

## تقييم فعالية مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية

(حالة مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية ENICAB)

مرغني وليد \*

جامعة الوادي، الجزائر

## Evaluation of the effectiveness Management Control in the Economic Corporation

Meraghni Oualid

University of El Oued, Algeria

تاريخ الاستلام: 2018 /02/10 تاريخ المراجعة: 2018 /02/16 تاريخ القبول: 2018 /11/17

## ملخص:

من خلال هذه الدراسة تم التعرف على الإطار المفاهيمي لمراقبة التسيير ومحددات فعاليتها في المنظمات، فقد عرفت مراقبة التسيير تطورات عديدة انطلاقاً من المفهوم التقليدي لها المرتبط بتقييم الأداء إلى المفهوم الحديث الذي يأخذ في الاعتبار البعد الإستراتيجي ومحاولة توجيه جميع الفاعلين في المنظمة نحو ذلك، ومن أجل الإجابة على فرضيات الدراسة التي تبحث في تقييم فعالية مراقبة التسيير في المؤسسة فقد تم الاعتماد على مجموعة من الأبعاد وهي ( تركيز وتوجه مراقبة التسيير نحو إستراتيجية وأهداف المنظمة؛ حسن توقيت تقديم المعلومة من طرف القائمين على مراقبة التسيير وتأكيد صحتها؛ الحرص على أن تكون عمليات مراقبة التسيير مفهومة من أجل اتخاذ القرار؛ الاقتصاد في التكاليف). وفي جانب الدراسة الميدانية فقد تم إجراء الدراسة على عينة من الأفراد في مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية -بسكرة - من خلال استبيان يحتوي على مختلف الأبعاد التي تقيس فعالية مراقبة التسيير، ومن ثم معالجة المعلومات المجمعّة بواسطة الاستبيان بواسطة البرنامج الإحصائي SPSS 22، وقد تم الوصول إلى أن هناك فعالية بدرجة كبيرة عند مستوى معنوية 5% لمراقبة التسيير في المؤسسة محل الدراسة وفق العينة المدروسة.

الكلمات المفتاحية: مراقبة التسيير، قياس الفعالية، فعالية مراقبة التسيير.

تصنيف JEL : M5

## Abstract:

Through this study, the conceptual framework for management control and its determinants of effectiveness was identified in the organizations. The management control has seen many developments from its traditional concept related. To performance evaluation to the modern concept which takes into consideration the strategic dimension, and to try to guide all the actors in the organization towards it. In order to answer the hypotheses of the study, that are looking at evaluating the effectiveness of the management control in the corporation. We relied on a set of dimensions, as follow (the focusing of management control and orientation towards the strategy and objectives of the organization; the good timing to submit the information by those who are on top of management control, and confirm its validity; Ensuring that the management control processes clear for decision-making; cost-saving). On the field study, a study was conducted on a sample of individuals in the electrical cables manufacturing company - Biskra - through a questionnaire containing the various dimensions that measure the effectiveness of the management control. And then processing the information collected by the questionnaire by statistical program SPSS 22. There is a significant effectiveness at a significant level of 5% to the management control in the institution under study according to the sample studied.

Keywords: brand, mental image, cognitive component, emotional component, sensory component, perceived value.

Jel Classification Codes : M31

## I- تمهيد :

في وسط اقتصادي غالبا ما اتسم بالتعقيد وانتشار حالة عدم اليقين، وهذا راجع إلى التطور الكبير والتغيرات السريعة التي شهدتها العالم نتيجة التطورات التكنولوجية وأساليب أداء العمل، وفي إطار كل ذلك وجدت المؤسسات الاقتصادية نفسها مرغمة على إعادة ترتيب تنظيمها وتجديد طرق تسييرها تماشيا مع هذه التحديات الجديدة، بناء على ذلك ظهرت مراقبة التسيير كأداة قيادة لا غنى عنها لدى أصحاب القرار في مختلف أنواع المؤسسات، والتي تعمل على مساعدة المسؤولين والعاملين للتحكم في أدائهم بغرض الوصول إلى تحقيق الأهداف المسطرة بكل كفاءة وفعالية، كما توفر المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات بشكل سليم ويضمن عدم وجود تناقض بين المستويين الإستراتيجي والعملي، كما تعمل مراقبة التسيير على متابعة الأداء واقتراح التوصيات في حال وجود انحرافات في الأداء مع ما تم توقعه، كما تسمح بتطوير المحيط الداخلي للمؤسسات من جهة والعمل على تقوية العلاقات بينها وبين ومحيطها الخارجي من جهة أخرى، كل ذلك أدى بالمسيرين إلى ضرورة أن يقوموا بتقييم دوري لمختلف عمليات مراقبة التسيير ومعرفة مدى تحقيقها للأهداف الموضوعية من أجلها. وبالتالي فإن إشكالية بحثنا تتمثل فيما يلي:

## ما مدى فعالية مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية؟

يندرج تحت هذه الإشكالية الأسئلة الفرعية التالية:

- ♦ ما المقصود بمراقبة التسيير؟
  - ♦ ما المقصود بفعالية مراقبة التسيير وهل يمكن قياسها؟
  - ♦ هل تعتبر مراقبة التسيير ذات فعالية كبيرة في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية 5%؟
- من خلال ما سبق يمكن صياغة فرضيات الدراسة التالية:
- ♦ يمكن اعتبار مراقبة التسيير عبارة على مفهوم واسع وعرف تطورا من أجل مواكبة المشكلات التي تطرأ على المنظمات من أجل المساعدة على حلها؛
  - ♦ على اعتبار أن الفعالية ترتبط بشكل عام بالأهداف المراد تحقيقها، فإنه يمكن ربط فعالية مراقبة التسيير بالأهداف المرغوب الوصول إليها من قبل المسيرين من خلالها، ومن ثم إمكانية قياسها؛
  - ♦ يمكن اعتبار مراقبة التسيير في المؤسسة محل الدراسة ذات فعالية كبيرة كون منتجات المؤسسة محل الدراسة ذات تناقصية في الأسواق.

## أولا. الإطار النظري والدراسات السابقة:

هنا سوف يتم التطرق إلى الإطار النظري لمراقبة التسيير، بالإضافة إلى أهم الدراسات السابقة المتعلقة بهذا الموضوع.

## 1. الإطار النظري:

ضمن هذا الإطار سوف يتم التعرف على ماهية مراقبة التسيير، إضافة إلى متطلبات فعاليتها في المنظمات.

## 1.1 ماهية مراقبة التسيير:

من أجل التعرف على ماهية مراقبة التسيير سوف يتم التطرق إلى تعريفاتها، مسار عملياتها، مهامها وأهدافها.

## أ - تعريف مراقبة التسيير:

اختلفت نظرة المختصين حول تحديد مفهوم مراقبة التسيير باختلاف وجهات نظر المدارس التي ينتمون إليها، وخاصة مع التطورات التي شهدتها هذا المفهوم.

✓ فقد عرف Robert Anthony مراقبة التسيير بأنها مجموعة العمليات التي يتأكد بواسطتها المسؤولون أن الموارد المتحصل عليها مستعملة بكفاءة وفعالية من أجل بلوغ أهداف المنظمة.<sup>1</sup>

يعتبر Robert Anthony الذي من الأوائل الذين وضعوا نظريات لهذا الاختصاص سنة 1965 والذي قدم تعريف غني ودقيق، ثم أضاف تعريفاً آخر سنة 1988، فعرف مراقبة التسيير بأنها "العملية التي يؤثر من خلالها المسيرون على باقي أعضاء المنظمة لتنفيذ الإستراتيجية"<sup>2</sup>.

✓ وحسب C.Alazard فتعبر مراقبة التسيير عن وضع وإدراك وسائل معلوماتية موجهة لتمكين المسؤولين من حسن التصرف، وتحقيق التنسيق الاقتصادي العام بين الأهداف والوسائل وما تم تحقيقه، لذا يجب اعتبارها نظام معلوماتي لقيادة وتسيير المؤسسة كونه يراقب فعالية ونجاعة الأداء لبلوغ الأهداف.<sup>3</sup>

✓ أما Henri Bouquin فيعرف مراقبة التسيير كما يلي: "مراقبة التسيير مشكّلة من العمليات والأنظمة التي تسمح للمسيرين بضمن أن البدائل الإستراتيجية والعمليات الجارية متناسقة بفضل متابعة التنفيذ"<sup>4</sup>.

عموماً يمكن القول أن مراقبة التسيير مفهوم متعدد يمكن التعبير عنه بأنه مجموعة من العمليات التسييرية وإجراءات التأثير على سلوكيات الأفراد من أجل تحقيق الأهداف المستخلصة من إستراتيجية المؤسسة بكفاءة وفعالية، وذلك بإيجاد الصيغة المثلى بين ثنائية (الموارد، الأهداف) باستخدام مجموعة من الأدوات وفق مختلف المستويات الإدارية.

## ب- مسار عمليات مراقبة التسيير:

تجدر الإشارة إلى أن هناك من صنف المراحل التي تتحقق من خلالها مراقبة التسيير إلى أربعة مراحل ضمن مسار عملياتها، وهذه المراحل كما يلي:<sup>5</sup>

♦ **مرحلة التقدير:** ترتبط هذه المرحلة بالإستراتيجية المتبعة من طرف المؤسسة، حيث تقوم الإدارة بتقدير الوسائل الضرورية لبلوغ الأهداف الإستراتيجية ضمن مجال وقيمي محدد، وتشكل النتائج المتوقعة نموذجا لعرض الأهداف قصيرة الأجل؛

♦ **مرحلة التنفيذ:** تتم هذه المرحلة على مستوى وحدات المؤسسة، حيث يعمل المسؤولون بالوسائل التي تخصص لهم، ولديهم نظام المعلومات الذي يقيس نتيجة نشاطهم، ويكون هذا النظام مفهوم ومقبول من طرفهم، ويقوم فقط بقياس الأنشطة التي يتم تفويضها؛

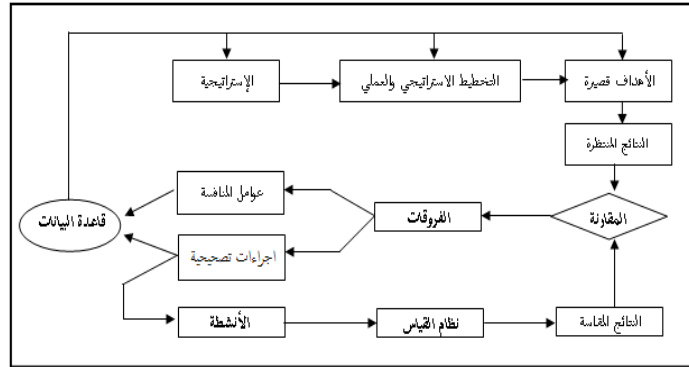
♦ **مرحلة التقييم:** تشتمل هذه المرحلة على مقارنة النتائج المتحصل عليها من طرف الوحدات مع النتائج المرجوة من طرف الإدارة لتقييم أدائها؛ فهذه المرحلة توضح الفروقات وتحدد الأسباب، وبالتالي فهي تقود المسؤولين لاتخاذ الإجراءات التصحيحية؛

♦ **مرحلة التعلم:** تسمح هذه المرحلة بتحسين مجموع أنظمة التقدير بواسطة التعلم من خلال تحليل الفروقات؛ ويمكن للعوامل التنافسية أن تكون مكشوفة وكذلك ضعيفة؛ ويتم إنشاء قاعدة معلومات

تستخدم في القيام بالتوقعات المستقبلية.

ويوضح الشكل التالي مسار مراقبة التسيير:

الشكل 1: مسار مراقبة التسيير



المصدر (بتصرف): Georges Langlois et autres, *le contrôle de gestion manuel et application*, Edition Foucher, France, 2007/2008, p 15.

### ج. مهام مراقبة التسيير:

هناك من صنف مهام مراقبة التسيير إلى ثلاث مهام رئيسية:<sup>6</sup>

♦ **تحسين الأداء وفعالية النشاط:** وهنا تجدر الإشارة إلى أن تحسين فعالية نشاط المنظمة يتطلب من مراقبي التسيير القيام بمجموعة من الأعمال منها:

- التطوير والاستعمال الأمثل لأنظمة معلومات التسيير التي تعنى بجمع المعلومات؛
- التأكد من أن تكلفة هذا النظام لا تفوق الفائدة المحصلة منه؛
- وضع نظام معلومات للتقديرات بواسطة المخططات والموازنات التقديرية ومتابعة تحليل النتائج؛
- معرفة ودراية مفصلة ودقيقة للإيرادات والتكاليف.

♦ **التحكم في التطور:** فمسايرة التطورات ومحاولة التحكم فيها يجعل من مراقب التسيير المشاركة فيما يلي:

- تحديد الموازنات السنوية التقديرية والتي تكون متناسقة مع الخطط على المدى القصير؛
- وضع مخطط على المدى المتوسط في إطار إستراتيجية محددة؛
- إعلام المستويات الإدارية العليا بجميع الانحرافات والفروقات الموجودة بين الموازنات التي هي بمثابة ترجمة للأهداف المحددة والتي تم الاتفاق عليها بعد طرحها للنقاش؛
- إعلام المديرية العامة بالنتائج مع تزويدها بمختلف التفسيرات حول الانحرافات وأسبابها.

♦ **الاستعمال الأمثل لوسائل الاستغلال:** فدراسة المردودية الحالية والمرتبقة وكذلك التسيير الأحسن للأفراد يقترن بمدى التسيير الأمثل لوسائل الاستغلال، ولهذا فمراقبة التسيير يمكن أن تساهم في بعض الدراسات الاقتصادية، وبالأخص تقوم بتعريف السياسة المتبعة من طرف المؤسسة، كما أنها تعمل على استنتاج واستخلاص التحاليل الاقتصادية التي تقوم بها من أجل تحقيق أكبر مردودية، وأحسن فعالية.

**د أهداف عمليات مراقبة التسيير:**

ومن بين الأهداف التي تسعى مراقبة التسيير إلى تحقيقها:<sup>7</sup>

- التوفيق والربط بين مختلف ممارسات مراقبة التسيير في المستويات التنظيمية المختلفة: فمراقبة التسيير تقوم بالربط بين المسؤولين العمليين والإدارة العامة نظرا إلى أن الواقع يشير الواقع إلى وجود هوة بين المستوى العملي والمستوى الإستراتيجي، وهذا لا يتأتى إلا بأن يكون مراقب التسيير على إلمام تام بالإستراتيجية ويمتلك الأدوات المناسبة؛
- القضاء على الآثار السلبية لأنظمة قياس الأداء: فدور مراقب التسيير ضمن نظام المعلومات الكلي في المؤسسة في إبراز أي تحريف في المعلومة المحولة ومساعدة أنظمة التقييم في المؤسسة على عدم التأثير السلبي على نظام المعلومات، ذلك أنه في حالة وجود ضعف في الأداء سوف تقوم الأطراف المعنية بتحريف للمعلومة المحولة؛
- عدم الاقتصار على أنظمة التقييم اللاحق: لقد اتسمت عمليات مراقبة التسيير ولوقت طويل بالاعتماد على التقييم اللاحق للأداء والاعتماد على القواعد المحاسبية البحتة، وهذا ما جعلها تتسم بالتأخر والانحراف عن الأهداف الأساسية لها فكان لزاما عليها تطوير أساليب وطرق تسمح بالتوقع المسبق لما سيكون عليه الأداء؛
- ضمان تقارب الأهداف: حيث تواجه مراقب التسيير عدة صعوبات منها تعدد الأهداف وتناقضها في أحيان عدة وكذلك غموضها، وبالتالي لرفع هذا الغموض تلعب الاعتبارات النفسية أهمية بالغة في تقارب الأهداف لدى مراقب التسيير، كما يجب أن يهتم هذا الأخير بالاتصال التشجيع الإقناع والنقد جزءا أساسيا في عملية مراقبة التسيير من أجل ضمان تقارب الأهداف.

**2.1 متطلبات فعالية مراقبة التسيير في المنظمات:**

وهنا سوف يتم التطرق أولا إلى خصائص النظام الرقابي الفعّال بشكل عام، ثم يتم التطرق إلى الخصائص التي يجب أن تتوفر في مختلف عمليات مراقبة التسيير حتى تكون ذات فعالية وأن تحقق الأهداف والمهام المطلوبة منها على أكمل وجه.

**أ- خصائص النظام الرقابي الفعّال:**

مما لا شك فيه أن مدير المشروع يرغب دائما في وجود نظام رقابي جيد، ويتفق الكتاب على أن نظام الرقابة

الجيد يجب أن تتوفر فيه الخصائص التالية<sup>8</sup>:

- ✓ أن يكون ملائم لظروف الحالة الراهنة؛
- ✓ أن يكون اقتصاديا؛
- ✓ أن يكون قادر على أن ينقل الفروق بسرعة ودقه؛
- ✓ أن ينظر إلى المستقبل ويستعين بالماضي؛
- ✓ أن يجدد الفروق المهمة والخطرة بغرض المعالجة السريعة؛
- ✓ أن يكون سهل الفهم؛

- ✓ أن يشير إلى الأخطاء ويحدد مرتكبيها ويبين طرق معالجتها وتصويبها؛
- ✓ أن يعكس الهيكل التنظيمي للمشروع؛
- ✓ أن يكون موضوعيا؛
- ✓ أن يكون مرنا.

كما يجب كذلك أن تتوفر مجموعه من الخصائص في نظام الرقابة الفعّال وهي على النحو التالي: □

- ✓ أن يساعد في متابعه وضبط الأحداث المستقبلية واتخاذ الموقف التصحيحي اللازم؛
- ✓ أن يأخذ في الحسبان تكلفه نظام الرقابة ذاته؛
- ✓ أن يتصف بالدقة سواء على مستوى تحديد المعايير أو على مستوى معايرتها؛
- ✓ أن يقدم نظام الرقابة المعلومات اللازمة عن المدخلات أو العمليات أو المخرجات في الوقت المحدد؛
- ✓ أن يحقق إمكانية متابعه للأداء بحيث يتم وفقا لما هو مخطط ومتوقع؛
- ✓ أن يتصف بالواقعية بخصوص ما يجب القيام به وتنفيذه؛
- ✓ أن يكون متعدد الأبعاد حتى يمكنه اكتشاف معظم العوامل الرئيسية الخاصة بالأداء؛
- ✓ أن يكون مقبولا من جانب أعضاء المنظمة المتأثرين به.

#### بـ خصائص فعالية مراقبة التسيير:

يمكن أن نوجز الخصائص التي تجعل من مراقبة التسيير تتصف بالفعالية باعتبارها نظام معلوماتي في

المنظمات في النقاط التالية:<sup>10</sup>

♦ **حسن توقيت المعلومة المقدمة وتأكيدها:** تقدم 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، كما تعمل مراقبة التسيير من خلال مسارها ومختلف عملياتها على تقديم المعلومات الصحيحة لمتخذ القرارات لأن المعلومات الخاطئة أو المشوهة تضلل متخذ القرار وكثيرا ما تؤدي إلى نتائج سلبية؛

♦ **الاقتصاد في التكاليف:** فمراقبة التسيير الفعّالة تعمل على تخفيض التكاليف خاصة إذا كانت مختلف عملياتها تعتمد على الحاسب والبرمجيات فهي يخفض من تكاليف التشغيل وتكلفة الوقت، وأيضا تخفض التكاليف من خلال تقليل الأخطاء والتشوه في نقل المعلومات التي تكون لها تكاليف باهظة؛

♦ **سهولة الفهم من أجل تسهيل اتخاذ القرارات:** يجب أن تتصف مختلف عمليات وإجراءات مراقبة التسيير بسهولة الفهم سواء في الفهم أو التطبيق،<sup>11</sup> فإذا لم يفهم المسير جيدا جوهر عمليات مراقبة التسيير والنتائج التي تقدمها، فإن المسير سوف يسيء تفسير هذه النتائج، الأمر الذي يؤدي به إلى اتخاذ قرارات خاطئة وبالتالي يجب أن تتسم المعلومات التي يقدمها مراقب التسيير إلى متخذ القرار بالوضوح والجاهزية، دونما حاجة إلى التفسير والتحليل والاستقصاء؛<sup>12</sup>

♦ **التركيز والدقة والتوجه نحو إستراتيجيات وأهداف المنظمة:** فيجب أن يتسم النظام الرقابي بالتركيز لجذب انتباه المسير بسرعة إلى الانحرافات التي تشكل نقاط اختناق تعرقل سير العمل في المنظمات، كما

يجب أن يكون موجهًا نحو إستراتيجية وأهداف المؤسسة، ومن بين الأمثلة حول الإستراتيجيات المتبعة من طرف المؤسسات مثلًا مضاعفة الأرباح الصافية خلال أربع سنوات، الحصول على نسبة معينة من السوق خلال سنتين أو تعظيم الأرباح خلال المدى القصير...إلخ، فإذا اختارت مثلًا إدارة المؤسسة تطبيق إستراتيجية تعظيم الأرباح على المدى القصير، فعلى مراقبة التسيير أن تساعد إدارة المؤسسة على تطبيق هذه الإستراتيجية من خلال تقديم المعلومات الضرورية للمدراء من أجل توجيه قراراتهم على المدى القصير، إضافة إلى تزويد المسؤولين بمعلومات حول الهامش على التكلفة المتغيرة الخاص بكل منتج وعليه يجب أن يتمشى عمل مراقبة التسيير مع أهداف المؤسسة.<sup>13</sup>

وتجدر الإشارة إلى أن إدارة المراجعة تقوم بقياس وتقييم فعالية مراقبة التسيير للتأكد من أن المعايير الرقابية وطرق قياس وتقييم الأداء تتناسب وطبيعة العمليات والخطط بالمؤسسة، وإلا تسجل التوصيات اللازمة لتحديث الإجراءات وجعلها أكثر ملاءمة للعملية الرقابية الصحيحة أو تكون هناك حاجة لتغيير المعايير والمقاييس الرقابية.

## 2. الدراسات السابقة:

♦ دراسة قريشي محمد الصغير، واقع مراقبة التسيير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة - دراسة حالة مجموعة من مؤسسات الجنوب الجزائري -، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة ورقلة، الجزائر، 2013.

تطرق الباحث من خلال هذه الدراسة إلى واقع مراقبة التسيير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وذلك من خلال التعرف إلى الأدوات المطبقة في مجال الرقابة والتي تساهم بشكل ملموس في تعزيز القدرة التنافسية لتلك المؤسسات، كما تطرق إلى الخصائص والمميزات المتعلقة بتلك المؤسسات والتي تعتبر ذات أثر بشكل جوهري في تبني وتفعيل الأدوات الرقابية، وقد أجرى الباحث دراسته على عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تقدر بـ 72 مؤسسة، وقد اعتمد الباحث في ذلك على الاستبيان، كما تجدر الإشارة إلى أنه قد أخذ في الاعتبار أن المتغير التابع هو مجمل أدوات مراقبة التسيير المستخدمة في تلك المؤسسات وبالنسبة للمتغيرات المستقلة فقد شملت كل من خصائص المسير، خصائص المؤسسة، أسلوب الإدارة المطبق، خصائص البيئة الخارجية، المساعدات الممنوحة للمؤسسة، وقد توصل الباحث إلى تأكيد لمختلف الفرضيات التي اعتبرت أن تأثيرات المتغيرات المستقلة تعتبر موجودة وذات معنوية إحصائية.

♦ دراسة نعيمة يحيوي، أدوات مراقبة التسيير بين النظرية والتطبيق - حالة قطاع صناعة الحليب -، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة باتنة، الجزائر، 2009/2008.

هدف هذا البحث إلى إبراز الترابط الموجود بين الإستراتيجية والتسيير اليومي من خلال استعمال مجموعة من الأدوات التي شلت النقطة المركزية للإشكالية التي تمت معالجتها، كما تمحورت تلك الأخيرة حول التحولات الهامة التي مست أدوات مراقبة التسيير وما واجهته من صعوبات أثناء تطبيقها على واقع غير الذي ولدت فيه مما جعل المسيرين يعيدون تكييفها بما يتناسب والظرف السائد، وفي جانب الدراسة الميدانية فقد حاولت الباحثة تسليط الضوء على واقع تلك الأدوات على قطاع صناعة الحليب (ملبنة الأوراس).

♦ دراسة بونقيب أحمد، دور لوحات القيادة في زيادة فعالية مراقبة التسيير - دراسة حالة المؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة AMC - مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة المسيلة، الجزائر، 2006.

من خلال هذه الدراسة فقد حاول الباحث التعرف على كيفية مساهمة لوحات القيادة في زيادة فعالية مراقبة التسيير وواقع ذلك في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، وقد قام الباحث بإجراء دراسة ميدانية في المؤسسة المعنية بالدراسة التعرف على الأدوات الرقابية التي تستعملها المؤسسة في متابعة سير عملياتها، مع التركيز على لوحات القيادة وإعطائها قدرا معتبرا، للتمكن من معرفة واقعها ومجال استعمالها وكذا مدى مساهمتها في عملية مراقبة التسيير بالمؤسسة محل الدراسة، وقد خلص إلى الضعف الكبير لاستعمال لوحة القيادة وانحصار استخدامها بشكل غير ملحوظ، وهذا ما انعكس سلبا على فعالية مراقبة التسيير.

## II - الطريقة والأدوات والمعطيات المجمع:

هنا سوف يتم التعرف على المؤسسة محل الدراسة، أداة جمع البيانات، مجتمع الدراسة، بالإضافة إلى الدراسة الإحصائية.

### 1. التعريف بالمؤسسة محل الدراسة:

تعتبر مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية - بسكرة - مؤسسة اقتصادية ذات أسهم برأسمال قدره 1.010.000.000 دج، يقع مقرها الاجتماعي ومصنعها بالمنطقة الصناعية بسكرة، وتتربع على مساحة إجمالية تقدر بـ 42 هكتار منها 12 هكتار مغطاة تشمل ورشات الإنتاج والمباني الإدارية، ومساحة ورشات الإنتاج تشغل لوحدها مساحة 7.5 هكتار، كما تجدر الإشارة إلى أن هذه المؤسسة تعتبر من المصانع الكبرى على المستوى الإفريقي.

يبلغ عدد عمالها سنة 2017 مقدار 430 عامل موزعين كما يلي:<sup>14</sup> - الإطارات السامية 25؛ - إطارات 75؛ - أعوان تحكم 80؛ - أعوان تنفيذ 250.

والمؤسسة هي فرع لمؤسسة General Cable Europe الإسبانية باعتبار شريك بنسبة كبيرة في رأسمال المؤسسة بقيمة 70% والنسبة المتبقية التي تعود ملكيتها للدولة وهو ما يعادل تقريبا قيمة الأراضي، وتعتبر من الشركات الكبرى وطنيا بالإضافة إلى كونها رائدة في مجال صناعة الكوابل الكهربائية نظرا لأنها تحتل جزء كبيرا من السوق الوطنية، وهي من المؤسسات الرائدة في مجال نشاطها، بالإضافة إلى أن لها قدرة تنافسية في الأسواق، وذلك نظرا للسعي الدائم والحثيث للبحث والتطوير للاستجابة إلى متطلبات المستهلكين، وهذا من شأنه أن يمنح للمؤسسة أهمية بارزة ضمن الاقتصاد الوطني.

### 2. أداة جمع البيانات:

من أجل إسقاط المعارف النظرية على الجانب الميداني وجمع مختلف البيانات فقد تم الاعتماد على الاستبيان الذي يعتبر من بين أدوات جمع البيانات، كما تم تجنب الإعادة والتكرار في العبارات، بالإضافة إلى محاولة أن تكون الأسئلة بشكل متسلسل ومترايط حتى نجلب اهتمام وتركيز الأفراد المستقصرين من أجل الحصول على قدر كبير من الإجابات الجادة والموضوعية، ومن خلال التحكيم ثم معالجة بعض الأخطاء فقد اشتمل الاستبيان على أربعة مجموعات من أجل التعرف على فعالية مراقبة التسيير في المؤسسة محل الدراسة، وقد احتوى هذا



الجزء على مجموعة من العبارات بلغ عددها 18 توزعت كالتالي:

- المجموعة الأولى: تمحورت حول التركيز والتوجه نحو إستراتيجية وأهداف المنظمة، وقد جاءت في 04 عبارات والتي هي من 01 إلى 04؛
- المجموعة الثانية: تلخص هذا الجزء في 05 عبارات والتي كانت من 05 إلى 09 والتي تضمنت حسن توقيت تقديم المعلومة وتأكيد صحتها؛
- المجموعة الثالثة: جاءت هذه المجموعة لتقيس سهولة فهم عمليات مراقبة التسيير من أجل اتخاذ القرار، وتلخصت في العبارات من 10 إلى 14؛
- المجموعة الرابعة: واشتملت على 04 عبارات والتي كانت من 15 إلى 19 والتي كانت بعنوان الاقتصاد في التكاليف.

عند وضع هذه الأسئلة تم الأخذ بعين الاعتبار وضع أسئلة تغطي كافة جوانب الدراسة النظرية، مع مراعاة أن تكون معظم الأسئلة واضحة وذات نهايات مغلقة لسهولة وسرعة الإجابة عليها وسهولة تحليلها.

### 3. مجتمع الدراسة:

بعد الانتهاء من إعداد الاستبيان بشكله النهائي، بالإضافة إلى تحكيمه لدى مجموعة من الأساتذة ذوي الاختصاص، فقد تم توزيعه على العينة المقصودة من إطارات المؤسسة محل الدراسة كون هذه الفئة على دراية بمراقبة التسيير ويشاركون في اتخاذ القرارات الإستراتيجية ويعتبرون حلقة الوصل بين الإدارة العليا والمستويات القاعدية في المؤسسة، وعموما فإن الفئة المقصودة بالدراسة هي 100 إطار، والتي على أساسها تم تحضير استمارات الاستبيان، في حين تم التواصل مع عينة فقط تقدر ب 72 فرد.

### 4. صدق وثبات أداة القياس:

من أجل القيام بهذه الدراسة فقد تم أولا دراسة ثبات وصدق الاستبيان عن طريق التحكيم، ثم حساب معامل ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha).

#### 1.4. صدق أداة الدراسة:

وهنا تم تقييم الصدق الظاهري كمرحلة أولى، ثم في مرحلة مولية تم تقييم الصدق والثبات عن طريق الأساليب الإحصائية.

#### ♦ الصدق الظاهري:

وقد عُرض الاستبيان في صورته الأولية على بعض الدكاترة المتخصصين ومن لهم خبرة وإطلاع في مجال مراقبة التسيير من أجل الاسترشاد بأرائهم حول العبارات التي تضمنها الاستبيان، بالإضافة إلى عرض الاستبيان كذلك على دكاترة متخصصين في الإحصاء من أجل أن يكون مناسباً للدراسة الإحصائية والوصول من خلاله إلى نتائج مقبولة، وقد أخذ الباحث بآراء ونصائح المحكمين حيث تم حذف بعض الفقرات، كما تم تعديل فقرات أخرى، حتى تم التوصل للصورة النهائية للاستبيان.

#### ♦ الصدق البنائي:

بالإضافة إلى الصدق الظاهري فقد تم التحقق من صدق الأداة من خلال التحقق من الاتساق الداخلي لمحاور أداة الدراسة، وذلك بحساب معاملات الارتباط Gamma اللامعلمي بين كل عبارة مع جميع عبارات الاستبيان

وهذا ما هو موضح في الجدول أدناه، والذي يبين بأن قيم معاملات الارتباطات بن محور فعالية مراقبة التسيير ككل مع مختلف العبارات المكونة له بالاعتماد على مختلف ردود المستجوبين كل على حدى قد كانت في أغلبها قوية وذات معنوية إحصائية، فقد تراوحت بين 0.691 إلى 0.891، كما تجدر الإشارة إلى كون جميع العبارات هنا ذات معنوية إحصائية كون أن القيمة الاحتمالية في جميع العبارات كانت أقل من مستوى المعنوية المعمول به 0.05، وبالتالي يمكن القول بأن هناك اتساق داخلي بين عبارات فعالية مراقبة التسيير من خلال الأربع مجموعات المكونة له.

#### 2.4. ثبات أداة القياس:

من أجل حساب وتقييم ثبات أداة القياس المستخدمة في هذه الدراسة والمتمثلة في الاستبيان، فإنه تم استخدام معمل ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha) والذي تم عرض نتائجها في الجدول رقم (02) والمعرض أدناه كما يلي: من خلال الجدول والذي تم فيه حساب معامل الثبات ثم الجذر التربيعي له والذي يمثل معامل الصدق وهذا لمختلف المجموعات المكونة لفعالية مراقبة التسيير ككل ثم لإجمالي عبارات الاستبيان، والملاحظ أن قيمة معاملات الثبات تراوحت بين 0.823 كحد أدنى و 0.946 والتي تعتبر جيدة ومقبولة جدا كونها تفوق 0.6، ونفس الشيء لمعامل الصدق الذي كان في أغلبه مقارب لـ 0.9 وهذا ما يعبر على صدق إجابات المبحوثين. من خلال ما تقدم يمكن القول بأن إجابات المبحوثين تعتبر صالحة للدراسة ويتم الاعتماد عليها من أجل الحكم على فعالية مراقبة التسيير.

#### 5. الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

يعتبر هذا الجزء مهم جدا في تحديد نوع التحليل الذي سوف نعتمده في باقي الدراسة والتحليل الإحصائي، كونه يحدد للباحث الطريق الذي سوف يعتمده في استعمال الطرق المعلمية أو اللامعلمية، وتجدر الإشارة إلى أنه هناك شيئين أساسيين في هذا الإطار والمتعلقة أساسا بدراستنا هذه:

♦ تعتبر مختلف المتغيرات والمتمثلة في إجابات المبحوثين حول مختلف فقرات الاستبيان رتبية كونها تراوحت بين موافق بشدة إلى غير موافق بشدة، والتي تم إعطاؤها أوزان نسبية تراوحت بين 5 و 1؛  
♦ الإحصاء اللامعلمي أكثر شيوعا وأكثر استخداما في مجال العلوم السلوكية، والإنسانية، والاجتماعية، وذلك لأنه يتناسب بدرجة كبيرة مع طبيعة الظواهر والمتغيرات التي تقع في مجال تلك العلوم<sup>15</sup>؛  
ومن أهم وأشهر هذه الاختبارات اللامعلمية والتي تم استخدامها في هذه الدراسة، ما يلي:<sup>16</sup>  
♦ معامل ارتباط غاما (Gamma): يستخدم لقياس قوة واتجاه العلاقة بين متغيرين ترتبيين، وقد قدمه العالمان غودمان وكروسكال (Goodman and Kruskal) سنة 1945، وتتنحصر قيمته بين (-1 و 1).

♦ اختبار ويلكوكسون (Wilcoxon): يستخدم لاختبار الفروق بين وسطين، ويطلق على هذا الاختبار اسم اختبار إشارات الرتب أو اختبار ويلكوكسون نسبة إلى العالم مكتشف هذا الاختبار، ويشترط أن يكون مستوى القياس رتبيا على الأقل (يمكن أن يكون نسبياً أو فئوياً)، وهنا سوف يكون البديل لاختبار ستودنت T المعلمي؛

### III- تحليل وتفسير النتائج:

من أجل التعرف على مستوى فعالية مراقبة التسيير في المؤسسة محل الدراسة، وحتى تكون النتائج دقيقة وواضحة فقد تم حوصلة نتائج الاستبيان في جداول وبوبت الإجابات على حسب التسلسل للأسئلة المدرجة في الاستبيان، وتم حساب تكرارات الإجابات المختلفة وما تعلق بها من النسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، كما تم حساب قيمة إحصائية ويلكوكسون (\*).

#### 1. تحليل نتائج المجموعة الأولى: التركيز والتوجه نحو إستراتيجية وأهداف المنظمة

تم عرض نتائج تحليل هذا الجزء في الجدول رقم 3، وقد جاءت مجمل هذه المجموعة بمتوسط إجمالي قدره 3.39 وبانحراف معياري قدره 0.657، وهذا ما يعكس الدرجة المتوسطة لتوجه وتركيز مراقبة التسيير من خلال مختلف عملياتها وممارساتها نحو إستراتيجية وأهداف المنظمة من وجهة نظر أفراد العينة، وهذا يعني أن هناك جهود من قبل القائمين على مراقبة التسيير من أجل ربط جميع الفاعلين في المنظمة بالإستراتيجية والذي يعتبر شيء إيجابي بالنسبة للمنظمة مما يسمح لها بتركيز جهودها واكتساب ميزة تنافسية إلا أن ذلك لم يكن بالدرجة الكبيرة، إضافة إلى ذلك فإن قيمة الانحراف المعياري كانت معقولة مقارنة بمختلف الانحرافات المعيارية الأخرى، وهذا ما يعزز من قيمة المتوسط الحسابي ويشير إلى أن تشتت إجابات أفراد عينة الدراسة حول المتوسط الحسابي المذكور سابقا لم تكن بدرجة كبيرة والذي يعتبر شيء إيجابي، بالإضافة إلى ذلك فإن تلك الدرجة الكبيرة التي تم التعبير عليها لمجمل هذه العبارات كانت ذات معنوية إحصائية من خلال كون القيمة الاحتمالية لإحصائية ويلكوكسون 0.000 والتي هي أقل من 0.05، كما تجدر الإشارة إلى أن مختلف عبارات هذا الجزء التي كانت من 01 إلى 04 فقد أخذت قيم متوسطات حسابية أكبر من 3.00، وهذا ما يعني اتجاه جميع الإجابات حول الفقرات إلى الموافقة، كما كانت كلها ذات معنوية إحصائية وهذا ما يزيد من المعنوية لذلك الاتجاه للموافقة.

#### 2. تحليل نتائج المجموعة الثانية: حسن توقيت تقديم المعلومة وتأكيد صحتها

يلاحظ من خلال الجدول رقم 4 أن مختلف استجابات أفراد العينة كانت بمتوسط قدره 3.31 وبانحراف معياري قدره 0.738، ومن خلال قيمة هذا المتوسط الذي تم تصنيفه ضمن فئة الأهمية النسبية المتوسطة كون إجابات الأفراد اتجهت نحو الحياد، كما أن قيمة الانحراف المعياري كانت مرتفعة قليلا عن سابقتها وهذا ما يشير إلى أن تشتت البيانات هنا كانت أكبر حول وسطها الحسابي، ذلك راجع إلى أن هناك تباين أكثر في آراء أفراد العينة حول هذا العنصر، ويمكن تلخيص القول بأن تقييم أفراد العينة لحسن توقيت تقديم المعلومة من قبل مراقبة التسيير وتأكيد صحتها كان بدرجة متوسطة، ورغم ذلك ومن خلال التقييم الإحصائي لاتجاه آراء الباحثين من خلال القيمة الاحتمالية لإحصائية ويلكوكسون التي كانت 0.001 والتي هي أقل من مستوى المعنوية 0.05، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية البديلة والتي تعبر على اتجاه إجابات أفراد العينة نحو الموافقة. بشيء من التفصيل فإن هذا الجزء قد شمل العبارات من 05 إلى 09 والتي كانت كل متوسطاتها تفوق 3.00، والتي تعبر أن إجابات أفراد العينة كل على حدى قد اتجهت نحو الموافقة، كما أن القيم الاحتمالية لإحصائية ويلكوكسون كانت أقل من 0.05 وهذا ما يعزز ذلك الاتجاه نحو الموافقة.

### 3. تحليل نتائج المجموعة الثالثة: سهولة فهم عمليات مراقبة التسيير من أجل اتخاذ القرار

تجدر الإشارة إلى أن مختلف عبارات هذا الجزء الميينة في الجدول رقم 05، كانت من 10 إلى 14 فقد أخذت قيم متوسطات حسابية تراوحت بين 3.22 و 3.58 والتي تراوحت أهميتها النسبية بين المرتفعة والمتوسطة، بالإضافة إلى أن الانحرافات المعيارية كانت بين 0.59 و 0.92 وهذه الأخيرة هي خاصة بالعبارة رقم 14، وهذا يعني أن آراء الباحثين حول رأيهم في تسهيل مراقبة التسيير على مختلف المسؤولين عمليات اتخاذ القرارات كانت متباينة أكثر بين الموافقة بشدة والحياد وعدم الموافقة، وهذا يرجع إلى اختلاف المهام التي يقومون بها ومدى تفاعلهم مع مراقبي التسيير وطبيعة وظيفتهم التي يقومون بها.

وإجمالاً فقد جاءت عبارات هذه المجموعة بمتوسط إجمالي أكبر من 3.41 وهذا ما يعني اتجاه جميع الإجابات حول الفقرات إلى الموافقة، كذلك الدرجة الكبيرة لسهولة فهم عمليات مراقبة التسيير من أجل اتخاذ القرار، كما كانت كلها ذات معنوية إحصائية نظراً للقيمة الاحتمالية 0.000 والتي هي أقل من 0.05 وهذا ما يعزز رأي الموافقة، كما كانت قيمة الانحراف المعياري 0.584 والذي يعبر على تشتت أقل لإجابات أفراد العينة مقارنة بما سبق، أي أن هناك إجماع أكبر حول ذلك المتوسط الذي يعبر على تلك الدرجة الكبيرة لآراء أفراد العينة حول هذه المجموعة من العبارات.

### 4. تحليل نتائج المجموعة الرابعة: الاقتصاد في التكاليف

من خلال الجدول رقم (6) أدناه والذي يبين أن مجمل إجابات الباحثين حول سعي مراقبة التسيير للاقتصاد في التكاليف كانت بمتوسط قدره 3.53 والذي يصنف ضمن الفئة ذات الأهمية النسبية الكبيرة، بالإضافة إلى أن الانحراف المعياري كان قيمته 0.593 والذي يعتبر أقل من قيمته ضمن المجموعتين الأولى والثانية، وهذا يدل على أن تشتت إجابات أفراد العينة ضمن هذا المستوى تعتبر مقبولة، وهذا ما يدل على تقارب آراء مختلف أفراد العينة حول البحث الدائم لمراقبة التسيير على الاقتصاد في التكاليف، كما أنه من خلال القيمة الاحتمالية لإحصائية ويلكوكسون التي كانت بقيمة 0.000 والتي هي أقل من مستوى المعنوية 0.05، وهذا يدل كذلك على ذلك الاتجاه نحو الموافقة على مجمل عبارات هذا الجزء.

وبشيء من التفصيل هنا فإن هذا الجزء مكون من 4 عبارات والتي كانت من العبارة رقم 15 حتى العبارة رقم 18، وقد جاءت تلك العبارات بمتوسطات حسابية تفوق 3.4 وهذا ما يدل على اتجاه تلك العبارات إلى كونها ذات أهمية نسبية كبيرة، كما أن انحرافات المعيارية تراوحت بين 0.6 تقريبا و 0.8 وهذا ما يدل على التشتت المتوسط لإجابات أفراد العينة إذا ما تم مقارنته بالانحرافات المعيارية السابقة، كما أن القيمة الاحتمالية لإجابات الباحثين كانت كلها بقيمة احتمالية 0.000 والتي هي أقل من 0.05، وبالتالي فإنها ذات معنوية إحصائية وهذا ما يثبت بأن هناك سعي لمراقبة التسيير للاقتصاد في التكاليف بدرجة كبيرة في المؤسسة محل الدراسة.

## 5. تقييم مستوى فعالية مراقبة التسيير في مؤسسة ENICAB:

بعد تقييم مختلف المجموعات الأربعة المكونة للأبعاد التي تم الاعتماد عليها لتقييم فعالية مراقبة التسيير، فهنا سوف يتم عرض تقييم فعالية مراقبة التسيير ككل في المؤسسة محل الدراسة من خلال فقرات الاستبيان ككل وذلك من خلال الجدول رقم 8، وبالاعتماد هنا على جميع الفقرات التي جاءت تحت هذا المحور التي كان عددها 18، كانت قيمة المتوسط الحسابي 3.4 والتي من خلالها يمكن اعتبار أن مراقبة التسيير تعتبر فعالة بدرجة كبيرة بالنسبة لمؤسسة ENICAB وفق إجابات المبحوثين، والتي كانت الانحرافات المعيارية لها 0.575 والتي تعبر على التشتت غير الكبير مقارنة بما سبق من انحرافات معيارية، أي أن هناك شبه إجماع من طرف المبحوثين على تلك الدرجة الكبيرة لفعالية مراقبة التسيير في المؤسسة، كما أن القيمة الاحتمالية لإحصائية ويلكوكسون كانت 0.000 وهي أقل من 0.05، أي أن هناك معنوية إحصائية لتلك الدرجة الكبيرة المعبر عنها من قبل فئة المبحوثين.

وعليه يُمكن أن نخلص إلى أن مراقبة التسيير ذات فعالية في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية 5%.

### الخلاصة:

بعد القيام بالدراسة النظرية والتطبيقية في المؤسسة محل الدراسة بالأخذ بالاعتبار عينة الدراسة فقد تم التوصل إلى اختبار الفرضيات وإلى النتائج التالية:

♦ تعتبر مراقبة التسيير كمفهوم عرف تطورات عديدة من أجل مسايرة التطورات الحاصلة ضمن المحيط الداخلي والخارجي للمنظمات بما يضمن لها مكانة تنافسية جيدة، من خلال تبني التقنيات والطرق التسييرية الحديثة التي تضمن التحكم أكثر في التسيير والتجنيد الفعال لموارد تلك المنظمات لتحقيق الأهداف الإستراتيجية المسطرة، ونجد أن مراقبة التسيير تعتبر من بين الضمانات لتحقيق هذه الأهداف والغايات، وذلك من خلال ربطه الدائم بين الإستراتيجية العامة للمنظمة والتسيير اليومي والذي يعتبر ذو أهمية بالغة بالنسبة للنظرة الحديثة لمراقبة التسيير، والتي تقسم المؤسسة إلى مستويات مختلفة وتعمل جاهدة على الترابط الدائم بينها من أجل تحقيق الكفاءة والفعالية وهذا من شأنه أن يرتقي بأدائها إلى مستويات تجعل منها مؤسسات ناجحة وذات قدرات تنافسية مقبولة.

♦ تجدر الإشارة إلى أنه من أجل أن تكون عمليات مراقبة التسيير ذات فعالية من خلال قيامها بمختلف مهامها على أكمل وجه، فيجب أن تكون قادرة على تركيز وتوجيه جهود جميع الفاعلين ضمن مختلف المستويات التنظيمية نحو إستراتيجية وأهداف المنظمة، كما يجب أن تكون لها القدرة على تقديم المعلومات الصحيحة في وقتها المناسب، بالإضافة إلى وجوب أن تكون مختلف ممارساتها وعملياتها مفهومة من قبل جميع الأفراد في المنظمة من أجل أن تكون عنصرا مساعدا على اتخاذ القرارات، وفي ظل كل ذلك

يجب أن تكون تكاليفها أقل من القيمة المضافة التي تقدمها بالرغم من أن مراقبة التسيير تقدم قيمة مضافة معتبرة.

- ◆ تعتبر مراقبة التسيير بشكل عام ذات فعالية كبيرة في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية 5% كون منتجات المؤسسة ذات قدرة تنافسية، ويندرج تحت هذا الجزء النتائج الأربعة التالية:
  - بخصوص التركيز والتوجه نحو إستراتيجية وأهداف المنظمة من قبل مراقبة التسيير من أجل التعزيز من فعاليتها، فقد كان بدرجة متوسطة وهذا عند مستوى معنوية 5% في المؤسسة محل الدراسة؛
  - فيما يتعلق بوجود أن المعلومات المقدمة من قبل مراقبة التسيير صحيحة وفي التوقيت المناسب فقد كانت بدرجة متوسطة وهذا عند مستوى معنوية 5% في المؤسسة محل الدراسة؛
  - بالنسبة لوجود أن تكون هناك سهولة فهم عمليات مراقبة التسيير من أجل اتخاذ القرار، فقد كانت بدرجة كبيرة وذات معنوية إحصائية عند مستوى 5% في المؤسسة محل الدراسة؛
  - فيما يخص وجود أن تأخذ مراقبة التسيير في الاعتبار الاقتصاد في التكاليف فقد كانت بدرجة كبيرة وذات معنوية إحصائية عند مستوى 5% في المؤسسة محل الدراسة.

- ملاحق :

الجدول 1: معاملات الارتباط للاتساق الداخلي بين عبارات محور فعالية مراقبة التسيير.

| أرقام العبارات | العبارة  | معامل الارتباط | مستوى الدلالة |
|----------------|--|----------------|---------------|
| 1- 4           | التركيز والتوجه نحو إستراتيجية وأهداف المنظمة.       | 0.891          | 0.000         |
| 5- 9           | حسن توقيت تقديم المعلومة و تأكيد صحتها.              | 0.801          | 0.000         |
| 10- 14         | سهولة فهم عمليات مراقبة التسيير من أجل اتخاذ القرار. | 0.886          | 0.000         |
| 15- 18         | الاقتصاد في التكاليف.                                | 0.691          | 0.000         |

المصدر: من إعداد الباحث، بناء على مخرجات برنامج SPSS 22.

الجدول 2: نتائج اختبار ثبات أداة الدراسة

| معامل الصدق | معامل الثبات (الفا كرومباخ) | عدد العبارات | مجموعات العبارات                                     |
|-------------|-----------------------------|--------------|--|
| 0.935       | 0.876                       | 04           | التركيز والتوجه نحو إستراتيجية وأهداف المنظمة.       |
| 0.954       | 0.912                       | 05           | حسن توقيت تقديم المعلومة و تأكيد صحتها.              |
| 0.907       | 0.823                       | 05           | سهولة فهم عمليات مراقبة التسيير من أجل اتخاذ القرار. |
| 0.908       | 0.826                       | 04           | الاقتصاد في التكاليف.                                |
| 0.972       | 0.946                       | 18           | فعالية مراقبة التسيير.                               |

المصدر: من إعداد الباحث، بناء على مخرجات برنامج SPSS 22.

الجدول 3: التركيز والتوجه نحو إستراتيجية وأهداف المنظمة.

| العبارات   | المؤشرات الإحصائية |                   |                        | الاستجابات |           |       |            |
|--|--------------------|-------------------|------------------------|------------|-----------|-------|------------|
|  | إحصائية ويلكوكسون  | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي المرجح | موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق بشدة |
| 01 - القائمون على مراقبة التسيير على علم دقيق بالإستراتيجية والأهداف العامة للمؤسسة.   | 1476               | 0.804             | 3.53                   | 00         | 12        | 12    | 46         |
|  | 0.000              |                   |                        | -          | 16.7%     | 16.7% | 63.9%      |
| 02 - يستخدم القائمون على مراقبة التسيير الأدوات ذات البعد الإستراتيجي.   | 928.5              | 0.865             | 3.39                   | 02         | 09        | 23    | 35         |
|  | 0.001              |                   |                        | 02.8%      | 12.5%     | 31.9% | 48.6%      |
| 03 - تتسم مختلف عمليات مراقبة التسيير بالتركيز والدقة في تحديد الانحرافات.   | 322                | 0.670             | 3.21                   | 02         | 04        | 43    | 23         |
|  | 0.012              |                   |                        | 02.8%      | 05.6%     | 59.7% | 31.9%      |
| 04 - تسعى مراقبة التسيير بشكل دائم لأن تكون جهود مختلف الأفراد ضمن مختلف المستويات تصب في الإطار الإستراتيجي وتخدم الأهداف العامة لها. | 1113               | 0.729             | 3.44                   | 00         | 09        | 20    | 43         |
|  | 0.000              |                   |                        | -          | 12.5%     | 27.8% | 59.7%      |
| المتوسط الإجمالي حول التركيز والتوجه نحو إستراتيجية وأهداف المنظمة.  | 1408.5             | 0.657             | 3.39                   |            |           |       |            |
|  | 0.001              |                   |                        |            |           |       |            |

المصدر: من إعداد الباحث، بناء على مخرجات برنامج SPSS 22 و MINITAB 16.

الجدول 4: حسن توقيت تقديم المعلومة وتأكيدها

| العبارة   | المؤشرات الإحصائية          |                   |                        | الاستجابات     |             |             |             |             |
|---|-----------------------------|-------------------|------------------------|----------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
|   | إحصائية ويلكو وكسون قيمة P  | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي المرجح | غير موافق بشدة | غير موافق   | محايد       | موافق       | موافق بشدة  |
| 05 - يعمل مراقبو التسيير دائماً على تقديم معلومات دقيقة وصحيحة.   | درجة 888<br>متوسطة 0.008    | 0.863             | 3.29                   | 03<br>%04.2    | 10<br>%13.9 | 22<br>%30.6 | 37<br>%51.4 | 00<br>-     |
| 06 - تعمل مراقبة التسيير دائماً على تقديم المعلومات في الوقت المناسب.   | درجة 1117.5<br>متوسطة 0.010 | 0.863             | 3.32                   | 03<br>%04.2    | 15<br>%20.8 | 15<br>%20.8 | 34<br>%47.2 | 05<br>%06.9 |
| 07 - تعمل مراقبة التسيير على استخدام الأدوات الأفضل لضمان أن تكون المعلومة المقدمة صحيحة وفي الوقت المناسب.     | درجة 859<br>متوسطة 0.007    | 0.898             | 3.31                   | 03<br>%04.2    | 10<br>%13.9 | 23<br>%31.9 | 34<br>%47.2 | 02<br>%02.8 |
| 08 - تكون عمليات مراقبة التسيير خلال جميع المراحل والعمليات التسييرية من أجل أن تكون التصحيحات في حينها.        | درجة 592<br>متوسطة 0.001    | 0.712             | 3.33                   | 02<br>%02.8    | 04<br>%05.6 | 34<br>%47.2 | 32<br>%44.4 | 00<br>-     |
| 09 - يسعى مراقبو التسيير أن يكونوا قريبين من باقي المسؤولين من أجل ضمان تزويدهم بالاستشارات والمعلومات اللازمة. | درجة 900<br>متوسطة 0.002    | 0.766             | 3.32                   | 00<br>-        | 13<br>%18.1 | 23<br>%31.9 | 36<br>%50   | 00<br>-     |
| المتوسط الإجمالي حول حسن توقيت تقديم المعلومة وتأكيدها.   |                             |                   |                        |                |             |             |             |             |
| درجة 1459<br>متوسطة 0.001   | 0.738                       | 3.31              |                        |                |             |             |             |             |

المصدر: من إعداد الباحث، بناء على مخرجات برنامج SPSS 22 و MINITAB 16.

الجدول 5: سهولة فهم عمليات مراقبة التسيير من أجل اتخاذ القرار

| العبارة  | المؤشرات الإحصائية         |                   |                        | الاستجابات     |             |             |             |             |
|--|----------------------------|-------------------|------------------------|----------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
|  | إحصائية ويلكو وكسون قيمة P | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي المرجح | غير موافق بشدة | غير موافق   | محايد       | موافق       | موافق بشدة  |
| 10 - تعتبر مراقبة التسيير مفهومة من قبل جميع من لهم علاقة معها.  | درجة 947<br>كبيرة 0.000    | 0.599             | 3.58                   | 00<br>-        | 02<br>%02.8 | 28<br>%38.8 | 40<br>%55.6 | 02<br>%02.8 |
| 11 - تتسم المعلومات التي تقدمها مراقبة التسيير تتسم بالوضوح والجاهزية.   | درجة 632<br>متوسطة 0.000   | 0.737             | 3.36                   | 00<br>-        | 08<br>%11.1 | 33<br>%45.8 | 28<br>%38.9 | 03<br>%04.2 |
| 12 - يستخدم مراقبو التسيير الأدوات التي تكون أبسط وذات فعالية أكثر.  | درجة 1239<br>كبيرة 0.000   | 0.799             | 3.60                   | 00<br>-        | 08<br>%11.1 | 19<br>%26.4 | 39<br>%54.2 | 06<br>%08.3 |
| 13 - يتواصل القائمون على مراقبة التسيير مع مختلف المسؤولين من أجل الحصول على آرائهم حول مدى وضوح مختلف عملياتها. | درجة 356<br>متوسطة 0.001   | 0.725             | 3.31                   | 02<br>%02.8    | 02<br>%02.8 | 43<br>%59.7 | 22<br>%30.6 | 03<br>%04.2 |
| 14 - تسهل مراقبة التسيير على مختلف المسؤولين عمليات اتخاذ القرارات.  | درجة 707<br>متوسطة 0.035   | 0.923             | 3.22                   | 02<br>%02.8    | 14<br>%19.4 | 26<br>%36.1 | 26<br>%36.1 | 04<br>%05.6 |
| المتوسط الإجمالي حول سهولة فهم عمليات مراقبة التسيير من أجل اتخاذ القرار.  |                            |                   |                        |                |             |             |             |             |
| درجة 1638.5<br>كبيرة 0.000   | 0.584                      | 3.41              |                        |                |             |             |             |             |

المصدر: من إعداد الباحث، بناء على مخرجات برنامج SPSS 22 و MINITAB 16.



الجدول 6: الاقتصاد في التكاليف

| المؤشرات الإحصائية | الاستجابات                   |                   |                        |  |             |             |             | العبارات        |  |  |
|--------------------|------------------------------|-------------------|------------------------|--|-------------|-------------|-------------|-----------------|--|--|
|                    | إحصائية ويلكو كسون<br>P قيمة | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي المرجح | غير موافق بشدة                             | غير موافق   | محايد       | موافق       |                 | موافق بشدة   |  |
| درجة كبيرة         | 868<br>0.000                 | 0.710             | 3.56                   | 00<br>-                                    | 04<br>%05.6 | 29<br>%40.3 | 34<br>%47.2 | 05<br>06.9<br>% | 15 - تعتمد مراقبة التسيير على الأدوات المناسبة التي من شأنها أن تكون ذات تكلفة منخفضة مقارنة بالمزايا التي تقدمها. |  |
| درجة كبيرة         | 759.5<br>0.000               | 0.707             | 3.42                   | 00<br>-                                    | 07<br>%09.7 | 30<br>%41.7 | 33<br>%45.8 | 02<br>02.8<br>% | 16 - تستخدم المؤسسة أدوات متعددة في الرقابة على تكاليفها.  |  |
| درجة كبيرة         | 1032<br>0.000                | 0.604             | 3.54                   | 00<br>-                                    | 04<br>%05.6 | 25<br>%34.7 | 43<br>%59.7 | 00<br>-         | 17 - تساعد مراقبة التسيير المسؤولين بشكل كبير على الاقتصاد في تكاليف العمليات والمهام التي يشرفون عليها.           |  |
| درجة كبيرة         | 1175.5<br>0.000              | 0.881             | 3.61                   | 02<br>02.8<br>%                            | 05<br>%06.9 | 20<br>%27.8 | 37<br>%51.4 | 08<br>11.1<br>% | 18 - تركز مراقبة التسيير بشكل عام ترشيد استخدام الموارد من أجل تجنب الضياع والتبذير.                               |  |
| درجة كبيرة         | 1333.5<br>0.000              | 0.593             | 3.53                   | المتوسط الإجمالي حول الاقتصاد في التكاليف. |             |             |             |                 |  |  |

المصدر: من إعداد الباحث، بناء على مخرجات برنامج SPSS 22 و MINITAB 16.

الجدول 8: تقييم مستوى فعالية مراقبة التسيير ككل.

| المؤشرات الإحصائية |                    |                   |                        | المتوسط الإجمالي لجميع العبارات حول فعالية مراقبة التسيير في المؤسسة ككل. |
|--------------------|--------------------|-------------------|------------------------|---|
| الأهمية النسبية    | إحصائية ويلكو كسون | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي المرجح |   |
| درجة كبيرة         | 1862.5<br>0.000    | 0.575             | 3.40                   |   |

المصدر: من إعداد الباحث، بناء على مخرجات برنامج SPSS 22 و MINITAB 16.

## - الإحالات والمراجع :

- 1 Rached Gabsi. (2002). **contrôle de gestion (Tom1)**, 1ere Edition, C.I.E Edition, Tunis, pp 9-10.
- 2 Hervé Arnaud, Ali Garmilis. (2001). Véronique Vignon, **Le contrôle de gestion... en action**, 2eme Edition, Liaisons Edition, France, p 09.
- 3 ناصر دادي عدون، معزوي ليندة، لهواسي هجيرة. (2003). **مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية**، دار المحمدية العامة، الجزائر، ص 10.
- 4 H. Bouquin. (1994). **Les fondements du contrôle de gestion**, Presse universitaire de France « Que sais-je ? », N°2892, Paris.
- 5 L. Langlois, C. Bonnier, M. Bringer, **Contrôle de gestion**, Berti Editions, Alger, 2008, pp 18-19.
- 6 Hamadouche Malika. (2000). **contrôle de gestion d'une entreprise publique economique**, mémoire de magister, l'ESC, Alger, p 09.
- 7 Norbert Guedj. (2000). **le contrôle de gestion pour améliorer la performance de l'entreprise**, 3e me Edition D'organisation, France, P 47-71.
- G. Pillot, **maîtrise du contrôle de gestion**, Edition SEDI, France, 1995, p 45.
- 8 المغربي كامل وآخرون. (1995). **أساسيات في الإدارة**، الطبعة الأولى، دار الفكر للطباعة والنشر، عمان، الأردن، ص ص 211 - 212.
- 9 عبد الله عبد الرحمان النميان. (2003). **الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية**، رسالة ماجستير، قسم العلوم الإدارية، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، ص 35.
- 10 Chales Horngren, Alnoor bhimani et autres. (2006). **contrôle de gestion et gestion budgétaire**, 3eme Edition, Pearson Edition, France, pp 3-4.
- 11 قريشي محمد الصغير، **واقع مراقبة التسيير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2013، ص 77.
- 12 محمد رفيق الطيب، محمد رفيق الطيب. (1995). **مدخل للتسيير (أساسيات، وظائف، تقنيات)**، الجزء الثاني، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ص 216.
- 13 Horngren C et autres. (2003). **Contrôle de Gestion et Gestion Budgétaire**, 2ème Edition, Traduction de G. Longlois, Pearson Éducation, France, pp 195-196.
- 14 درنون بولنوار. (2017-03-12). **رئيس مصلحة الخدمات العامة بشركة صناعة الكوابل الكهربائية بسكرة، الإطار التنظيمي العام في المؤسسة**، مكتب رئيس المصلحة بالمؤسسة. (مقابلة شخصية).
- 15 أمين إبراهيم آدم. (2005). **المبادئ الأساسية الإحصائية في الطرق التطبيقية للاعملية**، مكتبة الملك فهد الوطنية، المملكة العربية السعودية، ص ص 28 - 30.
- 16 محمد شامل بهاء الدين فهمي. (2005). **الإحصاء بلا معاناة، المفاهيم مع التطبيقات باستخدام SPSS**، مكتبة الملك فهد الوطنية، المملكة العربية السعودية، ص ص 363 - 562.
- \* تعتمد هذه الإحصائية في تقييم معنوية المتوسطات على قيمة الوسيط التي تساوي في المقياس الخماسي قيمة 3، ويتم المقارنة مع تلك القيمة كالتالي:
- H0 : القيمة الوسيطة أقل من أو يساوي 3 ، وهذا ما يعني أن اتجاه إجابات الباحثين تعتبر متوسطة أو ضعيفة أي أنها تتجه إلى الحياد أو عدم الموافقة.
- H1 : القيمة الوسيطة أكبر من 3 ، وهذا ما يعني أن اتجاه إجابات الباحثين تعتبر جيدة أو قوية، أي أنها تتجه إلى الموافقة أو الموافقة بشدة.

### كيفية الاستشهاد بهذا المقال حسب أسلوب APA :

وليد مرغني. (2018). تقييم فعالية مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية: (حالة مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية ENICAB)، **مجلة رؤى اقتصادية**، (01)08، جامعة الوادي، الجزائر ص.ص 121-138.

يتم الاحتفاظ بحقوق التأليف والنشر لجميع الأوراق المنشورة في هذه المجلة من قبل المؤلفين المعنيين **بموجب رخصة المشاع الإبداعي نسب**

**المصنف - غير تجاري 4.0 رخصة عمومية دولية (CC BY-NC 4.0).**



**Roa Iktissadia Review** is licensed under a Creative Commons Attribution-Non Commercial license 4.0 International License. Libraries Resource Directory. We are listed under Research Associations category