



مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في العلوم المالية أو المحاسبية
تخصص: التدقيق المحاسبي ومراقبة التسيير

عنوان المذكرة:

أثر مراقبة التسيير على اتخاذ القرار في مؤسسة اقتصادية
دراسة حالة: مؤسسة اتصالات الجزائر

من إعداد الطالبة:

قبايلي حورية

أعضاء لجنة المناقشة:

الصفة	الاسم واللقب	الرتبة	عن جامعة:
رئيسا	د. بوظراف الجيلالي	أستاذ محاضر - ب-	جامعة مستغانم
مقررا	د. قبايلي حورية	أستاذة محاضرة-ب-	جامعة مستغانم
مناقشا	أ. بوشياحي بوحفص	أستاذ مساعد -أ-	جامعة مستغانم

كلمة شكر

بسم الله الرحمن الرحيم و به نستعين.
الحمد لله العلي القدير حمدا كثيرا على عونه و فضله.
أتقدم بالشكر الجزيل إلى العائلة الكريمة
كما احص بالشكر الأستاذة قبائلي حورية التي لم تبخل

كما لا تفوتني الفرصة إلى أن أشير إلى الذين أمدوا لي يد
إلى كل من ساعدني من قريب أو بعيد لإنجاز هذا العمل.



اهداء

اهدي ثمرة جهدي إلى أمي الغالية أطال الله في عمرها
والى روح أبي الغالي رحمه الله، إلى جميع من قاسموني
رحم أمي إخواني و أخواتي الأعزاء، والى جميع العائلة
والأقرباء

كما اخص بالشكر الجزيل إلى أختي الأستاذة: قبائلي
حورية و زوجها بن دحمان عبد القادر
إلى كل من يعرفني من قريب و من بعيد.
إلى كل عمال اتصالات الجزائر، وجميع أساتذة كلية
العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير.

قبائلي حورية

فهرس المحتويات

I.....	كلمة شكر
II.....	إهداء
III.....	فهرس المحتويات
IV.....	قائمة جداول
V.....	قائمة الأشكال
أ.....	مقدمة عامة

الفصل الأول: المؤسسة الاقتصادية و اتخاذ القرار

02.....	تمهيد
03.....	المبحث الأول : ماهية المؤسسة الاقتصادية
03.....	المطلب الأول تعريف المؤسسة الاقتصادية
04.....	المطلب الثاني : خصائص المؤسسة الاقتصادية
06.....	المطلب الثالث: أهداف المؤسسة الاقتصادية
09.....	المبحث الثاني : الإطار المفاهيمي لاتخاذ القرار
09.....	المطلب الأول : مفهوم اتخاذ القرار عناصره وأنواعه
14.....	المطلب الثاني : مراحل اتخاذ القرارات، أساليبه و العوامل التي تؤثر عليه
24.....	المطلب الثالث : أساليب اتخاذ القرار والصعوبات التي تعترضه
27.....	خلاصة

الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي لمراقبة التسيير

29.....	تمهيد
30.....	المبحث الأول: ماهية لمراقبة التسيير
30.....	المطلب الأول: تعريف مراقبة التسيير
31.....	المطلب الثاني: خصائص وأهمية مراقبة التسيير
36.....	المطلب الثالث: خطوات وأهداف مراقبة التسيير
41.....	المبحث الثالث: أدوات مراقبة التسيير
41.....	المطلب الأول: الأدوات التقليدية
47.....	المطلب الثاني: الأدوات الحديثة

55.....خلاصة

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر

57.....تمهيد

58.....المبحث الأول: التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر

58.....المطلب الأول: تقديم مؤسسة اتصالات الجزائر

64.....المطلب الثاني: دور مراقبة التسيير بالمؤسسة محل الدراسة

64.....المطلب الثالث: الأدوات المستعملة في مراقبة التسيير بالمؤسسة محل الدراسة

68.....المبحث الثالث: الدراسة التحليلية لنتائج الدراسة

68.....المطلب الأول: تصميم الاستبيان

69.....المطلب الثاني: تحليل الاستبيان

86.....خلاصة

87.....خاتمة

92.....قائمة المراجع

96.....الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
12	يوضح خصائص تصنيف سيمون	1-1
69	بيانات الاستثمارات الموزعة	1-3
70	توزيع العينة حسب الجنس	2-3
71	توزيع العينة حسب السن	3-3
72	توزيع العينة حسب الوظيفة	4-3
73	توزيع العينة حسب المؤهل الدراسي	5-3
74	توزيع العينة حسب سنوات الخدمة	6-3
75	اتخاذ القرار جوهر العملية الإدارية	7-3
75	يوضح المشكلة التي تواجه متخذ القرار	8-3
75	يوضح التجهيز المسبق لقرارات بديلة	9-3
76	يوضح مشاركة صغار الموظفين في اتخاذ القرارات الإدارية الحاسمة	10-3
76	يوضح اللجوء في بعض القرارات الإدارية إلى الموظفين الذين يعملون لديه	11-3
77	يوضح اعتراض الموظفين حيال اتخاذ قرار معين	12-3
77	يوضح استغراق فترة طويلة في اتخاذ القرارات	13-3
78	يوضح اتخاذ قرار سريع لحل مشكلة طارئة	14-3
78	يوضح اعتماد المدير على المعلومات التي تقدمها مراقبة التسيير	15-3

79	يوضح مراقبة التسيير	16-3
79	يوضح الدور الذي يقوم به مراقب التسيير	17-3
80	يوضح النشاطات التي يقوم بها مراقب التسيير	18-3
80	يوضح المهام المسندة لمراقب التسيير	19-3
81	يوضح من يقوم بتقنيات مراقب التسيير	20-3
81	يوضح علاقة مراقبة التسيير بالوظائف الأخرى	21-3
82	يوضح علاقة مراقبة التسيير باتخاذ القرار	22-3
82	يوضح أن لوحة القيادة هي أداة لمراقبة التسيير	23-3
83	يوضح أهمية لوحة قيادة في اتخاذ القرار	24-3
85	يوضح الدور الذي تقوم به مراقبة التسيير	25-3

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
	يوضح مستويات القرارات الادارية	1-1
	يوضح مراحل اتخاذ القرار	2-1
	يوضح أهداف مراقبة التسيير	1-2
	يوضح المديرية الإقليمية لاتصالات الجزائر (DTT)	1-3
	الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر	2-3
	يوضح الهيكل التنظيمي للوحدة العملياتية لاتصالات الجزائر فرع مستغانم	3-3
	توزيع العينة حسب الجنس	4-3
	توزيع العينة حسب السن	5-3
	توزيع العينة حسب الوظيفة	6-3
	توزيع العينة حسب المؤهل الدراسي	7-3
	توزيع العينة حسب سنوات الخدمة	8-3

مقدمة



مقدمة:

عند ظهور المؤسسات الاقتصادية في القرن السابع عشر كانت عملية التسيير بسيطة، حيث كانت تقتصر على صاحب المؤسسة نظراً لبساطتها وعدم تعقدها، و لكن مع التطورات التي طرقت المؤسسات خاصة في أوروبا و أمريكا بعد الثورة الصناعية ، كثرت نشاطات المؤسسات وعملياتها وبالتالي تعقدت عمليات التسيير عقم الأدوات العامة المستعملة في عمليات الرقابة جعل المؤسسة تحاول البحث عن طرق و أساليب جديدة تضمن لها السير الحسن وتمكنها من تقييم نشاطها و الكشف عن مدى كفاءة عملياتها و بجاعة عملية التسيير.

فلو عدنا إلى مرحلة ما قبل العشرينيات من القرن العشرين لوجدنا أن مراقبة التسيير كانت تقتصر على الجانب المحاسبي فقط و لكن بعد هذه المرحلة و خاصة بعد أزم 1929 وتطورها تغير مفهوم مراقبة التسيير من مجرد مفهوم محاسبي إلى مفهوم أشمل آلا و هو كل المعايير والمقاييس والأدوات المحاسبية و غير المحاسبية التي من شأنها تدعيم عملية التسيير داخل المؤسسة والتي لها قدرة على تقييم الأداء ليس المالي فقط القيادة و كل الأدوات المحاسبية مثل المحاسبة التحليلية و كل المؤشرات التي لها دلالة، أيضا نجد الميزانية الاجتماعية التي تهتم بمراقبة التسيير البشري ، بحوث العمليات ... الخ و التي لم تكن موجودة من قبل، إنما يدل على المكانة التي تحتلها مراقبة التسيير وما لها من أثار على اتخا

في

تحتل مراقبة التسيير في الوقت الراهن مكانة هامة في المؤسسات الاقتصادية،و التي يتوقف عليها التسيير في ظل البيئة الحالية التي تتسم بالعمولة وتطور المسد

في ظل الظروف أصبح لزاما على مسيري المؤسسات مهما كانت طبيعتها وضع نظام فعال للرقابة الخطط والبرامج بمدى تحقيق الفعالية في الاداء، كما انها مصدر كل التحسينات في المؤسسات للأداء الاقتصادي والمالي.

:

ما مدى تأثير مراقبة التسيير على اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية؟

:

ه

- (1) طبيعة العلاقة التي تربط مراقبة التسيير وعملية اتخاذ القرار؟
- (2) هي آليات وأدوات مراقبة التسيير داخل المؤسسة محل الدراسة؟
- (3) ثر مراقبة التسيير على اتخاذ القرار داخل مؤسسة محل الدراسة؟

فرضيات البحث:

عن هذه

:

- ب التسيير عند تصميمه لنظام مراقبة التسيير على اقتراح مجموعة من التي تعتبر أدوات مساعدة على اتخاذ .
- ات التي تدرس النشاط الاقتصادي و التي تعتمد على التحليل الكمي للمعطيات من أجل الوقوف على نقاط القوة والضعف بالنشاط وبالتالي اتخاذ .
- مراقبة التسيير وظيفة أساسية في الإدارة حيث تؤثر في عملية اتخاذ القرار و هذا إن دل على تغييرين محل الدراسة فمراقبة التسيير تهدف إلى تحقيق هدف عام و هو تنمية معلومات الميسيرين و تطوير قدراتهم مما يساهم في رفع كفاءة .
- والموازنات التقديرية والتي طبيعة مالية محاسبية بحثه إلى التي تخص مختلف اتخاذ القرارات بسرعة وفي .
- التسيير التي وبالتالي وبالنسبة للميسيرين , اتخاذ إلى

أهداف البحث:

فان الهدف من هذا البحث هو تحقيق ما

:

- على مفهوم مراقبة التسيير وأهميتها في المؤسسة، والأدوات التي تعتمد عليها هذه الأخيرة للمراقبة.

➤ أهمية مراقبة التسيير في اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية

➤ توضيح طريقة تصميم نظام مراقبة التسيير وكيفية

هذه الأخيرة في عملية اتخاذ

أهمية البحث:

➤ إظهار أهمية مراقبة التسيير في اتخاذ

➤ إظهار أهمية مراقبة التسيير في ضمان استمرارية وفعالية المؤسسة محل الدراسة

➤ معرني نظري يمكن الاعتماد عليه مستقبلا

مبررات اختيار الموضوع:

تدهور الاقتصاد الوطني

انطلقنا منه في

وعدم تمكنه من تحقيق النتائج التي حققتها الدول

والتي أصبحت اليوم تحتل مكانة مرموقة بين اقتصاديات العالم رغم

المادية لها مقارنة بالثروة النفطية وغيرها من الثروات التي تملكها الجزائر .

إن السبب في عدم تمكننا من تحقيق مثل هذه النتائج يعود في نظرنا إلى تدبدب القرارات التي

اتخذت والتي كان ينقصها المزيد من التريث والتمعن و

التي تسمح لها بتحقيق الاستمرارية والفعالية الاقتصادية .

كما ترجع أسباب اختيارنا لهذا الموضوع كدالك إلى قلة الدراسات الجامعية التي أجريت به

إلى موضوع مراقبة التسيير ولكن لم تنطرق إلى كيفية مساعدة هذا النظام في عملية

اتخاذ القرارات وهذا ما حاولنا إ

منهج البحث:

إلى هذه الدراسة منهجين

وتفصيلية لنظام مراقبة التسيير وكيفية مساعدته في اتخاذ القرارات والمنهج التجريبي من خلال

حالة للتعرف على خصائص الحالة المدروسة بشكل دقيق ومفصل والوصول الى نتائج محددة يتم على

ضوئها اقتراح توصيات بخصوص تطبيق هذا النظام في المؤسسات.

الفصل الأول



المؤسسة الاقتصادية واتخاذ القرار

تمهيد:

تعتبر عملية اتخاذ القرارات جزء من حياة الفرد اليومية ، فالفرد يبدأ يومه باتخاذ سلسلة من القرارات تتعلق بعمله وأوقات راحته أو الأموال التي سيقوم بإنفاقها، واتخاذ القرار عملية تمتد أطرافها إلى كل خطوة في كل عمل يؤديه أي مدير أو أي شخص مسؤول عن اتخاذ القرار، ذلك لأن أي عمل يقوم به إنما يتم من خلال اتخاذ قرار معين سواء كان هذا القرار يتطلب قدرا أكبر من الدراسة و التحليل كما في حالة القرار الذي يؤدي إلى تغيير الاتجاه أو كان هذا القرار لا يتطلب قدرا أكبر من الدراسة والتحليل.

المبحث الأول: ماهية المؤسسة الاقتصادية

في هذا المبحث سنتطرق إلى تقديم تعاريف عامة حول المؤسسة الاقتصادية

المطلب الأول: تعريف المؤسسة الاقتصادية

وردت عدة تعاريف للمؤسسة الاقتصادية من طرف العديد من الكتاب والباحثين وتناولت جوانب مختلفة نذكر أهمها فيما يلي:

التعريف الأول: عرفت المؤسسة الاقتصادية "الوحدة الاقتصادية التي تتجمع فيها الموارد البشرية والمادية"¹.

التعريف الثاني: مستقل ماليًا والذي يقترح نفسه².

ة فهو يرى ضرورة استقلالها .

التعريف الثالث:

إلى مخرجات عن طريق قيامها بانشطة وتفاعلات بهدف³.

والمتمعن له التعريف يجد

التي تكون على هيئة سلع وخدمات ومقابل

التعريف الرابع: تعتبر المؤسسة " اتخذ⁴ هدف أو مجموعة

¹ عمر صخري، اقتصاد المؤسسة، الطبعة الثالثة، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 2000، ص: 24 .

² ناصر دادي عدون: اقتصاد المؤسسة للطلبة الجامعيين، دار المحمدية، الجزائر، ص: 22-28

³ محفوظ جودة، حسن الزعبي، ياسر المنصور: منظمات الأعمال المفاهيم والوظائف، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، 2004، ص: 17 .

⁴ عبد الغفار حنفي، عبد السلام حقف: تنظيم وإدارة الأعمال، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1993، ص: 297.

- المقترضين .
- (التي) .
- (جزء من الأرباح لم يوزع ويستخدم لتمويل ذاتي).

3. المؤسسة مركز للحياة الاجتماعية:

تعتبر المؤسسة مكان يتم فيه العمل جماعيا () إلى بالتعاون والتنسيق في إطار احترام قواعد وقيم المؤسسة حيث يقضي أغلبية العمال حياتهم في المؤسسة، مما يؤدي إلى ترسيخ العديد من المظاهر بين العمال: صراعات، محبة، خيبة أمل، ... وعليه فإن المسير في المؤسسة يحاول التكيف مع الاختلافات في اتجاهات وولجيتهم وأهداف تواجههم في المؤسسة، وذلك من أجل تحقيق أهداف المؤسسة بأكثر فعالية

4. المؤسسة مركز القرارات الاقتصادية:

تلعب المؤسسة دورا مهما في الاقتصاد باعتبارها مركزا للقرارات الاقتصادية التي تخص: ...، تتمثل في في

بمختلف نشاطاتها بحد نفسها مجبرة على اتخاذ القرارات متعددة على مختلف المستويات، وفي فترات مختلفة (قصيرة، متوسطة، طويلة) وحسب درجة أهميتها (إستراتيجية تكتيكية، عملية) اتخاذ القرارات من مسؤوليات الإدارة في المؤسسة ويترتب عليها نتائج مختلفة، وعليه لا بد مراعاة العوامل التي قد تؤثر على عملية اتخاذ القرار () حتى تتمكن المؤسسة من اتخاذ القرار السليم الذي يسمح لها بتقليل حالات عدم التأثير ويزيد من فرص النجاح، وذلك في ظل ضغط المنافسة والمساهمين والمستهلكين والإجراء.

5. المؤسسة شبكة للمعلومات :

إن اتخاذ القرارات الرشيدة يتطلب معلومات من مصادر مختلفة () وبالتالي يتحتم على المؤسسة إعداد أنظمة قادرة على إنتاج إلى () على أكمل وجه، وتعتبر الشبكة

6. المؤسسة مركز للمخاطرة:

إن المؤسسة معرضة للخطر باستمرار، حيث يمكن أن يخسر جزء أو كل تسييقاتها المالية والمادية في حالة الفشل وترتبط هذه المخاطر بصعوبات التسيير وضغط المنافسين ومتطلبات الزبائن، ولهذا نجد بأن رأسمال المؤسسة يشارك فيه مؤسسات من اجل جمع مبالغ مالية معتبر جهة ومن جهة ثانية تقليل المخاطر والخسائر في حالة الفشل

المطلب الثالث: أهداف المؤسسة الاقتصادية

بالرغم من صعوبة تحديد اهداف المؤسسة لتعددتها وتضاربها إلا انها تخدم اغراضا هامة وعديدة على .5

1- الأهداف الاقتصادية:

- تحقيق الربح: لا بد من تحقيق حد أدنى من الربح يضمن لها إمكانية رفع رأسمالها، وبالتالي توسيع نشاطها للصمود أمام المؤسسات الأخرى؛
- تحقيق متطلبات المجتمع: تعتبر عملية بيع منتجات المؤسسة وتغطية تكاليف المختلفة من أهم النتائج التي تحققها المؤسسة وبالتالي فهي تقوم بتغطية حاجا
- عقلنة الإنتاج:

وبذلك فالمؤسسة تسعى لتجنب في مختلف

على عمالها

وتلبي عن طريق متطلبات افراد المجتمع ذلك عن طريق الزيادة في المنتجات

2- الأهداف الاجتماعية:

العاملة في المؤسسة والتي تتمثل فيما يلي:

⁵ - ناصر دادي عدون، مرجع سبق ذكره، ص ص: 25-30

- ضمان مستوى مقبول من الأجور: والحيوي في أي مؤسسة فهي أول مستفيد من نشاطها حيث لهم الحق القانوني في أن تضمن لهم مستوى مقبول من الأجور التي تختلف حسب مجموعة مكن العوامل كطبيعة المؤسسات السائد، ومستوى المعيشة في المجتمع ومنه كان .
القوانين التي تضم
ما بالأجر الأدنى المضمون
- تحسين مستوى المعيشة للعمال: ن التطور السريع الذي تشهده المجتمعات في الميدان التكنولوجي، يجعل العمال أكثر حاجة إلى تلبية
بإضافة على التطور الحضاري لهم وتغير أذواقهم وتحسينها وهذا ما يدعوا إلى عقلنة الاستهلاك الذي يكون بتنوع وتحسين الإنتاج وتوفير الإمكانيات
- إقامة أنماط استهلاكية معينة: تعمل المؤسسات الاقتصادية على التأثير في العادات هذه العادات الاستهلاكية من طرف الأفراد لا يكون في صالحهم أحيانا، وإنما غالبا ما تكون في صالح المؤسسة
- الدعوة إلى تماسك وتضامن العمال:
بين الأشخاص قد تختلف مستوياتهم العلمية وانتماءاتهم الاجتماعية والسياسية، فالدعوة إلى
أهدافها، ونجد عادة في المؤسسة وسائل وأجهزة مختصة تقوم بذلك مثل مجلس العمال
- توفير تأمينات و مرافق العمال: تعمل المؤسسة على توفير بعض التأمينات مثل :
التأمين الصحي، التأمين ضد حوادث العمل وكذلك التقاعد، كما انها تخصص مساكن
سواء وظيفية منها أو عادية لعمالها، أو المحتاجين منهم إلى
... الخ وفي الحقيقة فإن هذه العناصر الاجتماعية لم

الأحزاب العمالية، منذ أكثر من قرن، حيث ظهرت التأمينات أولا في ألمانيا

ار ألمانيا، ثم انتقلت هذه الانجازات إلى بريطانيا في بداية القرن العشرين

بفضل حزب العمال عند توليه مقاليد الحكم في ذلك الوقت.

3- الأهداف الرياضية و الثقافية:

بالإضافة إلى ما تقدمه المؤسسة لعمالها نجدها توفر لهم وسائل التسلية والترفيه وسعيها نحو رفع مستواهم ثقافي.

- توفير وسائل ترفيهية وثقافية: وتعمل المؤسسات خاصة على اعتياد عمالها على الاستفادة من وسائل الترفيه والثقافة، التي توفرها لهم ولأولادهم من مسرح، ومكتبات ورحلات، نظرا لما لذلك من تأثير على مستوى العامل الفكري وعلى أدائهم والذي يؤثر مباشرة على نتائج المؤ .
- تدريب العمال المبتدئين ورسكلة القدامى: مع التطور السريع الذي تشهده وسائل الإنتاج وزيادة تعقيدها دفع المؤسسة لتدريب عمالها الجدد بغرض تمكنهم من استعمال هذه الوسائل بشكل يسمح باستغلالها استغلالا عقلانيا، ورسكلة عمالها القدامى ليتأقلموا مع التكنولوجيا وتدريبهم على الطرق الحديثة في الإنتاج والتوزيع وهذا من أجل استغلال الكفاءات استغلالا عقلانيا جيدا، مما يؤثر على مردودية المؤسسة خاصة والدخل الوطني عامة.
- تخصيص أوقات للرياضة: تعمل المؤسسات خاصة الحديثة منها على إتباع طريقة في العمل لة نشاط رياضي في زمن محدد خلال يوم العمل إضافة إلى إقامة مهرجانات للرياضة العمالية مما يجعل العامل يحتفظ بصحة جيدة ويتخلص من الملل.

المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي لاتخاذ القرار

اتخاذ

اتخاذ

مواجهة المشكلات و إيجاد الحلول الفعالة لها.

المطلب الأول: مفهوم اتخاذ القرار عناصره وأنواعه

اتخاذ في

لهذا ومختصرة هذه .

1/ مفهوم عملية اتخاذ القرار:

قبل التطرق لمفهوم عملية اتخاذ القرار لا بد من التمييز بين القرار وصناعة القرار واتخاذ القرار، حيث تعتبر عملية اتخاذ القرار جزءا من مرحلة أخيرة من مجموعة من المراحل التي تشكل عملية صنع القرار، أما القرار فيعتبر النتيجة النهائية لعملية صنع القرار، وهذه الأخيرة التي تتعلق بكل الأحداث التي تسبق وتلي لحظة فيزرجيرالد وستيفن (stephen- fitzgerald)، وفي نفس السياق أنه من الصعب الفصل بين السبب والنتيجة ويعني بها اتخاذ القرار وصنع القرار لان العملية في اصلها تحدث في العقل سبب عن النتيجة لذلك نستخدم مصطلح اتخاذ القرار .

مختلفة و لاتخاذ :

التعريف الأول:

6

التعريف الثاني: كما يعرف على أنه اختيار بديل من البدائل الممكنة من أجل الوصول إلى هـ

⁶ حسين حريم، شفيق حداد، أساسيات الإدارة، دار الحامد، عمان، الأردن، 1998، ص140.

التعريف الثالث: اتخاذ القرار هو الاختيار المدرك () بين البدائل المتاحة في موقف معين أو المفاضلة بين

التعريف الرابع: اتخاذ القرار هو جوهر الأداء السليم لمختلف المدراء وفي مختلف مستوياتهم الإدارية، اذا

7

التعريف الخامس: في هذا التعريف تم توضيح " جملة التي

8

والتي في تغيير

يمكن استخلاص التعريف التالي:

اتخاذ يير مثل اكتساب حصة أكبر في السوق، تخفيض

وتعتبر هذه العملية معقدة لآها ترتبط بالحقائق والمعلومات المتوفرة

والنتائج الغير المتوقعة، وكذلك بالجو اتخاذ يعني أن هذه العملية تتمحور

حول المفاضلة والاختيار التي تساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها بأقصى قدر ممكن من الفعال .

2/ عناصر عملية اتخاذ القرارات⁹:

هناك مجموعة من العناصر يجب تتوفر عند اتخاذ القرار

بوجود هذه العناصر، و المتمثلة فيما يلي :

• صانع القرار: سواء كان فرض أو جماعة () في اتخاذ

القرارات وفقا لمركزه أو وضعه ضمن الهرم التنظيمي في أي مستوى إداري في المؤسسة.

• موضوع القرار: تتمثل في المشكلة او المسألة التي يتم بشاها اتخاذ لاجل معالجتها ووضع

⁷حمود خضير كاظم، موسى سلامة اللوزي، مبادئ الإدارة والإعمال، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2008 ،

ص162.

⁸عبد الباري دره وآخرون: الإدارة الحديثة، المركز العربي للخدمات الطلابية، عمان، 1994 ، ص:63

⁹إبراهيم عبد العزيز شبيحا، أصول الإدارة العامة ، دار منشأة المعارف ، الإسكندرية، مصر، 1993، ص314.

• الأهداف والدوافع:

أي أن كل قرار يتخذ له دافع يشبع حاجة ما هو مبرر لاتخاذ القرار، وكلما زادت أهمية زادت أهمية القرار المتخذ.

• المعلومات والبيانات: حتى تتم دراسة المشكلة وتحديد أبعادها بشكل واضح لا بد من جمع

لبيانات والمعلومات بخصوصها سواء كانت هذه المعلومات و البيانات تتعلق بالماضي

• التنبؤ: يعني التنبؤ ما سيكون عليه الحال في المستقبل، وخاصة عندما تتعلق المشكلة بأمر

مستقبلية يحتاج فيها متخذ القرار إلى معلومات وبيانات محتمل حدوثها في المستقبل.

• البدائل: إن اتخاذ القرار عادة ما يتضمن اختيار واحد من البدائل المتاحة وهو الذي يمثل

حلا للمشكلة التي هي محل القرار، فتحديد البدائل يعطي فرصة لاختيار أفضل.

3/ أنواع القرارات:

لمعايير هذه :

1. تصنيف القرارات حسب (h,simon):

هما¹⁰:

• قرارات مبرمجة: تعتبر مبرمجة معايير

نسبي ومحددة لها

ومحددة

• قرارات غير مبرمجة: لاتخاذها

خبرات

معايير

التي هذه

¹⁰حسين بلعجوز، مدخل النظرية القرار، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، سنة 2010، ص:99

التالي :

الجدول (1-1): خصائص تصنيف سيمون

قرارات غير مبرمجة	قرارات مبرمجة	أساسيات التفرقة
غير وغير		
		معايير
نسبي		اتخاذ
غير محددة	محدد	
وغير		
الخبرة،		

102

المصدر :

2. تصنيف القرارات حسب نوع المشاركة:

في 11:

- قرارات فردية: باتخاذها مسير .
- قرارات تنظيمية: التي .

3. تصنيف حسب المستويات الإدارية:

12

- القرارات التشغيلية: التي في

• القرارات الإدارية :

باتخاذ

في

• القرارات الإستراتيجية :

الهيكل

زمني

في

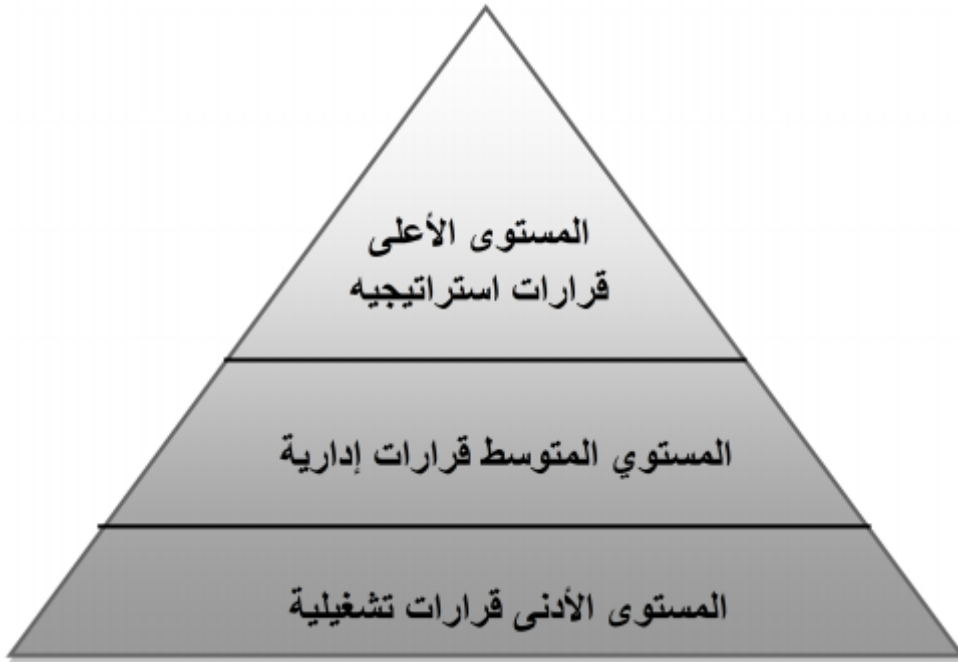
الإستراتيجية

التالي

في

:

الشكل (1-1) : مستويات القرارات الادارية



.104:

المصدر :

4. تصنيف القرارات وفق لأساليب اتخاذها¹³ :

اتخاذ

• القرارات الكيفية :

وخبراته

¹³ اتخاذ القرارات الإدارية، مرجع سابق، ص: 255-256.

الشكل (1-2): يوضح مراحل اتخاذ القرار.



حسين حريم، شفيق حداد، أساسيات

المصدر:

1998: 145.

:

● تحديد المشكلة :

تعتبر اتخاذ

يجب التعمق في دراستها لمعرفة جوهر المشكل الحقيقي وليس الأعراض الظاهرية التي يوحي

.

ويجب مراعاة تعريفها بدقة والاستعانة بأهل الخبرة في المؤسسة أو خارجها لتشخيص المشكلة

على أسس علمية وموضوعية، أي تحديد الموضوع المراد اتخاذ القرار بشأنه.

- تحليل المشكلة وتحديد البدائل المتاحة:

يقصد بهذه المرحلة التفتيش أو التحري عن الحلول المختلفة لحل المشكلة التي تم تشخيصها بدقة في المرحلة الأولى، وهي تفترض بدائل وحلول للمشكلة التي تم في التحليل لإيجاد حلول جديدة بالاعتماد على الخيارات السابقة والمعلومات، يجب أن يقوم المحلل بوضع أكبر قدر ممكن من الحلول البديلة حتى يضمن عدم وقوعه في الخطأ واختيار البديل المناسب، ولهذا يجب أن يتوفر لهذا البديل الإسهام في تحقيق بعض النتائج التي يسعى إليها متخذ القرار .

- تقييم البدائل واختيار أفضلها:

تتمثل صعوبة هذه المرحلة في أن مزايا وعيوب هذه البدائل لا تتضح بصورة واضحة أثناء دراسة المشكلة، لكنها تظهر فعلا في المستقبل ويفرض أن يكون التقييم وفقا لمعايير وأسس موضوعية من أجل تبيان مزايا وعيوب كل بديل من هذه البدائل واختيار البديل الذي يتناسب وطبيعة المشكلة المراد

- التنفيذ والمراقبة:

تعاون الآخرين من خلال متابعة التنفيذ للتأكد من معرفة من لهم علاقة، كما أن شعور العاملين بمشاركتهم في صنع القرار يساهم في حسن تحويل البدائل () إلى عمل فعال، كما أنه من الأفضل وضع جدول زمني ومالي لتسهيل عملية الرقابة من التنفيذ في .

2/ أساليب اتخاذ القرار:

يمكن تقسيم المفاضلة بين البدائل أو بمعنى آخر أساليب اتخاذ القرارات إلى مجموعتين، الأولى فيما يلي بعض هذه

:

(الأساليب التقليدية : بالأساليب التقليدية تلك التي لا تتبع خطوات المنهج العلمي

في عملية اتخاذ القرارات وغالبا ما تعتمد على الخبرة السابقة و التقديرات الشخصية , و تعود جذور هذه الأساليب إلى الإدارات القديمة .

1. الخبرة (Experience):

يمر المدير أثناء تأديته لمهامه الإدارية بالعديد من التجارب التي من شأنها ان تكون بمثابة دروس تكسبه المزيد من الخبرة التي تساعد في اتخاذ القرارات ، كما أنه يمكن أن يستفيد من خبرة زملائه المديرين أو حتى المدراء المتقاعدين لكن هذا الأسلوب لا يخلو من المخاطر فقد يكون حل لمشكلات الجديدة مختلف عن حل المشكلات القديمة، و في هذه الحالة من غير المناسب تطبيق دروس و تجارب الماضي على الحاضر حيث أنه من المستبعد أن تتطابق المواقف المستقبلية تطابقا كاملا مع مواقف سابقة , لذا فالمدير الناجح هو الذي يمكنه تدعيم خبرته السابقة بدراسة البيانات و المعلومات المتعلقة بالموقف الجديد قبل اتخاذ القرار.

2. إجراء التجارب: (Experimentation):

بدأ تطبيق أسلوب إجراء التجارب في مجالات البحث العلمي , ثم انتقل تطبيقه إلى الإدارة وتحديدًا مجال اتخاذ القرارات و ذلك بأن يتولى متخذ القرار إجراء التجارب آخذًا بعين الاعتبار جميع الاحتمالات المرتبطة بالمشكلة محل القرار، ومن خلال هذه التجارب يقوم باختيار البديل الأنسب.

إجراء تجارب على كل منها و إجراء تغييرات أو تعديلات على أفضل بديل بناءً على التغييرات التي تكشف عنها التجارب و بالتالي هذا الأسلوب يمنح الفرصة للمدراء للتعلم من الأخطاء السابقة و محو هذا الأسلوب عالي التكاليف كما أنه يستغرق وقت طويل فإجراء التجارب تحتاج إلى معدات وآلات ويد عاملة . و لعله من الضروري أن نشير إلى أنه يمكن الجمع بين الخبرة و التجربة ومثال ذلك أنه إذا أرادت شركة ما إنتاج سلعة جديدة فقد تحتاج إلى خبرة الشركات الأخرى المنتجة لسلعة مماثلة ثم تجري تجارب على ضوء هذه الخبرات لتتمكن من

3. البديهة و الحكم الشخصي (Intuition):

يعني هذا الأسلوب استخدام المدير حكمه الشخصي و اعتماده على سرعة البديهة في إدراك العناصر الرئيسية الهامة للمواقف والمشكلات التي تعرض لها و التقدير السليم لأبعادها وفي فحص و تحليل و تقييم البيانات و المعلومات المتاحة و الفهم العميق والشامل لكل التفاصيل الخاصة به¹⁵.

والاجتماعية و هذه سمات غير ثابتة لكن يمكن أن يكون هذا الأسلوب مجديا في اتخاذ القرارات غير الإستراتيجية أو قرارات موقفية لا تحمل التأجيل

4. دراسة الآراء و الاقتراحات و تحليلها:

يتمثل هذا الأسلوب في دراسة المدير الآراء والاقتراحات التي يقدمها المستشارون والمتخصصون لحل مشكلة ما و تحليلها لاختيار البديل الأفضل كما أنه لا يستغرق وقتا و جهدا كبيرين .

يتضح من خلال العرض السابق أن الأساليب التقليدية لاتخاذ القرارات تعتمد على أسس و معايير نابعة من شخصية المدير و قدراته و معارفه وأن هذه الأساليب استطاعت أن تحقق قدرا من النجاح في ظل ظروف و مواقف .

(الأساليب العلمية : إن التطورات التي الإدارة في مطلع القرن العشرين أثبتت

صلاحية الأساليب التقليدية في مواكبة هذا التطور و تطلّب ذلك اللجوء إلى استخدام

تساعد المديرين على مواجهة المشاكل الإدارية و تحليل و تقييم البدائل

ومن ثمّ اختيار البديل الملائم و تتميز هذه الاساليب بانها تقلل من اتر التحيز

الأحكام الشخصية إلى حد كبي وتمتاز أيضا بالموضوعية و سنعرض فيما يلي أهم هذه

:

¹⁵ إبراهيم عبد العزيز شيجا، أصول الإدارة العامة، منشأة المعارف الإسكندرية، ط1993، ص: 118.

1- بحوث العمليات:

" تعني بحوث العمليات عند تطبيق الوسائل و الطرق و الفنون العلمية لحل التي تواجه المديرين بشكل يضمن تحقيق أفضل النتائج " :
بأنها مدخل علمي لحل المشكلات الإدارية في المواقف المعقدة , وأن محورها الأساسي هو اتخاذ القرارات¹⁶ "

يتضح من خلال هذه التعاريف أنه لا بد من وجود عناصر محددة لإجراء بحوث ا و تتمثل في ضرورة وجود أكثر من بديل لحل هذه المشكلة و أن تحدد الأهداف التي يرغب في تحقيقها مسبقا و أن تكون هناك قيود يتم في ظلها اتخاذ القرار .
بحوث العمليات في مجال اتخاذ القرار على استخدام ما توصل إليه في العلوم الاجتماعية كما يتم التركيز على الاستفادة من الإحصاء و الرياضيات و الأساليب الأخرى في بناء النماذج.
و تستطيع بحوث العمليات أن تمكن المديرين من اتخاذ القرارات على أفضل وجه

أفضل الحلول

لكن من أهم ما يؤخذ على هذه الطريقة تبسيطها للمشكلة محل القرار من خلال صياغتها في نموذج رياضي كما أنها تركز على العوامل التي يمكن قياسها كميا فقط بالإضافة إلى ضرورة إلمام المديرين بالنماذج الرياضية الأسلوب في ترشيد لقرارات.

¹⁶ نواف كنعان، اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق، دار الثقافة عمان، ط5، 1998، ص185.

2- . نظرية الاحتمالات:

نادرا ما يتخذ المديرون قراراتهم في ظل ظروف التاكيد حيث ان البيانات والمعلومات اللازمة لحل مشاكلهم غير متوفرة بشكل كبير لذا فهم ملزمون باتخاذ القرارات في ظل هذه الظروف

وفي الواقع أن هذا الوضع هو الأكثر وجودا ويسمى بالوضع الاحتمالي لذا ظهرت بعض المحاولات التي تستهدف تطبيق نظرية الاحتمالات في مجال اتخاذ القرارات لتساعد متخذي القرارات في تحديد درجة احتمال حدوث أحداث معينة تؤثر في تنفيذ القرار أو في تحقيق النتائج المطلوبة ومن أهم المعايير التي يمكن استخدامها لقياس الاحتمالات ما يعتقد متخذ القرار على خبرته وممارسته السابقة وهذا ما يعرف بالاحتمال الشخصي.

أما المعيار الثاني فهو الاحتمال الموضوعي و الذي يتحدد عن طريق إجراء تجارب ومن خلال النتائج المتوصل إليها يتم تحديد نسبة وقوع الحدث ، كما قد يتم حساب الاحتمال على أساس معدل تكرار الحدث في الأجل الطويل و هذا ما يطلق . لكن هذه الطريقة كغيرها تلاقى صعوبات في التنفيذ و

ذلك نتيجة لعدم توفر البيانات والمعلومات الدقيقة التي

الاحتمالات ، كما أن التطور الذي تشهده المؤسسات اليوم و تعقد مهامها و مشاكلها الإدارية يعتبر عقبة في عملية التوقع وتحديد درجة الاحتمال .

3 شجرة القرارات:

هي عبارة عن شكل بياني يساعد في تسهيل عملية المفاضلة بين البد تفترض هذه الطريقة أن هناك سلسلة من التأثيرات تؤثر في عملية اتخاذ القرار ، بمعنى أن اتخاذ أي قرار في نظام فرعي ينتج تأثيرا يكون له ردود فعل تنتشر في سلسلة متعاقبة في النظام و بيئته ، ويركز هذا الأسلوب على متابعة القرار منذ لحظة البدء وحتى اخذاه بشكل نهائي ويستعمل للمفاضلة بين عدة مشاريع ، كما يتميز هذا الأسلوب أيضا بكونه يتعامل مع الحالات والمشاكل الإدارية التي تتضمن معلومات

كثيرة ومتداخلة ومن خلال متابعة المسارات يمكن توجيه المعلومات التي تضمن اتخاذ

الأسلوب يتطلب الاستعانة بالحاسوب لتحليل البيانات و المعلومات

لاختيار البديل الذي يحقق النتائج المطلوبة .

4. نظرية المباريات الإدارية:

تنطلق هذه النظرية من فكرة أساسية مفادها أن كل مدير يأمل بتعظيم الأرباح و

تدنية الخسائر و نفس الشيء بالنسبة لمنافسه ، لذا فإن الموقف التي يكون فيها متخذ

القرار ملزم بالمفاضلة بين البدائل المتاحة تتم في إطار المنافسة لقرارات تتخذها شركات

لي هناك مباراة في اتخاذ القرارا ..

أدركت منظمات الأعمال مؤخرًا مدى ما يمكن أن تسهم به هذه الطريقة في

إلى قرارات سليمة ، فقامت بإعداد برامج خاصة لتدريب المديرين على كيفية

استخدامها ، و تقوم هذه البرامج على تقسيم المباراة إلى عدد من الجولات يقوم

خلالها المتدربون باتخاذ القرارات على ضوء البيانات المعطاة ، ثم يتم على أساس النتائج

المحصل عليها إعادة دراسة الموقف واتخاذ قرار جديد و هكذا تستمر المباراة ، و

بذلك يتيح هذا الأسلوب الفرصة للمتدربين لمعرفة العوامل التي تؤثر في اتخاذ القرارات .

في الأخير يجدر بنا الإشارة إلى أن ترشيد القرارات لا تأتي من خلال استخدام

على اعتبارات شخصية ، كما لا تأتي من

استخدام الأساليب العلمية لتركيزها على الجوانب الكمية و إهمالها للجوانب السلوكية ،

لذلك لا بد من التكامل بين الأسلوبين معا لمواجهة المشاكل التي تزداد تعقدا مع التطور

3 /العوامل المؤثرة على عملية اتخاذ القرار:

اتخاذ : اتخاذ أهمها التي في

- دقة وتوافر المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار :

في لاتخاذ هذه بحيث في

- درجة ذكاء وتعلم وخبرة متخذ القرار :

والخبرة واتخاذ إيجاد التي آخر لاتخاذ

- الخصائص الشخصية لمتخذ القرار:

في واتخاذ تحديده واتخاذ 17 يجدون في حتى والخبرة

¹⁷حسن علي مشرقي، نظرية القرارات الإدارية (مدخل كمي في الإدارة)، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 1997 ، ص:30

● تأثير العوامل العاطفية :

تأثير لها
 في اتخاذ
 اتخاذ
 محضة حتى تم
 في اتخاذ 18
 للتفكير
 يحتوي

● العوامل التي لا يمكن التحكم فيها:

غير بالمتغيرات
 مجموعة التي
 19
 في
 أخرى
 عوامل أخرى :
 في اتخاذ 20

✓ عنصر الزمن :
 كبيراً
 لاتخاذ قراره
 إلى
 ✓ أهمية القرار :
 أهميته جمع
 الأهمية
 الفترة

لاتخاذها.

¹⁸ محمد حافظ حجازي، مرجع سبق ذكره، ص:110

¹⁹ حسن علي مشرقي، مرجع سبق ذكره، ص:29

²⁰ كاسر نصر المنصور، الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات، الطبعة الأولى، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، 2006 ، صص:38-39

المطلب الثالث: أساليب اتخاذ القرار و الصعوبات التي تعترضه

1/ الأساليب المساعدة في اتخاذ القرارات:

أ) لوحة القيادة :

مجموعة مؤشرات ومعلومات أساسية تسمح بتقديم نظرة عامة وشاملة واكتشاف الضغوطات، واتخاذ قرارات توجيهية لعملية التسيير بغرض تحقيق الأهداف المسطرة، كما تسمح بإعطاء لغة مشتركة لمختلف اعضاء المؤسسة، وتهدف إلى: ²¹

- قياس الفعالية التسييرية من خلال المقارنة بين الحقيقة والتوقع.
- تقديم المعلومات الضرورية لأصحاب القرار المتعلقة بمستقبل المؤسسة ()

- تحتوي على مجموعة من المؤشرات تتعلق بالخزينة، الهيكلة المالية و لرؤوس للأموال، والتي من خلالها يمكن مراقبة التوازن المالي الشامل و

(القياس المقارن:

وهو عبارة عن طريق للتصنيف والترتيب من أجل تحديد التطبيقات والممارسات الأكثر نجاعة في أو وظيفة ما واتخاذ كهدف يرقى إليه

ثمة في أي

مكان في العالم بهدف الحصول على معلومات يمكن ان تساعد المنظمة في اتخاذ ما تراه من

:

● القياس المقارن الداخلي:

مماثلة في إدارات تشغيلية للمؤسسة نظرا

● القياس المقارن التنافسي: يتم مقارنة الأداء الحالي للمؤسسة مع الأداء الحالي

²¹توفيق محمد عبد المحسن، قياس الجودة و القياس المقارن، دار الفكر العربي، مصر، 2006، ص ص 194 195.

ج) الإبلاغ المالي :

المعلومات المالية التي يتم الإفصاح عنها في البيانات المالية المحتواة في القوائم المالية التقليدية الميزانية، جدول حسابات النتائج، تدفقات الخزينة، بالإضافة إلى معلومات أخرى تعتبر ضرورية ولكن نظرا لتعذر الإفصاح عنها في صلب القوائم المالية تعرض في الملاحظات و التي تعتبر جزءا من القوائم المالية²².

2/ الصعوبات التي تعترض عملية اتخاذ القرارات:

كثيرا ما يجد متخذ القرار نفسه معرضا لكثير من العوائق التي تمنعه من الوصول إلى القرار إجمال هذه العوامل في:

1. عدم إدراك المشكلة وتحليلها :

صعوبة في تحديد المشكلة نتيجة تداخل مسبباتها، مما يتعسر عليه عدم القدرة على تمييزها بدقة وبالتالي تتجه جهوده لمعالجة المشكلة الفرعية وعدم

2. عدم القدرة على تحديد الأهداف التي يمكن أن تتحقق باتخاذ القرار:

إن القرارات تسعى دائما إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، هذه الأخيرة قد تتعارض مع بعضها وقد تتعارض مع أهداف بعض الإدارات و الأقسام أيضا، كما قد تختلف في أهميتها مما يتطلب من متخذ القرار أولا التمييز من بين أقل الأهداف أهمية، تم توجيه الجهود إلى تحقيق أكثر الأهداف أهمية

3. شخصية متخذ القرار:

قد يكون متخذ القرار واقعا عند اتخاذ قراره تحت تأثير بعض العوامل كالقيود الداخلية التي تشمل التنظيم الهرمي الذي تقرره السلطة، وبالتالي ينجم عنها خضوع متخذ القرار لسلطة أعلى تحدد الغايات الكبرى الواجب تحقيقها

²²توفيق محمد عبد المحسن ، نفس المرجع السابق، ص 198.

4. نقص جودة المعلومات المتاحة:

يعد نقص جودة المعلومات من أهم الصعوبات التي تواجه متخذ القرار، إذ تعد المعلومات من أهم موارد المؤسسة في العصر الحديث حيث يجب أن تعطي صورة

فصل الثاني



الأطار المفاهيمي لمراقبة السير

خلاصة :

إن عملية اتخاذ القرارات لها أهمية بالغة بالنسبة للمؤسسة و الإدارة بشكل خاص لهذا اعتبرت نقطة بداية لجميع النشاطات لان التوقف على اتخاذها يؤدي إلى فشل عمل المؤسسة و نشاطها

فبالرغم من أن هناك مراحل محددة يتبعها متخذ القرار للوصول إلى قرارات سليمة إلا أن هنا متعددة تؤثر على هذه العملية تتمثل في تأثير البيئة الداخلية و الخارجية كما تتأثر أيضا بشخصية متخذ القرار و الظروف المحيطة بالقرار كما تنتهج عملية اتخاذ القرار مراحل متسلسلة لاتخاذ القرار الأنسب و المتمثلة في وتقييمها للوصول إلى اختيار البديل المناسب، ويمكن التمييز بين أسلوبين لعملية اتخاذ القرار: الأسلوب التقليدي الذي يعتمد على الخبرة وإجراء التجارب والبديهة والحكم الشخصي ودراسة الآراء والاقتراحات وتحليلها، أما الأسلوب الثاني فيعتبر أكثر علمية حيث يعتمد على بح

فصل الثاني



الأطار المفاهيمي لمراقبة السير

تمهيد:

إن الاهتمام البالغ بالرقابة التسييرية أدى إلى ظهور نظام متطور هدفه الأساسي هو فرض الرقابة كاملة وشاملة هذا النظام هو نظام مراقبة التسيير ويعتبر هذا النظام من الأنظمة الهامة داخل المؤسسة لذلك يجب أن يطبق بشكل صحيح ولكي يؤدي هذا النظام وظيفته بشكل جيد و يقوم بالدور الأساسي الذي وجد من أجله يجب أن يعتمد على مجموعة من الأدوات التي تؤدي إلى تثبيت ركائزه داخل المؤسسة .

تعتبر هذه الأدوات التي يعتمد عليها نظام مراقبة التسيير من أهم الأدوات الموجودة داخل المؤسسة حيث تجد أن المحاسبة التحليلية هما من أهم و أولى الأدوات المستخدمة لمراقبة التسيير، وهذا ما سنتناوله في فصلنا هذا حيث قسمناه إلى ثلاثة مباحث و سنتطرق في المبحث الأول إلى دراسة التسيير بصفة عامة أما المبحث الثاني فخصصناه لدراسة نظام مراقبة التسيير وفي الأخير تطرقنا إلى أهم عنصر في هذا الفصل و هو أدوات و أساليب مراقبة التسيير .

المبحث الأول: ماهية مراقبة التسيير

إن كلمة مراقبة التسيير هي المقابل و الترجمة الحرفية للكلمة الفرنسية *contrôle de gestion* والتي لا يستلطفها الفرنسيون أنفسهم إذ تعني (التحقيق و التدقيق في مدى احترام المعايير، العفوية) ومثل هذا المعنى يثير الخوف لدى الأشخاص ويبعدها كلياً عن هدفها واتجاهها الصحيح.

أما في المشرق العربي فيطلق اسم الرقابة الإدارية أو المحاسبة الإدارية و التي ترجمت بدورها من الكلمة الإنجليزية (أكثر تحديداً من أمريكا الشمالية) *management contrôle* والتي تعني (القيادة والتحكم في التسيير) والمتحكم في التسيير هو الشخص الذي يحسن الشراء، التصنيع بفعالية والبيع بدهاء، ومثل هذا المعنى سيزيل الخوف ويشعر الأشخاص بالأمان ويجعلهم يتخذون أفضل القرارات لبلوغ ذلك، وبالتالي سيتجاوزون قاعدة و خلية مراقبة التسيير.

المطلب الأول: تعريف مراقبة التسيير

تأخذ مراقبة التسيير عدة مفاهيم ومن أبرزها نذكر ماليي:

التعريف الأول: تعرف مراقبة التسيير بأنها "تلك العملية التي تسمح للمسيرين بتقييم أدائهم وبمقارنة نتائجهم مع المخططات والأهداف المسطرة و باتخاذ الإجراءات التصحيحية لمعالجة الوضعيات غير الملائمة"¹

التعريف الثاني: كما عرفت مراقبة التسيير بأنها "التسلسل الذي من خلاله يقوم مسؤولي المؤسسات بضمان استغلال الموارد المتاحة بأقل التكاليف وأكثر فعالية وبنجاعة للوصول إلى الأهداف المسطرة مسبقاً"²

التعريف الثالث: في هذا التعريف تعرف مراقبة التسيير على أنها "مسار العمل الموضوعي في خدمة المؤسسة لضمان التنشيط والتحرك الفعال والمستمر للطاقات والموارد المتاحة لبلوغ الهدف من قبل هذا الكيان"³

¹ ناصر دادي عدون وآخرون، مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية، دار المحمدية، الجزائر، 2003، ص10.

² د. محمد رفيق الطيب، مدخل للتسيير، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1998، ص27

³ A. Khemakhem, dynamique de contrôle de gestion, éd dunod, France, 1977, p14

التعريف الرابع: عرفت مراقبة التسيير على انها "تلك الإجراءات التي يتأكد من خلالها المسيرين أن الموارد تم الحصول عليها ويتم استعمالها بفعالية وفاعلية وذلك لتحقيق أهداف المؤسسة"⁴

التعريف الخامس: مراقبة التسيير هي " العملية التي من خلالها يتحقق المسيرون أن الموارد موجودة ومستعملة بصفة فعالة وملائمة بما يتماشى مع تحقيق أهداف المؤسسة وأن المساعي والتوجيهات تسيير جيداً وفق الإستراتيجية المحددة"⁵

فمراقبة التسيير إذن هي مجموعة الإجراءات والعمليات التي تسمح لمختلف المسيرين بتحديد كل طاقاتهم من أجل تحقيق أهدافها المسطرة والتأكد من تحقيقها. فهي التي تسمح بالتأكد من الاستعمال العقلاني للموارد والطاقات المتاحة وكذلك تحديد الأهداف القصوى التي هي بمقدور المؤسسة تحقيقها وأخيراً التأكد من تحقيق هذه الأهداف.

المطلب الثاني: خصائص وأهمية مراقبة التسيير

في هذا المطلب سنتطرق إلى الخصائص الأساسية لمراقبة التسيير التي يجب أن تميزها حتى تؤدي دورها في المؤسسة ومن ثم ندرك أهميتها وضرورة تطبيقها لتحقيق أهداف المؤسسة المرجوة.

1. خصائص مراقبة التسيير

بالرغم من الاختلاف في النظر على دور مراقبة التسيير وتحديد تعريف دقيق لها- وهو ما أدى إلى تعدد مفاهيمها وتنوعها - فإنه من الممكن تبيان نقاط الاتفاق التي اجمع أكثر الباحثين على كونها الخصائص الأساسية لمراقبة التسيير التي نختصرها فيما يلي :

أ) الرقابة وظيفة وليست سلطة تملك حق المساءلة.

فالرقابة تعتبر وظيفة من وظائف الإدارة وليست سلطة قائمة بذاتها تملك حق المتابعة وكشف الأخطاء ومحاسبة المسؤولين عن هذه الأخطاء، وإنما الرقابة تهدف أساساً إلى متابعة النشاط للتحقق من أن ما يجري داخل المؤسسة يسير في مساره الطبيعي وفقاً للخطة الموضوعة والكشف عن الأخطاء والانحرافات واتخاذ القرارات التصحيحية المناسبة .

⁴Pascal Fabre, **management et contrôle de gestion**, Dunod, paris, 2007, p 04.

⁵ Michel Gervais, **contrôle de gestion**, 7^{ème} édition, Economica, 2000, p20.

غير أن هذا لا يعني أن الرقابة لا تمارس عن طريق سلطة ما، فعملية الرقابة تمارس في حدود السلطة التنفيذية المخولة لها، غير أن هذه السلطة تقتصر على عملية المتابعة وكشف الانحرافات وإبلاغها إلى المسؤولين و اتخاذ القرارات المصححة لهذه الانحرافات ولا تمتد لتشمل محاسبة المسؤولين عن هذه الانحرافات.

ولا شك أن ذلك يفيد في خلق جو من الثقة و التعاون بين أجهزة الرقابة وبين من تقع الرقابة عليهم، من أجل تحسين أداء المؤسسة، وذلك عكس المفهوم السابق للرقابة الذي يركز على مبدأ الجزاء و العقاب⁶.

ب) الرقابة عملية مستمرة باستمرار المؤسسة في أداء وظائفها.

هنا المؤسسة تبدأ مع النشاط وتستمر معه ولا تتوقف ولا تنتهي بل تبدأ من حيث تنتهي، كذلك فإن الرقابة لا تقتصر على نشاط ولا على أفرا آخرون ولا على مرحلة دون مرحلة، بل تشمل جميع الأوضاع وتسري على كافة الأفراد⁷

ج) الرقابة ليست عملية قاصرة على مستوى إداري معين:

إن الرقابة ليست قاصرة على مستوى إداري معين يقوم بها وينفرد بمباشرتها دون المستويات الإدارية الأخرى، فالاهتمام بالرقابة على أداء مستوى إداري دون الآخر سوف يؤدي إلى فشل نظام الرقابة المتبع مما يتطلب الاهتمام بجميع المستويات الإدارية، وذلك لأن الوسائل الرقابية تعتبر في حد ذاتها وسيلة إيصال بين جميع المستويات الإدارية، وذلك لان الوسائل الرقابية تعتبر في حد ذاتها وسيلة اتصال بين جميع المستويات الإدارية تربطها ببعضها عن طريق خطوات عمل وإجراءات محددة وتتطلب استخدام وتجميع البيانات بشكل معين وفقا لاحتياجات كل مستوى ودوره في تطبيق الرقابة⁸

د) الرقابة تسعى إلى قياس الأداء وفقا لمعايير "مالية وغير مالية" محددة سلفا لضمان سيرها نحو تحقيق الأهداف المرجوة.

هـ) الرقابة تمكن من متابعة تنفيذ الخطة لمعرفة مدى تحقيق الأهداف المرجوة، والتأكد من أن الأداء يسير ضمن اللوائح والأنظمة ولإجراءات والسياسات والتحقق من أنه ينفذ بأفضل الطرق وأكثرها فعالية.

⁶ Cloude Alazar, Sabine Sepri , O p .Cit, p 13

⁷ Norbert GUEDJ et collaborateurs, **Le contrôle de gestion pour améliorer la performance de l'entreprise**, les éditions d'organisme, 2ème Edition, Paris, 1996, p50.

⁸ P.L Bescos et collaborateurs" **Contrôle de gestion et management**" Montchrestier, 4ème édition, Paris, 1997, p 74.

و) الرقابة تساعد على اكتشاف الأخطاء والانحرافات وتسعى إلى تصحيحها من خلال البحث عن الأسباب التي أدت إلى وجودها وإيجاد الوسائل اللازمة لمواجهتها قبل تفاقمها وعدم تكرارها مستقبلاً.

2. أهمية مراقبة التسيير:

من خلال تطور المؤسسات الاقتصادية تظهر أهمية مراقبة التسيير حيث أنه في بعض المؤسسات الفردية لم هناك حاجة لوجود نظام رقابة على عملياتها لقيام أصحابها بإدارتها بانفسهم وبالمهام بكل وظائفها، وعندما كبرت احجام المؤسسات وتعددت مشاكلها وزاد عدد العاملين بها للقيام بالانشطة المختلفة (إنتاجية، تسويقية، إدارية، وتمويلية) فقد تعذر على اصحابها إدارتها إدارة فعلية، وتبع ذلك تنازل اصحابها عن اختصاصاتهم في الإدارة والرقابة لاشخاص اخرين، مما دعا إلى ضرورة إدارة المؤسسة على أسس علمية وعملية سليمة تتضمن المحافظة على اموالها ورسم سياساتها ومتابعة تنفيذها بسهولة وتحقيق الكفاءة في استغلال الإمكانيات المتاحة وذلك من خلال⁹

- تقسيم المؤسسة إلى وحدات إدارية، أو ما تعرف بمراكز المسؤولية .
- تحديد اختصاصات كل وحدة وسلطات أو مسؤوليات المستويات الإدارية.
- وضع القواعد التنظيمية التي تحكم تنفيذ العمليات المختلفة وتتضمن تدفقها في ظل نظام رقابة دقيقة

- تسجيل مجمل المؤشرات المالية وغير المالية التي تمكن من قياس أداء كل مستوى من المستويات .
- إمداد إدارة المؤسسة بالبيانات التي تساعد في اتخاذ القرارات ورسم السياسات.
- كذلك فقد تأكد أن وجود نظام للرقابة على أنشطة المؤسسة ضرورة حتمية تقتضيه الإدارة العلمية الحديثة لاكتساب الميزة التنافسية.

وتستمد مراقبة التسيير أهميتها من العوامل التالية¹⁰:

أ- تغيير الظروف:

تواجه كل المنظمات تغير الظروف البيئية، وبشكل متزايد. وتتخلل المدة بين صياغة الأهداف ووضع الخطط وتنفيذها تغيرات كثيرة في المنظمة وفي البيئة معاً، مما قد يعيق الأهداف وتنفيذ الخطط، ويساعد نظام مراقبة التسيير إذا ما صمم وتمت ممارسته بشكل سليم في توقع

⁹توفيق محمد عبد المحسن، تقييم الأداء مداخل جديدة لعام جديد، دار النهضة العربية، القاهرة، 1977، ص: 137
¹⁰ خليل محمد حسن الشماخ، مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 5، 2007، ص ص: 305-306 .

التغيير و الاستعداد للاستجابة له، وكلما طال الأفق الزمني للتخطيط كلما ازدادت أهمية مراقبة التسيير.

ب- تراكم الأخطاء:

لا تؤدي الأخطاء البسيطة أو المحدودة إلى إلحاق الضرر بالمؤسسة بشكل كبير، غير أنه مرور الوقت قد تتراكم هذه الأخطاء، ويتعاظم أثرها، إذا ما بقيت بدون معالجة. فعدم الاستفادة من خصم ممنوح من قبل الموردين على طلبية واحدة مثلا قد لا يشكل خطأ جسيما، ولكن الاستمرار في سياسة من هذا النوع يعني تضحية المؤسسة بفرص مالية مهمة قد تؤثر في أرباحها .

ت- التعقيد المنظمي :

عندما تقوم المؤسسة بإنتاج نوع واحد من السلع، وتشتري عددا محدودا من المواد الأولية، وتعمل ضمن هيكل بسيط، وتواجه سوقا رائجة، فإن مهمة مراقبة التسيير تبدو أيسر بالنسبة للمسير، غير أن توسع المؤسسة في المنتجات و المشتريات والأسواق، وتعقيد هيكلها ، وازدياد حدة المنافسة ، يجعلها تحتم بدرجة أكبر بعملية الرقابة، والاستفادة من نتائجها في التخطيط واتخاذ القرار.

وبالتالي فهي ترشيد علمي للقرارات التي يتخذها المسؤولون في عملية التسيير التي تبدأ بالتخطيط والتنظيم والتوجيه والتنسيق والتنفيذ والمتابعة والتقييم، وهي أحد العناصر الأساسية لها، كما تلعب دورا هاما في الاستخدام الأمثل للوسائل المتاحة للمؤسسة، وقياس كفاءة الإدارة في تحقيق الأهداف و النتائج المرجوة¹¹ .

ولكي تحقق الرقابة أهدافها لا بد أن تقترن بوظيفة التخطيط وذلك من خلال اهتمامها بقياس ما تم إنجازه فعلا بالمقارنة مع الخطط التي تم وضعها، إذ لا يمكن القيام بمهمة إلا إذا كانت هناك خطط أو أهداف محددة مسبقا وفي الوقت ذاته فإن الرقابة تعد وسيلة هادفة في اكتشاف صحة التخطيط وملاءمتها لتحقيق الأهداف العامة للمؤسسة وما يقترن بها من سياسات وبرامج وإجراءات قادرة على تحقيق كفاءة وفعالية الإنجاز المراد تحقيقه¹² .

¹¹ محمد عيسى الفاعوري، الإدارة بالرقابة، دار كنوز المعرفة، عمان، 2008، ص:19.
¹² خضير كاظم محمود، موسى سلامة اللوزي، مبادئ إدارة الأعمال ، اثراء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى 2008، ص:384.

ولذلك فإن للرقابة دور هام لتحسين أداء المؤسسة وضمان استمراريتها وتحقيق أهدافها الإستراتيجية، كما تتمكن الإدارة بواسطتها من متابعة وقيادة مختلف الأعمال كما هو مخطط لها وتنفيذها في أحسن الظروف، ومن خلال تلك الأدوات والمؤشرات المستخدمة في الرقابة تستطيع المؤسسة تقييم أداء مختلف العناصر ذات الصلة، من مسؤولين ، أفراد، أنشطة، منتجات ومراكز مسؤولية وغيرها، وتتخذ في ذلك القرارات اللازمة¹³.

ويمكن إيجاز أهمية الرقابة كما ذكرها العديد من الكتاب في النقاط التالية:

1. الوقوف على المشاكل والعقبات التي تعترض انسياب العمل التنفيذي قصد تدليلها.
2. اكتشاف الأخطاء فور وقوعها أو هي في سبيل الوقوع لكي تعالج فوراً أو يتخذ ما يلزم لمنع حدوثها.
3. التأكد من أن القواعد المقررة مطبقة على وجهها الصحيح، وبخاصة في الأمور المالية وحدود التصرف فيها .
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 منعا للتعسف في استعمال السلطة من جانب المديرين وتحقيقاً للعدالة في أداء الخدمات والوفاء بالالتزامات.
7. التأكد من توافر الانسجام بين مختلف الأجهزة الإدارية وسيرها جميعاً في اتجاه الهدف الواحد وفقاً للسياسات المقررة.
8. التثبيت من أن القوانين مطبقة تماماً دون إخلال وأن القرارات الصادرة محل احترام الجميع.
9. الحد من تكاليف العمل ونفقاته وإيقاف الإسراف الزائد وضغط الإنفاق في المجالات غير حيوية وتحقيق الإدارة الاقتصادية.

¹³ P.L Bescos et collaborateurs,op,cit,p74

10. الوصول إلى معلومات واقعية عن سير العمل من أجل ترشيد عملية اتخاذ

القرار وبخاصة ما يختص منها بالسياسات العامة للعمل وبأهدافه.

المطلب الثالث: خطوات وأهداف مراقبة التسيير

1- خطوات مراقبة التسيير :

تتمثل وظيفة مراقبة التسيير في التأكد من أن ما تم تحقيقه أو ما يتحقق مطابق للأهداف المرسومة لأي نشاط، وذلك باتباع خطوات معينة اتفق عليها الكثير من رواد الإدارة والتسيير باختلاف مدارسهم الفكرية والتي :

تحديد معايير الأداء
.....
تصحيح الانحرافات

1-1 تحديد المعايير الرقابية:

تعتبر المعايير الرقابية الأساس الذي تقوم عليه مراقبة التسيير، ففي غياب المعايير لا يمكن تقييم الأداء الفعلي وبالتالي لا يمكن معرفة هل هناك انحراف يستدعي اتخاذ إجراء معين للتصحيح أم لا يوجد انحراف.

يعرف احد الكتاب المعايير الرقابية بانها " المقاييس الموضوعية التي تستخدم لقياس النتائج الفعلية

التخطيطية للمؤسسة او إحدى إدارتها او اقسامها والتي يعبر عنها بشكل يجعل

14؛

1-2 قياس الأداء الفعلي وتحديد الانحرافات:

بعد أن يتم تحديد المعايير الرقابية تحديدا واضحا وربطها بمراكز المسؤولية تأتي الخطى جمع المعلومات الضرورية المعبرة عن مختلف جوانب نشاط مراكز المسؤولية أو نشاط المؤسسة ككل

المخطط أو المعايير الرقابية المحددة مسبقا، والوصول إلى انحرافات التي قد تنشأ عن عملية المقارنة.

1-3 تقييم الأداء وتحليل الانحرافات:

في سلسلة متكاملة ومتراصة من عملية التسيير

والرقابة، تكون بعد وضع المعايير الرقابية واتمام التنفيذ الفعلي حيث يبدأ دور التقييم ومعرفة مدى

د. ديبالة الحج، الرقابة الإدارية ودورها في تحقيق كفاءة العمل الإداري في أجهزة الإدارة في القطر العربي السوري، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة دمشق، كلية الاقتصاد، قسم إدارة الأعمال، 1996، ص 116.

لانحراف مقارنة بالمعايير المحددة مسبقا من اجل تحليل هذه الانحرافات ومعرفة اسبابها وإيجاد الحلول المناسبة لها .

- تقييم الأداء:

حول عملية تقييم الأداء، فيرى البعض أن التقييم هو قياس مراجعة

النتائج التي تحققت مقارنة بالأهداف وتحديد العوامل ا

: تقييم الأداء هو عملية اتخاذ القرارات بناء

على معلومات رقابية لإعادة توجيه مسارات أنشطة المشروع بما يحقق أهدافا محددة من قيل¹⁵ .

ويعتبر الكثير من الباحثين أن عملية تقييم (الأعمال التي

(بالمعايير التي وضعت مسبقا، والقيام بعملية تحليل للانحرافات)

الفعلي والمعايير الموضوعية، ويتم تقييم أداء الأعمال في مجالات متعددة في المؤسسة، فهناك تقييم

16

- تحليل الانحرافات:

تتحقق الرقابة بالاستفادة من الاستنتاجات الناجمة عن تقييم الأداء ومعرفة الانحرافات

ومدى تحقيق الأهداف التي رسمتها المؤسسة، وتجدر الإشارة إلى أن وجود الانحراف لا يعني

بالضرورة أن الأداء الفعلي ليس في حالة جيدة، إلا إذا زاد الانحراف عن حدود الضبط، أي

الانحرافات حدودا يمكن أن يحدث الانحراف

التي تكون محل تقييم، وفي هذه الحالة يجب أن نفرق بين الأعراض والأسباب والآثار الناجمة من

وجود انحراف داخل المؤسسة .

فقد ترجع الانحرافات إلى وجود قصور في الأداء الفعلي مقارنة بما أريد انجازها، وهنا يجب

تحديد الجهة المسؤولة عن هذا القصور ودراسة العوامل التي أدت إلى ذلك من أجل تحديد العلاج

وعن طريق الرقابة وتقييم الأداء تظهر عيوب التنظيم أو التعقيد في إجراءات العمل

ر في التوجيهات الصادرة أو عدم

ماجدة محمد عفيفي، تقييم نظام المعلومات المحاسبية بقطاع الدواء لأغراض الرقابة وتقييم الأداء، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة

¹⁵ عين شمس، القاهرة 2000، ص:49.

¹⁶ صديق محمد عفيفي، إدارة الأعمال في المنظمات المعاصرة، مكتبة عين الشمس، ط10، 2003، ص:393.

الصادرة، وهنا يعاد النظر في سياسة التوجيه أو في سياسات الأفراد. ومعنى ذلك أن لوظيفة الرقابة وتقييم الأداء انعكاس مباشر على جميع الوظائف الإدارية .

1-4 تصحيح الانحرافات:

. تحليل الانحرافات ومعرفة اسبابها. كأساس يركز عليه تصحيح تلك الانحرافات. فعند سبب يمكن اتخاذ إجراء محدد وذلك لإعادة العمليات المختلفة إلى وضعها الصحيح، وقد تكون هذه الإجراءات التصحيحية فورية أو على المدى الطويل، ففي كل الحالات يجب مراعاة أثر هذه القرارات د ومدى انسجامها مع إستراتيجية المؤسسة.

وهنا يتمثل الدور الاساسي والاكثر اهمية لمراقبة التسيير بقدرتها على تصحيح الانحرافات الموجودة أو التي في الأداء الفعلي مقارنة بما تم رسمه أصلا من أهداف، وتقدير درجة الخطورة في الفروقات الحاصلة أو التي ستحصل، ومدى تأثيرها في الأهداف الإستراتيجية المحيطة واتخاذ .¹⁷

2- أهداف مراقبة التسيير:

إن الهدف الرئيسي هو ضمان التسيير الحسن والأداء الجيد لجميع وظائف المؤسسة وأن هذا لا يتحقق إلا إذا قام المسير بانجاز المهام الملقاة على عاتقه بأحسن وجهه¹⁸ .
ومن بين الأهداف الفرعية التي تعمل مراقبة التسيير على تحقيقها¹⁹ :

-
- مراقبة مستوى استغلال الطاقات الإنتاجية والموارد الاقتصادية المتاحة واتخاذ القرارات التي تضمن استغلالها أفضل استغلال.
- طريق تحديد المعايير و الت
- متابعة تنفيذ الخطط الموضوعة والمعبر عنها بالميزانيات التقديرية.
- تحديد الانحرافات وتحليلها واتخاذ القرارات اللازمة لمعالجتها.

¹⁷ د. دليلة الحج عارف، نفس المرجع السابق، ص:124.

¹⁸ Norbert GUEDJ et collaborateurs, meme source, p:45

¹⁹ Michel Gervais, contrôle de gestion, édition Dund, paris, 1976, p:16

- مراقبة الوضع المالي والمصادر المالية واستخداماتها ومحاولة ضمان التوازن المالي على المدى القصير
- اتخاذ القرارات اللازمة فيما يتعلق بالاستثمارات الطويلة المدى التي تسعى المؤسسة الوصول أو

كما يمكن إجمال أهداف مراقبة التسيير في العناصر التالية²⁰:

- ✓ تحليل الانحرافات التي تكون ناتجة بين النشاط التي أدت إلى هذه الانحرافات وذلك يتم عن طريق الموازنات التقديرية.
- ✓ تحقيق الفعالية ونعني بها تحقيق الاهداف التي وضعت مقارنة بالموارد المتاحة من اجل تحسين
- ✓ الضعف التي تعاني منها المؤسسة لتصحيحها واستنتاج نقاط القوة للتركيز
- ✓ تحقيق الفاعلية ويعتبر المبدأ الأساسي في النظرية النيوكلاسيكية من الاستعمال العقلاني
- ✓ الملائمة أي التأكد من أن الأهداف المسطرة تتماشى مع الوسائل المتاحة وذلك بتبني إستراتيجية مدروسة وتسيير امثل للافراد إذ ان بهدين العاملين يتماشى التسيير الفعال لوسائل الاستغلال وبالتالي تحقيق الأهداف بأقل التكاليف .
- ✓ تقوم مراقبة التسيير في المؤسسة بدور مهم والذي يبرز من خلال الوظائف التي يؤديها هذا النظام داخل المؤسسة والمتمثلة خاصة في التخطيط والرقابة ومن طبيعة العلاقة التي تربطه مع مختلف

²⁰Michel Gervais, meme source, p 17

الشكل (2-1): أهداف مراقبة التسيير



الطالبة بالاعتماد على كتب في مراقبة التسيير

المصدر:

المبحث الثاني: أدوات مراقبة التسيير

إن مراقبة التسيير بطبيعتها تركز على أسس للتأكد من نجاعة استغلال موارد المشروع لتحقيق

التصحيحة اللازمة و للوصول إلى ذلك يمكن للمؤسسة استخدام تقنيات عديدة تعمل في نطاق واحد ألا وهو التحكم في التسيير منها :

المطلب الأول: الأدوات التقليدية

1- نظم المعلومات:

- مفهوم نظم المعلومات :

يمكن تعريفه من الناحية الفنية على أساس أنه مجموعة من الإجراءات التي تقوم بجمع و استرجاع و تشغيل و تخزين و توزيع المعلومات لتدعيم اتخاذ القرارات و الرقابة في التنظيم، بالإضافة إلى تدعيم اتخاذ القرارات و التنسيق والعاملين في تحليل المشاكل وتطوير المنتجات المقدمة وخلق المنتجات الجديدة²¹.

و حتى عام 1980 لم يكن المديرون يهتمون بكيفية جمع و تنظيم و تشغيل و بث المعلومات في المنظمة و لم يكونوا يعلمون الكثير عن تكنولوجيا المعلومات الحاسبات الآلية و استخدامها في مجال نظم المعلومات سواء في عملية التخزين البرامج المتطورة التي تساعد في فعالية العملية الإدارية واتخاذ القرارات.

و كانت المعلومات نفسها لا ينظر إليها كأصل هام في المنظمة لكن في الآونة الأخيرة و حاليا لا يمكن للمديرين أن يتجاهلوا كيفية إدارة المعلومات في المنظمة كمورد استراتيجي له تأثير على قدرة المنظمة في المنافسة و البقاء في مجال الأعمال .

- خصائص المعلومات: إلى وتخص

و تؤيد عملية اتخاذ القرارات في المنشأة، مع ذلك فهناك أنواع مختلفة

الماجستير في التسيير،

²¹، رجم، أثر نظام المعلومات الموارد البشرية على أداء العاملين

من المعلومات و طرق مختلفة لوصف المنشأة أو الهدف أو الموقف

:

أولاً- الدقة : قد تكون المعلومة صحيحة أو غير صحيحة، دقيقة أو غير دقيقة،

ن معلومات غير دقيقة باحها دقيقة وفي هذه الح

مستلمها يعتقد انها دقيقة و يستخدمها لبعض الاغراض، فإنها تعتبر معلومات له

ثانياً- الشكل :

عادة ما تحتاج إلى عدة أشكال من البدائل

ثالثاً- التكرار: يقيس التكرار مدى تكرار الحاجة إلى معلومات

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

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

سادساً- الكمال:

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

ثامناً- المنشأة:

تاسعا- الفترة الزمنية:

-2- المحاسبة العامة :

- مفهوم المحاسبة العامة : هي عبارة عن فن للتسيير المحكم و المتمثل في متابعة التي تمكننا من معرفة الحالة المالية

للمؤسسة في مدة معينة، مع تحديد النتيجة من

- أهداف المحاسبة العامة: تتمثل أهداف المحاسبة العامة في :

-
-
-
- تمثل المحاسبة العامة قاعدة لكل تحليل مالي .

ه الأهداف خاصة بالمؤسسة أما بالنسبة للغير فهي:

• تعرف المحاسبة العامة على انها نظام إعلامي و بالإضافة إلى تزويد مستوي المؤسسة

(المساهمون،

الخواص، البنوك، وكل الهيئات الأخرى).

)

•

•

• ا أنه يجب أن تحضر القوائم المالية)

•

وقواعد التقييم و معايير إظهار النتائج و التسجيل التي جاء بها المخطط المحاسبي الوطني و إلا سوف تكون

تلك القوائم المختلفة من مؤسسة إلى أخرى شكلا و مضمونا غير قابلة للاست
لها آثار وخيمة على الجميع²².

- المبادئ المحاسبية: تتصف هذه المبادئ بالقوة القانونية أن المحاسبين يحاولون دائما تقديم

صورة صادقة لوضعية المؤسسة متمثلة في القوائم المالية.

:

-
-
-
-
-
-
-
-

- العمل المحاسبي بالدرجة الأولى: و معاملة البيانات المحاسبية إعداد مختلف الوثائق

-
-

• مهمة جمع البيانات الاقتصادية الخاصة بالمؤسسات من أجل

• التحليل المالي للأوضاع و نتائج المؤسسات .

• مهمة تعليم المحاسبة في قطاع التعليم .

- استعمال المحاسبة العامة في مراقبة التسيير : كما أشرفنا فان مراقبة التسيير هي مجموعة من

التقنيات الكمية التي يمكن استخدامها لتسهيل واتخاذ القرار والتي منها

بعض التسيير تستعمل معلومات و أنباء كثيفة جدا حيث أن جزء هام منها

²² محمد بوبين ، المحاسبة العامة للمؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، سنة 1994، ص:14.

مأخوذ من المحاسبة العامة حيث تأخذ المعلومات المقاسة بصفة إجمالية مثلا رقم الأعمال، حجم الإنتاج، حجم المشتريات، حيث أن مراقبة التسيير تعتمد عليها كثيرا لانها كما اشرنا مصدر المعلومات للسنة المالية بصفة إجمالية و تحدد الميزانية العامة لآخر السنة²³

3- المحاسبة التحليلية :

- مفهوم المحاسبة التحليلية:

المحاسبة العامة، بالإضافة إلى مصادر أخرى و تحليلها من أجل الوصول إلى ضوءها مسيروا المؤسسات القرارات المتعلقة بنشاطها و تسمح بدراسة و مراقبة المر دودية

24

- أهداف المحاسبة التحليلية :

أولاً-تحديد تكلفة الإنتاج: و يعتبر الهدف الأساسي للمحاسبة التحليلية، إذ تقوم بحمل التكاليف في مختلف مراحل الإنتاج، بالإضافة إلى استخدام هذه التكلفة لتحديد سعر البيع .

ثانيا- ضبط رقابة التكاليف : المحاسبة التحليلية تهدف إلى خفض تكلفة الإنتاج مع تحقيق الجودة المطلوبة لنجاح تسويقه لذلك يعتبر و رقابة استخدام هذه العناصر المهمة أساسا لتحقيق هدف خفض التكلفة و تحقق هذه المهمة من خلال تصميم الإجراءات و النظم و الدورات المستندية الخاصة لكل

ثالثاً- إمكانية تقييم المخزونات: اي الكميات المنتجة التي لم يتم استهلاكها في نهاية

الفترة : 34 33 35 36 .

²³د خيرت ضيف، مرجع سابق، ص15
²⁴ناصر دادي عدون، المحاسبة التحليلية وتقنيات مراقبة التسيير، الجزء الثاني، قسنطينة، سنة 1988، ص8

رابعاً-مقارنة النتائج الفعلية بالتقديرية و تحليل الانحرافات: و تتمثل في إمكانية تحليل كل من البيانات المعبرة عن الخطط المعيارية والمقارنة بينهما وتحليل الانحرافات لاتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة.

خامساً- اختيار أفضل بديل: محاسبة التكاليف بتوفير بيانات لكل بديل ذلك من خلال تحليل بيانات التكاليف وفق مفاهيم و طرق معينة، بحيث يمكن لها إعداد العائدات المترتبة عن

سادساً-قياس النتائج التحليلية:

سابعاً- إكمال المحاسبة العامة:

الاستثمارات التي تمولها والأعباء غير

المعتبرة وك

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

-
- توجه الجهود للعمل على أساس تخفيض التكاليف و التكلفة النهائية .
-
- التزويد العام بكل المعلومات الضرورية لتسيير المؤسسة .
- التنبؤات بتبني سياسة معينة .

ا و أن كل مؤسسة ناجحة يجب تقسيمها إلى أقسام بغية تحديد المسؤولية في أن المحاسبة التحليلية هي التي تحدد علاقات الأقسام ببعضها، كما و أن كل قسم يوزع إلى أجزاء أو وحدات صغيرة تحمل كل منها مسؤولية خاصة .
و على ذلك فإنه يمكن تقسيم المؤسسة إلى الأقسام التالية:

.1

.2

.3

و يلاحظ بأن قسم التكاليف هو من أهم أقسام المصنع الرئيسية الهامة، فهو يجمع و الإحصاءات المالية العائدة لأوجه نشاط الأقسام الأخرى التي تكون أساسا يقوم بإجراء المراقبة الكاملة على كافة الأقسام، بينما في الأقسام

المطلب الثاني: الأدوات الحديثة

-1- التحليل المالي:

(مفهوم التحليل المالي :

يعني التحليل المالي إيجاد النسب المالية للبنود المتناسقة في القوائم المالية الختامية و غيرها لاستخلاص المعلومات التي تعطي صورة واضحة عن تقدم المشروع و نموه، أن الرقم المالي في أي قائمة لا تظهر أهميته و لا تتضح دلالاته يجب أن ننظر إليه في علاقته مع غيره من الأرقام المرتبطة به، ليعطي صورة لها مدلولها الخاص ومفهومها الواضح، بل أن دلالة الأرقام المطلقة مشكوك في صحتها و الاعتماد عليها غالبا يؤدي إلى نتائج لا

من الممكن تلخيص المعلومات المنتقاة من التحليل المالي بصفة عامة في الآتي :
معلومات عن مستقبل المشروع و بيانات يمكن الاستفادة منها في فحص أعماله عن طريق التحليل المالي للقوائم الختامية و تبرز هذه المعلومات المعاني التالية :

- مدى تمثيل هذه القوائم لرقم الربح أو الخسارة في قائمة الدخل و مدى تمثيل المركز المالي السليم في قائمة المركز المالي .

إيضاحات خاصة بالبنود المحاسبية في القوائم المالية الختامية مع توضيح أسباب الزيادة أو النقص في البنود المهمة خلال الفترة أو الفترات المالية المتعاقبة .

الأعمال تعمل داخل اقتصاديات الحركة، فان النسب المالية تكون غير سليمة حينما تستخدم في معين لنسبة الربحية مثلا

25

حتى يتسنى تحديد درجة نجاح المشروع و استخلاص الانحرافا

ب) أهداف التحليل المالي :

تستخدم المؤسسة التحليل المالي من أجل تحقيق عدة أهداف أهمها ما :

أولاً- الرقابة: معرفة درجة أداء المؤسسة من خلال التقارير المالية التي تعدها في السابق ومن ثم إمكانية إعداد برنامج للمستقبل يخص السياسات المالية التي تتبعها في عدة دورات من نشاطها، وكذلك القيام بالدراسات التفصيلية للبيانات المالية الخاصة بها وبالتالي اكتشاف الإيجابيات لمبيات في السياسة المالية المطبقة خلال فترة معينة وعلى أثر ذلك يتم الاتفاق على الاستمرار في تطبيقها كانت نتائجها جيدة أو تعديلها أو تغييرها .

ثانياً- اتخاذ القرارات المالية: تتمثل القرارات المالية في قراري الاستثمار و مصادر التمويل، فالأول يعني اختيار المشاريع المناسبة للاستثمارات، بينما القرار الثاني فهو إيجاد مصادر كافية و من أهمها رأس مال المؤسسة الخاصة و

نحو دراسة هيكل الأصول و قدرة المؤسسة على الاقتراض و التسديد

سواء ذاتيا أو عن طريق الاقتراض يستطيع المحلل تسيير هيكل الأصول في فترة معينة، ومنه فان

²⁵د أبو الفتوح علي فضالة، التحليل المالي وإدارة الأموال، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، 1999، ص ص 65، 66.

طرف مجلس الإدارة يصعب تحقيقه

مختلفة .

ثالثاً-إعلام الغير: ي ذلك إلى تحاليل مالية تبعا لسياستها المالية اتجاه السوق المالية ،هده التحاليل يتضمنها تقارير مجلس الإدارة و غالبا ما تتصف سياسة المؤسسة تجاه متعاملها بالحذر. بصورة عامة يمكن الكشف عن حقيقة المركز المالي ذلك بتوفير بيانات محاسبية ومالية التي النتائج المعبرة عن المركز المالي بالتالي التخطيط للسياسات المالي²⁶.

2- الميزانية التقديرية:

أ- مفهوم الميزانية التقديرية: التي تتناول كل صور العمليات المستقبلية لفترة محددة، أو بعبارة أخرى هي للتعبير عن أهداف و سياسات و خطط ونتائج، تعد مقدما بواسطة الإدارة العليا لكل قسم من أقسام المشروع باعتباره وحدة واحدة .

تتكون هده الأخيرة

بدورها من عدة ميزانيات أصغر لكل فرع من هده الأقسام، فالميزانية التقديرية بمثابة أداة تستخدم في التعبير عن هدف معين تسعى إلى تحقيقه إدارة المؤسسة.

و قد يحدث العكس لذلك كان من الضروري متابعة تنفيذ لإجراء تعديلات معينة تكفل نجاح الخطة

شامل على البرنامج المرسوم²⁷

أولاً- وظيفة التخطيط:

في صورة خطط طويلة الأجل و خطط قصيرة الأجل، بالنسبة للمؤسسة و بالنسبة لكل قسم من

²⁶ناصر دادي عدون، تحليل مالي، دار البعث، قسنطينة سنة1988،ص11.

²⁷ Willsmore, Awcc, business budgets and budgetary contrôle , london, sir isaac pitman and 1960,p05

ي إلى تحقيق

28

ثانيا-وظيفة التنسيق: و هو العملية التي بموجبها يتم توحيد بحيث يعمل كل قسم منها نحو تحقيق الهدف الموضوع وله افانه يجب أن لا يصدر أحد الأقسام قرارات تخصه يكون لها أثر على الأقسام الأخرى دون الرجوع إلى هذه الأقسام . توافق تام بين إدارة المبيعات و الإنتاج بح عن الكميات التي يمكن إنتاجها في قسم الإنتاج د عن الكميات التي يمكن تسويقها.

ثالثا-وظيفة الرقابة:

التقديرية للرقابة يحتم ضرورة إبلاغ الإدارة بمدى ملاءمة الخطط و الأهداف والسياسات الموضوعة مقدما مقارنة نتائج العمليات الفعلية في جميع أقسام المشروع بالخطط و الأهداف الموضوعة مقدما الانحرافات التي

ب- المراحل التي يمر بها إعداد مشروع الميزانية التقديرية :

من الضروري وضع جدول زمني يحدد الترتيب يجب مراعاته في أعداد الميزا

و يمكن تلخيص المراحل التي يمر بها إعداد الميزانيات التقديرية مرتبة ترتيبا زمنيا على الوجه الآتي :

-
-
-
-

وتعرض لهذه الخطوات تواريخ تقريبية يجب مراعاتها .

²⁸ خيرت ضيف، مرجع سابق، ص ص: 13-08

أولاً- إعلان السياسة العامة للمؤسسة:

يتم تحديد هذه الخطوط على أساس التنبؤ بالمبيعات و على ضوء التغيرات المنتظرة في مستويات الأسعار .

و نظرا لأن هذه الخطوط الرئيسية تعتبر ذات أهم

ثانيا- إعداد التقديرات : يقوم كل مشرف مسؤول في مستويات الإدارة التنفيذية بإعداد تقديرات عن المفردات التي يعتبر مسؤولا عنها مسترشدا في ذلك الخطوط الرئيسية للسياسة الموضوعة يتم مناقشة هذه التقديرات و التصديق عليها بموقف الرئيس المباشر، ثم تجمع ال

ي يقوم عادة بإعداد البيانات التاريخية اللازمة التي يعتمد عليها المشرفون في اتخاذ القرارات الخاصة بهذه التقديرات .

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

ثالثا- المراجعة و التنسيق: تسلم تقديرات الميزانيات التقديرية إلى السلطة التنفيذية حيث يتم التنسيق بين الميزانيات التقديرية المختلفة، ثم تراجع هذه الميزانيات الإجمالية لدراسة مدى إمكان تنفيذها قد تؤدي عملية المراجعة إلى إظهار حاجة الشركة إلى إدخال تعديلات جديدة بعد استشارة

فادا بقيت بعض المشاكل فانه ينبغي عرضها على لجنة الميزانية التقديرية لدراستها و اتخاذ قرار

و في خلال هذه الفترة أيضا يتم إعداد المرفقات و القوائم الإجمالية

رابعاً- المصادقة النهائية: يقوم رئيس مجلس الإدارة أو مجلس الإدارة مجتمعاً بالمصادقة على

مشروع الميزانية التقديرية، ثم تبلغ مستويات الإد

هذه المستويات بأهداف الشركة و بالخطط الموضوعة لتحقيق هذه الأهداف خلال السنة التالية²⁹.

3- لوحة القيادة

أ - مفهوم لوحة القيادة: 1930

ورية التي تسمح للمسير أو القائد بمتابعة تسيير المؤسسة نحو الأهداف المسطرة

1948

كان معمول به من طرف المؤسسات التي تقوم على نظام التسيير التقديري و قد اختلفت تسمية هذه الأداة "جدول التسيير" " " " " ، إلا أن جل التعريفات المقدمة لهذه الأداة لها معنى

التعريف الأول: لوحة القيادة هي مجموعة مهمة من المؤشرات الإعلامية التي تسمح بالحصول على نظرة التي تكشف الاختلافات الحاصلة والتي تسمح ك لك باتخاذ القرارات التوجيهية في التسيير إستراتيجية³⁰.

التعريف الثاني: لوحة القيادة تطابق نظام معلومات يسمح في أقرب وقت ممكن بمعرفة المعلومات الضرورية لمراقبة مسيرة المؤسسة في مدة قصيرة و تسهل لهذه الأخيرة ممارسة المسؤوليات³¹

التعريف الثالث: لوحة القيادة على انها تركيب مرقم للمعلومات الاساسية و الضرورية للمسيرين نشاط التجمع البشري المتواجد تحت السلطة نحو الاستعمال الخ

لهم³².

ب- أنواع لوحة القيادة:

:

²⁹ خيرت ضيف، مرجع سابق، ص ص: 21-22.

³⁰ Nguedj, **le contrôle de gestion, ED d'organisation**, 1995?P285.

³¹ M.Gevais, **contrôle de gestion, ED economica**, 1997, p593.

³² J.Rsulzer, **comment construire le tableau de bord, les objets et les méthodes délaboration**, EDdunod ,1991, p127

أولاً - لوحة قيادة الاستغلال الوظيفية : بشكل يجعل

حيث توفر المعلومات المباشرة و المفهومة في الظرف الزمني الملائم وتتفرع إلى:

- لوحة قيادة مالية: تمدنا بجميع المعلومات المتعلقة بالحالة المالية للمؤسسة من م
(... الخ)³³.
- لوحة قيادة اجتماعية: هذه اللوحة تمدنا بجميع المعلومات بالمستخدمين المهنية منها
(... الخ).
- لوحة قيادة تقنية: هذه اللوحة تمس الجانب التقني)
(... الخ).
- لوحة قيادة الخزينة : تمدنا بجميع حقوق المؤسسة (أرصدة مختلف الحسابات،
(... الخ).

ثانياً- لوحة قيادة التسيير: و هي تتعلق بكل جوانب نشاط المؤسسة اي انها حصيلة تفاعل مختلف الانواع

مستويات المؤسسة توجه إلى المديرية العامة.

ج- أهداف لوحة القيادة:

أولاً- لوحة القيادة أداة رقابة و مقارنة :

سابقا مع النتائج المحصل عليها و إظهار الانحرافات على شكل نسب أو قيم مطلقة و هي بالتالي تلفت الانتباه إلى النقاط الأساسية في التسيير و الضعف في المؤسسة

ثانياً- لوحة القيادة أداة حوار و تشاور: إن الهدف الرئيسي للوحة القيادة هو تسيير

الحوار عبر كافة مراكز المسؤولية، وهذا يمكن للأفراد التابعين للمسير

من التعليق عن النتائج المتوصل إليها في إطار نشاطاتهم و على المسؤول في المنظمة ان ينسق بين

³³. Jerone De puis , le contrôle de gestion dans les organisation publique , 1^{er} Edition pu f paris, 1991,p127

الإجراءات التصحيحية المتخذة بخلق تلاؤم بين مختلف إجراءات المقترحة من طرف جميع المستويات رغبة منه في توحيد المعايير و خلق خطاب مشترك بين أفراد المنظمة .

ثالثا- لوحة القيادة تسهل عملية الاتصال و التحفيز: تحدف لوحة القيادة إلى إعلام المسؤولين

المعلومات بين المسؤولين و يمكن أن تساهم أيضا في تحفيز العمال و هدا بإمدادهم بمعلومات أكثر (زيادة في الأجر، علاواتالخ)³⁴ .

رابعا- لوحة القيادة أداة لاتخاذ القرار:

الاساسية التي يجب الاهتمام بها في المؤسسة و تحديد الانحرافات و معرفة اسبابها و إظهار نقاط القوة والضعف التي يعاني منها كل مركز مسؤولية و القيام بالإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب

³⁴ Claude Alazard et sabine Sebine, contrôle de gestion, épreuve n 07,DECF, 3^{eme} édition, ED Dunod ,1996,p333.

خلاصة:

من خلال دراستنا لهذا الفصل و التسيير نستخلص أن هذه الاخيرة تهدف إلى بجنيد الطاقات و القدرات من اجل الاستعمال الفعال و الملائم للمواد المتاحة في المؤسسة لاستراتيجيه الانحرافات واستخرج الفروقات و اتخذ القرارات والتدابير التصحيحية لتفادي الوقوع في مثل هذه الانحرافات مستقبلا و هذا بالأخذ بمختلف أدوات المراقبة (التحليل المالي الخ) .

الفصل الثالث



دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر

تمهيد:

تعتبر مراقبة التسيير موضوع حساس لدى أغلب المؤسسات الاقتصادية خاصة في مؤسسة اتصالات الجزائر، وهذا لما له أهمية كبيرة في اتخاذ القرارات بحيث يعمل على تصحيح الانحرافات الموجودة بعد قياسها، بحيث تتطلب هذه الأخيرة توفر أدوات مراقبة فعالة، ووضع نظام للمعلومات يسمح بمعرفة التغيرات المتعلقة بالمؤسسة حتى تتمكن من اتخاذ القرارات السلمية في الأوقات المناسبة.

وقد وقع اختيارنا على مؤسسة اتصالات الجزائر لهرفة أثر مراقبة التسيير على اتخاذ القرار، محاولين بذلك إسقاط الجانب النظري على المؤسسة محل الدراسة.

المبحث الأول: التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر

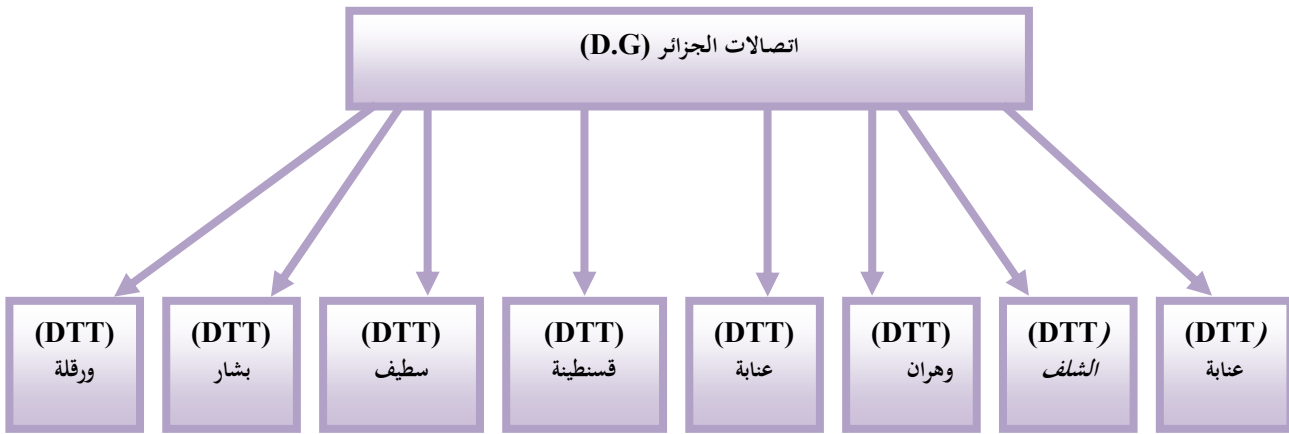
تعد مؤسسة اتصالات الجزائر من المؤسسات العمومية المساهمة في زيادة القيمة المضافة للاقتصاد الجزائري. حيث استطاعة هذه الأخيرة وفي ظرف قياسي تحقيق العديد من الإنجازات في مجال نشاطها.

المطلب الأول: تقديم مؤسسة اتصالات الجزائر

اتصالات الجزائر مؤسسة عمومية اقتصادية حديثة النشأة، تأسست بموجب القانون 03-2000 المؤرخ في 05 أوت 2000 المتعلق بإصلاح قطاع البريد والمواصلات؛ والذي فرق تماما بين النشاطات البريدية ونشاطات الاتصالات، وقد فوض هذا القانون لمؤسسة اتصالات الجزائر نظاما أساسيا لمؤسسة عمومية اقتصادية مسماة ب: "اتصالات الجزائر" شركة ذات أسهم برأسمال قدره: ¹ 50.000.000.000 دج بدأت رسميا في نشاطها منذ 01 جانفي 2003، لها مواقع متعددة ووحدات عملياتية منفصلة تشرف بنفسها على نشاطات تمارس في مواقع جغرافية مختلفة، تعمل تحت وصايتها 08 مديريات إقليمية وهي:

الجزائر العاصمة، شلف، وهران، عنابة، قسنطينة، سطيف، بشار، ورقلة.

الشكل (3-1): يوضح المديريات الإقليمية لاتصالات الجزائر (DTT).



المصدر: من إعداد الباحثة بالرجوع إلى الوثائق المقدمة من طرف المديرية

¹ - Algérie Télécom ;Notice d'information ,document interne de l'UOT de Batna,2005,pp 6,7.

• الهيكل التنظيمي :

يتكون الهيكل التنظيمي العام لمؤسسة اتصالات الجزائر من 08 مديريات إقليمية و 50 وحدة عملياتية متواجدة في كامل ولايات الوطن ووكالات تجارية موزعة على الدوائر التابعة للوحدات العملياتية بكل ولاية. وستتطرق إلى شرح مختصر للهيكل التنظيمي:

1. 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 السوقية، وتطوير ثقافة الشركة في سوق المنافسة.
- السهر على تطبيق البرامج الموافقة عليها، والتنسيق بين المصالح.
- مراقبة تسيير النشاطات المختلفة في المؤسسة من خلال التقارير التي تصل إليها من المصالح المختلفة.
- النظر في اقتراحات المقدمة من طرف المصالح، وكذلك المحافظة على السير الحسن والعادي في المؤسسة.

2. مدير المشروع (IDT): 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 على الرقابة المباشرة للمدير، وهي مكلفة ب:

- قاعدة الأعمال السنوية.
- تنفيذ المهام المفاجئة بطلب من المدير العام شخصيا، والقيام بتحقيقات في حالة أي مضرة بالشركة
- تنسيق ومتابعة ومراقبة مصالح المفتشيات الإقليمية، وتطبيق المخطط السنوي الجهوي بموافقة المدير العام.

4. المفتشية المركزية: من مهامها مايلي:

- رقابة السير القانوني أو غير القانوني لمهام ومصالح الشركة، ورقابة الأهداف المسطرة واحترام مواعيدها.
- تشخيص وتحليل أي خلل في الشركة وتقييم نوعية الخدمة للزبون.
- 5. مديرية الوسائل العامة اليومية: وهي مكلفة ب:
 - المشاركة في إعداد المخططات السنوية للشركة.
 - تسير مشاريع، التطوير المضبوطة، بالخصوص تحديد التقنيات، التخطيط العملي، خلاصة العقود، التحقيق، استقبال المراجع، تأدية الخدمات وإرسالها إلى التشغيل تسير المراكز الملحقة.
 - وتتكون من أربعة مديرين هم على التوالي مدير التسيير التجاري، والنوعية، مدير الصفقات التجارية الدولية، مدير الحسابات الكبرى، مدير الدراسات البرمجة.
- 6. مديرية تجهيزات الربط: وهي تهتم بكل ما يخص أجهزة الاتصال من هواتف، أسلاك خاصة بالاتصال، جهاز الحاسوبي.. الخ.
- 7. مديرية التواسل: مهمتها التزويد بالأجهزة الخاصة بعملية المراسلات بين الشركة والزبائن.
- 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، تسير 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.
 - تخطيط تصميم 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: وهي مكلفة بالقيام بالمهام التالية:

- تعتبر العمود الفقري للشركة، بحيث تقوم بإعداد الدراسات وإنشاء الإحصائيات ومتابعة مؤشرات التسيير.
- المشاركة في إعداد المخططات التنموية مع الأخذ بعين الاعتبار تسيير المال و الكفاءات.
- إنشاء مخططات وبرامج التكوين وتنشيطها وفقا لوضعها العملي، تسيير أنظمة المكافأة و التحفيزات.

12. مديرية الإدارة العامة والإمدادات: وتقوم ب:

- معالجة النصوص التنظيمية الأساسية لتنشيط أنظمة الشركة.
- المحافظة على هياكل الشركة في معالجة المسائل القضائية.
- تسيير وحماية الذمم المالية، وإعادة تسجيل عقود الملكية وإعادة الملفات العقارية.
- هيئة المراكز وتسيير المراكز التابعة، وتنشيط التسيير الإداري باستنتاج وفحص الصفقات.

13. مديرية المالية و المحاسبة: وهي مكلفة ب:

- تقديم المساعدة للهياكل وتنشيط السير المحاسبي والمالي للشركة .
- تسيير الميزانية والجباية، وإعداد القواعد ولإجراءات والسهر على تطبيقها.

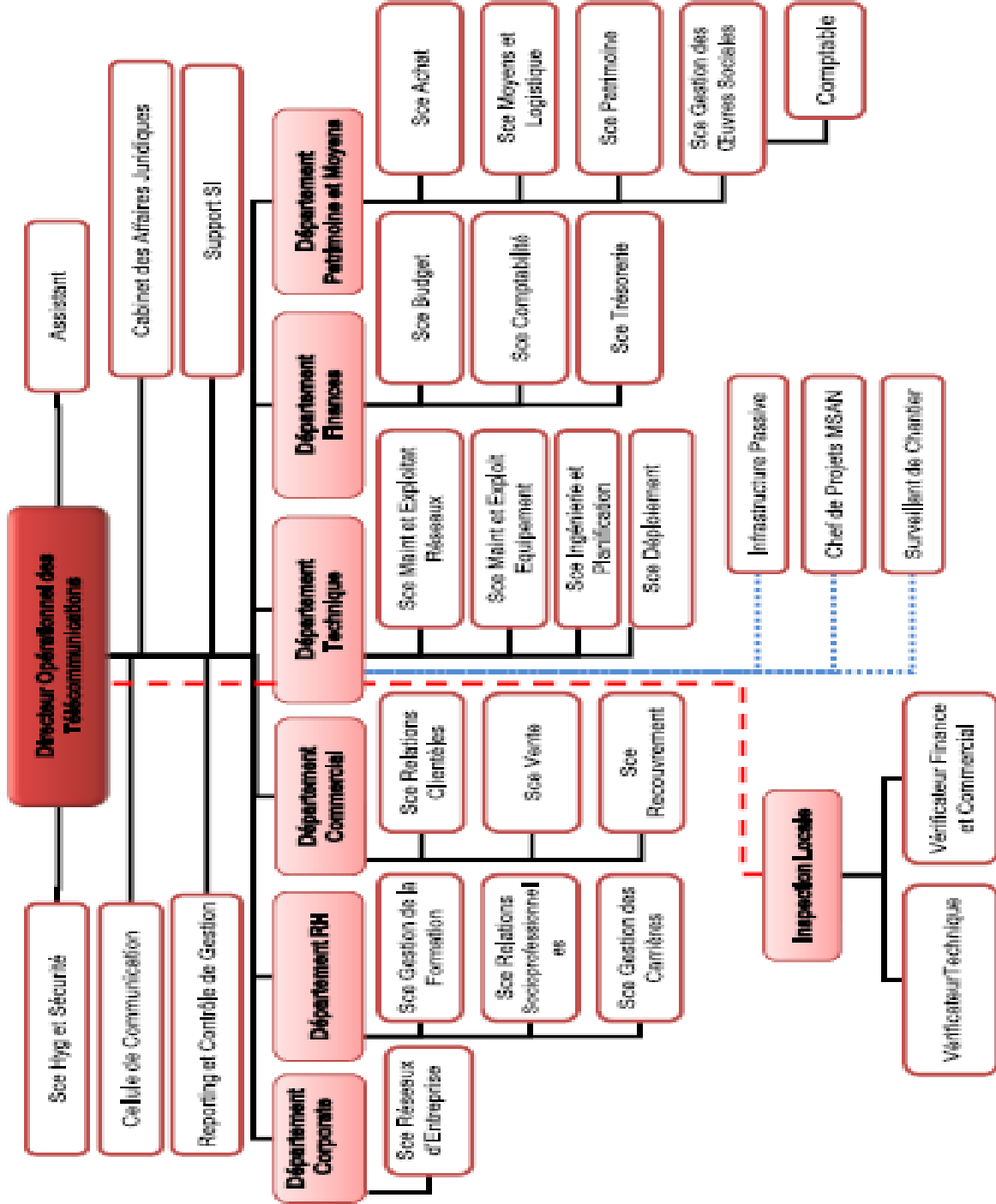
14. الخطوط المباشرة: وهي على التوالي:

- خط موبيليس: وهو خط خاص بالهاتف النقال
 - خط اتصالات الجزائر للقمر الصناعي: وهو الخط المباشر لاتصالات الجزائر مع المحطة الفضائية.
 - خط جواب: وهو خط مباشر خاص بالمول الرئيسي لخدمات الانترنت لشركة اتصالات الجزائر.
- بالإضافة إلى ثمانية مديريات إقليمية للاتصال تشرف عليها مديرية التسيير التجاري والنوعية، وكل مديرية إقليمية للاتصالات تشرف على وحدة عمليات للاتصالات (حيث توجد وحدة واحدة في كل ولاية)، وكل وحدة عملية للاتصال تشرف على الوكالات التجارية للاتصالات (Actel)، ويختلف عدد الوكالات حسب الكثافة السكانية.

ويخلص الشكل الموالي الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر:

ونظرا لأن دراسة الحالة تقتصر على الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر والهيكل التنظيمي للوحدة العملياتية لاتصالات الجزائر بمدينة مستغانم. فإن الهيكل التنظيمي لاتصالات الجزائر موضح في الشكل (3-3)- (2) وفيما يلي الشكل الذي يوضح الهيكل التنظيمي للوحدة العملياتية لاتصالات الجزائر بمدينة مستغانم:

الشكل(3-3): يوضح الهيكل التنظيمي للوحدة العملياتية لاتصالات الجزائر فرع مستغانم



المصدر: وثيقة مقدمة من طرف مؤسسة اتصالات الجزائر بمدينة مستغانم..

المطلب الثاني: دور مراقبة التسيير بالمؤسسة المستقبلية

تتمثل المهمة الأساسية لمراقبة التسيير في مساعدة المسؤولين العاملين والإدارة العامة على التحكم في تسيير نشاطهم وتحقيق أهدافهم من خلال سيرورة عمليات قائمة على وضع الموازنات وخطط العمل، والربط بين أقسام المؤسسة، كما يقوم مراقب التسيير بمتابعة النتائج، تحديد الانحرافات ومساعدة المسؤولين على شرح أسبابها تم الأخذ ، إضافة إلى المعلومات الضرورية حول سير النشاط إلى

المطلب الثالث: الأدوات المستعملة في مراقبة التسيير بالمؤسسة محل الدراسة

التحليلية، موازنة التسيير لوحات القيادة واقع بعض هذه الأدوات المستعملة في

1. المحاسبة التحليلية: تستعمل مؤسسة اتصالات الجزائر بمستغاثم المحاسبة التحليلية، التي من خلالها نا بالمقابلة مع مراقب التسيير توصلنا إلى المهام التي تسعى

:

- قياس التكاليف: فيما يخص العمل المنجز من أجل الوصول إلى التحليلية بمتابعة التكاليف عبر الزمن، حيث تقوم المؤ
- : ول حسب كل منتج والثاني حسب الأقسام، بمعنى
-) نه يتم تقسيم التكاليف على مختلف
- الواحد فبالنسبة للمؤسسة المستقبلية فإنه يتم تحديد تكلفة توزيع الهاتف و الانترنت
- على مختلف الأقسام من أجل تحديد مسؤولية كل قسم ، ثم تقدم هذه النتائج ع
- وتقام اجتماعات لمناقشة التكاليف التي تم التوصل إليها لاتخاذ القرار اللازم.
- مراقبة التسيير: فلم يعد يكفي في اقتصاد السوق أن

مراقبة نتائج مختلف الأقسام في المؤسسة وذلك بمتابعة تطور التكاليف مع الزمن ومقارنتها

ومحليلها لاختاد القرارات التصحيحية وبالتالي تهتم المحاسبة التحليلية بتقديم المعلومات المحاسبية

وفي هذا المنظور تعتبر المحاسبة التحليلية أحد أدوات مراقبة التسيير .

- المساعدة على اتخاذ قرارات التسيير: تقدم المحاسبة التحليلية معلومات يتم اعتمادها في الدراسات والتحليل التي تساعد على اتخاذ القرارات.

تجميع معلومات محاسبية التي تخص هيكله التكاليف فهذه الدراسات تتطلب

على اتخاذ القرارات، إلا أننا لاحظنا بعض النقائص حول المحاسبة التحليلية في المؤسسة من

بينها وجود صعوبة في تحديد أين يتم تصنيف بعض التكاليف، فمثلا في المؤسسة قسمت التكاليف

بشكل عام إلى قسمين، قسم خاص بتكاليف الهاتف وقسم خاص بتكاليف الإنترنت.

2. تسيير الميزانية: لمختلف أقسامها، حيث يتم التعبير

فيها عن الخطط المفصلة في شكل قيم كمية كما يتم إظهار وكذا استعمالها

وتفرق هذه الموازنات بوثيقة تحدد فيها مهام ونشاطات كل مسؤول أيا كان مستواه التنظيمي، و الدور

الأساسي الذي تلعبه الميزانيات في المؤسسة محل الدراسة هو الترجمة الكمية للخطة الإستراتيجية،

والمصالح، حيث يتم شهريا مقارنة النتائج الفعلية مع كما يتم التشارك في إعداد

الميزانيات بين رؤساء المصالح وتمر عبر خمس :

❖ المرحلة الأولى تتمثل في تحضير الميزانيات:

لتوجيه الميزانية ، يتم من خلالها تحديد أهداف السنة المقبلة، و التعبير عنها في شكل

إلى

❖ المرحلة الثانية تتمثل في إعداد الميزانية المبدئية:

تحويل خطط العمل و المعطيات الاساسية التي بحوزتهم إلى قيم محددة
 كما يأتي الدور الرئيسي لمراقب التسيير والمتمثل في عملية التقييم لهذه الموازنات
 لتأكد من مدى مصداقية الأرقام و القيم التي حددها رؤساء المراكز، إضافة إلى
 النظر في مدى التناسق فيما بينها.

❖ المرحلة الثالثة تتمثل في التناقش حول الميزانيات مع الإدارة العليا: خلال هذه المرحلة

لكل هذه الميزانيات و الم

الجزائر، هنا يقوم مراقب التسيير في كل مستوى تنظيمي بضمان وجود تناسق

❖ المرحلة الرابعة تحضير الميزانية النهائية: يقوم مراقب التسيير لإدارة مراقبة التسيير

بجميع العمليات التي تسمح بالانتقال من برامج مصادق عليها من طرف الإدارة العليا إلى

❖ المرحلة الخامسة تتمثل في مرحلة المتابعة والتحديث:

وتخصيص الموارد اللازمة لكل مركز ت

الميزانيات بمعنى مراقبة النتائج الفعلية ومقارنتها بالأهداف المسطرة ونتائج السنوات السابقة،
 وذلك من أجل القيام بالإجراءات التصحيحية في حالة وجود أي خلل في التنفيذ مع مراعاة
 التطورات الحاصلة في المحيط، إضافة إلى ضرورة المعطيات والنتائج الفعلية للسنة الحالية في
 عملية وضع التقديرات الخاصة بالسنة المقبلة، وفي نهاية كل شهر يتم اجتماع المسؤولين مع
 رؤساء المراكز للتنافس حول الإنجازات المحققة وتسليط الضوء على الانحرافات غير الملائمة تم
 اتخاذ

مردودية المشاريع وعلى هذا الأساس تتمكن المؤسسة من اتخاذ قرار القبول بالمشروع أو رفضه،

بالتالي نقول أن تسيير الميزانية أداة تساعد على

اتخاذ الق .

3. لوحة القيادة: يقوم مراقب التسيير بتحليل شامل للوضع الموجدة وذلك بجمع كل المعلومات

() والتي تكون فيما بعد أهداف مسطرة بعد المصادقة عليها

ومن بين هذه المؤشرات يتم أخذ المهمة منها والأساسية من أجل متابعة مدى تحقيقها

في إطار لوحة القيادة بالإضافة إلى مقارنة نتائج السنة الجارية مع نفس الفترة للسنة السابقة، يتم

ات المستعملة في المؤسسة فهي تقدم مجموعة من المؤشرات التي تساعد

على اتخاذ القرار، رغم هذه الأهمية التي تكتسيها

مجمو دة ذات الأصل المحاسبي و المالي فقط.

المبحث الثاني: الدراسة التحليلية لنتائج الاستبيان

في هذا المبحث سوف نقوم بتحليل عينة الدراسة مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية مستغانم من خلال

المطلب الأول: تصميم الاستبيان

تم إعداد الاستبيان على النحو التالي:

- إعداد استبيان أولي من اجل استخدامه في جمع البيانات و المعلومات.
-
- توزيع الاستبيان على جميع أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة في مؤسسة اتصالات

● بناء الاستبيان:

:

● مقدمة الدراسة:

مديد الهدف من الدراسة و المتمثل في معرفة أثر مراقبة التسيير في

اتخاذ القرار في مؤسسة اتصالات الجزائر .

● محتوى الدراسة:

تم تقسيم الاستبيان إلى جزأين كما يلي:

- الجزء الأول:

5

- الجزء الثاني: يتناول مراقبة التسيير واتخاذ القرار و تم تقسيمه إلى:

09

❖ أولاً: أسئلة تتعلق باتخاذ القرار

05

❖ ثانياً: بة التسيير

المطلب الثاني: تحليل الاستبيان

يتكون مجتمع البحث من رؤساء ومرؤوسين داخل مؤسسة اتصالات الجزائر حيث تم توزيع 30

فكان عدد الاستثمارات التي تم 26

04

الجدول التالي:

الجدول (3-1): بيانات الاستثمارات الموزعة

البيان	الاستثمارات المسترجعة	الاستثمارات غير المسترجعة	الاستثمارات الموزعة
العدد	26	4	30
النسبة	86.66	13.34	100

المصدر:

استرجاع 26

30

13.34% لم تتمكن من

4

86.66%

استرجاعها، وهذا لأسباب عديدة نجهلها.

▪ خصائص و سمات عينة الدراسة

أولا: توزيع العينة حسب الجنس:

في الشكل أدناه والممثل

09 أنثى و 17

26

في توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس، فنلاحظ أن نسبة الذكور كانت مرتفعة مقارنة بنسبة الإناث

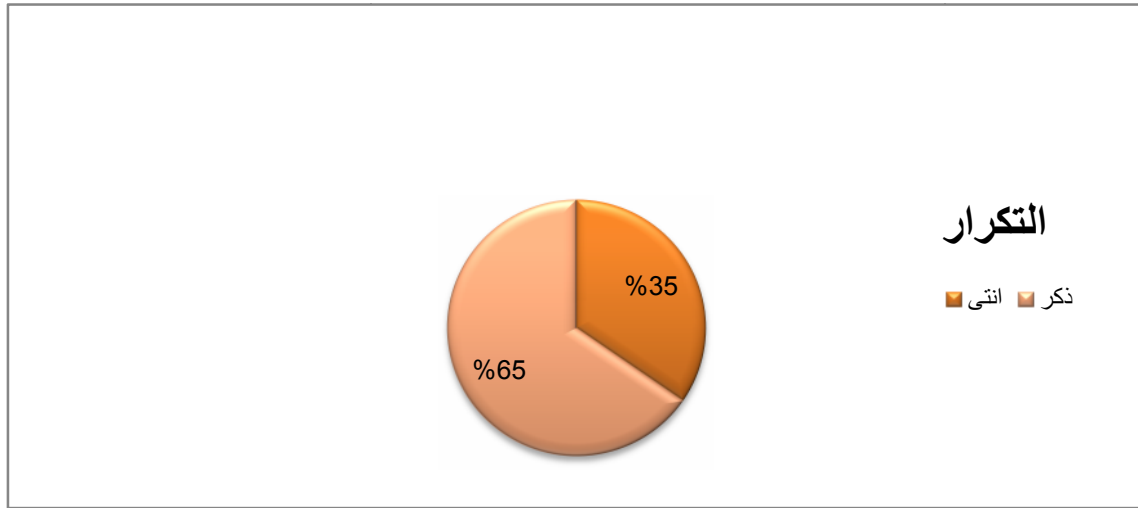
65.4% في حين قدرت نسبة الإناث 34.6%

الجدول (2-3): توزيع العينة حسب الجنس

الجنس	أنثى	ذكر	المجموع
التكرار	09	17	26
النسبة	34,6	65,4	100

المصدر:

الشكل (2-3): توزيع العينة حسب الجنس



المصدر:

ثانيا: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن

(2-3) والخاص بتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر نلاحظ تباين أعمار

أفراد عينة الدراسة وأن الفئة العمرية الأكثر تكرارا في عينة الدراسة هي الفئة العمرية التي تتراوح عمرها من 25

الى 40 % 53.8 تليها الفئة الأكبر من 40 %46.2

الأكثر تكراراً في عينة الدراسة تميل إلى الأعمار الكبيرة في السن أي لها خبرة معتبرة في التعامل ميدانيا

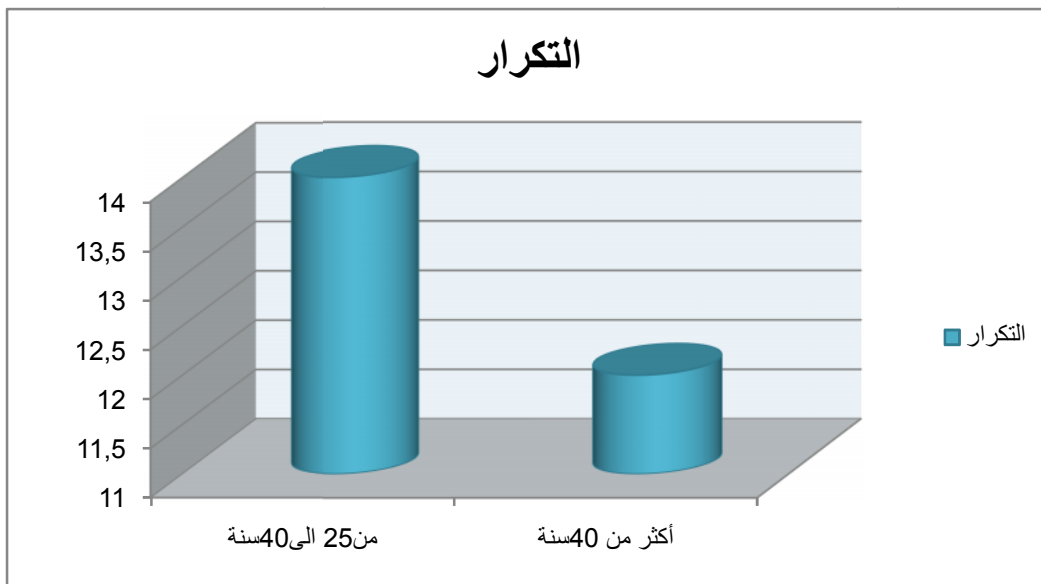
وهذا ينعكس ايجابيا على نتائج البحث.

الجدول (3-3): توزيع العينة حسب السن

النسبة	أكثر من 40 سنة	من 25 الى 40 سنة	العمر
26	12	14	التكرار
100	46,2	53,8	النسبة

المصدر:

الشكل (3-3): توزيع العينة حسب السن الجنس



المصدر:

ثالثا: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفية

(3-3) الخاص بتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المنصب يتضح لنا أن أغلبية أفراد

العينة من فئة رؤساء المصالح حيث بلغ عددهم 14 %53.8

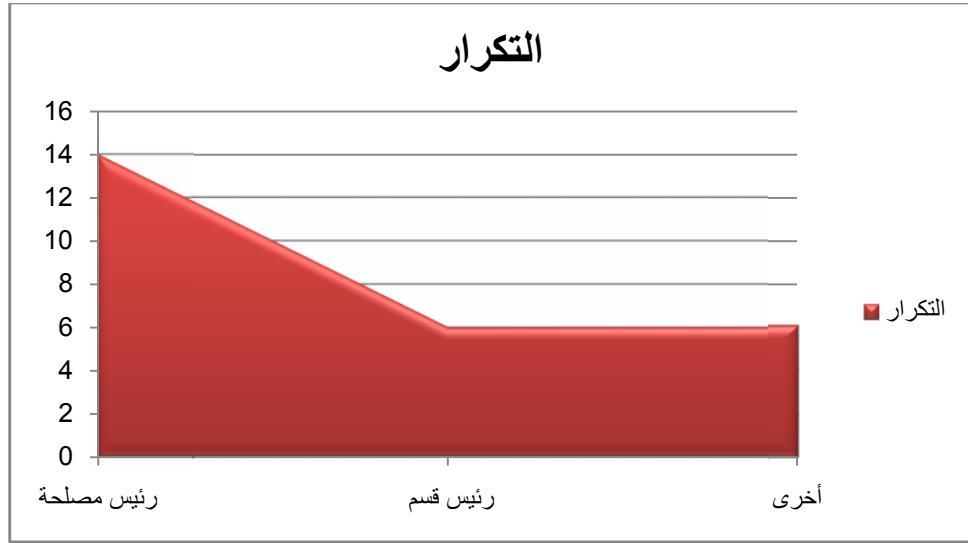
6 %23.33

الجدول (3-4): توزيع العينة حسب الوظيفة

الوظيفة	رئيس مصلحة	رئيس قسم	أخرى	المجموع
التكرار	14	6	6	26
النسبة	83.8	23.1	23.1	100

المصدر:

الشكل (3-4): توزيع العينة حسب الوظيفة



المصدر:

رابعا: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل الدراسي

(3-4) الخاص بتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل الدراسي أن

15 88.5% وهي نسبة مرتفعة في

2 7.7% وعدد الأفراد الذين يحملون شهادات أخرى 1

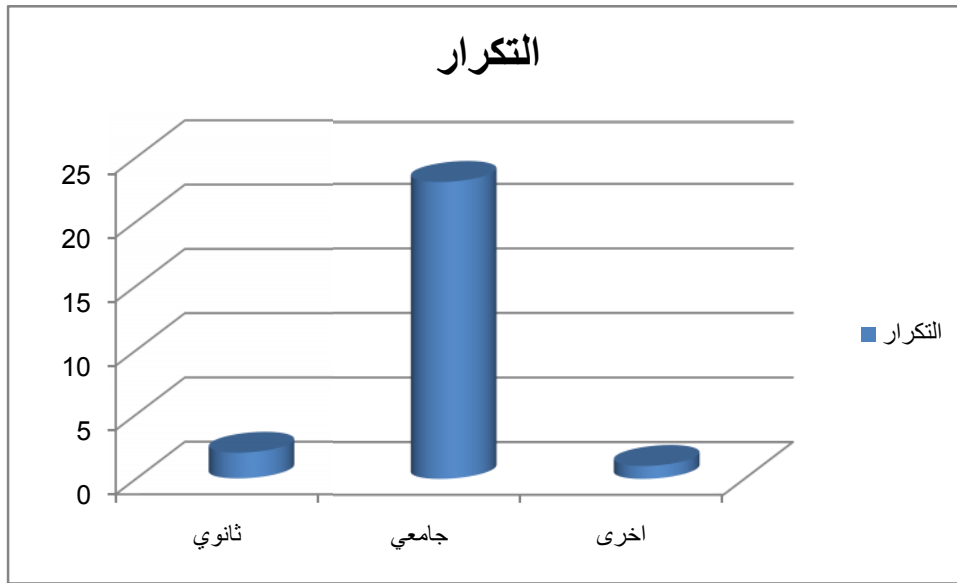
3.8%، أي أن معظم أفراد العينة لديهم مستوى جامعي وهذا ما يزيد من أهمية البحث ونتائج الدراسة.

الجدول (3-5) توزيع العينة حسب المؤهل الدراسي

المؤهل الدراسي	ثانوي	جامعي	اخرى	المجموع
التكرار	2	23	1	26
النسبة	7.7.	88.5	3.8	100

المصدر:

الشكل (3-5): توزيع العينة حسب المؤهل الدراسي



المصدر:

خامسا:

(3-5) توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة، حيث نجد أن أفراد العينة الذين لديهم

57.7%

خبرة في العمل هم فئة أكثر من 10

26.9% وفي الأخير

05

15.4%.

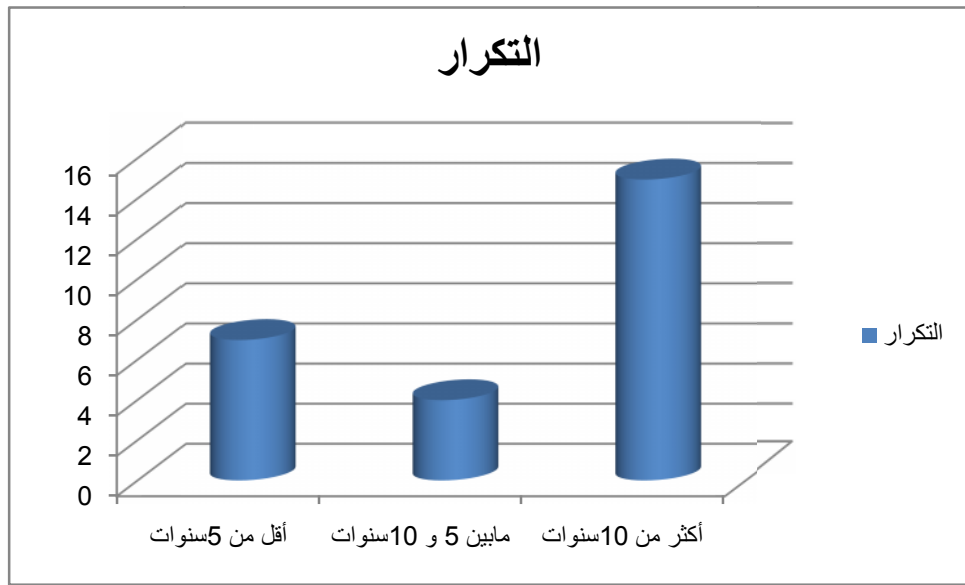
10 05

الجدول (3-6): توزيع العينة حسب سنوات الخدمة

سنوات الخدمة	أقل من 5 سنوات	ما بين 5 و 10 سنوات	أكثر من 10 سنوات	المجموع
التكرار	7	4	15	26
النسبة	26.97	15.4	57.7	100

المصدر:

الشكل (3-6): توزيع العينة حسب سنوات الخدمة



المصدر:

المطلب الثالث : الأسئلة المتعلقة باتخاذ القرار ومراقبة التسيير

الفرع الأول: باتخاذ القرار

السؤال الأول: هل تعتبر عملية اتخاذ القرار جوهر العملية الإدارية

من خلال النتائج كما هو مبين في (3-6) عبرت نسبة 92.3%

اتخاذ القرار هي جوهر العملية الإدارية أما نسبة 7.7% فكانت الإجابة لا وهذا يعني أهم لا يعتبرون عملية اتخاذ القرار جوهر العملية الإدارية.

الجدول (3-7) : اتخاذ القرار جوهر العملية الإدارية

س1:	نعم	أحيانا	لا	المجموع
التكرار	24	2	0	26
النسبة	92.3	7.7	0	100

المصدر:

السؤال الثاني: هل تواجه مشكلة عند اتخاذ القرار

من خلال النتائج كما هو مبين في الجدول (2-7) عبرت نسبة 73.1% في بعض الأحيان مشاكل عند اتخاذهم القرار، أما نسبة 19.2% فهي تعبر عن الأفراد الذين يجدون مشاكل في اتخاذ 7.7% فهي تعبر عن الأفراد الذين لا يجدون أي مشاكل في اتخاذ

الجدول (3-8): يوضح المشكلة التي تواجه متخذ القرار

س2:	نعم	أحيانا	لا	المجموع
التكرار	5	19	2	26
النسبة	19.2	73.1	7.7	100

المصدر:

السؤال الثالث:

من خلال النتائج كما هو مبين في الجدول أدناه ، عبرت فيه 53.8% وعبرت نسبة 42.3% _ _ 3.9%

الجدول (3-9) : يوضح التجهيز المسبق لقرارات بديلة

س3:	نعم	أحيانا	لا	المجموع
التكرار	14	11	1	26
النسبة	53.8	42.3	3.9	100

المصدر:

السؤال الرابع: هل تشارك صغار الموظفين في قرارات إدارية حاسمة

من خلال النتائج كما مبين في الجدول أدناه نلاحظ أن يرى بعض الأفراد مشاركة صغار الموظفين في اتخاذ القرارات الحاسمة وهذا ما عبرت عليه النسبة 26.9% " " 46.2% " " ضرورة لإشراك صغار الموظفين في اتخاذ القرارات الحاسمة وهذا ما عبرت

26.9% " "

الجدول (3-10) يوضح مشاركة صغار الموظفين في اتخاذ القرارات الإدارية الحاسمة

س4:	نعم	أحيانا	لا	المجموع
التكرار	7	12	7	26
النسبة	26.9	46.2	26.9	100

المصدر:

السؤال الخامس: هل تلجأ في بعض القرارات الإدارية إلى الموظفين الذين يعملون لديك

من خلال النتائج كما هو مبين في الجدول في الجدول المبين أدناه نلاحظ أن النسبة 57.7% عبرت في بعض القرارات إلى الموظفين الذين يعملون لديهم، وتأتي النسبة 30.8% لتعبر على أنه في الأحيان يلجأ أفراد العينة إلى الموظفين الذين يعملون لديهم في اتخاذ القرارات الإدارية، أما النسبة 11.5% فعبرت على أنه لا داعي اللجوء إلى الموظفين الذين يعملون لديهم في اتخاذ القرارات الإدارية .

الجدول (3-11): يوضح اللجوء في بعض القرارات الإدارية إلى الموظفين الذين يعملون لديه

س5:	نعم	أحيانا	لا	المجموع
التكرار	15	8	3	26
النسبة	57.7	30.8	11.5	100

المصدر:

السؤال السادس: جه اعتراض من الموظفين حيال اتخاذ

من خلال النتائج كما هو مبين في الجدول أدناه 65.4 % والتي عبرت على أنه في بعض الأحيان يواجهون اعتراض مكن الموظفين حيال اتخاذهم لقرار معين، تم تليها النسبة 23.1% التي لا يواجهون اعتراض من الموظفين حيال اتخاذهم لقرار معين، وفي الأخير تأتي النسبة 11.5% التي كانت " اي اهم يواجهون اعتراض من الموظفين حيال اتخاذهم لقرار معين.

الجدول (3-12): يوضح اعتراض الموظفين حيال اتخاذ قرار معين

المجموع	لا	أحيانا	نعم	س6
26	6	17	3	التكرار
100	23.1	65.4	11.5	النسبة

المصدر:

السؤال السابع: فترة زمنية طويلة في اتخاذ القرار

هو مبين في الجدول أدناه عبرت النسبة 38.5% " " يأخذون فترة طويلة في اتخاذ القرار، ثم تليها النسبة 34.6% التي كانت إجابتهم ب" ، وفي الأخير 26.9% التي عبرت على أنه وقت طويل في اتخاذ القرار.

الجدول (3-13): يوضح استغراق فترة طويلة في اتخاذ القرارات

المجموع	لا	أحيانا	نعم	س7
26	10	9	7	التكرار
100	38.5	34.6	26.9	النسبة

المصدر:

السؤال الثامن: هل تضطر لاتخاذ قرار سريع لحل مشكلة طارئة

نلاحظ من خلال نتائج الجدول المبين أدناه، عبرت النسبة 61.5% لاتخاذ قرار 15.4% من المستجوبين فقد عبرت

على أنه في بعض الأحيان يضطرون لاتخاذ قرار سريع لحل مشكلة طارئة، وفي الأخير جاءت النسبة 23.1% لتعبر عن لا وجود داعي لاتخاذ قرار سريع لحل مشكلة طارئة و هذا حتى لا يقعون في مشكلة أكبر من المشكلة التي هم بصدد معالجتها.

الجدول (3-14): يوضح اتخاذ قرار سريع لحل مشكلة طارئة

المجموع	لا	أحيانا	نعم	س8
26	6	4	16	التكرار
100	23.1	15.4	61.5	النسبة

المصدر:

السؤال التاسع: هل يعتمد المدير على المعلومات التي تقدمها مراقبة التسيير عند اتخاذ القرار نلاحظ من خلال نتائج الجدول المبين أدناه أن أغلبية الأفراد يرون أن المدير يعتمد على المعلومات التي تقدمها مراقبة التسيير عند اتخاذ القرارات وهذا ما عبرت عليه النسبة 73.1%، في حين في بعض الأحيان يعتمد المدير على المعلومات التي تقدمها مراقبة التسيير عند اتخاذ القرار 26.9%.

الجدول (3-15): يوضح اعتماد المدير على المعلومات التي تقدمها مراقبة التسيير

المجموع	لا	أحيانا	نعم	س9
26	0	7	19	التكرار
100	0	26.9	73.1	النسبة

المصدر:

الفرع الثاني: تحليل الأسئلة المتعلقة بمراقبة التسيير

السؤال الأول: مراقبة التسيير هل هي:

في دناه ترى نصف العينة أن مراقبة التسيير هي

50% وتكون دورية وهذا ما عبرت عليه النسبة 26.9%

عبرت عليه النسبة 19.2%، 3.8%.

الجدول (3-16): يوضح مراقبة التسيير

س1	مفاجأة	دورية	مستمرة	على مستوى الأفراد	المجموع
التكرار	5	7	13	1	26
النسبة	19.2	26.9	50	3.8	100

المصدر:

السؤال الثاني: الدور الذي يقوم به مراقب التسيير

في دناه عبرت نسبة 76.9%

التسيير في اتخاذ المعلومات وهذا ما عبرت عليه النسبة 23.1%.

الجدول (3-17): يوضح الدور الذي يقوم به مراقب التسيير

س2	المساعدة في اتخاذ القرار	إنتاج المعلومات	المجموع
التكرار	20	6	26
النسبة	76.9	23.1	100

المصدر:

السؤال الثالث: النشاطات التي يقوم بها مراقب التسيير

من خلال النتائج كما هو مبين في الجدول نلاحظ أن مراقب التسيير يقوم بـ:

عبرت عليه 30.8% تحليل الانحراف

26.9 % ثم تليها الرقابة الداخلية والتدقيق بنسبة 7.7 % وفي

الأخير توضع الإجراءات

الجدول (3-17): يوضح النشاطات التي يقوم بها مراقب التسيير

س3	الميزانية التقديرية	تحليل الانحراف	التقرير الداخلي و الخارجي	وضع الإجراءات	الرقابة الداخلية والتدقيق	المحاسبة	المجموع
التكرار	8	7	7	1	2	1	26
النسبة	30.8	26.9	26.9	3.8	7.7	3.8	100

المصدر:

السؤال الرابع: المهام المسندة لمراقب التسيير

في الموضوع أ دناه نسبة 57.7 %

20 في التسيير التي التسيير في في التسيير

38.5 %

و في الأخير 3.8 %

تولي التي التسيير في

الجدول (3-18): يوضح المهام المسندة لمراقب التسيير

س4	رقابة	توجيه و استشارة	تنبؤا	المجموع
التكرار	15	10	1	26
النسبة	57.7	38.5	3.8	100

المصدر:

السؤال الرابع : هل تعتبر لوحة القيادة أداة هامة في عملية اتخاذ القرار

أن أغلبية الأفراد يعبرون على أهمية مراقبة
التسيير في عملية اتخاذ القرار 88.5% في
لمراقبة التسيير .

الجدول (3-23): يوضح أهمية لوحة قيادة في اتخاذ القرار

المجموع	لا	أحيانا	نعم	س4
26	3	0	25	التكرار
100	11.5	0	.88.5	النسبة

المصدر:

السؤال الخامس: تقوم مراقبة التسيير

في المبين أدناه

1. عبرت 76.9% التسيير
في، عبرت 15.4% ثم تأتي 7.7% لتعبر عن الأفراد .

2. عبرت 100% .

3. 76.9% التسيير
وعبر 15.4% في الأخير
7.7% لتعبر مراقبة التسيير لا تساعد المسؤولين
التسيير . إلى

4.	61.5%	التسيير	في
		بالعكس، ثم تأتي	11.5%
			14
5.	69.2%	الانحرافات	عبرت
		ثم تأتي	23.5%
		التسيير.	في الأخير
			11.5%
6.	69.2%	التسيير	عبرت
		وتأتي	23.1%
		بالعكس، وفي الأخير عبر	11.5%
7.	76.9%	التسيير	عبرت
		بالإيجاب	سبر
			15.4%
			19.2%
8.	76.9%	مراقبي التسيير	عبرت
		في المؤسسة، ثم تأتي	15.4%
			7.4%

الجدول (3-24): يوضح الدور الذي تقوم به مراقبة التسيير

التكرار	محايد	غير موافق	موافق	س5	
				النسبة	
26	2	4	20	1.1	وضع نظام للمعلومات والاستغلال الجيد له
100	7.7	15.4	76.9		
26	26	0	0	2.2	تصحيح التأثيرات وانحرافات في قياس الأداء
100	100	0	0		
26	4	2	20	3.3	مساعدة المسؤولين العاملين على التعلم والتدرب وتحسين الأداء
100	15.4	7.7	76.9		
26	3	7	16	4.4	تصحيح الأخطاء المرتكبة في النشاطات السابقة
100	11.5	26.5	61.5		
26	2	6	18	5.5	اكتشاف الانحرافات وتحديد أسبابها وأخذ إجراءات التحسين
100	7.7	23.1	69.2		
26	3	5	18	6.6	إيقاف الإسراف الزائد وضبط الإنفاق في المجالات غير الحيوية وتحقيق الإنعاش الاقتصادي
100	11.5	19.2	69.2		
26	5	4	17	7.7	الوصول إلى معلومات وتحليلات واقعية عن سير العمل من أجل ترشيد القرارات والسياسات العامة
100	19.2	15.4	65.4		
26	2	4	20	8.8	معرفة ودراية دقيقة للإيرادات و التكاليف
100	7.4	15.4	76.9		

المصدر:

خلاصة :

من خلال الدراسة التطبيقية التي قمنا بها على مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر والتي كان الهدف منها تطبيق ما تم التوصل له في الجانب النظري واختبار مدى تطابقه مع الواقع العملي، تبين لنا أن مراقبة التسيير لها دور كبير في عملية اتخاذ القرار وهذا من خلال دراستنا لبعض الأدوات المستخدمة في المؤسسة و المتمثلة في:

بحيث أن هذه الأخيرة توفر مجموعة من المعلومات التي تساعد المسيرين على اتخاذ القرارات السليمة والصائبة، وبالتالي نقول أن مراقبة التسيير تعتبر وظيفة ضرورية في المؤسسة تساهم في رفع كفاءتها و يضمن لها البقاء والاستمرارية.

الختامة



- Norbert GUEDJ et collaborateurs, Le contrôle de gestion pour améliorer la performance de l'entreprise, les éditions d'organisme, 2^{ème} Edition, Paris, 1996,.
- Norbert GUEDJ et collaborateurs, même source.
- P.L Bescos et collaborateurs" Contrôle de gestion et management" Montchrestier, 4^{ème} édition, Paris, 1997.
- P.L Bescos et collaborateurs, op, cit.
- Pascal Fabre, management et contrôle de gestion, Dunod, paris, 2007.
- Willsmore, Awcc, business budgets and budgetary contrôle, london, sir isaac pitman and 1960,

خاتمة :

كل مؤسسة تسعى جاهدة لتحقيق الأهداف المرجوة لها وحب عليها اللجوء إلى وظيفة محكمة لدعم هيكلها التنظيمي ألا وهي مراقبة التسيير، بحيث تتكفل هذه الأخيرة بقياس الاعمال التي يقوم بها المرؤوسين وكذلك مساعدة المسؤولين في المؤسسة علي اتخاذ مجموعة من القرارات اللازمة والمناسبة قبل تفاقم الأوضاع وهذا من خلال توجيههم و تصحيح الأخطاء المرتكبة من طرف التسيير و تحسين المردودية و توجيه المؤسسة إلى ما تسعى إليه في المستقبل من أهداف و إستراتيجيات.

من هذا المنطلق كان الهدف من دراستنا هذه هو التعرف على مراقبة التسيير وعلى كيفية مساعدتها على اتخاذ القرارات وعلى هذا الأساس قمنا بتقسيم دراستنا إلى قسمين أساسيين، الأول نظري تطرقنا فيه إلى مفاهيم عامة حول اتخاذ القرار ومراقبة التسيير.

فتطرقنا إلى مراقبة التسيير كيفية تصميمها ودرسنا أهم
الثاني
واختارنا

:

- بالنسبة للدراسة النظرية :
❖ التسييرية مجموعة التي المسيرون
تعتبر اتخاذ هذه الأخيرة التسييرية .
❖ اتخاذ اتخاذ في مختلفة وفي مختلفة
مختلفة إلى الانحرافات يجعل في إلى
التسيير .
❖ التسيير جميعا في

الانحرافات.

- ❖ التسيير إلى
بالتالي الهدف لهدف
وهذا ما يثبت الفرضية الثالثة.

❖ إلى التسيير وأخيرا الانحرافات. هذه
 ❖ إلى التسيير أكبر. هذه
 ❖ في التسيير التسيير

:
 • في الأولى التي
 • ثم

الهيكله لها
 هذه في المتغيرات تطويره
 ثم والترقية

• وفي التسيير باقتراح التسيير يأتي
 في الانحرافات

❖ التسيير وتعتبر هذه
 اقتراح مجموعة اتخذ وهذا ما يثبت

الفرضية الأولى في إلى أهمها :
 ✓ المحاسبة التحليلية : تعتبر
 التي اتخذ

في الأدنى التي
 في

أكبر التي التي الهامة
 ربحية ... إلى في اتخاذ
 ✓ الموازنات التقديرية :

الأولى بتحضير
 الانحرافات واتخاذ التي إلى

التي
: في
إلى الهامة
تعتبر في التسيير واتخاذ
* تسيير
تسيير هذه الأخيرة يحتاج إلى
إلى غير كافي التي
تسيير
ومحاسبية بحتة في
وغير
استعمالها في اتخاذ
في وهذا ما يثبت الفرضية الرابعة.
وبالتالي التسيير
تنفيذه هذه إلى
التسيير

الثاني

- هذه التي
:
- يحتل التسيير بتوفير
التي المسيرين اتخاذ
 - التسيير
التسيير لوحده
 - مات التي تدرس النشاط الاقتصادي و
التي تعتمد على التحليل الكمي للمعطيات من أجل الوقوف على نقاط القوة
والضعف الخاصة بالنشاط وبالتالي اتخاذ القرارات اللازمة وهذا ما يثبت الفرضية الثانية.
 - أما فيما يخص الجانب التطبيقي : إلى مجموعة أهمها :

- التسيير في هذه
- التسيير في
- لم
- لم
- التسيير
- اشتراكهم في تخطيط
- تقصير المسيرين في هذه وأهميتها.
- جملة الاقتراحات
- يجب إلى التسيير
- المسيرين التي اتخاذ
- الانحرافات وتفسيرها
- وبالتالي إلى
- جميع إلى هذه
- أهمية
- بأهمية حتى يساهموا في
- في باعتباره التسيير.
- إلى التسيير
- في اتخاذ حتى
- محفزات أكبر
- التسيير محلا في
- انحرافات
- هذه الأخيرة تعاني

المراجع



المراجع

مراجع باللغة العربية

1. إبراهيم عبد العزيز شيحا، أصول الإدارة العامة ، دار منشأة المعارف ، الإسكندرية، مصر، 1993.
2. إبراهيم عبد العزيز شيحا، أصول الإدارة العامة ، منشأة المعارف الإسكندرية، ط1993.
3. توفيق محمد عبد المحسن، تقييم الأداء مداخل جديدة لعام جديد، دار النهضة العربية، القاهرة، 1977.
4. توفيق محمد عبد المحسن، قياس الجودة و القياس المقارن، دار الفكر العربي، مصر، 2006.
5. حسين حريم، شفيق حداد، أساسيات الإدارة، دار الحامد، عمان، الأردن، 1998.
6. خضير كاظم محمود، موسى سلامة اللوزي، مبادئ إدارة الأعمال ، اثناء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى 2008.
7. خليل محمد حسن الشماع، مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، ط5، 2007.
8. د .محمد رفيق الطيب ، مدخل للتسيير ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر، 1998.
9. د أبو الفتوح علي فضالة، التحليل المالي وإدارة الأموال، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، 1999.
10. د.ديالة الحج، الرقابة الإدارية ودورها في تحقيق كفاءة العمل الإداري في أجهزة الإدارة في القطر العربي السوري، رسالة دكتوراه غير منشورة ، جامعة دمشق ، كلية الاقتصاد ، قسم إدارة الأعمال، 1996.¹
11. صديق محمد عفيفي، إدارة الأعمال في المنظمات المعاصرة، مكتبة عين الشمس، ط10، 2003.
12. عبد الغفار حنفي، عبد السلام حقف: تنظيم وإدارة الأعمال، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1993 .
13. عمر صخري، اقتصاد المؤسسة، الطبعة الثالثة ،ديوان المطبوعات الجامعية ،بن عكنون، الجزائر، 2000 .
14. ماجدة محمد عفيفي، تقييم نظام المعلومات المحاسبية بقطاع الدواء لأغراض الرقابة وتقييم الأداء، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عين شمس، القاهرة 2000.

15. محفوظ جودة ، حسن الزعبي، ياسر المنصور: منظمات الاعمال المفاهيم والوظائف، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، 2004.
16. محمد بوبين ، المحاسبة العامة للمؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، سنة 1994.
17. محمد عيسى الفاعوري، الإدارة بالرقابة، دار كنوز المعرفة، عمان، 2008.
18. ناصر دادي عدون :اقتصاد المؤسسة للطلبة الجامعيين ، دار المحمدية ، الجزائر .
19. ناصر دادي عدون وآخرون، مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية، دار المحمدية، الجزائر، 2003.
20. ناصر دادي عدون، المحاسبة التحليلية وتقنيات مراقبة التسيير، الجزء الثاني، قسنطينة، سنة 1988.
21. نواف كنعان، اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق، دار الثقافة عمان، ط5، 1998.
22. حمود خضير كاظم ،موسى سلامة اللوزي ،مبادئ الإدارة والإعمال، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2008 .
23. عبد الباري دره وآخرون :الإدارة الحديثة، المركز العربي للخدمات الطلابية، عمان، 1994 .

المراجع باللغة الفرنسية:

- A. khemakhem, dynamique de contrôle de gestion, éd dunod, France,1977.
- Claude Alazard et sabine Sebine, contrôle de gestion, épreuve n 07,DECF, 3^{eme} édition, ED Dunod ,1996,p333.
- Cloude Alazar,Sabine Sepri , O p .Cit, .
- J.Rsulzer, comment construire le tableau de bord, les objets et les méthodes délaboration, EDdunod ,1991.
- Jerone De puis , le contrôle de gestion dans les organisation publique, 1^{er} Edition pu f paris, 1991.
- M.Gevais, contrôle de gestion, ED economica,1997.
- Michel Gervais, contrôle de gestion, édition Dund,paris,1976.
- Michel Gervais, contrôle de gestion,7^{eme}édition,Economica,2000.
- Nguedj, le contrôle de gestion, ED d'organisation,1995.

- Norbert GUEDJ et collaborateurs, Le contrôle de gestion pour améliorer la performance de l'entreprise, les éditions d'organisme, 2^{ème} Edition, Paris, 1996,.
- Norbert GUEDJ et collaborateurs, même source.
- P.L Bescos et collaborateurs" Contrôle de gestion et management" Montchrestier, 4^{ème} édition, Paris, 1997.
- P.L Bescos et collaborateurs, op, cit.
- Pascal Fabre, management et contrôle de gestion, Dunod, paris, 2007.
- Willsmore, Awcc, business budgets and budgetary contrôle, london, sir isaac pitman and 1960,

لم

في

في

أهمية.

الختامة



❖ إلى التسيير وأخيرا الانحرافات. هذه
 ❖ إلى التسيير أكبر. هذه
 ❖ في التسيير التسيير

:
 • في الأولى التي
 • ثم

الهيكلتها
 هذه في المتغيرات تطويره
 ثم والترقية

• وفي التسيير باقتراح التسيير يأتي
 في الانحرافات

❖ التسيير وتعتبر هذه
 اقتراح مجموعة اتخذ وهذا ما يثبت

الفرضية الأولى في إلى أهمها :

✓ المحاسبة التحليلية : تعتبر
 التي اتخذ

في الأدنى التي
 في

أكبر التي التي
 ربحية ... إلى في اتخاذ الهامة

✓ الموازنات التقديرية :

الأولى بتحضير
 الانحرافات واتخاذ التي إلى

التي
: في
إلى الهامة
تعتبر في التسيير واتخاذ
* تسيير
تسيير هذه الأخيرة يحتاج إلى
إلى غير كافي التي
تسيير
ومحاسبية بحتة في
وغير
استعمالها في اتخاذ
في وهذا ما يثبت الفرضية الرابعة.
وبالتالي التسيير
تنفيذه هذه إلى
التسيير

الثاني

- هذه التي
:
- يحتل التسيير بتوفير
التي المسيرين اتخاذ
 - التسيير
التسيير لوحده
 - مات التي تدرس النشاط الاقتصادي و
التي تعتمد على التحليل الكمي للمعطيات من أجل الوقوف على نقاط القوة
والضعف الخاصة بالنشاط وبالتالي اتخاذ القرارات اللازمة وهذا ما يثبت الفرضية الثانية.
 - أما فيما يخص الجانب التطبيقي : إلى مجموعة أهمها :

- التسيير في هذه
- التسيير في
- لم
- لم
- التسيير
- اشتراكهم في تخطيط
- تقصير المسيرين في هذه وأهميتها.
- جملة الاقتراحات
- يجب إلى التسيير
- المسيرين التي اتخاذ
- الانحرافات وتفسيرها
- وبالتالي إلى
- جميع إلى هذه
- أهمية
- بأهمية حتى يساهموا في
- في باعتباره التسيير.
- إلى التسيير
- في اتخاذ حتى
- محفزات أكبر
- التسيير محلا في
- انحرافات
- هذه الأخيرة تعاني

لم

في

في

أهمية.

الختامة



خاتمة :

كل مؤسسة تسعى جاهدة لتحقيق الأهداف المرجوة لها وحب عليها اللجوء إلى وظيفة محكمة لدعم هيكلها التنظيمي ألا وهي مراقبة التسيير، بحيث تتكفل هذه الأخيرة بقياس الاعمال التي يقوم بها المرؤوسين وكذلك مساعدة المسؤولين في المؤسسة علي اتخاذ مجموعة من القرارات اللازمة والمناسبة قبل تفاقم الأوضاع وهذا من خلال توجيههم و تصحيح الأخطاء المرتكبة من طرف التسيير و تحسين المردودية و توجيه المؤسسة إلى ما تسعى إليه في المستقبل من أهداف و إستراتيجيات.

من هذا المنطلق كان الهدف من دراستنا هذه هو التعرف على مراقبة التسيير وعلى كيفية مساعدتها على اتخاذ القرارات وعلى هذا الأساس قمنا بتقسيم دراستنا إلى قسمين أساسيين، الأول نظري تطرقنا فيه إلى مفاهيم عامة حول اتخاذ القرار ومراقبة التسيير.

فتطرقنا إلى مراقبة التسيير وكيفية تصميمها ودرسنا أهم
الثاني
واختارنا

:

- بالنسبة للدراسة النظرية :
 - ❖ التسييرية مجموعة التي المسيرون
 - تعتبر اتخاذ هذه الأخيرة التسييرية .
 - ❖ اتخاذ اتخاذ في مختلفة وفي مختلفة
 - مختلفة إلى الانحرافات يجعل في إلى التسيير .
 - ❖ التسيير جميعا في

الانحرافات.

- ❖ التسيير إلى المسيرين ,
- بالتالي الهدف لهدف
- وهذا ما يثبت الفرضية الثالثة.

❖ إلى التسيير وأخيرا الانحرافات. هذه
 ❖ إلى التسيير أكبر. هذه
 ❖ في التسيير التسيير

:
 • في الأولى التي
 • ثم

الهيكله لها
 هذه في المتغيرات تطويره
 ثم والترقية

• وفي التسيير باقتراح التسيير يأتي
 في الانحرافات

❖ التسيير وتعتبر هذه
 اقتراح مجموعة اتخذ وهذا ما يثبت

الفرضية الأولى في إلى أهمها :

✓ المحاسبة التحليلية : تعتبر
 التي اتخذ

في الأدنى التي
 في

أكبر التي التي
 ربحية ... إلى في اتخاذ الهامة

✓ الموازنات التقديرية :

الأولى بتحضير
 الانحرافات واتخاذ التي إلى

التي
في :
إلى الهامة
تعتبر في التسيير واتخاذ
* تسيير
تسيير هذه الأخيرة يحتاج إلى
إلى غير كافي التي
تسيير
ومحاسبية بحتة في
وغير
استعمالها في اتخاذ
في وهذا ما يثبت الفرضية الرابعة.
وبالتالي التسيير
تنفيذه هذه إلى
التسيير

الثاني

- هذه التي :
- يحتل التسيير بتوفير
التي المسيرين اتخاذ
 - التسيير
التسيير لوحده
 - مات التي تدرس النشاط الاقتصادي و
التي تعتمد على التحليل الكمي للمعطيات من أجل الوقوف على نقاط القوة
والضعف الخاصة بالنشاط وبالتالي اتخاذ القرارات اللازمة وهذا ما يثبت الفرضية الثانية.
 - أما فيما يخص الجانب التطبيقي : إلى مجموعة أهمها :

- التسيير في هذه
- التسيير في
- لم
- لم
- التسيير
- اشتراكهم في تخطيط
- تقصير المسيرين في هذه وأهميتها.
- جملة الاقتراحات
- يجب إلى التسيير
- المسيرين التي اتخاذ
- الانحرافات وتفسيرها
- وبالتالي إلى
- جميع إلى هذه
- أهمية
- بأهمية حتى يساهموا في
- في باعتباره التسيير.
- إلى التسيير
- في اتخاذ حتى
- محفزات أكبر
- التسيير محلا في
- انحرافات
- هذه الأخيرة تعاني

لم

في

في

أهمية.

الملاحق





وزارة التعليم العالي و الهمة العلمي

جامعة محمد الحميد بن باديس - مستغانم -

كلية العلوم الاقتصادية، التجارية و علوم التسيير



قسم العلوم المالية ومحاسبية

تخصص: تدقيق المحاسبي ومراقبة التسيير

الاستبيان

يأتي هذا الاستبيان في إطار البحث العلمي الأكاديمي تحت عنوان أثر مراقبة التسيير على اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية والذي يهدف إلى إبراز الدور الذي تلعبه مراقبة التسيير في اتخاذ القرار داخل مؤسسة اتصالات الجزائر وباعتباركم معنيون بموضوع الدراسة نرجو منكم التفضل بالمساهمة في هذه الدراسة بالإجابة عن أسئلة الاستبيان علما أن البيانات الواردة في هذه الاستمارة هي لأغراض البحث فقط وسيتم معالجتها بسرية تامة، وشكرا لكم مسبقا.

أولا: خصائص العينة الديمغرافية

يرجى وضع علامة ✓ في الخانة المناسبة:

- 1- الجنس: ذكر ، أنثى
- 2- الوظيفة: رئيس مصلحة ، رئيس قسم ، أخرى
- 3- العمر: من 25 سنة إلى 40 سنة ، 40 سنة فأكثر
- 4- المؤهل الدراسي: ثانوي ، جامعي ، أخرى
- 5- سنوات الخدمة: أقل من 5 سنوات ، 5 إلى 10 سنوات ، أكثر من 10 سنوات

ثانيا: أسئلة تتعلق باتخاذ القرار:

الرقم	الفقرة	نعم	أحيانا	لا
1	هل تعتبر عملية اتخاذ القرار جوهر العملية الإدارية؟			
2	هل تواجه مشكلة عند اتخاذ القرار؟			
3	هل هناك تجهيز مسبق لقرارات بديلة من قبل متخذ القرار؟			
4	هل تشارك صغار الموظفين في قرارات إدارية حاسمة؟			
5	هل تلجأ في بعض القرارات الإدارية إلى الموظفين الذين يعملون لديك			
6	هل تواجه اعتراض من الموظفين حيال اتخاذك لقرار معين؟			
7	هل تأخذ فترة زمنية طويلة في اتخاذ القرار؟			
8	هل تضطر لاتخاذ قرار سريع لحل مشكلة طارئة؟			
	هل يعتمد المدير على المعلومات التي تقدمها مراقبة التسيير عند اتخاذ القرار			

ثالثا: أسئلة تتعلق بمراقبة التسيير:

ضع علامة ✓ في الخانة المناسبة:

1- مراقبة التسيير هل هي: مفاجئة دورية مستمرة

على مستوى الأفراد الأنشطة الوظيفية الأداء الكلي

2- ما الدور الذي يقوم به مراقب التسيير:

المساعدة في اتخاذ القرار إنتاج المعلومات

3- من بين النشاطات التي يقوم بها مراقب التسيير: