

مساهمة مراقبة التسيير في قيادة الأداء¹

CONTRIBUTION OF MANAGEMENT CONTROL TO PERFORMANCE LEADERSHIP

¹ د. حميدي ميلي،* أستاذ محاضر قسم ب، مخبر إدارة التغيير في المؤسسة الجزائرية، جامعة الجزائر 3 - إبراهيم سلطان شيبوط

تاريخ الاستلام : 2020/07/26؛ تاريخ المراجعة : 2020/09/15؛ تاريخ القبول : 2020/12/09

الملخص

نسعى من خلال هذه الورقة البحثية إلى تحديد المتغيرات الوظيفية للمسیر المؤثرة على مستوى مهارات المسیر وكذا تحديد المتغيرات الوظيفية للمسیر المؤثرة على مساهمته في إعداد وترجمة الاستراتيجية ومتابعة وتقييم الأداء بالإضافة إلى تأثيرها على فعالية التسيير. حيث تم الاعتماد على المتغيرات الوظيفية التالية (وظيفة المسیر، الخبرة المهنية للمسیر، ملكية المؤسسة، حجم المؤسسة، قطاع نشاط المؤسسة، وجود وظيفة مراقبة التسيير، اللاحق الهرمي لوظيفة التسيير). وكذا تحديد الفروق الاحصائية بين المتوسطات إن وجدت ولصالح من تكون هذه الفروق.

الكلمات المفتاحية: مراقبة التسيير، قيادة الأداء، مهارات المسیر، فعالية التسيير.

تصنيف JEL: L25, J24, H11, M11

Abstract

Through this research paper, we try to determine the functional variables of the manager. Which influences the skill level of the manager, as well as determining the functional variables of the manager which influences the contribution to generating and translating the strategy as well as monitoring and evaluating performance. In addition to its effect on management efficiency. We base ourselves on the following functional variables (the position of manager, professional experience, ownership of the organization, size of the organization, sector of activity of the establishment, presence of the control function management hierarchy). In addition to identifying the statistical differences between the means.

Keywords : management control, performance management, manager skills, managerial performance.

JEL classification : M11, H11, J24, L25.

* حميدي ميلي mili.hamidi@univ-alger3.dz

مقدمة

تعددت الرؤى حول الآليات التي تمكن من تحقيق فعالية تسيير المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، إذ يتعين على المؤسسات البحث عن السبل الأكثر فعالية من أجل تحقيق وتعظيم الأداء، وهذا من خلال الأعمال التي يقوم بها المسير باعتباره المعني الأساسي بمراقبة التسيير. كما تتعلق هذه الأعمال بمشاركة المسير في إعداد الأهداف الاستراتيجية وترجمتها إلى أعمال يومية تؤدي بكل كفاءة وفعالية ومتابعة وتقييم الأداء بالإضافة لاتخاذ الإجراءات التصحيحية. كما أن المسيرين لا يقتصر دورهم على نشر وتنفيذ الاستراتيجية، وإنما يساعد هؤلاء القادة في إعداد الاستراتيجية وفي تعديلها وتغذيتها بأفكار جديدة من أجل إنشاء استراتيجيات ناشئة.

إن إشكالية الدراسة تتبلور في التساؤل الرئيسي التالي: إلى أي مدى تأثر المتغيرات الوظيفية للمسير على مشاركة المسير في قيادة الأداء على فعالية تسيير المؤسسة الجزائرية؟ ويندرج تحت هذا التساؤل الرئيس مجموعة من التساؤلات الفرعية التالية:

- هل تختلف مهارات المسير باختلاف المتغيرات الوظيفية؟
- هل تختلف مساهمة المسير في إعداد الاستراتيجية باختلاف المتغيرات الوظيفية؟
- هل تختلف مساهمة المسير في ترجمة الاستراتيجية باختلاف المتغيرات الوظيفية؟
- هل تختلف مساهمة المسير في متابعة وتقييم الأداء باختلاف المتغيرات الوظيفية؟
- هل تختلف فعالية التسيير باختلاف المتغيرات الوظيفية؟

للإجابة على الأسئلة الفرعية قمنا بطرح الفرضيات التالية:

- الفرضية الرئيسية الأولى: هناك أثر ذو دلالة إحصائية، عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ ، للمتغيرات الوظيفية على مهارات المسير.
- الفرضية الرئيسية الثانية: هناك فروق ذات دلالة إحصائية لمساهمة المسير في إعداد الاستراتيجية، عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ ، مردها المتغيرات الوظيفية.
- الفرضية الرئيسية الثالثة: هناك فروق ذات دلالة إحصائية لمساهمة المسير في ترجمة الاستراتيجية، عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ ، مردها المتغيرات الوظيفية.
- الفرضية الرئيسية الرابعة: هناك أثر ذو دلالة إحصائية، عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ ، للمتغيرات الوظيفية مساهمة المسير في متابعة وتقييم الأداء؟
- الفرضية الرئيسية الخامسة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية لفعالية التسيير، عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ ، تعزى إلى المتغيرات الوظيفية.

استعملنا المنهج الاستقصائي في دراستنا لعينة مكونة من 78 مؤسسة اقتصادية جزائرية، وهذا من أجل تعميم نتائج الدراسة بالإضافة إلى ذلك تم اللجوء إلى المنهج التحليلي من أجل تحليل نتائج الاستبيان وتفسير النتائج المتحصل عليها.

تكمن أهمية الدراسة في إبراز أهمية المتغيرات الوظيفية للمسير في التأثير على مشاركته في إعداد الاستراتيجية ومتابعة وتقييم الأداء بالإضافة إلى تأثيرها على فعالية التسيير، داخل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

تتمثل أهداف الدراسة فيما يلي:

- تحدي المتغيرات الوظيفية للمسير المؤثرة على مستوى مهارات المسير
 - تحدي المتغيرات الوظيفية للمسير المؤثرة على مساهمة المسير في إعداد الاستراتيجية ومتابعة وتقييم الأداء بالإضافة إلى تأثيرها على فعالية التسيير.
- 1- الفرضية الرئيسية الأولى:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمهارات المسير عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ تعزى إلى المتغيرات الوظيفية التالية (الوظيفة، الخبرة المهنية، ملكية المؤسسة، حجم المؤسسة، قطاع نشاط المؤسسة، وجود وظيفة مراقبة التسيير، الالحاق الهرمي لوظيفة التسيير). وللإجابة على هذه الفرضية فقد تم استخدام تحليل التباين الاحادي ANOVA، فكانت النتائج كما في الجدول التالي.

يتبين من الجدول التالي، أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمهارات المسير عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ تعزى إلى المتغيرات الوظيفية التالية (الخبرة المهنية، ملكية المؤسسة وحجمها وكذا الالحاق الهرمي لوظيفة التسيير)، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمهارات المسير تعزى للمتغيرات الوظيفية التالية

(الوظيفة، قطاع نشاط المؤسسة، وجود وظيفة مراقبة التسيير). ولمعرفة لصالح من تكون هذه الفروقات ومعرفة مصدر الفرق تم إجراء اختبار LSD للمقارنات المتعددة للمتوسطات، ونقوم بعرض متوسطات مهارات المسير حسب المتغيرات الوظيفية التالية (الوظيفة، قطاع نشاط المؤسسة، وجود وظيفة مراقبة التسيير).

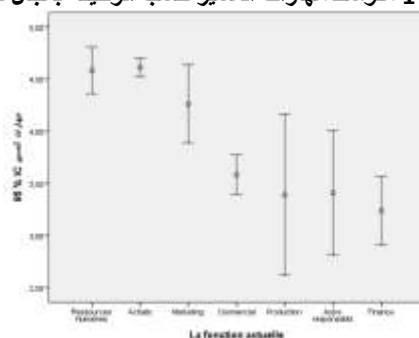
الجدول رقم 1 نتائج تحليل التباين لمتغيرة مهارات المسير وفقا للمتغيرات المهنية.

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	الدلالة الاحصائية	الملاحظة
الوظيفة	19.850	6	3.308	7.535	0.000	توجد فروق
الخبرة المهنية	1.900	3	0.633	0.927	0.433	لا توجد فروق
ملكية المؤسسة	0.058	1	0.058	0.085	0.772	لا توجد فروق
حجم المؤسسة	1.184	1	1.184	1.756	0.189	لا توجد فروق
قطاع نشاط المؤسسة	28.880	5	5.776	19.541	0.000	توجد فروق
وجود وظيفة مراقبة التسيير	6.490	1	6.490	10.844	0.002	توجد فروق
الالحاق الهرمي لوظيفة التسيير	0.052	1	0.052	0.076	0.784	لا توجد فروق

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

بالنسبة للوظيفة: من خلال الشكل التالي، نلاحظ أن متوسط مهارات المسيرين الذين يشتغلون في المصالح التالية (الموارد البشرية، المشتريات، التسويق) أكبر من متوسط مهارات المسيرين الذين يشتغلون في المصالح التالية (التجارية، الإنتاج، المالية).

الشكل رقم 1 متوسط مهارات المسير حسب الوظيفة بمجال ثقة 95%

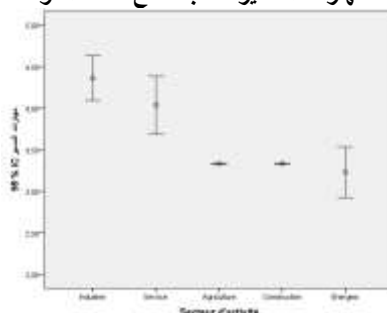


المصدر: مخرجات برنامج SPSS

من خلال الشكل أعلاه، نلاحظ ظهور مجموعتين متجانستين فيما بينهما، المجموعة الاولى تتكون من المصالح التالية (الموارد البشرية، المشتريات، التسويق) والتي لديها متوسط أعلى من المجموعة الثانية، أما المجموعة الثانية فتتكون من المصالح التالية (التجارية، الإنتاج، المحاسبة والمالية، مصالح أخرى). لدى يمكن القول بأن المسيرين التابعين لمصلحة التسويق أو مصلحة المشتريات أو مصلحة الموارد البشرية يمتلكون مهارات في التسيير أكثر من المسيرين التابعين للمصالح الأخرى.

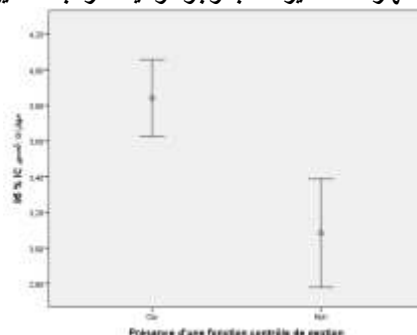
بالنسبة لقطاع نشاط المؤسسة: من خلال الشكل التالي، نلاحظ ظهور مجموعتين متجانستين فيما بينهما، المجموعة الاولى تتكون من القطاعات التالية (الإنتاج، الخدمات) والتي لديها متوسط أعلى من المجموعة الثانية، أما المجموعة الثانية فتتكون من القطاعات التالية (الفلاحة، البناء، الطاقة). لدى يمكن القول بأن المسيرين التابعين لقطاع الإنتاج أو الخدمات يمتلكون مهارات في التسيير أكثر من المسيرين التابعين لقطاع الفلاحة أو البناء أو الطاقة.

الشكل رقم 2 متوسط مهارات المسير حسب قطاع نشاط المؤسسة بمجال ثقة 95%



بالنسبة وجود وظيفة مراقبة التسيير: من خلال الشكل التالي، نلاحظ أن المؤسسات التي تملك مصلحة مراقبة التسيير لديها متوسط أعلى من المؤسسات التي تفتقد هذه المصلحة. لدى يمكن القول بأن المسيرين التابعين للمؤسسات التي تملك مصلحة مراقبة التسيير يمتلكون مهارات في التسيير أكثر من المسيرين التابعين للمؤسسات التي تفتقد هذه المصلحة.

الشكل رقم 3 متوسط مهارات المسير حسب وجود وظيفة مراقبة التسيير بمجال ثقة 95%



المصدر: مخرجات برنامج SPSS

2- الفرضية الرئيسية الثانية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمساهمة المسير في إعداد الاستراتيجية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ تعزى إلى المتغيرات الوظيفية التالية (الوظيفة، الخبرة المهنية، ملكية المؤسسة، حجم المؤسسة، قطاع نشاط المؤسسة، وجود وظيفة مراقبة التسيير، اللاحق الهرمي لوظيفة التسيير). وللإجابة على هذه الفرضية فقد تم استخدام تحليل التباين الأحادي one way ANOVA، فكانت النتائج كما في الجدول التالي:

الجدول رقم 2 نتائج تحليل التباين لمتغيرة مساهمة المسير في إعداد الاستراتيجية وفقا للمتغيرات المهنية.

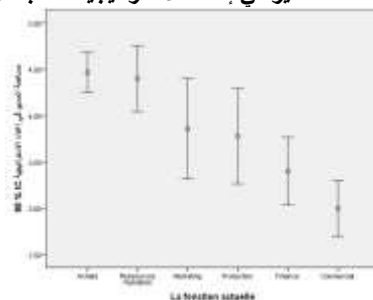
المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	الدلالة الاحصائية	الملاحظة
الوظيفة	14.832	6	4.472	5.531	0.000	توجد فروق
الخبرة المهنية	7.336	3	2.445	4.550	0.006	توجد فروق
ملكية المؤسسة	0.027	1	0.027	0.043	0.837	لا توجد فروق
حجم المؤسسة	3.142	1	3.142	5.399	0.023	توجد فروق
قطاع نشاط المؤسسة	20.571	5	4.114	11.650	0.000	توجد فروق
وجود وظيفة مراقبة التسيير	5.204	1	5.204	9.419	0.003	توجد فروق
اللاحق الهرمي لوظيفة التسيير	0.214	1	0.214	0.343	0.561	لا توجد فروق

المصدر: مخرجات برنامج SPSS.

يتبين من الجدول أعلاه، أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمساهمة المسير في إعداد الاستراتيجية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ تعزى إلى ملكية المؤسسة أو اللاحق الهرمي لوظيفة التسيير، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمساهمة المسير في إعداد الاستراتيجية تعزى للمتغيرات الوظيفية التالية (الوظيفة، الخبرة المهنية، حجم المؤسسة، قطاع نشاط المؤسسة، وجود وظيفة مراقبة التسيير). ولمعرفة لصالح من تكون هذه الفروقات ومعرفة مصدر الفرق تم إجراء اختبار LSD للمقارنات المتعددة للمتوسطات، ونقوم بعرض متوسطات مساهمة المسير في إعداد الاستراتيجية حسب المتغيرات الوظيفية التالية (الوظيفة، الخبرة المهنية، حجم المؤسسة، قطاع نشاط المؤسسة، وجود وظيفة مراقبة التسيير).

بالنسبة للوظيفة: من خلال الشكل التالي، نلاحظ ظهور ثلاثة مجموعات متجانسة فيما بينها، المجموعة الاولى تتكون من المصالح التالية (الموارد البشرية، المشتريات) والتي لديها أعلى متوسط، تليها المجموعة الثانية والمتكونة من المصالح التالية (التسويق، الانتاج)، وأخيرا المجموعة الثالثة والمتكونة من المصالح التالية (التجارية، المالية) والتي لديها أدنى متوسط. لدى يمكن القول بأن مسيري مصالح (الموارد البشرية، المشتريات) يساهمون في إعداد الاستراتيجية بدرجة كبيرة، يليهم مسيري مصالح (التسويق، الانتاج) بدرجة متوسطة، وأخيرا مسيري مصالح (التجارية، المالية) بدرجة أقل.

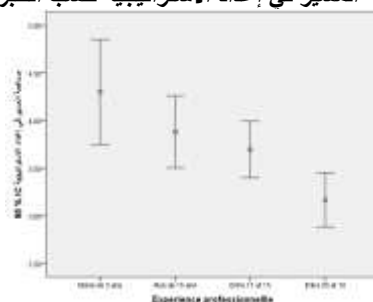
الشكل رقم 4 متوسط مساهمة المسير في إعداد الاستراتيجية حسب الوظيفة بمجال ثقة 95%



المصدر: مخرجات برنامج SPSS

بالنسبة للخبرة المهنية: كما هو موضح في الشكل التالي، يمكن القول بأن المسيرين الذين يمتلكون خبرة مهنية ما بين 5 إلى 10 سنوات يساهمون في إعداد الاستراتيجية بدرجة أقل من المسيرين الذين يمتلكون خبرة مهنية أكبر من 10 سنوات.

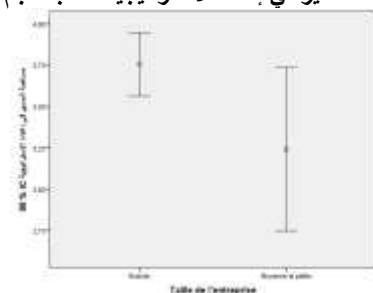
الشكل رقم 5 متوسط مساهمة المسير في إعداد الاستراتيجية حسب الخبرة المهنية بمجال ثقة 95%



المصدر: مخرجات برنامج SPSS

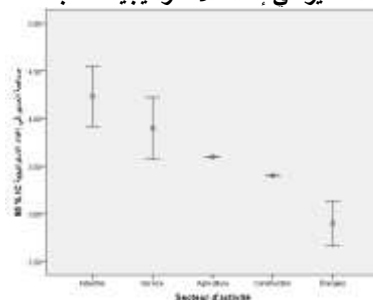
بالنسبة لحجم المؤسسة: من خلال الشكل التالي، يمكن القول بأن المسيرين التابعين لكبريات المؤسسات يساهمون في إعداد الاستراتيجية بدرجة أكبر من المسيرين التابعين للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

الشكل رقم 6 متوسط مساهمة المسير في إعداد الاستراتيجية حسب حجم المؤسسة بمجال ثقة 95%



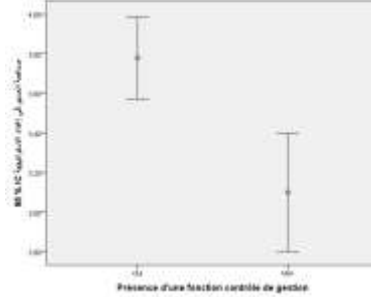
بالنسبة لنشاط المؤسسة: من خلال الشكل التالي، يمكن القول بأن المسيرين التابعين لقطاع الانتاج أو الخدمات يساهمون في إعداد الاستراتيجية بدرجة كبيرة، يليهم المسيرين التابعين لقطاع الفلاحة أو البناء وهذا بدرجة متوسطة، وأخيرا المسيرين التابعين لقطاع الطاقة يساهمون في إعداد الاستراتيجية بدرجة أقل.

الشكل رقم 7 متوسط مساهمة المسير في إعداد الاستراتيجية حسب نشاط المؤسسة بمجال ثقة 95%



بالنسبة وجود وظيفة مراقبة التسيير: من خلال الشكل التالي، يمكن القول بأن المسيرين التابعين للمؤسسات تملك وظيفة مراقبة التسيير يساهمون في إعداد الاستراتيجية بدرجة أكبر من المسيرين التابعين للمؤسسات التي تفتقد وظيفة مراقبة التسيير.

الشكل رقم 8 متوسط مساهمة المسير في إعداد الاستراتيجية حسب وجود وظيفة مراقبة التسيير بمجال ثقة 95%



المصدر: مخرجات برنامج SPSS

3- **الفرضية الرئيسية الثالثة:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمساهمة المسير في ترجمة الاستراتيجية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ تعزى إلى المتغيرات الوظيفية التالية (الوظيفة، الخبرة المهنية، ملكية المؤسسة، حجم المؤسسة، قطاع نشاط المؤسسة، وجود وظيفة مراقبة التسيير، اللاحق الهرمي لوظيفة التسيير). وللإجابة على هذه الفرضية فقد تم استخدام تحليل التباين الأحادي one way ANOVA، فكانت النتائج كما في الجدول التالي:

الجدول رقم 3 نتائج تحليل التباين لمتغيرة مساهمة المسير في ترجمة الاستراتيجية وفقا للمتغيرات المهنية.

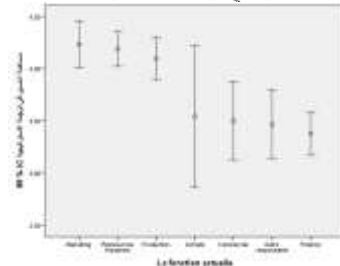
المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	الدلالة الاحصائية	توجد فروق
الوظيفة	8.657	6	1.443	7.598	0.000	توجد فروق
الخبرة المهنية	1.367	3	0.456	1.578	0.203	لا توجد فروق
ملكية المؤسسة	0.724	1	0.724	2.500	0.118	لا توجد فروق
حجم المؤسسة	4.909	1	4.909	21.359	0.000	توجد فروق
قطاع نشاط المؤسسة	7.164	5	1.433	6.835	0.000	توجد فروق
وجود وظيفة مراقبة التسيير	5.431	1	5.431	24.421	0.000	توجد فروق
اللاحق الهرمي لوظيفة التسيير	0.569	1	0.569	2.283	0.136	لا توجد فروق

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

يتبين من الجدول أعلاه، أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمساهمة المسير في ترجمة الاستراتيجية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ تعزى إلى الخبرة المهنية أو ملكية المؤسسة، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمساهمة المسير في ترجمة الاستراتيجية تعزى للمتغيرات الوظيفية التالية (الوظيفة، حجم المؤسسة، قطاع نشاط المؤسسة، وجود وظيفة مراقبة التسيير). ولمعرفة لصالح من تكون هذه الفروقات ومعرفة مصدر الفرق تم إجراء اختبار LSD للمقارنات المتعددة للمتوسطات، ونقوم بعرض متوسطات مساهمة المسير في ترجمة الاستراتيجية حسب المتغيرات الوظيفية التالية (الوظيفة، حجم المؤسسة، قطاع نشاط المؤسسة، وجود وظيفة مراقبة التسيير).

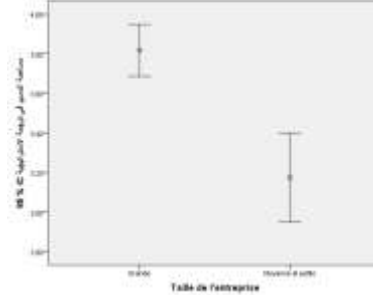
بالنسبة للوظيفة: من خلال الشكل التالي، نلاحظ ظهور مجموعتين متجانستين فيما بينها، المجموعة الاولى تتكون من المصالح التالية (التسويق، الموارد البشرية، الانتاج) والتي لديها أعلى متوسط، والمجموعة الثانية والمتكونة من المصالح التالية (المشتريات، التجارية، المالية)، والتي لديها أدنى متوسط. لدى يمكن القول بأن مسيري مصالح (التسويق، الموارد البشرية، الانتاج) يساهمون في ترجمة الاستراتيجية بدرجة أكبر من مسيري مصالح (المشتريات، التجارية، المالية).

الشكل رقم 9 متوسط مساهمة المسير في ترجمة الاستراتيجية حسب الوظيفة بمجال ثقة 95%



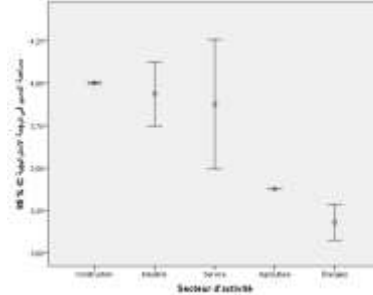
بالنسبة لحجم المؤسسة: من خلال الشكل التالي، يمكن القول بأن المسيرين التابعين لكبريات المؤسسات يساهمون في ترجمة الاستراتيجية بدرجة أكبر من المسيرين التابعين للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

الشكل رقم 10 متوسط مساهمة المسير في ترجمة الاستراتيجية حسب حجم المؤسسة بمجال ثقة 95%



بالنسبة لنشاط المؤسسة: من خلال الشكل التالي، يمكن القول بأن المسيرين التابعين لقطاع (البناء، الانتاج، الخدمات) يساهمون في ترجمة الاستراتيجية بدرجة كبيرة، يليهم المسيرين التابعين لقطاع الفلاحة وهذا بدرجة متوسطة، وأخيرا المسيرين التابعين لقطاع الطاقة يساهمون في ترجمة الاستراتيجية بدرجة أقل.

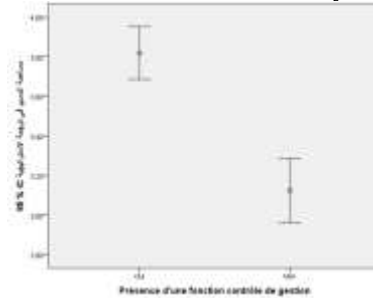
الشكل رقم 11 متوسط مساهمة المسير في ترجمة الاستراتيجية حسب نشاط المؤسسة بمجال ثقة 95%



المصدر: مخرجات برنامج SPSS

بالنسبة لوجود وظيفة مراقبة التسيير: من خلال الشكل أعلاه، يمكن القول بأن المسيرين التابعين للمؤسسات تملك وظيفة مراقبة التسيير يساهمون في ترجمة الاستراتيجية بدرجة أكبر من المسيرين التابعين للمؤسسات التي تفتقد لوظيفة مراقبة التسيير.

الشكل رقم 12 متوسط مساهمة المسير في ترجمة الاستراتيجية حسب وجود وظيفة مراقبة التسيير بمجال ثقة 95%



4- الفرضية الرئيسية الرابعة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمساهمة المسير في متابعة وتقييم الأداء عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ تعزى إلى المتغيرات الوظيفية التالية (الوظيفة، الخبرة المهنية، ملكية المؤسسة، قطاع نشاط المؤسسة، وجود وظيفة مراقبة التسيير، اللاحق الهرمي لوظيفة التسيير). وللإجابة على هذه الفرضية فقد تم استخدام تحليل التباين الأحادي one way ANOVA، فكانت النتائج كما في الجدول التالي:

الجدول رقم 4 نتائج تحليل التباين لمتغيرة مساهمة المسير في متابعة وتقييم الأداء وفقا للمتغيرات المهنية.

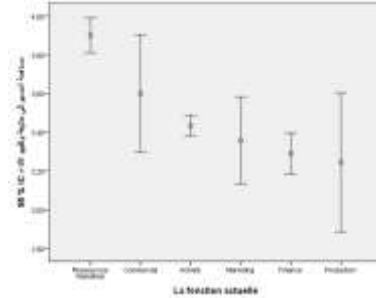
المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	الدلالة الاحصائية
الوظيفة	2.810	6	0.468	5.683	0.000
الخبرة المهنية	0.399	3	0.133	1.165	0.330
ملكية المؤسسة	0.998	1	0.998	9.750	0.003
حجم المؤسسة	0.060	1	0.060	0.515	0.475
قطاع نشاط المؤسسة	2.694	5	0.539	6.500	0.000
وجود وظيفة مراقبة التسيير	0.108	1	0.108	0.942	0.335
اللاحق الهرمي لوظيفة التسيير	0.942	1	0.942	9.095	0.004

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

يتبين من الجدول أعلاه، أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمساهمة المسير في متابعة وتقييم الأداء عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ تعزى إلى (الخبرة المهنية، حجم المؤسسة، وجود وظيفة مراقبة التسيير)، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمساهمة المسير في متابعة وتقييم الأداء تعزى للمتغيرات الوظيفية التالية (الوظيفة، ملكية المؤسسة، قطاع نشاط المؤسسة، اللاحق الهرمي لوظيفة التسيير). ولمعرفة لصالح من تكون هذه الفروقات ومعرفة مصدر الفرق تم إجراء اختبار LSD للمقارنات المتعددة للمتوسطات، ونقوم بعرض متوسطات مساهمة المسير في متابعة وتقييم الأداء حسب المتغيرات الوظيفية التالية (الوظيفة، ملكية المؤسسة، قطاع نشاط المؤسسة، اللاحق الهرمي لوظيفة التسيير).

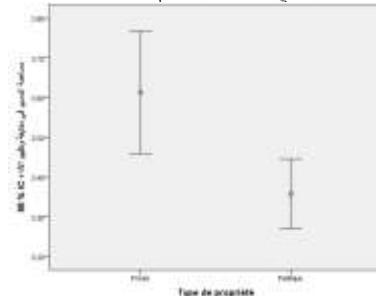
بالنسبة للوظيفة: من خلال الشكل أعلاه، نلاحظ ظهور مجموعتين متجانستين فيما بينها، المجموعة الاولى تتكون من المصالح التالية (الموارد البشرية، التجارية) والتي لديها أعلى متوسط، والمجموعة الثانية والمتكونة من المصالح التالية (المشتريات، التسويق، المالية، الانتاج)، والتي لديها أدنى متوسط. لذى يمكن القول بأن مسيري مصالح (الموارد البشرية، التجارية) يساهمون في متابعة وتقييم الأداء بدرجة أكبر من مسيري مصالح (المشتريات، التسويق، المالية، الانتاج).

الشكل رقم 13 متوسط مساهمة المسير في متابعة وتقييم الأداء حسب الوظيفة بمجال ثقة 95%



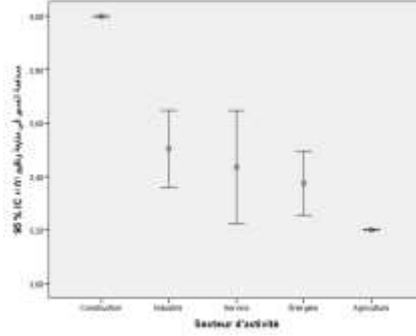
بالنسبة لملكية المؤسسة: من خلال الشكل أعلاه، يمكن القول بأن مسيري مؤسسات القطاع الخاص يساهمون في متابعة وتقييم الأداء بدرجة أكبر من مسيري مؤسسات القطاع العام.

الشكل رقم 14 متوسط مساهمة المسير في متابعة وتقييم الأداء حسب ملكية المؤسسة بمجال ثقة 95%



بالنسبة لنشاط المؤسسة: من خلال الشكل التالي، يمكن القول بأن المسيرين التابعين لقطاع البناء يساهمون في متابعة وتقييم الأداء بدرجة كبيرة، يليهم المسيرين التابعين لقطاع (الانتاج، الخدمات، الطاقة) وهذا بدرجة متوسطة، وأخيرا المسيرين التابعين لقطاع الفلاحة يساهمون في متابعة وتقييم الأداء بدرجة أقل.

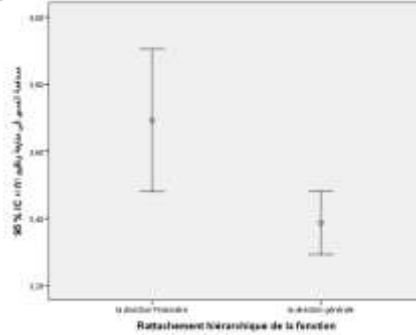
الشكل رقم 15 متوسط مساهمة المسير في متابعة وتقييم الأداء حسب نشاط المؤسسة بمجال ثقة 95%



المصدر: مخرجات برنامج SPSS

بالنسبة للإلحاق الهرمي لوظيفة التسيير: من خلال الشكل التالي، يمكن القول بأن مسيري مؤسسات التي تلحق وظيفة التسيير للمديرية المالية يساهمون في متابعة وتقييم الأداء بدرجة أكبر من مسيري مؤسسات التي تلحق وظيفة التسيير للمديرية العامة.

الشكل رقم 16 متوسط مساهمة المسير في متابعة وتقييم الأداء حسب الإلحاق الهرمي لوظيفة التسيير بمجال ثقة 95%



المصدر: مخرجات برنامج SPSS

5- الفرضية الرئيسية الخامسة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية لفعالية التسيير عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ تعزى إلى المتغيرات الوظيفية التالية (الوظيفة، الخبرة المهنية، ملكية المؤسسة، حجم المؤسسة، قطاع نشاط المؤسسة، وجود وظيفة مراقبة التسيير، الإلحاق الهرمي لوظيفة التسيير). وللإجابة على هذه الفرضية فقد تم استخدام تحليل التباين الأحادي one way ANOVA، فكانت النتائج كما في الجدول التالي:

الجدول رقم 5 نتائج تحليل التباين لمتغيرة فعالية التسيير وفقا للمتغيرات المهنية.

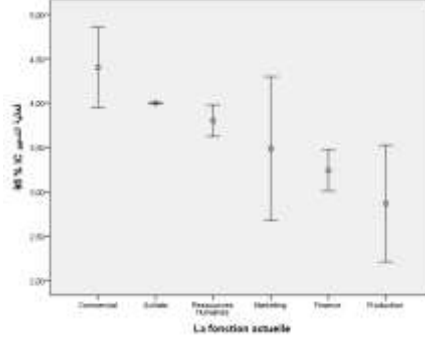
المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	الدلالة الاحصائية	
الوظيفة	16.246	6	2.708	7.667	0.000	توجد فروق
الخبرة المهنية	1.354	3	0.451	0.811	0.492	لا توجد فروق
ملكية المؤسسة	0.212	1	0.212	0.381	0.539	لا توجد فروق
حجم المؤسسة	0.243	1	0.243	0.437	0.511	لا توجد فروق
قطاع نشاط المؤسسة	2.763	5	0.553	1.001	0.424	لا توجد فروق
وجود وظيفة مراقبة التسيير	2.586	1	2.586	4.943	0.029	توجد فروق
الإلحاق الهرمي لوظيفة التسيير	0.520	1	0.520	0.841	0.363	لا توجد فروق

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

يتبين من الجدول أعلاه، أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لفعالية التسيير عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ تعزى إلى (الخبرة المهنية، ملكية المؤسسة، حجم المؤسسة، قطاع نشاط المؤسسة، الإلحاق الهرمي لوظيفة التسيير)، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية لفعالية التسيير تعزى للمتغيرات الوظيفية التالية (الوظيفة، وجود وظيفة مراقبة التسيير). ولمعرفة لصالح من تكون هذه الفروقات ومعرفة مصدر الفرق تم إجراء اختبار LSD للمقارنات المتعددة للمتوسطات، ونقوم بعرض متوسطات مساهمة المسير في متابعة وتقييم الأداء حسب المتغيرات الوظيفية التالية (الوظيفة، وجود وظيفة مراقبة التسيير).

بالنسبة للوظيفة: من خلال الشكل أعلاه، نلاحظ ظهور مجموعتين متجانستين فيما بينها، المجموعة الاولى تتكون من المصالح التالية (التجارية، المشتريات، الموارد البشرية) والتي لديها أعلى متوسط، والمجموعة الثانية والمتكونة من المصالح التالية (التسويق، المالية، الانتاج)، والتي لديها أدنى متوسط. لدى يمكن القول بأن مسيري مصالح (التجارية، المشتريات، الموارد البشرية) لديهم فاعلية في التسيير بدرجة أكبر من مسيري مصالح (التسويق، المالية، الانتاج).

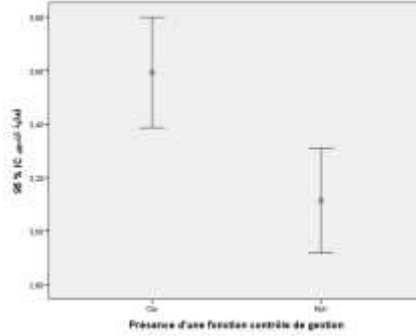
الشكل رقم 17 متوسط فاعلية التسيير حسب الوظيفة بمجال ثقة 95%



المصدر: مخرجات برنامج SPSS

بالنسبة لوجود وظيفة مراقبة التسيير: من خلال الشكل التالي، يمكن القول بأن المسيرين التابعين للمؤسسات تملك وظيفة مراقبة التسيير لديهم فاعلية في التسيير بدرجة أكبر من المسيرين التابعين للمؤسسات التي تفتقد لوظيفة مراقبة التسيير.

الشكل رقم 18 متوسط فاعلية التسيير حسب وجود وظيفة مراقبة التسيير بمجال ثقة 95%



المصدر: مخرجات برنامج SPSS

خاتمة:

من خلال ما سبق تناوله في هذه الدراسة توصلنا إلى النتائج التالية:

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمهارات المسير تعزى للمتغيرات الوظيفية التالية (الوظيفة، قطاع نشاط المؤسسة، وجود وظيفة مراقبة التسيير).
 - توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمساهمة المسير في إعداد الاستراتيجية سببها المتغيرات الوظيفية التالية (الوظيفة، الخبرة المهنية، حجم المؤسسة، قطاع نشاط المؤسسة، وجود وظيفة مراقبة التسيير).
 - توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمساهمة المسير في متابعة وتقييم الأداء تعزى للمتغيرات الوظيفية التالية (الوظيفة، ملكية المؤسسة، قطاع نشاط المؤسسة، الاحاق الهرمي لوظيفة التسيير).
 - توجد فروق ذات دلالة إحصائية لفاعلية التسيير مردها المتغيرات الوظيفية التالية (الوظيفة، وجود وظيفة مراقبة التسيير).
- تأثر المتغيرات الوظيفية التالية (وظيفة المسير، قطاع نشاط المؤسسة، وجود وظيفة مراقبة التسيير) على مشاركة المسير في قيادة الأداء على فاعلية تسيير المؤسسة الجزائرية، في حين أن مشاركة المسير في قيادة الأداء على فاعلية تسيير المؤسسة الجزائرية لا تختلف باختلاف (الخبرة المهنية للمسير، ملكية المؤسسة، الاحاق الهرمي لوظيفة التسيير).

المراجع

1. نعمون محمد عزالدين، مساهمة مراقبة التسيير في قيادة الأداء - حالة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في تخصص محاسبة جباية وتدقيق، جامعة الجزائر 3، 2018-2019.

Laurent Lavigne. (2017), le rôle du contrôleur de gestion territorial : construction typologique et identification organisationnels à partir d'une étude empirique de la fonction contrôle de gestion dans les grandes intercommunalités, thèse pour l'obtention du titre de docteur en sciences de gestion, université de Lorraine, 2017.