

معوقات عمل مراقبة التسيير وآليات تجاوزها

دراسة لعينة من الإداريين في مجموعة من المؤسسات الاقتصادية بولاية المسيلة

Obstacles of management control work and mechanisms to overcome them
Study of a sample of administrators in a group of economic institutions in the
state of Msila

بدار عاشور^{1*}، بوتيارا عنتر²

achour.beddar@univ-msila.dz ، University of M'sila¹

antar.boutiara@univ-msila.dz ، University of M'sila²

تاريخ التسليم: 2020/10/15، تاريخ المراجعة: 2021/03/08، تاريخ القبول: 2021/11/06

Abstract

The emergence of management control and its development and what it has reached is an inevitable result of economic development, the expansion of institutions, the multiplicity of their functions and the increase in the complexity of their various work, which has resulted in many obstacles and challenges facing the work of management control in the institution, so this research aims to explain the most important obstacles that may face It limits the good performance of this job in the Algerian economic establishment.

After conducting a field study of a sample of Algerian institutions, it was found that many of those who perform this function actually suffer from the presence of these obstacles, and they also see that they can be mitigated by following procedures and directives to avoid them or limit their impact to improve the performance of the management control function.

Keywords: management control, obstacles, challenges, advice, guidance.

الملخص

يعتبر ظهور مراقبة التسيير وتطوره وما وصل إليه نتيجة حتمية للتطور الاقتصادي وتوسع المؤسسات و تعدد وظائفها وزيادة درجة تعقد أعمالها، مما أفرز الكثير من العوائق والتحديات التي تواجه عمل مراقبة التسيير في المؤسسة، لذا فإن هذا البحث يهدف إلى بيان أهم العراقيل التي يمكن أن تواجه وتحد من الأداء الجيد لهذه الوظيفة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

بعد اجراء دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الجزائرية تبين أن الكثير ممن يؤديون هذه الوظيفة يعانون فعلا من وجود هذه العراقيل كما ويرون أنه من الممكن أن تخفف باتباع اجراءات وتوجيهات لتجنبها أو الحد من تأثيرها لتحسين أداء وظيفة مراقبة التسيير.

الكلمات المفتاحية: مراقبة التسيير، عوائق، تحديات، نصائح، توجيهات.

*المؤلف المراسل

مقدمة:

زاد الاهتمام بالرقابة الادارية في المؤسسات الاقتصادية مع كثرة النشاطات والعمليات داخل هذه المؤسسة وخارجها، وخاصة بعد الثورة الصناعية بأوروبا وانفصال الملكية عن التسيير، بدأت المؤسسة الاقتصادية تبحث عن طرق وأساليب أكثر فعالية من الأدوات البسيطة التي أصبحت عقيمة أمام التطور الحاصل في مجال مراقبة التسيير.

في العشرينيات من القرن الماضي كان ينصب اهتمام مراقبة التسيير على الجانب المحاسبي فقط، وصولاً إلى أزمة الكساد العالمي 1929 أين شهدت المؤسسة تطوراً ونمواً أكثر في هذا الجانب فانتقل المفهوم الرقابي للتسيير من الجانب المحاسبي ليرتكز على معايير ومقاييس محاسبية وغير محاسبية، والتي تقوم بتقييم أدائها على جانبين: الجانبين المالي والجانب غير المالي، فنلاحظ بروز ما يعرف بلوحة القيادة كأداة رقابية جديدة لقياس الأداء، أيضاً الميزانية الاجتماعية التي تقوم بمراقبة التسيير البشري وغيرهما من الأدوات والمؤشرات المحاسبية.

وفي مواجهة اقتصاد عالمي يتسم بانفتاح الأسواق وتحرير التجارة وتطور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، تضطر المؤسسات إلى التشكيك في ممارسات مراقبة التسيير الخاصة بها، فضلاً عن نموذجها التنظيمي من أجل تحسين أدائها والقدرة على المنافسة، وهو شرط ضروري لاستدامتها.

المؤسسات الجزائرية كغيرها من المؤسسات تعاني العديد من المشاكل وخاصة تلك المتعلقة بعملية التسيير، وبالضبط الجانب الرقابي ونخص بالذكر ممارسات مراقبة التسيير، مما أضعف قدرتها على التكيف مع متطلبات المرحلة الحالية، وبالتالي اقتضت الضرورة البحث عن عوائق التي تحول دون تطورها، وآليات تجاوزها.

اشكالية البحث: بناء على ما سبق يمكن طرح اشكالية البحث كالتالي:

ما هي آليات تجاوز المؤسسات الاقتصادية الجزائرية للعوائق المتعلقة بوظيفة مراقبة

التسيير؟

فرضيات البحث: للإجابة على الاشكالية المطروحة يمكن ان وضع الفرضيات التالية:

- يمكن تبني وتفعيل نظام مراقبة تسيير فعال في المؤسسات محل الدراسة؛
- تتوافر مجموعة من العوامل تمثل عوائقاً لعمل مراقبة التسيير في المؤسسات محل الدراسة؛
- باتباع مجموعة من الاجراءات والنصائح والتعليمات يمكن مواجهة مختلف العوائق التي تقف كعائق يحد من الأداء الجيد لمراقبة التسيير في المؤسسات محل الدراسة.

أهداف البحث: نهدف من خلال هذه الورقة البحثية الى:

- التعرف على مراقبة التسيير وأهم وظائفها وأدواتها القديمة والحديثة داخل المؤسسة الاقتصادية؛
- الوقوف على واقع اداء مراقبة التسيير في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية؛
- التعرف على أهم المعوقات لأداء عمل وظيفة مراقبة التسيير في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، وأهم النصائح والتوجيهات لمجابهتها.

أهمية البحث: تتبع أهمية هذا الموضوع من أهمية مراقبة التسيير وأدواتها في المؤسسة الاقتصادية، حيث يعد الأساس في عملية الرقابة الإدارية، لما له من أهمية في كشف انحرافات التسيير والرقابة على مختلف العمليات الادارية، ومحاولة تحسين الأداء بصفة دورية ومستمرة، خصوصا الأدوات الحديثة والتي تستند إلى أسس علمية دقيقة ومنهجية، والاستفادة منها في المؤسسات الجزائرية.

محاور البحث: سوف يتم تقسيم الورقة البحثية الى ثلاث محاور أساسية، وهي:

- مفاهيم حول مراقبة التسيير .
- العراقيل التي تواجه عملية مراقبة التسيير وسبل معالجتها.
- دراسة حالة لعينة من موظفين إداريين بمجموعة من المؤسسات بولاية المسيلة.

1- مفاهيم حول مراقبة التسيير:

1-1- تطور مفهوم مراقبة التسيير:

تعني كلمة المراقبة القدرة على المتابعة والتوجيه والتقييم لعمل ما من خلال نسق معين (معلومات- قرارات- إجراءات- مراقبة النتائج) ، وتعد الرقابة إحدى العمليات الأساسية التي تمارسها المنظمات المختلفة، وهي إحدى الوظائف الإدارية المتمثلة في : التخطيط، التنظيم، التنسيق، التنفيذ والرقابة. (الصغير، 2011، ص 166).

يتيح عرض بعض المعايير في الأدبيات السابقة إبراز تحسين الممارسات لأنظمة قياس الأداء، وتكمن النقاط المشتركة في العديد من هذه المساهمات التي تتناول تجديد أنظمة مراقبة التسيير في البحث عن البيانات التي تجعل من الممكن تمثيل أداء المنظمة بطريقة مناسبة، ويمكن من تلخيص العملية الكلاسيكية لمراقبة التسيير التي تعتمد على مرحلتين: إعداد الميزانية ثم إعداد التقارير التي تركز على تنفيذ الميزانية وتحليل الاختلافات. بينما اليوم تم الانتهاء من دورة الرقابة الإدارية وإثرائها، وتم تعزيز الارتباط بالإدارة الاستراتيجية: تحدد الاستراتيجية واختيار أدوات مراقبة التسيير. وبالتالي تحسنت قضية تقييم الأداء بشكل كبير، حيث أصبحت مشكلة مراقبة التسيير مشكلة ابداع، أي قدرة الأخير على خلق قيمة مضافة والتأثير على الفاعلين حتى ينفذوا إجراءات

لمؤسسة تسمح باستغلال الموارد من خلال خفض التكاليف، أي أن التحكم في الإدارة الإبداعية هي عملية تركز على خفض التكاليف وإعادة تخصيص الموارد المحفوظة، كما يوضحه الشكل التالي:

الشكل 1: مفهوم مراقبة التسيير.



المصدر: (العونية، 2020، ص 107)

وبالتالي عرفت مراقبة التسيير على أنها العملية المنفذة داخل كيان اقتصادي لضمان التعبئة الفعالة والدائمة للطاقات والموارد من أجل تحقيق هدف هذا الكيان (سفيان، 2018، ص 16)

1-2- أهمية مراقبة التسيير:

عند زيادة حجم المؤسسات وزيادة عدد العاملين بها، تعددت مشاكلها في القيام بالأنشطة المختلفة سواء كانت إنتاجية أو تسويقية أو إدارية أو تمويلية، مما تعذر على أصحابها إدارتها إدارة فعالية، وصحب ذلك تنازل أصحابها عن مهامهم في الإدارة والرقابة لأشخاص آخرين، مما استوجب ضرورة إدارة المؤسسة على أسس علمية وعملية سليمة، تضمن المحافظة على أموالهم ورسم سياساتهم ومتابعة تنفيذها بسهولة وتحقيق الكفاءة في استغلالها وذلك من خلال: (Gervais, 2000, pp. 16-17)

- تقسيم المؤسسة إلى وحدات إدارية أو كما تعرف بمراكز المسؤولية؛
- تحديد اختصاصات كل وحدة و سلطات أو مسؤوليات المستويات الإدارية؛
- وضع القواعد التنظيمية التي تحكم تنفيذ العمليات المختلفة في ظل نظام رقابة دقيقة؛
- تسجيل مجمل المؤشرات المالية وغير المالية التي تمكن من قياس الأداء؛
- 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.

بالإضافة إلى: (عدون، 2001، ص 178)

-الوقوف على المشكلات والعقبات التي تعترض انسياب العمل التنفيذي قصد تذليلها؛

- اكتشاف الأخطاء فور وقوعها أو المتوقعة الوقوع لكي تعالج فوراً أو يتخذ ما يلزم لمنع حدوثها؛
- التثبت من أن القواعد المقررة مطبقة على وجهها الصحيح، خاصة في الأمور المالية وحدود التصرف فيها؛
- التأكد من أن العمليات الفنية تؤدي وفقاً للأصول المقررة ثم تقويم المعوج منها؛
- تقييم المديرين للتأكد من كفاءتهم في جميع المستويات وحسن سلوكهم؛
- 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؛
- التأكد من توافق الانسجام بين مختلف الأجهزة الإدارية وسيرها في اتجاه الهدف الواحد وفقاً للسياسات المقررة.

1-3- مهام مراقبة التسيير:

- أ- **مراقبة الأداء الوظيفي:** إن مراقبة الأداء الوظيفي في المنظمات تعتبر من أهم الوظائف الإدارية التي لا يمكن التخلي عنها، باعتبارها الدعامة الأساسية والوسيلة الرئيسية لجمع المعلومات لتقديم الأداء بموضوعية حيث يعمل القائم بهذه المهمة على الإصغاء للمشاكل والعراقيل التي يعاني منها الأفراد أنه يسعى إلى جمع المعلومات ذات صبغة موضوعية تساعد المسؤولين على اتخاذ القرار والتي تتعلق بمستقبلهم الوظيفي من حيث الترقية زيادة الأجر، مكافآت، عقوبات، وغيرها. (عقون، 2011، ص 72)
- ب- **مراقبة الجودة:** إن إدارة الجودة لها أهمية كبيرة على مستوى المؤسسات التي تسعى إلى التقدم والتوسع في نشاطها، حيث يتطلب منها إنتاج سلع ذات جودة تتلاءم ورغبات المستهلكين من حيث المظهر الخارجي للسلع والمواد المستعملة لإنتاجها. (عقون، 2011، ص 73)
- لقي موضوع إدارة الجودة اهتماماً كبيراً من طرف الباحثين الذين حاولوا تقديم شروط وعوامل تحسين الجودة - مرجعية التنظيم الدولي ISO وبالتالي فعلى مراقب التسيير أن يتابع باستمرار هذه العملية للمحافظة على الجودة العالية وبالتالي تلبية رغبات ومتطلبات المستهلكين ومن ورائها ضمان استمرارية المؤسسة.
- ج- **إدارة الوقت :** إن للوقت أهمية كبيرة في المنظمة، وكلما استطاعت المنظمة استغلاله بالشكل الحسن كلما كانت لها القدرة على التنافس كبيرة، وذلك من خلال تخفيض تكلفة الوحدة الواحدة، والعكس صحيح وعليه فمن الواجب استغلاله ومراقبته بعدة وسائل (بوعشة، 2012، ص 101)

د- التنسيق الهيكلي: يعتبر التنسيق بين مستويات المؤسسة ضروري باعتبارها كل مناسكة ولذلك لا بد على مراقب التسيير التنسيق بين جميع مراكز المسؤولية فيما يخص: وضع الأهداف، وضع الميزانيات، وضع مؤشرات لتقييم. (بوعشة، 2012، ص 103)

4-1- خصائص النظام الجيد لمراقبة التسيير: يتميز النظام الجيد لمراقبة التسيير في ما يلي: تقديم معلومات صحيحة؛ حسن توقيت المعلومة المقدمة، الاقتصاد في التكاليف، سهولة الفهم، تسهيل اتخاذ القرار. (قويدر، 2007، ص 77)

5-1- أدوات مراقبة التسيير:

كانت الأدوات التقليدية لمراقبة التسيير تعتمد على متابعة وتقييم الأداء اعتمادا على الأهداف الموضوعية ثم القيام بتحليل النتائج المتحصل عليها بعد ترجمتها هذه الأخيرة إلى أرقام، ثم تطورت هذه الأدوات مع الوقت نتيجة لعدة أسباب (علي، 2019، ص 50):

- لا يحقق نظام مراقبة التسيير التقليدي متطلبات الصناعة للبيئة التنافسية الحالية.
- إن أنظمة حساب تكاليف الانتاج التقليدية أصبحت تعطي معلومات مضللة لأغراض اتخاذ القرارات.
- تركز مراقبة التسيير على الأنشطة الداخلية وتولي اهتماما ضئيلا بالبيئة الخارجية.
- غياب النظرة الاستراتيجية في نظام مراقبة التسيير التقليدي.

1-5-1- الأدوات التقليدية:

- أ- المحاسبة العامة: في مجملها تهدف المحاسبة العامة إلى: (عبد الكريم، 1999، ص 12)
- تأمين مختلف المعلومات المالية المتعلقة بتبيان الوضع المالي للمؤسسة في وقت محدد بشكل يمكن الأطراف ذوي العلاقة في المؤسسة من التعرف على مركزها المالي إضافة إلى تحديد نتائج أعمال المؤسسة في فترة زمنية محددة؛
 - قياس تطورات الوضع الاقتصادي للمؤسسة من خلال فترة محددة من الزمن نتيجة ممارستها للنشاط التي أنشأت من أجله؛
 - الحفاظ على ممتلكات المؤسسة وذلك أن المحاسبة هي وسيلة رقابية داخل المؤسسة؛
 - توفير المعلومات التي تخدم المستخدمين الخارجيين عن المؤسسة مثل المساهمين، المقرضين، المحللين الماليين، الجهات الحكومية وغيرها من ذوي المصلحة بالمشروع.

ب- المحاسبة التحليلية: هي نظام معلومات داخلي خاص بهيكل المؤسسة وطبيعة محيطها الذي يسمح لمسيرى المؤسسة بمتابعة تطور التكاليف الوسطية والتكاليف، اتخاذ مجموعة من قرارات التسيير. (عدون، المحاسبة التحليلية، 1999، ص 18)

1-5-1- الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير:

أ- التحليل المالي: يعرف التحليل المالي على أنه عبارة عن عملية منظمة تهدر إلى التعرف على مواطن القوة في وضع المؤسسة لتعزيزها، وعلى مواطن الضعف لوضع العلاج اللازم لها (جميل و شريف، 1998، ص 82)، ويكون ذلك عن طريق ما يلي: (لسلوس، 2004، ص 32)

- القراءة الواعية للقوائم المالية المنشورة؛

- الاستعانة بالمعلومات المتاحة وذات العلاقة، مثل أسعار الأسهم، والمؤشرات الاقتصادية.

ب- الموازنات التقديرية: تعدد التعاريف حول الموازنة التقديرية حيث عرفها معهد التكلفة والإداريين بإنجلترا بأنها : خطة كمية وقيمة يتم تحضيرها ومراقبتها قبل فترة محددة تبين عادة الإيراد المخطط المنتظر تحقيقه والنفقات المنتظرة تحميلها خلال هذه الفترة والأموال التي تستعمل لتحقيق الهدف. (ضيف، 1997، ص 17)

ج- لوحة القيادة: تعرف لوحة القيادة على أنها تركيب مرقم للمعلومات الأساسية والضرورية للمسيرين لتوجيه نشاط التجمع البشري المت واجد تحت السلطة نحو الاستعمال الأحسن لوسائل الاستغلال المتاحة لهم. (Guedj, 2000, p. 296)

د- بطاقة الأداء المتوازن: تعرف بطاقة الأداء المتوازن على أنها نظام تخطيط وإدارة استراتيجي والذي يستخدم على نطاق واسع في قطاع الأعمال والصناعة وكذلك الحكومة وحتى المنظمات غير الربحية في جميع أنحاء العالم لمواعاة الأنشطة التجارية في الرؤية الاستراتيجية للمنظمة، وتحسين الاتصالات الداخلية والخارجية، ورصد أداء المنظمة لتحقيق أهدافها الاستراتيجية. (محمد، 2014، ص 257)

تتمثل أهم أهداف بطاقة الأداء المتوازن في: (الشعباني، 2011، ص 111)

✓ تحقيق التوازن بين الأهداف القصيرة والمتوسطة والطويلة الأجل؛

✓ توفير خطة اتصال إستراتيجية تربط الإدارة العليا بالأفراد داخل المنظمة.

وكغيرها من الوظائف فأن مراقبة التسيير تتعرض للكثير من العوائق والتحديات التي تحول دون الأداء الجيد لمختلف المهام التي يكلف مراقب التسيير بإنجازها، تحول دون الوصول إلى الأهداف المنتظرة من هذه الوظيفة.

2- العراقيل التي تواجه عملية مراقبة التسيير وسبل معالجتها:

2-1- الصعوبات التي يواجهها مراقب التسيير:

بالرغم من المزايا التي يتمتع بها نظام مراقبة التسيير من خلال الأهداف التي يسعى لتحقيقها وأيضا مساره الذي يضمن تحليل الانحرافات وتصحيحها للتحكم في الأداء التسييري ككل، لكن هذا لا ينفي وجود صعوبات وحدود تحول دون إمكانية التطبيق الفعلي لأسس هذا النظام نذكر من بينها ما يلي:

أ- تعدد مهارات مراقب التسيير والمتعلقة بكثرة الاختصاصات والكفاءات المطلوبة فيه والتي يتوجب عليه أن يتحكم فيها كتقنيات التخطيط، الخبرة المرتبطة بالتسيير المالي، القدرة على التنسيق والاتصال، حصر المعطيات المتعددة.. إلخ. هذا ما يجعل من مراقب التسيير إنسانا نادرا يصعب إيجاداه.

ب- الوضعيات الغامضة جزئيا التي تعترض المؤسسات والتي تزداد أكثر فأكثر مع التغير السريع للمحيط، فلم يعد المهم في الوقت الراهن تحديد الفر وقات بفضل أداة (محاسبية) متطورة بل المهم هو البحث عن المؤثرات الممكنة مستقبلا، التشخيص الذي ينبغي استخلاصه والتعديلات التي ينبغي إدخالها على مخططات النشاط.

وبالتالي فإن التعقيدات المتزايدة للمؤسسات ولنشاطاتها والمرتبطة بعدم استقرار الظروف والمحيط تجعل من عملية صياغة مسار للمراقبة أمرا يصعب تحقيقه ببساطة.

ج- تشكل المعلومات عائقا آخر بالنسبة لعمل مراقب التسيير، وهذا راجع إلى فائض وحجم المعلومات التي تتلقاها المؤسسة ومدى ملاءمتها لاحتياجات المستخدمين لها، ما يستدعي إلمام مراقب التسيير بالأوجه الحقيقية للنشاط حتى يتمكن من تنظيم حركة المعلومات في المؤسسة لتحسين عملية الاتصال بما يتلاءم مع احتياجات المؤسسة. (الشهب، 2006، ص 63)

د- وتعتبر عملية تقييم الأداء بدورها مشكلا أساسيا لعمل مراقب التسيير، فبالرغم من إمكانية تحديد الأهداف التي سيتم على أساسها تقييم النتائج وقياس الانحرافات يبقى السؤال المطروح هو:

كيف يمكن معرفة الانحرافات التي تستدعي اتخاذ إجراءات تصحيحية؟

بصورة عامة يمكن التمييز بين نوعين من الانحرافات: انحرافات عميقة خارجة عن المجال المقبول للعمل التنبؤي لا يمكن غض النظر عنها وتتطلب اتخاذ تدابير تصحيحية فورية وانحرافات بسيطة تكون ضمن المجال المقبول للعمل التنبؤي يمكن غض البصر عنها ولا تتطلب تدابير تصحيحية لأنها تؤدي إلى تكاليف غير ضرورية. (Malika, 2000, p. 133)

هـ- هناك مشكل آخر يتعلق بصعوبة قياس مردودية نظام مراقبة التسيير أي تحديد الأرباح الناتجة عنه والتكاليف التي يسببها، فالمعروف أن هذا النظام يهدف إلى الاستغلال الأمثل للموارد وإلى الاقتصاد في النفقات لكن تبقى مسألة قياس الأرباح أو النتائج المحققة منه أمر صعب، فهل تقاس هذه الأخيرة بتكلفة الأخطاء التسييرية التي تم تفاديها، أم ترتبط بتحسين عملية اتخاذ القرار أو بدرجة تحسين الأهداف، أو بتحسين الجو الاجتماعي، ويتطلب وضع مثل هذا النظام معرفة دقيقة لتكاليفه ونتائجه، لكن الملاحظ أن تحديد هذه التكاليف والأرباح وقياسها هو أمر صعب لأن بعضها يكون غير قابل للقياس والبعض الآخر يصعب تحديده وبالتالي يصعب الحكم على مدى كفاءة نظام مراقبة التسيير. (معراج و الباهي، 2011، ص ص 98-99)

و- **عراقيل تقنية:** هناك بعض العراقيل التقنية التي من شأنها الحد من فعالية مراقبة التسيير داخل المؤسسة نذكر منها: (قويدري، 2007، ص 21)

- أخطاء حكمية: ربما تفشل الإدارة والموظفين أحيانا في اتخاذ القرارات الحكمية أو أداء المهمات الروتينية نسبة لعدم اكتمال المعلومات، أو ضيق الزمن أو أية ضغوطات أخرى.
- الانهيار: ربما ينجم انهيار نظم الرقابة عن الفهم الخاطئ من الموظفين للتعليمات أو ارتكاب أخطاء نتيجة: للإهمال، عدم التركيز، الإعياء والتغيرات الدائمة أو المؤقتة في الموظفين أو في التنظيم أو في الإجراءات.
- التواطؤ: قيام موظف أو الموظفين بإبطال عملية الرقابة بالتواطؤ مع أطراف خارج أو داخل المؤسسة.
- تخطي الإدارة للإجراءات الرقابية: قد تقوم الإدارة بتجاوز السياسات والإجراءات المتبعة لتحقيق أهداف غير قانونية أو لتحقيق مصلحة ذاتية أو تحريف المعلومات.
- احتمال تقادم السياسات والإجراءات: وذلك بسبب تغير الأحوال أو تدهور تطبيق الإجراءات مع مرور الزمن.

2-2- نصائح لمواجهة العراقيل: لغرض مواجهة جملة العراقيل التي تقف في وجه الاداء الجيد

لمراقبة التسيير يمكن اتباع النصائح والتوجيهات التالية:

- أ- مراقبة التسيير يعمل على تحسين وتطوير أنظمة الرقابة، حيث يعتبر وسيلة للتأكد من عدم وجود انحرافات وكذا كشف الأخطاء والغش في الدفاتر المحاسبية، والعمل على تصحيحها ويساعد على تقييم الأداء؛

- ب- نظام مراقبة التسيير هو مسار دائم للتعديل يسمح بالتدخل قبل، خلال وبعد الأداء ويساعد المسؤولين على التحكم في أدائهم؛
- ج- نظام مراقبة التسيير يهدف إلى تجنيد الطاقات والقدرات من أجل الاستعمال الفعال والملائم للمواد المتاحة في المؤسسة؛
- د- نظام مراقبة التسيير يسمح بالمتابعة الدقيقة لإنجازات المؤسسة ومحاولة التنسيق بين مختلف أنشطة الأفراد في المؤسسة من أجل التطبيق الجيد للاستراتيجية؛
- ذ- يقوم نظام مراقبة التسيير على مجموع من الأدوات التي تحكم على الأداء الكلي للمؤسسة والمركز المالي والتي تساعد على تحقيق الأهداف؛
- ر- مراقبة التسيير يعمل على اختبار مدى الالتزام بالسياسات واللوائح والقوانين الموضوعية؛
- ز- يحافظ مراقبة التسيير، ويشرف على عملياتها، ويراقب مستوى الأداء ودرجة الالتزام بتنفيذ قراراتها.

للقوف على واقع مراقبة التسيير في الحياة العملية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية ومدى تأثيرها على أداء هذه الوظيفة، يتم تناول عينة من موظفي مجموعة من المؤسسات الاقتصادية للاطلاع والبحث في مختلف العوائق وآليات تجاوز تلك العوائق التي تحول دون انجاز الاهداف المرجوة من هذه الوظيفة.

3- دراسة لعينة من موظفين إداريين بمجموعة من المؤسسات الاقتصادية بولاية المسيلة

تناولت الدراسات السابقة عدة مواضيع متعلقة بوظيفة مراقبة التسيير، منها ما يتعلق بمحددات اختيار أدوات مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية ومدى تأثيرها بعدة عوامل خارجية تتعلق بالمنافسة والتكنولوجيا، والجدل القائم بين التيارين (نعمون، 2019، ص ص 103-116)، وهناك دراسات اقتصر على تطبيق أحد أدوات مراقبة التسيير على مؤسسة سواء اقتصادية أو خدمية، أو نفعية كالمستشفيات والبلديات... الخ (مصطفى، 2020، ص ص 283-298)، كما أن هناك دراسات تناولت أثر أدوات مراقبة التسيير على معايير أداء المؤسسة الاقتصادية، بالإضافة الى عدة مواضيع تم ربطها كحوكمة الشركات ومعايير المحاسبة الدولية... الخ، أما في دراستنا هاته، سنتناول بعض العوائق المتعلقة بتطبيق بمراقبة التسيير في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، والذي يعد فيها تطبيق أدوات مراقبة التسيير سواء التقليدية أو الحديثة صعب جدا نظرا لعدة أسباب سنحاول استخراجها سواء من الجانب النظري أو من الأدبيات السابقة المختلفة، واختبار على عينة الدراسة المتمثلة في عينة من موظفين إداريين بمجموعة من المؤسسات الاقتصادية بولاية المسيلة.

3-1- أدوات الدراسة الميدانية:

3-1-1- مجتمع الدراسة والعينة:

تمثل مجتمع الدراسة في مجموعة من موظفين بعدة مؤسسات اقتصادية ناشطة على مستوى الولاية، مثل المؤسسة الجزائرية للألمنيوم، المؤسسة الوطنية للنسيج، مطاحن الحضنة بالمسيلة، ملبنة الحضنة، الجزائرية للمياه وحدة المسيلة، وحدة التوزيع لسونلغاز بالمسيلة، مما تطلبت وقتا كبيرا لتوزيع واسترجاع الاستمارات، حيث تم توزيع 80 استمارة استرجع منها 55 استمارة، منها 3 غير صالحة للتفريغ، وتم إجراء كافة التحليل على 52 استمارة الباقية.

3-1-2- أدوات جمع وتحليل البيانات:

بالاعتماد على الاستمارات المسترجعة والتي تم تفريغها في البرنامج الإحصائي: الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية اختصارا SPSS النسخة 21، واستخلاص مختلف النتائج والتي تم تحليلها لغرض الوصول إلى نتائج تخدم موضوع البحث للوصول إلى إثبات الفرضيات أو نفيها، والوصول إلى إجابة واضحة للإشكالية المطروحة.

3-2- تحليل ومناقشة نتائج الاستبيان:

3-2-1- تحليل البيانات الشخصية:

الجدول أدناه يمثل تفريغا لبيانات الاستبيان وفقا للبيانات الشخصية

الجدول 1: توزيع المبحوثين حسب بياناتهم الشخصية.

Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
15,4	15,4	15,4	8	أقل من 30 سنة	سن المبحوث
61,5	46,2	46,2	24	من 31 إلى 40 سنة	
80,8	19,2	19,2	10	من 41 إلى 50 سنة	
100,0	19,2	19,2	10	أكبر من 50 سنة	
44,2	44,2	44,2	23	محاسب	المسمى الوظيفي
94,2	50,0	50,0	26	متصرف اداري	
98,1	3,8	3,8	2	رئيس مصلحة	
100,0	1,9	1,9	1	مدير	
15,4	15,4	15,4	8	أقل من 5 سنوات	الخبرة المهنية
61,5	46,2	46,2	24	من 5 إلى 10 سنة	
80,8	19,2	19,2	10	من 11 إلى 15 سنة	
100,0	19,2	19,2	10	أكبر من 15 سنة	

المصدر: مخرجات برنامج SPSS النسخة 21 بالاعتماد على بيانات الاستبيان

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أغلب المبحوثين أعمارهم تتراوح بين 31 و40 سنة بنسبة تقدر بـ: 46.2% ونسبة 19.2% من المبحوثين أعمارهم بين 41 و50 سنة بالتساوي مع من هم أكبر من 50 سنة، في حين أن الأشخاص الذين تقل أعمارهم 30 سنة قد بلغت نسبتهم في العينة المبحوث 15.4%، من المبحوثين، كما نلاحظ أن أغلب المبحوثين هم متصرفون إداريون بنسبة تقدر بـ: 50%، وفي الدرجة الثانية يأتي المحاسبين بنسبة تقدر بـ: 44.2%، ثم رئيس مصلحة بنسبة 3.8%، وأقل نسبة كانت للمدراء بنسبة: 1.9% من اجمالي المبحوثين، وأن أغلب المبحوثين لديهم خبرة تتراوح بين 5 و10 سنوات بنسبة تقدر بـ: 71.2%، بينما الذين لديهم خبرة تتراوح بين 11 و15 سنة بلغت نسبتهم: 13.5%، وذو أقل من 5 سنوات خبرة بلغت نسبتهم 11.5%، والذين لهم خبرة أكثر من 15 سنة بلغت نسبتهم: 3.8% من اجمالي المبحوثين.

3-2-2- صدق وثبات الاستبيان والطبيعية:

أ- الثبات: من خلال تفريغ البيانات في البرنامج SPSS تحصلنا على المخرجات التالية:

Cronbach's Alpha	N of Items
.908	24

من خلال معامل الثبات ألفا كرومباخ (Cronbach's Alpha) والذي بلغ 0.908 يتبين بأن الاستبيان يتمتع بثبات عالي، حيث فاق هذا المعامل 0.6، وبالتالي يعتبر الاستبيان ثابت ويمكن أن تجري عليه باقي التحاليل.

ب- الصدق: يمثل معامل الصدق الجذر التربيعي لمعامل الثبات، من خلال معامل الثبات ألفا كرومباخ والذي بلغ 0.908 نجد أن معامل الصدق قد بلغ 0.952 لهذا الاستبيان، لذا فهو يتمتع بمقدار عالي من الصدق، ويمكن أن تجري عليه باقي التحاليل.

ج- اختبار الطبيعية:

الجدول 02: اختبار الطبيعية.

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test			
المحور الثالث : اعتماد النصائح لمواجهة العراقيل التي تواجه تبني مراقبة التسيير	المحور الثاني : تواجد العراقيل التي تواجه تبني مراقبة التسيير	المحور الأول : تبني نظام مراقبة التسيير في المؤسسة ومساهمته	
52	52	52	N

				Normal Parameters ^{a,b}
4,0470	4,0192	4,2775	Mean	
,56799	,65744	,50560	Std. Deviation	
,174	,206	,200	Absolute	Most Extreme Differences
,138	,121	,126	Positive	
-,174	-,206	-,200	Negative	
1,252	1,484	1,444	Kolmogorov-Smirnov Z	
,087	,024	,031	Asymp. Sig. (2-tailed)	

من خلال اختبار كلمنجراف سميرنوف KS يتبين بأن محاور الاستبيان تتوزع توزيعاً غير طبيعي باستثناء المحور الثالث والذي كان قريباً من مستوى المعنوية، حيث إذا كانت قيمة Sig أقل من 0.05 يعتبر توزيعه غير طبيعي والعكس يعتبر توزيعه طبيعي، لذا يمكن أن تجري باقي التحاليل على الاستبيان.

3-2-3- اختبار Friedman للمقارنة:

من خلال تفريغ بيانات الاستبيان في البرنامج SPSS تحصلنا على المخرجات التالية:
الجدول 03: اختبار Friedman للمتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين.

Friedman Test

Ranks	
Mean Rank	
2,64	المحور الأول : تبني نظام مراقبة التسيير في المؤسسة ومساهمته
1,63	المحور الثاني : تواجد العراقيل التي تواجه تبني مراقبة التسيير
1,73	المحور الثالث : اعتماد النصائح لمواجهة العراقيل التي تواجه تبني مراقبة التسيير

Test Statistics ^a	
52	N
32,981	Chi-Square
2	df
,000	Asymp. Sig.

a. Friedman Test

المصدر: مخرجات برنامج SPSS النسخة 21 بالاعتماد على بيانات الاستبيان

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة Sig لمربع كاي أقل من 0,05 مما يعني وقوعها في منطقة القبول ، أي أن جميع الاجابات في المحاور الثلاثة تقع ضمن منطقة الايجاب.

3-2-3- اختبار Kendall's W

من خلال تفريغ بيانات الاستبيان في البرنامج SPSS تحصلنا على المخرجات التالية:
الجدول 04:اختبار Kendall's W.

Kendall's W Test

Ranks	
Mean Rank	
2,64	المحور الأول : تبني نظام مراقبة التسيير في المؤسسة ومساهمته
1,63	المحور الثاني : تواجد العراقيل التي تواجه تبني مراقبة التسيير
1,73	المحور الثالث : اعتماد النصائح لمواجهة العراقيل التي تواجه تبني مراقبة التسيير
Test Statistics	
52	N
,317	Kendall's W ^a
32,981	Chi-Square
2	df
,000	Asymp. Sig.

a. Kendall's Coefficient of Concordance

المصدر: مخرجات برنامج SPSS النسخة 21 بالاعتماد على بيانات الاستبيان
من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة Sig لمربع كاي مجتمعاً مع احصائية Kendall's W أقل من 0,05 مما يعني وقوعها في منطقة القبول ، أي أن جميع الاجابات في المحاور الثلاثة تقع ضمن منطقة الايجاب.

3-2-4- اختبار Kruskal-Wallis

يجري هذا الاختبار بين أحد أهم البيانات الشخصية و المحاور، لذلك سنختار المؤهل العلمي والخبرة المهنية كأحد أهم عناصر البيانات الشخصية والتي يمكن ان يكون لها تأثير متبادل مع المحاور الثلاثة للاستبيان.

3-2-4-1- وفقاً لمتغير: المؤهل العلمي

من خلال تفريغ بيانات الاستبيان في البرنامج SPSS تحصلنا على المخرجات التالية:
الجدول 5: اختبار Kruskal-Wallis وفقاً لمتغير المؤهل العلمي

Kruskal-Wallis Test

Ranks			
Mean Rank	N	المؤهل العلمي للمبحوث	
26,24	39	ليسانس	المحور الأول : تبني نظام مراقبة التسيير في المؤسسة ومساهمته
27,27	13	ماستر	
	52	Total	
25,91	39	ليسانس	المحور الثاني : تواجد العراقيين التي تواجه تبني مراقبة التسيير
28,27	13	ماستر	
	52	Total	
27,44	39	ليسانس	المحور الثالث : اعتماد النصح لمواجهة العراقيين التي تواجه تبني مراقبة التسيير
23,69	13	ماستر	
	52	Total	

Test Statistics ^{a,b}			
المحور الثالث : اعتماد النصح لمواجهة العراقيين التي تواجه تبني مراقبة التسيير	المحور الثاني : تواجد العراقيين التي تواجه تبني مراقبة التسيير	المحور الأول : تبني نظام مراقبة التسيير في المؤسسة ومساهمته	
,601	,239	,046	Chi-Square
1	1	1	df
,438	,625	,831	Asymp. Sig.

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: المؤهل العلمي للمبحوث

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة Sig لمربع كاي مجتمعة أكبر من 0,05 للمحاور الثلاثة ، مما يعني وقوعها في منطقة الرفض ، أي جميع اجابات المبحوثين حول أسئلة المحاور الثلاثة تبين أنه ليس لها أي تأثير بعامل المؤهل العلمي، أي أنها تقع في منطقة الرفض.

3-2-4-2-3- وفقاً لمتغير: الخبرة المهنية

من خلال تفريغ بيانات الاستبيان في البرنامج SPSS حصلنا على المخرجات التالية:

الجدول 6: اختبار Kruskal-Wallis وفقا لمتغير الخبرة المهنية

Kruskal-Wallis Test

Ranks			
Mean Rank	N	الخبرة المهنية للمبحوث	
17,17	6	أقل من 5 سنوات	المحور الأول : تبني نظام مراقبة التسيير في المؤسسة ومساهمته
28,20	37	من 5 إلى 10 سنوات	
25,00	7	من 11 إلى 15 سنة	
28,25	2	أكثر من 15 سنة	
	52	Total	
16,58	6	أقل من 5 سنوات	المحور الثاني : تواجد العراقيل التي تواجه تبني مراقبة التسيير
28,42	37	من 5 إلى 10 سنوات	
23,86	7	من 11 إلى 15 سنة	
30,00	2	أكثر من 15 سنة	
	52	Total	
16,17	6	أقل من 5 سنوات	المحور الثالث : اعتماد النصائح لمواجهة العراقيل التي تواجه تبني مراقبة التسيير
28,18	37	من 5 إلى 10 سنوات	
25,71	7	من 11 إلى 15 سنة	
29,25	2	أكثر من 15 سنة	
	52	Total	

Test Statistics ^{a,b}			
المحور الثالث : اعتماد النصائح لمواجهة العراقيل التي تواجه تبني مراقبة التسيير	المحور الثاني : تواجد العراقيل التي تواجه تبني مراقبة التسيير	المحور الأول : تبني نظام مراقبة التسيير في المؤسسة ومساهمته	
3,361	3,520	2,911	Chi-Square
3	3	3	df
,339	,318	,405	Asymp. Sig.

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: الخبرة المهنية للمبحوث

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة Sig لمربع كاي مجتمعة أكبر من 0,05 للمحاور الثلاثة ، مما يعني وقوعها في منطقة الرفض ، أي جميع اجابات المبحوثين حول أسئلة المحاور الثلاثة تبين أنه ليس لها أي تأثير بعامل الخبرة المهنية للمبحوث، أي أنها تقع في منطقة الرفض.

كما يبين كلى الاختبارين أن عامل المؤهل العلمي و الخبرة المهنية لا يؤثران على اجابات المبحوثين حول أسئلة المحاور الثلاثة.

3-3- تحليل النتائج:

بعد توزيع الاستثمارات على مجموعة من الموظفين الاداريين بمجموعة من المؤسسات الاقتصادية بالمسيلة، وبعد تفريغ المعلومات من هذه الاستبيانات في البرنامج الإحصائي وإجراء جميع التحاليل المنهجية عليها، واستقراء للنتائج المحصل عليها وتحليلها وتفسيرها وجد بأنه يتمتع بثبات وصدق عالين، كما تتوزع جميع الأسئلة بعد التفرغ توزيعا غير طبيعي، مما يؤهل الاستبيان لإجراء مختلف التحاليل الإحصائية وفقا للإجراءات المنهجية.

و كذلك من خلال اختبار كلمنجرروف سميرنوف KS يتبين بأن محاور الاستبيان تتوزع توزيعا غير طبيعي باستثناء المحور الثالث والذي كان قريبا من مستوى المعنوية، لذا يمكن أن نجري باقي التحاليل على الاستبيان كما أشرنا إليه سابقا.

بينت الاختبارات الثلاثة لكل من: Friedman و Kendall's W و Kruskal-Wallis

أن جميع الاجابات في المحاور الثلاثة تقع ضمن منطقة الايجاب، أي أنه يمكن تبني وتفعيل نظام مراقبة تسيير فعال في المؤسسة كما أنه تتوفر مجموعة من العوامل تمثل عوائقا لعمل مراقبة التسيير وكذلك بأنه واتباع مجموعة من الاجراءات والنصائح والتعليمات يمكن مواجهة مختلف العوائق التي تقف كعائق يحد من الأداء الجيد لمراقبة التسيير في المؤسسة ، كما تبين أن عامل المؤهل العلمي و الخبرة المهنية لا يؤثران على اجابات المبحوثين حول أسئلة المحاور الثلاثة.

من خلال الدراسة الميدانية ومن خلال تحليل الاستبيان الموزع مجموعة من الموظفين الاداريين بمجموعة من المؤسسات الاقتصادية بالمسيلة وإبداء آرائهم حول الأسئلة المطروحة في الاستبيان تبين أنه يمكن تبني وتفعيل نظام مراقبة تسيير فعال في المؤسسة، على مستوى العينة المبحوثة، مما يثبت صحة الفرضية الأولى.

بينت الدراسة الميدانية من خلال تحليل الاستبيان الموزع أنه تتوفر مجموعة من العوامل تمثل عوائقا لعمل مراقبة التسيير وفقا للعينة المدروسة من زبائن المؤسسة محل الدراسة، مما يثبت صحة الفرضية الثانية.

الدراسة الميدانية ومن خلال تحليل الاستبيان الموزع على المبحوثين وإبداء آرائهم حول الأسئلة المطروحة في الاستبيان وضحت أنه باتباع مجموعة من الاجراءات والنصائح والتعليمات

يمكن مواجهة مختلف العوائق التي تقف كعائق يحد من الأداء الجيد لمراقبة التسيير في المؤسسة، على مستوى المؤسسة محل الدراسة، مما يثبت صحة الفرضية الثالثة.

الخاتمة:

من خلال سعي الكثير من المؤسسات الاقتصادية لحماية ممتلكاتها و الحفاظ عليها خاصة مع كبر حجمها وتعدد أعمالها وتشعب أنشطتها، مما يضمن البقاء و الاستمرارية، و لكي يتسنى للمؤسسة المتابعة كل أنشطتها ومهامها فهي أصبحت تولي أهمية خاصة بمراقبة التسيير، و التي تعد وسيلة تساعد على اكتشاف الأخطاء والتلاعبات ومراقبتها، ولتحقيق أهداف المؤسسة وحماية أملاكها وكذا مواجهة محيطها الاقتصادي.

تؤدي مراقبة التسيير دور مهمو أساسيا في تسيير ومراقبة أنشطة المؤسسة فهي تسعى إلى اكتشاف الأخطاء والثغرات التي تواجهها المؤسسة ومنع حدوثها، من خلال البحث عن الانحرافات المسجلة في أداء بعض الوظائف، كما تعتبر وظيفة مراقبة التسيير وظيفه حديثة ورغم تطور نشأتها إلى يومنا هذا إلا أنها لا تزال تشهد عدة نقائص في المؤسسات الجزائرية ويطىء شديد في تطبيقها، ويرجع ذلك إلى غياب أو عدم مواكبة التطور الحاصل في مجال مراقبة التسيير في المؤسسات الجزائرية في الوقت الحالي.

بعد القيام بدراسة لعينة من الموظفين و الاداريين بمجموعة من المؤسسات والذين لهم علاقة مباشرة بمراقبة التسيير لدى المؤسسة، تبين أن معظمهم يركزون على ضرورة الاهتمام بهذه الوظيفة كونها تسهر على السير الحسن وتقويم مختلفة الاختلالات الحاصلة في معظم الأنشطة على مستوى المؤسسة.

كما تبين أن من خلال الدراسة أن هناك الكثير من العوائق، و منها ما لم يتم تناوله على مستوى الاستبيان تحول دون الوصول إلى أو تحقيق الأداء الجيد لهذه الوظيفة المهمة على مستوى المؤسسة الاقتصادية، مما يؤدي إلى تراجع دور وظيفة مراقبة التسيير على مستوى المؤسسة. وأبرزت الدراسة أن الاهتمام بعمل هذه الوظيفة ومساهمة الإدارة العليا في تخفيف العقبات و العوائق التي تحول دون عملها ، سيساهم كثيرا في تطوير أداء عمل هذه الوظيفة، ما ينجر عنه الرقابة الجيدة لمختلف الأنشطة، و السير الحسن لمختلف الوظائف التي لها علاقة مباشرة أو غير مباشرة بوظيفة مراقبة التسيير.

التوصيات والاقتراحات:

- بصفة عامة يمكن أن نضع جملة النصائح التوجيهية المهمة في مجال الاهتمام بتنفيذ ومتابعة وظيفة مراقبة التسيير في المؤسسة تتمثل في:
- ضرورة تنبني وظيفة مراقبة التسيير وتوفير كل المستلزمات الضرورية لممارسة الوظيفة على أكمل وجه، و أحسن طريقة.
 - تواجد وظيفة مراقبة التسيير ضروري جدا ومهم على مستوى المؤسسة وعلى مستوى الأطراف التي لها صلة مباشرة مع المؤسسة، وذلك من أجل زيادة الموثوقية و الشفافية حول مختلف وضعيات المؤسسة.
 - توفير مكان عمل مناسب لمراقب التسيير يتماشى مع وظيفته وتسلسلها ضمن الهيكل التنظيمي في المؤسسة، من أجل وضوح المهام و عدم تداخل الصلاحيات بين الوظائف.
 - ضرورة توعية الموظفين أو العاملين الإداريين على مستوى المؤسسة بأهمية الرقابة على التسيير وتوضيح الهدف منه وتصحيح الاعتقادات السائدة عنه؛ بأنه عبارة عن حارس ورقيب له سلطة الجبر و الالزام والعقاب، والتوعية بأنه عبارة عن موجه هدفه تقويم الاختلالات و تصحيح الانحرافات لأجل الوصول للأهداف المسطرة بطريقة سهلة.
 - العمل على مواكبة التطور الحاصل في أداء مراقبة التسيير والسعي على تكوين الموظفين لغرض مسايرة ما يحصل من تطور علمي في مختلف المجالات المتعلقة بمراقبة التسيير ومختلف أدواتها - ضرورة تبني مختلف التوصيات والاقتراحات التي يوصي بها مراقب التسيير في المؤسسة واخذها بعين الاعتبار، وما ينجزه من تقارير حول مختلف الوظائف التي يسهر على الرقابة عليها ، لغرض تقويم نشاطها.

المصادر والمراجع:

- 1- الباهي، مصطفى. (2020). واقع تطبيق مراقبة التسيير في المؤسسات العمومية للصحة مسعى استكشافي لعينة من مستشفيات ولاية مسيلة. مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، 12(3)، 283-298.
- 2- بن بلقاسم، سفيان؛ هديل، عائشة. (2018). أثر مراقبة التسيير على قياس وقيادة أداء الموارد البشرية حالة المؤسسات. مجلة الابداع، 8(1)، 16.
- 4- بن زكورة، العونية. (2020). مراقبة التسيير ودورها في تحسين معايير تقييم الأداء للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة شركة توزيع الكهرباء والغاز لولاية معسكر. مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، 16(1)، 107.
- 5- بوعشة، محمد علي. (2012). دور الطرق الحديثة لمراقبة التسيير في صناعة القرار الاستراتيجي. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة: الجزائر.
- 6- بويقوب، عبد الكريم. (1999). أصول المحاسبة العامة. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
- 3- جميل، توفيق أحمد؛ شريف، علي. (1998). الإدارة المالية. بيروت: دار الجامعة.

- 7- خيرت، ضيف. (1997). الميزانيات التقديرية. لبنان: جامعة بيروت.
- 8- الشعياني، صالح إبراهيم. (2011). المنظور الاستراتيجي لاستخدام نموذج بطاقة الأداء المتوازن محاسبيا وأوجه القصور. مجلة بحوث مستقبلية، 33(1)، 105-137.
- 9- عقون، سعاد. (2011). نظام مراقبة التسيير أدواته ومراحل إقامته في المؤسسة الاقتصادية. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر: الجزائر.
- 10- غزيباون، علي؛ عليلي، نادية. (2019). إستخدام أدوات مراقبة التسيير لتفعيل آليات الحوكمة في المؤسسات الاقتصادية إستخدام أدوات مراقبة التسيير لتفعيل آليات الحوكمة في المؤسسات الاقتصادية. مجلة التنمية والإستشراف للبحوث، 7(4)، 40-55.
- 11- قريشي، محمد الصغير. (2011). واقع مراقبة التسيير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. مجلة الباحث، 9(1)، 166.
- 12- قورين، حاج قويدر. (2007). دور نظام المعلومات المحاسبي في مراقبة التسيير. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الشلف: الجزائر.
- 13- قويدري، عبد الواحد عبد الله. (2007). مراقبة التسيير ودورها في تحسين الأداء بالمؤسسات الاقتصادية. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الشلف: الجزائر.
- 14- لسوس، مبارك. (2004). التسيير المالي. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
- 15- لشهب، صفاء. (2006). نظام مراقبة التسيير وعلاقته باتخاذ القرار. رسالة ماجستير غير منشورة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر: الجزائر.
- 16- محمد، هاني محمد. (2014). إدارة وتنظيم وتطوير الأعمال- قياس الأداء المتوازن. عمان: دار المعترف للنشر والتوزيع.
- 17- المعايدة، منصور. (1993). المحاسبة الإدارية. عمان: مؤسسة راما للتكنولوجية.
- 18- معراج، الهواري؛ الباهي، مصطفى. (2011). مدخل الى مراقبة التسيير. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
- 19- ناصر، دادي عدون. (1999). المحاسبة التحليلية. الجزائر: دار المحمدية الجامعية.
- 20- ناصر، دادي عدون. (2001). الإدارة و التخطيط الاستراتيجي. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
- 21- نعمون، محمد عزالدين. (2019). محددات اختيار أدوات مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية. مجلة الميادين الاقتصادية، 2(1)، 103-115.
- 22- Gervais, Michel. (2000). Contrôle de Gestion. Paris: Economica.
- 23- Hamadouche Malika. (2000). contrôle de gestion d'une entreprise publique économique. mémoire magister. Université d'Algérie: Algérie.
- 24- NORBERT, Guedj. (2000). le contrôle de gestion. Pour améliorer la performance de l'entrepris. Editions d'Organisation.

الملحق 1: محاور الاستبيان.

المحور الأول: تبني نظام مراقبة التسيير في المؤسسة ومساهمة					
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارة
					01 يوفر نظام مراقبة التسيير المعلومات المناسبة في الوقت المناسب
					02 يساهم نظام فعال لمراقبة التسيير على تخفيض التكاليف
					03 يتصف نظام مراقبة التسيير بالمهولة سواء في الفهم أو التطبيق
					04 يساهم نظام مراقبة التسيير في عملية اتخاذ القرار
					05 يساعد نظام مراقبة التسيير على الانسجام بين مختلف الأجهزة الإدارية
					06 يساعد مراقبة التسيير في الأداء الوظيفي في المنظمات
					07 يساهم مراقبة التسيير في التنسيق بين المستويات في المؤسسة
المحور الثاني: تواجد العراقيل التي تواجه تبني مراقبة التسيير					
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارة
					01 تعدد مهارات مراقب التسيير والمتعلقة بكثرة الاختصاصات والكفاءات
					02 الوضعيات الغامضة جزئياً التي تعترض المؤسسات
					03 عملية تقييم الأداء بدورها مشكلاً أساسياً لعمل مراقب التسيير
					04 ربما ينجم انهيار نظم الرقابة عن الفهم الخاطئ من الموظفين للتعليمات
					05 تخطي الإدارة للإجراءات الرقابية في بعض الأحيان
					06 تقادم السياسات و الإجراءات بسبب تغير الأحوال أو تدهور تطبيق إجراءات
					07 تشكل المعلومات عائقاً آخر بالنسبة لعمل مراقب التسيير
					08 بصعوبة قياس مرد ودية نظام مراقبة التسيير أي تحديد الأرباح الناتجة عنه والتكاليف التي يسببها
المحور الثالث: اعتماد النصائح لمواجهة العراقيل التي تواجه تبني مراقبة التسيير					
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارة
					01 تجنيد الطاقات والقدرات من أجل الاستعمال الفعال والملائم للموارد المتاحة في المؤسسة
					02 المتابعة الدقيقة لإنجازات المؤسسة ومحاولة التنسيق بين مختلف أنشطة الأفراد في المؤسسة
					03 تحسيس الموظفين بأهمية مراقبة التسيير و توضيح الهدف منه و تصحيح الاعتقادات السائدة عنه
					04 تبني مهنة مراقبة التسيير و توفير لها كل المستلزمات الضرورية لممارسة المهنة على أكمل وجه
					05 الاعتماد على أسس علمية في تحديد أهداف الموازنة ولوحة القيادة من أجل أن يكون أكثر فعالية
					06 وضع مؤشرات تعتمد عليها المؤسسة عند القيام بإعداد لوحة القيادة لإعطاء نظرة واقعية حول الأداء

					07	اعتماد المؤسسة على المحاسبة التحليلية، التحليل المالي باعتبارهما أدوات رقابية شاملة تساعد على اتخاذ القرارات
					08	تبني نظام مراقبة التسيير بشكل دائم وقابل للتعديل و يسمح بالتدخل قبل، خلال وبعد الأداء
					09	التحقق من صحة وصدق البيانات المحاسبية والمالية ومدى تمثيلها المركز المالي للمؤسسة لاستخدامها في مراقبة التسيير