاتجاه المطلوب في الاستراتيجية، ويهدف إلى تحقيق المراقبة والمتابعة الدقيقة بل إلى مساعدة هؤلاء المسؤولين

على التحكم في أدائهم التسييري، إذ يساعدهم في تحديد الأهداف التي تنتج ضرورة من التقاء فرص وقيود المحيط بنقاط القوة والضعف في المؤسسة، وتباع الخطوات لتصميم نظام مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية، كما تبين من خلال هذه الدراسة إلى تحقيق نتائج على المستوى النظري والتطبيقي من أهمها تبين أن المؤسسة الاقتصادية لغيرها من المنظمات نظام ديناميكي هادف وقابل للتكيف، كما تتطلع المراقبة أساسا نحو المستقبل فهي لا تستهدف السيطرة على الماضي وإنما تحليل الأحداث و الأداءات الماضية لغرض الإستفادة من التجارب السابقة في تطوير وتحسين الأداءات المستقبلية.

-بزار خديجة، دور مراقبة التسيير في التقليل من المخاطر البنكية دراسة حالة البنك الخارجي الجزائري، ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أم البواقي، 2014-2015: تهدف هذه الدراسة إلى معرفة مدى مساهمة أدوات مراقبة التسيير في التحكم في مخاطر البنك الخارجي الجزائري، والإطلاع على التطورات الحاصلة في المجال الرقابي على البنوك التجارية في ظل عملية الانتقال إلى اقتصاد السوق وتوضيح طريقة تصميم نظام مراقبة التسيير وكيفية إقامة أدواته، مع تبين كيفية مساعدة هذه الأخيرة في عملية اتخاذ القرارات فيما يخص المخاطر البنكية، والتعرف على حاجة البنوك التجارية إلى تطبيق المشروع الفعال لوظيفة المراقبة لمساعدتها في تأدية أنشطتها بصورة سليمة، من أجل تدنية مخاطرها وتحقيق أهدافها المنشودة والتكيف مع ما يحصل من تطورات، وتوصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من نتائج من أهمها أن مراقبة التسيير تهدف إلى تحقيق هدف عام وهو تنمية معلومات التسييرين كما يمكن النظر إلى مسار مراقبة التسيير على أنه مسار للتعلم، ولتقليل من المخاطر الحاصلة في الساحة البنكية يجب على البنوك الجزائرية التفكير بجدية في الأساليب الحديثة للتسيير خاصة مراقبة التسيير.

-الضب محمد الهادي، واقع تطبيق أدوات مراقبة التسيير في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة لعينة من المؤسسات الاقتصادية، ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة احمد دراية أدرار، 2017-2018: تهدف الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق أدوات مراقبة التسيير في المؤسسات الاقتصادية بولاية أدرار ومعرفة مدى إدراك مسيري هاته المؤسسات للمفهوم الحديث لعملية مراقبة التسيير وأهمية تطبيق أدوات مراقبة التسيير، ورغم الدور الكبير لأدوات مراقبة التسيير في معرفة الانحرافات وتصحيحها، والمساعدة على تسيير المؤسسة الاقتصادية بكفاءة، إلا أن هناك اختلافا بين المؤسسات محل الدراسة في طرق مراقبة التسيير ويرجع ذلك إلى المؤهل العلمي للمسير وكذا خبرته في التسيير، كما تبين من خلال الدراسة أيضا أن لطريقة تمويل المؤسسة دور في عملية مراقبة التسيير، بالإضافة إلى ذلك فقد اتضح من خلال الدراسة الميدانية أن هناك بعض المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة التي تطبق بعض أدوات مراقبة التسيير البسيطة، ولكن دون إدراك مسيرها لذلك.

- لشهب صفاء، مراقبة التسيير في القطاع العمومي دورها في تحسين فعالية التسيير وجودة الخدمات بالقطاع الصحي في الجزائر، دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2014-2015: هدفت هذه الدراسة إلى إثبات الدور المهم لنظام مراقبة التسيير في تحسين فعالية التسيير وجودة الخدمات المقدمة في القطاع العمومي بصفة عامة والقطاع الصحي الجزائري بصفة خاصة، وخصوصا بعدما أصبح مفهوم تحسين الأداء يشغل اهتمام أطراف عديدة، وذلك من خلال توضيح الأثر غير المباشر لهذا النظام على جودة الخدمات المقدمة في القطاع الصحي الجزائري، وتوضيح الطريقة التي يمكن من خلالها قياس فعالية مراقبة التسيير، ثم تحديد العناصر التي تؤثر على فعالية هذا النظام وتزيد منها، حتى يعمل المسيرين والمسؤولين بهذا القطاع على تطويرها من أجل تحسين النظام ككل. وقد توصلت هذه الدراسة إلى نتائج على مستوى قطاع الصحة العمومية في الجزائر كانت عبارة عن تفاوت كبير بين الموارد الممنوحة وتدخلات الصحة الواجب القيام بها، وهناك هيمنة للجانب الاجتماعي على المنطق الاقتصادي بهذا القطاع، وغياب مصلحة مستقلة لمراقبة التسيير بالمؤسسات العمومية للصحة، وأنه يمكن قياس فعالية مراقبة التسيير في القطاع الصحي من خلال رضى مستعملها وتعتبر الجودة التقنية لمراقبة التسيير بعد أساسيا في تحديد فعالية مراقبة التسيير.

- أمال نمر الصيام، تطبيق التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بأداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة، ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2010: تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين تطبيق التخطيط الاستراتيجي وأداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة والعلاقة بين التحليل الاستراتيجي البيئي وأداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة، وفحص العلاقة بين وجود توجيهات استراتيجية وأداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة والتعرف على العلاقة بين دعم الإدارة العليا للتخطيط الاستراتيجي وأداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة، وخلصت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها أن الإدارات العليا للمؤسسات النسوية الأهلية تدعم عملية التخطيط الاستراتيجي وتلتزم به لتطوير أدائها، كما تقوم المؤسسات النسوية بتحليل بيئتها الخارجية للتعرف على الفرص والتهديدات التي تواجهها، كما تقوم بتحليل بيئتها الداخلية لتحديد نقاط القوة والضعف داخلها، ووضحت النتائج أن عملية تحليل البيئة الخارجية والداخلية للمؤسسات النسوية الأهلية تساعد في تطوير رؤيته ورسالتها وتحديد استراتيجياتها المناسبة، كما بينت علاقة إيجابية بين التحليل البيئي وأداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة.

ثامنا: الفرق بين الدراسات السابقة وهذه الدراسة:

من خلال استعراضنا لأهم الدراسات السابقة تبين لنا إن هذه الدراسة قدمت جوانب إضافية لم يتم تناولها سابقا، في حدود علم الباحث، من خلال تبيان دور مراقبة التسيير في تحسين التخطيط الاستراتيجي، كما استهدفت هذه الدراسة المؤسسة العمومية لمراكز الردم التقني ميلا نات، في حين أن الدراسات السابقة لم تنطرق إلى تحسين التخطيط الاستراتيجي.

تاسعا: حدود الدراسة:

من أجل معالجة إشكالية البحث، اقتصرت حدود البحث فيما يلي:

- الجانب المكاني: اقتصرت الدراسة على عينة من المؤسسة العمومية لمراكز الردم التقني ميلا نات.

الجانب الزمني: تم التركيز على الفترة 2022 / 2023 من شهر مارس إلى شهر ماي بمؤسسة العمومية لمراكز الردم التقني ميلا نات، تميزت بالاعتماد على ما تم جمعه من البيانات من خلال أداة الدراسة الأساسية (الاستبيان)

عاشرا: صعوبات الدراسة:

لقد واجهتنا صعوبات عند إعداد لهذا البحث أدت إلى عرقلة سير عملنا خاصة فيما يتعلق بالانتقال من مصلحة إلى أخرى، ضف إلى ذلك ضيق الوقت المخصص للجانب التطبيقي من جهة، وصعوبة الحصول على المعلومات من المؤسسة من جهة أخرى.

إحدى عشر: تقسيمات الدراسة:

تتضمن الدراسة جانبين نظري وتطبيقي، حيث الفصل الأول الجانب النظري فيما خصص الفصل الثاني للتطبيقي، فقد احتوى الفصل الأول على ثلاث مباحث المبحث الأول على التخطيط الاستراتيجي حيث نتطرق فيها لعموميات التخطيط الاستراتيجي المبحث الثاني تطرقنا لماهية مراقبة التسيير، اما المبحث الثالث الى أدوات مراقبة التسيير.

في حين تناول الفصل الثاني دراسة تطبيقية حول مؤسسة الردم التقني ميلا نات من خلال تقديم عام حول المؤسسة في المبحث الأول، أما المبحث الثاني تم التطرق الى الإجراءات المنهجية لدراسة، حيث قمنا بتفسير وتحليل مجالات ومحاور الدراسة، وإختبار فرضيات الدراسة في المبحث الأخير.

الفصل الأول:

الإطار النظري لمراقبة التسيير

ودورها في تحسين التخطيط

الاستراتيجي في المؤسسة

الاقتصادية

تمهيد:

يمكن القول ان نظام مراقبة التسيير هو ذلك النظام الذي يحتل الصدارة في تنظيم المؤسسات الحديثة، وإن كان غير إجباري بحكم القانون، فهو ضروري ويفرض نفسه على كل مسير يريد النجاح إذ كيف يتسنى لذا الأخير أن يربط الاستراتيجية بالتسيير اليومي لولا مراقبة التسيير، وتتوقف مراقبة التسيير على المسار الذي يضمن كفاءة أعمال المؤسسة التي تتحقق إلا أن تكون الموارد المستعملة أقل لبلوغ القيمة التي يراد تحقيقها.

هذا بالإضافة الى أنه أصبح من الضروري على المؤسسات توفير متطلبات التخطيط الاستراتيجي كأسلوب من أساليب التخطيط الذي يمكن المؤسسة من النظر للمستقبل ليس كمجال يفرض عليها تهديدات يجب تفاديها وإنما كمسار يدر فرص يمكن استثمارها والتطور من خلالها، وكذا تحويل العديد من نقاط الضعف إلى نقاط قوة

وفي هذا الفصل سنقدم الإطار النظري العام لمراقبة التسيير والتخطيط الاستراتيجي وأدوات مراقب التسيير وذلك من خلال تقسيم الفصل إلى ثلاث مباحث على الشكل التالي:

المبحث الأول: عموميات حول التخطيط الاستراتيجي.

المبحث الثاني: ماهية مراقبة التسيير.

المبحث الثالث: دور أدوات مراقبة التسيير في التخطيط الاستراتيجي.

المبحث الأول: عموميات حول التخطيط الاستراتيجي

تعتبر عملية التخطيط الاستراتيجي الأسلوب الأمثل لإحداث نقلة نوعية في مجمل أداء المؤسسة ويتطلب مشاركة صانعو القرارات الفعّلين في المؤسسة وكافة الأطراف الرئيسية، المؤثرة في تطوير أداء المؤسسة، مع ضرورة الانتباه والتركيز في الأبعاد الكلية للمؤسسة.

المطلب الأول: مفهوم التخطيط الاستراتيجي

أولاً: نشأة التخطيط الاستراتيجي

يعد مفهوم التخطيط الاستراتيجي قديماً في الفكر البشري، اشتقت كلمة الاستراتيجية من الكلمة اليونانية strategic يستخدم القائد أو الجنرال القوى.

إن التخطيط الاستراتيجي مصطلح يكثر استخدامه في المجالات العسكرية، وهو علم قديم حيث تحديث كتب الإدارة القديمة عن التخطيط الاستراتيجي، لكنه في ذلك الوقت لم يكن يحمل اسم التخطيط الاستراتيجي.

حيث برز مفهوم التخطيط الاستراتيجي ابتداء من خمسينيات القرن العشرين على أيدي رجال الأعمال وعلماء الإدارة وذلك تحت مسمى الاستراتيجية الإدارية، وفي فترة ما بين 1961-1965 استخدم نظام التخطيط الاستراتيجي في وزارة الدفاع الأمريكي تم عبر مفهوم التخطيط الاستراتيجي حدود الولايات المتحدة الأمريكية قبل نهاية الستينيات إلى كل من أوروبا ودول النامية.

في عام 1976 عرض هلين وهنجر مفهومهما للتخطيط الاستراتيجي من خلال بحث أجرياه وانتهيا فيه إلى نموذج شامل للمفهوم أي مفهوم التخطيط الاستراتيجي.

وفي عام 1991 جاءت نظرية جون ثومبسون حول تطوير الوعي الاستراتيجي انطلاقاً من تشخيص التغيير الشامل للمؤسسة المرتبطة بصياغة الاستراتيجية وتمحورها حول تحديد المسار وطريقة الوصول إلى الهدف مؤكداً وتميزاً الأداء المقرون بالإبداع والابتكار تشكل الأبعاد الثلاثة المترابطة.¹

ثانياً: تعريف التخطيط الاستراتيجي

عرف ORIK التخطيط بأنه عملية ذكية وتصرف ذهني لعمل الأشياء بطريقة منظمة للتفكير قبل العمل والعمل في ضوء الحقائق بدلاً من التخمين، ويرى فايول أن التخطيط في الواقع على التنبؤ بما سيكون عليه في المستقبل مع الاستعداد التام لهذا المستقبل.²

¹سوهام بادي، التخطيط الاستراتيجي للمعلومات ودوره في دعم قطاع المكتبات في الجزائر، أطروحة دكتوراه، كلية علم المكتبات والتوثيق، إعلام علمي وتقني، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2013-2014، ص ص52،54.

²خيري كتانة، مدخل إلى إدارة الأعمال، دار جرير للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2008، ص 82.

الفصل الأول: الإطار النظري لمراقبة التسيير ودورها في تحسين التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة الاقتصادية

فجدد التخطيط لدى W.H Newman يعني: البحث عما يجب فعله، وكما نعينه هنا التخطيط كمجال واسع مع القرارات: تحديد أهداف واضحة، اختيار سياسات، وضع برامج وحملات، البحث عن طرق وإجراءات محددة، أعداد جداول زمنية يومية.¹

من خلال التعريفات السابقة الذكر يمكن القول ان للتخطيط هو: وسيلة لحل المشكلات وتصور المستقبل المرغوب، يسعى لتحقيق التكامل بين أبعاده المختلفة.

1- تعريف الإدارة الاستراتيجية:

تعرف الإدارة الاستراتيجية على أنها: عملية تتوقع المنظمة من خلاله الحصول على تغيرات يمكن أن تؤثر على مكانتها التنافسية في المستقبل، وفي ضوء ذلك يتم تحديد الأهداف وطريقة التنفيذ وكذلك تخصيص الموارد للضرورة لتلك التغيرات". فيها يراها الباحثين tomes & helen بأنها وسيلة لتحقيق أهداف المنظمة، وتختلف هذه الاستراتيجية عن الخطط الأخرى كونها شاملة وموحدة، كما أنها تعبر عن مجموعة من الإجراءات المستمرة الهادفة إلى فلسفة إدارية للمنظمة وليست مجرد وثيقة.²

كما نرى أن MINTGEBEG: ينظر للاستراتيجية على أنها مفهوم معنوي لا يمكن لأي شخص رؤيته أو لمسه، وان كل الاستراتيجيات عبارة عن ابتكار من مخيلة شخص معين بغض النظر إذا كانت لتلك الاستراتيجية أهداف لتنظيم سلوك المستقبلي قبل أن يحدث إزائها نموذج يصف سلوك حدث أم يحدث الآن.³

على ضوء التعريفات السابقة للاستراتيجية يمكن القول: هي وسيلة لتحقيق غاية محددة، تساعد الإدارة على التفكير الشمولي الحالي والمستقبلي، بأسلوب منظم لتحقيق أهداف البقاء والاستمرارية والنمو، ويتم ذلك بتحقيق الملائمة بين الفرص والتهديدات البيئية وبين نقاط القوة والضعف في المنظمة.

2- تعريف التخطيط الاستراتيجي:

- إن التخطيط الاستراتيجي هو: تقرير كيفية تخصيص الموارد المتاحة (الأفراد ورأس المال والأصول الثابتة... الخ) وذلك بربط المنظمة ببيئتها خاصة بيئة النشاط أو الصناعة التي تتبعها. ويمكن بذلك أن تتحقق أهدافها الطويلة الأجل.⁴
- التخطيط الاستراتيجي هو عملية متجددة يتم تحديثها كل عام لدراسة المستجدات الخارجية والداخلية.⁵

¹ ناصر دادي عدون، الإدارة والتخطيط الاستراتيجي، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الثانية، الجزائر، 2009، ص53.

² إياد عبد الفتاح السنور، استراتيجيات التسويق، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2012، ص105

³ محمود جاسم محمد الحميدي، استراتيجيات التسويق، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص18.

⁴ بشير العلاق، مبادئ الإدارة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان، الأردن، 2008، ص106.

⁵ يونس إبراهيم جعفر، أثر التخطيط الاستراتيجي في إدارة الازمات دراسة تطبيقية المؤسسات العامة في منطقة ضواحي القدس، مجلة جامعة الأقصى (سلسلة العلوم الإنسانية)، جامعة القدس المفتوحة، المجلد الحادي والعشرون، العدد الأول، يناير 2017 ص 296.

الفصل الأول: الإطار النظري لمراقبة التسيير ودورها في تحسين التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة الاقتصادية

- كذلك يعرف بأنه: عملية أو مجموعة عمليات يتم من خلالها وضع خطط للشركة على المدى الطويل من أجل الاستفادة بفاعلية للفرص والتهديدات من البيئة الخارجية واستغلالها في ضوء نقاط القوة والضعف للبيئة الداخلية للمنظمة.¹
- من التعاريف السابقة يمكن القول ان للتخطيط الاستراتيجي هو: عملية التي يتم من خلالها تحديد الأهداف بعيدة المدى واختيار خطط العمل وتخصيص الموارد الضرورية لبلوغ هذه الغاية.

ثالثا: خصائص التخطيط الاستراتيجي

- تتمثل أهم الخصائص التي تدعم التخطيط الاستراتيجي في المنظمة فيما يلي:
- عمليات التخطيط الاستراتيجي الجيدة موجهة من قبل العملاء، وحاجات السوق ومتطلبات البيئة وليست مجرد عمليات تخطيط موجهة من قبل ذاتها؛
- عمليات التخطيط الاستراتيجي الفاعلة تتسم بالمغامرة والهجوم، وليست عمليات تأثر سلبي وردود أفعال؛
- عملية التخطيط الاستراتيجي عملية مستمرة، وليست عملية عرضية؛²
- المرونة كي يستطيع التخطيط الاستراتيجي مواجهة التغيرات المحتملة عند التنفيذ؛
- حشد الطاقات الكامنة والموارد المتاحة الذاتية أو التي يمكن توفيرها من خارج المنظمة، وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المرسومة؛
- المستقبلية التي يتميز بها التخطيط الاستراتيجي، فبالرغم من أنه يعتمد على مؤشرات الماضي ومعطيات الحاضر بغرض معرفة واقع المنظمة إلا أنه ينطلق من هنا ليرسم أهداف المستقبل.³

المطلب الثاني: أهداف وأهمية التخطيط الاستراتيجي

أولا: أهداف التخطيط الاستراتيجي:

- تهدف عملية التخطيط الاستراتيجي الى:⁴
- مواجهة عدم التأكد في بيئة عمل المنظمة؛
- التوصيف والتقييم المنهجي لبيئة عمل المنظمة ووضع استراتيجيات التعامل الفعال معها؛
- تطوير إمكانيات المنظمة للتعرف على تحليل الفرص والقيود والتهديدات وتقويمها ووضع سبل التعامل الفعال معها؛

¹ محمد عادل حمد الكبيسي، أثر التخطيط الاستراتيجي في تبني التجارة الإلكترونية على الحصة السوقية، رسالة ماجستير في الأعمال الإلكترونية، كلية الأعمال، قسم الأعمال الإلكترونية، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2012، ص 13.

² ماجد عبد المهدي مساعدة، الإدارة الاستراتيجية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2013، ص 81.

³ هشام بوبكر، التخطيط الاستراتيجي مكونات وأبعاد، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية دراسات اقتصادية، جامعة زيان عاشور الجلفة، الجزائر، المجلد 02، العدد 28، ديسمبر 2016، ص 50.

⁴ محمد هاني محمد، الإدارة الاستراتيجية الحديثة، دار المعترف للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2014، ص 89.

الفصل الأول: الإطار النظري لمراقبة التسيير ودورها في تحسين التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة الاقتصادية

- تدعيم قدرة المنظمة في تحديد نقاط القوة وأوجه الضعف لديها وتحديد متطلبات التعامل الفعال معها؛
- توفير المرونة لدى المنظمة للتكيف مع التغيرات غير المتوقعة؛
- توفير أدوات التنبؤ والتقدير لاتجاهات عناصر بيئة عمل المنظمة؛
- تحديد وتوجيه قرارات الاستثمار في المنظمة.¹

ثانياً: أهمية التخطيط الاستراتيجي

للتخطيط الاستراتيجي أهمية تتمثل في:

- تحديد الأولويات بما يتفق مع الاحتياجات؛
- السيطرة على مشاكل التنفيذ؛²
- يمكن المنظمة من الاستفادة المثلى من قدرتها المالية والاقتصادية وتحقيق نتائج أفضل؛
- يساعد على تحسين أداء المنظمة من خلال كشف القضايا الرئيسية لأنشطتها وصعوبات التي تواجهها والتعامل بكفاءة مع ظروف والمتغيرات بسرعة؛³
- يساعد المديرين في وضع الأبدال المناسبة للمشكلات الرئيسية التي تواجه المؤسسة؛
- يساعد في رفع التنبؤ بالتغيرات في البيئة المحيطة وكيفية التأقلم معها؛
- استخدام الأمثل للموارد المتاحة استخداماً فعالاً والحصول على أفضل النتائج جراء ذلك بسرعة.⁴

المطلب الثالث: أنواع ومعوقات التخطيط الاستراتيجي

أولاً: أنواع التخطيط الاستراتيجي

يعرف التخطيط الاستراتيجي بأنه اتخاذ قرارات مستمرة بناء على معلومات ممكنة عن مستقبلية هذه القرارات وأثارها في المستقبل، وضع الأهداف والاستراتيجيات والبرامج الزمنية، والتأكد من تنفيذ الخطط والبرامج المحددة. وتيسر عملية التخطيط عن ثلاثة أنواع من الخطط:⁵

1- الخطة الاستراتيجية:

الخطة هي خطة إنمائية طويلة الأجل يحدد فيها فلسفة المنظمة والأهداف التي تسعى لتحقيقها والبرامج الزمنية لتحقيق هذه الأهداف. وتعتبر الخطة الاستراتيجية بعد اعتمادها بمثابة الفلسفة التي تساعد الإدارة على الإجابة على كثير من التساؤلات والوصول إلى قرارات مناسبة للعديد من الجوانب مثل تحديد

¹ المرجع السابق، ص 89.

² فهمي محمد العدوي، مفاهيم جديدة في العلاقات العامة، دار أسامة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2011، ص 217.

³ فيصل سعد متعب المطيري، تأثير استخدام أساليب التخطيط على إدارة الأزمات لدى قطاع المصرفي الإسلامي الكويتي، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، قسم إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2010، ص 21.

⁴ حسين خليل عبد القادر، واقع التخطيط الاستراتيجي ومستوى جودة الخدمات المقدمة من البلديات الفلسطينية، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة باتنة، الجزائر، المجلد 02، العدد 02، ديسمبر 2019، ص 318.

⁵ بلال خلف السكارنة، التخطيط الاستراتيجي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2010، ص 102.

الفصل الأول: الإطار النظري لمراقبة التسيير ودورها في تحسين التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة الاقتصادية

الخدمات التي يجب تقديمها، الموارد والاستثمارات اللازمة، مصادر التمويل، الأسلوب التقني المستخدم احتياجات القوى البشرية.

وتتميز هذه الخطة أنها طويلة الأجل لفترات تتراوح ما بين 5-15 سنة، ومن خصائصها أنها ذات خطوط عريضة وتتم في المستويات الإدارية العليا. كذلك يجب أن تتميز بالمرونة، وتعتبر كمظلة تربط بين الخطط على مختلف المستويات التنظيمية، وإطار القرارات في المنظمة.

2- الخطط التكتيكية متوسطة الأجل:

يتم وضع هذه الخطط لأوجه النشاط الرئيسية في المنظمة كالإنتاج والخدمات والأفراد والبحوث والتجهيز وذلك لتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد في ضوء الأهداف والسياسات والاستراتيجيات التي سبق وضعها في الخطة الاستراتيجية. ويتم وضع هذه الخطط عادة على مستوى الإدارة الوسطى لفترة متوسطة الأجل تتراوح ما بين 3-5 سنوات. ومجال الخطط هنا يكون محدد بمجال وظيفي معين مع تركيز أكبر على التفاصيل وتتميز هذه الخطط بالثبات نسبياً مقارنة مع الخطط الاستراتيجية.

3- الخطط التكتيكية قصيرة الأجل

تتميز هذه الخطط بأنها تفصيلية وتوفير خطوطاً مرشدة لكافة أوجه النشاط في المدى القصير مثل خطط استخدام القوى البشرية، وموازنة المصاريف والنفقات مع الموارد، والميزانيات السنوية، وبالنسبة للمنشأة التجارية تشمل هذه الخطط عمليات المبيعات وجداول الإنتاج.. الخ. ويتم وضع هذه الخطط عادة على مستوى التشغيل، أنها قصيرة الأجل لفترات لا تزيد عن سنة وحدة. ومن خصائصها أيضاً أنها محددة المجال وتقتصر على نشاط معين كذلك تمتاز بالتفاصيل الكثيرة.¹

ثانياً: معوقات التخطيط الاستراتيجي

لقد لاحظنا أن التخطيط الاستراتيجي ليس أمر هيناً فهناك عقبات تجعل التخطيط الاستراتيجي أمراً صعباً. وفيما يلي بعض العقبات التي قد تعوق عملية التخطيط الاستراتيجي

1- عدم رغبة المديرين أو ترددهم في استخدام هذا الأسلوب، وقد يرجع ذلك للأسباب التالية:

- اعتقاد المدير بعدم توافر الوقت الكافي للتخطيط الاستراتيجي؛

- اعتقاد المدير بأنها ليست مسؤوليته؛

- اعتقاد المدير بأنه لن يكافأ على عملية التخطيط الاستراتيجي؛

2- ضعف الموارد المتاحة مثل:

- ضعف الموارد المتاحة وصعوبة على التكنولوجيا والأساليب الفنية؛

- صعوبة الحصول على مواد أولية ونقص في القدرات الإدارية؛

3- التخطيط يحتاج إلى وقت تكلفة كبيرة وذلك لأسباب التالية:

¹المرجع السابق، ص 103

- تستغرق المناقشات حول الرسالة وأهداف الشركة وقتاً طويلاً من الإدارة العليا؛¹
- 4- مقاومة التغيير، فالإنسان بطبيعته يكره التغيير، ويفضل الوضع الحالي كل هذا يدفع بالأفراد إلى مقاومة التغيير.²

المطلب الرابع: مستويات ومراحل التخطيط الاستراتيجي

أولاً: مستويات التخطيط الاستراتيجي

هناك بعد مهم لفهم طبيعة التخطيط الاستراتيجي، وهذا البعد يشمل عدة مستويات استراتيجية، وهناك ثلاثة مستويات هي:

- مستوى المنظمة؛
- مستوى نشاط الأعمال؛
- مستوى الوظيفي؛

ونجد أن استراتيجية المنظمة تبين مسار المنظمة.

أما استراتيجية مستوى الأعمال فهو يدخل في كل نشاط مفرد داخل المنظمة وبالمثال من الاستراتيجية الوظيفية يتم إعدادها داخل مجال وظيفي في المنظمة، مثل وظائف التسويق، والتمويل، والنتاج، والموارد البشرية، والتصميم الوظيفي، والبحث والتطوير.³

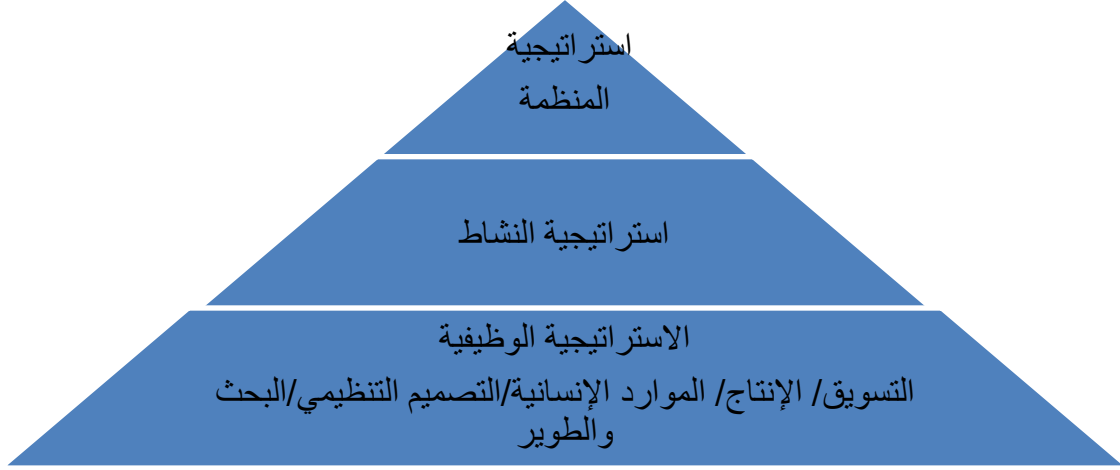
يوضح الشكل التالي مستويات الاستراتيجية:

¹ الصمادي، بشرى سالم، التخطيط الاستراتيجي كمدخل للتحسين المستمر بمؤسسات التعليم ما قبل الجامعي في الأردن، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، الأردن، المجلد 34، العدد (164 الجزء الرابع)، يوليو 2015، ص 83.

² أمال نمر حسين الصيام، تطبيق التخطيط الاستراتيجي وعلاقة بأداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، قسم إدارة الأعمال، جامعة الأزهر، فلسطين، 2010، ص ص 20، 21.

³ بشير العلاق، الإدارة الحديثة، دار اليازوري العلمية لنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان الأردن، 2008، ص 139.

الشكل رقم (1-1): استراتيجية المنظمة



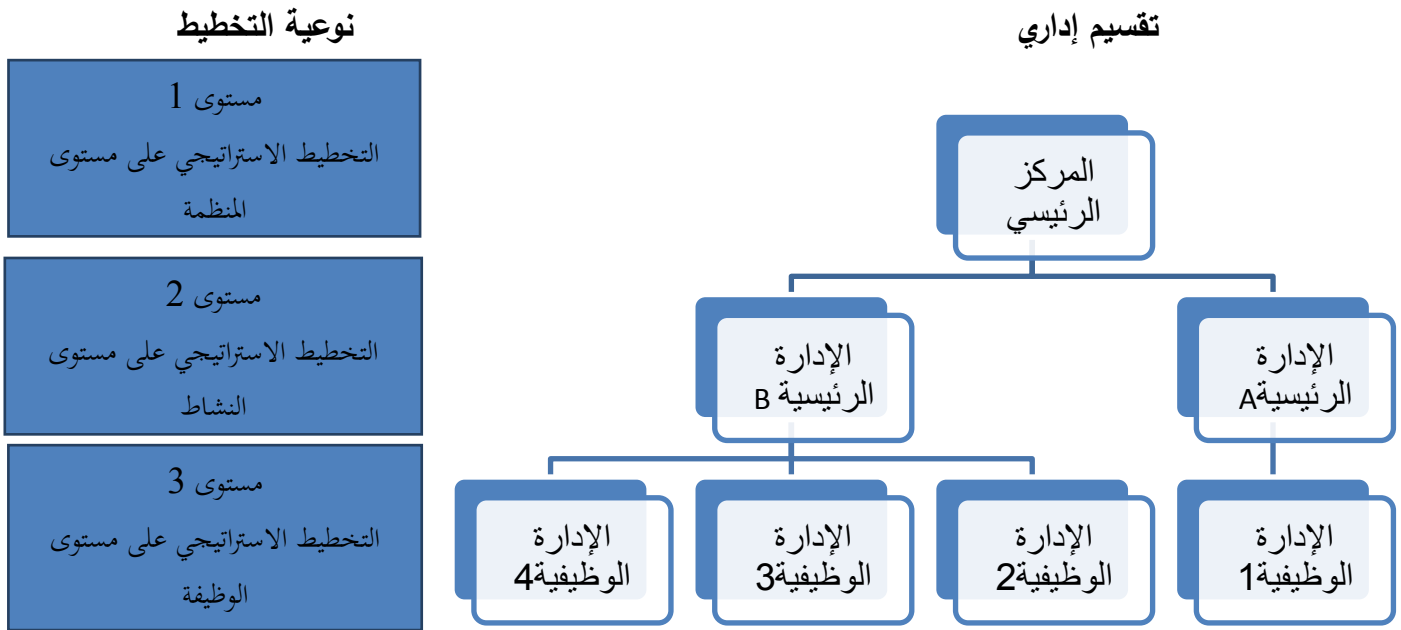
المصدر: بشير العلق، الإدارة الحديثة، المرجع السابق، ص 139.

ومن الملفت للنظر أن كل مستوى استراتيجي بعد مهما للغاية، ولو أهملنا أي من تلك المستويات فإن المنظمة بأكملها سوف تعاني ولو ربطنا كل من هذه المستويات الثلاثة بالهيكل التنظيمي للمنظمة، نجد أن كل مستوى من المستويات الإدارية يرتبط بتخطيط استراتيجي معين.¹

ويتضح ذلك من الشكل الموالي الذي يمثل التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالهيكل التنظيمي:

¹ بشير العلق، المرجع السابق، ص 140.

الشكل رقم (1-2): نوعية التخطيط



المصدر: بشير العلق، الإدارة الحديثة، المرجع السابق، ص 140.

ثانيا: مراحل التخطيط الاستراتيجي

يتكون التخطيط الاستراتيجي من خمسة مراحل:

1- مرحلة التحليل الاستراتيجي للبيئة

والتي تتضمن القيام بدراسة البيئتين الخارجية والداخلية للمؤسسة بهدف تحديد العناصر الاستراتيجية فيهما لاستخدام هذه العناصر كمدخلات في المرحلة اللاحقة لها، وتتضمن بيئة المؤسسة أربعة عوامل استراتيجية:

- الفرص المتاحة في البيئة الخارجية؛
- المخاطرة في البيئة الخارجية؛
- عوامل القوة في البيئة الداخلية؛
- عوامل ضعف في البيئة الداخلية.¹

2- مرحلة وضع الخطة الاستراتيجية: في هذه المرحلة يتم القيام بعملية اختيار إحدى الاستراتيجيات الممكنة للمؤسسة والتي تستطيع أن تتحقق فيها أكبر نسبة من النجاح من الإمكانيات أو البدائل المختلفة، ويتعلق هذا العمل بالنتائج الإدارية الخارجية والداخلية من جهة، وسياسة المؤسسة وأهدافها من جهة أخرى، وتتم هذه العملية عادة بما يسمى بالفارق الاستراتيجي، وهذا الفارق يتعين بالمقارنة بين ما يمكن أن تحققه المؤسسة من غايات في صورة نتائج أو تمويل ذاتي مثلا ، إذا تم استمرارها في نشاطها الطبيعي الحالي، وما بين ما تحققه إذا اتبعت الاستراتيجية الممتازة أوليا.²

¹ بلال خلف السكارنة، التخطيط الاستراتيجي، مرجع سبق ذكره، ص 130.

² ناصر دادي عدون، الإدارة والتخطيط الاستراتيجي، مرجع سبق ذكره، ص 71، 72.

الفصل الأول: الإطار النظري لمراقبة التسيير ودورها في تحسين التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة الاقتصادية

3- مرحلة التحليل: هي المرحلة التي تحرص على وضع توقعات وتخمينات حول مدى نجاح الإعداد في توفير كافة الوسائل التي تساهم في تطبيق الاستراتيجية في التخطيط، وكلما كانت النتائج المتوقعة إيجابية دل ذلك على أن الاستراتيجية المتبعة مناسبة، أما إذا كانت النتائج المتوقعة سلبية أو لا تحقق الأهداف المطلوبة عندها يفضل وضع استراتيجية بديلة ضمن خطة عمل التخطيط.

4- مرحلة التنفيذ: هي المرحلة التي يتم فيها تطبيق الاستراتيجية ضمن بيئة العمل، فتهدف إلى تنفيذ كافة الخطوات التي يحتوي عليها التخطيط الاستراتيجي، ويعتمد التنفيذ فترة زمنية يتم تحديدها مسبقاً، من قبل القائمين على وضع الخطة قيد التنفيذ، ومن المهم أن يتم التطبيق بشكل صحيح من خلال الاستفادة من كافة الموارد المتاحة لضمان نجاح التنفيذ.

5- مرحلة الرقابة: هي المرحلة الأخيرة من مراحل التخطيط الاستراتيجي، والتي تقوم بمتابعة ومراقبة العمل المرتبط بالخطة الاستراتيجية بعد تنفيذه واقعيًا، ويهدف أيضا إلى معالجة أي أخطاء قد تحدث أثناء التنفيذ، لتداركها في المستقبل أثناء العمل على تنفيذ خطة استراتيجية جديدة في بيئة العمل.¹

¹<https://mawdoo3.com>, 17/4 /2023 ,21 :04

المبحث الثاني: ماهية مراقبة التسيير

تحتل مراقبة التسيير في الوقت الراهن مكانة هامة داخل المؤسسات الاقتصادية، نظرا لما تضفيه المراقبة على المؤسسات من خصائص ومميزات خاصة في ظل الظروف الدولية التي أصبحت تعيشها.

المطلب الأول: مفهوم مراقبة التسيير

أولاً: نشأة وتطور مراقبة التسيير

يرتبط ظهور المراقبة على الأنشطة ومجال مراقبة التسيير بصفة عامة مع مرحلة التضييع في أواخر القرن 19 وخصوصا بداية القرن 20، حيث ولدت مع تطور المحيط التقني والاقتصادي بداية بتحليل من طرف 1905 taylor ثم أبحاث cantt حول التكاليف الهيكلية 1915 coutcle stucyure ثم خيارات 1935 ceneral motors 1923 et de saint gobain.

والخاصة بالتنظيم الوحدات structure sparcl ivision، في هذه المرحلة كان التركيز على وظيفة الإنتاج من خلال تخفيض التكاليف ولم تسمى مراقبة التسيير بعد هذه التسمية، ومع تطور حجم المؤسسات والنتائج عن إفرازات الثورة الصناعية الذي أدى إلى ضرورة تفويض المهام والمسؤوليات ومن ثم مراقبة التنفيذ، أصبحت المراقبة لا تقتصر على التكاليف فحسب بل تعدى ذلك إلى إعداد الموازنات ومقارنتها بالإنجازات ومن ثم تحليل الانحرافات، في هذه المرحلة اقترنت مراقبة التسيير بمراقبة الموازنات وركزت مراقبة التسيير في هذه الفترة على النتائج المالية الموجودة بالنظر إلى الوسائل والموازنات المخصصة لمختلف المسؤولين.

بداية من الثمانينيات أصبح التركيز على ما يعرف بالقيادة الاستراتيجية ويظهر ذلك في أعمال R N ANRTHONY الذي أدخل تعديلا على تعريف مراقبة التسيير حيث أصبح يعرف بأنه العملية التي من خلالها يؤثر المسيرون في أفراد المؤسسة بتطبيق الاستراتيجيات وضمان الحصول واستعمال الموارد بفعالية وكفاءة لتحقيق أهداف المؤسسة، وأصبحت مراقبة التسيير كحلقة ربط بين الاستراتيجية والتنفيذ.¹

ثانياً: تعريف مراقبة التسيير

لتحديد مفهوم شامل لمراقبة التسيير يجب التطرق إلى بعض التعريفات ومن أبرزها ما يلي:

- يعرف انتوني antoony ودايردن dearden مراقبة التسيير على أنها: الاجراء التي يتأكد من خلالها المسيرون أن الموارد تم الحصول عليها ويتم استعمالها بفعالية (بالنسبة للأهداف) وفاعلية (بالنسبة للوسائل المستعملة) وذلك لتحقيق أهداف المؤسسة.²

¹ علي غريباون، نادية علي، استخدام أدوات مراقبة التسيير لتفعيل آليات الحوكمة في المؤسسات الاقتصادية، مجلة التنمية والاستشراف للبحوث، جامعة البويرة، الجزائر، المجلد4، العدد7، ديسمبر 2019، ص41.

² معراج هواري مصطفى الباهي، مدخل إلى مراقبة التسيير، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011، ص 6.

الفصل الأول: الإطار النظري لمراقبة التسيير ودورها في تحسين التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة الاقتصادية

- حسب (A.KHEMAKHEM، 1976)، مراقبة التسيير هي العملية المنفذة داخل كيان اقتصادي لضمان التعبئة الفعالة والدائمة للطاقات والموارد من أجل تحقيق هدف هذا الكيان.¹
- عرفها C.Alazard et s.separi على أنها قدرة المؤسسة على التحكم والتوجيه بالطريقة التي يريدها، والمراقبة تعني مقارنة النشاطات الحقيقية للمؤسسة مع الأهداف المحددة مسبقا لمعرفة إذا ما كان هناك انحراف.²

من التعريفات السابقة يمكن استخلاص ان مراقبة التسيير هو مجموعة من الأنظمة والأدوات التي يتأكد من خلالها المسيرون من استعمال موارد المؤسسة استعمالا عقلانيا واكتشاف الانحرافات وتصحيحها من أجل تحقيق الأهداف المستخلصة من استراتيجية المؤسسة.

ثالثا: خصائص مراقبة التسيير

لمراقبة التسيير عدة خصائص يمكن أن ندرجها فيما يلي:

- تقديم معلومات صحيحة: يعمل نظام مراقبة التسيير على تقديم معلومات صحيحة لمتخذ القرار لأن المعلومات الخاطئة أو المشوهة تخلل متخذ القرار وكثيرا ما تؤدي إلى نتائج سيئة؛
- حسب 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؛
- الاقتصاد في التكاليف: يساهم نظام مراقبة التسيير الفعال على تخفيض التكاليف، خاصة إذا كان هذا النظام الالكتروني مبني على الحاسب والبرمجيات فهو ينقص من تكاليف التشغيل وتكاليف الوقت وأيضا تخفيض التكاليف من خلال التقليل من الأخطاء والانحرافات التي غالبا ما تكون لها تكاليف باهظة.³
- سهولة الفهم من أجل تسهيل اتخاذ القرارات: يجب أن تتضمن مختلف عمليات وإجراءات مراقبة التسيير بسهولة الفهم سواء في الفهم أو التطبيق، فإذا لم يفهم المسير جيدا جوهر عمليات مراقبة التسيير والنتائج التي تقدمها، فإن المسير سوف يسيء تفسير هذه النتائج، الأمر الذي يؤدي به إلى

¹ عاتشة هدييل، أثر الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير على قياس وقيادة أداء الموارد البشرية، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص سير الآراء والتحقيقات الاقتصادية، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2018، ص15

² صالح الياس، بن أحمد سعدي، دور الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير في تحسين المستمر لأداء المؤسسة، مجلة الابتكار والتسويق، جامعة سيدي بلعباس، الجزائر، المجلد10، العدد الأول، جانفي 2023، ص161.

³ محمد ديدو، مريم سايت، صبرينة رياحي، مراقبة التسيير كآلية لحكومة المؤسسات وتفعيل الإبداع، بطاقة مشاركة في الملتقى الوطني، جامعة علي لونيبي، البلدة، الجزائر 2017، ص4.

الفصل الأول: الإطار النظري لمراقبة التسيير ودورها في تحسين التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة الاقتصادية

اتخاذ قرارات خاطئة وبالتالي يجب أن تتسم المعلومات التي يقدمها مراقب التسيير إلى متخذ القرار بالوضوح والجاهزية دون ما حاجة إلى التفسير والتحليل والاستقصاء.¹

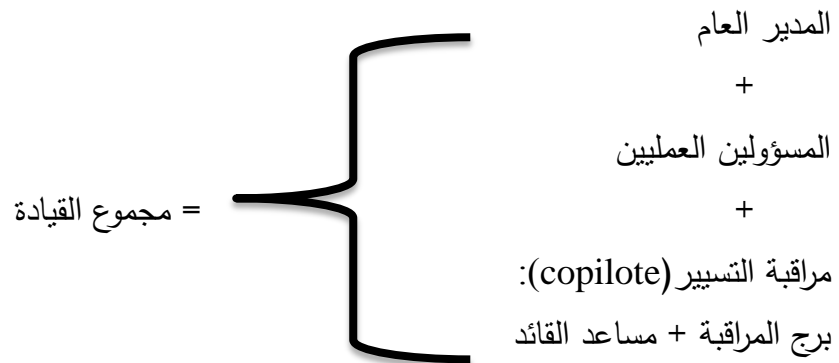
المطلب الثاني: أهداف وأهمية مراقبة التسيير

أولاً: أهداف مراقبة التسيير

1- إصلاح العلاقة بين مراقبة التسيير والعملية:²

في هذا الإطار فإن الأداة المناسبة لهذا الإدماج هو لوحة القيادة، الذي يحوي معلومات مستخلصة: محاسبة إدارية والتي تساعد في اتخاذ القرار، في نفس الوقت قاعدة للحكم على أداء الأعوان في حين أن الحكم على الأداء معناه مراقبة في المستقبل.

إن مكانة مراقبة التسيير في المؤسسة يطرأ عليها التغيير والتعديل، لذلك يجب أن تكون الروابط بين المراقبين في اتجاه واحد، أن القائد في المؤسسة هو:



هذا يعني أن لوحة القيادة لهذه الفرقة تتكون من معلومات حقيقية متكاملة وموحدة، أي تسمح بقيادة قبلية priori أفضل، تتسق بين مهامهم وهي بالتالي أوسع من إطار وظائفهم بالمعنى الأدق.

لكن في المقابل يجب إدخال على وظيفة القيادة، المبادئ العملية في حين نجدها تستخدم لوحات قيادة تكون متباعدة على خطوط السير الاستراتيجي، وبالتالي فإنها لا تستطيع أن تساعد في قيادة المؤسسة. وهذا يمكن أن يرجع لسببين:

- إما أن يكون مراقب التسيير جاهلاً في حد ذاته للاستراتيجية؛

- مفهومه للوحة القيادة جد كلاسيكي أو جزئي؛

¹ وليد مزغني، تقييم فعالية مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية، مجلة رؤى الاقتصادية، جامعة الشهيد حمة لحضر، الوادي، الجزائر، المجلد 08، العدد 01، 2018، ص 126.

² نوال مرابطي، أهمية نظام المحاسبة التحليلية كأداة في مراقبة التسيير، رسالة ماجستير، كلية علوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص تحليل الاقتصادي، جامعة الجزائر، 2005-2006، ص 54.

الفصل الأول: الإطار النظري لمراقبة التسيير ودورها في تحسين التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة الاقتصادية

2- إقصاء الآثار السلبية لنظام قياس الأداء:

فعلى المراقب أن يتجنب أن تكون المعلومات القاعدية متضمنة في المعلومات الأولية، حتى لا تفقد معناها على المستوى التقني (أرقام بدون معنى، طرق تقييم ضعيفة، الغش ما دام ليس هناك حواجز بين المعلومات القاعدية والاستراتيجية).

وعادة تكون ضعف المعلومات ناتجا عن سلوك ومهام الأفراد.¹

3- قياس الأداء:

إذ يمثل تحقيق حلقة (أخطاء، معلومات، تصحيح) الهدف الرئيسي لمراقبة التسيير، عن طريق مقارنة الانجازات الفعلية بالمعايير التي تمثل الترجمة القياسية للأهداف وبالتالي:

- توفير المعلومات الضرورية للإدارة العليا لمراكز المسؤولية؛
- صيانة النظام المحاسبي والتحكم في المعلومات وإعداد لوحة القيادة؛
- محاولة التقليل من نسب عدم التأكيد؛
- تكوين مقياس للنائج والمؤشرات حول فعالية التسيير من خلال التطرق إلى مختلف مراكز المسؤولية.²

4- تحقيق الفعالية:

ونعني بها تحقيق التي وضعت مقارنة بالموارد المتاحة.³

5- تحقيق الملائمة:

أي التأكد من أن الأهداف المسطرة تتماشى مع الوسائل المتاحة وذلك بتبني استراتيجية مدروسة وسير أمثل للأفراد.⁴

ثانيا: أهمية مراقبة التسيير:

- المحافظة على أموال ورسم سياسات ومتابعة تنفيذها بسهولة وتحقيق الكفاءة في استغلال الإمكانيات المتاحة؛

- تقسيم المؤسسة إلى وحدات إدارية، أو ما تعرف بمراكز المسؤولية؛⁵

¹ نوال مرابطي، المرجع السابق، ص54.

² المرجع نفسه، ص55-56.

³ مريم نبيلة هاشيم، أدوات مراقبة التسيير ودورها في استدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مجلة الابتكار والتسويق، المركز الجامعي مغنية، الجزائر، المجلد 10، العدد1، 2023، ص97.

⁴ المرجع نفسه، ص 97.

⁵ محمد الصغير قريشي، واقع مراقبة التسيير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، مجلة الباحث، جامعة ورقلة، الجزائر، المجلد10، العدد09، 2011، ص167.

الفصل الأول: الإطار النظري لمراقبة التسيير ودورها في تحسين التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة الاقتصادية

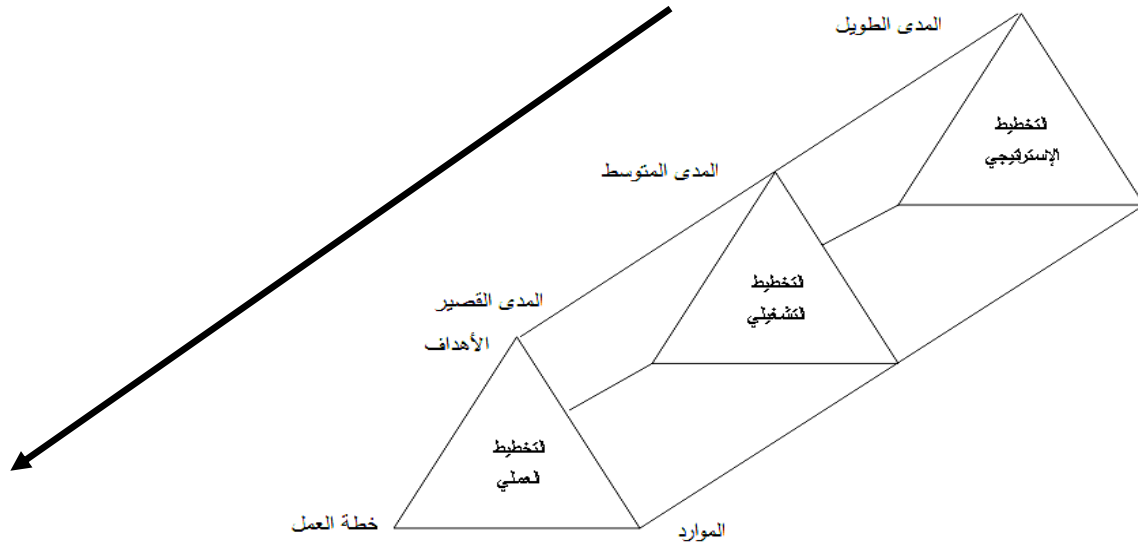
- تحديد اختصاصات كل وحدة وسلطات أو مسؤوليات المستويات الإدارية؛
- وضع القواعد التنظيمية التي تحكم تنفيذ العمليات المختلفة وتضمن تدفقها في ظل نظام رقابة دقيقة، تسجل مجمل المؤشرات المالية وغير المالية الذي تمكن من قياس أداء كل مستوى من المستويات.
- إمداد إدارة المؤسسة بالبيانات التي تساعد في اتخاذ القرارات ورسم السياسات، كذلك فقد تأكد أن وجود النظام للرقابة على أنشطة المؤسسة ضرورة حتمية تقتضيه الإدارة العلمية الحديثة لاكتساب الميزة التنافسية.¹

المطلب الثالث: وظائف ومكونات مراقبة التسيير

أولاً: وظائف مراقبة التسيير

ونلخص أهمها فيما يلي:²

- 1- **التخطيط:** يعمل نظام مراقبة التسيير على دعم عملية التخطيط في كل المستويات الإدارية وبكل أنواعه (التخطيط الاستراتيجي على مستوى الإدارة العليا والتكتيكي في الإدارة الوسطى وتخطيط العمليات على مستوى الإدارة التشغيلية) كما هو موضح في شكل الموالي:
الشكل رقم (1-3): مستويات التخطيط في المؤسسة.



Source: francoise giraud and others, fundamentals of management control, b
Source: francoise Giraud and others, fundamentals of management control, by
email [www.bus.edu /articles/ pdf](http://www.bus.edu/articles/pdf).

¹المرجع السابق، ص97.

² لطرش بلال، دور مراقبة التسيير في تحسين الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة مالية، 2014، ص46.

الفصل الأول: الإطار النظري لمراقبة التسيير ودورها في تحسين التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة الاقتصادية

2- اتخاذ القرار: يعمل نظام مراقبة التسيير على دعم القرارات في مختلف المستويات الإدارية، خلال ترشيح سلوك متخذ القرار وتقليص حالة عدم التأكد عن طريق المعلومة الجيدة والموثوقة التي يقدمها هذا النظام.

3- التنسيق والتنظيم: يعتبر التنسيق بين مستويات المؤسسة ضروري باعتبارها كل متماسكة من أجل أهدافها العامة، ولذلك لا بد من مراقبة التسيير والتنسيق بين جميع مراكز المسؤولية فيما يخص وضع الأهداف ووضع الميزانيات.

4- مراقبة الأداء: إن مراقبة الأداء هي عملية لتقييم جودة أداء التسيير وتتضمن التقييم بواسطة الموظفين المناسبين لتصميم وتنفيذ عملية الرقابة وأنها تعمل كما خطط لها أو تم تحديثها لتواكب الظروف المتغيرة، ويمكن أن تكون مراقبة الأداء عن طريق أنشطة مستمرة كتقارير إرضاء العملاء أو دوريا كتقارير المراجعين الداخليين أو لجنة المراجعة والجهات الرقابية، يمكن أن نقول ان المؤسسة في حالتها المثالية تحقق أهدافها.

5- 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، أنه يسعى إلى جمع المعلومات ذات صيغة موضوعية تساعد المسؤولين على اتخاذ والتي تتعلق بمستقبلهم الوظيفي من حيث الترقية (زيادة الأجر، المكافآت، العقوبات... الخ) مما يؤدي إلى زيادة الثقة في المؤسسة.

6- 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 المستعملة لإنتاجها.

ثانيا: مكونات نظام مراقبة التسيير

يمكن توضيحها في النقاط التالية:

1- بيئة الرقابة: تمثل الأساس لمراقبة التسيير في المنشأة، وهناك عدة عوامل لبيئة الرقابة:

- الأمانة والقيم الأخلاقية؛
- الالتزام بالكفاءة؛
- اشتراك مجلس الإدارة ولجنة المراجعة في المسؤولية؛
- فلسفة الإدارة وطريقة قيامها بعملها؛
- الهيكل التنظيمي؛
- توزيع السلطة والمسؤولية؛
- السياسات والممارسات الخاصة بالموارد البشرية؛

الفصل الأول: الإطار النظري لمراقبة التسيير ودورها في تحسين التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة الاقتصادية

وهناك من يرى أن بيئة الرقابة تتمثل في موقف ووعي وتصرفات مجلس الإدارة، وإدارة المنشأة نحو أهمية مراقبة التسيير وتتضمن نمط الإدارة، وثقافة المنشأة، والقيم المشتركة بين منسوبيها وهي تمثل الأساس لكل مكونات مراقبة التسيير.

2-المعلومات والاتصال: إن نظام المعلومات الملائم يهدف إلى إضفاء الثقة في مراقبة التسيير، والذي يتضمن النظام الأساسي، ويتكون من طرق وسجلات لتحديد وتجميع وتحليل وتصنيف وتسجيل وإشهار معاملات المنشأة مع المحافظة على الأصول والالتزامات ذات العلاقة، والاتصال يضمن التزويد بفهم واضح عن الأدوار والمسؤوليات الفردية المتعلقة بالرقابة على النشاط.¹

3-الأنشطة الرقابية: إن أنشطة الرقابة تتضمن السياسات والإجراءات التي تساعد على التأكيدات بأن توجيهات الإدارة قد تم تنفيذها وأنها تساعد في التأكيد بأنه تم اتخاذ الإجراءات الضرورية المتعلقة بمخاطر تحقيق أهداف المنشأة.

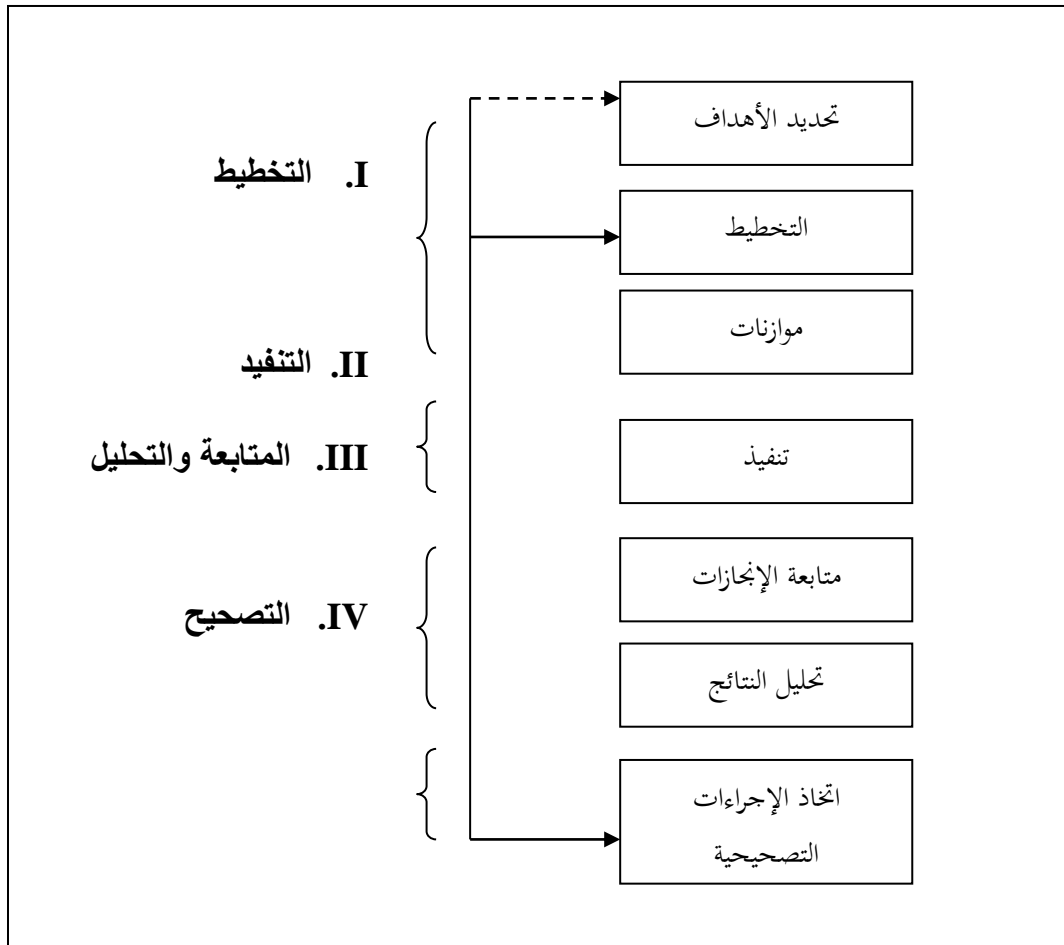
المطلب الرابع: مراحل مراقبة التسيير

يمكن النظر إلى نظام مراقبة لا مراقبه التسيير على أنه مسار أو حلقة تفترض الإثراء والتعلم تدريجيا، هذا المسار عبارة عن حلقة متكونة من أربع مراحل كما هي موضحة في الشكل الموالي:²

¹ <https://www.startimes.com>. 20-3-2023, 15.30

² صفاء لشهب، مراقبة التسيير في القطاع العمومي، مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص إدارة اعمال، جامعة الجزائر، 2015-2014، ص62.

الشكل رقم (1-4): مراحل مراقبة التسيير



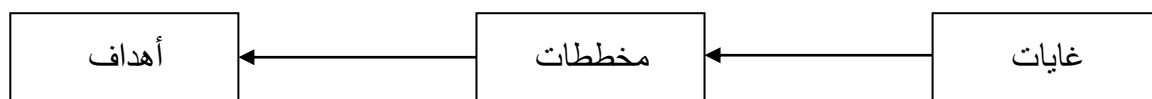
Source : Ionig Hélène, le contrôle de gestion <<organisation et mise en oeuvre, paris, duod, 2003, p03

وعليه يشكل التخطيط، التنفيذ، المتابعة والتصحيح حل الاساسية لمسار المراقبة وسنحاول شرحها وتبسيطها فيما يلي:

1-مرحلة التخطيط

تسمح هذه المرحلة بالانتقال من الغايات إلى الأهداف المحددة القابلة للتنفيذ وذلك بتصميم مخططات تسمح بتنفيذها

الشكل رقم (1-5): دورة التخطيط



المصدر: صفاء لشهب، مراقبة التسيير في القطاع العمومي، مرجع سابق، ص 63

الفصل الأول: الإطار النظري لمراقبة التسيير ودورها في تحسين التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة الاقتصادية

يقوم مراقب التسيير في هذه المرحلة بتقديم المعلومات اللازمة لإدارة المؤسسة والتي تساعد المديرين على وضع استراتيجية طويلة المدى تقسم فيما بعد بمساعدة مراقبة تسيير إلى المدى المتوسط (3-5) سنوات وأيضا المدى القصير (سنة) عن طريق ما يسمى بالموازنات حيث تسمح هذه الأخيرة بمتابعة الأهداف على المدى القصير.

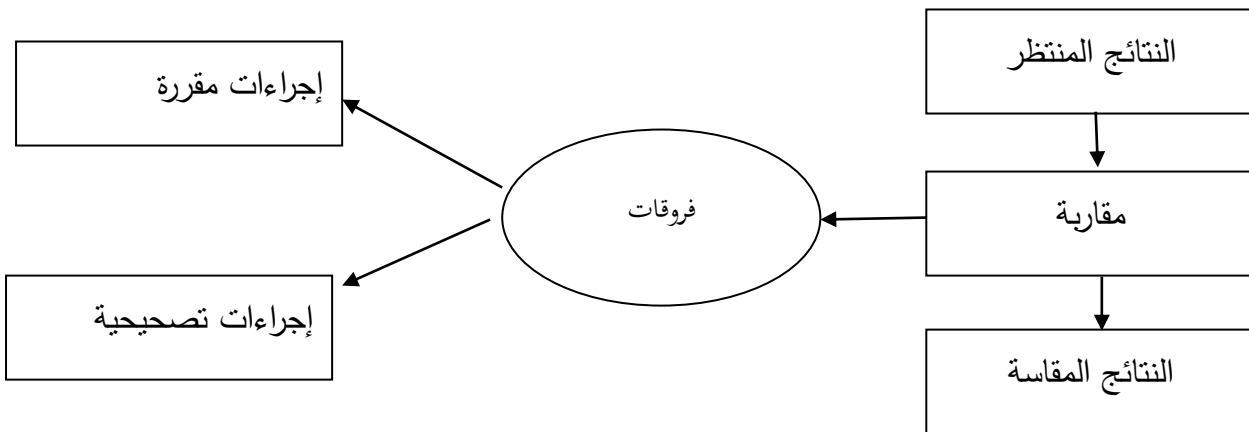
2-مرحلة التنفيذ

مرحلة التنفيذ هي المرحلة الموائية لمرحلة التخطيط، فبعدما يتم التخطيط لما تريد المؤسسة أن تحققه، تبدأ مرحلة التنفيذ وهي تطبيق لمخططات التي تم إعدادها على أرض الواقع للوصول إلى الأهداف المحددة.

3-مرحلة المتابعة والتحليل

إن النشاطات المخطط لها تعطي نتائج تعتمد جزئيا على الظروف المحيطة وبالتالي يصعب تحليل هذه النتائج مما يستوجب ضرورة وجود نظام للقياس، ففي الواقع لا يمكن معرفة النتائج المتحصل عليها بصورة مباشرة، أي أن تحديدها يتطلب وضع مؤشرات، ومجموع المؤشرات المعتمدة في النهاية من أجل وصف واقع النتائج تشكل "نظام القياس"، إن الهدف من هذه المرحلة هو مقابلة ومقارنة النتائج المقاسة بتلك المنتظرة أو المتوقعة، وكذا تحليل الفروقات التي لا يمكن تقاؤها لتحديد فيما إذا كانت تشكا انحرافا بالنسبة لمخطط النشاط وهذا يتضمن اتخاذ إجراءات تصحيحية، أو ببساطة إذا كانت هذه الفوارق تتدرج ضمن المجال المحدد والمقبول لأي عمل تنبؤي.¹

الشكل رقم (1-6) مرحلة المتابعة والتحليل



المصدر: صفاء لشهب، مراقبة التسيير في القطاع العمومي، المرجع السابق، ص 64.

¹المرجع السابق، ص ص 62 63.

4- مرحلة الإجراءات التصحيحية

تتطلب الانحرافات الخارجة عن المجال المقبول العمل التنبئي ضرورة اتخاذ إجراءات تصحيحية، هذه التصحيحات تتم في غالب الأحيان على الأعمال الواجب القيام بها أي طريقة التنفيذ، أو على الوسائل التي ينبغي توفيرها وكيفية استعمالها، تتم هذه التصحيحات في الحالات القصوى على الأهداف والغايات في حد ذاتها والتي تستوجب إعادة النظر فيها وفي هذه المرحلة تقوم مراقبة التسيير بتقديم التوصيات والاقتراحات الواجب اتخاذها فقط فهو غير مسؤول عن اتخاذ القرارات بهذا الشأن لأن هذه الأخيرة لا تندرج ضمن صلاحياتها.¹

¹المرجع السابق، ص64

المبحث الثالث: دور أدوات مراقبة التسيير في التخطيط الاستراتيجي

نظرا لأهمية التي تتمتع بها مراقبة التسيير لابد من التركيز على الأدوات التي تمارس بها عملية المراقبة، وتتكون هذه الأدوات من أدوات حديثة وأدوات تقليدية.

المطلب الأول: الأدوات التقليدية لمراقبة التسيير

كانت الأدوات التقليدية لمراقبة التسيير تعتمد على متابعة وتقييم الأداء اعتمادا على الأهداف الموضوعية تم القيام بتحليل النتائج المتحصل عليها بعد ترجمة هذه الأخيرة إلى أرقام، تم تطورت هذه الأدوات.

أولاً: المحاسبة العامة

في مجملها تهدف المحاسبة العامة إلى:

- تأمين مختلف المعلومات المالية المتعلقة بتبيان الوضع المالي للمؤسسة من التعرف على مركزها المالي إضافة إلى تحديد نتائج أعمال المؤسسة في فترة زمنية محددة؛
- قياس تطورات الوضع الاقتصادي للمؤسسة من خلال فترة محددة من الزمن نتيجة ممارستها للنشاط التي أنشأت من أجله؛
- الحفاظ على ممتلكات المؤسسة وذلك أن المحاسبة هي وسيلة رقابية داخل المؤسسة.¹

ثانياً: نظم المعلومات

نلاحظ أن نظام المعلومات ينقسم إلى مصطلحين "نظام" ومعلومات فالنظام هو عبارة عن مجموعة أجزاء مترابطة ومتكاملة تؤدي عملها من أجل تحقيق هدف معين، أما المعلومات فهي عبارة عن الحقائق أو المبادئ أو التعليمات في شكل رسمي مناسب للاتصال والتفسير والتشغيل بواسطة الأفراد وآلة الأوتوماتيكية، إذن فنظام المعلومات عبارة عن إطار يتم من خلاله تنسيق موارد "البشرية والآلية" لتحويل المدخلات "البيانات" إلى مخرجات <معلومات> لتحقيق أهداف المشروع²

ثالثاً: المحاسبة التحليلية

تعتبر المحاسبة التحليلية على وجه العموم فرعاً متخصصاً من فروع المحاسبة العامة وتكون مهمتها تجميع وتحليل بيانات التكاليف، وتوزيع المصروفات من أجل تحديد ثمن تكلفة المنتجات أو الخدمات، وتقديم معلومات دقيقة إلى إدارة المؤسسة، وتقوم بتسجيل كل العمليات النسبية الخاصة لنشاط المؤسسة، وذلك من أجل:

¹ عاشور بدار، عنتر بوتيار، معوقات عمل مراقبة التسيير وآليات تجاوزه، مجلة الدراسات المالية والمحاسبة والإدارية، جامعة المسيلة، الجزائر، المجلد 08، العدد 03، ديسمبر 2021، ص303.

² رايح بوقر، محاد عريوة، أثر المعايير الدولية (ifrsias) في تفعيل أدوات مراقبة التسيير لتحسين الأداء في المؤسسات الاقتصادية، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، جامعة المسيلة، الجزائر، العدد 01، جوان 2014، ص19.

الفصل الأول: الإطار النظري لمراقبة التسيير ودورها في تحسين التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة الاقتصادية

- معرفة تكاليف ووظائف المؤسسة؛
- إمداد إدارة المؤسسة لأسس تقييم بعض عناصر الأصول؛
- مقارنة التكاليف (الحقيقية) للتكاليف المعيارية (النمطية) وتحليل الفروق (الانحرافات) واعداد الميزانية.
- السماح للمؤسسة بإتخاذ القرارات.¹

المطلب الثاني: الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير

أولاً: التحليل المالي

هو عبارة عن مجموعة من الدراسات التي تجرى على البيانات المالية بهدف بلورة المعلومات وتوضيح مداولتها. وتركيز الاهتمام على الحقائق التي تكون كبيرة وراء زحمة الأرقام، وهو يساعد في تقييم الماضي كما ساهم في الاستطلاع على المستقبل وتشخيص المشكلات وكذا الخطوط الواجب إتباعها²، ويهدف التحليل المالي إلى تحقيق غايات منها:³

- تقييم أداء الوحدات الاقتصادية وزيادة القيمة الحالية والمستقبلية للمشاريع القائمة وزيادة القيمة المتوقعة للمشاريع الجديدة؛
- متابعة تنفيذ الخطة الاستثمارية الموضوعية؛
- بناء التوقعات خلال الفترة الزمنية القادمة قصيرة ومتوسطة وطويلة الأجل للمحافظة على السيولة اللازمة للمشاريع القائمة والجديدة وتحقيق فوائض مالية مستمرة؛

ثانياً: لوحة القيادة

هي مجموعة من المؤشرات المجموعة في نظام خاضع لمتابعة فريق عمل أو مسؤول ما للمساعدة على اتخاذ القرارات والتنسيق والرقابة على عمليات القسم المعني. كما تعتبر أداة اتصال تسمح لمراقبي التسيير لفت انتباه المسؤول إلى النقاط الأساسية في إدارته بغرض تحسينها.⁴

ثالثاً: بطاقة الأداء المتوازن

يمكن القول بأن بطاقة الأداء المتوازن عبارة عن نظام لقياس وتقييم الأداء الاستراتيجي يشمل كل المؤشرات المالية وغير المالية ويغطي أربعة ابعاد بالمؤسسة وهي⁵

¹ عبد الكريم بويقوب، المحاسبة التحليلية، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الخامسة، الجزائر، 2009، ص ص 8، 9.

² عمار بن مالك، المنهج الحديث للتحليل المالي الأساسي في تقييم الأداء دراسة حالة شركة اسمنت السعودية للفترة الممتدة من 2006-2010، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص إدارة مالية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، ص 9.

³ خالد توفيق الشمري، التحليل المالي والاقتصادي في دراسات تقييم وجدوى المشاريع، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2010، ص 55.

⁴ زينب بوغازي، سليمة رقاد، لوحة القيادة كأداة لمراقبة التسيير، مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، المجلد 06، العدد 01، جوان 2021، ص 293.

⁵ رامز رمضان محمد حسين، استخدام بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء المؤسسي في المنظمات العامة، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، جامعة العامة في مصر، مصر، المجلد العاشر، العدد الرابع، الجزء الأول، ص 46-49.

الفصل الأول: الإطار النظري لمراقبة التسيير ودورها في تحسين التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة الاقتصادية

البعد المالي: يسمح بالتأكد ما إذا كان تنفيذ الاستراتيجية يساهم فعلا في تحسين نتائج المؤسسة وبلوغ أهدافها المنشودة؛

بعد العملاء: اخذت بطاقة الأداء المتوازن بعين الاعتبار حاجات ورغبات العملاء من خلال ضمنها لمنظور خاص بهم؛

بعد العمليات الداخلية: جميع الأنشطة والفعاليات الداخلية الحيوية التي تتميز بها المؤسسة؛
بعد التعليم والنمو: يعتبر بعد التعليم والنمو الأساس الذي تبنى عليه بطاقة الأداء المتوازن؛

رابعا: الموازنة التقديرية

تعرف الموازنة التقديرية بأنها وسيلة من الوسائل التخطيط المالي تحتوي على مجموعة من التنبؤات والتقديرية المالية المستقبلية والمدونة بطريقة كمية، تهدف إلى رسم الأهداف المستقبلية وإرشاد متخذ القرارات إلى الإجراءات المثالية الواجب اتخاذها بشكل يضمن تحقيق أهداف المؤسسة باعتبارها:¹

- أداة تخطيط: تعد الموازنة التقديرية وثيقة شاملة تسطر بوضوح ما تنوي المؤسسة القيام به لفترة زمنية؛
- أداء تنسيق: تعد الموازنة أداة ربط بين مختلف الأنشطة والمراكز والأقسام؛
- أداء التحفيز: الموازنة فعالة في حالة ما شارك جميع المعنيين بالمؤسسة في إعدادها؛
- أداة للرقابة: من أدوات الموازنة هو استخدامها كأداة رقابية؛

المطلب الثالث: مستويات الثلاثة للمراقبة بالمؤسسة

قسم SIMON (H) القرارات الى ثلاث أنواع، القرارات المبرمجة الروتينية القرارات غير مبرمجة المهيكلة والقرارات غير المبرمجة وضعيفة الهيكلة.

تتعلق هذه القرارات بمستويات تنظيمية وفترات زمنية مختلفة بما أن دور المراقبة هو التأكد من مدى صحة القرارات المتخذة، فيمكننا إذا القول بأن هناك على الأقل ثلاثة أنواع للمراقبة.

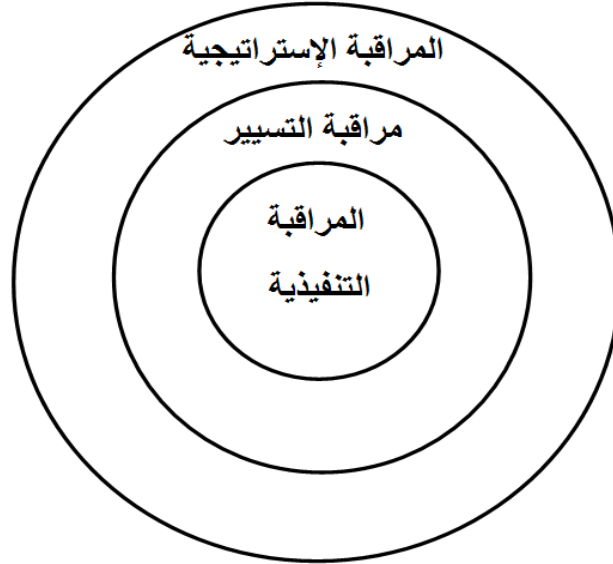
في هذا السياق اقترح Anthony، مؤسس مراقبة التسيير بجامعة Harvard، سنة 1965 بوضع تصنيف ذو توجيه وظيفي يميز خلال المسار تحديد الغايات، القيادة، التقييم البعدي، ثلاث مستويات للمراقبة وهي:

- التخطيط الاستراتيجي planification strategique ؛
- مراقبة التسيير control de gestion ؛
- مراقبة التنفيذ controle d execution ؛

¹ منيرة كسري، التحليل المالي والموازنات التقديرية كأداة لتقييم الأداء المالي للمؤسسة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص استراتيجية مالية، جامعة 8ماي 1945 قالم، الجزائر، 2011، ص 83، 85.

والممثلة حسب الشكل التالي:

الشكل (1-07): مستويات مراقبة المؤسسة



المصدر: صفاء لشهب، مراقبة التسيير في القطاع العمومي، مرجع سابق، ص 39

ولقد عرف الباحث المستويات الثلاثة كما يلي التخطيط الاستراتيجي هو المسار الذي يركز على تحديد أهداف المنظمة الاستراتيجية للزم اتخاذها للوصول إلى هذه الأهداف مراقبة التسيير هي المسار الذي يقوم المسيرون من خلاله بالتأثير على أعضاء التنظيم، وذلك بتنفيذ الاستراتيجيات بكفاءة وفعالية، المراقبة العملية وهي المسار الذي يعمل على ضمان أن المهام المحددة تنفذ بفعالية وكفاءة.¹ يمكننا الخروج بثلاثة نقاط أساسية من هذا التعريف:

- لقد تم إقصاء مفهوم المراقبة من المستوى الاستراتيجي، لان الباحث يؤكد على أنها خاصية مراقبة التسيير أي العمل على ربط التخطيط بالمراقبة:
- عملية المراقبة ليست محصورة في مقارنة النتائج بالأهداف؛
- تظهر المستويات الثلاثة للمراقبة وكأنها متجاوزة في إطار نظرة عمودية تنازلية للأداء التسيير في حيث أنها متداخلة فيما بينها، بحيث لا يمكن أن توجد أحدها دون الأخرى، فكل مستوى يحدد غايات يقود ويقيم مستوى أدنى منه، إلا أنه هو بدوره مراقب بمستوى أعلى منه إضافة إلى ذلك فإن حركة المعلومات تستبعد وجود الحواجز أو الفواصل بين المستويات هذه؛

¹ - صفاء لشهب: مراقبة التسيير في قطاع العمومي، مرجع سبق ذكره، ص 39، 40.

الفصل الأول: الإطار النظري لمراقبة التسيير ودورها في تحسين التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة الاقتصادية

1- المراقبة الاستراتيجية: تعني الاستراتيجية مجموع القرارات التي تهدف إلى تحديد:¹

- مهام ومهن المؤسسة؛
 - ميادين النشاط التي ستعمل بها؛
 - العوامل الحرجة التي تسمح لها، بداخل هذه الميادين ب:
 - الوصول إلى الأهداف؛
 - التمكن من الصمود أمام تأثيرات المحيط العدواني "منافسة الزبائن، موردين، منافسين، محتملين.
- ## 2-مراقبة التسيير: تعرف على أنها المسار الذي يسمح للمسيرين بالتأكد، من أن الموارد البشرية المادية والمالية تستخدم بكفاءة للوصول إلى تحقيق الأهداف قصيرة الاجل للمؤسسة في إطار استراتيجياتها طويلة الأجل.
- باللجوء دائما إلى التعاريف التي قدمها BOUQUIN حول الأنواع الثلاثة للمراقبة، نجد أنه يعرفها على أنه أي مراقبة التسيير مكونة من المسارات والأنظمة التي تسمح للمسيرين بضمان تناسق الاختيارات الاستراتيجية مستقبلا، خاضر او ماضيا مع الأعمال اليومية خصوصا مراقبة التنفيذ؛
 - تظهر بذلك مراقبة التسيير كحلقة اتصال بين التخطيط الاستراتيجي وأنشطة المستوى التنفيذي تشارك في اختيار الأهداف السنوية ووضع الميزانيات للوحدات العلمية والتي من الضروري أن تكون متناسبة مع الاختيارات طويلة الأجل.
- ## 3-مراقبة التنفيذ: مراقبة التنفيذ مكونة من مسارات وأنظمة صممت لأجل أن تضمن للمسؤولين أن الأداء والأعمال الناتجة عن ممارستهم لسلطتهم كانت سابقا، هي حاليا وستكون مستقبلا موافقة للغايات المحددة، مع إعفاء هؤلاء المسؤولين من القيام بقيادة مباشرة لهذه الأعمال.
- فهذه المراقبة تستهدف ضمان مطابقة الأعمال للأوامر المقدمة والإجراءات المحددة، وهي لا تتطلب تدخل المسؤول إلى في حالات استثنائية، وهي تشمل أعمال تتضمن جانب معتبر من الآلية كاستخدام البرمجيات المعلومات (LOGICIEL) لمعالجة أعمال مختلفة كتسيير الأجور المخزونات الموردين... إلخ، أو الآلات الإنتاجية التي تقوم لوحدها بصنع المنتج النهائي، مرورا بمختلف المراحل الإنتاجية دون تدخل العمال.
- وعادة ما تكون ثقة المسؤولين في مرؤوسيه السبب في عدم تدخله في العملية التنفيذية ليهتم فقط بالإشراف والتوجيه والتنسيق أي بمختلف المهام التسييرية.²

¹سعاد عقون، نظام مراقبة التسيير أدواته ومرحل إقامته بالمؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص علوم التسيير، جامعة الجزائر، سنة 2001-2002، ص43.

²المرجع السابق، ص43-45.

الفصل الأول: الإطار النظري لمراقبة التسيير ودورها في تحسين التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة الاقتصادية

خلاصة الفصل:

في هذا الفصل تم استعراض مفاهيم وعموميات حول التخطيط الاستراتيجي ومراقبة التسيير، يبدأ الفصل بشرح التخطيط الاستراتيجي وأهميته داخل المؤسسة وذلك من أجل تحديد الأهداف الاستراتيجية المستقبلية للمؤسسة كما تم التحدث عن مراقبة التسيير بإعطاء مفهوم لمراقبة التسيير وأهميتها في تحسين أداء المؤسسات وتحقيق الأهداف.

وأخير تم التركيز على أدوات مراقبة التسيير التي تشمل الأدوات التقليدية مثل محاسبة العامة والمحاسبة التحليلية، والأدوات الحديثة التي تتمثل في التحليل المالي والموازنات التقديرية.

الفصل الثاني: دراسة
تطبيقية للمؤسسة العمومية
لمركز الردم التقني
ميلة نات

تمهيد:

في هذا الفصل سنتناول الاسقاط الميداني للدراسة التي تتعلق بدور مراقبة التسيير في تحسين التخطيط الاستراتيجي، وهذا من أجل معرفة دور أدوات مراقبة التسيير التقليدية والحديثة في تحسين التخطيط الاستراتيجي، لهذا قمنا بدراسة ميدانية بمؤسسة العمومية لتسيير مراكز الردم التقني ميله ناث بواسطة الاستبيان الذي قمنا بتحليله بواسطة برنامج spssv26 ، لهذا قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: تقديم المؤسسة العمومية لتسيير مراكز الردم التقني ميله ناث

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة

المبحث الثالث: تفسير وتحليل مجالات ومحاور الدراسة

المبحث الأول: تقديم المؤسسة العمومية لتسيير مراكز الردم التقني ميلا نات

المطلب الأول: نشأة مؤسسة الردم

أنشأت المؤسسة العمومية لتسيير مراكز الردم التقني لولاية ميلا بمقتضى قرار وزارة الداخلية والمالية والبيئية بتاريخ 08-11-2008 على أساس مداولة المجلس الشعبي الولائي لولاية ميلا بتاريخ 2007/02/17.

معاقدة وزارة الداخلية والجماعات المحلية بالقرار رقم 07-26 المؤرخ في 14-05-2007 ثم تعيين مجلس الإدارة وفقا للقرار رقم 385 المؤرخ في 22 مارس 2009 من طرف والي ولاية ميلا وتم تعديله بقرار رقم 185 المؤرخ في 23-11-2013.

مراكز الردم التقني لولاية ميلا يوجد مركز واحد هو مركز أولاد بوحلوف ، وانطلقت أشغال إنجازها بتاريخ 02-07-2005 برفضه رقم 374 مؤرخة 2005/04/23.

يقع مركز الردم التقني بمنطقة أولاد بوحلوف بالجهة الجنوبية الغربية لمدينة ميلا (7 كلم من مركز المدينة) بدأ إنشاؤه بتاريخ 01/03/2010 وتصنف مراكز الردم التقني من الصنف الثاني للنفايات ثم تصنيفه من الصنف (النفايات المنزلية وتلك المشابهة لها و الصناعة الغير نظرة) من خصائص التقنية للمركز أن مساحته هي 11.5 هكتار والحفرة هو حضور رقم 01، 000. 000. 300 م بمدة استغلال 08 سنوات مساحتها 272776.09 متر مربع أما حفرة رقم 02: 000.00 . 250 م بمدة استغلال 05 سنوات (تتجز 7 سنوات من بداية استغلال الحفرة رقم 01) يتضمن قرار رقم 2955 مؤرخ في ديسمبر 2015 يتضمن توسيع نشاط المؤسسة العمومية لتسيير مراكز الردم التقني لولاية ميلا يدعى (MILA NET) يقرر ما يلي :المادة 01: يوسع الأحياء وشوارع التجمعات ويدعى . MILA NET المادة 02: يكلف كل من السادة الأمين العام للولاية، مدير التقنيين والشؤون العامة مدير الإدارة المحلية، مدير البيئة، مدير المؤسسة العمومية لتسيير مراكز الردم التقني لولاية ميلا بتنفيذ هذا القرار الذي سينشر في نشرة القرارات.

المطلب الثاني: مهام مؤسسة الردم

لقد كانت الانطلاقة الفعلية لنشاط المؤسسة في بداية سنة 2010 ومهام المؤسسة خدمي بالدرجة الأولى فمهمتها الأساسية تتمثل في التسيير الإداري والتقني لجميع مراكز الردم التقني الحالية الموجودة الأولى، فمهمتها الأساسية تتمثل في التسيير الإداري والتقني لجميع مراكز الردم التقني الحالية الموجودة على مستوى الولاية والتي ستتجز مستقبلا حاليا: هناك مركز واحد.

-كما تتجلى مهام المؤسسة العمومية لتسيير مراكز الردم التقني في:

-استقبال ومعالجة النفايات على مستوى مركز الردم أولاد بوحلوف.

-مراقبة عملية فرز النفايات ورسكلتها وإعادة تثمين ما هو قابل للاسترجاع (الحديد والنحاس).

- القيام بحملات تطوعية من نظافة وتشجير.
- تحسيس المواطنين والمؤسسات عبر وسائل الإعلام بدور المؤسسة والمواطنين في مجال حماية البيئة

ولإدارات المؤسسة مصدران رئيسيان:

1- إيرادات ناتجة عن حقوق التفريغ من قبل البلديات أو الخواص.

2- إيرادات ناتجة عن بيع المواد المسترجعة

- الوقاية والتقليل من إنتاج وضرر والنفايات من المصدر.

- تنظيم فرز النفايات وجمعها ونقلها ومعالجتها.

- تثمين النفايات بإعادة استعمالها.

- المعالجة البيئية العقلانية للنفايات.

المطلب الثالث: أهداف وهيكل مؤسسة الردم

أولاً: أهداف مؤسسة الردم التقني

تضمن معالج البيئة الصحية والاقتصادية للنفايات:

- الوقاية والتقليل من إنتاج وضرر النفايات من المصدر.

- تنظيم وفرز النفايات ونقلها ومعالجتها.

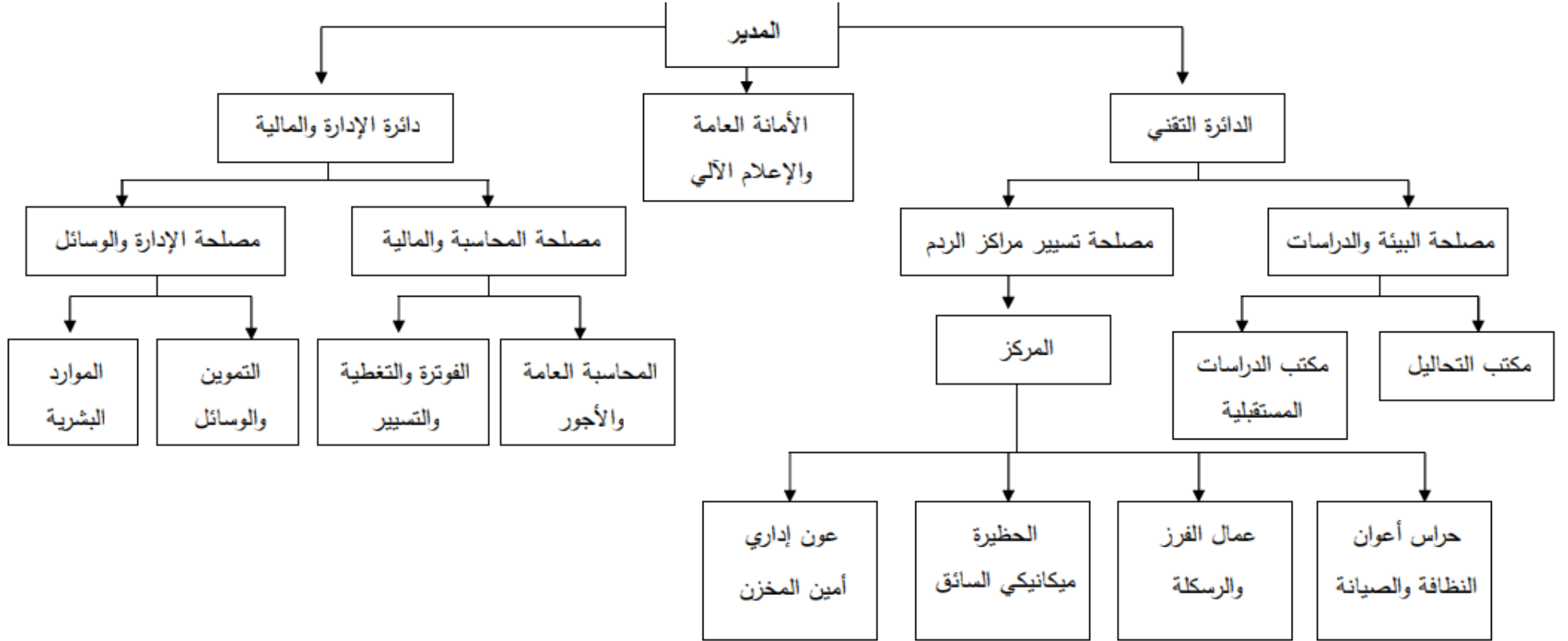
- تثمين النفايات بإعادة استعمالها، أو رسكلتها بكل الطرق بحيث يمكن الوصول على مواد قابلة

لإعادة الاستعمال والحصول على طاقة باستعمال تلك النفايات المعالجة البيئية العقلانية للنفايات.

- إعلام وتحسيس المواطنين بأخطار الناجمة عن النفايات وأثارها على الصحة والبيئة، وكذلك

التدابير المتخذة للوقاية من هذه الأخطار والحد منها.

ثانيا: الهيكل التنظيمي لمؤسسة الردم
الشكل رقم 2-01: الهيكل التنظيمي لمؤسسة الردم



المصدر: المؤسسة محل الدراسة

شرح مصالغ مؤسسة الردم:

الأمانة العامة والإعلام الآلي: بطبيعة الحال ل مدير أو مديرية تحتاج إلى أمين أو أمينة كتمان أسرار المديرية (وثائق المؤسسة من بريد صادر ووارد، وغيرها من وثائق مختلف المصالح)، أي أنه وجب على هذا الأمين أن يتمتع بكتمان أسرار الإدارة وإفاداة في استعمال أجهزة الإعلام الآلي، وتلعب الأمانة أدوار مهمة في المؤسسة وأهمها ما يلي:

-المحافظة على أسرار المؤسسة.

-تسجيل البريد الصادر أو الوارد واحتفاظ بنسخ منه (وسيط بين الإدارة والأطراف الأخرى).

-إجراء واستقبال جميع مكلمات المديرية.

-تسجيل مواعيد المدير وتذكير بها.

-نسخ وطباعة الوثائق المختلفة.

دائرة الإدارة والمالية: هذه الدائرة الركيزة الأساسية لاستمرار المؤسسة نظار دورها الهام الذي تقوم به من خلال إدارة وتسيير مختلف مصالح المؤسسة (لأنها لها علاقة بمختلف مصالح المؤسسة) إضافة إلى مراقبة مختلف العمليات المالية ومراقبة حركة الأموال وتحتوي على مصلحتين هما:

مصلحة المحاسبة والمالية: تهتم بمسك مختلف السجلات والملفات وتسجيل مختلف العمليات المحاسبية ومن بينها: مراقبة الفواتير وصرف أجور العمال، تحديد أسعار الخدمات المقدمة وبيع المواد المسترجعة، إعداد التصريحات الجبائية وذلك عن طريق مكتب المحاسبة العامة والأجور، كتب الفاتورة والتغطية.

مصلحة الإدارة والوسائل: وتتكفل بتسيير ومتابعة الموارد البشرية من بداية نشاط العامل إلى غاية انتهاء علاقة العمال ومراقبة مدى احترامهم وقت العمل، كما تسهر على أمن وسلامة وصحة العمال، وكما أنها تقوم باقتناء الوسائل والعتاد اللازم من التجهيزات (أثاث وأدوات، عتاد النقل وقطاع الغيار...) وتقوم هذه المصلحة على مكتبين مكتب التموين والوسائل، مكتب الموارد البشرية.

الدائرة التقنية: وتعمل على إجراء تحاليل ودارسات حالية ومستقبلية لنفايات ومخلفاتها وتتكون من:

مصلحة البيئة والدارسات: ويتمثل دورها في متابعة مختلف التحاليل ونتائجها التي تهتم المؤسسة (مكتب التحاليل) وذلك بأخذ عينات من أحواض التنقية والترسيب والنفايات المشكوك في خطورتها وأخذها للمخابر، كما تسعى نفس المصلحة إلى إجراء دارسات مستقبلية (مكت الدراسات المستقبلية) فيما يخص المؤسسة ومراكزها وكل ما يتعلق بمتابعة النفايات على مستوى ولاية ميلة.

مصلحة تسيير مراكز الردم التقني: والتي تهتم بتسيير مختلف مراكز المؤسسة على مستوى الولاية وذلك بمراقبة عملية الردم ومتابعة عملية الرسكلة وغيرها من العمليات وهي تحتوي في الوقت الحالي على مركز واحد وهو مركز أولاد بوحلوف، مع الإشارة إلى أن مركز القرارم قوقة سيبدأ النشاط وباقي مراكز الولاية في طور الانجاز، حيث أن مركز أولاد بوحلوف يحتوي على رئيس المركز وعون إداري وبه ثلاث فروع أخرى وهي: فرع الحارس وأعاون النظافة والصيانة، فرع عمال الفرز والرسكلة، فرع الحظيرة، كما أن للمؤسسة

الفصل الثاني: دراسة تطبيقية للمؤسسة العمومية لمركز الردم التقني ميلا نات

مجلس إدارة يتشكل من مدراء تنفيذيين ورؤساء بلديات ودوائر يتزأسه السيد والي ولاية ميلا، حيث تتمثل مهامه الأساسية في مراقبة وتوجيه نشاط المؤسسة.

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة

من أجل عرض وتوضيح الإجراءات المنهجية لمتابعة الدراسة وما تتضمنه من ضوابط وخطوات محسوبة، سيتم تناولها فيما يلي:

المطلب الأول: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها، تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية نوجزها فيما يلي:

أولاً: مقاييس الإحصاء الوصفي:

1. التكرارات: لمعرفة تكرار اختيار كل بديل من بدائل الاستبيان.
2. النسب المئوية: لمعرفة نسبة اختيار كل بديل من بدائل الاستبيان.
3. المتوسط الحسابي: للحصول على متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة على أسئلة الاستبيان.
4. الانحراف المعياري: الذي يمكن من معرفة مدى التشتت المطلق بين أوساطها الحسابية.

ثانياً: مقاييس الإحصاء الاستدلالي:

1. معامل الثبات " ألفا كرونباخ": لمعرفة ثبات فقرات الاستبيان.
2. معامل الارتباط: تم استخدام معامل بيرسون في تحديد العلاقة بين متغيرات الدراسة.
3. اختبار F: لاختبار الدلالة الكلية لنموذج الانحدار البسيط.
4. اختبار T : لاختبار الدلالة الجزئية لنموذج الانحدار البسيط.

المطلب الثاني: خصائص عينة الدراسة

سوف نتطرق في هذا المبحث الى تحليل النتائج المتحصل عليها من الدراسة التطبيقية، وذلك بعد القيام بمعالجة البيانات باستعمال برنامج SPSS نسخة 26، وتم حساب التكرارات والنسب المئوية فيما يخص البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة، وكذلك حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحاور الاستبيان، وفي الأخير تم حساب معامل الارتباط بين متغيرات الدراسة وكذا اختبار صحة الفرضيات وصولاً إلى صياغة معادلة الانحدار.

أولاً: تحديد عينة الدراسة

ان مجتمع الدراسة محدود حيث أن موضوع البحث يهدف الى التعرف على دور مراقبة التسيير في تحسين التخطيط الاستراتيجي في مؤسسة تسيير مراكز الردم التقني ميلا نات، ومن أجل الحصول على معلومات دقيقة عن الواقع المدروس، أخذنا عينة من عمال المؤسسة محل الدراسة حيث تم الأخذ بأرائهم من خلال الاستبيان، وهو الأداة الوحيدة المستخدمة في هذه الدراسة حيث تم توزيع 40 استبانة على العمال بهدف الحصول على البيانات اللازمة من خلال الإجابة عن أسئلته، ولمعالجة هذا الاستبيان قمنا باستخدام برنامج SPSS نسخة 26.

ثانيا: خصائص أفراد عينة الدراسة

يوضح الجدول الموالي خصائص عينة الدراسة:

جدول رقم (1.2) البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة

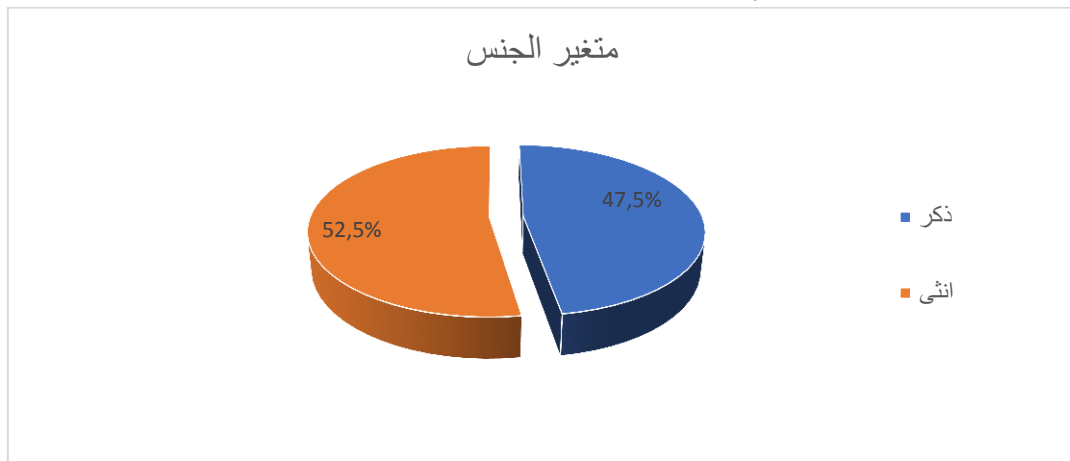
المتغير	الفئات والسمات	العدد	النسب المئوية
الجنس	ذكر	19	47.5 %
	انثى	21	52.5 %
الفئة العمرية	اقل من 25 سنة	1	%2.9
	25 - 35 سنة	23	%57.5
	36 - 40 سنة	11	%27.5
	41 فما فوق	5	%12.5
المستوى الدراسي	جامعي	31	%77.5
	تكوين مهني	4	%10
	دراسات عليا	5	%12.5

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

أولاً: حسب متغير الجنس

يتوزع أفراد العينة حسب الجنس كما هو موضح في الشكل التالي:

شكل رقم (2.2): رسم بياني يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس.



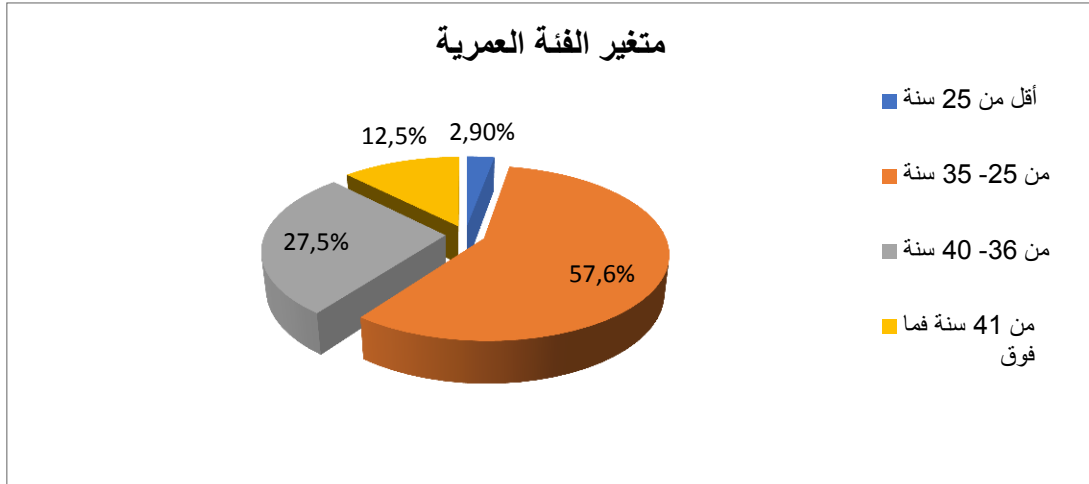
المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يتضح من خلال الشكل أعلاه أن عدد المبحوثين من فئة الإناث قدر ب 21 عاملة أي ما نسبته 52.5%، في حين بلغ عدد الذكور 19 عامل ما يمثل 47.5%، أي أن النسبتين متقاربتين مع وجود

فارق بسيط يقدر بـ 5%، وهذا ما يفسر عدم وجود فرق في توظيف العمالة في المؤسسة العمومية لمراكز الردم التقني.

ثانيا: حسب متغير العمر:

سيتم عرض الفئات العمرية للعينة المدروسة من خلال الشكل التالي:
شكل رقم (3.2): رسم بياني يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الفئة العمرية.

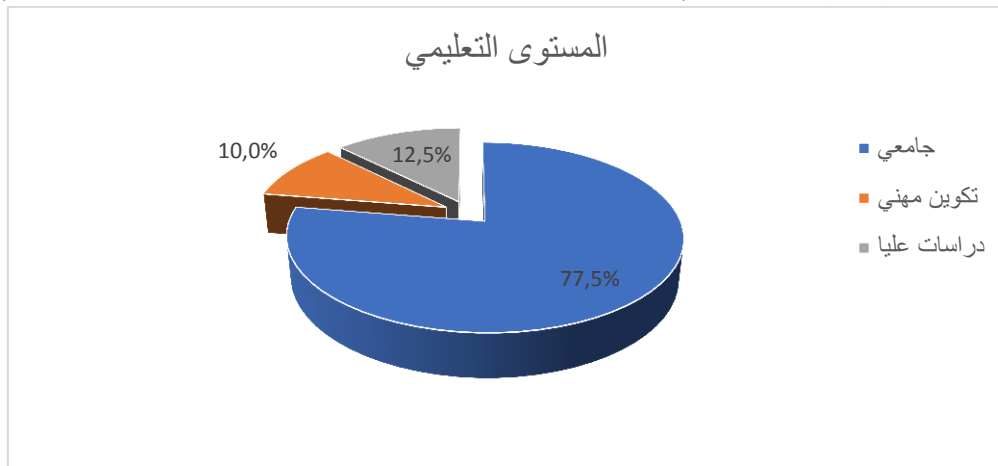


المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الشكل نجد بالنسبة لمتغير العمر أن الفئة من 25 إلى 35 سنة قد احتلت النسبة الأكبر بـ 57.5% والمتمثلة في 23 عامل، تليها فئة من 36 إلى 40 سنة بنسبة 27.5% ما يقابل 11 عاملا والفئة من 41 سنة فما فوق بنسبة تقدر بـ 12.5% والمتمثلة في 5 عمال، تليها الفئة الأقل من 25 سنة بنسبة 2.9% والمتمثلة في عامل واحد، وهذا ما يفسر اهتمام المؤسسة بالفئات الشبابية في شغل المناصب التي تمكنها من تحسين أداءها والوصول إلى تحقيق أهدافها.

ثالثا: حسب متغير المستوى التعليمي

يبين الشكل التالي توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي
شكل رقم (4.2): رسم بياني يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يوضح الشكل أن توزيع العينة حسب المستوى التعليمي أغلبهم أصحاب الشهادات الجامعية حيث قدرت نسبتهم بـ 77.5% والتمثلة في 31 عامل، أما أصحاب الدراسات العليا فقد بلغت نسبتهم 12.5% بـ 5 عمال، فيما جاء أصحاب الشهادات الأخرى في المرتبة الأخيرة كالتكوين المهني بنسبة 10%، أي ما يقابل 4 عمال، وشهادات الثانوي بـ 0%، وهذا يعكس مدى حرص مؤسسة تسيير مراكز الردم التقني على استقطاب وتوظيف الاطارات ذوي الشهادات العليا ورفع المستوى العلمي العام لمستخدميها، وهو ما يبين أيضا وجود رصيد ثقافي وبالتالي لديهم القدرة والكفاءة العالية على القيام بوظائفهم، نظرا لسرعة تكيفهم مع التقنيات الحديثة في التسيير.

المطلب الثالث: أساليب ومصادر جمع البيانات والمعلومات

لقد تم استخدام مصدرين اساسيين للحصول على المعلومات هما:

أولاً: المصادر الثانوية

تمثلت في الكتب والمراجع والرسائل الجامعية والمقالات التي تناولت موضوع الدراسة بشكل مباشر او غير مباشر، وذلك للوقوف على الأسس العلمية الحديثة المرتبطة بالدراسة موضوع البحث، بالإضافة الى القيام بعملية مسح للدراسات السابقة، والتي ساعدت على بناء الجانب النظري للدراسة.

ثانياً: المصادر الأولية

محاولة للإجابة عن الأسئلة المطروحة لحل إشكالية البحث، وللتحقق من صحة الفرضيات الموضوعية، تم تصميم إستبيان باللغة العربية في صورته الأولية كأداة للدراسة، بحيث اشتمل هذا الاستبيان على أسئلة وجهت إلى عمال مؤسسة تسيير مراكز الردم التقني ميلة نات، وذلك بعد الاطلاع على عدد من الدراسات المتعلقة بموضوع الدراسة.

تم تقسيم الاستبيان الخاص بدراستنا إلى 3 محاور أساسية جاءت كما يلي: (أنظر للملحق رقم 01).

الجزء الأول: خاص بالبيانات الشخصية من جنس وفئة عمرية ومستوى دراسي.

الجزء الثاني: خاص بالأدوات التقليدية لمراقبة التسيير في تحسين التخطيط الاستراتيجي، حيث تم التركيز على ثلاث ابعاد من الأدوات وهي: المحاسبة العامة، المحاسبة التحليلية ونظم المعلومات.

الجزء الثالث: خاص بالأدوات الحديثة لمراقبة التسيير في تحسين التخطيط الاستراتيجي، حيث تم التركيز على أربعة ابعاد من الأدوات وهي: لوحة القيادة، التحليل المالي، بطاقة الأداء المتوازن والميزانية التقديرية.

الجزء الرابع: خاص بالتخطيط الاستراتيجي في مؤسسة اقتصادية.

وصممت إجابات هذه الفقرات على أساس مقياس "ليكرت" الخماسي، بحيث تأخذ كل إجابة أهمية نسبية وفق الأوزان التالية:

جدول رقم (2.2): درجات الموافقة تبعا لسلم ليكرت الخماسي:

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	الدرجات
5	4	3	2	1	

المصدر: من إعداد الطالبتين

وبما أن الإجابة تقيّم بوزن 1 فإن المستوى الخاص بالمقياس الترتيبي غير موافق بشدة يكون من 1 إلى أقل من 1.80، أي من 1 إلى 1.79 ويصبح التوزيع كما يلي:

جدول رقم (3.2): الأهمية النسبية لمقياس ليكرت

المستوى	المتوسط المرجح
غير موافق بشدة	من 1 إلى 1.79
غير موافق	من 1.80 إلى 2.59
محايد	من 2.60 إلى 3.39
موافق	من 3.40 إلى 4.19
موافق بشدة	من 4.20 إلى 5

المصدر: وداد بلكرمي، أثر القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر، 2014-2015، ص182،183.

جدول رقم (4.2): نتائج اختبار الصدق وثبات الاستبيان

مستوى المقياس	معامل ألفا كرونباخ	معامل الصدق	عدد العبارات	محاور الاستبيان
ممتاز	0.825	0.921**	28	المحور الاول ككل
مقبول	0.651	0.810**	8	المحور الثاني ككل
ممتاز	0.835	0.718**	36	الاستبيان ككل

** . La corrélation

est significative au niveau 0.01 (bilatéral)

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول السابق ان معامل "ألفا كرونباخ" لمحور أدوات مراقبة التسيير بلغ 0.825 و0.651 لمحور التخطيط الاستراتيجي، كما بلغ معامل الثبات للمقياس ككل (0.835) وهو مؤشر دال على درجة ممتازة من الثبات. وبهذا يمكن القول ان ثبات الأدلة محقق، كما يتضح من الجدول السابق أن قيم معامل ارتباط بيرسون لكل بعد من الابعاد مع محوره موجبة ودالة احصائيا عند مستوى الدلالة (0.01)، مما يدل على صدق اتساقها مع محاورها.

المبحث الثالث: تفسير وتحليل مجالات ومجاور الدراسة

في هذا المبحث سنتعرف على تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة لعبارات الاستبيان المقدر بـ 36 عبارة، وقد تم الاعتماد على بعض الأساليب الإحصائية مثل الوسط الحسابي والانحراف المعياري لقياس درجة تشتت إجابات عينة الدراسة عن وسطهم الحسابي. كذلك يمكن حساب معامل الارتباط بين معدل كل بعد ومحوره الكلي للتأكد من صحة أداة الدراسة، يتضح من الجدول السابق أن قيم معامل ارتباط بيرسون لكل عبارة من العبارات مع محورها موجبة ودالة احصائيا عند مستوى الدلالة (0.01)، مما يدل على صدق اتساقها مع محاورها.

المطلب الأول: تحليل فقرات المحور الأول الخاص بالأدوات التقليدية والحديثة لمراقبة

التسيير

سيتم التعرف على إجابات افراد عينة الدراسة فيما يخص فقرات المحور الأول المتعلق بالأدوات التقليدية والأدوات الحديثة لمراقبة التسيير، إذ تم قياسهم من خلال سبعة أبعاد كالاتي:

أولاً: تحليل الفقرات الخاصة بالأدوات التقليدية

1- تحليل فقرات البعد الأول المتعلق بالمحاسبة العامة

سيتم توضيح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية فيما يخص بعد المحاسبة العامة، من خلال طرح اربعة فقرات على افراد العينة، كما جاء في الجدول الموالي:

جدول رقم (5.2): التكرارات والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات افراد العينة حول عبارات بعد المحاسبة العامة

الرقم	الفقرات	المقياس	التكرارات والنسب المئوية					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	اتجاه العبارة
			1	2	3	4	5				
01	تقوم المحاسبة العامة بقياس تطورات الوضع الاقتصادي للمؤسسة	العدد	0	2	2	14	22	4.400	0.8101	2	موافق بشدة
		النسبة	0%	5%	5%	35%	55%				
02	تقدم المحاسبة العامة المعلومات التي تخدم اغراض المستخدمين	العدد	0	9	7	18	6	3.5250	1.0124	4	موافق
		النسبة	0%	22.5%	17.5%	45%	15%				
03	المحاسبة العامة مجبرة على مراعاة التقويم	العدد	0	9	7	13	11	3.6500	1.1220	3	موافق
		النسبة	0%	22.5%	17.5%	32.5%	27.5%				
04	المحاسبة العامة اداة	العدد	0	0	1	13	26	4.6250	0.5400	1	موافق

الفصل الثاني: دراسة تطبيقية للمؤسسة العمومية لمركز الردم التقني ميله نات

بشدة				65 %	32.5 %	2.5 %	0%	0%	النسبة	ضرورية
موافق	0.8679	4.0500	اجمالي البعد الأول المتعلق بالمحاسبة العامة							

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

حسب إجابات أفراد عينة الدراسة في الجدول رقم (5.2): فإن المتوسط الحسابي العام لإجاباتهم حول بعد المحاسبة العامة بلغ 4.0500، ما يعني وقوعه في مجال موافق حسب سلم ليكرت، وهذا ما يفسر وجود أهمية للمحاسبة العامة، كما بلغ الانحراف المعياري العام عن المتوسط 0.8679 وهذا يدل على وجود تجانس في إجابات أفراد عينة الدراسة، وقد تمت معالجة هذا عن طريق أربعة عبارات:

حيث جاءت العبارة رقم 04 في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي يقدر بـ 4.6250 وانحراف معياري يقدر بـ 0.5400 أي أن للعبارة درجة موافقة عالية جدا؛

كما جاءت العبارة رقم 01 في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي يقدر بـ 4.400 وانحراف معياري يقدر بـ 0.8101 وهذا يعني ان الفقرة لها درجة موافقة عالية نوعا ما؛

وفي المرتبة الثالثة جاءت العبارة رقم 03 بدرجة موافق حسب سلم ليكرت بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.6500 وانحراف معياري يقدر بـ 1.1220؛

اما في المرتبة الأخيرة فقد جاءت العبارة رقم 02 بدرجة موافق أيضا بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.5250 وانحراف معياري يقدر بـ 1.0124؛

مما سبق نستنتج أن: المحاسبة العامة أداة مهمة وضرورية في المؤسسة حيث لازالت تعمل بالنظام اليدوي بمعنى انه يتم تسجيل العمليات يدويا في مختلف الوثائق، ثم نقل تلك البيانات على جهاز الكمبيوتر، كما تعمل على قياس تطور الوضع الاقتصادي بها من خلال ما تقدمه من معلومات تساعد على اتخاذ القرار وكذا في التخطيط سواء كان قصير المدى او طويل المدى.

2- تحليل فقرات البعد الثاني المتعلق بالمحاسبة التحليلية

يمثل الجدول الموالي المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات العينة حول فقرات المحاسبة التحليلية

الفصل الثاني: دراسة تطبيقية للمؤسسة العمومية لمركز الردم التقني ميلة نات

جدول رقم (6.2): التكرارات والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة حول عبارات بعد المحاسبة التحليلية

الرقم	الفقرات	المقياس	التكرارات والنسب المئوية					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	اتجاه العبارة
			1	2	3	4	5				
01	تقوم المحاسبة التحليلية بتقييم المخزونات	العدد	1	0	1	13	25	4.5250	0.7840	2	موافق بشدة
		النسبة	2.5%	0%	2.5%	32.5%	62.5%				
02	المحاسبة التحليلية تهدف الى تخفيض تكلفة الإنتاج	العدد	0	6	7	19	8	3.7250	0.9604	4	موافق
		النسبة	0%	15%	17.5%	47.5%	20%				
03	تعتبر المحاسبة التحليلية جزء من التسيير	العدد	0	1	0	16	23	4.5250	0.6400	1	موافق بشدة
		النسبة	0%	2.5%	0%	40%	57.5%				
04	تعتبر المحاسبة التحليلية جزء من التنظيم داخل المؤسسة	العدد	1	7	6	13	13	4.3250	1.0225	3	موافق بشدة
		النسبة	2.5%	17.5%	15%	32.5%	32.5%				
اجمالي البعد الثاني المتعلق بالمحاسبة التحليلية											
							4.275	0.851		موافق بشدة	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يتضح من خلال الجدول رقم (6.2) المبين أعلاه: أن المتوسط الحسابي العام لإجابات أفراد العينة حول بعد المحاسبة التحليلية بلغ 4.275 وهذا يعني وقوعه في مجال موافق بشدة حسب سلم ليكرت، ما يفسر اهتمام المؤسسة بالمحاسبة التحليلية، كما بلغ الانحراف المعياري العام عن المتوسط 0.8517 ما يعني أن هناك تجانس في آراء أفراد عينة الدراسة، وقد تمت معالجة هذا البعد عن طريق أربعة عبارات:

حيث جاءت العبارة رقم 03 في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 4.5250، وانحراف معياري قدره 0.6400، أي ان العبارة لها درجة موافقة عالية جداً؛

تليها في المرتبة الثانية العبارة رقم 01 بمتوسط حسابي يقدر بـ 4.5250، وانحراف معياري يقدر بـ 0.7840؛ وتأتي العبارة رقم 04 في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي يقدر بـ 4.3250، وانحراف معياري يقدر بـ 1.0225؛

أخيراً تأتي العبارة رقم 02 في المرتبة الرابعة من حيث درجة الأهمية والموافقة بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.7250، وانحراف معياري يقدر بـ 0.9604.

من خلال ما سبق نستنتج أن: المحاسبة التحليلية هي فعلاً جزء من التسيير وتقييم المخزونات، حيث

الفصل الثاني: دراسة تطبيقية للمؤسسة العمومية لمركز الردم التقني ميلة نات

تساعد على معرفة الإيرادات المتوقعة والنفقات الجارية للمؤسسة، كما انها وسيلة لمراقبة التسيير تعتمد على عرض التكاليف والتحكم فيها والعمل على تخفيضها، كما تقوم بمعالجة المعلومات المتحصل عليها من المحاسبة العامة وتحليلها من اجل الوصول الى نتائج تساعد على اتخاذ القرار.

3_ تحليل فقرات البعد الثالث المتعلق بنظم المعلومات

سيتم تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الثالث من المحور الأول من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (7.2): التكرارات والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات افراد العينة حول عبارات بعد نظم المعلومات

الرقم	الفقرات	المقياس	التكرارات والنسب المئوية					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	اتجاه العبارة	
			1	2	3	4	5					
01	يساعد نظم المعلومات المسيرين في تحليل المشاكل	العدد	1	7	6	13	13	3.750	1.1712	3	موافق	
		النسبة	2.5%	17.5%	15%	32.5%	32.5%	0				
02	المعلومات تكون على شكل بيانات مطبوعة على الورق	العدد	1	10	11	14	4	3.250	1.0315	4	محايد	
		النسبة	2.5%	25%	27.5%	35%	10%	0				
03	المعلومات التي نحصل عليها يجب التأكد من صحة ارتباطها	العدد	0	4	2	16	18	4.200	0.9391	2	موافق بشدة	
		النسبة	0%	10%	5%	40%	45%	0				
04	تنشأ المعلومات من مصادر داخلية للمؤسسة	العدد	0	2	4	18	16	4.200	0.8227	1	موافق بشدة	
		النسبة	0%	5%	10%	45%	40%	0				
				اجمالي البعد الثالث المتعلق بنظم المعلومات					3.850	0.9911		موافق

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

حسب إجابات أفراد عينة الدراسة في الجدول رقم(7.2): فإن المتوسط الحسابي العام لإجابات افراد العينة حول بعد نظم المعلومات بلغ 3.5073 ما يعني وقوعه في مجال موافق حسب سلم ليكرت، كما بلغ الانحراف المعياري العام عن المتوسط 0.91472 ما يعني أن هناك تجانس في آراء أفراد عينة الدراسة، وقد تم معالجة هذا البعد من خلال أربع عبارات:

حيث جاءت العبارة رقم 04 في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 4.2000 وانحراف معياري قدره 0.8227؛

الفصل الثاني: دراسة تطبيقية للمؤسسة العمومية لمركز الريم التقني ميلة نات

كما تأتي العبارة رقم 03 في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي يقدر بـ4.2000 وانحراف معياري قدره 0.9391؛

ثم تليها العبارة رقم 01 بمتوسط حسابي يقدر بـ3.7500 وانحراف معياري قدره 1.1712؛

بعدها تأتي العبارة رقم 02 في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي يقدر بـ3.2500 وانحراف معياري يقدر بـ1.0315؛

نستنتج من خلال ما سبق ان: معلومات المؤسسة حول نشاطها تنشأ من مصادر داخلية، وقبل اتخاذ قرار يركز على هذه المعلومات يتم التأكد من صحتها وقدرتها على تحليل المشاكل، هذه المعلومات اما تكون مطبوعة في ورق او معلومات مخزنة في الحواسيب لديها.

ثانيا: تحليل الفقرات الخاصة بالأدوات الحديثة

1_ تحليل فقرات البعد الأول المتعلق لوحة القيادة

سيتم عرض المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد لوحة القيادة من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (8.2): التكرارات والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات افراد العينة حول عبارات بعد لوحة القيادة

الرقم	الفقرات	المقياس	التكرارات والنسب المئوية					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	اتجاه العبارة
			1	2	3	4	5				
01	لكل مسؤول عملي لوحة القيادة الخاصة به	العدد	0	2	4	11	23	4.375	0.8678	1	موافق بشدة
		النسبة	0%	5%	10%	27.5%	57.5%				
02	تسمح لوحة القيادة بكشف الخلل والتعديل فيها	العدد	0	3	3	19	5	4.150	0.8638	2	موافق بشدة
		النسبة	0%	7.5%	7.5%	47.5%	37.5%				
03	تسمح لوحة القيادة بمتابعة الاداء والتي تتبع الاستراتيجية	العدد	0	6	10	17	7	3.625	0.9523	4	موافق
		النسبة	0%	15%	25%	42.5%	17.5%				
04	تقوم لوحة القيادة بعرض اهم المؤشرات التي يحتاجها المسؤول	العدد	0	3	4	17	16	4.150	0.8929	3	موافق بشدة
		النسبة	0%	7.5%	10%	42.5%	40%				
		اجمالي البعد الأول المتعلق بلوحة القيادة					4.075	0.8942	موافق		

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

الفصل الثاني: دراسة تطبيقية للمؤسسة العمومية لمركز الردم التقني ميلة نات

حسب إجابات أفراد عينة الدراسة في الجدول رقم (8.2): فإن المتوسط الحسابي العام لإجاباتهم حول بعد لوحة القيادة بلغ 4.0750 ما يعني وقوعه في مجال موافق حسب سلم ليكرت، وهذا ما يفسر استخدام المؤسسة للوحة القيادة، كما بلغ الانحراف المعياري العام عن المتوسط 0.8942، وهذا يدل على وجود تجانس في إجابات أفراد عينة الدراسة، وقد تمت معالجة هذا عن طريق أربعة عبارات:

حيث جاءت العبارة رقم 01 في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي يقدر بـ 4.3750، وانحراف معياري يقدر بـ 0.8678، أي أن للعبارة درجة موافقة عالية جدا،

كما جاءت العبارة رقم 02 في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي يقدر بـ 4.1500، وانحراف معياري يقدر بـ 0.8638، وهذا يعني ان الفقرة لها درجة موافقة عالية أيضا؛

وفي المرتبة الثالثة جاءت العبارة رقم 04 بنفس الدرجة بمتوسط حسابي يقدر بـ 4.1500، وانحراف معياري يقدر بـ 0.8929؛

أما في المرتبة الأخيرة فقد جاءت العبارة رقم 03 بدرجة موافق حسب سلم ليكرت بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.6250، وانحراف معياري يقدر بـ 0.9523.

وعليه نستنتج ان: لكل مسؤول عملي لوحة القيادة التي تتناسب وطبيعة نشاطه، أيضا تسمح لوحة القيادة من خلال مراقبة الأداء بكشف الأخطاء والخلل وبالتالي سيتم تحديد الإجراءات التصحيحية المناسبة، كما تركز على اهم النقاط التي تعمل على متابعة أداء المسؤول وفقا للتخطيط المتبع والهدف الاستراتيجي المراد تحقيقه.

2 : تحليل فقرات البعد الثاني المتعلق بالتحليل المالي

من خلال الجدول الموالي:

جدول رقم (9.2): التكرارات والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات افراد العينة حول عبارات بعد التحليل المالي

الرقم	الفقرات	المقياس	التكرارات والنسب المئوية					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	اتجاه العبارة
			1	2	3	4	5				
01	يبين التحليل المالي مدى التطبيق السليم للمبادئ المحاسبية	العدد	0	0	1	14	25	4.6000	0.5453	1	موافق بشدة
		النسبة	0%	0%	2.5%	35%	62.5%				
02	يستخدم التحليل المالي لمعرفة درجة اداء المؤسسة	العدد	0	1	5	11	23	4.4000	0.8101	2	موافق بشدة
		النسبة	0%	2.5%	12.5%	35%	45%				
03	يساعد التحليل المالي في توقع المستقبل للوحدات الاقتصادية	العدد	0	3	5	14	18	4.1750	0.9306	4	موافق
		النسبة	0%	7.5%	12.5%	35%	45%				
04	يهدف التحليل المالي الى	العدد	0	2	8	6	24	4.3000	0.9660	3	موافق

الفصل الثاني: دراسة تطبيقية للمؤسسة العمومية لمركز الريم التقني ميله نات

بشدة			60 %	15%	20%	5%	0%	النسبة	التعرف على مواطن القوة في وضع المؤسسة
موافق بشدة	0.8130	4.3687	اجمالي البعد الثاني المتعلق بالتحليل المالي						

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يتضح من خلال الجدول رقم (9.2) المبين أعلاه: أن المتوسط الحسابي العام لإجابات أفراد العينة حول بعد التحليل المالي بلغ 4.3687 وهذا يعني وقوعه في مجال موافق بشدة حسب سلم ليكرت، كما بلغ الانحراف المعياري العام عن المتوسط 0.8130 ما يعني أن هناك تجانس في آراء أفراد عينة الدراسة، وقد تمت معالجة هذا البعد عن طريق أربعة عبارات:

حيث جاءت العبارة رقم 01 في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 4.6000، وانحراف معياري قدره 0.5453 أي ان العبارة لها درجة موافقة عالية جدا؛

تليها في المرتبة الثانية العبارة رقم 02 بمتوسط حسابي يقدر بـ 4.4000، وانحراف معياري يقدر بـ 0.8101؛ وتأتي العبارة رقم 04 في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي يقدر بـ 4.3000، وانحراف معياري يقدر بـ 0.9660؛ أخيرا تأتي العبارة رقم 03 في المرتبة الرابعة من حيث درجة الموافقة بمتوسط حسابي يقدر بـ 4.1750 وانحراف معياري يقدر بـ 0.9306.

وعليه نستنتج: ان التحليل المالي يساعد المؤسسة على تحديد مدى كفاءتها في جمع الأموال وكيفية تشغيلها من جهة ثانية، كذلك يسمح بتشخيص الوضعية المالية للمؤسسة ودرجة أدائها بين الماضي والحاضر او مع مؤسسة أخرى، واكتشاف نقاط قوتها وتعزيزها ونقاط الضعف ومعالجتها، وبالتالي اكتشاف الفرص الاستثمارية.

3_ تحليل فقرات البعد الثالث المتعلق ببعد بطاقة الأداء المتوازن

يمثل الجدول الموالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعبارات الخاصة ببعد الأداء المتوازن جدول رقم (10.2): التكرارات والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات افراد العينة حول عبارات بعد بطاقة الأداء المتوازن

الرقم	الفقرات	المقياس	التكرارات والنسب المئوية					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	اتجاه العبارة
			1	2	3	4	5				
01	تعتبر بطاقة الاداء المتوازن نظام جديد لقياس الاداء	العدد	0	2	8	19	11	3.9750	0.8316	2	موافق
		النسبة %	0%	5%	20%	15%	60%				
02	بطاقة الاداء المتوازن	العدد	0	6	10	7	17	3.875	1.136	4	موافق

		5	0	42.5%	17.5%	25%	15%	0%	النسبة	هي اطار يسمح بإدماج المؤشرات الاستراتيجية	
03	موافق	1.084	3.950	17	9	9	5	0	العدد	بطاقة الاداء المتوازن هي العمود الفقري لمسار التسيير ككل	
		8	0	42.5%	22.5%	22.5%	12.5%	0%	النسبة		
04	موافق	0.919	4.025	16	10	13	1	0	العدد	تقوم بطاقة الاداء المتوازن بتوضيح الاستراتيجية	
		5	0	40%	25%	32.5%	2.5%	0%	النسبة		
اجمالي البعد الثالث المتعلق ببطاقة الأداء المتوازن											
	موافق	0.993	3.956								
		1	2								

لمصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

حسب إجابات أفراد عينة الدراسة في الجدول رقم (10.2): فإن المتوسط الحسابي العام لإجاباتهم حول بعد بطاقة الأداء المتوازن بلغ 3.9562 ما يعني وقوعه في مجال موافق حسب سلم ليكرت، كما بلغ الانحراف المعياري العام عن المتوسط 0.9931، وهذا يدل على وجود تجانس في إجابات أفراد عينة الدراسة، وقد تمت معالجة هذا عن طريق أربعة عبارات:

حيث جاءت العبارة رقم 04 في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي يقدر بـ 4.0250، وانحراف معياري يقدر بـ 0.9195 أي أن للعبارة درجة موافقة عالية؛

كما جاءت العبارة رقم 01 في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.9750، وانحراف معياري يقدر بـ 0.8316، وهذا يعني ان الفقرة لها درجة موافقة عالية تقريبا؛

وفي المرتبة الثالثة جاءت العبارة رقم 03 بنفس الدرجة بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.9500، وانحراف معياري يقدر بـ 1.0848؛

اما في المرتبة الأخيرة فقد جاءت العبارة رقم 02 أيضا بدرجة موافق حسب سلم ليكرت بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.8750، وانحراف معياري يقدر بـ 1.1365.

وعليه نستنتج أن: بطاقة الأداء المتوازن من الأدوات الحديثة لتقويم الأداء الشامل للمؤسسة، كما تعمل على صياغة رؤية ورسالة المؤسسة، ثم تحديد استراتيجياتها وأهدافها المنشودة، كما تسمح بمعرفة أداء المؤسسة

4- تحليل فقرات البعد الرابع المتعلق ببعد الميزانية التقديرية

سيتم تحليل إجابات افراد العينة على عبارات البعد السابع من خلال الجدول التالي

جدول رقم (11.2): التكرارات والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات افراد العينة حول عبارات بعد الميزانية التقديرية

الفصل الثاني: دراسة تطبيقية للمؤسسة العمومية لمركز الردم التقني ميلة نات

الرقم	الفقرات	المقياس	التكرارات والنسب المئوية					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	اتجاه العبارة
			1	2	3	4	5				
01	الميزانية التقديرية تعد اداة لتوصيل المعلومات الخاصة	العدد	0	2	4	15	19	0.8469	3	موافق بشدة	
		النسبة	0%	5%	10%	37.5%	47.5%				
02	تحدد الميزانية التقديرية لفترة زمنية معينة وقد تكون سند على الاقل	العدد	0	4	3	9	24	0.997	2	موافق بشدة	
		النسبة	0%	10%	7.5%	22.5%	60%				
03	تهدف الميزانية التقديرية لتحديد خطوط وسياسات العمل	العدد	0	2	3	12	23	0.841	1	موافق بشدة	
		النسبة	0%	5%	7.5%	30%	57.5%				
04	تستخدم مستويات الاداء في الميزانية التقديرية كأساس لتقييم اداء المسؤولين	العدد	0	6	7	10	17	1.108	4	موافق بشدة	
		النسبة	0%	15%	17.5%	25%	42.5%				
اجمالي البعد السابع المتعلق بالميزانية التقديرية							4.237	0.948	3	موافق بشدة	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

حسب إجابات أفراد عينة الدراسة في الجدول رقم (11.2): فإن المتوسط الحسابي العام لإجاباتهم حول بعد الميزانية التقديرية بلغ 4.2375 ما يعني وقوعه في مجال موافق بشدة حسب سلم ليكرت، كما بلغ الانحراف المعياري العام عن المتوسط 0.9483 وهذا يدل على وجود تجانس في إجابات أفراد عينة الدراسة، وقد تمت معالجة هذا عن طريق أربعة عبارات:

حيث جاءت العبارة رقم 03 في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي يقدر بـ 4.4000 وانحراف معياري يقدر بـ 0.8412، أي أن للعبارة درجة موافقة عالية جدا وهذا يعكس؛

كما جاءت العبارة رقم 02 في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي يقدر بـ 4.3250، وانحراف معياري يقدر بـ 0.9971، وهذا يعني ان الفقرة لها درجة موافقة عالية أيضا؛

الفصل الثاني: دراسة تطبيقية للمؤسسة العمومية لمركز الردم التقني ميلة نات

وفي المرتبة الثالثة جاءت العبارة رقم 01 بنفس الدرجة بمتوسط حسابي يقدر بـ 4.2750 وانحراف معياري يقدر بـ 0.8469؛

أما في المرتبة الأخيرة فقد جاءت العبارة رقم 04 بدرجة موافق حسب سلم ليكرت بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.9500 وانحراف معياري يقدر بـ 1.1082.

وعليه نستنتج: أن الميزانية التقديرية تعبر عن الأهداف التي يمكن تحقيقها في ظل الظروف المتوقعة أثناء الفترة التي تغطيها، كما تهدف إلى تحديد خطوط وسياسات العمل، من خلال أسلوب التخطيط والمراقبة والتقييم.

المطلب الثاني: تحليل فقرات المحور الخاص بالتخطيط الاستراتيجي

سنقوم بوصف إجابات أفراد العينة حول المحور الثاني المتعلق بالتخطيط الاستراتيجي من خلال قياسه بثمانية فقرات موضحة في الجدول الموالي:

جدول رقم (12.2): التكرارات والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة حول عبارات

محور التخطيط الاستراتيجي

الرقم	الفقرات	المقياس	التكرارات والنسب المئوية					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	اتجاه العبارة
			1	2	3	4	5				
01	يوفر التخطيط الاستراتيجي الفرصة للعاملين في اتخاذ القرارات التي تشعرهم بالمشاركة	العدد	0	3	8	14	15	4.0250	0.946	7	موافق
		النسبة	0%	7.5%	20%	35%	37.5%				
02	يساعد التخطيط الاستراتيجي على التقليل من الآثار السلبية	العدد	0	4	4	19	13	4.0250	0.919	6	موافق
		النسبة	0%	10%	10%	47.5%	32.5%				
03	يقوم التخطيط الاستراتيجي بتوفير المعلومات للإدارة العليا	العدد	0	0	5	24	11	4.1500	0.622	5	موافق
		النسبة	0%	0%	12%	60%	27.5%				
04	يساهم التخطيط الاستراتيجي في دعم اساليب اتخاذ القرارات المستقبلية	العدد	1	1	5	17	16	3.1500	0.921	8	محايد
		النسبة	2.5%	2.5%	12.5%	42.5%	40%				

الفصل الثاني: دراسة تطبيقية للمؤسسة العمومية لمركز الردم التقني ميلة نات

05	من فوائد التخطيط الاستراتيجي التعرف على الفرص المتاحة ومخاطرها	العدد	0	2	3	20	15	4.2000	0.790	4	موافق بشدة
		النسبة	0%	5%	7.5%	50%	37%	9			
06	يساعد التخطيط الاستراتيجي المؤسسة على القدرة على احداث التغيير	العدد	0	2	4	16	18	4.2500	0.839	3	موافق بشدة
		النسبة	0%	5%	10%	40%	45%	7			
07	قدرة المؤسسة على التنبؤ باحتياجاتها ومبيعاتها المستقبلية	العدد	0	1	7	12	20	4.2750	0.846	2	موافق بشدة
		النسبة	0%	2.5%	17.5%	30%	50%	9			
08	لدى المؤسسة اهداف طويلة الاجل تسعى لتحقيقها	العدد	0	2	3	10	25	4.4500	0.845	1	موافق بشدة
		النسبة	0%	5%	7.5%	25%	62%	8			
اجمالي المحور المتعلق بالتخطيط الاستراتيجي											
								4.0656	0.841	6	موافق

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يتضح من خلال الجدول رقم (12.2) المبين أعلاه: أن المتوسط الحسابي العام لإجابات أفراد العينة حول محور التخطيط الاستراتيجي بلغ 4.0656 وهذا يعني وقوعه في مجال موافق حسب سلم ليكرت، وهو يدل على ان المؤسسة تتبع استراتيجية التخطيط القصير والطويل المدى، كما بلغ الانحراف المعياري العام عن المتوسط 0.8416 ما يعني أن هناك تجانس في آراء أفراد عينة الدراسة، وقد تمت معالجة هذا البعد عن طريق ثمانية عبارات:

حيث جاءت العبارة رقم 08 في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 4.4500، وانحراف معياري قدره 0.8458، أي ان العبارة لها درجة موافقة عالية جدا؛

تليها في المرتبة الثانية العبارة رقم 07 بمتوسط حسابي يقدر بـ 4.2750، وانحراف معياري يقدر بـ 0.8469، وتأتي العبارة رقم 06 في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي يقدر بـ 4.2500، وانحراف معياري يقدر بـ 0.8397؛ تأتي بعدها العبارة رقم 05 في المرتبة الرابعة من حيث درجة الموافقة بمتوسط حسابي يقدر بـ 4.2000،

وانحراف معياري يقدر بـ 0.7909؛

تليها العبارة رقم 02 بمتوسط حسابي قدره 4.0250، وانحراف معياري 0.9195؛

والعبارة رقم 01 بمتوسط حسابي يقدر بـ 4.0250 وانحراف معياري يقدر بـ 0.9469؛

ثم تليها العبارة رقم 03 بمتوسط حسابي يقدر بـ 4.1500 وانحراف معياري يقدر بـ 0.6222 ؛

واخيرا العبارة رقم 04 بمتوسط حسابي قدره 3.1500 وانحراف معياري قدره 0.9212.

وعليه نستنتج أن: للمؤسسة اهداف طويلة الاجل تسعى لتحقيقها، من خلال تحديد توجهاتها المستقبلية، وتعزيز قدرتها على التأقلم مع تغيرات البيئة الخارجية ومرونتها في احداث التغيير.

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

سيتم في هذا المبحث اختبار فرضيات الدراسة وما جاء في الجانب الميداني للوقوف على صدقه من عدمه، ومن ثم الإجابة على أسئلة الدراسة.

أولاً: اختبار الفرضيات الفرعية

لاختبار صحة هذه الفرضيات تم استخدام معامل الارتباط (R) لمعرفة طبيعة العلاقة بين الأدوات التقليدية والأدوات الحديثة لمراقبة التسيير والتخطيط الاستراتيجي، وبناء على ذلك تم اعتماد قاعدة القرار التالية:

- إيجابيا قويا إذا كانت قيمته بين 0.70 و 1؛

- إيجابيا متوسطا إذا كانت قيمته بين 0.30 و 0.69؛

- إيجابيا ضعيفا إذا كانت قيمته بين 0 و 0.29؛

- عكسيا قويا بين -0.70 و -1؛

- عكسيا متوسطا بين -0.30 و -0.69؛

- عكسيا ضعيفا بين 0 و -29؛

وكانت نتائج اختبار الفرضيات كما يلي:

1. الفرضية الفرعية الأولى: تنص الفرضية الأولى على وجود أثر دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 يبين دور الأدوات التقليدية لمراقبة التسيير في تحسين التخطيط الاستراتيجي.

1.1 الفرضية الصفرية H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 يبين دور الأدوات التقليدية لمراقبة التسيير في تحسين التخطيط الاستراتيجي.

1.1 الفرضية البديلة H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 يبين دور الأدوات التقليدية لمراقبة التسيير في تحسين التخطيط الاستراتيجي.

الفصل الثاني: دراسة تطبيقية للمؤسسة العمومية لمركز الرفع التقني ميلة نات

جدول رقم (13.2): نتائج اختبار معنوية معامل الارتباط بيرسون لبعده الأدوات التقليدية لمراقبة التسيير

المحور	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية Sig
بعده الأدوات التقليدية لمراقبة التسيير	0.438	0.000
محور التخطيط الاستراتيجي	0.438	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يظهر من خلال الجدول أن معامل الارتباط $R=0.438$ ، ما يؤكد على وجود علاقة ارتباط إيجابية متوسطة بين بعده الأدوات التقليدية لمراقبة التسيير ومحور التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة محل الدراسة.

وبما أن مستوى الدلالة sig اقل من 0.05، فإننا نرفض الفرضية الصفرية التي تنص على أنه: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 يبين دور الأدوات التقليدية لمراقبة التسيير في تحسين التخطيط الاستراتيجي"، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 يبين دور الأدوات التقليدية لمراقبة التسيير في تحسين التخطيط الاستراتيجي".

جدول رقم (14.2) نتائج اختبار معنوية معاملات الانحدار البسيط لبعده الأدوات التقليدية لمراقبة التسيير

معامل التحديد R^2	اختبار F		اختبار T		معادلة الانحدار		النموذج
	Sig	F	Sig	T	الثابت	المعاملات B	
0.192	0.00	9.01	0.00	5.4	14.9	0.375	محور التخطيط الاستراتيجي
	0	2	0	57	96		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة تأثيرية ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5% يبين دور الأدوات التقليدية لمراقبة التسيير والتخطيط الاستراتيجي، حيث بلغ معامل التحديد $R^2=0.192$ ما يعني أن 19.2% من التحسين الحاصل في التخطيط الاستراتيجي يعود إلى استخدام الأدوات التقليدية في مراقبة التسيير و 80.8% ترجع إلى عوامل أخرى.

نلاحظ أن معنوية الاختبار $F(\text{sig}<0.05)$ مما يؤكد أن نموذج الانحدار الخطي البسيط من الناحية الإحصائية عند مستوى المعنوية $(0.05 < 0.000)$ وهو دال إحصائياً وهذا ما يتماشى مع معامل الارتباط بيرسون.

ويمكن استنتاج المعادلة التنبؤية الرياضية من خلال الجدول السابق: $y = Bx + C$

أي: $14.996 + \text{الأدوات التقليدية} = 0.375 \times \text{محور التخطيط الاستراتيجي}$

2. الفرضية الفرعية الثانية: تنص الفرضية الثانية على وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 يبين دور الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير في تحسين التخطيط الاستراتيجي.

1.2 الفرضية الصفرية H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 يبين دور الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير في تحسين التخطيط الاستراتيجي

1.2 الفرضية البديلة H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 يبين دور الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير في تحسين التخطيط الاستراتيجي.

جدول رقم (15.2): نتائج اختبار معنوية معامل الارتباط بيرسون لبعده الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير

المحور	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية Sig
بعد الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير	0.542	0.000
محور التخطيط الاستراتيجي	0.542	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يظهر من خلال الجدول أن معامل الارتباط $R = 0.542$ ، ما يؤكد على وجود علاقة ارتباط إيجابية متوسطة بين بعد الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير ومحور التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة محل الدراسة.

وبما أن مستوى الدلالة sig أقل من 0.05، فإننا نرفض الفرضية الصفرية التي تنص على أنه: " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 يبين دور الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير في تحسين التخطيط الاستراتيجي"، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 يبين دور الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير في تحسين التخطيط الاستراتيجي".

جدول رقم (16.2) نتائج اختبار معنوية معاملات الانحدار البسيط لبعده الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير

معامل التحديد R^2	اختبار F		اختبار T		معادلة الانحدار		النموذج
	Sig	F	Sig	T	الثابت	المعاملات B	
0.293	0.000	15.768	0.000	6.865	14.067	0.288	محور التخطيط الاستراتيجي

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة تأثيرية ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5% بين الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير والتخطيط الاستراتيجي، حيث بلغ معامل التحديد $R^2 = 0.293$ ما يعني

أن 29.3% من التحسين الحاصل في التخطيط الاستراتيجي يعود إلى استخدام الأدوات الحديثة في مراقبة التسيير و 70.7% ترجع إلى عوامل أخرى.

نلاحظ ان معنوية الاختبار $F(\text{sig} < 0.05)$ مما يؤكد أن نموذجا الانحدار الخطي البسيط من الناحية الإحصائية عند مستوى المعنوية $(0.05 < 0.000)$ وهو دال إحصائيا وهذا ما يتماشى مع معامل الارتباط بيرسون.

ويمكن استنتاج المعادلة التنبؤية الرياضية من خلال الجدول السابق: $y = Bx + C$

أي: $14.067 + \text{الأدوات الحديثة} = 0.288 \text{ محور التخطيط الاستراتيجي}$

ثانيا: اختبار الفرضية الرئيسية

تنص الفرضية الرئيسية على وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين محور مراقبة التسيير والتخطيط الاستراتيجي.

1.1 الفرضية الصفرية H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين محور مراقبة التسيير والتخطيط الاستراتيجي.

2.1 الفرضية البديلة H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 محور مراقبة التسيير والتخطيط الاستراتيجي.

جدول رقم (17.2): نتائج اختبار معنوية معامل الارتباط بيرسون محور أدوات مراقبة التسيير والتخطيط الاستراتيجي

المحور	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية Sig
محور مراقبة التسيير	0.547	0.000
محور التخطيط الاستراتيجي	0.547	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يظهر من خلال الجدول أن معامل الارتباط $R = 0.547$ ، ما يؤكد على وجود علاقة ارتباط إيجابية متوسطة بين محور أدوات مراقبة التسيير ومحور التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة محل الدراسة. وبما أن مستوى الدلالة sig اقل من 0.05، فإننا نرفض الفرضية الصفرية التي تنص على أنه: " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير في تحسين التخطيط الاستراتيجي"، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير في تحسين التخطيط الاستراتيجي".

جدول رقم (18.2) نتائج اختبار معنوية معاملات الانحدار البسيط لمحور أدوات مراقبة التسيير

معامل التحديد R^2	اختبار F		اختبار T		معادلة الانحدار		النموذج
	Sig	F	Sig	T	الثابت	المعاملات B	
0.299	0.000	16.213	0.000	5.593	9.338	0.207	محور ادوات مراقبة التسيير

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

أظهرت نتائج التحليل الاحصائي وجود علاقة تأثيرية ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5% لاستخدام أدوات مراقبة التسيير القديمة والحديثة على تحسين التخطيط الاستراتيجي، حيث بلغ معامل التحديد $R^2 = 0.299$ ما يعني أن 29.9% من التحسينات الحاصلة في محور التخطيط الاستراتيجي تعود إلى استخدام أدوات مراقبة التسيير و 70.1% ترجع إلى عوامل أخرى.

نلاحظ ان معنوية الاختبار ($F(\text{sig} < 0.05)$) مما يؤكد أن نموذج الانحدار الخطي البسيط من الناحية الإحصائية عند مستوى المعنوية ($0.05 < 0.000$) وهو دال إحصائيا وهذا ما يتماشى مع معامل الارتباط بيرسون.

ويمكن استنتاج المعادلة التنبؤية الرياضية من خلال الجدول السابق: $y = Bx + C$

أي: $9.338 + \text{أدوات مراقبة التسيير} \times 0.207 = \text{محور التخطيط الاستراتيجي}$

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل اتم الإجابة عن التساؤل الرئيسي الذي يعبر عن مشكلة الدراسة، والمتمثل في معرفة دور مراقبة التسيير في تحسين التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة العمومية لتسيير مراكز الردم التقني "ميله ناء" حيث تم التعرف على مستوى تطبيق الأدوات التقليدية والأدوات الحديثة لمراقبة التسيير في المؤسسة محل الدراسة، ومدى تحسين المؤسسة للتخطيط الاستراتيجي لديها، كما هو موضح في نموذج الدراسة.

ومن أجل ذلك قمنا بدراسة اتجاهات آراء عينة الدراسة عن طريق استمارة الاستبيان، ثم تحليل وتفسير النتائج ووصفها وكذا اختبار فرضيات الدراسة لقياس العلاقة والأثر وتحديد درجة تحقق كل فرضية.



الخاتمة:

حاولنا من خلال هذه الدراسة الإجابة على الإشكالية الرئيسية المتمثلة في معرفة دور مراقبة التسيير في تحسين التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة، وذلك من خلال تقسيم معالم دراستنا إلى: فصلين فصل نظري وفصل تطبيقي، بحث الفصل الأول يتمحور حول المفاهيم النظرية لمتغيرات الدراسة والأبحاث السابقة في هذا الموضوع، والتي تكون لنا بمثابة الأساس والموجه الرئيسي للانتقال للفصل الثاني المتمثل في الجانب التطبيقي، حيث تناولنا تطبيق دراستنا بالمؤسسة العمومية لتسيير مراكز الردم التقني ميلة ناث.

أولاً: اختبار صحة الفرضيات

تم التوصل للنتائج من خلال اختبار الفرضيات الفرعية الخاصة بالفرضية الرئيسية

اختبار صحة الفرضية الفرعية الأولى:

الفرضية الفرعية الأولى مقبولة توجد علاقة ذو دلالة إحصائية يبين دور الأدوات التقليدية لمراقبة التسيير في تحسين التخطيط الاستراتيجي.

اختبار صحة الفرضية الفرعية الثانية:

الفرضية الفرعية الثانية مقبولة توجد علاقة ذو دلالة إحصائية يبين دور الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير في تحسين التخطيط الاستراتيجي.

وبالتالي تم إثبات صحة الفرضية الرئيسية:

الفرضية الرئيسية مقبولة توجد علاقة ارتباط بين محور أدوات مراقبة التسيير ومحور التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة محل الدراسة.

نتائج الدراسة:

للإلمام بجوانب الموضوع وتحقيق الأهداف المتوخاة من الدراسة تم استخلاص العديد من النتائج منها المتعلق بالجانب النظري ومنها ما هو متعلق بالجانب التطبيقي، ويمكن إدراجها فيما يلي:

أ_ نتائج الدراسة النظرية

-تساعد مراقبة التسيير في تحسين أداء المؤسسة وتحقيق الأهداف المحددة؛

-تساعد مراقبة التسيير في تحسين الاتصال الداخلي والخارجي للمؤسسة حيث يتم الإفصاح عن المعلومات والبيانات الأساسية لتسهيل عملية التخطيط الاستراتيجي؛

-يساعد استخدام مراقبة التسيير على توفير الوقت والموارد في المؤسسة حيث يتم تحديد المناطق التي تحتاج إلى العمل والتركيز عليها؛

-استخدام أدوات مراقبة التسيير بشكل صحيح يمكن من تحديد أولويات التخطيط وإدارة موارد البشرية بشكل فعال؛

-يساعد استخدام مراقبة التسيير على زيادة الشفافية في المؤسسة، حيث يتم تزويد الموظفين والمشاركين في المؤسسة بالمعلومات اللازمة لتخاذ القرارات الصائبة.

الخاتمة

ب- نتائج الدراسة التطبيقية

- المحاسبة العامة أداة مهمة وضرورية في المؤسسة؛
- المحاسبة التحليلية وسيلة لمراقبة التسيير تعتمد على عرض التكاليف والتحكم فيها والعمل على تخفيضها
- لكل مسؤول عملي لوحة القيادة التي تتناسب وطبيعة نشاطه؛
- التحليل المالي يساعد المؤسسة على تحديد مدى كفاءة المؤسسة في جمع الأموال وكيفية تشغيلها من جهة ثانية؛
- التحليل المالي يقوم بتشخيص الوضعية المالية للمؤسسة ودرجة أدائها بين الماضي والحاضر؛
- اكتشاف نقاط قوة ونقاط الضعف في المؤسسة ومعالجتها؛
- بطاقة الأداء المتوازن تعمل على صياغة رؤية ورسالة المؤسسة وأهدافها المنشودة؛
- بطاقة الأداء المتوازن تسمح بمعرفة أداء المؤسسة؛
- الميزانية التقديرية تهدف الى تحديد خطوات وسياسات العمل من خلال مراقبة وتقييم والتخطيط؛
- المؤسسة أهداف طويلة أجل تسع لتحقيقها.

ثالثا: التوصيات

- في ضوء النتائج التي أسفرت عنها الدراسة وتأكيد على الدور الذي تلعبه مراقبة التسيير في تحسين التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة محل الدراسة نورد مجموعة من الاقتراحات والمتمثلة في النقاط التالية:
- ضرورة إنشاء مكاتب ومصالح خاصة بمراقبة التسيير في المؤسسات الاقتصادية بصورة قانونية؛
- توعية المؤسسات الاقتصادية بضرورة وأهمية مراقبة التسيير كأداة لتحسين التخطيط الاستراتيجي؛
- عقد دورات تكوينية وتدريبية متخصصة للمسؤولين ومدراء المؤسسات حول أدوات مراقبة التسيير، وكيفية تطبيقها من أجل تحسين التخطيط الاستراتيجي؛
- إنشاء أقسام مستقلة لمراقبة التسيير في المؤسسات الاقتصادية وتدعيمها بالكوادر البشرية المؤهلة علميا وعمليا؛
- الاهتمام أكثر بالموارد البشري من خلال تكوينه وتحسينه بمدى أهميته عن طريق مشاركته في اتخاذ القرارات وتحفيزه على إبداء رأيه.

رابعا: آفاق الدراسة

- في الأخير إذا أخذنا في الحسبان أن أي دراسة لا تستطيع الإحاطة بكل جوانب الموضوع، وبعد بحثنا في موضوع دراستنا الذي يعتبر موضوعا بالغا في الأهمية بالنسبة للمؤسسات تبين أن الدراسة لا تقدم رؤية مطلقة، إذ يمكن دراسة مراقبة التسيير من عدة جوانب في ظروف مختلفة وفق الزمان والمكان، وبالتالي يمكن اقتراح العديد من المواضيع:
- دور مراقبة التسيير في تحسين أداء المؤسسة ورفع كفاءتها عن طريق التخطيط الاستراتيجي.
- واقع تطبيق مراقبة التسيير في المؤسسات الاقتصادية.

الخاتمة

-الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير ودورها في تحسين التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة الاقتصادية.

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع

أولاً: الكتب:

1. إياد عبد الفتاح النصور، استراتيجيات التسويق، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2012.
2. بشير العلاق، الإدارة الحديثة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان، الأردن، 2008.
3. بشير العلاق، مبادئ الإدارة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان، الأردن، 2008.
4. بلال خلف السكارنه، التخطيط الاستراتيجي، دار المسيرة لنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2010.
5. خالد توفيق الشمري، التحليل المالي والاقتصادي في دراسات تقييم وجدوى المشاريع، دار وائل لنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2010.
6. خيري كتانة، مدخل إلى إدارة الأعمال، دار جرير للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2008.
7. عبد الكريم بوعقوب، المحاسبة التحليلية، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الخامسة، الجزائر، 2009.
8. فهمي محمد العدوي، مفاهيم جديدة في العلاقات العامة، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2011.
9. ماجد عبد المهدي مساعدة، الإدارة الاستراتيجية، دار المسير للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2013.
10. محمد هاني محمد، الإدارة الاستراتيجية الحديثة، دار المعتز للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2014.
11. محمود جاسم محمد الحميدي، استراتيجيات التسويق، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
12. معراج هواري مصطفى الباهي، مدخل إلى مراقبة التسيير، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011.
13. ناصر دادي عدون، الإدارة والتخطيط الاستراتيجي، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الثانية، الجزائر، 2009.

ثانياً: الأطروحات والمذكرات:

14. أمال نمر حسين الصيام، تطبيق التخطيط الاستراتيجي وعلاقة بأداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، قسم إدارة الأعمال، جامعة الأزهر، فلسطين، 2010.
15. بلال لطرش، دور مراقبة التسيير في تحسين الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير في العلوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة مالية، 2014.
16. سعاد عقون، نظام مراقبة التسيير أدواته ومراحل إقامته بالمؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2002/2001.
17. سوهايم بادي: التخطيط الاستراتيجي للمعلومات ودوره في دعم قطاع المكتبات في الجزائر، رسالة دكتوراه علوم، تخصص علم المكتبات فرع إعلام علمي وتقني، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2014/2013.
18. صفاء لشهب، مراقبة التسيير في القطاع العمومي، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر، 2015/2014.
19. عائشة هدييل، أثر الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير على قياس وقيادة أداء الموارد البشرية، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص سبر الآراء والتحقيقات الاقتصادية، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2008.
20. عمار بن مالك، المنهج الحديث لتحليل المالي الأساسي في تقييم الأداء، دراسة حالة شركة الاسمنت السعودية للفترة الممتدة من 2006-2010، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص إدارة مالية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر.
21. فيصل سعد متعب المطيري، تأثير استخدام أساليب التخطيط على إدارة الأزمات لدى قطاع المصرفي الإسلامي الكويتي، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، قسم إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2010.
22. محمد عادل حمد الكبيسي: أثر التخطيط الاستراتيجي في تبني التجارة الإلكترونية على الحصة السوقية، رسالة ماجستير في الأعمال الإلكترونية، كلية الأعمال، قسم الأعمال الإلكترونية، جامعة الشرق الأوسط، 2012.
23. منيرة كسري، التحليل المالي والموازنات التقديرية كأداة لتقييم الأداء المالي للمؤسسة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص استراتيجية مالية، جامعة 8 ماي 1945 قالمة، الجزائر، 2011.
24. نوال مرابطي، أهمية نظام المحاسبة التحليلية كأداة في مراقبة التسيير، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص تحليل مالي، جامعة الجزائر، 2006-2005.

25. وداد بلكرمي، أثر القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية علوم التسيير، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر، 2015، 2014.

ثالثا: المجلات والملتقيات:

26. حسين خليل عبد القادر: واقع التخطيط الاستراتيجي ومستوى جودة الخدمات المقدمة من البلديات الفلسطينية، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة باتنة، الجزائر، المجلد 02، العدد 02، ديسمبر 2019.

27. رباح بوقر، محاد عريوة: أثر المعايير الدولية (ifrsias) في تفعيل أدوات مراقبة التسيير لتحسين الأداء في المؤسسات الاقتصادية، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، جامعة المسيلة، الجزائر، العدد 01، جوان 2014،

28. رامز رمضان محمد حسين، بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء المؤسسي في المنظمات العامة، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، جامعة العامة في مصر، مصر، المجلد العاشر، العدد الرابع، الجزء الأول.

29. زينب بوغازي، سليمة رقاد، لوحة القيادة كأداة لمراقبة التسيير، مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، المجلد 06، العدد 01، جوان 2021.

30. صالح إلياس، سعدية بن أحمد، دور الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير في التحسين المستمر لأداء المؤسسة، مجلة الابتكار والتسويق، جامعة سيدي بلعباس، الجزائر، المجلد 10، العدد الأول، جانفي 2023.

31. الصمادي، بشرى سالم، التخطيط الاستراتيجي كمدخل لتحسين المستمر بمؤسسات التعليم ما قبل الجامعي في الأردن، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، الأردن، المجلد 34، العدد 164 (جزء الرابع)، يوليو 2015.

32. عاشور بدار، عنتر بوتيارة، معوقات عمل مراقبة التسيير واليات تجاوزها، مجلة الدراسات المالية والمحاسبة والإدارية، جامعة مسيلة، الجزائر، المجلد 08، العدد 03، ديسمبر 2021

33. علي غريبان، نادية علي، استخدام أدوات مراقبة التسيير لتفعيل آليات الحوكمة في المؤسسات الاقتصادية، مجلة التنمية والاستشراف للبحوث والدراسات، جامعة البويرة، الجزائر، المجلد 4، العدد 7، ديسمبر 2019.

34. محمد الصغير قريشي، واقع مراقبة التسيير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، مجلة الباحث، جامعة ورقلة، الجزائر، المجلد 10، عدد 9، 2011.

35. محمد ديدو، مريم سايت، صبرينة رباحي، مراقبة التسيير كألية لحوكمة المؤسسات وتفعيل الإبداع، بطاقة مشاركة في الملتقى الوطني، جامعة علي لونيبي، البليلة، الجزائر، 2017/4/25.

36. مريم نبيلة هاشيم، أدوات مراقبة التسيير ودورها في استدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مجلة الابتكار والتسويق، المجلد 10، العدد 1، بدار عاشور، بوتيارة عنتر، معوقات عمل مراقبة التسيير واليات

تجاوزها، مجلة الدراسات المالية والمحاسبة والإدارية، المركز الجامعي مغنية، الجزائر، المجلد 08 ، العدد 03، ديسمبر 2023.

37. منصور علي المبارك: أثر التخطيط الاستراتيجي على الأداء التنظيمي، المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة، جامعة الأزهر، مصر، العدد الثامن عشر، يناير 2017.

38. هشام بوبكر، التخطيط الاستراتيجي مكونات وأبعاد، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية دراسات اقتصادية، جامعة زيان عاشور الجلفة، الجزائر، المجلد 02، العدد 28، ديسمبر 2016.

39. وليد مزغني، تقييم فعالية مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية، مجلة رؤى الاقتصادية، جامعة حمة لخضر، الوادي، الجزائر، المجلد 08، العدد 01، 2018.

40. يونس إبراهيم جعفر: أثر التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات دراسة تطبيقية المؤسسات العامة في منطقة ضواحي القدس، مجلة جامعة الأقصى (سلسلة العلوم الإنسانية)، جامعة القدس المفتوحة، المجلد الحادي والعشرون، العدد الأول، يناير 2017.

رابعاً: المراجع الأجنبية

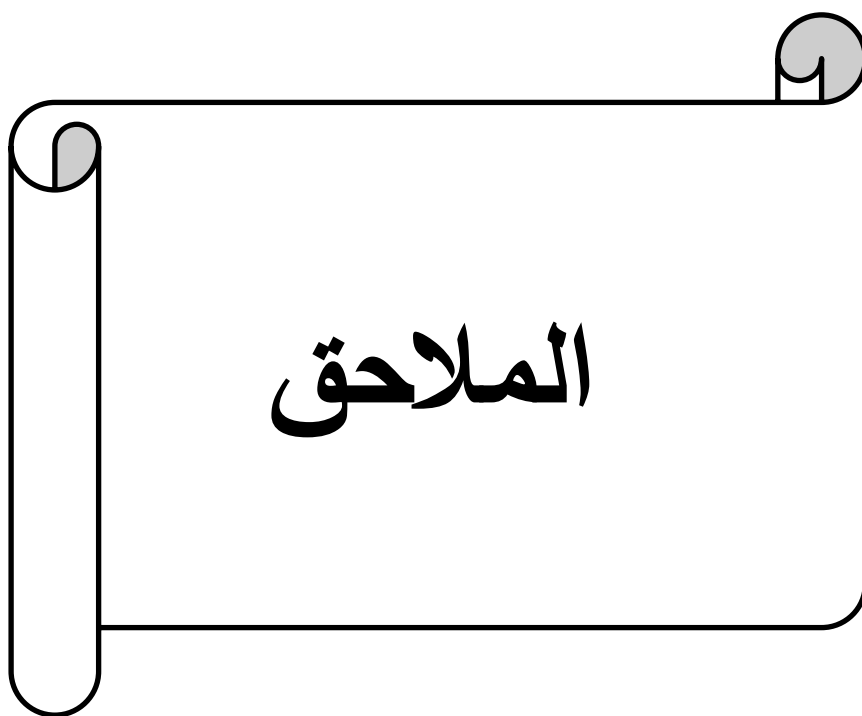
41. francoise giraud and others, fundamentals of management control, by email www. Bus. Edu/articles /pdf.

42. loning Hélène, le contrôle de gestion <<organisation etmise en oeuvre, paris, duod, 2003.

خامساً: موقع الانترنت

42. <https://mawdoo3.com> ,17/4 /2023,21 :04 .

43. <https://www.startimes> .20/3/2023 ,15 :30.



ملحق رقم (01): استمارة الاستبيان

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
المركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف ميله
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم مالية ومحاسبة
تخصص: مالية المؤسسة

استبيان حول

"دور مراقبة التسيير في تحسين التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة العمومية لتسيير مراكز
الردم التقني ميله ناث"

تحت إشراف الأستاذ:

حريز هشام

إعداد الطالبتين:

❖ ريان قايدي

❖ ليلي سويكي

تم إعداد هذا الاستبيان في إطار دراسة تتعلق بدور مراقبة التسيير في تحسين التخطيط
الاستراتيجي في سبيل تحقيق ذلك نأمل منكم التكرم بتخصيص جزء من وقتكم الثمين لملي
الاستمارة بالإجابة على العبارات من خلال وضع علامة (x) في الخانة المناسبة التي تعبر
عن آرائكم، علما أن المعلومات التي يتم تجميعها سنستعملها بسرية تامة ولن
نستخدمها إلا لأغراض البحث وشكرا.

السنة الجامعية: 2022-2023

طرق التقييم: ضع علامة (X) داخل المربع عند الإجابة التي تراها مناسبة لكل سؤال.

الجزء الأول: البيانات الشخصية:

1- الجنس: ذكر أنثى

2- الفئة العمرية:

أقل من 25 سنة

25 - 35 سنة

36-40 سنة

41 فما فوق

3- المستوى الدراسي:

ثانوي

جامعي

تكوين مهني

دراسات عليا

الجزء الثاني: الأدوات التقليدية لمراقبة التسيير في تحسين التخطيط الاستراتيجي

الرقم	الفقرات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
أ/ المحاسبة العامة						
01	تقوم المحاسبة العامة بقياس تطورات الوضع الاقتصادي للمؤسسة.					
02	تقدم المحاسبة العامة المعلومات التي تخدم أغراض المستخدمين.					
03	المحاسبة العامة مجبرة على مراعاة التقييم.					
04	المحاسبة العامة أداة ضرورية.					
ب- المحاسبة التحليلية						
05	تقوم المحاسبة التحليلية بتقييم المخزونات.					
06	المحاسبة التحليلية تهدف إلى تخفيض تكلفة الإنتاج.					
07	تعتبر المحاسبة التحليلية جزء من التسيير.					
08	تعتبر المحاسبة التحليلية جزء من التنظيم داخل المؤسسة.					

ج- نظم المعلومات					
					يساعد نظم المعلومات المسيرين في تحليل المشاكل.
					المعلومات تكون على شكل بيانات مطبوعة على الورق.
					المعلومات التي نحصل عليها يجب التأكد من صحة ارتباطها.
					تنشأ المعلومات من مصادر داخلية للمؤسسة

الجزء الثالث: الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير في تحسين التخطيط الاستراتيجي

الرقم	الفقرات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
أ/ لوحة القيادة						
13	لكل مسؤول عملي لوحة القيادة الخاصة به					
14	تسمح لوحة القيادة بكشف الخلل والتعديل فيها					
15	تسمح لوحة القيادة بمتابعة الأداء والتي تتبع الاستراتيجية					
16	تقوم لوحة القيادة بعرض أهم المؤشرات التي يحتاجها المسؤول					
ب- التحليل المالي						

					17	يبين التحليل المالي مدى التطبيق السليم للمبادئ المحاسبية.
					18	يستخدم التحليل المالي لمعرفة درجة أداء المؤسسة.
					19	يساعد التحليل المالي في توقع المستقبل للوحدات الاقتصادية.
					20	يهدف التحليل المالي إلى التعرف على مواطن القوة في وضع المؤسسة.
ج- بطاقة الأداء المتوازن						
					21	تعتبر بطاقة الأداء المتوازن نظام جديد لقياس الأداء.
					22	بطاقة الأداء المتوازن هي إطار يسمح بإدماج المؤشرات الاستراتيجية.
					23	بطاقة الأداء المتوازن هي العمود الفقري لمسار التسيير ككل.
					24	تقوم بطاقة الأداء المتوازن بتوضيح الاستراتيجية.
د- الميزانية التقديرية						
					25	الميزانية التقديرية تعد أداة لتوصيل المعلومات الخاصة.
					26	تحدد الميزانية التقديرية لفترة زمنية معينة وقد تكون سندي على الأقل.

					27	تهدف الميزانية التقديرية لتحديد خطوط وسياسات العمل.
					28	تستخدم مستويات الأداء في الميزانية التقديرية كأساس لتقييم الأداء المسؤولين.

الجزء الرابع: التخطيط الاستراتيجي في مؤسسة اقتصادية

الرقم	الفقرات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
29	يوفر التخطيط الاستراتيجي الفرصة للعاملين في اتخاذ القرارات التي تشعرهم بالمشاركة.					
30	يساعد التخطيط الاستراتيجي على التقليل من الآثار السلبية.					
31	يقوم التخطيط الاستراتيجي بتوفير المعلومات للإدارة العليا.					
32	يساهم التخطيط الاستراتيجي في دعم أساليب اتخاذ القرارات المستقبلية.					
33	من فوائد التخطيط الاستراتيجي التعرف على الفرص المتاحة ومخاطرها.					

					يساعد التخطيط الاستراتيجي المؤسسة على القدرة على إحداث التغيير.	34
					قدرة المؤسسة على التنبؤ باحتياجاتها ومبيعاتها المستقبلية.	35
					لدى المؤسسة أهداف طويلة الأجل تسعى لتحقيقها.	36

ملحق رقم(02): مخرجات برنامج spss

اختبار الفا كرونباخ الخاص بأبعاد محور مراقبة التسيير

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,245	4

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,234	4

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,621	4

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,467	4

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,510	4

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,713	4

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,815	4

اختبار الفا كرونباخ الخاص بمحور التخطيط الاستراتيجي

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,651	8

معامل الاتساق الداخلي بمعامل بيرسون

Corrélations

		التقليدية_الادوات_محور	العامة المحاسبة تقوم المؤسسة الاقتصادي	المعلومات العامة المحاسبة تقدم المستخدمين اغراض تخدم التنب	العامة المحاسبة مراعاة على مجيرة التقويم	اداة العامة المحاسبة مراعاة على مجيرة التقويم
التقليدية_الادوات_محور	Corrélation de Pearson	1	,321°	,507**	,382°	,328°
	Sig. (bilatérale)		,043	,001	,015	,039
	N	40	40	40	40	40
تطورات بقياس العامة المحاسبة تقوم للمؤسسة الاقتصادي الوضع	Corrélation de Pearson	,321°	1	-,075	-,039	,410**
	Sig. (bilatérale)	,043		,645	,809	,009
	N	40	40	40	40	40
التب المعلومات العامة المحاسبة تقدم المستخدمين اغراض تخدم	Corrélation de Pearson	,507**	-,075	1	,459**	-,193
	Sig. (bilatérale)	,001	,645		,003	,232
	N	40	40	40	40	40
مراعاة على مجيرة العامة المحاسبة التقويم	Corrélation de Pearson	,382°	-,039	,459**	1	-,222
	Sig. (bilatérale)	,015	,809	,003		,168
	N	40	40	40	40	40
ضرورة اداة العامة المحاسبة	Corrélation de Pearson	,328°	,410**	-,193	-,222	1
	Sig. (bilatérale)	,039	,009	,232	,168	
	N	40	40	40	40	40

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

		محور_الادوات_التقليدية	تقوم المحاسبة العامة بتقييم المخزونات	المحاسبة التحليلية تهدف الى تخفيض تكلفة الانتاج	تعتبر المحاسبة التحليلية جزء من التسيير	تعتبر المحاسبة التحليلية جزء من التنظيم داخل المؤسسة
محور_الادوات_التقليدية	Corrélation de Pearson	1	,440**	*82,3	,505**	,415**
	Sig. (bilatérale)		,005	,051	,001	,008
	N	40	40	40	40	40
تقوم المحاسبة العامة بتقييم المخزونات	Corrélation de Pearson	,440**	1	,110	,714**	-,058
	Sig. (bilatérale)	,005		,500	,000	,721
	N	40	40	40	40	40
المحاسبة التحليلية تهدف الى تخفيض تكلفة الإنتاج	Corrélation de Pearson	*82,3	,110	1	,032	,041
	Sig. (bilatérale)	,051	,500		,843	,801
	N	40	40	40	40	40
تعتبر المحاسبة التحليلية جزء من التسيير	Corrélation de Pearson	,505**	,714**	,032	1	,046
	Sig. (bilatérale)	,001	,000	,843		,778
	N	40	40	40	40	40
تعتبر المحاسبة التحليلية جزء من التنظيم داخل المؤسسة	Corrélation de Pearson	,415**	-,058	,041	,046	1
	Sig. (bilatérale)	,008	,721	,801	,778	
	N	40	40	40	40	40

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

		محور_الادوات_التقليدية	يساعد نظم المعلومات المسيرين في تحليل المشاكل	المعلومات تكون على شكل بيانات مطبوعة على الورق	المعلومات التي نحصل عليها يجب التأكد من صحة ارتباطها	تنشأ المعلومات من مصادر داخلية للمؤسسة
محور_الادوات_التقليدية	Corrélation de Pearson	1	,586**	,428**	,513**	,400*
	Sig. (bilatérale)		,000	,006	,001	,011
	N	40	40	40	40	40

يساعد نظم المعلومات المسيرين في تحليل المشاكل	Corrélation de Pearson	,586**	1	,159	,443**	,293
	Sig. (bilatérale)	,000		,327	,004	,067
	N	40	40	40	40	40
المعلومات تكون على شكل بيانات مطبوعة على الورق	Corrélation de Pearson	,428**	,159	1	,212	,302
	Sig. (bilatérale)	,006	,327		,190	,058
	N	40	40	40	40	40
المعلومات التي نحصل عليها يجب التأكد من صحة ارتباطها	Corrélation de Pearson	,513**	,443**	,212	1	,411**
	Sig. (bilatérale)	,001	,004	,190		,008
	N	40	40	40	40	40
تنشأ المعلومات من مصادر داخلية للمؤسسة	Corrélation de Pearson	,400*	,293	,302	,411**	1
	Sig. (bilatérale)	,011	,067	,058	,008	
	N	40	40	40	40	40

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Corrélations

		محور_الادوات_التقليدية	يساعد نظم المعلومات المسيرين في تحليل المشاكل	المعلومات تكون على شكل بيانات مطبوعة على الورق	المعلومات التي نحصل عليها يجب التأكد من صحة ارتباطها	تنشأ المعلومات من مصادر داخلية للمؤسسة
محور_الادوات_التقليدية	Corrélation de Pearson	1	,586**	,428**	,513**	,400*
	Sig. (bilatérale)		,000	,006	,001	,011
	N	40	40	40	40	40
يساعد نظم المعلومات المسيرين في تحليل المشاكل	Corrélation de Pearson	,586**	1	,159	,443**	,293
	Sig. (bilatérale)	,000		,327	,004	,067
	N	40	40	40	40	40
المعلومات تكون على شكل بيانات مطبوعة على الورق	Corrélation de Pearson	,428**	,159	1	,212	,302
	Sig. (bilatérale)	,006	,327		,190	,058
	N	40	40	40	40	40

المعلومات التي نحصل عليها يجب التأكد من صحة ارتباطها	Corrélacion de Pearson	,513**	,443**	,212	1	,411**
	Sig. (bilatérale)	,001	,004	,190		,008
	N	40	40	40	40	40
تنشأ المعلومات من مصادر داخلية للمؤسسة	Corrélacion de Pearson	,400*	,293	,302	,411**	1
	Sig. (bilatérale)	,011	,067	,058	,008	
	N	40	40	40	40	40

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

		محور_الادوات_الحديثة	يبين التحليل المالي مدى التطبيق السليم للمبادئ المحاسبية	يساعد التحليل المالي في توقع المستقبل للوحدات الاقتصادية	يهدف التحليل المالي الى التعرف على مواطن القوة في وضع المؤسسة	يساعد التحليل المالي في توقع المستقبل للوحدات الاقتصادية
محور_الادوات_الحديثة	Corrélacion de Pearson	1	,586**	*82,3	,386*	,685**
	Sig. (bilatérale)		,156	,276	,014	,000
	N	40	40	40	40	40
يبين التحليل المالي مدى التطبيق السليم للمبادئ المحاسبية	Corrélacion de Pearson	,586**	1	,487**	,040	,185
	Sig. (bilatérale)	,156		,001	,804	,253
	N	40	40	40	40	40
يستخدم التحليل المالي لمعرفة درجة اداء المؤسسة	Corrélacion de Pearson	*82,3	,487**	1	,313*	,138
	Sig. (bilatérale)	,276	,001		,049	,397
	N	40	40	40	40	40
يساعد التحليل المالي في توقع المستقبل للوحدات الاقتصادية	Corrélacion de Pearson	,386*	,040	,313*	1	,197
	Sig. (bilatérale)	,014	,804	,049		,224
	N	40	40	40	40	40

يهدف التحليل المالي الى التعرف على مواطن	Corrélation de Pearson	,685**	,185	,138	,197	1
القوة في وضع المؤسسة	Sig. (bilatérale)	,000	,253	,397	,224	
N		40	40	40	40	40

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

		محور_الادوات_الحدیثة	تعتبر بطاقة الاداء المتوازن نظام جديد لقياس الاداء	بطاقة الاداء المتوازن هي اطار يسمح بادماج المؤشرات الاستراتيجية	بطاقة الاداء المتوازن هي العمود الفقري لمسار التسيير ككل	تقوم بطاقة الاداء المتوازن بتوضيح الاستراتيجية
الحدیثة_الادوات_محور	Corrélation de Pearson	1	,719**	,670**	,625**	,587**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000
	N	40	40	40	40	40
تعتبر بطاقة الاداء المتوازن نظام جديد لقياس الاداء	Corrélation de Pearson	,719**	1	,566**	,340*	,470**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,032	,002
	N	40	40	40	40	40
بطاقة الاداء المتوازن هي اطار يسمح بادماج المؤشرات الاستراتيجية	Corrélation de Pearson	,670**	,566**	1	,224	,567**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,166	,000
	N	40	40	40	40	40
بطاقة الاداء المتوازن هي العمود الفقري لمسار التسيير ككل	Corrélation de Pearson	,625**	,340*	,224	1	,233
	Sig. (bilatérale)	,000	,032	,166		,149
	N	40	40	40	40	40
تقوم بطاقة الاداء المتوازن بتوضيح الاستراتيجية	Corrélation de Pearson	,587**	,470**	,567**	,233	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,002	,000	,149	
	N	40	40	40	40	40

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Corrélations

		محور_الادوات_الحديثة	الميزانية التقديرية تعد اداة لتوصيل المعلومات الخاصة	تحدد الميزانية التقديرية لفترة زمنية معينة وقد تكون سند على الأقل	تهدف الميزانية التقديرية لتحديد خطوط وسياسات العمل	تستخدم مستويات الاداء في الميزانية التقديرية كاساس لتقييم اداء المسؤولين
محور_الادوات_الحديثة	Corrélation de Pearson	1	,668**	,590**	,564**	,624**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000
	N	40	40	40	40	40
الميزانية التقديرية تعد اداة لتوصيل المعلومات الخاصة	Corrélation de Pearson	,668**	1	,529**	,525**	,671**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000
	N	40	40	40	40	40
تحدد الميزانية التقديرية لفترة زمنية معينة وقد تكون سند على الأقل	Corrélation de Pearson	,590**	,529**	1	,269	,734**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,093	,000
	N	40	40	40	40	40
تهدف الميزانية التقديرية لتحديد خطوط وسياسات العمل	Corrélation de Pearson	,564**	,525**	,269	1	,407**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,093		,009
	N	40	40	40	40	40
تستخدم مستويات الاداء في الميزانية التقديرية كاساس لتقييم اداء المسؤولين	Corrélation de Pearson	,624**	,671**	,734**	,407**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,009	
	N	40	40	40	40	40

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

		يوفر التخطيط الاستراتيجي الفرصة للعاملين في اتخاذ محور_التخطيط_الاستراتيجي ي	يساعد التخطيط الاستراتيجي على التقليل من الاثار السلبية بالمشاركة	يقوم التخطيط الاستراتيجي بتوفير المعلومات للادارة العليا	يساهم التخطيط الاستراتيجي في دعم اساليب اتخاذ القرارات المستقبلية
Corrélation de Pearson	1	,442**	,462**	,475**	,445**
Sig. (bilatérale)		,004	,003	,002	,004
N	40	40	40	40	40
Corrélation de Pearson	,442**	1	,500**	,168	,172
Sig. (bilatérale)	,004		,001	,301	,289
N	40	40	40	40	40
Corrélation de Pearson	,462**	,500**	1	,307	,117
Sig. (bilatérale)	,003	,001		,054	,474
N	40	40	40	40	40
Corrélation de Pearson	,475**	,168	,307	1	,228
Sig. (bilatérale)	,002	,301	,054		,157
N	40	40	40	40	40
Corrélation de Pearson	,445**	,172	,117	,228	1
Sig. (bilatérale)	,004	,289	,474	,157	
N	40	40	40	40	40

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

	يساهم التخطيط الاستراتيجي في دعم محور التخطيط الاستراتيجي	من فوائد التخطيط الاستراتيجي التعرف على الفرص المتاحة ومخاطرها المستقبلية	يساعد التخطيط الاستراتيجي المؤسسة على القدرة على احداث التغيير	قدرة المؤسسة على التنبأ باحتياجاتها ومبيعاتها المستقبلية	لدى المؤسسة اهداف طويلة الاجل تسعى لتحقيقها	
Corrélation de Pearson	1	,445**	,603**	,648**	,332*	,763**
Sig. (bilatérale)		,004	,000	,000	,036	,000
N	40	40	40	40	40	40
Corrélation de Pearson	,445**	1	,028	,414**	,110	,174
Sig. (bilatérale)	,004		,863	,008	,499	,282
N	40	40	40	40	40	40
Corrélation de Pearson	,603**	,028	1	,232	,260	,590**
Sig. (bilatérale)	,000	,863		,150	,105	,000
N	40	40	40	40	40	40
Corrélation de Pearson	,648**	,414**	,232	1	,189	,451**
Sig. (bilatérale)	,000	,008	,150		,242	,003
N	40	40	40	40	40	40
Corrélation de Pearson	,332*	,110	,260	,189	1	,252
Sig. (bilatérale)	,036	,499	,105	,242		,116
N	40	40	40	40	40	40
Corrélation de Pearson	,763**	,174	,590**	,451**	,252	1
Sig. (bilatérale)	,000	,282	,000	,003	,116	
N	40	40	40	40	40	40

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
تقوم المحاسبة العامة بقياس تطورات الوضع الاقتصادي للمؤسسة	40	2,00	5,00	4,4000	,81019
تقدم المحاسبة العامة المعلومات التبت تخدم اغراض المستخدمين	40	2,00	5,00	3,5250	1,01242
المحاسبة العامة مجبرة على مراعاة التقويم	40	2,00	5,00	3,6500	1,12204
المحاسبة العامة اداة ضرورية	40	3,00	5,00	4,6250	,54006
N valide (liste)	40				

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
تقوم المحاسبة العامة بتقييم المخزونات	40	1,00	5,00	4,5250	,78406
المحاسبة التحليلية تهدف الى تخفيض تكلفة الانتاج	40	2,00	5,00	3,7250	,96044
تعتبر المحاسبة التحليلية جزء من التسيير	40	2,00	5,00	4,5250	,64001
تعتبر المحاسبة التحليلية جزء من التنظيم داخل المؤسسة	40	1,00	5,00	4,3250	1,02250
N valide (liste)	40				

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
يساعد نظم المعلومات المسيرين في تحليل المشاكل	40	1,00	5,00	3,7500	1,17124
المعلومات تكون على شكل بيانات مطبوعة على الورق	40	1,00	5,00	3,2500	1,03155
المعلومات التي نحصل عليها يجب التأكد من صحة ارتباطها	40	2,00	5,00	4,2000	,93918
تنتش المعلومات من مصادر داخلية للمؤسسة	40	2,00	5,00	4,2000	,82275
N valide (liste)	40				

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
لكل مسؤول عملي لوحة القيادة الخاصة به	40	2,00	5,00	4,3750	,86787
تسمح لوحة القيادة بكشف الخلل والتعديل فيها	40	2,00	5,00	4,1500	,86380
تسمح لوحة القيادة بمتابعة الاداء والتي تتبع الاستراتيجية	40	2,00	5,00	3,6250	,95239
تقوم لوحة القيادة بعرض اهم المؤشرات التي يحتاجها المسؤول	40	2,00	5,00	4,1500	,89299
N valide (liste)	40				

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
يبين التحليل المالي مدى التطبيق السليم للمبادئ المحاسبية	40	3,00	5,00	4,6000	,54538
يستخدم التحليل المالي لمعرفة درجة اداء المؤسسة	40	2,00	5,00	4,4000	,81019
يساعد التحليل المالي في توقع المستقبل للوحدات الاقتصادية	40	2,00	5,00	4,1750	,93060
يهدف التحليل المالي الى التعرف على مواطن القوة في وضع المؤسسة	40	2,00	5,00	4,3000	,96609
N valide (liste)	40				

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
تعتبر بطاقة الاداء المتوازن نظام جديد لقياس الاداء	40	2,00	5,00	3,9750	,83166
بطاقة الاداء المتوازن هي اطار يسمح بادماج المؤشرات الاستراتيجية	40	2,00	5,00	3,8750	1,13652
بطاقة الاداء المتوازن هي العمود الفقري لمسار التسيير ككل	40	2,00	5,00	3,9500	1,08486
تقوم بطاقة الاداء المتوازن بتوضيح الاستراتيجية	40	2,00	5,00	4,0250	,91952
N valide (liste)	40				

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
الميزانية التقديرية تعد اداة لتوصيل المعلومات الخاصة	40	2,00	5,00	4,2750	,84694
تحدد الميزانية التقديرية لفترة زمنية معينة وقد تكون سند على الاقل	40	2,00	5,00	4,3250	,99711
تهدف الميزانية التقديرية لتحديد خطوط وسياسات العمل	40	2,00	5,00	4,4000	,84124
تستخدم مستويات الاداء في الميزانية التقديرية كاساس لتقييم اداء المسؤولين	40	2,00	5,00	3,9500	1,10824
N valide (liste)	40				

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
يوفر التخطيط الاستراتيجي الفرصة للعاملين في اتخاذ القرارات التي تشعرهم بالمشاركة	40	2,00	5,00	4,0250	,94699
يساعد التخطيط الاستراتيجي على التقليل من الاثار السلبية	40	2,00	5,00	4,0250	,91952
يقوم التخطيط الاستراتيجي بتوفير المعلومات للادارة العليا	40	3,00	5,00	4,1500	,62224
يساهم التخطيط الاستراتيجي في دعم اساليب اتخاذ القرارات المستقبلية	40	1,00	5,00	4,1500	,92126
من فوائد التخطيط الاستراتيجي التعرف على الفرص المتاحة ومخاطرها	40	2,00	5,00	4,2000	,79097
يساعد التخطيط الاستراتيجي المؤسسة على القدرة على احداث التغيير	40	2,00	5,00	4,2500	,83972

قدرة المؤسسة على التنبأ باحتياجاتها ومبيعاتها المستقبلية	40	2,00	5,00	4,2750	,84694
لدى المؤسسة اهداف طويلة الاجل تسعى لتحقيقها	40	2,00	5,00	4,4500	,84580
N valide (liste)	40				

التكرارات والنسب المئوية للبيانات الشخصية

الجنس

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide ذكر	19	47,5	47,5	47,5
انثى	21	52,5	52,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

الفئة العمرية

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide أقل من 25 سنة	1	2,5	2,5	2,5
25-35 سنة	23	57,5	57,5	60,0
36-40 سنة	11	27,5	27,5	87,5
41 فما فوق	5	12,5	12,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

المستوى الدراسي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	جامعي	31	77,5	77,5	77,5
	تكوين مهني	4	10,0	10,0	87,5
	دراسات عليا	5	12,5	12,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

التكرارات والنسب المئوية للعبارات

تقوم المحاسبة العامة بقياس تطورات الوضع الاقتصادي للمؤسسة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	2	5,0	5,0	5,0
	محايد	2	5,0	5,0	10,0
	موافق	14	35,0	35,0	45,0
	موافق بشدة	22	55,0	55,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

تقدم المحاسبة العامة المعلومات التي تخدم اغراض المستخدمين

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	9	22,5	22,5	22,5
	محايد	7	17,5	17,5	40,0

موافق	18	45,0	45,0	85,0
موافق بشدة	6	15,0	15,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

المحاسبة العامة مجيرة على مراعاة التقويم

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	9	22,5	22,5	22,5
	محايد	7	17,5	17,5	40,0
	موافق	13	32,5	32,5	72,5
	موافق بشدة	11	27,5	27,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

المحاسبة العامة اداة ضرورية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	1	2,5	2,5	2,5
	موافق	13	32,5	32,5	35,0

موافق بشدة	26	65,0	65,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

تقوم المحاسبة التحليلية بتقييم المخزونات

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	1	2,5	2,5	2,5
	محايد	1	2,5	2,5	5,0
	موافق	13	32,5	32,5	37,5
	موافق بشدة	25	62,5	62,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

المحاسبة التحليلية تهدف الى تخفيض تكلفة الإنتاج

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	6	15,0	15,0	15,0
	محايد	7	17,5	17,5	32,5
	موافق	19	47,5	47,5	80,0
	موافق بشدة	8	20,0	20,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

تعتبر المحاسبة التحليلية جزء من التسيير

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	1	2,5	2,5	2,5
	موافق	16	40,0	40,0	42,5
	موافق بشدة	23	57,5	57,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

يساعد نظم المعلومات المسيرين في تحليل المشاكل

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	1	2,5	2,5	2,5
	غير موافق	7	17,5	17,5	20,0
	محايد	6	15,0	15,0	35,0
	موافق	13	32,5	32,5	67,5
	موافق بشدة	13	32,5	32,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

المعلومات تكون على شكل بيانات مطبوعة على الورق

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	1	2,5	2,5	2,5
	غير موافق	10	25,0	25,0	27,5
	محايد	11	27,5	27,5	55,0
	موافق	14	35,0	35,0	90,0
	موافق بشدة	4	10,0	10,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

المعلومات التي نحصل عليها يجب التأكد من صحة ارتباطها

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	4	10,0	10,0	10,0
	محايد	2	5,0	5,0	15,0
	موافق	16	40,0	40,0	55,0
	موافق بشدة	18	45,0	45,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

تنشأ المعلومات من مصادر داخلية للمؤسسة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	2	5,0	5,0	5,0
	محايد	4	10,0	10,0	15,0
	موافق	18	45,0	45,0	60,0
	موافق بشدة	16	40,0	40,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

لكل مسؤول عملي لوحة القيادة الخاصة به

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	2	5,0	5,0	5,0
	محايد	4	10,0	10,0	15,0
	موافق	11	27,5	27,5	42,5
	موافق بشدة	23	57,5	57,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

تسمح لوحة القيادة بكشف الخلل والتعديل فيها

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	3	7,5	7,5	7,5
	محايد	3	7,5	7,5	15,0
	موافق	19	47,5	47,5	62,5
	موافق بشدة	15	37,5	37,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

تسمح لوحة القيادة بمتابعة الاداء والتي تتبع الاستراتيجية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	6	15,0	15,0	15,0
	محايد	10	25,0	25,0	40,0
	موافق	17	42,5	42,5	82,5
	موافق بشدة	7	17,5	17,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

تقوم لوحة القيادة بعرض اهم المؤشرات التي يحتاجها المسؤول

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
--	--	-----------	-------------	--------------------	--------------------

Valide	غير موافق	3	7,5	7,5	7,5
	محايد	4	10,0	10,0	17,5
	موافق	17	42,5	42,5	60,0
	موافق بشدة	16	40,0	40,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

يبين التحليل المالي مدى التطبيق السليم للمبادئ المحاسبية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	1	2,5	2,5	2,5
	موافق	14	35,0	35,0	37,5
	موافق بشدة	25	62,5	62,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

يستخدم التحليل المالي لمعرفة درجة اداء المؤسسة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	1	2,5	2,5	2,5
	محايد	5	12,5	12,5	15,0
	موافق	11	27,5	27,5	42,5
	موافق بشدة	23	57,5	57,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

يساعد التحليل المالي في توقع المستقبل للوحدات الاقتصادية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	3	7,5	7,5	7,5

محايد	5	12,5	12,5	20,0
موافق	14	35,0	35,0	55,0
موافق بشدة	18	45,0	45,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

يهدف التحليل المالي الى التعرف على مواطن القوة في وضع المؤسسة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق	2	5,0	5,0	5,0
محايد	8	20,0	20,0	25,0
موافق	6	15,0	15,0	40,0
موافق بشدة	24	60,0	60,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

تعتبر بطاقة الاداء المتوازن نظام جديد لقياس الأداء

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق	2	5,0	5,0	5,0
محايد	8	20,0	20,0	25,0
موافق	19	47,5	47,5	72,5
موافق بشدة	11	27,5	27,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

بطاقة الاداء المتوازن هي اطار يسمح بادماج المؤشرات الاستراتيجية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	6	15,0	15,0	15,0
	محايد	10	25,0	25,0	40,0
	موافق	7	17,5	17,5	57,5
	موافق بشدة	17	42,5	42,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

بطاقة الاداء المتوازن هي العمود الفقري لمسار التسيير ككل

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	5	12,5	12,5	12,5
	محايد	9	22,5	22,5	35,0
	موافق	9	22,5	22,5	57,5
	موافق بشدة	17	42,5	42,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

تقوم بطاقة الاداء المتوازن بتوضيح الاستراتيجية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
--	--	-----------	-------------	--------------------	--------------------

Valide	غير موافق	1	2,5	2,5	2,5
	محايد	13	32,5	32,5	35,0
	موافق	10	25,0	25,0	60,0
	موافق بشدة	16	40,0	40,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

الميزانية التقديرية تعد اداة لتوصيل المعلومات الخاصة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	2	5,0	5,0	5,0
	محايد	4	10,0	10,0	15,0
	موافق	15	37,5	37,5	52,5
	موافق بشدة	19	47,5	47,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

تحدد الميزانية التقديرية لفترة زمنية معينة وقد تكون سند على الأقل

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	4	10,0	10,0	10,0
	محايد	3	7,5	7,5	17,5
	موافق	9	22,5	22,5	40,0
	موافق بشدة	24	60,0	60,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

تهدف الميزانية التقديرية لتحديد خطوط وسياسات العمل

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
--	--	-----------	-------------	--------------------	--------------------

Valide	غير موافق	2	5,0	5,0	5,0
	محايد	3	7,5	7,5	12,5
	موافق	12	30,0	30,0	42,5
	موافق بشدة	23	57,5	57,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

تستخدم مستويات الاداء في الميزانية التقديرية كاساس لتقييم اداء المسؤولين

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	6	15,0	15,0	15,0
	محايد	7	17,5	17,5	32,5
	موافق	10	25,0	25,0	57,5
	موافق بشدة	17	42,5	42,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

يوفر التخطيط الاستراتيجي الفرصة للعاملين في اتخاذ القرارات التي تشعروهم بالمشاركة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	3	7,5	7,5	7,5
	محايد	8	20,0	20,0	27,5
	موافق	14	35,0	35,0	62,5
	موافق بشدة	15	37,5	37,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

يساعد التخطيط الاستراتيجي على التقليل من الاثار السلبية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	4	10,0	10,0	10,0
	محايد	4	10,0	10,0	20,0
	موافق	19	47,5	47,5	67,5
	موافق بشدة	13	32,5	32,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

يقوم التخطيط الاستراتيجي بتوفير المعلومات للادارة العليا

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	5	12,5	12,5	12,5
	موافق	24	60,0	60,0	72,5
	موافق بشدة	11	27,5	27,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

يساهم التخطيط الاستراتيجي في دعم اساليب اتخاذ القرارات المستقبلية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	1	2,5	2,5	2,5

غير موافق	1	2,5	2,5	5,0
محايد	5	12,5	12,5	17,5
موافق	17	42,5	42,5	60,0
موافق بشدة	16	40,0	40,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

من فوائد التخطيط الاستراتيجي التعرف على الفرص المتاحة ومخاطرها

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	2	5,0	5,0	5,0
	محايد	3	7,5	7,5	12,5
	موافق	20	50,0	50,0	62,5
	موافق بشدة	15	37,5	37,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

يساعد التخطيط الاستراتيجي المؤسسة على القدرة على احداث التغيير

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	2	5,0	5,0	5,0
	محايد	4	10,0	10,0	15,0
	موافق	16	40,0	40,0	55,0
	موافق بشدة	18	45,0	45,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

قدرة المؤسسة على التنبأ باحتياجاتها ومبيعاتها المستقبلية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
--	--	-----------	-------------	--------------------	--------------------

Valide	غير موافق	1	2,5	2,5	2,5
	محايد	7	17,5	17,5	20,0
	موافق	12	30,0	30,0	50,0
	موافق بشدة	20	50,0	50,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

لدى المؤسسة اهداف طويلة الاجل تسعى لتحقيقها

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	2	5,0	5,0	5,0
	محايد	3	7,5	7,5	12,5
	موافق	10	25,0	25,0	37,5
	موافق بشدة	25	62,5	62,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

معامل الارتباط r:

Corrélations

		التخطيط محور	
		الاستراتيجي	
		التقليدية_ الادوات_ محور	
التقليدية_ الادوات_ محور	Corrélation de Pearson	1	,438**
	Sig. (bilatérale)		,005
	N	40	40

الاستراتيجي_التخطيط_محور	Corrélation de Pearson	,438**	1
	Sig. (bilatérale)	,005	
	N	40	40

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

		الحدیثة_الادوات_محور	التخطيط_محور الاستراتيجي
الحدیثة_الادوات_محور	Corrélation de Pearson	1	,542**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	40	40
الاستراتيجي_التخطيط_محور	Corrélation de Pearson	,542**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	40	40

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

		مراقبة_ادوات_محور التسيير	التخطيط_محور الاستراتيجي
التسيير_مراقبة_ادوات_محور	Corrélation de Pearson	1	,547**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	40	40
الاستراتيجي_التخطيط_محور	Corrélation de Pearson	,547**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	

N	40	40
---	----	----

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

اختبار صحة الفرضيات الفرضية الرئيسية

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	مراقبة_ادوات_محور_التسيير ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : الاستراتيجي_التخطيط_محور

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,547 ^a	,299	,281	3,41838

a. Prédicteurs : (Constante), التسيير_مراقبة_ادوات_محور

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	189,457	1	189,457	16,213	,000 ^b
	de Student	444,043	38	11,685		
	Total	633,500	39			

a. Variable dépendante : الاستراتيجي_التخطيط_محور

b. Prédicteurs : (Constante), التسيير_مراقبة_ادوات_محور

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	
		B	Erreur standard	Bêta	t
1	(Constante)	9,338	5,963		1,566
	التسيير_مراقبة_ادوات_محور	,207	,051	,547	4,027

a. Variable dépendante : الاستراتيجي_التخطيط_محور

اختبار الفرضيات الفرعية

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	التقليدية_الادوات_محور ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : الاستراتيجي_التخطيط_محور

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,438 ^a	,192	,170	3,67085

a. Prédicteurs : (Constante), التقليدية_الادوات_محور

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	121,444	1	121,444	9,012	,000 ^b
	de Student	512,056	38	13,475		
	Total	633,500	39			

a. Variable dépendante : الاستراتيجي_التخطيط_محور

b. Prédicteurs : (Constante), التقليدية_الادوات_محور

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T
		B	Erreur standard	Bêta	
1	(Constante)	14,996	6,108		2,455
	التقليدية_الادوات_محور	,375	,125	,438	3,002

a. Variable dépendante : الاستراتيجي_التخطيط_محور

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	الحدیثة_الادوات_محور ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : الاستراتيجي_التخطيط_محور

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,542 ^a	,293	,275	3,43252

a. Prédicteurs : (Constante), الحدیثة_الادوات_محور

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	185,778	1	185,778	15,768	,000 ^b
	de Student	447,722	38	11,782		
	Total	633,500	39			

a. Variable dépendante : الاستراتيجي_التخطيط_محور

b. Prédicteurs : (Constante), الحدیثة_الادوات_محور

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		T	ثانيا: أهمية التخطيط الاستراتيجي •Sig.
	B	Erreur standard	Bêta			
1	(Constante)	14,067	4,861		2,894	,000
	الحديثة_الادوات_محور	,288	,073	,542	3,971	,000

a. Variable dépendante : الاستراتيجي_التخطيط_محور

الحمد لله

