

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم  
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير  
قسم محاسبة ومالية



UNIVERSITE  
Abdelhamid Ibn Badis  
MOSTAGANEM

الشعبة: علوم مالية ومحاسبة التخصص: محاسبة وتدقيق  
مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

واقع نظام مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية العمومية  
دراسة حالة لمؤسسة اتصالات الجزائر لولاية مستغانم

إشراف الأستاذة:

إعداد الطالبين:

\* بلهادف رحمة

- فرعون احمد شمس الدين

- حمراس توفيق

لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة	الصفة
د. تمار خديجة	أستاذة محاضرة "أ"	رئيسا
د. بلهادف رحمة	أستاذة محاضرة "أ"	مقرر ومشرفا
د. يعقوب مروة	أستاذة محاضرة "ب"	

السنة الجامعية: 2023-2024

## شكر و عرفان

### بسم الله الرحمن الرحيم

نتقدم بخالص الشكر والامتنان للأستاذة بلهادف رحمة على الدعم اللافت والإرشاد القيم الذي قدمته خلال مسيرتنا الأكاديمية والبحثية. كانت لرؤيتها الواسعة وخبرتها الغنية دور كبير في إثراء فهمنا لموضوع نظام مراقبة التسيير في المؤسسات الاقتصادية العمومية. بفضلها، استطعنا التفاعل مع التحديات والفرص التي طرحتها هذه الدراسة بطريقة أكثر فعالية وتأملت في تطبيق حلول مبتكرة ومستدامة. لا تكفي الكلمات لتعبر عن امتناننا للجهود اللافتة التي بذلتها ونحن ممتنين بشكل خاص لتوجيهاتها القيمة والنصائح البناءة التي ساهمت في توجيهنا نحو النجاح والتميز في هذا المجال البحثي المهم كما نشكر كل الأساتذة الذين أثروا مسيرتنا الدراسية بعلمهم وخبراتهم، ونتطلع لاستمرار التعلم والتطوير بمساعدتهم وإلهامهم المستمر.

## إهداء

"أهدي هذا الإنجاز الكبير إلى أمي الحنونة وأبي العظيم، اللذين علموني قيم الإصرار والتفاني، وكانوا دائماً بجانبني في كل محطات حياتي. شكراً لكما على الحب اللا محدود والدعم الذي لا ينضب.

وإلى أخوتي وأخواتي الأعزاء، الذين كانوا دائماً يشجعونني ويدعمونني في كل خطوة أخذها، أنتم أساس نجاحي وقوتي.

أيضاً، أريد أن أعبر عن امتناني العميق لأصدقائي الأوفياء، الذين شاركوني الأوقات السعيدة والصعبة على حد سواء، ولم يترددوا في تقديم المساعدة والنصيحة في كل الأوقات. وأخيراً، أشكر زملائي في العمل، الذين شاركوني رحلتي المهنية وساهموا في بناء معرفتي وتطوير مهاراتي.

كلكم كنتم جزءاً لا يتجزأ من هذا النجاح، وأنا ممتن لكم من القلب لكل الدعم والتشجيع الذي قدمتموه لي. شكراً لكم جميعاً على الثقة والمحبة".

## إهداء

"أهدي هذا الإنجاز الكبير إلى أمي الغالية، التي كانت دائماً مصدر الدعم والحب اللا محدود. كما أهديه إلى أبي العزيز، الذي علمني قيم الصبر والتفاني في كل ما أقوم به

وإلى أخوتي الأعزاء، الذين كانوا شركاء لي في كل رحلاتي وأحلامي، أنتم أكبر داعمي وأقرب الأصدقاء. بفضلكم، كنت دائماً محفزاً لتحقيق الأهداف والتغلب على التحديات.

شكراً لكم جميعاً على الحب والدعم الذي لا يُقدر بثمن، وعلى أنكم جزء لا يتجزأ من نجاحي وسعادتي. أتمنى أن أستطيع أن أكون داعماً لكم كما كنتم داعمين لي، وأن نبقى معاً في رحلة الحياة بكل تجاربها وإنجازاتها."

توفيق

## فهرس المحتويات

	شكر و عرفان
	إهداء
	ملخص الدراسة
أ	مقدمة.....
	الفصل الأول: الادبيات النظرية لنظام مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية العمومية.
9	تمهيد:.....
10	المبحث الاول : ماهية نظام مراقبة التسيير.....
10	المطلب الاول: مفهوم و خصائص نظام مراقبة التسيير.....
14	المطلب الثاني: أهمية و اهداف نظام مراقبة التسيير.....
18	المطلب الثالث: ادوات نظام مراقبة التسيير.....
23	المبحث الثاني: واقع نظام مراقبة التسيير في المؤسسات الاقتصادية العمومية.....
23	المطلب الاول: واقع نظام مراقبة التسيير في المؤسسات الاقتصادية.....
25	المطلب الثاني: دور نظام مراقبة التسيير للتحكم في تسيير المؤسسة.....
26	المطلب الثالث: علاقة نظام مراقبة التسيير بالمؤسسة الاقتصادية العمومية.....
31	خلاصة.....
	الفصل الثاني: واقع نظام مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية العمومية دراسة ميدانية لمؤسسة اتصالات الجزائر لولاية مستغانم
33	تمهيد.....
34	المبحث الاول : عموميات حول مؤسسة اتصالات الجزائر لولاية مستغانم.....

34	المطلب الاول: نشأة مؤسسة اتصالات الجزائر لولاية مستغانم.....
35	المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر لولاية مستغانم.....
36	المطلب الثالث: مهام ووظائف المكلفين في مؤسسة اتصالات الجزائر لولاية مستغانم.....
45	المبحث الثاني: نتائج الدراسة الميدانية و مناقشتها.....
45	المطلب الاول: عرض و تحليل نتائج الاستبيان .....
75	المطلب الثاني: مناقشة النتائج .....
37	خاتمة .....
86	قائمة المصادر والمراجع.....
86	الملاحق.....
122	الملخص.....

## قائمة الجداول

الصفحة	الجدول
45	الجدول رقم 1: وجود نظام للتسيير في المؤسسة اتصالات الجزائر لولاية مستغانم وعلاقته بالجنس (النوع الاجتماعي).....
46	الجدول رقم 2: ان نظام التسيير موضوعي ومنصف في المؤسسة.....
47	الجدول رقم 3: توجد آليات واضحة لتوزيع المسؤوليات والصلاحيات في المؤسسة.....
48	الجدول رقم 4 : توجد آليات واضحة لتوزيع المسؤوليات والصلاحيات في المؤسسة.....
49	الجدول رقم 5 : يتم تطبيق سياسات وإجراءات للحد من الفساد والتجاوزات في نظام التسيير
50	الجدول رقم 6: يتم تقديم التدريب والتطوير المستمر للموظفين لتعزيز نظام التسيير.....
51	الجدول رقم 7: يوجد نظام لتقييم الأداء الفردي والجماعي بناءً على نظام التسيير في المؤسسة.....
52	الجدول رقم 8: الجنس * يوجد آلية للتعامل مع الشكاوى والاستفسارات المتعلقة بنظام التسيير في المؤسسة.....
53	الجدول رقم 9: الجنس * يتم توفير فرص متساوية للترقية والتطور المهني بناءً على نظام التسيير في المؤسسة.....
54	الجدول رقم 10: الجنس * توجد هيئة مستقلة مسؤولة عن مراقبة نظام التسيير في المؤسسة.....
55	الجدول رقم 11: الجنس * تتم مراقبة وتقييم أداء الموظفين بناءً على نظام التسيير في المؤسسة.....
56	الجدول رقم 12: الجنس * توجد إجراءات للكشف عن الاختلالات والتجاوزات في نظام التسيير.....
57	الجدول رقم 13: الجنس * يتم فحص وتدقيق السجلات والوثائق المتعلقة بنظام التسيير بشكل منتظم.....
58	الجدول رقم 14: الجنس * يتم توفير آلية للإبلاغ السري والمجهول عن أي مخالفات في نظام التسيير.....
59	الجدول رقم 15: العمر * . يوجد نظام محدد للتسيير في مؤسسة اتصالات الجزائر لولاية مستغانم.....
60	الجدول رقم 16: العمر * توجد آليات واضحة لتوزيع المسؤوليات والصلاحيات في المؤسسة.....

61	الجدول رقم 17: العمر * يتم توثيق الإجراءات والقرارات المتعلقة بنظام التسيير في المؤسسة .....
62	الجدول رقم 18: العمر * يتم تطبيق سياسات وإجراءات للحد من الفساد والتجاوزات في نظام التسيير ..... 62
63	الجدول رقم 19: العمر * يتم تقديم التدريب والتطوير المستمر للموظفين لتعزيز نظام التسيير .....
64	الجدول رقم 20: العمر * يتم توفير آلية للمشاركة والمساهمة في اتخاذ القرارات المتعلقة ببنظام التسيير في مؤسسة اتصالات الجزائر لولاية مستغانم .....
65	الجدول رقم 21: العمر * يتم توفير آلية للمشاركة والمساهمة في اتخاذ القرارات المتعلقة ببنظام التسيير في مؤسسة اتصالات الجزائر لولاية مستغانم .....
66	الجدول رقم 22: العمر * يوجد آلية للتعامل مع الشكاوى والاستفسارات المتعلقة بنظام التسيير في المؤسسة .....
67	الجدول رقم 23: العمر * يتم توفير دعم وتعاون للموظفين للامتثال لنظام التسيير والسياسات المرتبطة به في مؤسسة اتصالات الجزائر لولاية مستغانم .
68	الجدول رقم 24: خبرة * . يوجد نظام محدد للتسيير في مؤسسة اتصالات الجزائر لولاية مستغانم .
69	الجدول رقم 25: خبرة * ان نظام التسيير موضوعي ومنصف في المؤسسة .....
70	الجدول رقم 26: خبرة * توجد آليات واضحة لتوزيع المسؤوليات والصلاحيات في المؤسسة
71	الجدول رقم 27: خبرة * يتم توثيق الإجراءات والقرارات المتعلقة بنظام التسيير في المؤسسة .....
72	الجدول رقم 28: خبرة * يتم تطبيق سياسات وإجراءات للحد من الفساد والتجاوزات في نظام التسيير .....
73	الجدول رقم 29: خبرة * يوجد نظام لتقييم الأداء الفردي والجماعي بناءً على نظام التسيير في المؤسسة .
74	الجدول رقم 30: خبرة * يوجد آلية للتعامل مع الشكاوى والاستفسارات المتعلقة بنظام التسيير في المؤسسة .....

## قائمة الأشكال

الصفحة	الشكل
13	الشكل رقم 1 : مشكل مراقبة التسيير .....
36	الشكل رقم 1: الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر.....

# مقدمة

## توطئة:

منذ بداية الحضارة البشرية، كان للمؤسسات الاقتصادية والعمومية دور هام في توفير السلع والخدمات التي يحتاجها المجتمع. ومن أجل ضمان نجاح واستدامة هذه المؤسسات، تطورت معها أنظمة المراقبة والتسيير لتعزيز الكفاءة والشفافية في عملياتها. وتعد المؤسسات الاقتصادية والعمومية متنوعة وتشمل الشركات والبنوك والمؤسسات الحكومية والمنظمات الغير الربحية والمؤسسات التعليمية والصحية وغيرها. تختلف هذه المؤسسات في حجمها ونطاق أعمالها وهيكلتها، ولكنها جميعاً تتطلب نظاماً فعالاً لمراقبة التسيير لضمان تحقيق الأهداف المحددة وتحقيق التميز في أدائها.

يُعد نظام مراقبة التسيير في المؤسسات الاقتصادية والعمومية عبارة عن إطار من السياسات والإجراءات والممارسات التي تستهدف متابعة ومراقبة أداء المؤسسة بشكل مستمر ومنظم. يهدف هذا النظام إلى تحقيق الأهداف المحددة وضمان التزام المؤسسة بالمعايير القانونية والأخلاقية والمالية.

و تشمل أنظمة مراقبة التسيير العديد من العناصر، مثل التخطيط المالي والميزانيات والتقارير المالية والمراجعة الداخلية ورصد الأداء والتقييم والرقابة. يتم تنفيذ هذه العناصر باستخدام وسائل وأدوات متنوعة، بما في ذلك أنظمة المعلومات والبرامج الحاسوبية المتخصصة. مع تقدم التكنولوجيا وتطور الأنظمة المعلوماتية، أصبحت أدوات مراقبة التسيير أكثر قدرة وفعالية. فمثلاً، يمكن استخدام أنظمة المعلومات المتكاملة لتوليد تقارير وتحليلات دقيقة تفصيلية عن أداء المؤسسة وتوفير معلومات مهمة لاتخاذ القرارات الاستراتيجية.

كما يمكن استخدام تقنيات التعلم الآلي والذكاء الاصطناعي لتحليل البيانات واكتشاف الأنماط والتنبؤ بالمستقبل. ومع ذلك، تواجه المؤسسات التحديات في تنفيذ نظام مراقبة التسيير بشكل فعال. قد تواجه المؤسسات صعوبات في توفير الموارد اللازمة وتطوير البنية التحتية

المناسبة لتنفيذ أنظمة المراقبة. قد تواجه أيضاً تحديات في التحول من ثقافة التسيير التقليدية إلى ثقافة تعتمد على البيانات والشفافية.

### الإشكالية:

تعاني مؤسسات الاقتصاد العمومي في الجزائر، وعلى وجه الخصوص مؤسسة اتصالات الجزائر في ولاية مستغانم، من التحديات والمشاكل فيما يتعلق بنظام المراقبة للتسيير. تعتبر هذه المشاكل عائقاً أمام تحقيق الكفاءة والفاعلية في عمليات المؤسسة، وقد تؤثر سلباً على جودة الخدمات المقدمة ورضا العملاء. وعلى هذا الأساس نطرح الإشكالات التالية:

فيما يتمثل نظام مراقبة التسيير في مؤسسة اتصالات الجزائر لولاية مستغانم ؟

### تساؤلات الدراسة

- ما هو واقع نظام مراقبة التسيير في مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية مستغانم؟

- ما هي التحديات التي تواجهها المؤسسة في تنفيذ نظام المراقبة للتسيير؟

### فرضيات الدراسة

- يوجد نقص في تطبيق نظام المراقبة للتسيير في مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية مستغانم.

- التحديات الفنية والتنظيمية تعتبر أحد العوامل الرئيسية التي تؤثر على فاعلية نظام المراقبة

للتسيير في المؤسسة.

### أسباب اختيار الموضوع

### اسباب ذاتية

توسيع دائرة المعارف العلمية، خاصة في الميدان التسييري والإحتكاك بالواقع المهني

و ما لذلك من الأثر الإيجابي على الصعيدين العلمي و العملي.

محاولة المساهمة الشخصية في تحسين أداء القطاع العمومي محاولة إثراء المكتبة

الجزائرية.

الرغبة الشخصية لإكتساب معارف جديدة في ميدان التسيير، وخاصة في مراقبة التسيير.

### اسباب موضوعية

-أهمية نظام المراقبة للتسيير في تحقيق الكفاءة والفاعلية في المؤسسات الاقتصادية العمومية.

-حاجة مؤسسة اتصالات الجزائر لتحسين نظام المراقبة للتسيير ومواجهة التحديات

المعاصرة.

-توافر البيانات والمصادر المتاحة لإجراء دراسة ميدانية في مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية

مستغانم.

### أهمية الدراسة

تأتي أهمية هذه الدراسة من حاجة المؤسسة لتحسين نظام المراقبة للتسيير وتعزيز

كفاءتها في تحقيق أهدافها وتلبية احتياجات العملاء .بالإضافة إلى ذلك، فإن الدراسة ستساهم

في إثراء المعرفة حول واقع نظام المراقبة للتسيير في المؤسسات الاقتصادية العمومية وتوفير

الأدلة والتوصيات التي يمكن استخدامها في صنع القرار وتطوير السياسات المؤسسية.

### أهداف الدراسة

-تحليل ووصف واقع نظام المراقبة للتسيير في مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية مستغانم.

-تحديد التحديات والصعوبات التي تواجه المؤسسة في تنفيذ نظام المراقبة للتسيير.

-تقديم توصيات ومقترحات لتحسين نظام المراقبة للتسيير وتعزيز كفاءة المؤسسة.

### المنهج المتبع

ضمانا لتحقيق فعالية هذه الدراسة، قمنا أساسا باستخدام المنهج الوصفي، الذي يشمل

جمع البيانات من مصادر متعددة مثل المقابلات الشخصية مع المسؤولين والموظفين في

المؤسسة، واستمارات توزع على العاملين، ومراجعة الوثائق والتقارير المتاحة .حيث كان

توظيف هذا المنهج لدراسة واقع نظام مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية العمومية دراسة ميدانية لمؤسسة اتصالات الجزائر لولاية مستغانم.

**العينة:** لقد قمنا باختيار **عينة قصدية** متمثلة في **50** مفردة من الموظفين والعمال لمؤسسة اتصالات الجزائر لولاية مستغانم.

**الدراسات السابقة:**

**الدراسات العربية:**

1-دراسة قريشي محمد الصغير (2012) بعنوان:

**واقع مراقبة التسيير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة حالة مجموعة من مؤسسات الجنوب الجزائري خلال الفترة (2011-2012)**

الدراسة عبارة أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في إدارة الأعمال جامعة قاصدي مرباح ورقلة، تهدف هذه الدراسة إلى محاولة تقييم كيفية إدارة ومراقبة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومدى استخدام الطرق والتقنيات الحديثة ومعرفة العوامل المؤثرة في ذلك، ومحاولة بناء أساس نظري لتحسين مستوى أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المحلية وزيادة قدراتها التنافسية، ومحاولة الانطلاق من التجارب السابقة في مجال استخدام أدوات مراقبة التسيير ومقارنة ذلك بما يتم محليا، ثم محاولة تقديم مقترحات للنهوض بقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر في مجال طرق التسيير وأدوات مراقبة التسيير الحديثة، وكذا تقديم بعض التوصيات، فرجاؤنا أن يثمر هذا الجهد نتائج تفيد في تحسين وضعية هذه المؤسسات، ويكون أيضا تمهيدا لبحوث لاحقة، وكانت نتائج الدراسة كما يلي:

تختلف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عن المؤسسات الكبيرة من حيث حجمها ونشاطها مما يتطلب استعمال أدوات مراقبة تسيير مناسبة فقد أظهرت مميزات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وخصائصها أنها تسمح لهذه الأخيرة باعتماد طرق تسيير ورقابة أقل تعقيدا من تلك المطبقة في المؤسسات الكبيرة.

تطبيق تقنيات مراقبة التسيير واستخدام أدواتها الحديثة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر يستوجب جملة من الخصائص يجب توفرها في القائمين على الإدارة مثل المستوى العلمي المؤهل والخبرة المكتسبة أو الاستفادة من تجارب سابقة إذا كانت إدارة حديثة، إضافة إلى التفرغ لإدارة المؤسسة من أجل تتبع مختلف عملياتها واتخاذ القرارات المناسبة، وكذا ضرورة انسجام هدف المسير مع أهداف المؤسسة في تحسين أداءها وتحقيق أهداف.

**2-دراسة الضب محمد الهادي (2017) بعنوان واقع تطبيق أدوات مراقبة التسيير في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية - دراسة حالة لعينة من المؤسسات الاقتصادية لولاية أدرار"**

الدراسة عبارة عن مذكرة ماستر في علوم المالية والمحاسبة تخصص تدقيق ومراقبة التسيير، جامعة أدرار ، تهدف الدراسة إلى الوقوف على مدى إدراك المؤسسة الاقتصادية الجزائرية لأهمية أدوات مراقبة التسيير و ويتجلى الهدف الأساسي من هذه الدراسة في معرفة واقع تطبيق أدوات مراقبة التسيير في المؤسسات الاقتصادية لولاية أدرار، وقد خلصت الدراسة إلى إثبات بأنه يوجد غياب المفهوم الحديث العملية مراقبة التسيير لدى مسيري المؤسسات محل الدراسة " ، وتقوم بعض المؤسسات محل الدراسة بتطبيق بعض أدوات مراقبة التسيير الحديثة دون ادراك مسيريتها بذلك، وتعتبر أيضا المؤسسات بأن توفير مصادر التمويل والتمويل ضروريا و لا تعتبر توفر مسير ذي مؤهلات علمية وخبرة في التسيير ضروري و خلصت أيضا الدراسة إلى غياب وظيفة مراقبة التسيير كوظيفة قائمة بحد ذاتها في المؤسسات محل الدراسة.

## الدراسات الأجنبية:

## 1. Salima Elbacha, Loubna Jamali (2003)

'mise en place d'un système de contrôle de gestion adapte aux nouvelles orientations strategiques de reminx ingenierie

تمحورت الدراسة حول محاولة إنشاء نظام مراقبة تسيير مناسب للمبادئ التوجيهية الاستراتيجية، حيث هدفت الدراسة لإنشاء نظام للرقابة الإدارية، يسمح بتصحيح أوجه القصور لتسليط الضوء على نقاط ضعفها الرئيسية في النظام والمساعدة في إدارة الموارد لتحقيق الأهداف التشغيلية للسيطرة على الكفاءة والعمل على تحديد العوامل الرئيسية للتسيير باعتبارها تعكس القدرة على المنافسة، ومن أجل معالجة الدراسة ركز الباحث في دراسته في المقام الأول على أساليب تقدير المشاريع ومراقبة تنفيذها وذلك باستخدام التحليل للوحات المعلومات، نظام مراقبة الميزانية، نظام الفوترة وتحليل التكلفة، خلصت الدراسة في نهاية المطاف، إلى أن نظام التحكم يتضمن ثلاث أدوات للتسيير الموصى بها هي محاسبة التكاليف الميزانيات وبطاقات الأداء. " حيث يقول الباحث أن محاسبة التكاليف، تسمح بحساب كامل التكاليف وتكلفة المكون مع هوامش الربح مع العلم أن معرفة التكلفة الكاملة للمشاريع ليست عنصرا للمعلومات.

## 2. Gilles David (2006)

"Les Roles du Controle et des Controleur de Gestion Financiers".

L'étude est une Thèse de Doctorat Gestion, Comptabilite, Finance, Ecole Doctoratle. Universite IX Dauphine, Paris, France, la problématique de cet étude été formaliser de la manière suivante: "quels sont les rôles des contrôleurs et du contrôle de gestion financiers dans les grandes entreprises?".

هدفت هذه الدراسة إلى استخدام العمليات المالية لنظام مراقبة التسيير وتسجيل أدوار مراقبو التسيير في منظور ديناميكي وتنظيمي والتركيز على البعد المالي للأنشطة الفعالة في المؤسسات الفرنسية الكبيرة واستخدم الباحث المنهج التجريبي لإسقاط موضوع الدراسة على مجموعة من المؤسسات، وشملت عينة الدراسة مجموعة من المؤسسات الفرنسية منها السكك الحديدية الفرنسية، مكتب البريد (Renault)، وأهم ما توصلت إليه الدراسة التركيز على قدرة السيطرة النظام مراقبة التسيير من جهة لنشر القيم ومن جهة أخرى تنظيم التفاعلات بين أعضاء المنظمة بالإضافة إلى المشاركة في إعداد وتطوير استراتيجيات الشركة وأهدافها وتحديد الوسائل اللازمة لتحقيقها التأمين التنفيذ والتنسيق، تقدير أداء الأفراد على مختلف أنشطة الشركة، إلا أن هذه الدراسة لم توضح لنا كيفية معالجة المعلومات وتدقيقها قبل اتخاذ

القرارات المناسبة كما لم تعبر أهمية إلى الأدوات الرقابية التي يستعان بها في عملية التخطيط والتقييم.

## تقسيم الدراسة

لقد قسمت الدراسة الى مقدمة تضمنت (توطئة، اشكالية، تساؤلات الدراسة، فرضيات الدراسة، أسباب اختيار الموضوع، أهداف الدراسة، أهمية الدراسة، المنهج المتبع ، عينة الدراسة ، الادوات المستخدمة ،الدراسات السابقة).

**الفصل الأول:** تضمن الادبيات النظرية لنظام مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية العمومية  
جاء بمبحثين **المبحث الاول:** ماهية نظام مراقبة التسيير

**المبحث الثاني:** واقع نظام مراقبة التسيير في المؤسسات الاقتصادية العمومية

## الفصل الثاني: الاطار التطبيقي

**المبحث الاول:** عموميات حول مؤسسة اتصالات الجزائر لولاية مستغانم

**المبحث الثاني:** نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها

خاتمة

الفصل الأول: الادبيات النظرية لنظام  
مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية  
العمومية

### تمهيد:

يعتبر إن نظام مراقبة التسيير هو أهم الانظمة الحديثة في المؤسسات بصفة عامة و الاقتصادية منها بصفة خاصة, وذلك للدور الكبير الذي يقوم به ، من تخطيط ، تنظيم وتنسيق بين وظائف المؤسسة ، تقييم ومراقبة أداء المؤسسات من خلال مقارنة الأهداف مع النتائج المتحصل عليها وإجراء تصحيحات في حالة وجود انحرافات تستدعي هذا الاجراء .

يمثل نظام مراقبة التسيير همزة وصل بين المستوى الاستراتيجي والمستوى التنفيذي أو

### العملي..

فالمسير هو الذي يتخذ القرار في المؤسسة ويضمن السير العادي لها بينما مراقب التسيير يلعب دور مساعد للمسير في اتخاذ القرار و يلعب دور المراقب لأنشطة المؤسسة وتقييم أدائها.

والمعرفة مكانة نظام مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية ووظيفة مراقب التسيير داخل هذه المؤسسة، قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث، حيث سنتناول في المبحث الأول أساسيات حول نظام مراقبة التسيير ، وفي المبحث الثاني أدوات نظام مراقبة التسيير ودورها في تحسين الأداء ، أما في المبحث الأخير سنلقي الضوء على وظيفة مراقب التسيير داخل المؤسسة وعلاقة هذه الوظيفة بالوظائف الأخرى .

## المبحث الاول : ماهية نظام مراقبة التسيير

إن الهدف الرئيسي الذي تسعى المؤسسات الاقتصادية لتحقيقه هو القدرة على التسيير والرقابة في آن واحد وخاصة في المؤسسات الكبيرة التي يصعب التحكم في إدارتها نظرا لحجمها وتوسع أنشطتها .

فجاء نظام مراقبة التسيير ليقوم بتسهيل العملية التسييرية ويساعد المسيرين على اتخاذ القرارات الرشيدة وكذا يقوم بفرض رقابة شاملة وكاملة داخل المؤسسة ، وذلك باستخدام أدوات وتقنيات متعددة .

وللتعرف على أساسيات نظام مراقبة التسيير بصورة مفصلة فقد قمنا بتقسيم هذا المبحث كما يلي :

. تعريف نظام مراقبة التسيير .

اهداف و وظائف نظام مراقبة التسيير

. نظام مراقبة التسيير ،

**المطلب الاول: مفهوم و خصائص نظام مراقبة التسيير**

**أولاً: مفهوم مراقبة التسيير.**

**التعريف الأول:** قد حظي مفهوم مراقبة التسيير بأهمية كبيرة من طرف المفكرين والباحثين لما ينطوي عليه هذا المفهوم من أهمية بالغة في تحقيق أهداف المؤسسة، فقد عرفها البعض بأنها "الوظيفة الإدارية الخاصة بضبط وتنظيم مختلف العوامل اللازمة لإتمام الأعمال كما خطط ونظم وتم التوجيه لها، وذلك بغرض التحقق من أن كل فرد قد أنجز العمل المطلوب منه في المكان والوقت المناسب وبالموارد المحددة".<sup>1</sup>

<sup>1</sup> محمد حسن أحمد حسن، الرقابة الداخلية كأداة رسالة ماجستير، جامعة حلوان، كلية التجارة وإدارة الأعمال 1981، ص

## الفصل الاول : الادبيات النظرية لنظام مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية العمومية

**التعريف الثاني:** مراقبة التسيير هي إحدى الوظائف الإدارية المتمثلة في التخطيط، التنظيم، التنسيق، الأوامر، الرقابة، ويرى البعض أنها: "نسق متكامل من الجهات من متابعة الأعمال التي تقوم بها المؤسسة من خل وضع الأهداف المرجوة والوسائل اللازمة لتحقيقها ثم قيادة الإجراءات والإنجازات وأخيرا تقييم النتائج واستخراج<sup>1</sup>.

**التعريف الثالث:** ولم يخل الأمر من تعريف الإداريين لمراقبة التسيير من خلال متابعة انجازات الأفراد ومراقبتها بتقييم النتائج المنبثقة عن الجهود المختلفة المبذولة وتصحيح الانحرافات عند حدوثها، فكان تعريف كونتر ودونيل بأنها: "قياس أداء المرؤوسين وتصحيحه من أجل التأكد من أن أهداف المؤسسة والخطط المرسومة لبلوغها قد نفذت، فهي الوظيفة التي يستطيع بها كل مدير أن يتأكد أن ما تم فعله هو الذي كان يقصد إتمامه فعلا".<sup>2</sup>

**التعريف العام:** من التعاريف السابقة الذكر نستخلص أن مراقبة التسيير هي وظيفة من وظائف الإدارة تتمثل في مجموع الإجراءات والتقنيات والوسائل المستخدمة لمتابعة مختلف العمليات التي تقوم بها المؤسسة للوصول إلى الأهداف المرسومة بكفاءة وفعالية وتحديد المسؤولية واتخاذ القرارات المناسبة، وتعتبر مراقبة التسيير لازمة لجميع أشكال المؤسسات سواء كانت تهدف هذه المؤسسات إلى تحقيق وكذا التي تهدف إلى تقديم خدمات عامة، بمعنى أن تكون مؤسسات صناعية، تجارية، خدماتية، أو تكون مؤسسات خاصة أو عمومية أو مؤسسات كبيرة، صغيرة أو متوسطة.

<sup>1</sup> بن قدارة بن صابر، دور مراقبة التسيير في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، جامعة عبد الحميد بن باديس، كلية العلوم الاقتصادية، دورة 2018، ص 09.

<sup>2</sup> المصدر باله الحد عارف، الرقابة الإدارية ودورها في تحقيق كفاءة العمل الإداري في أجهزة الإشارة العامة في القطر العربي السوري، رسالة دكتوراه غير منشورة جامعة دمشق، كلية الاقتصاد، فم إدارة الأعمال، 1996، ص 26.

**ثانيا: خصائص نظام مراقبة التسيير**

هناك تباين في النقاط التي أجمع الباحثون على كونها خصائص أساسية لمراقبة التسيير والتي توجزها فيما يلي:

**1- مراقبة التسيير مسار دائم للتعديل:**

يعرف المسار بأنه مجموعة الأحداث أو النشاطات المرتبطة فيما بينها من حيث الزمان والمكان والتي تؤدي إلى تحقيق نتيجة مشتركة معينة ويتم من خلال هذا المسار التأكد من أن الموارد والطاقات قد حصلت واستعملت بفعالية وكفاءة ويسمح هذا المسار بالتدخل قبل وخلال وبعد الأداء ...

هذا يعني أن مراقبة التسيير تسمح بالقيادة الأمامية للأداء عن طريق التسيير التقديري له ومن أمثلة ذلك نجد الموازنة التقديرية، كما تسمح القيادة المتزامنة للأداء وكذلك القيادة الخلفية وهذا باستخدام لوحات القيادة والمحاسبة التحليلية .. الخ.<sup>1</sup>

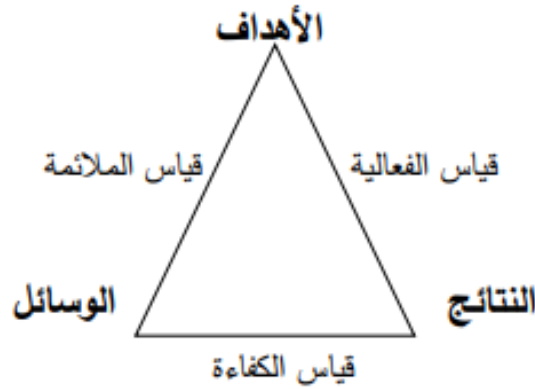
**2- إيجاد علاقة بين الوسائل والأهداف والنتائج:**

لكل مؤسسة أهداف ووسائل توظفها لتحقيق النتائج المرجوة في نهاية المسار وتعمل مراقبة التسيير على اكتشاف هذه العلاقة كما هو مبين:

---

<sup>1</sup> قويدري الواحد عبد هلا، دور مراقبة التسيير في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص إدارة مالية، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف 2007، ص 17.

الشكل رقم 2 : مشكل مراقبة التسيير



المصدر: ناصر دادي عدون، معزوي ليندة ، لهواسي هجيرة، مرجع سبق ذكره ص17

يتم التفكير في الأهداف والوسائل بصورة متزامنة ومترابطة، حيث تشكل الوسائل المتوفرة لدى المؤسسة في زمن معين قيما ينبغي أخذه بعين الاعتبار عند وضع أهداف قصيرة المدى، فحتى يمكن تجسيد الأهداف المحددة لابد أن يكون لها احتمال كبير للتحقق بالوسائل المتاحة كما أن تجزئة الأهداف وتوزيعها على مراكز اتخاذ القرار للمؤسسة لا يمكن أن يتم بصورة مستقلة عن الوسائل المتاحة.

يؤدي تحديد الأهداف وتوفير النتائج إلى اعتماد مسارات معينة للنشاط من أجل تحقيق الأهداف المسطرة والمشكل الذي سيطرح هو تقييم إذا ما كانت النتائج المحققة كما ضببت وهذا وفق نظام القياس المتاح يمكن اعتبارها مرضية بالنظر إلى الوسائل المتاحة.<sup>1</sup> وعليه يمكن القول أن مهمة مراقبة التسيير هي الربط بين القمة والقاعدة بهدف تحقيق الفعالية، الكفاءة والملائمة.

3- تساعد المسؤولين والعاملين على التحكم في أدائهم التسييري يعمل نظام مراقبة التسيير على تزويد المسيرين ومختلف المسؤولين بالمعلومات اللازمة .

<sup>1</sup> قويدري الواحد عبد الله ، مرجع سبق ذكره ، ص 17

والناتجة عن المحاسبة العامة والمحاسبة التحليلية وعن حالة السوق والمحيط الخارجي والتي تساعدهم على التحكم في أداءهم على اتخاذ القرارات.

وعليه فإن على المسير أن يقنع العاملين بان مراقبة التسيير تهدف إلى التحكم في التسيير ، وليس المراقبة بمعنى العقاب حتى يكسر الحواجز التي تحول دون حرية سير المعلومات ومصادقيتها كما عليه أن يتأكد من أن الأهداف المسطرة معقولة ومقبولة وأن الوسائل المسخرة لها ملائمة لتحقيقها ، حتى يتم الوصول إلى النتائج المطلوبة وفقا للإستراتيجية المسطرة فتصبح بذلك عملية قياس النتائج وتحليل الانحرافات يرتاح إليها الأفراد ويقتنعون بأنها أحسن وسيلة للحكم على أدائهم وتحسينه، وعليه فنظام مراقبة التسيير يعمل على تحقيق أحسن كفاءة وفعالية كهدف من النشاط حيث يطلب النتائج الإيجابية في حدود الوسائل والظروف التي يعمل فيها المسير .<sup>1</sup>

**المطلب الثاني: أهمية و اهداف نظام مراقبة التسيير**

**أولا: أهمية مراقبة التسيير**

من خلال تطور المؤسسات الاقتصادية تظهر أهمية مراقبة التسيير من حيث أنه في بعض المؤسسات الفردية لم تكن هنالك حاجة لوجود نظام رقابة على عملياتها لقيام أصحابها بإدارتها بأنفسهم والمأمهم بكل وظائفها .

وعندما كبرت أحجام المؤسسات وتعددت مشاكلها وزاد عدد العاملين بها للقيام بالأنشطة المختلفة سواء كانت إنتاجية أو تسويقية أو إدارية أو تمويلية فقد تعذر على أصحابها إدارتها بفعالية، وصحب ذلك تنازل أصحابها عن اختصاصاتهم في الإدارة والرقابة لأشخاص آخرين ، مما دعا إلى ضرورة إدارة المؤسسة على أسس علمية وعملية سليمة تتضمن المحافظة على

<sup>1</sup> قويدري الواحد عبد الله ، مرجع سبق ذكره ، ص 17

## الفصل الاول : الادبيات النظرية لنظام مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية العمومية

أموالها ورسم سياستها ومتابعة تنفيذها بسهولة وتحقيق الكفاءة في استغلال الإمكانيات المتاحة وذلك من خلال:(1)

- 1- الوقوف على المشاكل والعقبات التي تفرض إنساب العمل التنفيذي قصد تذليلها.
- 2- اكتشاف الأخطاء فور وقوعها أو هي في سبيل الوقوع لكي تعالج فوراً او يتخذ ما يلزم لمنع حدوثها.
- 3- التثبيت من أن القواعد المقررة مطبقة على وجهها الصحيح.
- 4- التأكد من أن العمليات الفنية تؤدي وفقاً للأصول المقررة ثم تقويم المعوج منها.
- 5- تقييم المديرين للتأكد من كفاءتهم في جميع المستويات وحسن سلوكهم.
- 6- المحافظة على حقوق الأطراف ذات المصلحة في قيام المنشأة مثل العاملين فيها والمتعاملين معها وذلك منها للتعسف في استعمال السلطة من جانب المديرين وتحقيقاً للعدالة في أداء الخدمات والوفاء بالالتزامات.
- 7- التأكد من توفر الإنسجام بين مختلف الأجهزة، والإدارة وسيرها جميعاً في اتجاه الهدف الواحد وفقاً لسياسات المقررة.
- 8- التثبيت من أن القوانين مطبقة تماماً دون إخلال وإن القرارات الصادرة محل احترام الجميع.
- 9- الحد من تكاليف العمل ونفقاته وإيقاف الإسراف الزائد وفيها الإنفاق في المجالات غير الحيوية وتحقيق الإدارة الاقتصادية.

(1) محمد عبد الفتاح باعي، الرقابة في الإدارة العامة، مركز أحمد ياسين الفني، ط2، عمان الأردن، 1994، ص 192.

10- الوصول إلى معلومات واقعية عن سير العمل من أجل ترشيد عملية إتخاذ القرارات.<sup>1</sup>

### ثانيا: اهداف نظام مراقبة التسيير

نقطة الانطلاق المسار مراقبة التسيير ، هي تحديد الأهداف الخاصة بها، هذه الأهداف تكون مرتبطة مع نهايات المنظمة ( النمو ، الإيراد ، البقاء ... الخ) ، والمعرفة على المدى البعيد ، ومع ذلك فإن الأهداف لا تنتج بصفة تلقائية ، بل وضعها يفرض جهد كبير لذلك بهذا فان مراقبة التسيير تهدف إلى تحقيق مجموعة من العمليات الأساسية في المؤسسة نذكر منها:

- الربط بين الاستراتيجية " و المستوى التنفيذي : لتوضيح العلاقة بين مراقبة التسيير والاستراتيجية، أشار Anthony (1965 م ) بأن مراقبة التسيير هي المسار الذي يسمح للمسيرين بالتأثير على الآخرين للمؤسسة من أجل تطبيق الاستراتيجية . ومن أجل هذا فان مراقبة التسيير تظهر هنا باليتين هما:

أ-مراقبة التسيير: آلية لتنسيق القرار الهدف هنا هو جعل نظام اتخاذ القرار أكثر فعالية، وذلك من خلال تنسيق أفضل المراحل وإجراءات تخصيص الموارد .

ب -مراقبة التسيير آلية للتنشيط : الهدف هو التأثير على سلوك الأعضاء في الاتجاه المنظور من طرف المؤسسة ، وهو يتعلق بالجوانب الإنسانية في المؤسسة (إقناعهم، مكافئتهم... الخ).

---

<sup>1</sup> بوقرة رابح، عريوة محاد ، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية JEFR العدد 01 جوان 2014 جامعة أم البواقي ، ص 17،18، 3 نفس المرجع أعلاه، ص 17

## الفصل الاول : الادبيات النظرية لنظام مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية العمومية

ج-المساهمة في تصميم هيكله المؤسسة : إن وجود مراقبة التسيير يسمح بتصوير هيكله المؤسسة ، كما يفترض توزيعا لمراكز المسؤولية " 1.

-تحقيق اللامركزية : وهذا من خلال :

أ- السماح بتخطيط النشاطات على مستوى المؤسسة وعلى مستوى كل مركز من مراكز المسؤولية.

ب- يسند لكل وحدة أو هيئة الأهداف المراد تحقيقها والوسائل اللازمة لذلك.

ت. يسمح بإنشاء آلية مراقبة التسيير من خلال متابعة الإنجازات واستخراج الانحرافات ومنه تصحيحها. 2.

تهدف مراقبة التسيير التحكم في أداء الأفراد والمؤسسات وذلك عن طريق محاولة تحقيق الأهداف التالية:

1- الربط بين الإستراتيجية والمستوى التنفيذي.

2- إعداد نظام معلومات التسيير كإنشاء نظام يقظة إستراتيجي ينشأ بمختلف التوجهات.

3- المساهمة في تعميم هيكله المؤسسة كاقترح المناصب الهامة والهيكل الملائم.

---

<sup>1</sup> مريم تواتي، دور نظام مراقبة التسيير في تحسين المؤسسة الاقتصادية الجزائرية -دراسة ميدانية في مؤسسة Venus-، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة اعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة سعد دحلب بالبلدية ، 2008، ص 19.(بتصرف)

<sup>2</sup> مريم تواتي، مرجع سابق، ص 20.

4- تحقيق اللامركزية: يمكن المسؤول الأعلى من التحقق من سلامة تأسيس النشاطات من خلال النتائج المحققة، وبالتالي تضمن مسؤولية مختلف الأطراف والمسؤولين وتنسيق نشاطهم.<sup>2</sup>

### المطلب الثالث: ادوات نظام مراقبة التسيير

نظرا لأهمية التي تتمتع بها مراقبة التسيير في المؤسسات الاقتصادية كان لابد من التركيز على الأدوات التي تمارس عملية الرقابة. يذكر المفكرون في هذا الجانب أشكالا مختلفة لأدوات مراقبة التسيير، بعضها بسيط و أساسي في الرقابة ، وبعضها أكثر تعقيدا ، بعضها يكون أسلوب رقابيا وداخليا يستخدمه الجهاز التنفيذي للمؤسسة المعنية ، و بعضها الآخر يكون أسلوب رقابيا خارجيا تستخدمه هيئات مستقلة عن المؤسسة ، كما أن هذه الأدوات تقيس عدد من المؤشرات التي تحكم الأداء الكلي للمؤسسة و المركز المالي و مدى تميزها عن منافسها .

بينما يركز البعض الآخر على قياس جزء معين من الأداء لأحدى وظائف المؤسسة المختلفة مثل الانتاج ، التسويق ، التموين أو الأفراد ... الخ.

بالرغم من اختلاف المقاييس و الأدوات الرقابية في تصحيحها وفيما تقيسه فان كلا منها يسعى الى تحقيق هدف واحد هو <sup>1</sup>:

#### أولاً: الأدوات التقليدية

##### 1- نظام المعلومات :

تعريفه : هو عبارة عن مجموعة من العناصر المتداخلة و المتفاعلة مع بعضها البعض ، والتي تعمل على جمع البيانات و المعلومات، و معالجتها ، و تخزينها ، و بنها ، وتوزيعها

<sup>2</sup> محمد الصغير قريشي، واقع مراقبة التسيير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، مجلة الباحث عدد 2011/09، ص 166.

<sup>1</sup> فريشي محمد الصغير ، محاضرات في مقياس مراقبة التسيير ، جامعة ورقلة ، ص 66.

## الفصل الاول : الادبيات النظرية لنظام مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية العمومية

لغرض صناعة القرارات، وتنسيق و تأمين السيطرة على المؤسسة، اضافة الى تحليل المشكلات ، و تأمين المنظور المطلوب للموضوعات المعقدة ، و يشمل نظام المعلومات على بيانات الأشخاص الأساسيين، الأماكن ، و النشاطات ، و الأمور الأخرى التي تخص المؤسسة والبيئة المحيطة بها .

**مصادر الحصول على المعلومات :** يمكن للمؤسسة الحصول على المعلومات من خلال :

الملاحظة من خلال النزول الى ميدان العمل .

التقارير التي تصل من الهيئات المختصة .<sup>1</sup>

الاستبيان .

التحارب السابقة .

الهيئات المهنية .

الهيئات الاحصائية .

هيئات البحث ( معاهد، جامعات ) .

قواعد المعلومات .

كما أنه هناك مصادر أخرى منها : المصادر الداخلية للمؤسسة كالمحاسبة ، لوحة القيادة ، و المصادر الخارجية كالمحيط الاقتصادي و المالي ..

**2- المحاسبة العامة ( المحاسبة المالية ) :** ان وظيفة مراقبة التسيير لا يمكن ممارستها الا

بتوفير معلومات مختلفة، و يمكن القول أن نظام المعلومات المحاسبي الذي يسمح بإمداد

البيانات والمعلومات الترشيد قرارات المسييرين في الوقت المناسب، و الذي يركز على

المحاسبة العامة التي تقوم بتجميع البيانات و معالجتها و استخراجها في شكل معلومات القوائم

<sup>1</sup> رحم خالد ، اثر نظام معلومات الموارد البشرية على اداء العاملين ، مذكرة مكملة المتطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة ورقلة ، ص 42، 2012.

## الفصل الاول : الادبيات النظرية لنظام مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية العمومية

المالية )،<sup>1</sup> فقد عرفت المحاسبة العامة على أنها نظام معلومات يختص بتحديد و قياس و توصيل معلومات كمية عن الوحدة الاقتصادية. يمكن استخدامها في عمليات التقييم و اتخاذ القرارات و المراقبة من طرف الفئات المستخدمة لهذه المعلومات و تتنوع القوائم المالية التي يتم اعدادها حسب النظام المحاسبي المعتمد في المؤسسة و طبيعة و نوع هذه الأخيرة، إلى أنواع عديدة : كالميزانية المحاسبية و ميزان المراجعة ، و جدول حسابات النتائج ، و جدول حركة الذمم ، و الوثائق الملحقة ... الح.

**3- المحاسبة التحليلية :** المحاسبة التحليلية هي تقنية المعالجة المعلومات المتحصل عليها من المحاسبة العامة ، بالإضافة إلى مصادر أخرى وتحليلها من أجل الوصول إلى نتائج يتخذ على ضوءها مسيرو المؤسسات القرارات المتعلقة بنشاطها و تسمح بدراسة و مراقبة المردودية وتحديد فعالية تنظيم المؤسسة ، كما تسمح بمراقبة المسؤوليات سواء على مستوى التنفيذ أو مستوى الادارة ويتحلى دور المحاسبة التحليلية في خدمة وظيفة مراقبة التسيير في مايلي :<sup>2</sup>

- المراقبة الفعالة للمصاريف (النفقات ) ، توجه الجهود للعمل على أساس تخفيض التكاليف و التكلفة النهائية .
- قياس مردود التصنيع.
- التزويد العام بكل المعلومات الضرورية لتسيير المؤسسة.
- التقديرات (التنبؤات ) بتبني سياسة معينة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> عرابة الحاج، مطبوعة مقدمة لطلبة السنة الثالثة تخصص : محاسبة و فحص و مراقبة ، جامعة ورقلة ، 2015، ص 17.

<sup>2</sup> عرابة الحاج نفس ، نفس المرجع السابق ص 18

<sup>3</sup> عرابة الحاج ، ، نفس المرجع السابق ، ص 19

ثانيا: الأدوات الكلاسيكية

1- محاسبة التكاليف: تقوم محاسبة التكاليف لجمع المعلومات وتبويبها بما يقيد الإدارة على التخطيط وتقييم النتائج والرقابة على العمليات وتقاس التكاليف بعدة طرق.

1-1- طريقة التكلفة الكلية (الحقيقية).

1-2- طريقة التكلفة المتغيرة.

1-3- طريقة التحميل العقلاني للتكاليف وتكون بطريقة عقلانية وتساعد الإدارة على اتخاذ القرار.

1-4- طريقة التكلفة الهاشمية: وهي تركز على تحديد أثر تغير تكلفة إنتاج كمية محددة بتغير هذه الكمية بوحدة واحدة على ربح المؤسسة.

1-5- أسلوب التكاليف التقديرية والتي تنقسم بدورها إلى طريقتين:

1-5-2- التكاليف المستهدفة: التكلفة المستهدفة: التكلفة المستهدفة = سعر السوق - الهامش (الربح).<sup>1</sup>

ثالثا: الأدوات الحديثة:

وهي حملة مالية قصيرة المدى تتضمن توزيعها للمواد، ومرتبطة بالمسؤوليات المحددة من أجل تحقيق الأهداف التي تطمح إليها المؤسسة.<sup>2</sup>

2-1- خصائص الموازنة تعبير كمي، تحدد في شكل برامج عمل تحدد ثغرة معينة.

2-2- قواعد إعداد الموازنات التقديرية.

---

<sup>1</sup> فهمي محمد الشيخ ، التحليل المالي ، الطبعة الأولى ، رام الله فلسطين ، 2008 ، ص 03

<sup>2</sup> عراية الحاج ، نفس المرجع السابق ، ص 20

## 1- الموازنة التقديرية

### 1- مفهومها :

تعتبر الموازنات من أقدم أدوات مراقبة التسيير وتستخدم على نطاق واسع لهذا الغرض ، و تسمى كذلك الموازنات التخطيطية ، و هي عبارة عن تعبير رقمي عن خطط وبرامج الادارة التي تتضمن كل العمليات و النتائج المتوقعة في فترة زمنية مقبلة ، و هي تغطي كل مراكز المؤسسة و يعرفها ( Garrison & Noreen 1997 ) : " بأنها خطة تفصيلية تتعلق باقتناء و استخدام الموارد المالية والموارد الأخرى خلال فترة زمنية محددة ، وهي عبارة عن خطة للمستقبل ، يعبر عنها بصورة كمية أو رقمية ، و تعتبر الموازنة الشاملة بمثابة الملخص لكل المجالات الواردة بخطة المنشأة و أهدافها المستقبلية . فهي تضع أهدافا محددة للمبيعات ، الانتاج ، التوزيع و أنشطة التمويل. وكذلك توضح الموازنة كيفية تحقيق تلك الأهداف .

هي خطة تتناول كل صور العمليات المستقبلية لفترة محددة ، أو بعبارة أخرى هي للتعبير عن أهداف و سياسات و خطط و نتائج ، تعد مقدا بواسطة الادارة العليا لكل من أقسام المشروع باعتباره وحدة واحدة و تتكون هذه الأخيرة بدورها من عدة ميزانيات أصغر لكل فرع من هذه الأقسام ، فالميزانية التقديرية بمثابة أداة تستخدم في التعبير عن هدف معين تسعى الى تحقيقه ادارة المؤسسة.<sup>1</sup>

هي خطة مالية للمؤسسة تتضمن التفاصيل الخاصة بكيفية انفاق و الحصول على الأموال ، و أداة تساعد المؤسسة على تحسين الأداء ، كما أنها عبارة عن الجهود المستمرة للقيام بالعمل بأفضل طريقة ممكنة و هي تحقق الخدمات الرئيسية التالية : التخطيط ، التنسيق ، الرقابة ، و التحفيز .

<sup>1</sup> قريشي محمد الصغير ، واقع مراقبة التسيير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، أطروحة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة ورقلة 2012، ص94

## الفصل الاول : الادبيات النظرية لنظام مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية العمومية

وهي تعبير رقمي ( كمي و قيمي ) ، خطة النشاط المتعلقة بفترة مالية مقبلة ، و وسيلة للرقابة الفعالة على التنفيذ ، و أداة يتم من خلالها توزيع المسؤوليات التنفيذية بين العاملين ، حتى ممكن تقييم الأداء ، ومتابعة التنفيذ والتحقق من انجاز الأهداف الموضوعية ، و اتخاذ القرارات المطلوبة.<sup>1</sup>

### المبحث الثاني: واقع نظام مراقبة التسيير في المؤسسات الاقتصادية العمومية

تعتبر المؤسسات الاقتصادية العمومية جزءاً حيوياً من الاقتصاد الوطني، حيث تلعب دوراً أساسياً في تقديم الخدمات والمنتجات التي تلبي احتياجات المجتمع وتعزز التنمية الاقتصادية ومع ذلك، تواجه هذه المؤسسات تحديات عديدة تتعلق بالكفاءة والإنتاجية والشفافية. لذا يصبح نظام مراقبة التسيير أمراً ضرورياً لضمان أداء فعال ومستدام لهذه المؤسسات.

### المطلب الاول: واقع نظام مراقبة التسيير في المؤسسات الاقتصادية

يحتل نظام مراقبة التسيير موقعا وظيفيا مختلفا من مؤسسة لأخرى نذكر منها ما يلي :

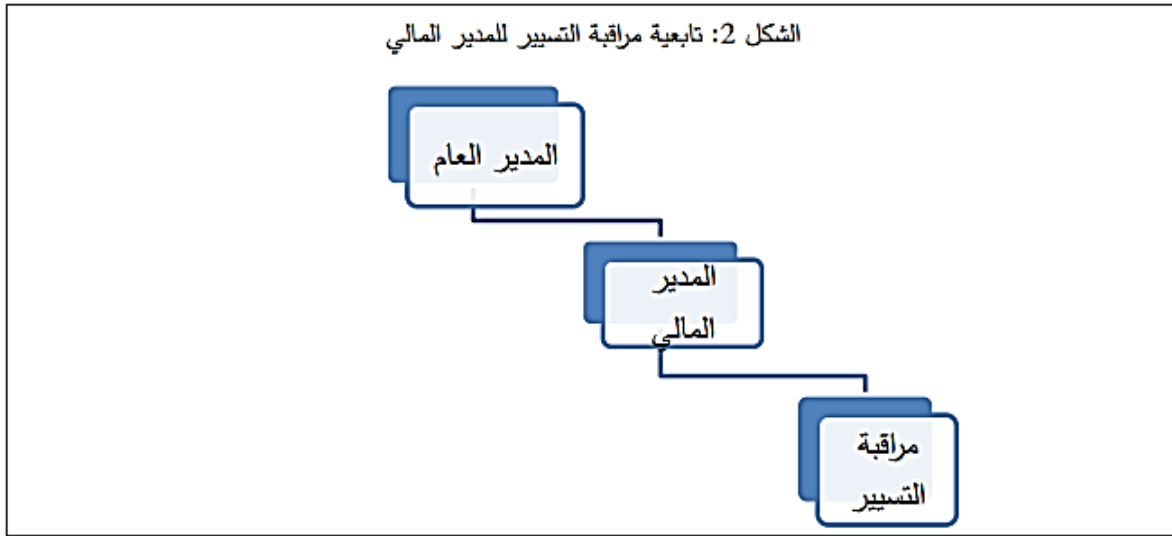
1- تابعة مراقبة التسيير للمدير المالي: يكون منصب مراقبة التسيير ضمن مصالح المديرية المالية.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> محمد خليل ، عبد الحميد أحمد ، منى عبد السلام، مراقبة التسيير في المؤسسة ، شبكة الأبحاث والدراسات الاقتصادية

www.rr4ee.net

<sup>2</sup> ناصر دادي عدون ، عبد الله قويدر الواحد ، مراقبة التسيير و الأداء في المؤسسة الاقتصادية ، دار المحمدية العامة ،

الجزائر ، ص 81



المصدر : ناصر دادي عدون ، عبد الله قويد الواحد مراقبة التسيير والأداء في المؤسسة الاقتصادية ، دار المحمدية العامة الجزائر ص 81

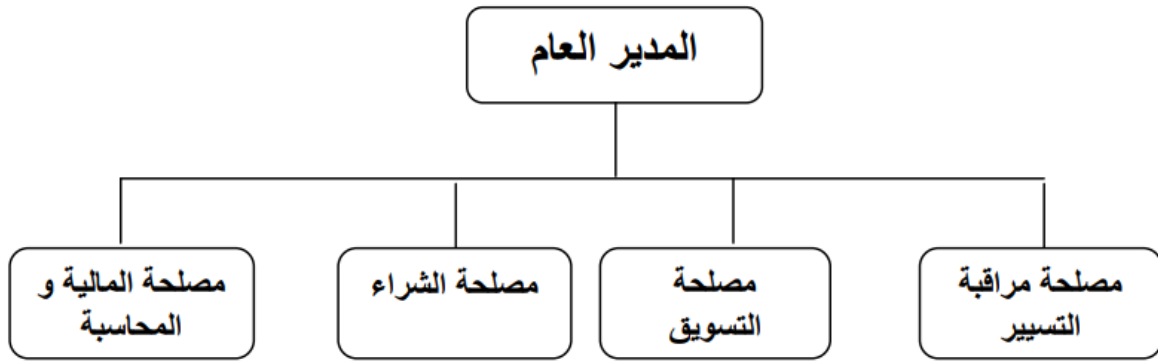
لهاته الوضعية عدة سلبيات نذكر منها ما يلي:

- 1- يمكن للمدير المالي أن يشكل حاجز للمعلومة بين المدير العام ومراقب التسيير .
- 2- يحمل مراقب التسيير في هذه الحالة شعار " المديرية المالية " وهذا ما يصعب علاقاته مع المنفذين ومسؤولياتهم لأنه سيكون طرفا وحكما في نفس الوقت.
- 3- تكون مصادر المعلومات في هذه الحالة بالدرجة الأولى ذات طبيعة اقتصادية ومالية على حساب المعطيات.

2- **تابعة مراقبة التسيير للمدير العام** : تميل التوجهات الحديثة إلى إلحاق مراقب التسيير مباشرة بالمدير العام وهذه الوضعية تدعم مراقب التسيير أكثر وتمنحه استقلالية وقدرة على التدخل بصورة أكثر أهمية.<sup>1</sup>

**تابعة مراقب التسيير للمواقع الأخرى** : تضع بعض المؤسسات منصب مراقب التسيير في نفس مستوى المسؤولين الرئيسيين للشركة و ذلك بهدف تسهيل الاتصالات بين مختلف المصالح.

<sup>1</sup> ناصر دادي عدون ، عبد الله قويدر الواحد ، مرجع سابق ، ص 82



المصدر : ناصر دادي عدون ، عبد الله قويد الواحد ، مرجع سابق 82

### المطلب الثاني: دور نظام مراقبة التسيير للتحكم في تسيير المؤسسة

إن تواجد المؤسسة في وضع اليقظة باستمرار اتجاه مختلف التغييرات التي قد تحدث في محيطها هو الضمان الأساسي لاستمرارها، وهو ما يقتضي على المؤسسة تصميم نظام مراقبة يكفل معرفة ومتابعة التطورات في مجال النشاط الذي تعمل فيه، وكذا توقعاته المستقبلية إذا المؤسسة تنظيم هادف تسعى للوصول إليه مما يستدعي منها وضع مسار تقديري يسمح لها بتحقيق ذلك لمواجهة القصور في الأداء التسييري.<sup>1</sup>

باعتبار نظام مراقبة التسيير المسار الذي يسمح للمسيرين بالتأكد من أن الموارد البشرية والمادية تم استغلالها بفعالية وكفاءة لتحقيق أهداف المؤسسة وبالتالي نجد الدور الأساسي لنظام مراقبة التسيير هو ضمان قابلية رد الفعل ومرونة النظام من خلال تدخله في المستويات الثلاثة للتسيير إذا يسمح بإجراء التعديلات السريعة لمستوى العمليات، يمكن من مراجعة وتغيير المسار في المستوى التكتيكي كما يساعد في تحديد الوجهة للمستوى الاستراتيجي.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> رحيم حسين، المؤسسة الاقتصادية وتحديات المحيط التكنولوجي " تشخيص واستراتيجيات "، مداخلة، الملتقى الوطني الأول حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وتحديات المناخ الاقتصادي الجديد، جامعة الأغواط، يومي 22/23 أبريل 2003، ص : 58

<sup>2</sup> عقون عقون سعاد، نظام مراقبة التسيير أدواته ومراحل إقامته بالمؤسسة"، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر، 2002، ص48.

## الفصل الاول : الادبيات النظرية لنظام مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية العمومية

وفي الأخير نستخلص أن مراقبة التسيير تهدف إلى تجنيد الطاقات والقدرات من أجل الاستعمال الفعال والملائم للمواد المتاحة في المؤسسة الاقتصادية من أجل بلوغ الأهداف المسطرة وفقا لاستراتيجية المؤسسة، كما تسمح بمقارنة الأهداف بالنتائج المحققة وكذلك الانحرافات واستخرج الفروقات واتخاذ القرارات والتدابير التصحيحية لتفادي الوقوع في مثل هذه الانحرافات مستقبلا وهذا عن طريق الأخذ بمختلف أدوات المراقبة السالفة الذكر.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: علاقة نظام مراقبة التسيير بالمؤسسة الاقتصادية العمومية

أولا - علاقة نظام مراقبة التسيير بوظيفة المراجعة الداخلية : للتعرف على هذه العلاقة لا بد من التطرق إلى مفهوم المراجعة الداخلية لأن هناك خلط كبير بينهما نظرا لتشابه وتداخل هذين النوعين من الرقابة في عدة مواطن .

#### أ- مفهوم المراجعة الداخلية :

. يمكن تعريف الرقابة الداخلية على أنها نظام عام للتسيير يهدف إلى تحقيق الاحترام الصارم للإجراءات والقوانين والنظم العامة للمؤسسة ..

. كما أصدر معهد المراجعين الداخليين الأمريكي عام 2001 تعريف شامل للمراجعة الداخلية وعرفها بأنها " نشاط تأكيدي واستشاري وموضوعي ومستقل مصمم لزيادة وتحسين قيمة عمليات المؤسسة والمساعدة في تحقيق أهدافها بصورة منهجية ومنتظمة بهدف تقييم وتحسين فعالية عمليات إدارة المخاطر والرقابة و الحوكمة ...

ب- أوجه التشابه بين مراقبة التسيير والمراجعة الداخلية : يشترك كل من مراقبة التسيير والمراجعة الداخلية في النقاط التالية :

1- إعلام الإدارة و المسؤولين بالإجراءات الواجب اتخاذها للحفاظ على المؤسسة وأهدافها و ثروتها .

<sup>1</sup> عقون عقون سعاد، مرجع سابق، ص 49.

-2- ليس المراقب التسيير و المدقق المحاسبي والمالي أية مسؤولية مباشرة ولا أية سلطة على النشاطات التي يراقبها.<sup>1</sup>

3-هما نوعان من الرقابة متكاملان وضروريان معا ، إذ أصبحت مراقبة الأداء تركز أساسا على صدق مختلف المعلومات والمراقبة والتأكد من هذا الصدق يعتبر من مهام المدقق .

4 إن حرص المراجعة الداخلية على سلامة البيانات الواردة في مختلف الوثائق والدفاتر يضمن سلامة مخرجات المحاسبة وبالتالي دقة النتائج المتحصل عليها ، هذه النتائج التي تهتم مراقبة التسيير بمراقبتها بعد ذلك ومن ثم تحديد الانحرافات بدقة وتقييم جيد للأداء .<sup>2</sup>

ج أوجه الاختلاف بين مراقبة التسيير والمراجعة الداخلية : تختلف مراقبة التسيير عن المراجعة الداخلية في بعض النقاط وهي كالتالي :

1 - تهتم المراجعة الداخلية بالجانب المحاسبي والمالي وبصحة أنظمة المحاسبة ، بينما مراقبة التسيير تهتم بمختلف وظائف ونشاطات المؤسسة بدون استثناء .

2- تهدف مراقبة التسيير إلى التأكد من ملاءمة الأهداف بالوسائل المتاحة واكتشاف الانحرافات.

وبالتالي التشجيع أكثر من أجل التطوير وتحسين الأداء ، بينما هدف المراجعة الداخلية هو العقاب من خلال تتبع الأخطاء المالية والمحاسبية التي قد ترتكب في الوثائق والمستندات.

3- المراجعة الداخلية عادة ما تأتي بعد تحقيق العمليات وتسهر على احترام الجوانب والشروط القانونية والتقنية للمحاسبة ، أما مراقبة التسيير فتأتي في مختلف أطوار العمليات أي قبل ، أثناء وبعد أداء العمليات وهدفها تقييم أداء المسييرين ....

<sup>1</sup> عبد الناصر محمد سيد درويش دور الشطة المراجعة الداخلية في تفعيل إدارة المخاطر في شركات التأمين المصرية ،

مجلة المحاسبة والمراجعة كلية التجارة جامعة بن سويف ، مصر ، بدون سنة ، ص 56

<sup>2</sup> عبد الناصر محمد سيد درويش، مرجع سابق، ص 57.

4- المراجعة الداخلية لا تتطلب تحقيق نتائج إيجابية من المراقبة بقدر ما تفرض ضرورة استعمال الوسائل والطرق اللازمة لأداء العمل ، في حين أن مراقبة التسيير يتطلب تحقيق نتائج إيجابية في حدود الوسائل والظروف المتاحة للمسير ، باعتبار أن هدفه هو تحقيق أحسن النتائج.

5- تهتم المراجعة الداخلية بمراقبة حركة الوثائق وصحتها وسلامتها بالإضافة إلى صحة البيانات والمعلومات والحسابات الواردة في مختلف السجلات ، أما مراقبة التسيير فتهتم بمراقبة النتائج وذلك من خلال مخرجات هذه الدفاتر المتمثلة في التقارير و القوائم المالية ومقارنة المعلومات الواردة فيها (نتائج) مع ما كان مخطط الوصول إليه.<sup>1</sup>

### ثانيا - علاقة نظام مراقبة التسيير بالرقابة الخارجية :

1- **الرقابة الخارجية:** سميت بالرقابة الخارجية تبعا للجهة التي تقوم بعملية الرقابة والتي هي جهة خارجية عن المؤسسة ومستقلة تماما عنها وتهدف هذه الرقابة إلى فحص البيانات والسجلات المحاسبية والوقوف على تقييم نظام الرقابة الداخلية ثم الخلاص بعد ذلك إلى إبداء رأي محايد حول صدق وصحة المعلومات المحاسبية الناتجة عن النظام المحاسبي للمؤسسة وذلك لإضفاء عليها صيغة المصادقية.

### 2- أنواع الرقابة الخارجية

تمارس الرقابة الخارجية من طرف أجهزة متخصصة مثل : مجلس المحاسبة ، المفتشية العامة للميزانية، محافظ الحسابات ، إدارة الضرائب ... إلخ ، فتختلف نوع الرقابة باختلاف الجهة المتخصصة ومنها :

**الرقابة المالية :** حيث يركز هذا النوع من الرقابة على النواحي المالية وضمان استخدامها في المجالات التي خصصت لها وتبعا للخطط والسياسات الموضوعية وتوجد هذه الرقابة بكثرة

---

<sup>1</sup> عبد الناصر محمد سيد درويش، مرجع سابق، ص 57.

## الفصل الاول : الادبيات النظرية لنظام مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية العمومية

في المؤسسات العمومية التابعة للدولة وذلك عن طريق أجهزة مخصصة مثل وزارة الاقتصاد ، مجلس المحاسبة .... الخ .

**الرقابة القضائية:** يقصد بها رقابة المحاكم الإدارية والعادية على أعمال الإدارة العامة عن طريق حق هذه المحاكم في إلغاء القرارات الإدارية المخالفة للقانون ويعتمد على هذه الرقابة في حالة وقوع منازعات بين الأفراد العاملين في المؤسسة والمستويات الإدارية. **المراقبة من طرف محافظ الحسابات:** وتسمى بالمراجعة الخارجية والتي تقدم من طرف مختصين في الميدان عادة يقوم بها خبراء المحاسبة والهدف منها الكشف عن الانحرافات الإدارية.

**الرقابة الضريبية :** وتقام هذه الرقابة من طرف مصلحة خاصة في إدارة الضرائب تسمى مصلحة المراجعة ويعتمد على الرقابة في حالة وقوع شكوك من إدارة الضرائب على التصريحات التي تقوم بها المؤسسة أو المكلف بالضريبة.<sup>1</sup>

### ثالثا - نظام مراقبة التسيير وعلاقته باختيار إستراتيجية المؤسسة :

تقوم المؤسسة بعملية اختيار إحدى الإستراتيجيات المتاحة وتدعيمها بناءا على المعلومات التي يقدمها نظام مراقبة التسيير من خلال تحليل البيئة الداخلية وتبيان نقاط القوة ونقاط الضعف كما يقوم نظام مراقبة التسيير بدور فعال أثناء تنفيذ هذه الإستراتيجية الا هو تقديم تقارير مستمرة عن أداء هذه الإستراتيجية المطبقة ومدى فاعليتها داخل المؤسسة وتناسقها مع الوظائف، وكمحلة أخيرة يلعب مراقب التسيير دور المقيم من خلال التقييم نتائج الاستراتيجية المتبعة وتقديم تقرير عن أداء هذه الإستراتيجية.

<sup>1</sup> لشهب صفاء، نظام مراقبة التسيير وعلاقته باتخاذ القرار - دراسة حالة مؤسسة انتاج المياه المعدنية لموزاية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، فرع إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، 2005-2006، ص 37.

## الفصل الاول : الادبيات النظرية لنظام مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية العمومية

رابعا: علاقة نظام مراقبة التسيير بوظيفة المستخدمين : تظهر العلاقة فيما بينهما من خلال مراقبة الأنشطة والوظائف عن طريق موازنة أعباء المستخدمين التي توضح الأوقات التقديرية وبرنامج الانتاج .

ومعرفة احتياجات كل قسم من أقسام الانتاج من الأيدي العاملة في مختلف الاختصاصات ، وبالتالي معرفة هل أن اليد العاملة المتوفرة كافية لبرنامج الإنتاج أو يتعين اللجوء إلى ساعات عمل إضافية أو توظيف عمال جند.

خامسا - علاقة مراقبة التسيير بالوظيفة الانتاجية : تعتمد عملية الرقابة على إصدار التعليمات العمال والتفتيش على أجزاء العمل أو المنتجات في كل مرحلة من مراحل الانتاج وتعتبر كل هذه من الأدوات الرئيسية التي يمكن بواسطتها تسجيل الأعمال السارية ومقارنتها مع الخطط الموضوعة في البرامج فالهدف من الرقابة على الانتاج هو إعداد سلعة جيدة النوع بتكاليف منخفضة نسبيا.

سادسا - علاقة مراقبة التسيير بالوظيفة التسويقية : يقوم المسؤول عن المبيعات بوضع ميزانية المبيعات وهذا بمشاركة مراقب التسيير ، يوضح في هذه الميزانية الكميات المتوقع بيعها بأسعار محددة شهريا و سنويا ، وتعتبر الميزانية الجانب الاداري من ميزانية التخطيط أو التتير ، فمن خلالها تتم عمليات الرقابة للتأكد من مدى التطبيق.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> لشهب صفاء، مرجع سابق، ص 38.

### خلاصة

تعرفنا في هذا الفصل على مراقبة التسيير باعتبارها مظهر من مظاهر التسيير فتطرقنا فيه إلى تعريف التسيير و هو عبارة عن تكامل مجموعة من المهام المتناسقة والمتمثلة في التخطيط ، التنظيم ، التوجيه ، والمراقبة ، والتي تهدف كلها لتحقيق أهداف المؤسسة ، ومبادئ التسيير ، ثم إلى المسير وهو الذي يقوم بالعمليات السابقة من خلال ترأسه لها ، وهذا باستعمال أساليب كمية مختلفة ومتنوعة منها ما لها علاقة مع وظيفة مراقبة التسيير ، ثم تطرقنا إلى التسيير الفعال والى العوامل التي تساعد في جعله كذلك وكذا المشاكل الداخلية في المؤسسة الناتجة والمرتبطة بسوء التسيير ، ثم حاولنا معرفة العلاقة ما بين بعض المفاهيم المتعلقة بهذا الأخير والمتمثلة في القيادة ، الاستراتيجية والأداء مع مراقبة التسيير ثم إلى هذه الأخيرة كأداة للتسيير و كنظام معلومات باعتبارها توفر المعلومات المختلفة للوظائف في المؤسسة .

الفصل الثاني: واقع نظام مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية  
العمومية دراسة ميدانية لمؤسسة اتصالات الجزائر لولاية مستغانم

### تمهيد:

يعد نظام مراقبة التسيير من أهم الأنظمة التي تعتمد عليها المؤسسات الاقتصادية لضمان تحقيق أهدافها واستدامة أعمالها بكفاءة وفعالية. يعمل هذا النظام على توفير المعلومات اللازمة للإدارة لمراقبة الأداء واتخاذ القرارات التصحيحية في الوقت المناسب. في ظل التحديات الاقتصادية الراهنة، تتزايد أهمية نظام مراقبة التسيير لتحقيق الكفاءة والفعالية في استخدام الموارد وضمان تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

تتجلى أهمية نظام مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية العمومية من خلال دوره في تحسين الأداء وتعزيز الشفافية والمساءلة داخل المؤسسة. يساعد النظام في تحديد الفجوات في الأداء وتقديم التوصيات لتحسين العمليات والإجراءات. بالإضافة إلى ذلك، يساهم نظام مراقبة التسيير في تعزيز الثقة بين مختلف الأطراف ذات العلاقة بالمؤسسة، سواء كانوا من العاملين أو الشركاء أو المستفيدين من خدمات المؤسسة.

المبحث الاول : عموميات حول مؤسسة اتصالات الجزائر لولاية مستغانم

المطلب الاول: نشأة مؤسسة اتصالات الجزائر لولاية مستغانم

### 1- بطاقة فنية عن مؤسسة اتصالات الجزائر

تعد مؤسسة اتصالات الجزائر من بين المؤسسات الخدمائية الرائدة في الجزائر، فهي شركة ذات أسهم ورأس مال عمومي في سوق الشبكات وخدمات الاتصالات الالكترونية وكانت نشأتها بموجب القرار الوزاري رقم 03/2000 المؤرخ في 05 أوت 2000 المتعلق والمتضمن إعادة هيكلة البريد والمواصلات، وجاء هذا القانون لإنهاء احتكار الدولة على نشاط البريد والمواصلات، وكرس الفصل بين نشاطي التنظيم والاستغلال وتسيير الشبكات.

ومن خلاله تم فصل قطاع البريد عن قطاع الاتصالات وفي شهر جوان 2001، تم بيع رخصة الإقامة واستغلال شبكة الهاتف النقال واستمر تنفيذ البرنامج بشبكة الفست، وشبكة الربط المحلى في المناطق الريفية، وفي نفس الوقت تم الشروع في برنامج واسع النطاق يرمي إلى تأهيل مستوى المنشآت الأساسية اعتمادا على تدارك التأخر المتراكم وأصبح مهام مؤسسة اتصالات الجزائر محصورة بموجب القانون 03/2000 الراجع للنظام الأساسي للمؤسسة، وهي ذات طابع قانوني وذات أسهم والتي دخلت رسميا في ممارسة نشاطها رسميا بداية من 01 جانفي 2003، رغبة في تحقيق عدة أهداف في مجال تكنولوجيا الإعلام والاتصال من بينها المردودية والفعالية وجودة الخدمة، حتى يتسنى لها إثبات وجودها والبقاء رائدة في ميدان الإعلام والاتصال في الجزائر.

تشهد مؤسسة اتصالات الجزائر نموا قويا نظرا لما تقدمه من مجموعة كاملة من خدمات الصوت والبيانات للزبائن ومختلف القطاعات، بحيث تكون هذه الأخيرة مصممة الابتكار سياسات واستخدامات جديدة موجهة لصالح العملاء تعتمد المؤسسة على ثلاثة أهداف رئيسية في عالم تكنولوجيا الإعلام والاتصال: المردودية، الفعالية وجودة الخدمة، حيث سمحت هذه

## الفصل الثاني: واقع نظام مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية العمومية دراسة ميدانية لمؤسسة اتصالات الجزائر لولاية مستغانم

الأهداف الثلاثة التي سطرته اتصالات الجزائر ببقائها في الريادة وجعلها المتعامل رقم واحد في سوق الاتصالات بالجزائر تتفرع مؤسسة اتصالات الجزائر إلى ثلاثة فروع :

• اتصالات الجزائر للهاتف النقال (mobilis)

• جواب للانترنت (Djaweb)

• (Revsat) للاتصالات الفضائية

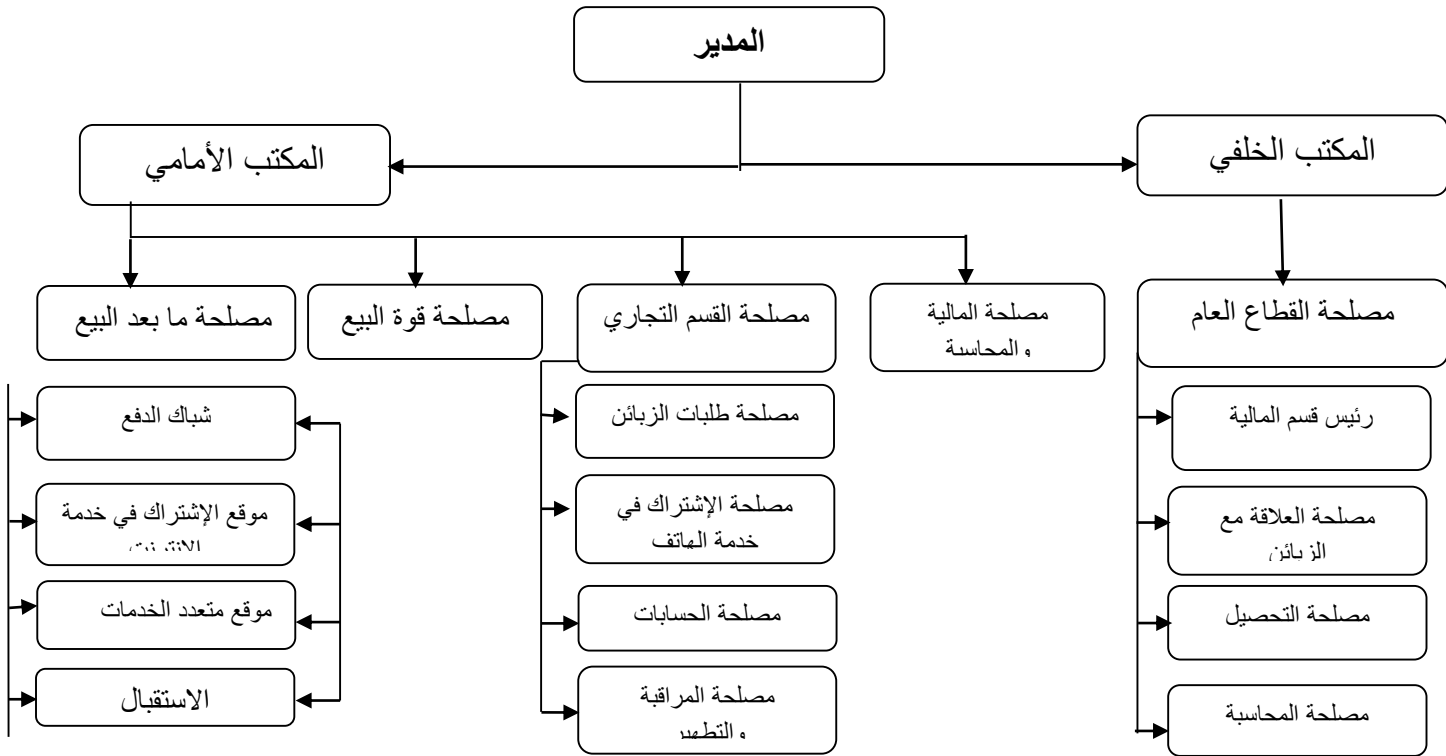
تحتوي مؤسسة اتصالات الجزائر على مواقع متعددة ووحدات عملياتية منفصلة نشرف بنفسها على نشاطات تمارس في مواقع جغرافية مختلفة، والتي تتكون من 50 وحدة عملياتية متواجدة في كامل ولايات الوطن ووكالات تجارية ونقاط بيع موزعة على الدوائر التابعة للوحدات العملياتية بكل ولاية.

### المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر لولاية مستغانم

بهدف السير الحسن في المؤسسة لمختلف المصالح لجأت المؤسسة الى التوزيع الأمثل للوظائف من اجل تنظيم أعمالها بما يسمح بترقية خدماتها، من خلال صنع هيكل تنظيمي يرأسه المدير العام للوكالة التجارية لاتصالات الجزائر، الشكل التالي يبين الهيكل التنظيمي للوكالة.

الفصل الثاني: واقع نظام مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية العمومية دراسة ميدانية  
لمؤسسة اتصالات الجزائر لولاية مستغانم

الشكل رقم 3: الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر



المصدر : من إعداد الطلبة اعتمادا على وثائق مقدمة من طرف مؤسسة وكالة اتصالات الجزائر لولاية مستغانم

المطلب الثالث: مهام ووظائف المكلفين في مؤسسة اتصالات الجزائر لولاية مستغانم.

وتحتوي مؤسسة اتصالات الجزائر كغيرها من المؤسسات الأخرى على هيكل تنظيمي خاص بها ويتكون من :

1. الرئيس المدير العام (PDG) هو رئيس مجلس الإدارة، وبعد المسؤول الأول عن

الأعمال القائمة، حيث يتولى مع مساعديه مهمة تحقيق الأهداف المرسومة من قبل

المصالح المختصة، ومن مهامه السهر على ما يلي :

. الحفاظ على الحصص في السوق، وتطوير ثقافة الشركة في سوق المنافسة.

. السهر على تطبيق البرامج الموافق عليها، والتنسيق بين المصالح.

. مراقبة تسيير النشاطات المختلفة في المؤسسة من خلال التقارير التي تصل إليها من

المصالح المختلفة.

## 2 مدير المشروع :

ويقوم بالمهام التالية التغذية الإعلامية العامة تطبيق المهام الموكلة عند طلب الرئيس المدير

العام، والتنسيق ما بين المديريات عبر المعلوماتية الاطلاع على كل ما يخص الفواتير من

تخليص أو عدم تخليص أو تعطلات .

## 3. المفتشية العامة:

وهي تحت الرقابة المباشرة للمدير، وهي مكلفة ب :

قاعدة الأعمال السنوية تنفيذ المهام المفاجأة للتفتيش بطلب من المدير العام شخصيا، والقيام

بتحقيقات في حالة أي مضرة للشركة تنسيق ومتابعة ومراقبة مصالح المفتشيات الإقليمية،

وتطبيق المخطط السنوي الجهوي بموافقة المدير العام.

## 4. المفتشية المركزية

ومن مهامها ما يلي :

رقابة السير القانوني أو غير القانوني لمهام ومصالح الشركة، ورقابة الأهداف المسطرة واحترام

مواعيدها تشخيص تحليل أي خلل في الشركة، وتقييم نوعية الخدمة للزبون .

## 5 مديرية الوسائل العامة اليومية

مكلفة بين المشاركة في إعداد المخططات السنوية للشركة تسيير مشاريع التطوير المضبوطة

بالخصوص تحديد التقنيات التخطيط العملي، خلاصة العقود التحقيق استقبال المراجع تأدية

الخدمات وإرسالها إلى التشغيل تسيير المراكز الملحقة.

وتتكون من أربع مديريات:

-مديرية التسيير التجاري والتوعية.

-مدير الصفقات التجارية الدولية.

-مدير الحسابات الكبرى.

-مدير الدراسات والبرمجة.

#### 6 مديرية تجهيزات الربط

والتي تهتم بكل ما يخص أجهزة الاتصال من هواتف أسلاك خاصة بالاتصال، جهاز

الحاسوب، الخ

#### 7 مديرية التراسل :

مهمتها التزويد بالأجهزة الخاصة بعمليات المراسلات بين الشركة والزيائن.

#### 8 مديرية التسيير التقني لشبكة الاتصالات

وهي مكلفة ب :

- المشاركة في إعداد المخططات السنوية ولعدة سنوات أخرى.

- مراقبة وتحليل سير الخدمات والبحث عن توسيع الشبكات تسيير المراكز الوطنية وإعادة ربطها.

- تدعيم المديرية الإقليمية للاتصالات من أجل التدخلات غير النمطية عن طريق الصيانة.

#### 9 مديرية مشروع موارد الحاسوب

وهي مكلفة ب :

- تحديد فرضيات لتطوير شبكة الاتصال، إعداد الدراسات قبل مشاريع البرامج العملية.

-متابعة مخططات الاستثمارات .

- التخطيط التصميم والمساعدة في الصيانة وتطوير الأنظمة العامة فيها، خاصة فيما يخص

الإعلام الآلي والتسيير .

## 10 مديرية الطاقة والبيئة

وهي مكلفة بكل ما يخص الطاقة المستعملة من طرف المؤسسة، بالإضافة إلى دراسة المحيط العام لها.

## 11. مديرية الموارد البشرية

تعتبر العمود الفقري للشركة، وهي مكلفة بالمهام التالية :

- إعداد الدراسات وانشاء الإحصائيات ومتابعة مؤشرات التسيير .
- المشاركة في إعداد المخططات التنموية مع الأخذ بعين الاعتبار تسيير المال والكفاءات.
- إنشاء مخططات وبرامج التكوين وتنشيطها وفقا لوضعها العملي.
- تسيير أنظمة المكافآت والتحفيزات.

## 12 مديرية الإدارة العامة والإمدادات :

وتقوم ب:

- معالجة النصوص التنظيمية الأساسية للتنشيط أنظمة الشركة.
- المحافظة على هياكل الشركة في معالجة المسائل القضائية.

## 1-الخدمات المقدمة من طرف مؤسسة اتصالات الجزائر

### أولاً: خدمات الهاتف

إن شبكة اتصالات الجزائر تعرض شبكة اتصال مثالية لزيائنها لما تضمنه لهم من جودة عالية في نوعية المكالمة وهو نوعين الهاتف السلكي واللاسلكي.

أ- **الهاتف الثابت:** وتعني الشبكة الهاتفية المقدمة عبر الخطوط أو الراديو وتقدم المؤسسة هذه الخدمة بعد اشتراك الزبون وتوفر المؤسسة بهذا الشكل ما يلي:

- **الاشتراك بالشبكة وخدمة الهاتف:** تضع مؤسسة اتصالات الجزائر ممثلة بالوكالة التجارية كل الوسائل الضرورية لتمويل الزبون بخدمات الهاتف الثابت، وتتمثل هذه الوسائل في إعداد الأعمدة والكابل انطلاقاً من مركز الإنتاج الى موقع الزبون.

## الفصل الثاني: واقع نظام مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية العمومية دراسة ميدانية لمؤسسة اتصالات الجزائر لولاية مستغانم

- **رقم الهاتف:** يستفيد الزبون من الاشتراك الشبكي للهاتف برقم خاص للهاتف بصفة دائمة، ويمكن للمؤسسة تغيير الرقم لضرورة تقنية، ويتم إعلام الزبون مسبقا بذلك. حيث تعرض اتصالات الجزائر خدمات متعددة من خلال الهاتف الثابت والتي سنعرضها كما يلي:
- **خدمة وضع المكالمة في الانتظار:** تعلم هذه الخدمة بورود مكالمة أخرى خلال إجراء مكالمة حالية عن طريق تلقي صفارة صوتية تخبر بتلقي المكالمة الثانية، حينئذ يمكن وضع المكالمة الأولى في وضع الانتظار والرد على المكالمة الثانية، وبالتالي يمكن التواصل مع مشتركين في آن واحد بشكل تناوبي.
- **خدمة المكالمة دون ترقيم:** تسمح هذه الخدمة بالحصول تلقائيا على رقم مبرمج مسبقا عند رفع سماعة الهاتف وبعد مرور 5 ثوان، يتم تشكيل هذا الرقم تلقائيا، يتم تفعيل هذه الخدمة بطريقة تلقائية وهي موجهة خصيصا للأطفال والمعاقين بصريا والمسنين.
- **خدمة المنبه:** تسمح لكم هذه الخدمة بالاستفادة من وظيفتين مدرجتين في خدمة واحدة تذكير بالموعد والمنبه حيث تتيح برمجة جهاز الهاتف الذي سيرن في التوقيت الذي قمتم بضبطه عليه وهو ما سيسمح لكم بإدارة مواعيدكم خلال 24 ساعة القادمة، خدمة المنبه مهداة دون اشتراك حيث يتم دفع مصاريف الاستعمال فقط.
- **خدمة المحاضرة الثلاثية:** تسمح هذه الخدمة بإدخال مشترك ثالث في مكالمة هاتفية أنتم بصدد إجرائها مع متصل آخر، ليصل عدد المشتركين في المكالمة إلى 3. تعد هذه الخدمة مجانية ومدرجة في العرض بالنسبة للزبائن الذين يملكون اشتراك Idoom Fixe.
- **خدمة الترقيم المختصر:** تسمح هذه الخدمة للأشخاص الذين يستعملون الهاتف أو الفاكس (رجال الأعمال، الإطارات ومسيري الشركات، شركات الخدمات، التجار...) بالاتصال بمراسليهم المعتادين دون الحاجة إلى تشكيل كامل رقم الهاتف أو الفاكس عند كل استعمال، يتم تفعيل هذه الخدمة تلقائيا حيث يمكن برمجة الأرقام المختارة (الوطنية أو الدولية) والاتصال بها بكل سهولة بتشكيل رقم واحد أو رقمين فقط.

## الفصل الثاني: واقع نظام مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية العمومية دراسة ميدانية لمؤسسة اتصالات الجزائر لولاية مستغانم

- **خدمة تحويل المكالمات:** هذه الخدمة إضافية وتسمح بتحويل كل المكالمات التي تأتيكم إلى رقم آخر من اختياركم، سواء كان رقم هاتفي ثابت أو محمول. وهو ما يسمح لكم بعدم تضييع أي اتصال أثناء تنقلاتكم.
  - **خدمة إظهار الرقم:** تتيح هذه الخدمة التعرف على رقم هاتف الشخص الذي يتصل بكم تستلزم هذه الخاصية أن يكون لديكم جهاز هاتف مزود بكاشف، كما يتعين الاشتراك مجاناً بهذه الخدمة على مستوى وكالتكم التجارية.
  - **خدمة إخفاء الرقم:** تسمح هذه الخدمة بإخفاء الرقم الهاتفي عند الاتصال بأشخاص يملكون جهاز هاتفي بكاشف، لتفعيل هذه الخدمة يتعين الاشتراك بها على مستوى الوكالة التجارية، بسعر 234 دج مع احتساب كل الرسوم (أي 200 دج دون رسوم) كل شهرين.
  - **خدمة إقبال الاستعمال الدولي:** تسمح هذه الخدمة بفرض رقابة صارمة على الخط الهاتفي عن طريق استعمال رمز سري مكون من 4 أرقام، حيث يمنح إمكانية ترخيص أو منع إجراء المكالمات نحو الدولي انطلاقاً من خط الهاتف، يقدر سعر الاشتراك بهذه الخدمة بمبلغ 117 دج مع احتساب كل الرسوم (100 دج خارج الرسوم) كل شهرين، حيث يتم إدراجه في الاشتراك الهاتفي.
  - **خدمة الفوترة المفصلة:** تسمح هذه الخدمة بالحصول في نهاية كل فترة، إضافة إلى الفاتورة على قائمة مفصلة لجميع مكالماتكم الهاتفية التي تتضمن:
    - جميع الأرقام المتصل بها.
    - توقيت بداية كل مكالمات (وطنية ودولية)،
    - مدة كل مكالمات،
    - تكاليف الاستهلاك.
    - تصنيف المكالمات حسب الفئة.
- يقدر سعر الاشتراك في هذه الخدمة بمبلغ 117 دج مع احتساب كل الرسوم (أي 100 دج خارج الرسوم) كل شهرين.

ب- **الهاتف بدون كابل "WII":** في إطار تجديد منتجات المؤسسة، قامت مؤسسة اتصالات الجزائر بإنتاج أجهزة هاتفية والتي تسمح للمشارك الاتصال من هاتفه الثابت بدون كابل، هذه

الأجهزة سهلة التركيب ولا تحتاج الى أعمدة لوضع الكابل بين المشترك ومركز الإنتاج الهاتفي والمسماة باللغة الانجليزية "Wireless local loop".

هذا الهاتف يحتوي على المميزات الآتية: يمكن للزبون المشترك التنقل بالهاتف الى أي مكان داخل شبكة الاتصالات بالوطن، والاتصال بحرية باستعمال بطاريات شحن تستهلك الطاقة الكهربائية.

**ج\_ الهاتف النقال:** من بين الخدمات يوجد أيضا الاشتراك الهاتفي الذي عرف تطور مذهل بفضل التكنولوجيا الحديثة، فقد مر تطور الهاتف النقال بثلاث مراحل، في بادئ الأمر الجيل الأول و الجيل الثاني حسب نظام GSM لتأتي الهواتف من الجيل الثالث والرابع، حيث يسمح النظام الذي يعمل به الهاتف النقال بالاشتراك المسبق الدفع أي مستحقات العقد من جهة ودفع فاتورة لاستهلاك من جهة ثانية.

#### ➤ ثانيا: خدمات الانترنت

تقدم اتصالات الجزائر خدمات الانترنت بصيغ تجارية مختلفة ذات التكنولوجيا العالية لتحقيق مجتمع معلوماتي وذلك عن طريق خدمات جواب للانترنت حيث تقوم بتقديم خدمات متنوعة، ومن أهم هذه الخدمات المقدمة: Anis ADSL.Eazy (خدمة الانترنت ذات تدفق من 1 ميغابت الى 20 ميغابت+ مودم)، كما تتوفر المؤسسة أنواع من بطاقات التعبئة ADSL ذات تدفق عالي ( 500 دج، 1000 دج، 2000 دج، 3000 دج)، كما تقدم عروض مهنية تتمثل في ADSLwifi pro و ADSLplus pro إضافة الى خدمات ذات النطاق العريض الكبير والمتمثلة في IDOM 4GLTE , IDOM ADSL , IDOM Fibre .

#### ➤ ثالثا: خدمات الكترونية

تقدم اتصالات الجزائر من خلال موقعها الالكتروني عدة خدمات الكترونية، وهي خدمات الكترونية بحتة أي تطلب وتسلم عبر الانترنت، لكنها خدمات مجانية تدخل في اطار خدمة العميل. من بينها:

أ- خدمات خاصة بالخطوط الهاتفية: (الثابت والنقال)

• الاطلاع على الفاتورة الالكترونية: هي خدمة تسمح بتلقي الفواتير الهاتفية عبر البريد الالكتروني إضافة إلى الفاتورة الكلاسيكية، وهكذا فإنه يتسنى للزبون تسديد فاتورته على مستوى الوكالة التجارية أو من خلال استعمال الدفع الالكتروني.

• تقديم طلب خط ثابت: لطلب خط ثابتي أرضي اضغط على الرابط Demande de ligne fixe كما يمكن تقديم شكوى في حالة حدوث توقف أو عطب للهاتف، وكذلك معلومات مهمة عن كل ما يخص وكالة اتصالات الجزائر في المنطقة التي تنتمي إليها.

• خدمة البريد الصوتي: بفضل خدمة "البريد الصوتي" الجديدة لاتصالات الجزائر، الموجهة للمشتركين الخواص والمهنيين في خدمة الهاتف الثابت، يمكن ترك رسالة صوتية عندما يتعذر اتصال المراسل بالزبون حيث بإمكانه اليوم ترك رسالة صوتية لكم مدتها 60 ثانية، وذلك بعد مرور 30 ثانية دون الرد على المكالمة أو في حالة انشغال الخط ما عليكم سوى الاتصال بالرقم 1511 للاستماع إلى رسائلكم الصوتية التي تركها لكم مراسلكم أو حفظها أو حذفها. كما تتيح خدمة "البريد الصوتي" إمكانية حفظ ما يصل إلى 20 رسالة صوتية غير مسموعة، وهكذا يمكنكم الاطلاع عليها متى شئتم طيلة مدة حفظها التي تقدر بـ 15 يوما، من جانب آخر تبقى الرسائل الصوتية المسموعة متوفرة لمدة 5 أيام.

• خدمة تبليغ الفواتير الهاتفية عبر الرسائل النصية القصيرة: Notification par SMS تضع اتصالات الجزائر تحت تصرف زبائنها الخواص خدمة "تبليغ الفواتير الهاتفية عبر الرسائل النصية القصيرة" تعلمهم من خلالها بمبلغ فواتيرهم الهاتفية إضافة إلى آخر أجل لتسديدها، من جانب آخر يتم إعلام الزبائن المشتركين بالعروض الجديدة والعروض الترويجية لاتصالات الجزائر باستعمال هذه الخدمة.

ب- خدمات خاصة بالانترنت:

- خدمة خلاص: كجزء من آلية تجديد تحتل اتصالات الجزائر المقدمة وتطلق خدمة خلاص من أجل تدعيم خدمة التعبئة ودفع الفواتير الخاصة بها مع خلاص، يمكن تعبئة حسابكم IDOOM ADSL ودفع فاتورتكم

## الفصل الثاني: واقع نظام مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية العمومية دراسة ميدانية لمؤسسة اتصالات الجزائر لولاية مستغانم

الهاتفية IDOOM FIXE في أي وقت، وبكل أمان وهذا عن طريق حسابكم البريدي الجاري.  
وشعار هذه الخدمة:

- خلاص التتقات ;
  - خلاص المعاملات النقدية ;
  - خلاص الوقت الضائع ;
  - خلاص التأخيرات ;
- **خدمة التعبئة IDOOM:** اتصالات الجزائر تضع تحت تصرف الزبائن بطاقات IDOOM ADSL التي تمكن من تعبئة الحساب بكل بساطة وفي كل وقت كان تدفق الاتصال، يمكن تعبئة حساباتكم باستعمال التطبيق المحمول المتوفر عبر متجر التطبيقات تحت اسم: "E-paiment espace client"
- **خدمة التعبئة الاحتياطية IDOONLY:** التعبئة الاحتياطية هي عبارة عن خدمة تسمح للزبائن الذين يملكون اشتراك ADSL للخوإص بإعادة تفعيل حساب الأنترنآ لمدة 36 ساعة إضافية، وذلك في حالة انقضاء صلاحية اشتراكهم في ساعة متأخرة من الليل أو خلال عطل نهاية الأسبوع أو الأعياد. تتم عملية التعبئة في أي وقت وبكل أمان.

## الفصل الثاني: واقع نظام مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية العمومية دراسة ميدانية لمؤسسة اتصالات الجزائر لولاية مستغانم

### المبحث الثاني: نتائج الدراسة الميدانية و مناقشتها

بعد ما تطرقنا إلى تعريف مؤسسة اتصالات الجزائر وعرض خدماتها ، ارتأينا القيام بدراسة استقصائية لزيائن المؤسسة لغرض الوقوف على عدّة متغيرات، تتعلق بقياس مدى تطبيق مؤسسة اتصالات الجزائر للتسويق الإلكتروني وأثره على سلوك المستهلك.

### المطلب الاول: عرض و تحليل نتائج الاستبيان

**الجدول رقم 1: وجود نظام للتسيير في المؤسسة اتصالات الجزائر لولاية مستغانم وعلاقته بالجنس (النوع الاجتماعي)**

أنثى		ذكر		يوجد نظام محدد للتسيير في مؤسسة اتصالات الجزائر لولاية مستغانم.
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
57.1%	4	100%	8	موافق
28.6%	2	0	0	موافق بشدة
14.3%	1	0	0	محايد
100%	7	100%	8	المجموع

المصدر: إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات Spss v25.

الجدول يظهر أن غالبية المشاركين من الذكور (87.5%) موافقون على أنهم يساهمون في اتخاذ القرارات المتعلقة بنظام التسيير في مؤسسة اتصالات الجزائر لولاية مستغانم، مع نسبة أقل بكثير (12.5%) يوافقون بشدة. أما الإناث، فالنسبة الأكبر منهن (42.9%) يوافقن، لكن هناك نسبة معتبرة (28.6%) محايدة وغير موافقة و هذا يدل على ان هناك تفاوت واضح بين الجنسين في مدى الموافقة على المساهمة في اتخاذ القرارات. الذكور يظهرون مستوى عالٍ من الرضا (موافقة أو موافقة بشدة) مقارنة بالإناث. الإناث أكثر تفرقاً في آرائهن، حيث هناك تباين بين الموافقة، الحياد، وعدم الموافقة.

و نستنتج من خلال ما سبق ما يلي:

مؤسسة اتصالات الجزائر قد تكون ناجحة إلى حد كبير في إشراك الذكور في عملية اتخاذ

## الفصل الثاني: واقع نظام مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية العمومية دراسة ميدانية لمؤسسة اتصالات الجزائر لولاية مستغانم

القرارات، لكن يجب بذل جهد أكبر لإشراك الإناث بنفس الفعالية. ربما تحتاج المؤسسة إلى فهم أعمق لأسباب حياد أو عدم موافقة بعض الموظفين من أجل تحسين استراتيجيات المشاركة.

### الجدول رقم 2: ان نظام التسيير موضوعي ومنصف في المؤسسة

أنثى		ذكر		ان نظام التسيير موضوعي ومنصف في المؤسسة
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
100%	7	12.5%	1	موافق
0	0	50%	4	موافق بشدة
0	0	37.5%	3	محايد
100%	7	100%	8	المجموع

المصدر: إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات Spss v25.

الجدول يقدم توزيع الردود على سؤال حول موضوعية وإنصاف نظام التسيير في المؤسسة حسب الجنس نجد ان الذكور يظهر تنوع في الآراء بين الموافقة والحياد وعدم الموافقة، مع تركيز أعلى نسبة في الحياد (50%) أما الإناث جميع المشاركات الأنثوية توافق على أن نظام التسيير موضوعي ومنصف، بنسبة 100% تشير نتائج الجدول إلى تفاوت واضح في تقييم نظام التسيير بين الجنسين. بينما يعبر الذكور عن آراء متنوعة تتراوح بين الموافقة وعدم الموافقة مع نسبة كبيرة من الحياد، تعبر الإناث بالإجماع عن موافقتهن على موضوعية وإنصاف النظام. هذا التفاوت قد يكون ناتجاً عن اختلاف في التجارب أو التوقعات بين الجنسين أو قد يشير إلى وجود عوامل تؤثر على تقييمهم للنظام بشكل مختلف. نستنتج من خلال ما سبق مايلي :

- هناك اتفاق عام بين الإناث على موضوعية وإنصاف نظام التسيير في المؤسسة.
- هناك تنوع كبير في آراء الذكور، مما يشير إلى احتمالية وجود تباين في تجربتهم أو رؤيتهم للنظام.

الفصل الثاني: واقع نظام مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية العمومية دراسة ميدانية  
لمؤسسة اتصالات الجزائر لولاية مستغانم

الجدول رقم 3: توجد آليات واضحة لتوزيع المسؤوليات والصلاحيات في المؤسسة

أنثى		ذكر		توجد آليات واضحة لتوزيع المسؤوليات والصلاحيات في المؤسسة
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
42.9%	4	100%	8	موافق
28.6%	2	0%	0	موافق بشدة
28.6%	2	0%	0	محايد
100%	7	100%	8	المجموع

المصدر: إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات Spss v25.

من خلال الجدول، يمكن ملاحظة اختلاف في تقييم وضوح آليات توزيع المسؤوليات والصلاحيات بين الجنسين نجد ان جميع المشاركين الذكور (100%) وافقوا على أن هناك آليات واضحة لتوزيع المسؤوليات والصلاحيات في المؤسسة اما الاناث فتفاوتت آراؤهن بين الموافقة (42.9%)، والموافقة بشدة (28.6%)، والحياد (28.6%) تشير نتائج الجدول إلى أن هناك إجماعاً كاملاً بين الذكور على وجود آليات واضحة لتوزيع المسؤوليات والصلاحيات في المؤسسة، بينما هناك تباين في الآراء بين الإناث، حيث يعبر البعض عن الموافقة والبعض الآخر عن الحياد أو الموافقة بشدة و هذا التباين بين الإناث يمكن أن يعكس تجارب مختلفة أو رؤى مختلفة حول فعالية ووضوح الآليات المتبعة في المؤسسة.

نستنتج من خلال ماتم تحليله مايلي :

- هناك إجماع كامل بين الذكور على وضوح آليات توزيع المسؤوليات والصلاحيات في المؤسسة.

- هناك تباين في آراء الإناث، مع ميل نحو الموافقة بشكل عام، ولكن أيضاً وجود نسبة معتبرة تعبر عن الحياد أو الموافقة بشدة.

الفصل الثاني: واقع نظام مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية العمومية دراسة ميدانية  
لمؤسسة اتصالات الجزائر لولاية مستغانم

الجدول رقم 4 : توجد آليات واضحة لتوزيع المسؤوليات والصلاحيات في المؤسسة

أنثى		ذكر		توجد آليات واضحة لتوزيع المسؤوليات والصلاحيات في المؤسسة
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
100%	7	25%	2	موافق
0%	0	50%	4	موافق بشدة
0%	0	25%	2	محايد
100%	7	100%	8	المجموع

المصدر: إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات Spsv v25

من خلال الجدول، يمكن ملاحظة اختلاف في تقييم توثيق الإجراءات والقرارات المتعلقة بنظام التسيير بين الجنسين نجد ان الذكور تنتوع آراؤهم بين الموافقة (25.0%)، والموافقة بشدة (50.0%)، والحياد (25.0%) و من جهة اخرى جميع المشاركات الأنثوية وافقن على أن الإجراءات والقرارات يتم توثيقها، بنسبة 100% و هذا يشير إلى تفاوت في تقييم توثيق الإجراءات والقرارات بين الذكور والإناث. بينما تعبر جميع الإناث عن موافقتهن على وجود توثيق، يعبر الذكور عن آراء متنوعة، مع تركيز أكبر على الموافقة بشدة (50%). نستنتج من خلال ما سبق مايلي:

- هناك إجماع بين الإناث على توثيق الإجراءات والقرارات المتعلقة بنظام التسيير في المؤسسة.
- هناك تنوع في آراء الذكور، مع ميل نحو الموافقة بشدة، ولكن هناك أيضاً نسبة تعبر عن الحياد.
- يمكن أن يكون هذا التفاوت ناتجاً عن اختلاف في التجارب الفردية أو التوقعات بين الجنسين حول مدى توثيق الإجراءات والقرارات.

الفصل الثاني: واقع نظام مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية العمومية دراسة ميدانية  
لمؤسسة اتصالات الجزائر لولاية مستغانم

الجدول رقم 5 : يتم تطبيق سياسات وإجراءات للحد من الفساد والتجاوزات في نظام التسيير

أنثى		ذكر		يتم تطبيق سياسات وإجراءات للحد من الفساد والتجاوزات في نظام التسيير
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
100%	7	0%	0	موافق
0%	0	62.5%	5	موافق بشدة
0%	0	37.5%	3	غير موافق
100%	7	100%	8	المجموع

المصدر: إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات Sps v25

من خلال الجدول، يمكن ملاحظة اختلاف واضح في تقييم تطبيق سياسات وإجراءات الحد من الفساد والتجاوزات بين الجنسين نجد ان معظم الذكور موافقون بشدة (62.5%) على أن هناك سياسات وإجراءات للحد من الفساد، بينما 37.5% منهم غير موافقين و جميع المشاركات الأنثوية (100%) وافقن على وجود سياسات وإجراءات للحد من الفساد والتجاوزات و هذا يشير إلى تفاوت كبير في تقييم سياسات وإجراءات الحد من الفساد والتجاوزات بين الذكور والإناث. جميع الإناث يوافقن على وجود هذه السياسات، في حين أن بعض الذكور يعبرون عن موافقتهم بشدة، والبعض الآخر يعبر عن عدم موافقته.

نستنتج من خلال ما سبق مايلي :

- هناك إجماع بين الإناث على وجود وتطبيق سياسات وإجراءات للحد من الفساد والتجاوزات في نظام التسيير.

- بين الذكور، هناك تقسيم واضح بين من يوافقون بشدة ومن لا يوافقون على وجود هذه السياسات.

- قد يعكس هذا التفاوت في الآراء بين الذكور تجارب مختلفة أو رؤى متنوعة حول فعالية تطبيق السياسات والإجراءات.

الفصل الثاني: واقع نظام مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية العمومية دراسة ميدانية  
لمؤسسة اتصالات الجزائر لولاية مستغانم

الجدول رقم 6: يتم تقديم التدريب والتطوير المستمر للموظفين لتعزيز نظام التسيير

أنثى		ذكر		يتم تقديم التدريب والتطوير المستمر للموظفين لتعزيز نظام التسيير
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
0%	0	100%	8	موافق
85.7%	6	0%	0	موافق بشدة
14.3%	1	0%	0	محايد
100%	7	100%	8	المجموع

المصدر: إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات Spss v25

من خلال الجدول، يمكن ملاحظة اختلاف في تقييم تقديم التدريب والتطوير المستمر للموظفين لتعزيز نظام التسيير بين الجنسين نرى ان جميع المشاركين الذكور وافقوا (100%) على أن هناك تدريب وتطوير مستمر للموظفين و معظم المشاركات الإناث وافقن بشدة (85.7%) على وجود التدريب والتطوير المستمر، بينما كانت واحدة منهن (14.3%) محايدة تشير نتائج الجدول إلى تفاوت بين الذكور والإناث في كيفية تقييمهم لتقديم التدريب والتطوير المستمر للموظفين:

- الذكور يميلون إلى الموافقة على وجود التدريب والتطوير المستمر.
- الإناث يميلون إلى الموافقة بشدة على وجود التدريب والتطوير المستمر، مع وجود نسبة صغيرة محايدة.

نستنتج من خلال ما سبق مايلي :

- هناك اتفاق كامل بين الذكور على أن المؤسسة تقدم التدريب والتطوير المستمر للموظفين.
- هناك توافق قوي بين الإناث على وجود التدريب والتطوير المستمر، مع ميل للموافقة بشدة.
- هذا التوافق بين الجنسين يعكس رضا عامًا حول فعالية برامج التدريب والتطوير في المؤسسة.

الفصل الثاني: واقع نظام مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية العمومية دراسة ميدانية  
لمؤسسة اتصالات الجزائر لولاية مستغانم

الجدول رقم 7: يوجد نظام لتقييم الأداء الفردي والجماعي بناءً على نظام التسيير في المؤسسة.

أنثى		ذكر		يوجد نظام لتقييم الأداء الفردي والجماعي بناءً على نظام التسيير في المؤسسة.
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
0%	0	75,0%	6	موافق
0%	0	12,5%	1	موافق بشدة
14,3%	1	12,5%	1	محايد
71,4%	5	0%	0	غير موافق
14,3%	1	0%	0	غير موافق بشدة
100%	7	100%	8	المجموع

المصدر: إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات Sps v25

يظهر الجدول بيانات حول نظام تقييم الأداء الفردي والجماعي في مؤسسة معينة، مع توزيع الآراء بناءً على الجنس يمكن ملاحظة أن هناك تبايناً كبيراً في آراء الذكور والإناث حول نظام التقييم. بينما يميل معظم الذكور إلى الموافقة على النظام (87.5% منهم يوافقون أو يوافقون بشدة)، نجد أن الإناث غالباً ما يعترضن على النظام (85.7% منهن غير موافقات أو غير موافقات بشدة).

يمكن استنتاج :

أن هناك رضا عام من قبل الذكور تجاه نظام تقييم الأداء في المؤسسة، في حين أن الإناث يظهرن مستوى عالٍ من عدم الرضا. هذا التباين قد يكون ناتجاً عن عوامل متعددة منها الفروقات في التجارب الشخصية أو الفهم المختلف للنظام بين الجنسين. لذلك، قد يكون من الضروري أن تقوم المؤسسة بتحليل أعمق لفهم أسباب عدم الرضا بين الإناث والعمل على تحسين النظام ليكون أكثر شمولاً وتقبلاً من قبل الجميع.

الفصل الثاني: واقع نظام مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية العمومية دراسة ميدانية  
لمؤسسة اتصالات الجزائر لولاية مستغانم

الجدول رقم 8: الجنس \* يوجد آلية للتعامل مع الشكاوى والاستفسارات المتعلقة بنظام التسيير في المؤسسة

أنثى		ذكر		يوجد آلية للتعامل مع الشكاوى والاستفسارات المتعلقة بنظام التسيير في المؤسسة
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
14,3%	1	62,5%	5	موافق
0%	0	37,5%	3	موافق بشدة
71,4%	5	0%	0	محايد
14,3%	1	0%	0	غير موافق
100%	7	100%	8	المجموع

المصدر: إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات Spss v25

يظهر الجدول بيانات حول وجود آلية للتعامل مع الشكاوى والاستفسارات المتعلقة بنظام التسيير في المؤسسة يمكن ملاحظة أن هناك تبايناً كبيراً في آراء الذكور والإناث حول وجود آلية للتعامل مع الشكاوى والاستفسارات. معظم الذكور (100%) يوافقون أو يوافقون بشدة على وجود الآلية، في حين أن الإناث غالباً ما يكن محايدات (71.4%)، مع نسبة صغيرة توافق أو تعارض قد يشير هذا إلى أن الإناث قد يكن أقل وضوحاً أو ثقةً في فعالية الآلية المتبعة، مما يستدعي اهتمام المؤسسة للتأكد من أن هذه الآلية واضحة وفعالة لجميع الموظفين، بغض النظر عن الجنس. يمكن أن يساعد التواصل المفتوح والتدريب على تحسين فهم جميع الموظفين لهذه الآلية وزيادة الرضا العام عنها. يمكن استنتاج :

أن هناك رضا عام من قبل الذكور تجاه آلية التعامل مع الشكاوى والاستفسارات في المؤسسة، حيث أن جميع الذكور يوافقون أو يوافقون بشدة. بينما الإناث يظهرن درجة من التحفظ، حيث أن غالبية الإناث محايدات تجاه وجود الآلية، مع وجود نسبة صغيرة منهن توافق وأخرى تعارض.

الفصل الثاني: واقع نظام مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية العمومية دراسة ميدانية  
لمؤسسة اتصالات الجزائر لولاية مستغانم

الجدول رقم 9: الجنس \* يتم توفير فرص متساوية للترقية والتطور المهني بناءً على نظام التسيير في المؤسسة

أنثى		ذكر		يتم توفير فرص متساوية للترقية والتطور المهني بناءً على نظام التسيير في المؤسسة
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
57,1%	4	100%	8	موافق
28,6%	2	0%	0	موافق بشدة
14,3%	1	0%	0	محايد
100%	7	100%	8	المجموع

المصدر: إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات Spss v25

يظهر الجدول بيانات حول توفير فرص متساوية للترقية والتطور المهني بناءً على نظام التسيير في المؤسسة، مع توزيع الآراء بناءً على الجنس يمكن ملاحظة أن جميع الذكور يوافقون على أن الفرص متساوية للترقية والتطور المهني، مما يشير إلى رضا عام بين الذكور. في المقابل، معظم الإناث يوافقن أو يوافقن بشدة (85.7%)، ولكن هناك نسبة صغيرة منهن (14.3%) محايدات يشير هذا إلى أن النظام الحالي يعتبر عادلاً إلى حد كبير من منظور كلا الجنسين، ولكن قد تكون هناك بعض التحسينات الممكنة لزيادة الثقة والشعور بالمساواة بين جميع الموظفين. يمكن للمؤسسة العمل على تعزيز التواصل حول سياسات الترقية والتطور المهني والتأكيد على التزامها بتوفير فرص متساوية للجميع لتعزيز الرضا العام. يمكن استنتاج:

هناك رضا عام بين الذكور حول توفير فرص متساوية للترقية والتطور المهني في المؤسسة. بينما الإناث يظهرن مستوى عالٍ من الرضا أيضاً، إلا أن هناك بعض التحفظات بينهن، حيث أظهرت نسبة صغيرة من الإناث حيادية تجاه هذه القضية.

الفصل الثاني: واقع نظام مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية العمومية دراسة ميدانية  
لمؤسسة اتصالات الجزائر لولاية مستغانم

الجدول رقم 10: الجنس \* توجد هيئة مستقلة مسؤولة عن مراقبة نظام التسيير في المؤسسة

الجنس * توجد هيئة مستقلة مسؤولة عن مراقبة نظام التسيير في المؤسسة		ذكر		أنثى	
التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
7	100%	0	0%	0	0%
1	0%	0	0%	0	0%
0	0%	4	57.1%	0	0%
0	0%	1	14.3%	0	0%
0	0%	2	28.6%	0	0%
8	100%	7	100%	0	0%

المصدر: إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات Sps v25

يتناول الجدول توزيع الآراء حول وجود هيئة مستقلة مسؤولة عن مراقبة نظام التسيير في المؤسسة حسب الجنس يظهر من النتائج أن هناك تبايناً واضحاً في الآراء بين الجنسين حول وجود هيئة مستقلة لمراقبة نظام التسيير في المؤسسة. الأغلبية العظمى من الذكور (87.5%) توافق على وجود هذه الهيئة، بينما توافق 12.5% منهم بشدة. لا يوجد أي ذكر غير موافق أو محايد من ناحية أخرى، تباينت آراء الإناث بشكل كبير. أكثر من نصف الإناث (57.1%) محايدات تجاه هذا الموضوع، بينما نسبة كبيرة منهن (28.6%) غير موافقات بشدة. 14.3% فقط من الإناث غير موافقات.

من خلال تحليل النتائج، يتضح أن هناك تفاوتاً كبيراً في الآراء بين الذكور والإناث بخصوص وجود هيئة مستقلة لمراقبة نظام التسيير في المؤسسة. يمكن استنتاج أن الذكور يميلون بشكل أكبر إلى الموافقة على وجود هذه الهيئة، في حين أن الإناث أكثر تردداً ويميل جزء منهن إلى الرفض. قد يكون من المفيد دراسة الأسباب الكامنة وراء هذا التباين في الآراء بين الجنسين لتعزيز الفهم وتحسين نظام التسيير في المؤسسة بطريقة تلبي احتياجات الجميع

الفصل الثاني: واقع نظام مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية العمومية دراسة ميدانية  
لمؤسسة اتصالات الجزائر لولاية مستغانم

الجدول رقم 11: الجنس \* تتم مراقبة وتقييم أداء الموظفين بناءً على نظام التسيير في المؤسسة.

الجنس * تتم مراقبة وتقييم أداء الموظفين بناءً على نظام التسيير في المؤسسة.		ذكر		أنثى	
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
موافق	8	100%	1	14.3%	1
موافق بشدة	0	0%	2	28.6%	2
محايد	0	0%	4	57.1%	4
المجموع	8	100%	7	100%	7

المصدر: إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات Spss v25

الجدول يعرض توزيع الآراء حول مراقبة وتقييم أداء الموظفين بناءً على نظام التسيير في المؤسسة، مقسماً حسب الجنس يتبين من الجدول أن جميع الذكور (100.0%) موافقون على أن مراقبة وتقييم أداء الموظفين يتم بناءً على نظام التسيير في المؤسسة، بينما لا يوجد أي ذكر محايد أو غير موافق في المقابل، تتباين آراء الإناث بشكل ملحوظ نجد ان نسبة صغيرة منهن (14.3%) توافق على ذلك اما 28.6% منهن محايدات بينما الأغلبية (57.1%) غير موافقات.

من خلال تحليل النتائج، يمكن استنتاج أن هناك توافقاً كبيراً بين الذكور حول فاعلية نظام التسيير في مراقبة وتقييم أداء الموظفين، حيث توافق جميعهم على ذلك. في المقابل، تتفاوت آراء الإناث بشكل كبير، حيث توجد نسبة غير قليلة منهن غير موافقات أو محايدات تجاه هذا النظام.

الجدول رقم 12: الجنس \* توجد إجراءات للكشف عن الاختلالات والتجاوزات في نظام التسيير

أنثى		ذكر		توجد إجراءات للكشف عن الاختلالات والتجاوزات في نظام التسيير
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
28.6%	2	100%	8	موافق
14.3%	1	0%	0	موافق بشدة
57.1%	4	0%	0	محايد
100%	7	100%	8	المجموع

المصدر: إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات Spss v25

الجدول يعرض توزيع الآراء حول وجود إجراءات للكشف عن الاختلالات والتجاوزات في نظام التسيير في المؤسسة، مقسماً حسب الجنس. يتبين من الجدول أن جميع الذكور (100.0%) يعتقدون أن هناك إجراءات للكشف عن الاختلالات والتجاوزات في نظام التسيير في المؤسسة، دون أي اختلاف في الرأي أما بالنسبة للإناث، فإن توزيع الآراء يظهر تبايناً كبيراً نجد ان 28.6% من الإناث موافقات على وجود هذه الإجراءات و 14.3% محايدات تجاه هذا الموضوع بينما 57.1% منهن غير موافقات.

يتضح من النتائج أن هناك تفاوتاً كبيراً في الرأي بين الذكور والإناث بشأن وجود إجراءات للكشف عن الاختلالات والتجاوزات في نظام التسيير. بينما يعتقد جميع الذكور في وجود هذه الإجراءات، تظهر نسبة عالية من الإناث (57.1%) عدم موافقتهم على ذلك.

الفصل الثاني: واقع نظام مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية العمومية دراسة ميدانية  
لمؤسسة اتصالات الجزائر لولاية مستغانم

الجدول رقم 13: الجنس \* يتم فحص وتدقيق السجلات والوثائق المتعلقة بنظام التسيير بشكل منتظم.

الجنس * يتم فحص وتدقيق السجلات والوثائق المتعلقة بنظام التسيير بشكل منتظم.		ذكر		أنثى	
موافق	موافق بشدة	محايد	غير موافق	المجموع	
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
42,9%	3	100%	8		
14,3%	1	0%	0		
14,3%	1	0%	0		
28,6%	2	0%	0		
100%	7	100%	8		

المصدر: إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات Spss v25

توضح البيانات الواردة في الجدول أن هناك تقييماً منتظماً للسجلات والوثائق المتعلقة بنظام التسيير حسب جنس المشاركين. الجدول يظهر تفاصيل معدلات الاستجابة وتوزيع الآراء بين الذكور والإناث كما يلي:

بالنسبة للذكور، تبين أن 100% منهم وافقوا على أنه يتم فحص وتدقيق السجلات والوثائق بشكل منتظم، دون أن يكون هناك تقييمات أخرى موجهة لاختلاف الآراء. بالنسبة للإناث، يظهر توزيع أكثر تنوعاً في الاستجابات، حيث وافق 42.9% على البيان الرئيسي، بينما وافق 14.3% بشكل قوي، و 14.3% كانوا محايدين، و 28.6% كانوا غير موافقين على تقييم النظام بشكل منتظم.

بشكل عام، يمثل الذكور 73.3% من الإجمالي، بينما يمثل الإناث 26.7%. يظهر الجدول توزيعاً مختلفاً للردود بين الجنسين، مما يشير إلى احتمال وجود اختلافات في تقييمهم لنظام التسيير.

بناءً على هذه البيانات، يمكن استنتاج أن الذكور يبدو أنهم يوافقون بشكل أكبر على فحص وتدقيق السجلات والوثائق بشكل منتظم مقارنة بالإناث، الذين يظهرون مستويات مختلفة من التوافق والاختلاف في آرائهم حول ذلك.

الفصل الثاني: واقع نظام مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية العمومية دراسة ميدانية  
لمؤسسة اتصالات الجزائر لولاية مستغانم

الجدول رقم 14: الجنس \* يتم توفير آلية للإبلاغ السري والمجهول عن أي مخالفات في نظام التسيير .

الجنس * يتم توفير آلية للإبلاغ السري والمجهول عن أي مخالفات في نظام التسيير		ذكر		أنثى
التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	النسبة
8	100%	0	0%	موافق
0	0%	1	14,3%	موافق بشدة
0	0%	3	42,9%	محايد
0	0%	3	42,9%	غير موافق
8	100%	7	100%	المجموع

المصدر: إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات Sps v25

يوضح الجدول ان عدد الذكور الذين أبلغوا عن مخالفات 8، مما يشكل 53.3% من المجموع الكلي للإبلاغ. لم يتم التبديل أو الرفض بشدة لهذا النوع على النقيض، أبلغت امرأة واحدة فقط عن مخالفة، والبقية (3 نساء) لديهن آراء متفاوتة تجاه النظام. تشير النسب إلى أن 14.3% من الإبلاغ من النساء كانوا موافقين بشدة، 42.9% موافقين بشكل عام، و42.9% غير موافقين بشكل عام.

النتائج تشير إلى أن هناك نسبة عالية من الإبلاغ من الذكور مقارنة بالإناث، حيث أن 8 من أصل 15 شخصاً هم ذكور. كما أن النساء يظهرن تبايناً في آرائهن تجاه النظام، مع نسب مرتفعة للموافقة بشكل عام، ونسبة ملحوظة للموافقة بشدة.

الفصل الثاني: واقع نظام مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية العمومية دراسة ميدانية  
لمؤسسة اتصالات الجزائر لولاية مستغانم

الجدول رقم 15: العمر \* . يوجد نظام محدد للتسيير في مؤسسة اتصالات الجزائر لولاية مستغانم .

العمر * . يوجد نظام محدد للتسيير في مؤسسة اتصالات الجزائر لولاية مستغانم .		35-25 سنة		45-35 سنة		55-45 سنة	
التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
2	100%	9	75,0%	1	100%		
0	0%	2	16,7%	0	0%		
0	0%	1	8,3%	0	0%		
2	100%	12	100%	1	100%		

المصدر: إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات Spss v25

الجدول يعرض توزيع العمر للموظفين في مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية مستغانم نجد ان الفئة العمرية 25-35 سنة: عدد الموظفين 2، تمثل 13.3% من مجموع الموظفين و الفئة العمرية 35-45 سنة: عدد الموظفين 12، تمثل 80% من مجموع الموظفين بينما الفئة العمرية 45-55 سنة: عدد الموظفين 1، تمثل 6.7% من مجموع الموظفين.

بناءً على هذا التوزيع، يمكن استنتاج أن معظم الموظفين في المؤسسة ينتمون لفئة العمر 35-45 سنة، حيث تمثل 80% من الموظفين. وفقاً للتوزيع، فإن هذه الفئة هي الأكثر تمثيلاً بين الموظفين، مقارنة بالفئات الأخرى كما يمكن أن يعكس هذا التوزيع العمري استراتيجية المؤسسة في التوظيف واحتياجاتها لمجموعات عمرية معينة، ويوفر فكرة عن توازن العمر في قوة العمل وتوزيع الخبرات والكفاءات على أساس الأعمار المختلفة.

الفصل الثاني: واقع نظام مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية العمومية دراسة ميدانية  
لمؤسسة اتصالات الجزائر لولاية مستغانم

الجدول رقم 16: العمر \* توجد آليات واضحة لتوزيع المسؤوليات والصلاحيات في المؤسسة

العمر * توجد آليات واضحة لتوزيع المسؤوليات والصلاحيات في المؤسسة		35-25 سنة		45-35 سنة		55-45 سنة	
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
100%	2	100%	8	66,7%	1	100%	1
0%	0	0%	2	16,7%	0	0%	0
0%	0	0%	2	16,7%	0	0%	0
100%	2	100%	12	100%	1	100%	1

المصدر: إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات Spss v25

الجدول يبين توزيع آراء الموظفين حول وجود آليات واضحة لتوزيع المسؤوليات والصلاحيات في مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية مستغانم، مقسماً حسب الفئات العمرية المختلفة في الفئة العمرية 35-25 سنة، كل من الآراء كانت موافقة بنسبة 100%، وهذا يعني أن جميع الموظفين في هذه الفئة يرون أن هناك آليات واضحة لتوزيع المسؤوليات والصلاحيات في المؤسسة أما في الفئة العمرية 45-35 سنة، كانت الأغلبية المطلقة موافقة بنسبة 66.7%، وكان هناك أيضاً 16.7% يوافقون بشدة و 16.7% يظنون في وضع محايد بشأن وجود تلك الآليات.

نستنتج من خلال ما سبق مايلي:

- يظهر الجدول أن الإجمالي العام للموافقة على وجود آليات واضحة لتوزيع المسؤوليات والصلاحيات في المؤسسة هو 73.3%، مع 13.3% موافقة بشدة و 13.3% في وضع محايد.

- هذا يشير إلى أن معظم الموظفين يرون أن هناك آليات واضحة لتوزيع المسؤوليات والصلاحيات في المؤسسة، ولكن هناك نسبة صغيرة من الموظفين قد تكون غير متأكدة تماماً أو غير ملتزمة برأي محدد بخصوص ذلك.

الفصل الثاني: واقع نظام مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية العمومية دراسة ميدانية  
لمؤسسة اتصالات الجزائر لولاية مستغانم

الجدول رقم 17: العمر \* يتم توثيق الإجراءات والقرارات المتعلقة بنظام التسيير في المؤسسة

55-45 سنة		45-35 سنة		35-25 سنة		العمر * يتم توثيق الإجراءات والقرارات المتعلقة بنظام التسيير في المؤسسة
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
0%	0	75,0%	9	0%	0	موافق
100%	1	8,3%	1	100%	2	موافق بشدة
0%	0	16,7%	2	0%	0	محايد
100%	1	100%	12	100%	2	المجموع

المصدر: إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات Spss v25

تبين الجدول أن هناك توزيعاً مختلفاً للأعمار بين الفئات العمرية المختلفة في المؤسسة بالنسبة لتوثيق الإجراءات والقرارات المتعلقة بنظام التسيير. نرى أن 25-35 سنة لا يوجد أي حالات تم توثيقها (التكرار 0) بينما فئة 35-45 سنة الأعلى في التوثيق بنسبة 75% من الحالات، مع موافقة بنسبة 8.3% وموافقة بشدة بنسبة 16.7% و فئة 45-55 سنة هناك حالة واحدة تم توثيقها بالكامل (100%) يظهر أن الفئة العمرية 35-45 سنة هي الأكثر نشاطاً في توثيق الإجراءات، مما يشير إلى احتمال وجود خبرة ووعي أكبر بأهمية النظام والتسيير في المؤسسة أما الفئة العمرية 25-35 سنة لم يتم توثيق أي إجراءات، مما يمكن أن يشير إما إلى عدم مشاركتهم بشكل كافي في هذه العمليات أو إلى أهمية التوعية والتدريب في هذا الجانب. نستنتج من خلال ما سبق مايلي:

- يُظهر الجدول أن هناك حاجة إلى إجراء مزيد من الدراسات والتحليلات لفهم الأسباب الكامنة وراء هذا التفاوت في التوثيق بين الفئات العمرية المختلفة.
- قد يكون من الضروري تحسين الوعي والتدريب على نظام التسيير بين الفئات العمرية الأصغر سناً لضمان مشاركتهم بشكل أكبر في هذه العمليات الأساسية لإدارة المؤسسة.

الفصل الثاني: واقع نظام مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية العمومية دراسة ميدانية  
لمؤسسة اتصالات الجزائر لولاية مستغانم

الجدول رقم 18: العمر \* يتم تطبيق سياسات وإجراءات للحد من الفساد والتجاوزات في نظام التسيير

العمر * يتم توثيق الإجراءات والقرارات المتعلقة بنظام التسيير في المؤسسة		35-25 سنة		45-35 سنة		55-45 سنة	
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
0%	0	58,3%	7	0%	0	0%	0
100%	1	16,7%	2	100%	2	100%	1
0%	0	25,0%	3	0%	0	0%	0
100%	1	100%	12	100%	2	100%	1

المصدر: إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات Spss v25

الجدول يعكس كيفية تطبيق سياسات وإجراءات للحد من الفساد والتجاوزات في نظام التسيير حسب الفئات العمرية في المؤسسة نجد ان فئة 35-25 سنة لم يتم التأكيد على تطبيق أي سياسات بنسبة 0%، وتم التوافق بشدة على عدم التطبيق بنسبة 100% بينما فئة 45-35 سنة شهدت نسبة عالية (58.3%) من الموافقة على تطبيق السياسات، ونسبة منخفضة (16.7%) من الموافقة بشدة، بينما نسبة (25%) غير موافق على تطبيق السياسات و 45-55 سنة تم تأكيد تطبيق سياسات معينة بنسبة 100% يظهر أن الفئة العمرية 35-25 سنة لم تتفق على تطبيق سياسات للحد من الفساد بأي شكل من الأشكال، مما يشير إلى احتمالية تحتاج إلى توعية أو تدريب إضافي لفهم أهمية هذه السياسات اما الفئة العمرية 45-35 سنة تظهر تفاوتاً في الرأي بشأن تطبيق السياسات، مع تأييد بنسبة عالية ومتوسطة للموافقة والموافقة بشدة على التطبيق، ونسبة معتدلة من الرفض لتطبيقها بينما الفئة العمرية 55-45 سنة تبدو أكثر اتفاقاً على تطبيق السياسات، حيث تم التأكيد بنسبة 100%.

نستنتج من خلال ما سبق مايلي :

- يوضح الجدول أن هناك حاجة لمزيد من الدراسات لفهم الأسباب الكامنة وراء تفاوتات التفاعل مع سياسات مكافحة الفساد بين الفئات العمرية المختلفة.

- يُنصح بتعزيز الوعي والتدريب في المؤسسة بشكل خاص مع الفئات الأصغر سناً،

## الفصل الثاني: واقع نظام مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية العمومية دراسة ميدانية لمؤسسة اتصالات الجزائر لولاية مستغانم

وذلك لضمان تفهمهم ومشاركتهم الفعالة في تنفيذ سياسات الحد من الفساد والتجاوزات في نظام التسيير.

الجدول رقم 19: العمر \* يتم تقديم التدريب والتطوير المستمر للموظفين لتعزيز نظام التسيير

العمر * يتم تقديم التدريب والتطوير المستمر للموظفين لتعزيز نظام التسيير		35-25 سنة		45-35 سنة		55-45 سنة	
التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
2	0%	5	41,7%	1	100%		
0	100%	6	50,0%	0	0%		
0	0%	1	8,3%	0	0%		
2	100%	12	100%	1	100%		

المصدر: إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات Spss v25

الجدول يعكس تقييماً لبرنامج التدريب والتطوير المستمر للموظفين في سياق تعزيز نظام التسيير داخل المؤسسة. يتضح من الجدول أن هناك توزيعاً للمشاركين حسب الفئات العمرية، حيث يتركز العدد الأكبر من المشاركين في فئة العمر بين 35 و 45 سنة، حيث بلغت نسبتهم 80% من مجموع المشاركين. بالنسبة لمستوى الإتفاق على فعالية التدريب، فإن العمر بين 35 و 45 سنة يظهر نسبة عالية للموافقة الشديدة (50%)، مقارنة بالأعمار الأخرى. بينما تظهر الأعمار الأخرى (25-35) سنة و 45-55 سنة (نسب موافقة أقل، ويمكن تفسير ذلك بحاجة المجموعات العمرية المختلفة إلى توجيهات مختلفة لبرنامج التدريب والتطوير.

بناءً على الجدول، يمكن استنتاج أن برنامج التدريب والتطوير يحظى بدعم قوي من الموظفين في الفئة العمرية 35-45 سنة، مما يعكس أهمية تصميم استراتيجيات مستهدفة لتلبية احتياجات هذه الفئة العمرية الكبيرة ودعمهم بشكل فعال في تحسين أنظمة التسيير داخل المؤسسة.

الفصل الثاني: واقع نظام مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية العمومية دراسة ميدانية  
لمؤسسة اتصالات الجزائر لولاية مستغانم

الجدول رقم 20: العمر \* يتم توفير آلية للمشاركة والمساهمة في اتخاذ القرارات المتعلقة  
بنظام التسيير في مؤسسة اتصالات الجزائر لولاية مستغانم

55-45 سنة		45-35 سنة		35-25 سنة		العمر * يتم توفير آلية للمشاركة والمساهمة في اتخاذ القرارات المتعلقة بنظام التسيير في مؤسسة اتصالات الجزائر لولاية مستغانم
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
0%	1	66.7%	8	100%	2	موافق
100%	1	0%	0	0%	0	موافق بشدة
0%	0	16.7%	2	0%	0	محايد
0%	0	16.7%	2	0%	0	غير موافق
100%	1	100%	12	100%	2	المجموع

المصدر: إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات Spss v25

الجدول يعكس مدى وجود آلية للمشاركة والمساهمة في اتخاذ القرارات المتعلقة بنظام التسيير في مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية مستغانم، بناءً على تقييم مشاركة الموظفين حسب الفئات العمرية المختلفة من الجدول، يظهر أن العمر بين 35 و 45 سنة يمثل أكبر نسبة من الموافقة على وجود آلية للمشاركة والمساهمة في اتخاذ القرارات المتعلقة بنظام التسيير، حيث بلغت نسبتهم 66.7%. بينما لا يوجد أي موافقة من الفئة العمرية 25-35 سنة، ونسبة 100% من الفئة العمرية 45-55 سنة أيضاً.

بناءً على ذلك، يمكن استنتاج أن هناك حاجة لتحسين آليات المشاركة والمساهمة في اتخاذ القرارات لدى الموظفين الأصغر سناً (25-35 سنة)، وذلك لتعزيز شعورهم بالانتماء والمشاركة الفعالة في عمليات اتخاذ القرارات المؤسسية. بالإضافة إلى ذلك، يجب النظر في كيفية توسيع هذه الآليات لتشمل جميع فئات العمر بشكل متساوٍ، مما يعزز من شفافية العمليات الإدارية ويعزز من رضا الموظفين والالتزام بالأهداف المؤسسية بشكل أفضل.

الفصل الثاني: واقع نظام مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية العمومية دراسة ميدانية  
لمؤسسة اتصالات الجزائر لولاية مستغانم

الجدول رقم 21: العمر \* يتم توفير آلية للمشاركة والمساهمة في اتخاذ القرارات المتعلقة  
بنظام التسيير في مؤسسة اتصالات الجزائر لولاية مستغانم

55-45 سنة		45-35 سنة		35-25 سنة		العمر * يتم توفير آلية للمشاركة والمساهمة في اتخاذ القرارات المتعلقة بنظام التسيير في مؤسسة اتصالات الجزائر لولاية مستغانم
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
0%	0	66.7%	8	50%	1	موافق
100%	1	0%	0	0%	0	موافق بشدة
0%	0	16.7%	2	50%	1	محايد
0%	0	16.7%	2	0%	0	غير موافق
100%	1	100%	12	100%	2	المجموع

المصدر: إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات Spss v25

الجدول يوضح أنه تم توفير آلية للمشاركة والمساهمة في اتخاذ القرارات المتعلقة بنظام التسيير في مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية مستغانم بنسبة 100% لكل فئات العمر المذكورة:

- في الفئة العمرية بين 25 و 35 سنة، شارك 2 مشارك وكانت النسبة 100%.
  - في الفئة العمرية بين 35 و 45 سنة، شارك 12 مشارك وكانت النسبة 100%.
  - في الفئة العمرية بين 45 و 55 سنة، شارك مشارك واحد وكانت النسبة 100%.
- هذا يعني أن هناك إدراكاً واضحاً من قبل إدارة المؤسسة بأهمية توفير آليات فعالة للمشاركة والمساهمة في عمليات اتخاذ القرارات، مما يسهم في تعزيز الشفافية والمسؤولية وتعزيز الروح التعاونية بين الموظفين والإدارة.

الفصل الثاني: واقع نظام مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية العمومية دراسة ميدانية  
لمؤسسة اتصالات الجزائر لولاية مستغانم

الجدول رقم 22: العمر \* يوجد آلية للتعامل مع الشكاوى والاستفسارات المتعلقة بنظام التسيير في المؤسسة

العمر * يوجد آلية للتعامل مع الشكاوى والاستفسارات المتعلقة بنظام التسيير في المؤسسة		35-25 سنة		45-35 سنة		55-45 سنة	
التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
0	0%	6	50%	0	0%	0	0%
2	100%	0	0%	1	100%	1	100%
0	0%	5	41.7%	0	0%	0	0%
0	0%	1	8.3%	0	0%	0	0%
2	100%	12	100%	1	100%	1	100%

المصدر: إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات Spss v25

الجدول يوضح وجود آلية للتعامل مع الشكاوى والاستفسارات المتعلقة بنظام التسيير في مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية مستغانم، حسب تقييم المشاركين في كل فئة عمرية:

- الفئة العمرية بين 25 و 35 سنة: لم يعبر أي من المشاركين عن موافقتهم بنسبة 100%.
- الفئة العمرية بين 35 و 45 سنة: تباينت آراء المشاركين، حيث بلغت نسبة الموافقة 50%، الموافقة بشدة 0%، المحايدة 41.7%، غير الموافقة 8.3%، والموافقة بشدة 0%.
- الفئة العمرية بين 45 و 55 سنة: لم يعبر المشارك الواحد عن موافقته بنسبة 100%.

بناءً على هذا التحليل، يمكن أن نستنتج أن هناك حاجة لتحسين آليات التعامل مع الشكاوى والاستفسارات بين الفئات العمرية المختلفة، خاصة الفئة العمرية بين 25 و 35 سنة حيث لم تكن هناك موافقة. ينبغي للإدارة النظر في تعزيز الشفافية والتفاعل مع الموظفين لتحسين هذه الآليات، وذلك من أجل تعزيز الثقة وتعزيز الإدارة الفعالة للشكاوى والاستفسارات المرتبطة بنظام التسيير داخل المؤسسة.

الفصل الثاني: واقع نظام مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية العمومية دراسة ميدانية  
لمؤسسة اتصالات الجزائر لولاية مستغانم

الجدول رقم 23: العمر \* يتم توفير دعم وتعاون للموظفين للامتثال لنظام التسيير والسياسات المرتبطة به في مؤسسة اتصالات الجزائر لولاية مستغانم .

55-45 سنة		45-35 سنة		35-25 سنة		العمر * يتم توفير دعم وتعاون للموظفين للامتثال لنظام التسيير والسياسات المرتبطة به في مؤسسة اتصالات الجزائر لولاية مستغانم .
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
0%	0	50%	6	0%	0	موافق
100%	1	0%	0	50%	1	موافق بشدة
0%	0	41.7%	5	0%	0	محايد
0%	0	8.3%	1	50%	1	غير موافق
100%	1	100%	12	100%	2	المجموع

المصدر: إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات Spss v25

الجدول يوضح أنه يتم توفير دعم وتعاون للموظفين للامتثال لنظام التسيير والسياسات المرتبطة به في مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية مستغانم بنسبة 100% لكل فئات العمر المذكورة:

- الفئة العمرية بين 25 و 35 سنة: شارك 2 مشارك وكانت النسبة 100%.
- الفئة العمرية بين 35 و 45 سنة: شارك 12 مشارك وكانت النسبة 100%.
- الفئة العمرية بين 45 و 55 سنة: شارك مشارك واحد وكانت النسبة 100%.

هذا يشير إلى وجود التزام كامل من قبل إدارة المؤسسة في توفير الدعم اللازم والتعاون للموظفين لضمان الامتثال لنظام التسيير والسياسات المؤسسية، مما يعزز من فهم الموظفين للمتطلبات والإجراءات ويسهم في تعزيز النظام الداخلي والأداء العام للمؤسسة.

الفصل الثاني: واقع نظام مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية العمومية دراسة ميدانية  
لمؤسسة اتصالات الجزائر لولاية مستغانم

الجدول رقم 24: خبرة \* . يوجد نظام محدد للتسيير في مؤسسة اتصالات الجزائر لولاية  
مستغانم .

من 10 سنوات ما فوق		التكرار	النسبة	خبرة * . يوجد نظام محدد للتسيير في مؤسسة اتصالات الجزائر لولاية مستغانم .
		12	80,0%	موافق
		2	13,3%	موافق بشدة
		1	6,7%	محايد
		15	100%	المجموع

المصدر: إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات Spss v25

الجدول يشير إلى وجود نظام محدد للتسيير في مؤسسة اتصالات الجزائر لولاية مستغانم،  
حسب تقييم المشاركين حسب خبرتهم:

- المبحوثين ذوو خبرة من 10 سنوات فأكثر: تباينت آراء المشاركين، حيث بلغت نسبة  
الموافقة 80%، الموافقة بشدة 13.3%، والمحايدة 6.7%.

بناءً على هذا التحليل، يمكن أن نستنتج أن هناك مستوى عالٍ من الإجماع بين الموظفين  
ذوي الخبرة الطويلة على أن هناك نظام محدد للتسيير في المؤسسة، مما يشير إلى وجود  
هيكلية واضحة ومعروفة للإدارة والتسيير داخل المؤسسة.

الفصل الثاني: واقع نظام مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية العمومية دراسة ميدانية  
لمؤسسة اتصالات الجزائر لولاية مستغانم

الجدول رقم 25: خبرة \* ان نظام التسيير موضوعي ومنصف في المؤسسة

من 10 سنوات ما فوق		التكرار	النسبة	خبرة * . يوجد نظام محدد للتسيير في مؤسسة اتصالات الجزائر لولاية مستغانم .
		8	53,3%	موافق
		4	26,7%	محايد
		3	20,0%	غير موافق
		15	100%	المجموع

الجدول يبين تقييم المشاركين لنظام التسيير في مؤسسة اتصالات الجزائر لولاية مستغانم بناءً على خبرتهم:

- المبحوثين ذوو خبرة من 10 سنوات فأكثر: تباينت آراء المشاركين حيث بلغت نسبة الموافقة 53.3%، المحايدة 26.7%، وغير الموافقة 20%.

هذا يشير إلى أن هناك تقييمات مختلفة بين الموظفين ذوي الخبرة الطويلة فيما يتعلق بمدى موضوعية ومنصفية نظام التسيير في المؤسسة. ينبغي للإدارة أن تستخدم هذه الملاحظات لتحسين الشفافية والعدالة داخل النظام، وضمان تطبيقه بطريقة تعزز من رضا وأداء الموظفين بشكل عام.

الفصل الثاني: واقع نظام مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية العمومية دراسة ميدانية  
لمؤسسة اتصالات الجزائر لولاية مستغانم

الجدول رقم 26: خبرة \* توجد آليات واضحة لتوزيع المسؤوليات والصلاحيات في المؤسسة

من 10 سنوات ما فوق		خبرة * توجد آليات واضحة لتوزيع المسؤوليات والصلاحيات في المؤسسة
النسبة	التكرار	
73.3%	11	موافق
13.3%	2	موافق بشدة
13.3%	2	محايد
100%	15	المجموع

الجدول يوضح تقييم المشاركين لوجود آليات واضحة لتوزيع المسؤوليات والصلاحيات في مؤسسة اتصالات الجزائر لولاية مستغانم بناءً على خبرتهم:

- المبحوثين ذوو خبرة من 10 سنوات فأكثر: تباينت آراء المشاركين حيث بلغت نسبة الموافقة 73.3%، الموافقة بشدة 13.3%، والمحايدة 13.3%.

هذا يدل على وجود اتفاق بين معظم الموظفين ذوي الخبرة الطويلة على أن هناك آليات واضحة لتوزيع المسؤوليات والصلاحيات في المؤسسة، مما يعزز من الشفافية والفعالية التنظيمية داخل المؤسسة.

الفصل الثاني: واقع نظام مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية العمومية دراسة ميدانية  
لمؤسسة اتصالات الجزائر لولاية مستغانم

الجدول رقم 27: خبرة يتم توثيق الإجراءات والقرارات المتعلقة بنظام التسيير في المؤسسة

من 10 سنوات ما فوق		التكرار	النسبة	خبرة يتم توثيق الإجراءات والقرارات المتعلقة بنظام التسيير في المؤسسة
		9	60%	موافق
		4	26.7%	موافق بشدة
		2	13.3%	محايد
		15	100%	المجموع

الجدول يوضح تقييم المشاركين بخصوص توثيق الإجراءات والقرارات المتعلقة بنظام التسيير في مؤسسة اتصالات الجزائر لولاية مستغانم بناءً على خبرتهم:

- المبحوثين ذوو خبرة من 10 سنوات فأكثر: بلغت نسبة الموافقة 60.0٪، الموافقة بشدة 26.7٪، والمحايدة 13.3٪.

يظهر هذا التقييم أن هناك مستوى معقول من التوافق بين الموظفين ذوي الخبرة الطويلة بشأن توثيق الإجراءات والقرارات المتعلقة بنظام التسيير، مما يعكس التزاماً بالشفافية والتميز في إدارة العمليات الداخلية للمؤسسة.

الفصل الثاني: واقع نظام مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية العمومية دراسة ميدانية  
لمؤسسة اتصالات الجزائر لولاية مستغانم

الجدول رقم 28: خبرة \* يتم تطبيق سياسات وإجراءات للحد من الفساد والتجاوزات في  
نظام التسيير

من 10 سنوات ما فوق		خبرة * يتم تطبيق سياسات وإجراءات للحد من الفساد والتجاوزات في نظام التسيير
النسبة	التكرار	
46,7%	7	موافق
33,3%	5	موافق بشدة
20,0%	3	غير موافق
100%	15	المجموع

الجدول يوضح تقييم المشاركين بخصوص تطبيق سياسات وإجراءات للحد من الفساد والتجاوزات في نظام التسيير في مؤسسة اتصالات الجزائر لولاية مستغانم بناءً على خبرتهم:

- المبحوثين ذوو خبرة من 10 سنوات فأكثر: بلغت نسبة الموافقة 46.7٪، الموافقة بشدة 33.3٪، والمعارضة 20.0٪.

هذا التقييم يشير إلى أن هناك تفاوتاً في آراء الموظفين ذوي الخبرة الطويلة حول فعالية تطبيق سياسات وإجراءات للحد من الفساد والتجاوزات في نظام التسيير، مما يستدعي النظر في تحسينات محتملة في هذه السياسات لتعزيز النزاهة والشفافية داخل المؤسسة.

الفصل الثاني: واقع نظام مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية العمومية دراسة ميدانية  
لمؤسسة اتصالات الجزائر لولاية مستغانم

الجدول رقم 29: خبرة \* يوجد نظام لتقييم الأداء الفردي والجماعي بناءً على نظام التسيير في المؤسسة .

من 10 سنوات ما فوق		خبرة * يوجد نظام لتقييم الأداء الفردي والجماعي بناءً على نظام التسيير في المؤسسة .
النسبة	التكرار	
40,0%	6	موافق
6,7%	1	موافق بشدة
13,3%	2	محايد
33,3%	5	غير موافق
6,7%	1	غير موافق بشدة
100%	15	المجموع

الجدول يوضح تقييم المشاركين ذوي الخبرة من 10 سنوات فأكثر بخصوص وجود نظام لتقييم الأداء الفردي والجماعي بناءً على نظام التسيير في مؤسسة اتصالات الجزائر لولاية مستغانم: - الموافق: 40.0%، - الموافق بشدة: 6.7%، - المحايد: 13.3%، - غير موافق: 33.3%، - غير موافق بشدة: 6.7%

هذا التقييم يوضح تبايناً في آراء الموظفين ذوي الخبرة حول وجود نظام فعال لتقييم الأداء الفردي والجماعي، مما يشير إلى ضرورة دراسة المزيد لتحسين النظام الحالي وتلبية توقعات الموظفين بشكل أفضل.

الفصل الثاني: واقع نظام مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية العمومية دراسة ميدانية  
لمؤسسة اتصالات الجزائر لولاية مستغانم

الجدول رقم 30: خبرة \* يوجد آلية للتعامل مع الشكاوى والاستفسارات المتعلقة بنظام التسيير في المؤسسة

من 10 سنوات ما فوق		خبرة * يوجد آلية للتعامل مع الشكاوى والاستفسارات المتعلقة بنظام التسيير في المؤسسة
النسبة	التكرار	
40,0%	6	موافق
20%	3	موافق بشدة
33,3%	5	محايد
6,7%	1	غير موافق
100%	15	المجموع

الجدول يبين تقييم المشاركين ذوي الخبرة من 10 سنوات فأكثر بخصوص وجود آلية للتعامل مع الشكاوى والاستفسارات المتعلقة بنظام التسيير في مؤسسة اتصالات الجزائر لولاية مستغانم: - موافق: 40.0%، - موافق بشدة: 20.0%، - محايد: 33.3% - غير موافق: 6.7%

هذا التقييم يشير إلى وجود تباين في آراء الموظفين ذوي الخبرة حول فعالية الآلية الحالية للتعامل مع الشكاوى والاستفسارات، مما يمكن أن يستدعي تحسينات إضافية لتلبية توقعاتهم وتعزيز الشفافية والفعالية في هذا الجانب من النظام.

### المطلب الثاني: مناقشة النتائج

- نظام مراقبة التسيير ضروري لضمان سير العمل بفعالية وتحقيق أهداف المؤسسة.
- وجود صعوبات في تطبيق النظام بسبب المقاومة الداخلية للتغيير.
- نقص في الكفاءات المتخصصة في إدارة ومراقبة التسيير.
- الاعتماد على تقنيات حديثة وأنظمة معلوماتية متطورة لتحسين كفاءة النظام.
- أهمية التدريب المستمر للموظفين على استخدام أدوات نظام مراقبة التسيير.
- تحسين التواصل بين الأقسام المختلفة داخل المؤسسة لتعزيز التعاون الفعال.
- تحسين مستوى الجودة في الخدمات المقدمة من خلال المتابعة الدقيقة للأداء.
- أهمية التحليل الدقيق للبيانات والتقارير الدورية لاتخاذ قرارات مبنية على معلومات موثوقة.
- التزام المؤسسة بالمعايير والقوانين الوطنية والدولية في إدارة ومراقبة التسيير.
- مساهمة نظام مراقبة التسيير في تحسين خدمة العملاء وزيادة رضاهم.
- تطوير خطة استراتيجية واضحة لنظام مراقبة التسيير.
- تعزيز الرقابة المالية لضمان الاستخدام الأمثل للموارد المالية.
- تطبيق استراتيجيات فعالة لإدارة المخاطر المحتملة.
- متابعة وتحليل مؤشرات الأداء الرئيسية لضمان تحقيق أهداف المؤسسة.
- ضرورة دعم القيادة العليا لنظام مراقبة التسيير لتشجيع التبنّي الفعال.
- تعزيز الشفافية في العمليات والإجراءات لتحسين الثقة والمساءلة.

## الفصل الثاني: واقع نظام مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية العمومية دراسة ميدانية لمؤسسة اتصالات الجزائر لولاية مستغانم

---

- تحسين إدارة الموارد البشرية لضمان توفر الكفاءات المطلوبة.
- تعزيز الابتكار في العمليات لتطوير النظام بشكل مستمر.
- الاستفادة من نظام مراقبة التسيير لتحسين القدرة التنافسية في السوق.
- إجراء تقييمات دورية للنظام لضمان فعاليته وإجراء التحسينات اللازمة.

# خاتمة

في ختام هذه الدراسة المتعمقة حول نظام مراقبة التسيير في مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية مستغانم، يمكننا أن نؤكد على الدور الحيوي والمحوري الذي يلعبه هذا النظام في تعزيز الأداء المؤسسي وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة. لقد أظهرت نتائج الدراسة أن نظام مراقبة التسيير ليس مجرد أداة تقنية بل هو منظومة متكاملة تجمع بين الإدارة الفعّالة، والتكنولوجيا المتقدمة، والتحليل الدقيق للبيانات، مما يمكن المؤسسة من اتخاذ قرارات مدروسة ومبنية على معلومات موثوقة، وبالتالي تعزيز الكفاءة التشغيلية والجودة في تقديم الخدمات. إن النظام يسهم بشكل مباشر في تحسين عمليات التخطيط والتنظيم والرقابة، مما ينعكس إيجاباً على الأداء العام للمؤسسة و على الرغم من الفوائد الكبيرة التي يقدمها نظام مراقبة التسيير، إلا أن تطبيقه يواجه عدة تحديات جوهرية. من أبرز هذه التحديات المقاومة الداخلية للتغيير، حيث يميل الموظفون أحياناً إلى التمسك بالطرق التقليدية في العمل، مما يجعل تبني النظام الجديد أمراً صعباً. إضافة إلى ذلك، يُعد نقص الكفاءات المتخصصة في إدارة ومراقبة التسيير تحدياً آخر يستدعي تطوير برامج تدريبية مكثفة لبناء قدرات داخلية قوية. لكن، برغم هذه التحديات، تظل الفرص المتاحة لتحسين النظام وتطويره كبيرة ومتعددة. تتمثل إحدى الفرص الرئيسية في الاستثمار في البنية التحتية التقنية للمؤسسة، حيث يمكن للتقنيات الحديثة مثل الذكاء الاصطناعي والتعلم الآلي أن تعزز من كفاءة النظام ودقته. بالإضافة إلى ذلك، يمكن لتحسين قنوات التواصل الداخلي بين الأقسام المختلفة أن يسهم في تسهيل تبادل المعلومات وتعزيز التعاون الفعّال، مما يضمن تنفيذ النظام بفعالية أكبر. كما أن تطوير خطط استراتيجية واضحة ومحددة لنظام مراقبة التسيير تتماشى مع أهداف المؤسسة طويلة الأجل يعد خطوة ضرورية لضمان نجاح النظام واستدامته.

وفي ضوء هذه الدراسة، قدمنا مجموعة من التوصيات العملية لتحسين نظام مراقبة التسيير في مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية مستغانم. تتضمن هذه التوصيات تعزيز الدعم

القيادي للنظام لضمان التبني الفعال، وتوفير التدريب المستمر للموظفين لرفع كفاءتهم ومهاراتهم في استخدام النظام، وتطوير البنية التحتية التقنية لتواكب متطلبات النظام وتحديات المستقبل. كما تشمل التوصيات تحسين التواصل الداخلي لتعزيز التعاون بين الأقسام، وتطبيق مبادئ الشفافية والمساءلة في جميع عمليات النظام لضمان الثقة والموثوقية، واستخدام التحليل التنبؤي لتقديم توقعات دقيقة تساعد في اتخاذ القرارات الصائبة.

ختاماً، يمكن القول إن نظام مراقبة التسيير في مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية مستغانم يعد محورياً استراتيجياً لتحسين الأداء المؤسسي وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة في السوق. من خلال معالجة التحديات واستغلال الفرص المتاحة، يمكن للمؤسسة تحقيق نقلة نوعية في مستوى خدماتها وجودتها، مما ينعكس إيجاباً على رضا العملاء ويعزز من مكانتها التنافسية. إن تبني استراتيجيات واضحة ومحددة لتطوير النظام، وتعزيز الشراكات الاستراتيجية، وتحفيز الابتكار الداخلي، يمثل خطوات حاسمة لضمان نجاح النظام واستدامته على المدى الطويل، وبالتالي تحقيق رؤية المؤسسة وأهدافها الاستراتيجية.

من خلال هذه الدراسة توصلنا الى النتائج التالية:

- إمكانية توسيع نطاق نظام مراقبة التسيير ليشمل جميع فروع المؤسسة على مستوى الوطن.
- استخدام النظام لتحليل بيانات العملاء وتحسين تجربتهم من خلال تقديم خدمات مخصصة.
- دمج تقنيات الذكاء الاصطناعي والتعلم الآلي لتحليل البيانات وتقديم توقعات دقيقة تساعد في اتخاذ القرارات.
- الدفع نحو التحول الرقمي الكامل لجميع عمليات المؤسسة لضمان التكامل والفعالية.

- تعزيز الشراكات مع مؤسسات أخرى لتبادل الخبرات وأفضل الممارسات في مجال مراقبة التسيير.
  - إنشاء منصة موحدة لنظام مراقبة التسيير تشمل جميع الأدوات والتقنيات المطلوبة لتحسين كفاءة العمل.
  - الاستثمار في أحدث تقنيات المعلومات والاتصالات لضمان تحديث مستمر للنظام ومواكبته للتطورات
  - إنشاء برامج داخلية لتحفيز الابتكار والتطوير المستمر للعمليات والنظام.
  - تقديم برامج تعليمية وتدريبية مستمرة للموظفين لضمان استخدام فعال للنظام وتطوير مهاراتهم.
  - التركيز على تحقيق توازن بين تحسين الكفاءة التشغيلية وضمان جودة الخدمات المقدمة للعملاء.
- من خلال هذه الدراسة توصلنا الاقتراحات الى النتائج التالية:
- زيادة دعم القيادة العليا وتنظيم برامج تدريبية مستمرة للموظفين لرفع كفاءتهم في استخدام النظام.
  - تحديث البنية التحتية التقنية لضمان توافرها مع متطلبات نظام مراقبة التسيير.
  - تعزيز قنوات التواصل بين الأقسام المختلفة لتسهيل تبادل المعلومات وتنفيذ النظام بفعالية.
  - تعزيز مبادئ الشفافية والمساءلة في جميع عمليات النظام لضمان الثقة والموثوقية.
  - استخدام أدوات التحليل التنبؤي وتطوير آليات فعالة لمتابعة وتحليل الأداء بشكل دوري.

- تطوير استراتيجيات لإدارة المخاطر وتشجيع الابتكار في العمليات لتحسين كفاءة النظام.

## قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر و المراجع:

الكتب:

محمد عبد الفتاح باعي، الرقابة في الإدارة العامة، مركز أحمد ياسين الفني، ط2، عمان الأردن، 1994.

فهمي محمد الشيخ ، التحليل المالي ، الطبعة الأولى ، رام الله فلسطين ، 2008 .  
ناصر دادي عدون ، عبد الله قويدر الواحد ، مراقبة التسيير و الأداء في المؤسسة الاقتصادية ، دار المحمدية العامة ، الجزائر .

الرسائل والأطروحات:

1. محمد حسن أحمد حسن، الرقابة الداخلية كأداة رسالة ماجستير، جامعة حلوان، كلية التجارة وإدارة الأعمال 1981.

2. بن قدارة بن صابر، دور مراقبة التسيير في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، جامعة عبد الحميد بن باديس، كلية العلوم الاقتصادية، دورة 2018.

3. المصدر بالة الحد عارف، الرقابة الإدارية ودورها في تحقيق كفاءة العمل الإداري في أجهزة الإشارة العامة في القطر العربي السوري، رسالة دكتوراه غير منشورة جامعة دمشق، كلية الاقتصاد، فم إدارة الأعمال، 1996.

4. قويدري الواحد عبد هلا، دور مراقبة التسيير في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص إدارة مالية، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف 2007.

5. مريم تواتي، دور نظام مراقبة التسيير في تحسين المؤسسة الاقتصادية الجزائرية – دراسة ميدانية في مؤسسة Venus-، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة اعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة سعد دحلب بالبليدة ، 2008.

6. رحم خالد ، اثر نظام معلومات الموارد البشرية على اداء العاملين ، مذكرة مكملة المتطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة ورقلة ، 2012.

7. قريشي محمد الصغير ، واقع مراقبة التسيير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، أطروحة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير ، جامعة ورقلة 2012.

8. عقون عقون سعاد، نظام مراقبة التسيير أدواته ومراحل إقامته بالمؤسسة"، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر، 2002.

9. لشهب صفاء، نظام مراقبة التسيير وعلاقته باتخاذ القرار- دراسة حالة مؤسسة انتاج المياه المعدنية لموزاية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، فرع إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، 2005-2006.

#### المجلات:

بوقرة رابح، عريوة محاد ، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية JEFR العدد 01 جوان 2014 جامعة أم البواقي .

محمد الصغير قريشي، واقع مراقبة التسيير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، مجلة الباحث عدد 2011/09.

محمد خليل ، عبد الحميد أحمد ، منى عبد السلام، مراقبة التسيير في المؤسسة ، شبكة الأبحاث والدراسات الاقتصادية [www.rr4ee.net](http://www.rr4ee.net)

عبد الناصر محمد سيد درويش دور الشطة المراجعة الداخلية في تفعيل إدارة المخاطر في شركات التأمين المصرية ، مجلة المحاسبة والمراجعة كلية التجارة جامعة بن سويف ، مصر ، بدون سنة.

#### المدخلات والمحاضرات:

هوارى سعاد ، محاضرات في أساليب الاستبيان ، قسم التهيئة العمرانية طلبة الماستر ، جامعة الاخوة منتوري قسنطينة 1 ، 2020\_2021 .

قريشي محمد الصغير ، محاضرات في مقياس مراقبة التسيير ، جامعة ورقلة.

عرابة الحاج، مطبوعة مقدمة لطلبة السنة الثالثة تخصص : محاسبة و فحص و مراقبة ،  
جامعة ورقلة ، 2015.

رحيم حسين، المؤسسة الإقتصادية وتحديات المحيط التكنولوجي " تشخيص واستراتيجيات "  
مداخلة، الملتقى الوطني الأول حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وتحديات المناخ  
الاقتصادي الجديد، جامعة الأغواط، يومي 22/23 أفريل 2003.

الملاحق

## استمارة الاستبيان

واقع نظام مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية العمومية

دراسة ميدانية لمؤسسة اتصالات الجزائر لولاية مستغانم

البيانات الشخصية :

الجنس :

ذكر أنثى

العمر :

من 25 سنة الى 35 سنة من 35 سنة الى 45 سنة من 45 سنة الى 55 سنة

من 55 سنة الى ما فوق

الخبرة المهنية :

أقل من خمس سنوات من 5 سنوات الى 10 سنوات من 10 سنوات الى ما فوق

المحور الأول: نظام التسيير في مؤسسة اتصالات الجزائر لولاية مستغانم .

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1.	يوجد نظام محدد للتسيير في مؤسسة اتصالات الجزائر لولاية مستغانم .					
2.	ان نظام التسيير موضوعي ومنصف في المؤسسة					
3.	توجد آليات واضحة لتوزيع المسؤوليات والصلاحيات في المؤسسة					
4.	يتم توثيق الإجراءات والقرارات المتعلقة بنظام التسيير في المؤسسة					
5.	يتم تطبيق سياسات وإجراءات للحد من الفساد والتجاوزات في نظام التسيير					
6.	يتم تقديم التدريب والتطوير المستمر للموظفين لتعزيز نظام التسيير					
7.	يتم توفير آلية للمشاركة والمساهمة في اتخاذ القرارات المتعلقة بنظام التسيير في مؤسسة اتصالات الجزائر لولاية مستغانم					
8.	يوجد نظام لتقييم الأداء الفردي والجماعي بناءً على نظام التسيير في المؤسسة.					
9.	يوجد آلية للتعامل مع الشكاوى والاستفسارات المتعلقة بنظام التسيير في المؤسسة					
10.	يتم توفير فرص متساوية للترقية والتطور المهني بناءً على نظام التسيير في المؤسسة					

المحور الثاني: واقع مراقبة التسيير في مؤسسة اتصالات الجزائر لولاية مستغانم

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1.	توجد هيئة مستقلة مسؤولة عن مراقبة نظام التسيير في المؤسسة					
2.	تتم مراقبة وتقييم أداء الموظفين بناءً على نظام التسيير في المؤسسة .					
3.	توجد إجراءات للكشف عن الاختلالات والتجاوزات في نظام التسيير					
4.	يتم فحص وتدقيق السجلات والوثائق المتعلقة بنظام التسيير بشكل منتظم .					
5.	يتم توفير آلية للإبلاغ السري والمجهول عن أي مخالفات في نظام التسيير.					
6.	تتم متابعة وتقييم فعالية نظام التسيير بشكل دوري					
7.	يتم توفير آليات لتعزيز الشفافية والمساءلة في نظام التسيير					
8.	يوجد تقييم مستقل لأداء نظام التسيير وتحسينه بناءً على النتائج					
9.	يتم توفير آلية لاستقبال ومعالجة الشكاوى المتعلقة بنظام التسيير بشكل فعال في المؤسسة					
10	يتم توفير دعم وتعاون للموظفين للامتثال لنظام التسيير والسياسات المرتبطة به في مؤسسة اتصالات الجزائر لولاية مستغانم.					

## مخرجات برنامج Spss v 25

## الجنس \* . يوجد نظام محدد للتسيير في مؤسسة اتصالات الجزائر لولاية مستغانم.

			يوجد نظام محدد للتسيير في مؤسسة اتصالات الجزائر لولاية مستغانم.			
			موافق	موافق بشدة	محايد	مجموع
الجنس	ذكر	التكرار	8	0	0	8
		%الجنس	100,0%	0,0%	0,0%	100,0%
	أنثى	التكرار	4	2	1	7
		%الجنس	57,1%	28,6%	14,3%	100,0%
مجموع		التكرار	12	2	1	15
		%الجنس	80,0%	13,3%	6,7%	100,0%

## الجنس \* ان نظام التسيير موضوعي ومنصف في المؤسسة

			ان نظام التسيير موضوعي ومنصف في المؤسسة			
			موافق	محايد	غير موافق	مجموع
الجنس	ذكر	التكرار	1	4	3	8
		%الجنس	12,5%	50,0%	37,5%	100,0%
	أنثى	التكرار	7	0	0	7
		%الجنس	100,0%	0,0%	0,0%	100,0%
مجموع		التكرار	8	4	3	15
		%الجنس	53,3%	26,7%	20,0%	100,0%

## الجنس \* توجد آليات واضحة لتوزيع المسؤوليات والصلاحيات في المؤسسة

			توجد آليات واضحة لتوزيع المسؤوليات والصلاحيات في المؤسسة			
			موافق	موافق بشدة	محايد	مجموع

الجنس	ذكر	التكرار	8	0	0	8
		%الجنس	100,0%	0,0%	0,0%	100,0%
	أنثى	التكرار	3	2	2	7
		%الجنس	42,9%	28,6%	28,6%	100,0%
مجموع		التكرار	11	2	2	15
		%الجنس	73,3%	13,3%	13,3%	100,0%

#### الجنس \* يتم توثيق الإجراءات والقرارات المتعلقة بنظام التسيير في المؤسسة

		يتم توثيق الإجراءات والقرارات المتعلقة بنظام التسيير في المؤسسة			مجموع	
		موافق	موافق بشدة	محايد		
الجنس	ذكر	التكرار	2	4	2	8
		%الجنس	25,0%	50,0%	25,0%	100,0%
	أنثى	التكرار	7	0	0	7
		%الجنس	100,0%	0,0%	0,0%	100,0%
مجموع		التكرار	9	4	2	15
		%الجنس	60,0%	26,7%	13,3%	100,0%

#### الجنس \* يتم تطبيق سياسات وإجراءات للحد من الفساد والتجاوزات في نظام التسيير

		يتم تطبيق سياسات وإجراءات للحد من الفساد والتجاوزات في نظام التسيير			مجموع
		موافق	موافق بشدة	غير موافق	

الجنس	ذكر	التكرار	0	5	3	8
		%الجنس	0,0%	62,5%	37,5%	100,0%
	أنثى	التكرار	7	0	0	7
		%الجنس	100,0%	0,0%	0,0%	100,0%
مجموع		التكرار	7	5	3	15
		%الجنس	46,7%	33,3%	20,0%	100,0%

**الجنس \* يتم تقديم التدريب والتطوير المستمر للموظفين لتعزيز نظام التسيير**

			يتم تقديم التدريب والتطوير المستمر للموظفين لتعزيز نظام التسيير			
			موافق	موافق بشدة	محايد	مجموع
الجنس	ذكر	التكرار	8	0	0	8
		%الجنس	100,0%	0,0%	0,0%	100,0%
	أنثى	التكرار	0	6	1	7
		%الجنس	0,0%	85,7%	14,3%	100,0%
مجموع		التكرار	8	6	1	15
		%الجنس	53,3%	40,0%	6,7%	100,0%

**الجنس \* يتم توفير آلية للمشاركة والمساهمة في اتخاذ القرارات المتعلقة بنظام التسيير في مؤسسة اتصالات الجزائر لولاية مستغانم**

يتم توفير آلية للمشاركة والمساهمة في اتخاذ القرارات المتعلقة بنظام التسيير في مؤسسة اتصالات الجزائر لولاية مستغانم

		موافق	موافق بشدة	محايد	غير موافق
ذكر الجنس	التكرار	7	1	0	0
	%الجنس	87,5%	12,5%	0,0%	0,0%
أنثى	التكرار	3	0	2	2
	%الجنس	42,9%	0,0%	28,6%	28,6%
مجموع	التكرار	10	1	2	2
	%الجنس	66,7%	6,7%	13,3%	13,3%

**الجنس \* يتم توفير آلية للمشاركة والمساهمة في اتخاذ القرارات المتعلقة بنظام التسيير في مؤسسة اتصالات الجزائر لولاية مستغانم**

مجموع

ذكر الجنس	التكرار	8
	%الجنس	100,0%
أنثى	التكرار	7
	%الجنس	100,0%
مجموع	التكرار	15
	%الجنس	100,0%

**الجنس \* يوجد نظام لتقييم الأداء الفردي والجماعي بناءً على نظام التسيير في المؤسسة.**

يوجد نظام لتقييم الأداء الفردي والجماعي بناءً على نظام التسيير في المؤسسة.

		موافق	موافق بشدة	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	مجموع
ذكر الجنس	التكرار	6	1	1	0	0	8
	%الجنس	75,0%	12,5%	12,5%	0,0%	0,0%	100,0%

أنثى	التكرار	0	0	1	5	1	7
	%الجنس	0,0%	0,0%	14,3%	71,4%	14,3%	100,0%
مجموع	التكرار	6	1	2	5	1	15
	%الجنس	40,0%	6,7%	13,3%	33,3%	6,7%	100,0%

**الجنس \* يوجد آلية للتعامل مع الشكاوى والاستفسارات المتعلقة بنظام التسيير في المؤسسة**

			يوجد آلية للتعامل مع الشكاوى والاستفسارات المتعلقة بنظام التسيير في المؤسسة				
			موافق	موافق بشدة	محايد	غير موافق	مجموع
الجنس	ذكر	التكرار	5	3	0	0	8
		%الجنس	62,5%	37,5%	0,0%	0,0%	100,0%
أنثى	التكرار	التكرار	1	0	5	1	7
		%الجنس	14,3%	0,0%	71,4%	14,3%	100,0%
مجموع	التكرار	التكرار	6	3	5	1	15
		%الجنس	40,0%	20,0%	33,3%	6,7%	100,0%

**الجنس \* يتم توفير فرص متساوية للترقية والتطور المهني بناءً على نظام التسيير في المؤسسة**

يتم توفير فرص متساوية للترقية والتطور المهني بناءً على نظام التسيير في المؤسسة			
موافق	موافق بشدة	محايد	مجموع

الجنس	ذكر	التكرار	8	0	0	8
		%الجنس	100,0%	0,0%	0,0%	100,0%
	أنثى	التكرار	4	2	1	7
		%الجنس	57,1%	28,6%	14,3%	100,0%
مجموع		التكرار	12	2	1	15
		%الجنس	80,0%	13,3%	6,7%	100,0%

**الجنس \* توجد هيئة مستقلة مسؤولة عن مراقبة نظام التسيير في المؤسسة**

		توجد هيئة مستقلة مسؤولة عن مراقبة نظام التسيير في المؤسسة					
		موافق	موافق بشدة	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	مجموع
الجنس	ذكر	7	1	0	0	0	8
		%الجنس	87,5%	12,5%	0,0%	0,0%	0,0%
	أنثى	0	0	4	1	2	7

	%الجنس	0,0%	0,0%	57,1%	14,3%	28,6%	100,0%
مجموع	التكرار	7	1	4	1	2	15
	%الجنس	46,7%	6,7%	26,7%	6,7%	13,3%	100,0%

**الجنس \* تتم مراقبة وتقييم أداء الموظفين بناءً على نظام التسيير في المؤسسة.**

تتم مراقبة وتقييم أداء الموظفين بناءً على نظام التسيير في المؤسسة.

			موافق	محايد	غير موافق	مجموع
الجنس	ذكر	التكرار	8	0	0	8
		%الجنس	100,0%	0,0%	0,0%	100,0%
	أنثى	التكرار	1	2	4	7
		%الجنس	14,3%	28,6%	57,1%	100,0%
مجموع		التكرار	9	2	4	15
		%الجنس	60,0%	13,3%	26,7%	100,0%

**الجنس \* توجد إجراءات للكشف عن الاختلالات والتجاوزات في نظام التسيير**

توجد إجراءات للكشف عن الاختلالات والتجاوزات في نظام التسيير

			موافق	محايد	غير موافق	مجموع
الجنس	ذكر	التكرار	8	0	0	8
		%الجنس	100,0%	0,0%	0,0%	100,0%
	أنثى	التكرار	2	1	4	7
		%الجنس	28,6%	14,3%	57,1%	100,0%
مجموع		التكرار	10	1	4	15
		%الجنس	66,7%	6,7%	26,7%	100,0%

**الجنس \* يتم فحص وتدقيق السجلات والوثائق المتعلقة بنظام التسيير بشكل منتظم.**

			يتم فحص وتدقيق السجلات والوثائق المتعلقة بنظام التسيير بشكل منتظم.				
			موافق	موافق بشدة	محايد	غير موافق	مجموع
الجنس	ذكر	التكرار	8	0	0	0	8
		%الجنس	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%
	أنثى	التكرار	3	1	1	2	7
		%الجنس	42,9%	14,3%	14,3%	28,6%	100,0%
مجموع		التكرار	11	1	1	2	15
		%الجنس	73,3%	6,7%	6,7%	13,3%	100,0%

**الجنس \* يتم توفير آلية للإبلاغ السري والمجهول عن أي مخالفات في نظام التسيير.**

			يتم توفير آلية للإبلاغ السري والمجهول عن أي مخالفات في نظام التسيير.				
			موافق	موافق بشدة	محايد	غير موافق بشدة	مجموع
الجنس	ذكر	التكرار	8	0	0	0	8
		%الجنس	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%
	أنثى	التكرار	0	1	3	3	7
		%الجنس	0,0%	14,3%	42,9%	42,9%	100,0%
مجموع		التكرار	8	1	3	3	15
		%الجنس	53,3%	6,7%	20,0%	20,0%	100,0%

## الجنس \* تتم متابعة وتقييم فعالية نظام التسيير بشكل دوري

			تتم متابعة وتقييم فعالية نظام التسيير بشكل دوري				
			موافق	موافق بشدة	محايد	غير موافق	مجموع
الجنس	ذكر	التكرار	8	0	0	0	8
		%الجنس	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%
الجنس	أنثى	التكرار	0	2	2	3	7
		%الجنس	0,0%	28,6%	28,6%	42,9%	100,0%
مجموع		التكرار	8	2	2	3	15
		%الجنس	53,3%	13,3%	13,3%	20,0%	100,0%

## الجنس \* يتم توفير آليات لتعزيز الشفافية والمساءلة في نظام التسيير

			يتم توفير آليات لتعزيز الشفافية والمساءلة في نظام التسيير					
			موافق	موافق بشدة	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	مجموع
الجنس	ذكر	التكرار	5	0	1	2	0	8
		%الجنس	62,5%	0,0%	12,5%	25,0%	0,0%	100,0%
الجنس	أنثى	التكرار	0	4	2	0	1	7
		%الجنس	0,0%	57,1%	28,6%	0,0%	14,3%	100,0%
مجموع		التكرار	5	4	3	2	1	15
		%الجنس	33,3%	26,7%	20,0%	13,3%	6,7%	100,0%

## الجنس \* يوجد تقييم مستقل لأداء نظام التسيير وتحسينه بناءً على النتائج

			يوجد تقييم مستقل لأداء نظام التسيير وتحسينه بناءً على النتائج				
			موافق	موافق بشدة	محايد	غير موافق	مجموع
الجنس	ذكر	التكرار	8	0	0	0	8
		%الجنس	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%
الجنس	أنثى	التكرار	0	1	2	4	7
		%الجنس	0,0%	14,3%	28,6%	57,1%	100,0%
مجموع		التكرار	8	1	2	4	15
		%الجنس	53,3%	6,7%	13,3%	26,7%	100,0%

## الجنس \* يتم توفير آلية لاستقبال ومعالجة الشكاوى المتعلقة بنظام التسيير بشكل فعال في المؤسسة

			يتم توفير آلية لاستقبال ومعالجة الشكاوى المتعلقة بنظام التسيير بشكل فعال في المؤسسة				
			موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	مجموع
الجنس	ذكر	التكرار	8	0	0	0	8
		%الجنس	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%
الجنس	أنثى	التكرار	2	2	1	2	7
		%الجنس	28,6%	28,6%	14,3%	28,6%	100,0%
مجموع		التكرار	10	2	1	2	15
		%الجنس	66,7%	13,3%	6,7%	13,3%	100,0%

الجنس \* يتم توفير دعم وتعاون للموظفين للامتثال لنظام التسيير والسياسات المرتبطة به في مؤسسة اتصالات الجزائر لولاية مستغانم.

يتم توفير دعم وتعاون للموظفين للامتثال لنظام التسيير والسياسات المرتبطة به في مؤسسة اتصالات الجزائر لولاية مستغانم.

		موافق	موافق بشدة	غير موافق	غير موافق بشدة	
الجنس	ذكر	التكرار	8	0	0	0
		%الجنس	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%
	أنثى	التكرار	2	1	3	1
		%الجنس	28,6%	14,3%	42,9%	14,3%
مجموع		التكرار	10	1	3	1
		%الجنس	66,7%	6,7%	20,0%	6,7%

الجنس \* يتم توفير دعم وتعاون للموظفين للامتثال لنظام التسيير والسياسات المرتبطة به في مؤسسة اتصالات الجزائر لولاية مستغانم.

مجموع

الجنس	ذكر	التكرار	8
		%الجنس	100,0%
	أنثى	التكرار	7
		%الجنس	100,0%
مجموع		التكرار	15
		%الجنس	100,0%

**العمر \* . يوجد نظام محدد للتسيير في مؤسسة اتصالات الجزائر لولاية مستغانم.**

يوجد نظام محدد للتسيير في مؤسسة اتصالات الجزائر لولاية مستغانم.

		موافق	موافق بشدة	محايد	مجموع
العمر	25-35 سنة	2	0	0	2
	%العمر	100,0%	0,0%	0,0%	100,0%
	35-45 سنة	9	2	1	12
	%العمر	75,0%	16,7%	8,3%	100,0%
	45-55 سنة	1	0	0	1
	%العمر	100,0%	0,0%	0,0%	100,0%
مجموع	التكرار	12	2	1	15
	%العمر	80,0%	13,3%	6,7%	100,0%

**العمر \* ان نظام التسيير موضوعي ومنصف في المؤسسة**

مجموع | ان نظام التسيير موضوعي ومنصف في المؤسسة

			موافق	محايد	غير موافق	
العمر	25-35 سنة	التكرار	0	2	0	2
		%العمر	0,0%	100,0%	0,0%	100,0%
	35-45 سنة	التكرار	8	1	3	12
		%العمر	66,7%	8,3%	25,0%	100,0%
	45-55 سنة	التكرار	0	1	0	1
		%العمر	0,0%	100,0%	0,0%	100,0%
مجموع		التكرار	8	4	3	15
		%العمر	53,3%	26,7%	20,0%	100,0%

**العمر \* توجد آليات واضحة لتوزيع المسؤوليات والصلاحيات في المؤسسة**

			توجد آليات واضحة لتوزيع المسؤوليات والصلاحيات في المؤسسة			
			موافق	موافق بشدة	محايد	مجموع
العمر	25-35 سنة	التكرار	2	0	0	2
		%العمر	100,0%	0,0%	0,0%	100,0%
	35-45 سنة	التكرار	8	2	2	12
		%العمر	66,7%	16,7%	16,7%	100,0%
	45-55 سنة	التكرار	1	0	0	1
		%العمر	100,0%	0,0%	0,0%	100,0%
مجموع		التكرار	11	2	2	15
		%العمر	73,3%	13,3%	13,3%	100,0%

**العمر \* يتم توثيق الإجراءات والقرارات المتعلقة بنظام التسيير في المؤسسة**

مجموع | يتم توثيق الإجراءات والقرارات المتعلقة بنظام التسيير في المؤسسة

			موافق	موافق بشدة	محايد	
العمر	25-35 سنة	التكرار	0	2	0	2
		%العمر	0,0%	100,0%	0,0%	100,0%
	35-45 سنة	التكرار	9	1	2	12
		%العمر	75,0%	8,3%	16,7%	100,0%
	45-55 سنة	التكرار	0	1	0	1
		%العمر	0,0%	100,0%	0,0%	100,0%
مجموع		التكرار	9	4	2	15
		%العمر	60,0%	26,7%	13,3%	100,0%

**العمر \* يتم تطبيق سياسات وإجراءات للحد من الفساد والتجاوزات في نظام التسيير**

			يتم تطبيق سياسات وإجراءات للحد من الفساد والتجاوزات في نظام التسيير			
			موافق	موافق بشدة	غير موافق	مجموع
العمر	25-35 سنة	التكرار	0	2	0	2
		%العمر	0,0%	100,0%	0,0%	100,0%
	35-45 سنة	التكرار	7	2	3	12
		%العمر	58,3%	16,7%	25,0%	100,0%
	45-55 سنة	التكرار	0	1	0	1
		%العمر	0,0%	100,0%	0,0%	100,0%
مجموع		التكرار	7	5	3	15
		%العمر	46,7%	33,3%	20,0%	100,0%

**العمر \* يتم تقديم التدريب والتطوير المستمر للموظفين لتعزيز نظام التسيير**

			يتم تقديم التدريب والتطوير المستمر للموظفين لتعزيز نظام التسيير			
			موافق	موافق بشدة	محايد	مجموع

العمر	25-35 سنة	التكرار	2	0	0	2
		%العمر	100,0%	0,0%	0,0%	100,0%
	35-45 سنة	التكرار	5	6	1	12
		%العمر	41,7%	50,0%	8,3%	100,0%
	45-55 سنة	التكرار	1	0	0	1
		%العمر	100,0%	0,0%	0,0%	100,0%
مجموع		التكرار	8	6	1	15
		%العمر	53,3%	40,0%	6,7%	100,0%

العمر \* يتم توفير آلية للمشاركة والمساهمة في اتخاذ القرارات المتعلقة بنظام التسيير في مؤسسة اتصالات الجزائر لولاية مستغانم

يتم توفير آلية للمشاركة والمساهمة في اتخاذ القرارات المتعلقة بنظام التسيير في مؤسسة اتصالات الجزائر لولاية مستغانم

			موافق	موافق بشدة	محايد	غير موافق
العمر	25-35 سنة	التكرار	2	0	0	0
		%العمر	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%
	35-45 سنة	التكرار	8	0	2	2
		%العمر	66,7%	0,0%	16,7%	16,7%
	45-55 سنة	التكرار	0	1	0	0
		%العمر	0,0%	100,0%	0,0%	0,0%
مجموع		التكرار	10	1	2	2
		%العمر	66,7%	6,7%	13,3%	13,3%

العمر \* يتم توفير آلية للمشاركة والمساهمة في اتخاذ القرارات المتعلقة بنظام التسيير في مؤسسة اتصالات الجزائر لولاية مستغانم

مجموع

العمر	25-35 سنة	التكرار	2
-------	-----------	---------	---

	%العمر	100,0%
35-45 سنة	التكرار	12
	%العمر	100,0%
45-55 سنة	التكرار	1
	%العمر	100,0%
مجموع	التكرار	15
	%العمر	100,0%

**العمر \* يوجد نظام لتقييم الأداء الفردي والجماعي بناءً على نظام التسيير في المؤسسة.**

يوجد نظام لتقييم الأداء الفردي والجماعي بناءً على نظام التسيير في المؤسسة.

			موافق	موافق بشدة	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
العمر	25-35 سنة	التكرار	2	0	0	0	0
		%العمر	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
	35-45 سنة	التكرار	4	0	2	5	1
		%العمر	33,3%	0,0%	16,7%	41,7%	8,3%
	45-55 سنة	التكرار	0	1	0	0	0
		%العمر	0,0%	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%
مجموع		التكرار	6	1	2	5	1
		%العمر	40,0%	6,7%	13,3%	33,3%	6,7%

**العمر \* يوجد نظام لتقييم الأداء الفردي والجماعي بناءً على نظام التسيير في المؤسسة.**

مجموع

العمر	25-35 سنة	التكرار	2
-------	-----------	---------	---

	%العمر	100,0%
35-45 سنة	التكرار	12
	%العمر	100,0%
45-55 سنة	التكرار	1
	%العمر	100,0%
مجموع	التكرار	15
	%العمر	100,0%

**العمر \* يوجد آلية للتعامل مع الشكاوى والاستفسارات المتعلقة بنظام التسيير في المؤسسة**

			يوجد آلية للتعامل مع الشكاوى والاستفسارات المتعلقة بنظام التسيير في المؤسسة				
			موافق	موافق بشدة	محايد	غير موافق	مجموع
العمر	25-35 سنة	التكرار	0	2	0	0	2
		%العمر	0,0%	100,0%	0,0%	0,0%	100,0%
	35-45 سنة	التكرار	6	0	5	1	12
		%العمر	50,0%	0,0%	41,7%	8,3%	100,0%
	45-55 سنة	التكرار	0	1	0	0	1
		%العمر	0,0%	100,0%	0,0%	0,0%	100,0%
مجموع		التكرار	6	3	5	1	15
		%العمر	40,0%	20,0%	33,3%	6,7%	100,0%

**العمر \* يتم توفير فرص متساوية للترقية والتطور المهني بناءً على نظام التسيير في المؤسسة**

			يتم توفير فرص متساوية للترقية والتطور المهني بناءً على نظام التسيير في المؤسسة			
			موافق	موافق بشدة	محايد	مجموع
العمر	25-35 سنة	التكرار	2	0	0	2
		%العمر	100,0%	0,0%	0,0%	100,0%

35-45 سنة	التكرار	9	2	1	12
	%العمر	75,0%	16,7%	8,3%	100,0%
45-55 سنة	التكرار	1	0	0	1
	%العمر	100,0%	0,0%	0,0%	100,0%
مجموع	التكرار	12	2	1	15
	%العمر	80,0%	13,3%	6,7%	100,0%

### العمر \* توجد هيئة مستقلة مسؤولة عن مراقبة نظام التسيير في المؤسسة

توجد هيئة مستقلة مسؤولة عن مراقبة نظام التسيير في المؤسسة

		موافق	موافق بشدة	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
العمر	25-35 سنة	2	0	0	0	0
	%العمر	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
35-45 سنة	التكرار	5	0	4	1	2
	%العمر	41,7%	0,0%	33,3%	8,3%	16,7%
45-55 سنة	التكرار	0	1	0	0	0
	%العمر	0,0%	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%
مجموع	التكرار	7	1	4	1	2
	%العمر	46,7%	6,7%	26,7%	6,7%	13,3%

### العمر \* توجد هيئة مستقلة مسؤولة عن مراقبة نظام التسيير في المؤسسة

مجموع

العمر	25-35 سنة	التكرار	2
		%العمر	100,0%
35-45 سنة	التكرار	12	
	%العمر	100,0%	
45-55 سنة	التكرار	1	

	%العمر	100,0%
مجموع	التكرار	15
	%العمر	100,0%

**العمر \* تتم مراقبة وتقييم أداء الموظفين بناءً على نظام التسيير في المؤسسة.**

تتم مراقبة وتقييم أداء الموظفين بناءً على نظام التسيير في المؤسسة.

		موافق	محايد	غير موافق	مجموع
العمر	التكرار	2	0	0	2
	%العمر	100,0%	0,0%	0,0%	100,0%
25-35 سنة	التكرار	6	2	4	12
	%العمر	50,0%	16,7%	33,3%	100,0%
35-45 سنة	التكرار	1	0	0	1
	%العمر	100,0%	0,0%	0,0%	100,0%
45-55 سنة	التكرار	9	2	4	15
	%العمر	60,0%	13,3%	26,7%	100,0%

**العمر \* توجد إجراءات للكشف عن الاختلالات والتجاوزات في نظام التسيير**

توجد إجراءات للكشف عن الاختلالات والتجاوزات في نظام التسيير

		موافق	محايد	غير موافق	مجموع
العمر	التكرار	2	0	0	2
	%العمر	100,0%	0,0%	0,0%	100,0%

35-45 سنة	التكرار	7	1	4	12
	%العمر	58,3%	8,3%	33,3%	100,0%
45-55 سنة	التكرار	1	0	0	1
	%العمر	100,0%	0,0%	0,0%	100,0%
مجموع	التكرار	10	1	4	15
	%العمر	66,7%	6,7%	26,7%	100,0%

**العمر \* يتم فحص وتدقيق السجلات والوثائق المتعلقة بنظام التسيير بشكل منتظم.**

يتم فحص وتدقيق السجلات والوثائق المتعلقة بنظام التسيير بشكل منتظم.

			موافق	موافق بشدة	محايد	غير موافق	مجموع
العمر	25-35 سنة	التكرار	2	0	0	0	2
		%العمر	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%
	35-45 سنة	التكرار	8	1	1	2	12
		%العمر	66,7%	8,3%	8,3%	16,7%	100,0%
	45-55 سنة	التكرار	1	0	0	0	1
		%العمر	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%
مجموع		التكرار	11	1	1	2	15
		%العمر	73,3%	6,7%	6,7%	13,3%	100,0%

**العمر \* يتم توفير آلية للإبلاغ السري والمجهول عن أي مخالفات في نظام التسيير.**

يتم توفير آلية للإبلاغ السري والمجهول عن أي مخالفات في نظام التسيير.

			موافق	موافق بشدة	محايد	غير موافق بشدة	مجموع
العمر	25-35 سنة	التكرار	2	0	0	0	2
		%العمر	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%
	35-45 سنة	التكرار	5	1	3	3	12

	%العمر	41,7%	8,3%	25,0%	25,0%	100,0%
45-55 سنة	التكرار	1	0	0	0	1
	%العمر	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%
مجموع	التكرار	8	1	3	3	15
	%العمر	53,3%	6,7%	20,0%	20,0%	100,0%

**العمر \* تتم متابعة وتقييم فعالية نظام التسيير بشكل دوري**

تتم متابعة وتقييم فعالية نظام التسيير بشكل دوري

		موافق	موافق بشدة	محايد	غير موافق	مجموع
العمر	25-35 سنة	2	0	0	0	2
	%العمر	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%
35-45 سنة	التكرار	5	2	2	3	12
	%العمر	41,7%	16,7%	16,7%	25,0%	100,0%
45-55 سنة	التكرار	1	0	0	0	1
	%العمر	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%
مجموع	التكرار	8	2	2	3	15
	%العمر	53,3%	13,3%	13,3%	20,0%	100,0%

**العمر \* يتم توفير آليات لتعزيز الشفافية والمساءلة في نظام التسيير**

يتم توفير آليات لتعزيز الشفافية والمساءلة في نظام التسيير

		موافق	موافق بشدة	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
العمر	25-35 سنة	2	0	0	0	0
	%العمر	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
35-45 سنة	التكرار	2	4	3	2	1
	%العمر	16,7%	33,3%	25,0%	16,7%	8,3%

45-55 سنة	التكرار	1	0	0	0	0
	%العمر	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
مجموع	التكرار	5	4	3	2	1
	%العمر	33,3%	26,7%	20,0%	13,3%	6,7%

العمر \* يتم توفير آليات لتعزيز الشفافية والمساءلة في نظام التسيير

		مجموع	
العمر	25-35 سنة	التكرار	2
		%العمر	100,0%
	35-45 سنة	التكرار	12
		%العمر	100,0%
	45-55 سنة	التكرار	1
		%العمر	100,0%
مجموع		التكرار	15
		%العمر	100,0%

العمر \* يوجد تقييم مستقل لأداء نظام التسيير وتحسينه بناءً على النتائج

		يوجد تقييم مستقل لأداء نظام التسيير وتحسينه بناءً على النتائج				مجموع	
		موافق	موافق بشدة	محايد	غير موافق		
العمر	25-35 سنة	التكرار	2	0	0	0	2
		%العمر	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%
	35-45 سنة	التكرار	5	1	2	4	12

	%العمر	41,7%	8,3%	16,7%	33,3%	100,0%
45-55 سنة	التكرار	1	0	0	0	1
	%العمر	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%
مجموع	التكرار	8	1	2	4	15
	%العمر	53,3%	6,7%	13,3%	26,7%	100,0%

**العمر \* يتم توفير آلية لاستقبال ومعالجة الشكاوى المتعلقة بنظام التسيير بشكل فعال في المؤسسة**

يتم توفير آلية لاستقبال ومعالجة الشكاوى المتعلقة بنظام التسيير بشكل فعال في المؤسسة

			موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
العمر	25-35 سنة	التكرار	2	0	0	0
		%العمر	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%
	35-45 سنة	التكرار	7	2	1	2
		%العمر	58,3%	16,7%	8,3%	16,7%
	45-55 سنة	التكرار	1	0	0	0
		%العمر	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%
مجموع		التكرار	10	2	1	2
		%العمر	66,7%	13,3%	6,7%	13,3%

**العمر \* يتم توفير آلية لاستقبال ومعالجة الشكاوى المتعلقة بنظام التسيير بشكل فعال في المؤسسة**

مجموع

العمر	25-35 سنة	التكرار	2
		%العمر	100,0%
	35-45 سنة	التكرار	12
		%العمر	100,0%
	45-55 سنة	التكرار	1
		%العمر	100,0%

مجموع	التكرار	15
	%العمر	100,0%

العمر \* يتم توفير دعم وتعاون للموظفين للامتثال لنظام التسيير والسياسات المرتبطة به في مؤسسة اتصالات الجزائر لولاية مستغانم.

يتم توفير دعم وتعاون للموظفين للامتثال لنظام التسيير والسياسات المرتبطة به في مؤسسة اتصالات الجزائر لولاية مستغانم.

		موافق	موافق بشدة	غير موافق	غير موافق بشدة	
العمر	25-35 سنة	التكرار	2	0	0	0
		%العمر	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%
	35-45 سنة	التكرار	7	1	3	1
		%العمر	58,3%	8,3%	25,0%	8,3%
	45-55 سنة	التكرار	1	0	0	0
		%العمر	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%
مجموع		التكرار	10	1	3	1
		%العمر	66,7%	6,7%	20,0%	6,7%

العمر \* يتم توفير دعم وتعاون للموظفين للامتثال لنظام التسيير والسياسات المرتبطة به في مؤسسة اتصالات الجزائر لولاية مستغانم.

		مجموع	
العمر	25-35 سنة	التكرار	2
		%العمر	100,0%
	35-45 سنة	التكرار	12
		%العمر	100,0%
	45-55 سنة	التكرار	1
		%العمر	100,0%
مجموع		التكرار	15

%العمر	100,0%
--------	--------

**خبرة \* . يوجد نظام محدد للتسيير في مؤسسة اتصالات الجزائر لولاية مستغانم.**

يوجد نظام محدد للتسيير في مؤسسة اتصالات الجزائر لولاية مستغانم.

			موافق	موافق بشدة	محايد	مجموع
خبرة	من 10 سنوات ما فوق	التكرار	12	2	1	15
		%خبرة	80,0%	13,3%	6,7%	100,0%
مجموع		التكرار	12	2	1	15
		%خبرة	80,0%	13,3%	6,7%	100,0%

**خبرة \* ان نظام التسيير موضوعي ومنصف في المؤسسة**

ان نظام التسيير موضوعي ومنصف في المؤسسة

			موافق	محايد	غير موافق	مجموع
خبرة	من 10 سنوات ما فوق	التكرار	8	4	3	15
		%خبرة	53,3%	26,7%	20,0%	100,0%
مجموع		التكرار	8	4	3	15
		%خبرة	53,3%	26,7%	20,0%	100,0%

**خبرة \* توجد آليات واضحة لتوزيع المسؤوليات والصلاحيات في المؤسسة**

توجد آليات واضحة لتوزيع المسؤوليات والصلاحيات في المؤسسة

			موافق	موافق بشدة	محايد	مجموع
خبرة	من 10 سنوات ما فوق	التكرار	11	2	2	15
		%خبرة	73,3%	13,3%	13,3%	100,0%
مجموع		التكرار	11	2	2	15

100,0%	13,3%	13,3%	73,3%	%خبرة
--------	-------	-------	-------	-------

**خبرة \* يتم توثيق الإجراءات والقرارات المتعلقة بنظام التسيير في المؤسسة**

		يتم توثيق الإجراءات والقرارات المتعلقة بنظام التسيير في المؤسسة			مجموع
		موافق	موافق بشدة	محايد	
خبرة	التكرار	9	4	2	15
	%خبرة	60,0%	26,7%	13,3%	100,0%
مجموع	التكرار	9	4	2	15
	%خبرة	60,0%	26,7%	13,3%	100,0%

**خبرة \* يتم تطبيق سياسات وإجراءات للحد من الفساد والتجاوزات في نظام التسيير**

		يتم تطبيق سياسات وإجراءات للحد من الفساد والتجاوزات في نظام التسيير			مجموع
		موافق	موافق بشدة	غير موافق	
خبرة	التكرار	7	5	3	15
	%خبرة	46,7%	33,3%	20,0%	100,0%
مجموع	التكرار	7	5	3	15
	%خبرة	46,7%	33,3%	20,0%	100,0%

**خبرة \* يتم تقديم التدريب والتطوير المستمر للموظفين لتعزيز نظام التسيير**

		يتم تقديم التدريب والتطوير المستمر للموظفين لتعزيز نظام التسيير			مجموع
		موافق	موافق بشدة	محايد	
خبرة	التكرار	8	6	1	15
	%خبرة	53,3%	40,0%	6,7%	100,0%
مجموع	التكرار	8	6	1	15

100,0%	6,7%	40,0%	53,3%	%خبرة
--------	------	-------	-------	-------

**خبرة \* يتم توفير آلية للمشاركة والمساهمة في اتخاذ القرارات المتعلقة بنظام التسيير في مؤسسة اتصالات الجزائر لولاية مستغانم**

يتم توفير آلية للمشاركة والمساهمة في اتخاذ القرارات المتعلقة بنظام التسيير في مؤسسة اتصالات الجزائر لولاية مستغانم

		موافق	موافق بشدة	محايد
خبرة	من 10 سنوات ما فوق	10	1	2
	%خبرة	66,7%	6,7%	13,3%
مجموع	التكرار	10	1	2
	%خبرة	66,7%	6,7%	13,3%

**خبرة \* يتم توفير آلية للمشاركة والمساهمة في اتخاذ القرارات المتعلقة بنظام التسيير في مؤسسة اتصالات الجزائر لولاية مستغانم**

يتم توفير آلية للمشاركة والمساهمة في اتخاذ القرارات المتعلقة بنظام التسيير في مؤسسة اتصالات الجزائر لولاية مستغانم  
غير موافق

		التكرار	غير موافق	مجموع
خبرة	من 10 سنوات ما فوق	2	15	15
	%خبرة	13,3%	100,0%	
مجموع	التكرار	2	15	15
	%خبرة	13,3%	100,0%	

**خبرة \* يوجد نظام لتقييم الأداء الفردي والجماعي بناءً على نظام التسيير في المؤسسة.**

يوجد نظام لتقييم الأداء الفردي والجماعي بناءً على نظام التسيير في المؤسسة.

		موافق	موافق بشدة	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
خبرة	من 10 سنوات ما فوق	6	1	2	5	1
	التكرار	6	1	2	5	1

	%خبرة	40,0%	6,7%	13,3%	33,3%	6,7%
مجموع	التكرار	6	1	2	5	1
	%خبرة	40,0%	6,7%	13,3%	33,3%	6,7%

خبرة \* يوجد نظام لتقييم الأداء الفردي والجماعي بناءً على نظام التسيير في المؤسسة.

		مجموع	
خبرة	من 10 سنوات ما فوق	التكرار	15
		%خبرة	100,0%
مجموع		التكرار	15
		%خبرة	100,0%

خبرة \* يوجد آلية للتعامل مع الشكاوى والاستفسارات المتعلقة بنظام التسيير في المؤسسة

يوجد آلية للتعامل مع الشكاوى والاستفسارات المتعلقة بنظام التسيير في المؤسسة

		موافق	موافق بشدة	محايد	غير موافق	
خبرة	من 10 سنوات ما فوق	التكرار	6	3	5	1
		%خبرة	40,0%	20,0%	33,3%	6,7%
مجموع		التكرار	6	3	5	1
		%خبرة	40,0%	20,0%	33,3%	6,7%

خبرة \* يوجد آلية للتعامل مع الشكاوى والاستفسارات المتعلقة بنظام التسيير في المؤسسة

		مجموع	
خبرة	من 10 سنوات ما فوق	التكرار	15
		%خبرة	100,0%
مجموع		التكرار	15
		%خبرة	100,0%

**خبرة \* يتم توفير فرص متساوية للترقية والتطور المهني بناءً على نظام التسيير في المؤسسة**

		يتم توفير فرص متساوية للترقية والتطور المهني بناءً على نظام التسيير في المؤسسة			
		موافق	موافق بشدة	محايد	مجموع
خبرة	من 10 سنوات ما فوق	12	2	1	15
	%خبرة	80,0%	13,3%	6,7%	100,0%
مجموع	التكرار	12	2	1	15
	%خبرة	80,0%	13,3%	6,7%	100,0%

**خبرة \* توجد هيئة مستقلة مسؤولة عن مراقبة نظام التسيير في المؤسسة**

		توجد هيئة مستقلة مسؤولة عن مراقبة نظام التسيير في المؤسسة				
		موافق	موافق بشدة	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
خبرة	من 10 سنوات ما فوق	7	1	4	1	2
	%خبرة	46,7%	6,7%	26,7%	6,7%	13,3%
مجموع	التكرار	7	1	4	1	2
	%خبرة	46,7%	6,7%	26,7%	6,7%	13,3%

**خبرة \* توجد هيئة مستقلة مسؤولة عن مراقبة نظام التسيير في المؤسسة**

		مجموع	
خبرة	من 10 سنوات ما فوق	التكرار	15
	%خبرة		100,0%
مجموع		التكرار	15
		%خبرة	100,0%

**خبرة \* تتم مراقبة وتقييم أداء الموظفين بناءً على نظام التسيير في المؤسسة.**

		تتم مراقبة وتقييم أداء الموظفين بناءً على نظام التسيير في المؤسسة.			مجموع
		موافق	محايد	غير موافق	
خبرة	من 10 سنوات ما فوق	9	2	4	15
	%خبرة	60,0%	13,3%	26,7%	100,0%
مجموع	التكرار	9	2	4	15
	%خبرة	60,0%	13,3%	26,7%	100,0%

**خبرة \* توجد إجراءات للكشف عن الاختلالات والتجاوزات في نظام التسيير**

		توجد إجراءات للكشف عن الاختلالات والتجاوزات في نظام التسيير			مجموع
		موافق	محايد	غير موافق	
خبرة	من 10 سنوات ما فوق	10	1	4	15
	%خبرة	66,7%	6,7%	26,7%	100,0%
مجموع	التكرار	10	1	4	15
	%خبرة	66,7%	6,7%	26,7%	100,0%

**خبرة \* يتم فحص وتدقيق السجلات والوثائق المتعلقة بنظام التسيير بشكل منتظم.**

		يتم فحص وتدقيق السجلات والوثائق المتعلقة بنظام التسيير بشكل منتظم.				مجموع
		موافق	موافق بشدة	محايد	غير موافق	
خبرة	من 10 سنوات ما فوق	11	1	1	2	15
	%خبرة	73,3%	6,7%	6,7%	13,3%	100,0%
مجموع	التكرار	11	1	1	2	15
	%خبرة	73,3%	6,7%	6,7%	13,3%	100,0%

### خبرة \* يتم توفير آلية للإبلاغ السري والمجهول عن أي مخالفات في نظام التسيير.

		يتم توفير آلية للإبلاغ السري والمجهول عن أي مخالفات في نظام التسيير.				
		موافق	موافق بشدة	محايد	غير موافق بشدة	مجموع
خبرة	التكرار	8	1	3	3	15
	%خبرة	53,3%	6,7%	20,0%	20,0%	100,0%
مجموع	التكرار	8	1	3	3	15
	%خبرة	53,3%	6,7%	20,0%	20,0%	100,0%

### خبرة \* تتم متابعة وتقييم فعالية نظام التسيير بشكل دوري

		تتم متابعة وتقييم فعالية نظام التسيير بشكل دوري				
		موافق	موافق بشدة	محايد	غير موافق	مجموع
خبرة	التكرار	8	2	2	3	15
	%خبرة	53,3%	13,3%	13,3%	20,0%	100,0%
مجموع	التكرار	8	2	2	3	15
	%خبرة	53,3%	13,3%	13,3%	20,0%	100,0%

### خبرة \* يتم توفير آليات لتعزيز الشفافية والمساءلة في نظام التسيير

		يتم توفير آليات لتعزيز الشفافية والمساءلة في نظام التسيير				
		موافق	موافق بشدة	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
خبرة	التكرار	5	4	3	2	1
	%خبرة	33,3%	26,7%	20,0%	13,3%	6,7%
مجموع	التكرار	5	4	3	2	1
	%خبرة	33,3%	26,7%	20,0%	13,3%	6,7%

خبرة \* يتم توفير آليات لتعزيز الشفافية والمساءلة في نظام التسيير

		مجموع	
خبرة	من 10 سنوات ما فوق	التكرار	15
	%خبرة		100,0%
مجموع		التكرار	15
		%خبرة	100,0%

خبرة \* يوجد تقييم مستقل لأداء نظام التسيير وتحسينه بناءً على النتائج

			يوجد تقييم مستقل لأداء نظام التسيير وتحسينه بناءً على النتائج				
			موافق	موافق بشدة	محايد	غير موافق	مجموع
خبرة	من 10 سنوات ما فوق	التكرار	8	1	2	4	15
		%خبرة	53,3%	6,7%	13,3%	26,7%	100,0%
مجموع		التكرار	8	1	2	4	15
		%خبرة	53,3%	6,7%	13,3%	26,7%	100,0%

خبرة \* يتم توفير آلية لاستقبال ومعالجة الشكاوى المتعلقة بنظام التسيير بشكل فعال في المؤسسة

			يتم توفير آلية لاستقبال ومعالجة الشكاوى المتعلقة بنظام التسيير بشكل فعال في المؤسسة			
			موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
خبرة	من 10 سنوات ما فوق	التكرار	10	2	1	2
		%خبرة	66,7%	13,3%	6,7%	13,3%
مجموع		التكرار	10	2	1	2
		%خبرة	66,7%	13,3%	6,7%	13,3%

خبرة \* يتم توفير آلية لاستقبال ومعالجة الشكاوى المتعلقة بنظام التسيير بشكل فعال في المؤسسة

مجموع

خبرة	من 10 سنوات ما فوق	التكرار	15
		%خبرة	100,0%
مجموع		التكرار	15
		%خبرة	100,0%

**خبرة \* يتم توفير دعم وتعاون للموظفين للامتثال لنظام التسيير والسياسات المرتبطة به في مؤسسة اتصالات الجزائر لولاية مستغانم.**

يتم توفير دعم وتعاون للموظفين للامتثال لنظام التسيير والسياسات المرتبطة به في مؤسسة اتصالات الجزائر لولاية مستغانم.

		موافق	موافق بشدة	غير موافق
خبرة	من 10 سنوات ما فوق	10	1	3
	%خبرة	66,7%	6,7%	20,0%
مجموع	التكرار	10	1	3
	%خبرة	66,7%	6,7%	20,0%

**خبرة \* يتم توفير دعم وتعاون للموظفين للامتثال لنظام التسيير والسياسات المرتبطة به في مؤسسة اتصالات الجزائر لولاية مستغانم.**

يتم توفير دعم وتعاون للموظفين للامتثال لنظام التسيير والسياسات المرتبطة به في مؤسسة اتصالات الجزائر لولاية مستغانم.

		غير موافق بشدة	مجموع
خبرة	من 10 سنوات ما فوق	1	15
	%خبرة	6,7%	100,0%
مجموع	التكرار	1	15
	%خبرة	6,7%	100,0%

## الملخص :

تتناول هذه الدراسة نظام مراقبة التسيير في مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية مستغانم، حيث تهدف إلى تقييم فعالية هذا النظام وتحديد التحديات والفرص المرتبطة بتطبيقه. توصلت الدراسة إلى أن نظام مراقبة التسيير يلعب دوراً محورياً في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز الكفاءة التشغيلية والجودة في تقديم الخدمات. النظام يساعد الإدارة في اتخاذ قرارات مبنية على بيانات دقيقة وتحليلات شاملة، مما يعزز من تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة فتشمل الاعتماد على التقنيات الحديثة وتطوير البنية التحتية التقنية. تلخص الدراسة إلى أن نظام مراقبة التسيير في مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية مستغانم هو أداة استراتيجية حيوية لتحسين الأداء المؤسسي وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة. من خلال معالجة التحديات واستغلال الفرص المتاحة، يمكن تحقيق نقلة نوعية في مستوى الخدمات والجودة، مما ينعكس إيجاباً على رضا العملاء ومكانة المؤسسة في السوق.

**الكلمات المفتاحية:** نظام مراقبة التسيير \_ المؤسسة الاقتصادية العمومية \_ اتصالات الجزائر لولاية مستغانم.

**Study Summary:**

This study examines the management control system at Algeria Telecom in the Mostaganem province. It aims to evaluate the effectiveness of this system and identify the challenges and opportunities associated with its implementation. The study finds that the management control system plays a pivotal role in improving institutional performance, enhancing operational efficiency, and ensuring quality service delivery. The system assists management in making data-driven decisions based on accurate data and comprehensive analyses, thus supporting the achievement of the institution's strategic objectives. This includes reliance on modern technologies and the development of technical infrastructure. The study concludes that the management control system at Algeria Telecom in the Mostaganem province is a vital strategic tool for improving institutional performance and enhancing the institution's competitiveness. By addressing challenges and leveraging available opportunities, a significant improvement in service levels and quality can be achieved, positively impacting customer satisfaction and the institution's market position.

**Keywords:** Management Control System, Public Economic Enterprise, Algerian Telecommunications, Mostaganem Province.

