جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

الميدان:العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

الشعبة :علوم التسيير

التخصص:تدقيق و مراقبة التسيير

بعنوان :

دور نظام المعلومات الإدارية في تحسين أداء مراقبة التسيير

– دراسة ميدانية بمؤسسة صناعة الأنابيب –ALFAPIPE– وحدة غرداية

نوقشت و أجيزت علنا بتاريخ : 2015/05/20.

من إعداد الطالبة : سعيدات طاوس

تحت إشراف الدكتور :محمد عجيلة

أمام اللجنة المكونة من السادة:

الأستاذ /	الشرقي مهدي .	رئيسا.
الدكتور/	محمد عجيلة .	مشرفا.
الاستاذ/	خامره بوعمامة .	مناقشا.

السنة الجامعية:

2015/2014

الاهـــداء

قال الله تعالى في كتابه الكريم :"وقضى ربك ألا تعبدوا لا إياه وبالوالدين إحسانا "الإسراء ،الآية – 23-

ألا يطيب الليل ،إلا بشكرك ولا يطيب النهار إلا بطاعتك .....ولا تطيب اللحظات إلا بذكرك ....ولا تطيب الآخرة إلا بعفوك ....ولا تطيب الجنة إلا برؤيتك ....الله جل جلاله.

إلى من ندرت عمرها في أداء الرسالة صنعتها من أوراق الصبر وطرزتها في ظلام الدهر على سراج الأمل

إلى من ارضعتني الحب والحنان إلى رمز الحب إلى القلب الناصع.

أمي الحبيبة

إلى من جرع الكأس فارغا ليسقيني قطرة حب ،إلى من كلت أنامله ليقدم لنا لحظة سعادة ،إلى من حصد الأشواك عن دربي ليمهد لي طريق العلم ،إلى من كلل العرق جبينه ...وشققت الأيام يديه إلى من علمني أن الأعمال الكبيرة لا تتم إلا بالصبر والعزيمة والإصرار وعلمني طرق الارتقاء.

أبي عزيز

إلى توأم روحي ورفيق دربي ،إلى صاحب القلب الطيب والنوايا الصادقة زوجي العزيز " **مختار** "وعائلته الفاضلة.

إلى من حبهم يجري في عروقي ويلهج بذكراهم فؤادي أخوتي "**عبد الحليم** ،**نوح** ،**شريف** ،**صدام** ".

إلى حبيبتي" **فضيلة وخولة** " إلى زوجة أخي "**كريمة**" إلى كتاكيت العائلة "**إياد** ،**أميرة** ،**محمد أمين** ،**منير** ،**أحلام** ،**أم الخير** .

إلى القلوب الطاهرة الرقيقة والنفوس الصافية إلى رياحين حياتي **جدتي** وقرة عيني أطال الله في عمرها .

الآن تتفتح الأشرعة وترفع المرساة لتنطلق السفينة في عرض بحر واسع مظلم هو بحر الحياة وفي هذه الظلمة لا يضئ إلا القنديل الذكريات ،ذكريات الأخوة البعيدة إلى الذين أحببتهم وأحبوني" **صديقاتي العزيزات**" وفي الاخير نسأل الله العلي القدير أن يوفقنا لما يحبه و يرضاه .

طـــــاوس

شكر وتقدير

قال الله تعالى :"لئن شكرتم لازيدنكم ولئن كفرتم إن عذابي لشديد"- سورة إبراهيم –

الحمد ربنا يا من مننت علينا بنعمة العلم ويسرت لنا سبله ،ومن يعيننا على تحصيله ،وعلمنا مالم نكن نعلم ، ،تم الصلاة على الحبيب المصطفى خير الأنام، من باب من لاينكسر الناس لا يشكر الله ،نتقدم بخالص الشكر إلى من جعلهم الله لنا سندا وعونا .

لا يسعني إلا أن أتقدم بالشكر وعظيم الامتنان والتقدير لإستاد الدكتور "محمد عجيلة"المشرف على هذه المذكرة وتفضله بالإشراف عليها ،تبعثرت الكلمات حينما حاولت أن اسطر لك عبارات الثناء والامتنان لقاء مجهودك الرائع الذي تكللك بالنجاح هنيئا لك أستاذي الكريم ، فقد لمست منك الرعاية وحسن التوجيه وما قدمته لي من علم غزير وخلق كريم سائلة المولى العلي القدير أن يجزيه خير جزاء وان يبارك له في وقته وجهده .

إلى من رفعوا رايات العلم والتعليم واخمدوا رايات الجهل والتجهيل إلى أساتذتي الأفاضل ،واخص بذكر الأستاذ" طالب احمد نور الدين" ،والأستاذ" خامرة بوعمامة ،" على مجهوداتهم معي .

لا انسى أن أتقدم إلى جميع مسوؤلي و عمال المؤسسة الوطنية لصناعة الأنابيب ALFA PIPE.وحدة غرداية ،على حسن الاستقبال .

والشكر الجزيل إلى "مروان بن دكن "على تحمله أعباء الكتابة والطباعة هذا البحث .

ستنتهي تلك اللحظات الجميلة ،سترحل ضحكاتنا معها إلى عالم كبير غير ذلك الصغير الذي احتوانا ،قضينا فيه أروع أيامنا وأجملها ،ستبقى كراسينا التي كانت شاهدة على أروع أيامنا واليوم نرحل لنتركها وحيدة ،فلنجعل أخر أيامنا هي الأروع ،وقبل ذلك كله انا سأفتقد إلى أروع الأصدقاء.

كما أتقدم بشكر الجزيل إلى السيد مدير الإقامة الجامعية "المقبض نور الدين".

إلى كل من ساعدوني لانجاز هذا البحث من قريب آو من بعيد

طاوس

الملخص:

حاولنا من خلال هذه الدراسة إلقاء الضوء على الدور الذي يلعبه نظام المعلومات الادارية في تحسين أداء مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية ، حيث ان من اسباب نجاح المؤسسات في الوقت الراهن هو تبنيها نظام المعلومات الادارية لأنه من خلاله يضمن للمؤسسة الدوام و حق في التميز ، و منه يساعد المسيرين في اتخاذ القرارات و كذا الحصول على معلومات و تبويبها و نشرها لنعكس مدى كفاءة و فعالية هذا النظام في تلبية احتياجات المؤسسة و خصوصا في جانب التسيير الذي لا تتم عملياته الا في ضوء دعائم و التي تتمثل بالدرجة الاولى في المعلومات، و هذا مما دفعنا الى طرح الاشكالية : ما مدى تأثير نظام المعلومات الادارية على أداء وظيفة مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية ؟، فموضوعنا هذا يهدف الى الادبيات النظرية لنظام المعلومات الادارية و مراقبة التسيير ، بحيث تعرضنا الى مفاهيم عامة حولهما ثم الى بعض الدراسات السابقة التي مست موضوعنا، أما فيما يخص الدراسة الميدانية خصت المؤسسة الصناعية للأنابيب ALFAPIP حيث اعتمدت دراستنا على استبيان ثم توزيعه على مستوى المؤسسة محل الدراسة ، أما عملية التحليل اعتمدت على برنامج الحزمة الاحصائية ''SPSS'' و المجدول ''EXCEL''، بغية التوصل الى حل أثناء الدراسة.

الكلمات المفتاحية: نظام المعلومات الادارية، مراقبة التسيير، الكفاءة ، الفعالية، الملائمة، نظم دعم القرارات.

Résumé

Nous avons essayé, à travers cette étude, de mettre en lumière le rôle que joue le système d'information de gestion dans l'amélioration de la performance du contrôle de gestion dans l'institution économique. Actuellement, l'une des raisons du succès des institutions est l'adoption du système d'information de gestion. Celui-ci assure à l'institution d'être constamment dans l'excellence, aide les gestionnaires dans leur prise de décision, leur donne l'accès à la totalité de l'information et à sa diffusion, afin de refléter l'efficacité de ce système pour répondre aux besoins de l'institution, particulièrement du point de vue de la gestion, qui ne sont pas de ses opérations, mais à la lumière des piliers, qui sont principalement dans l'information. Ceci nous amène à un dilemne : quel sera l'impact d'un système d'information de gestion chargé d'exécuter la fonction de contrôle de la gestion de l'institution économique ?. Notre thème pointé sur le théorie de ce système, il sorte que nous étions autour d'eux pour les concepts généraux et ensuite à certaines des études antérieures qui ont touché notre thème.

Quant à l'étude de champ résumé la Société industrielle de tuyaux ''**ALFA PIP''** où notre étude a été basée sur un questionnaire distribué au niveau de l'entreprise et mis à l'étude, et le processus d'analyse basée sur un programme statistique ''**SPSS''** et logiciel ''**EXCEL''**, afin de parvenir à une solution au cours de l'étude.

Les Mots clé : Système d'information Administrative. La Surveillance de Gestion. L'efficience. L'efficacité. Les règles de Renforces les Décisions.

العنوان	الصفحة
الإهداء	
شكر وتقدير.....	
الملخص	
قائمة المحتويات	
قائمةالجداول	
قائمة الأشكال	
قائمة الملاحق	
المقدمة	أ
الفصل الأول:الأدبيات النظرية والدراسات السابقة.....	16
تمهيد:	17
المبحث الأول :مفاهيم حول نظام المعلومات الإدارية ومراقبة التسيير.....	18
المطلب الأول: الإطار ألمفاهيمي مراقبة التسيير.....	18
المطلب الثاني: الإطار ألمفاهيمي لنظم المعلومات الإدارية.....	34
المطلب الثالث: علاقة نظم المعلومات الادارية بمراقبة التسيير	47
المبحث الثاني :الدراسات السابقة	51
المطلب الاول: الدراسات العربية	51
المطلي الثاني: الدراسات الاجنبية	53
المطلب الثالث: مناقشة و تقييم الدراسات السابقة	54
خلاصة الفصل:	55
الفصل الثاني :دراسة ميدانية لمؤسسة الوطنية لصناعة الأنابيبALFA PIPE	56
تمهيد:	57
المبحث الأول :تقديم عام للمؤسسة الوطنية لصناعة الأنابيب.....	58
المطلب الأول:تعريف بالمؤسسة وتطورها التاريخي	58
المطلب الثاني :أهمية والأهداف الاقتصادية للمؤسسة	60
المطلب الثالث :دراسة الهيكل التنظيمي ونشاط المؤسسة.....	61
المبحث الثاني :دراسة وتحليل ومناقشة نتائج الاستبيان	65

المطلب الأول :أدوات و طرق الدراسة	65
المطلب الثاني :عرض نتائج الدراسة	69
المطلب الثالث :تحليل نتائج محاور الاستبيان	75
خلاصة الفصل:	80
الخاتمة	82
قائمة المراجع:	86
قائمة الملاحق:	89

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
1	تطور مفهوم مراقبة التسيير عبر نظريات الإدارة .	20
2	الاستبيانات الموزعة والملغاة والمعتمدة في الدراسة.	65
3	مقياس ليكارت الخماسي .	67
4	نتائج اختبار تبات وصدق الاستبانة .	68
5	تكرار والنسب المئوية لإفراد العينة حسب الجنس .	69
6	تكرارات والنسب المئوية لأفراد العينة حسب العمر .	70
7	تكرارات والنسب المئوية لأفراد العينة حسب المؤهل العلمي .	71
8	تكرارات والنسب المئوية لأفراد العينة حسب الوظيفة .	72
9	يبين توزيع تكرارات والنسب المئوية لأفراد العينة حسب الخبرة المهنية .	73
10	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاتجاهات أفراد العينة حول واقع مراقبة التسيير في المؤسسة.	75
11	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاتجاهات أفراد العينة حول نظام المعلومات الإدارية في المؤسسة.	77
12	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاتجاهات أفراد العينة حول أثر نظام المعلومات الإدارية على أداء وظيفة مراقبة التسيير .	78

الرقم	الشكل	الصفحة
1	مثلث مراقبة التسيير .	21
2	أهداف مراقبة التسيير .	28
3	أنواع مراقبة التسيير .	33
4	خريطة تدفق مراحل وعمليات تطوير وتشغيل نظام المعلومات الإدارية .	38
5	نظم المعلومات ووظائف المؤسسة .	41
6	نموذج لنظام معلومات الإدارية .	42
7	مكونات نظام معلومات مراقبة التسيير .	50
8	أفراد العينة حسب الجنس .	69
9	أفراد العينة حسب العمر .	70
10	أفراد العينة حسب المؤهل العلمي.	71
11	أفراد العينة حسب الوظيفة .	73
12	أفراد العينة حسب الخبرة المهنية .	74

الرقم	الملحق
1	الهيكل التنظيمي للمؤسسة .
2	الاستبيان .
3	توزيع التكرارات والنسب لأفراد العينة حسب برنامج SPSS.
4	اختبار تبات وصدق العينة حسب برنامج SPSS.
5	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأسئلة الاستبيان حسب برنامج SPSS.

المقدمة العامة

توطئة:

في ظل تحديات ورهانات عولمة المعلوماتية ،أصبح لازما لجميع أصحاب القرار في المؤسسات الاقتصادية ،تكتيف السعي الجاد للمعلومات في سبيل اتخاذ قرارات دقيقة وسليمة، ومنه فان تطور عامل التقدم التكنولوجي في الإدارة أدى إلى تطوير أساليب الاتصال ونقل المعلومات وتوفرها بالقدر الملائم ليتمكن مدير المؤسسة من تسيرها ،ولتحقيق هذا الغرض عليه القيام بتصميم نظام معلومات إداري يتكفل بجمع ومعالجة ونشر المعلومات عند الضرورة ،لأنه بمثابة المصدر الأساسي لاستقاء المعلومات ذات المصداقية التي تبنى عليها القرارات .

وفي هذا الصدد نجد المؤسسة الجزائرية اليوم نفسها مجبرة على مسايرة التطور الذي قطعته المؤسسات العصرية، إن هي أرادت الاستمرار في السوق والمحافظة على مكانتها السوقية ،خاصة مع تبنى الجزائر لخيار الانفتاح الاقتصادي والانضمام إلى المنظمة العالمية لتجارة ،وان تعمل على تطوير وتحسين ميكانزمات وأساليب العمل والتسيير ،ولضمان استمرارية مؤسسة يتوقف بالدرجة الأولى على التحكم في التسيير ومراقبته ومن هنا تظهر أهمية وظيفة مراقبة التسيير، بحيث أنها تقوم على اكتشاف العلاقة بين الأهداف والوسائل والنتائج ،من اجل تحقيق الفعالية ،الكفاءة والملائمة على مستوى إدارة المؤسسة وبتالي ربط بين القمة والقاعدة ،بحيث أنها تحتل الصدارة بين نظم المؤسسات الحديثة، فنظام المعلومات الإدارية يسمح للمسيرين بالتعرف على وضعية المؤسسة بدقة للوقوف على الأخطاء والانحرافات وذلك من اجل مساعدتهم في تقيم الأداء واتخاذ القرارات اللازمة وفي الوقت المناسب .

ومن هذا المنطلق يمكن طرح الإشكالية التالية:

إشكالية البحث:

- ما هو أثر نظام المعلومات الإدارية على أداء وظيفة مراقبة التسيير في المؤسسة الوطنية لصناعة الانابيب الحلزونية ALFA PIPE ؟

ومن خلال هذه الإشكالية الرئيسة سيتم طرح الأسئلة الفرعية حتى يتم فهم الموضوع اكتر :

- ما هو نظام المعلومات الإدارية وفيما تكمن أهدافه ؟
- ماهية مراقبة التسيير في المؤسسة ؟
- فيما تكمن العلاقة بين نظام المعلومات الإدارية ومراقبة التسيير؟

فرضيات البحث:

قصد الإجابة عن التساؤلات المطروحة قمنا بصياغة الفرضيات التالية:

-تساهم مراقبة التسيير بتوحيد الموارد وضمان استعمالها بشكل امثل لتحقيق أهداف بالمؤسسة؛

-يتم اعتماد نظام المعلومات الإدارية كأداة من الأدوات المساعدة في تسير المؤسسة؛

-لنظام المعلومات الإدارية دور مهم في تحسين أداء وظيفة مراقبة التسيير في المؤسسة محل الدراسة.

مبررات اختيار الموضوع :

تعود أسباب اختيار الموضوع على الاعتبارات الآتية:

المبررات ذاتية:

-الإهتمام الشخصي بموضوع نظام المعلومات الإدارية ومراقبة التسيير؛

-إثراء المكتبة الجامعية والالكترونية بموضوع البحث؛

-بحكم التخصص تدقيق ومراقبة التسيير وميلنا إلى مواضيع المتعلقة بمراقبة التسيير.

المبررات الموضوعية:

- اختيار هذا الموضوع بدافع معرفة العلاقة بين نظام المعلومات الإدارية ومراقبة التسيير؛

- الدور الفعال والهام الذي تؤذيه وظيفة مراقبة التسيير في كشف وتحليل الأخطاء التي تقع فيها المؤسسة؛

-تزويد المؤسسات الاقتصادية بالدراسات التي تسمح من خلالها بإتباع طرق وإجراءات التي تمكنها من إيجاد الحلول .

أهمية البحث:

وتكمن أهمية البحث في:

-تتمثل في معرفة ماهية نظام المعلومات الإدارية وماله من دور في التسيير، والسعي إلى ربط نجاح المسير أو المؤسسة كلها بمدى كفاءة نظام المعلومات الإداري المتبع فيها.

- إظهار الدور الكبير الذي تلعبه مراقبة التسيير في تحسين فعالية القرارات في المؤسسات الاقتصادية.

-تحسين أداء وظيفة مراقبة التسيير في المؤسسة الوطنية لصناعة الأنابيب ALFZ PIPE.

- تسليط ا هذه الدراسة الضوء على المؤسسة الصناعية للأنابيبALFAPIP بوحدة غرداية ،وتبين كيف يمكن أن يؤثر نظام المعلومات الإدارية على أداء وظيفة مراقبة التسيير من اجل الارتقاء بمؤسستنا الاقتصادية .

أهداف البحث:

وتهدف الدراسة إلى:

-توضيح ماهية نظام المعلومات الإدارية ومراقبة التسيير.

-ما هي أهم الأدوات المعتمدة في نظام معلومات مراقبة التسيير.

-التعرف على واقع نظام مراقبة التسيير في المؤسسة الوطنية لصناعة الأنابيب ALFA PIPE من خلال معرفة مدى تطبيقها وإبراز الدور الذي تلعبه في تحسين نشاطها.

- تبيان أهمية نظام المعلومات الإدارية في تطوير وظيفة مراقبة التسيير في المؤسسة الوطنية لصناعة الأنابيب ALFA PIPE .

حدود الدراسة .

بعد الانتهاء من الجانب النظري لموضوعنا حاولنا الخوض في الجانب التطبيقي والمتمثل في الدراسة الميدانية لمؤسسة الوطنية لصناعة الأنابيب ALFA PIPEبوحدة غرداية ،والمتمثل في تحليل الاستبيان الموزع على عينة الدراسة في المصلحة الإدارية بالمؤسسة وحتى تتضح ملامح وحدود الدراسة لابد من تحديد المجال الزماني لها، بحيث امتدت الدراسة من بداية شهر افريل 2015الى غاية 19أفريل من نفس السنة .

المنهج البحث المستخدم.

قصد الإجابة على مشكلة البحث ومحاولة الإلمام بموضوعنا اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي فيما يخص الإطار النظري لنظام المعلومات الإدارية ومراقبة التسيير، وفيما يخص بعض مفاهيم التي مست المتغيرين ،وأما فيما يخص القسم التطبيقي فاعتمدنا على دراسة حالة في الدراسة ،وتطبيق المؤسسة الوطنية لصناعة الأنابيب ALFA PIPE لنظام معلومات الإدارية ومراقبة التسيير ،كما ستتم الاستعانة بالاستبيان الذي تم تحليل بياناته بناء على أجوبة العينة بالمؤسسة .

صعوبات البحث:

-عدم تجاوب بعض الموظفين وتماطلهم في الإجابة على الاستبيان؛

-صعوبة إسقاط الجانب النظري على الوقع في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة ؛

-الترجمة من اللغة الفرنسية إلى اللغة العربية مع عدم وجود مرادفات بالعربية لبعض المصطلحات .

هيكل البحث:

للإجابة عن الإشكالية الرئيسية والأسئلة الفرعية للموضوع ولاختبار صحة الفرضيات المعدة في أقسام الدراسة، وقد قسم هذا البحث إلى فصلين:

الفصل الأول: نستعرض فيه الأدبيات النظرية والدراسات السابقة ،حيت قسم إلى مبحثين ،المبحث الأول مس مفاهيم حول نظام المعلومات الإدارية ومراقبة التسيير وفي حد ذاته قسم لثلاث مطالب الأول الإطار المفاهيمي حول مراقبة التسيير ،وثاني الإطار المفاهيمي حول نظام المعلومات الإدارية، أما الثالث خص العلاقة بينهما ،أما المبحث الثاني فهو يشتمل الدراسات السابقة وينقسم إلى ثلاث مطالب، الأول الدراسات العربية ،الدراسات الأجنبية، مناقشة وتقييم الدراسات السابقة .

الفصل الثاني فلقد تمحور حول دراسة ميدانية لمؤسسة الصناعية للأنابيب بوحدة غرداية ،من خلال مبحثين الأول تقديم عام حول المؤسسة صناعة الأنابيب ALFA PIPE بوحدة غرداية حاولنا من خلاله إعطاء لمحة عن المؤسسة وأهميتها ودراسة الهيكل التنظيمي لها، أما المبحث الثاني فخصص إلى دراسة وتحليل ومناقشة النتائج الاستبيان وبدوره قسم لثلاث مطالب ،الأول تحدتنا فيه على الأدوات الإحصائية المستخدمة والثاني عرض نتائج الدراسة ،أما الأخير فقد خصص لتحليل نتائج محاور الاستبيان.

الفصل الاول

الادبيات النظرية و الدراسات السابقة

تمهيد:

تعتبر مراقبة التسيير كنسق متكامل يساعد المؤسسة في التحكم في عملية التسيير وإتخاذ القرارات، وقد عرفت تطورا في دلالتها وتطبيقاتها تماشيا مع مفهوم مؤسسة حيث كانت الرقابة تعتبر عن مفهوم الجزاء والعقاب وتظهر بعد إنجاز العملية الإقتصادية وتقتصر على بعض المؤسسات ،حتى أخذت مفهومها الواسع المرتبط بالعملية الإقتصادية في كل مراحلها، وتعد مراقبة التسيير أداة مراقبة ومصدر المعلومات .

وكما أن اعتماد المؤسسة على نظام المعلومات الإدارية تعطي قوة كبيرة لضمان استمراريتها ونجاحها، فهي تقوم بتدعيم الإدارة في التخطيط والرقابة على النظم.

لذا خصصنا هذا الفصل لفهم نظم المعلومات الإدارية ومراقبة التسييرمن خلال:

- المبحث الأول: الأدبيات النظريةلنظام المعلومات الإدارية ومراقبة التسيير.
- المبحث الثاني: الدراسات السابقة.

المبحث الأول الأدبيات النظرية لنظام المعلومات الإدارية و مراقبة التسيير.

يحتل نظام المعلومات الإدارية ومراقبة التسيير في الوقت الراهن مكانة هامة داخل المؤسسات الاقتصادية نظرا لما لهما من أهمية في اتخاذ القرارات وذلك من تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفاعلية وعليه قمنا بتقسيم المبحث إلى تلاتة مطلب الأول مفاهيم حول مراقبة التسيير والتاني حول نظام المعلومات الإدارية أما المطلب الأخير تناولنا فيه العلاقة بينهما .

المطلب الأول: الإطار المفاهمي لمراقبة التسيير

إن الأهمية البالغة التي تكتسبها مراقبة التسيير داخل المؤسسة تكمن في تحقيق الأهداف المرجوة وذلك عن طريق ضمان قدرة التحكم والتسيير في المسار الصحيح، مع تقديم النصائح والإرشادات اللازمة والكافية لتجنب الإنحرافات السلبية التي تعيق تحقيق تلك الأهداف.

أولا: تعريف مراقبة التسيير وتطورها التاريخي.

عرفت مراقبة التسيير تطورات عديدة تزامنت مع كبر حجم المؤسسات و تنوعها و مع تطورها و تعقد العملية التسييرية ككل.

1/ تعريف مراقبة التسيير:

- G.PILLOT: يتمثل نظام التسيير في العملية المراد لها ضمان توحيد الأهداف اللامركزية للنشاطات المنسقة من أجل تحديد أهداف المؤسسة، مع مراعاة أخلاقيات متفق عليها مسبقا ويشمل نظام مراقبة التسيير حملة من العمليات الداخلية التي تحتوي بدورها على جملة من المناقشات ،كما يعمل أيضا على تنمية الكفاءات الفردية.[1]

- A.KHEMAKHEM: فيعرف مراقبة التسيير على أنها مسار العمل موضوعي في خدمة المؤسسة لضمان التنشيط والتحريك الفعال والمستمر للطاقات والموارد المتاحة لبلوغ الهدف من قبل هذا الكيان.[2]

[1] G.pillot **Maitrise de Contrôle de Gestion** : Edition Sedifor،1985,p582.
[2] A.KHEMAKHEM ,**dynamique de contrôle de gestion,** éd, dunodfrance, 1977, p14.

- P.BERGHRON: بأنها "تلك العملية التي تسمح للمسيرين بتقييم أداءاهم وبمقارنة نتائجهم مع المخططات، والأهداف المسطرة ، وباتخاذ الإجراءات التصحيحية لمعالجة الوضعياتالغير الملائمة .[1]

- كما يعرف f.1.ourdou .m. Michel et 1.schmidمراقبة التسيير هي مجموعة الأعمال والإ جراءات والوثائق الهادفة إلى مساعدة المسؤولين العملين في التحكم في أدائهم التسييري لبلوغ الأهداف المحددة.

- يعرف "A Borland" أن مراقبة التسيير هي إحدى الدواليب الأساسية للتعديل الداخلي والقيادة، حيث تهدف إلى تعبئة الموارد البشرية بالمنظمة وإلى جعل الأعمال التي يقوم بها مختلف الأعوان داخل المنظمة المتناسقة،حتى تساهم بذلك في تحقيق الأهداف.[2]

- يعرف أنتوني مراقبة التسيير هي الإجراءات التي يتأكد من خلالها المسيرون أن الموارد ثم الحصول عليها ويتم استعمالها بفعالية وذلك لتحقيق أهداف المؤسسة".[3]

- حسبM grevais مراقبة التسيير هي العملية التي من خلالها يتحقق المسيرونأن الموارد موجودة ومستعملة بصفة فعالة وملائمة،بما يتماشى مع تحقيق أهداف المؤسسة، وأن المساعي والتوجيهات تسيير جيدا وفق الإستراتيجية المحددة.[4]

[1] ناصر دادي عدون وآخرون، **مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية** ، دار المحمدية، الجزائر، 2004،ص10

[2] زابي مريم، عيسى عيده، **مراقبة التسيير كنظام للمعلومات**– مذكرة لنيل شهادة الماستر،تخصصإدارةلأعمال الإستراتيجية ،كلية العلوم الاقتصادية وتجارية وعلوم التسيير ، مركز جامعي أكلي محند أولحاج، البويرة،2012، ص9.

[3] Pascal Fabre, **Management et Contrôle de Gestion,**Paris, 2000,p :20.

[4]Michel Gervais**, contrôle de gestion,** 7eme édition,économico, 2000, p :20.

ويمكن توضيح مفهوم مراقبة التسيير عبر عدة نظريات الإدارة من خلال الجدول التالي:[1]

الجدول رقم: (**1**) تطور مفهوم مراقبة التسيير عبر نظريات الإدارة.

مفهوم المؤسسة	مفهوم مراقبة التسيير
النظرية الكلاسيكية	– مراقبة محاسبية ومالية – التركيز على التدقيق –تحليل الإنحرافات وتحديد المسؤوليات
مدرسة العلاقات الإنسانية	– مراقبة اجتماعية واقتصادية. – مراقبةاجتماعية. – مشاركة، تحفيز، اتصال.
مدخل النظم	– قيادة المؤسسة. – نظام قائم على العلاقة بين الإتصال ومعلومات والأداء – نظام قائم على العلاقة بين الهيكل التنظيمي والأهداف والأداء

المصدر : هباج عبد الرحمان ، أثر التسيير على الرفع من مستوى الأداء المالي،مذكرة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح،ورقلة،2012،ص26.

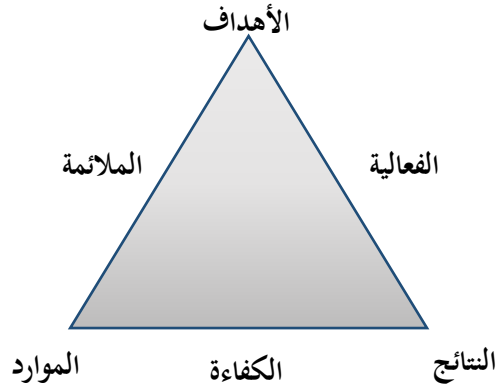
يمكن استخلاص من خلال التعاريف السابقة تعريفا شاملا:

– إن مراقبة التسيير مفهوم واسع ولايمكن الإلمام بكل جوانبه إلا أنه يمكن القول بأنها: مجموعة من الإجراءات التسييرية التي تسمح بتوقع الأهداف المرجوة كماأنها مجموعة من الأدوات التي تسمح بالتسيير الحسن، أي أن الهدف من مراقبة التسيير لا يتحقق إلا إذا قام المسيير بإنجاز المهام الملقاة على عاتقه بأحسن وجه ،وبالصورة التي تضمن التوافق والتطابق ما بين التنفيذ وما تم رسمه في الخطة وصولا إلى الهدف المنشود.

[1] هباج عبد الرحمان، **أثر مراقبة التسيير على الرفع من مستوى الأداء المالي**، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، كلية علوم الاقتصادية وعلوم التسيير ،جامعة قاصدي مرباح ،ورقلة، 2012، ص26 .

ويمكن أيضا استخلاص أن مراقبة التسيير ترتكز على ثلاثة مفاهيم أساسية وهي معايير يعتمد عليها مراقب التسيير في تقييم الأداء التي يتمثل في الكفاءة والفعالية والملائمة كما هو مبين في الشكل الآتي:

الشكل رقم (1):مثلث مراقبة التسيير



المصدر: ناصردادي عدون وآخرون ، مراقبة التسيير في مؤسسة اقتصادية ،دار محمدية،الجزائر،2004،ص14.

من خلال الشكل يتضح أن كلا من الفعالية والكفاءة والملائمة يعتبرون ركائز مراقبة التسيير ونقصد بهذه الركائز مايلي:[1]

أ– الفعالية:effcience وتعني تحقيق أهداف وفقا للموارد المتاحة.

ب– الكفاءة efficacite: وتعني مقارنة النتائج بالوسائل المستعملة

ج–الملائمة :pertiemence وهي تعني مقارنة الوسائل المتاحة بالأهداف المحددة .

2)– تطورها التاريخي:

ولقد شهدت مسيرة مراقبة التسيير أربعة مراحل وهي:

2–1) المرحلة الأولى : في البداية كمرحلة أولى استعملت مراقبة التسيير المحاسبة العامة "المالية" في إعلام المسيرين بالمعلومات اللازمة المتعلقة بعلاقة المردودية بالنشاط والمنتجات المحققة والمباعة من طرف المؤسسة ، وهكذا وضعت النقاط الأولى لاستعمال أنظمة النسبومؤشرات قياس الأداء الاقتصادي، منذ بداية القرن الماضي وشاعت النسب داخل المؤسسات

[1] ناصر دادي عدون وآخرون ، **مرجع سبق ذكره**، ص14.

الكيميائية الأمريكية خاصة في مؤسسة "Dupont" سنة 1907 وهذا النظام وضع لأول مرة في علاقة مع حسابات الميزانية وحساباتالنتائج من أجل إبراز مختلف خطوات تكوين المردودية في كل الهوامش التجارية.

2-2) المرحلة الثانية: تعتبر هذه المرحلة مرحلة بداية اللامركزية في المؤسسة وجاءت من طرف "Sloam" والذي وضع "ميكانيزمات التنظيم " وتقسيم هيكل المؤسسة إلى عدة وظائف داخل المقر المركزي مثل الخزينة المالية , البحث والتطوير , وحاول فرض نظام إستقلالية الاقسام وإجراء مقارنة داخلية مع الاقسام الاخرى من اجل تحديد الموارد الضرورية للاستثمارات الجديدة وتطويرها .

2-3) المرحلة الثالثة : هي المرحلة التي تاسس فيها نظام مراقبة التسيير والتي ظهرت بعد الحرب العالمية الثانية في عصر الطرق التقنية للتسير والتنبؤ التقديري والتي طبقت في المؤسسات الخاصة , هذه الاخيرة خصت إستراتيجية تخطيط العمليات والموازنة عن طريق الاقسام التي تعتبر ذات أهمية في المستقبل بالنسبة للمسيرين ولكن ذلك في تخطيط عملياتهم وتسيير الميزانية الداخلية من اجل مطابقة الموارد مع الاهتمامات الخاصة.

2-4) المرحلة الرابعة : هذه المرحلة تعتبر من اهم مراحل تطور مراقبة التسير والتي ظهرت في الستينات مع انتشار اسس الادارة بالأهداف التي انشأت نمط التنظيم التسلسلي الذي يعتمد على معالجة الاهداف ومقارنتها بالنتائج الموازية , والذي استدعى عن طريق مراقبة التسير تصميم مراكز المسؤولية وبذلك رسمت مراقبة التسيير أولى مستويات المسؤوليات التسلسلية.[1]

1MichelRouch-.**Le Control De Gestion Bancaire et Financier** .4eme Édition .paris .2002.pp28-30

ثـانيا :أهميـــــــــــــــة وخصائص مراقبة التسيير.

إن الأهمية البالغة لمراقبة التسيير في المؤسسة يؤدي الى تطورها و تحقيق الميزة التنافسية و الاستمرار في السوق و المحافظة على مكانتها السوقية.

1) أهمية مراقبة التسيير ودورها في المؤسسة :

من خلال تطور المؤسسات الاقتصادية، تظهر أهمية مراقبة التسيير من حيث أنه في بعض المؤسسات الفردية لم تكن هناك حاجة لوجود نظام رقابة على عملياتها، لقيام أصحابها بإدارتها بأنفسهم وعندما كبرت أحجام المؤسسات وتعددت مشاكلها وزاد عدد العاملين بها للقيام بالانشطة المختلفة سواء كانت إنتاجية أو تسويقية أو تمويلية، فقد تعذر على أصحابها إدارتها إدارة فعلية وصحب ذلك تنازل أصحابها عن إختصاصتهم في الادارة والرقابة وتشمل أهميتها من :

1-1) تغيير الظروف :تواجه كل المنظمات تغيرا في الظروف البيئية وبشكل متزايد وتتخلل المدة بين صياغة الأهداف ووضع خطط وتنفيذها تغيرات كثيرة في المنظمة والبيئة معا, مما قد يعيق الاهداف وتنفيذ الخطط , نظام مراقبة التسيير إذا ما صمم وتمت ممارسته بشكل سليم فإنه يساعد في توقيع التغيير والاستعداد ذلك للاستجابة له و كلما طال الافق الزمني كلما إزدادت أهمية مراقبة التسيير .

1-2) تراكم الاخطاء : لا تؤذي الاخطاء البسيطة أو المحدودة إلى ايذاء المنظمة بشكل كبير , غير انه بمرور الوقت قد تتراكم هذه الاخطاء ويتعاظم اثرها , إذا ما بقيت بدون معالجة , فعدم الاستفادة من خصم ممنوح من قبل الموردين على طلبية واحدة قد لايشكل خطا جسيما ولكن الاستمرار في السياسة من هذا النوع يعني تضحية المؤسسة بفرص مالية قد تؤثر في أرباحها.

1-3) التعقيد المنظمي : عندما تقوم المؤسسة بإنتاج نوع واحد من السلع وتشتري عددا محدودا من المواد الأولية وتعمل ضمن هيكل بسيط وتواجه سوق رائجة، فإن مهمة مراقبة التسيير تبدو أيسر للمسير غير أن توسع المؤسسة في

المنتجات والمشتريات والأسواق وتعقيد هيكلها و ازدياد حدة المنافسة، يجعلها تهتم بدرجة اكبر بعملية الرقابة ، والاستفادة من نتائجها في التخطيط وإتخاد القرار .[1]

ويمكن إيجاز أهميته أيضا في نقاط التالية :

- تقسيم المؤسسة إلى وحدات إدارية أو ما تعرف بمراكز المسؤولية؛
- تحديد إختصاصات كل وحدة وسلطات أو مسؤوليات المستويات الإدارية ؛
- وضع القواعد التنظيمية التي تحكم تنفيذ العمليات المختلفة،و تضمن تدفقها في ظل نظام رقابة دقيقة ؛
- تسجيل مجمل المؤشرات المالية وغير المالية التي تمكن من قياس أداء كل مستوى من المستويات؛
- الوقوف على المشكلات والعقبات التي تعترض انسياب العمل التنفيذي قصد تذليلها؛
- التثبت من أن القواعد المقررة مطبقة على وجهها الصحيح وبخاصة في الأمور المالية وحدود التصرف فيها؛
- المحافظة على حقوق الأطراف ذات المصلحة في قيام المؤسسة مثل العاملين فيها والمتعاملين معها وذلك منعا للتعسف في استعمال السلطة من جانب المديرين وتحقيقا للعدالة في أداء الخدمات والوفاء بالالتزامات؛
- تحسين أداء المؤسسة وضمان استمراريتها وتحقيق أهدافها الاستراتيجية[2].

2) خصائص مراقبة التسيير :

بالرغم من اختلاف في النظر الى دور مراقبة التسيير وتحديد تعريف دقيق لهما , وهو ما أدى إلى تعدد مفاهيمها، وتنوعها فانه من الممكن تبيان نقاط الاتفاق التي أجمع أكثر الباحثين على كونها الخصائص الاساسية لمراقبة التسيير والتي نوجزها في مايلي :

[1] محمد الصغير قريشي، **واقع مراقبة التسيير في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر**، (**مجلة الباحث**)، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير، العدد 9، جامعة ورقلة، ص 167.

[2] نفس المرجع، ص 168.

2-1) أن الرقابة وظيفة وليست سلطة تملك حق المسائلة :

فالرقابة تعتبر وظيفة من وظائف الإدارة وليست سلطة قائمة بذاتها تملك حق المتابعة وكشف الاخطاء ومحاسبة المسؤولين عن هذه الاخطاء , وإنما تهدف أساسا إلى متابعة النشاط للتحقق من أن مايجري داخل المؤسسة يسير في مساره الطبيعي، وفقا للخطط الموضوعة والكشف عن الاخطاء والانحرافات وإتخاد القرارات التصحيحة اللازمة .

- غير ان هذا لايعني 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 وإتخاد القرارت المصححة لهذه الانخراطات ولا تمتد لتشمل محاسبة المسئولين عن هذه الانحرافات .

2-2) أن الرقابة عملية مستمرة باستمرار المؤسسة في أداء وظائفها: فهي تبدأ مع النشاط وتسنمر معه ولا تتوقف ولا تنتهي بل تبدأ من حيث تنتهي، كذلك فإن الرقابة لا تقتصر على نشاط دون نشاط ولا على أفراد دون آخرين ولا على مرحلة دون مرحلة، بل تشمل جميع الأوضاع وتسري على كافة الأفراد.

2-3) إن الرقابة ليست قاصرة على مستوى إداري معين: يقوم بها وينفرد بمباشرتها دون المستويات الإدارية الأخرى، فالاهتمام بالرقابة على أنها مستوى إداري دون الآخر سوف يؤدي إلى فشل نظام الرقابة المتبع مما يتطلب الإهتمام بجميع المستويات الأدارية، وذلك لأن الوسائل الرقابية تعتبر في حد ذاتها وسيلة اتصال بين جميع المستويات الإدارية، التي تربطها ببعضها عن طريق خطوات عمل وإجراءات محددة وتتطلب استخدام وتجميع البيانات بشكل معين وفقا لاحتياجات كل مستوى ودوره في تطبيق الرقابة [1].

2-4) إن الرقابة تسعى إلى قياس الأداء وفقا لمعايير مالية وغير مالية محددة سلفا لضمان سيرها نحو تحقيق الأهداف المرجوة.

[1] قريشي محمد الصغير، **واقع مراقبة التسيير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة** ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه فيعلوم التسيير،كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة ، 2012، ص49.

2-5) إن الرقابة تتمكن من متابعة تنفيذ الخطط لمعرفة مدى تحقيق الأهداف المقررة والتأكد من أن الأداء يسير ضمن اللوائح والأنظمة والإجراءات والسياسات والتحقق من أنه ينفذ بأفضل الطرق وأكثرها فعالية .

2-6) ان الرقابة تساعد على اكتشاف الأخطاء والانحرافات وتسعى إلى تصحيحها من خلال البحث عن الأسباب التي أدت إلى وجودها وإيجادها الوسائل اللازمة لمواجهتها قبل تفاقمها وعدم تكرارها مستقبلا.[1]

– ومن خلال التعمق في دراسة التعاريف السابقة لمراقبة التسيير يمكن استخلاص أن نظام مراقبة التسيير الفعال والناجح لابد أن يتوفر على بعض الخصائص المهمة فيه والتي تتمثل فيما يلي:

أ) **الوضوح** : من شروط مراقبة التسير أن يكون واضحا سهلا للفهم من قبل جميع المسؤولين عند انخفاض.

ب) **التكاليف**: إن هدف أي نظام هو انخفاض التكاليف أي أن المنافع المتحصل عليها من قبل المؤسسة يجب أن تكون أكبر من التكاليف المترتبة فيها.

ج) **المرونة**: لكي تنجح المراقبة لابد لها من مرونة عالية تسمح لها بالتكييف مع المتغييرات الداخلية والخارجية للمؤسسة بما يتضمن الكشف عن نقاط القوة والضعف وهذا عن طريق المراجعة الدورية بسرعة الإبلاغ عن الإنحراف والنظام الرقابي الجيد هو الذي يمكننا من اكتشاف الإنحرافات قبل وقوعها لتصحيحها العاجل قبل استعمالها إمكانية التصحيح الأخطاء والانحرافات بعد تحديد الأسباب التي أدت إليها.

ثالثا: أهداف ووظائف مراقبة التسيير ومهامه.

إن نظام مراقبة التسيير عرف تطورا واسعا في مهامه من مهمة المحاسبة إلى شموليته لجميع وظائف المؤسسة دون ايتثناء فأصبح له دور فعال في كل من العمليات التخطيطية و إدارة الافراد في المؤسسة.

[1] محمد الصغير قريشي، **واقع مراقبة التسيير في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، أطروحة الدكتوراه، مرجع سابق**، ص 49.

1) **أهداف مراقبة التسيير**:

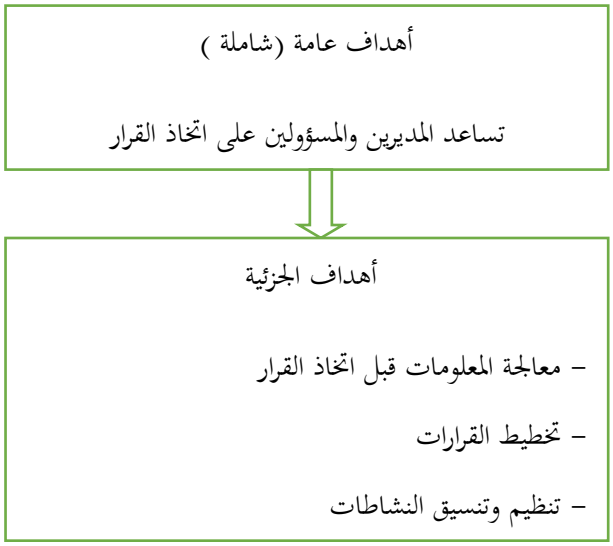
نجد أن مراقبة التسيير تسعى إلى تحقيق الأهداف التالية:

- التوفيق بين استراتيجية مراقبة التسيير وعمليات مراقبة التسيير؛
- تصحيح التأثيرات والإنحرافات الموجودة في أساليب قياس الأداء؛
- تطبيق التسيير وسلوك الأفراد؛
- تصميم ووضع نظام المعلومات والاستقلال الجيد له؛
- التمكن من تحقيق اللامركزية؛
- مساعدة المسؤولين العملين على التحكم والتدرب وتحسين الأداء؛
- تنسيق النشاطات الحالية للمؤسسة (مسايرة الأحداث) ؛[1]

يمكن توضيح الأهداف ومراقبة التسيير في الشكل التالي:

[1] هباج عبد الرحمان ، **مرجع سبق ذكره**، ص 34 .

الشكل (2) :أهداف مراقبة التسيير



المصدر :هباج عبد الرحمان ،مرجع سبق ذكره ،ص 34.

ولتحقيق هذه الأهداف يجب:

- تقسيم المؤسسة إلى وحدات إدارية أو ما يعرف بمراكز المسؤولية؛

- تحديد الإختصاصات كل وحدة وسلطات أو مسؤوليات المستويات الإدارية؛

- وضع القواعد التنظيمية التي تحكم تنفيذ العمليات المختلفة وتضمن تدفقها في ظل نظام رقابة دقيقة؛

- تسجيل مجمل المؤشرات بالبيانات التي تساعدها في اتخاذ القرارات ورسم السياسات، كذلك فقد تأكد أن وجود نظام رقابة على أنشطة المؤسسة ضرورة حتمية تقتضيه الإدارة العملية الحديثة لاكتساب الميزة التنافسية.[1]

[1] هباج عبد الرحمان، مرجع سبق ذكره، ص 35.

2) وظائف مراقبة التسيير داخل المؤسسة:

توجد ثلاث مهام تقوم بها مراقبة التسيير وتتمثل فيما يلي:[1]

2-1): مراقبة الأداء الوظيفي: إن مراقبة الأداء الوظيفي في المؤسسات تعتبر من أهم الوظائف الإدارية التي لا يمكن التخلي عنها،باعتبارها الأداة الأساسية والوسيلة الرئيسية لجمع المعلومات، من أجل تقييم الأداء بموضوعية ، حيث يعمل القائم بهذه المهمة على الإصغاء للمشاكل والعراقيل التي تعاني منها الأفراد، حيث أنه يسعى إلى جمع المعلومات ذات الصبغة الموضوعية التي تساعد المسؤولين على اتخاذ القرار، والتي تتعلق بمستقبلهم الوظيفي من حيث الترقية، زيادة الأجور والعقوبات ....الخ مما يؤدي إلى زيادة الثقة في المؤسسة والتي تحقق عن طريق جملة من الخصائص:

أ)-المشاركة في تحديد الأهداف: تعتبر المشاركة في تحديد الأهداف التي تسعى إليها المؤسسة دافعا معنويا من أجل تحقيقها مع ضرورة إحداث نوع من التوازن بين أهداف الفرد وأهداف المؤسسة.

ب) عدالة التوزيع: وتعتبر من أهم العوامل التي تؤدي إلى تقوية الثقة بين الإدارة والعمال، وذلك من خلال توزيع الأجور كل حسب طبيعة عمله، إضافة إلى التوزيع العادل للأرباح حسب الهيكل الهرمي للمؤسسة.

ج)عدالة التعاملات: إن عدالة التعاملات تكون بالإتصال الدائم للمثلي العمال بمختلف المسؤولين من أجل طرح مشاكلهم على الإدارةلاتخاذ القرارات المنصفة أو العدالة، المتعلقة بالعمل ومستقبل العمال المهني.

2-2)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 لها والمواد المستعملة لإنتاجها .

2-3)إدارة الوقت: إن للوقت أهمية كبيرة في المنظمة، وكلما استطاعت هذه الأخيرة استغلاله بالشكل الحسن كلما كانت لها القدرة على التنافس كبيرة، وذلك من خلال تخفيض تكلفة الوحدة الواحدة والعكس صحيح وعليه فمن الواجب استغلاله ومراقبة بالوسائل التالية:

[1] سعادعقون، **نظام مراقبة التسيير أدواته ومراحل إقامته في مؤسسة اقتصادية**، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية و التسيير،كلية العلوم الإقتصادية و التسيير، جامعة الجزائر، 2001،ص ص، 72.

- العمل على تطوير الكفاءات عن طريق التكوين المستمر للتغلب على المشاكل الطارئة ؛

- مكننة العمليات على المستويات الحسابية كالإنتاج ، التمويل.....الخ مثل استعمال الحاسب الآلي لربع الوقت ،

- تنفيذا الأهداف عن طريق جدول زمني باستخدام بحوث العمليات؛

- تحديد كيفية استخدام الوقت حسب خطة مدروسة سابقا.[1]

3) مهام مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية:

يمكن تقسيم صلاحيات مراقبة التسيير إلى صلاحيات كلاسيكية وأخرى حديثة :

3-1)المهام الكلاسيكية: تختلف صلاحيات مراقبة التسيير من مؤسسة إلى أخرى اختلافا شديدا وفي جميع الحالات يقوم مراقب التسيير ما يلي:

3-1-1) المساهمة في إعداد وتحديد الأهداف العامة للمؤسسة: هي ما تصبو إليه المؤسسة كمقياس كيفي أساسا حتى تؤدي دورها وسياساتها ،مثلا "الاستقلالية المالية، وكذلك المحددة كغايات فهي محددة للكمية من خلال استعمال مؤشرات، وتعبر عن الترجمة الواقعية للأهداف"،مثلا تحقيق قيمة معينة من الفاض النقدي، وهناك بعض الخصاص التي يجب مراعاة في الغايات والأهداف:

* إمكانية التحقيق يجب أن تكون الأهداف ممكنة التحقيق ضمن الظروف لإمكانات الداخلية للمؤسسة والعوامل الخارجية المحيطة بها وما تحمله من فرص لتهديدات تجاهها وهو ما تقدمه الدراسة الإستراتيجية بمشاركة نظام مراقبة التسيير.

* التوجه إلى الأمام نحو الأحسن إدا ينبغي أن تكون الأهداف المحددة في الخطة القادمة أفضل من الأهداف ، التي تم تحقيقها في الخطة السابقة، بمعنى التوجه نحو أكثر أداء أو أقل خسائر وتضرر.

[1] سعاد عقون، **مرجع سبق ذكره**، ص 73.

* ضرورة مراعاة تعدد الأهداف وتنوعها وارتباطها أو تكاملها، ابتداء من ترتيبها حسب الأهمية النسبية لكل منها، حسب التتابع والتداخل العمودي والأفقي فيما بينها كتحقيق مبيعات أكثر وظيفة البيع والتسويق.[1]

* المصداقية يجب أن تتصف الأهداف المحددة بالموضوعية واستعمال طرق تحديد مناسبة وموافقة لقدرات ووسائل وطاقات المؤسسة التقنية، وهو من المشاكل المطروحة في العديد من المؤسسات وترتبط بدور كفاءات كل من المدير أو المسئولين في العملية ومراقب التسيير.

تأتي الغايات بهذا في مستوى أدنى ضمن مكونات السياسية العامة للمؤسسة وتتأثر بمقاصدها و نهاياتها العامة، فهي تؤثر مباشرة في حركة المؤسسة و نشاطها.

3-1-2)يشارك في مناقشة: دراسة و اقتراح العناصر التي تسمح بوضع السياسة العامة للمؤسسة و السياسات القطاعية الجزائية فيها وكذا الإستراتيجية العامة و الفرعية فيها مع الآخذ بعين الاعتبار لظروف نشاطها و إمكاناتها الداخلية ضمن شروط المحيط الذي تنشط فيه.

3-1-3) يساهم و يساعد المسيرين: باعتباره مستشاراً، كل المعنيين في تحديد الأهداف العامة و ترجمتها إلىأهداف خاصة متفرعة و كذلك تفريع و ترجمة السياسات و الاستراتيجيات التي تصل إلى مخطط استراتيجي متوسط الأجل.

3-1-4)ينسق مجموع البرامج و الموازنات: و يضمن الانسجام هيكل المؤسسة لاعتبار نظاما متكاملا موجها نحو الأهداف مشتركة، فالتنسيق بين المراكز مسؤولية بين مستويات المؤسسة و تفريعاتها الأفقية من المهام الأساسية و الضرورية عند وضع الأهداف و البرامج و الميزانيات أو عند تنفيذها.

3-2) المهام الحديثة لمراقبة التسيير: مع التطور و التعقيد في ظروف المؤسسات و محيطها و دخول الاقتصاد الحديث المتميز بالتغيير السريع و المعلومة و التقنيات العالية، و عدد من الشروط الحالية كالعولمة و التغيير في أنماط التوظيف و التنظيم

[1]ناصر دادي عدون، عبد الله قويدر الواحد، **مراقبة التسيير و الاداء في المؤسسة الاقتصادية**، دار المحمدية، الجزائر، بدون سنة النشر، ص 76.

للمؤسسة و الاهتمام أكثر بالفرد من ناحية التكوين لأغراض المؤسسة و أغراضه الخاصة في نفس الوقت...الخ، أصبحت الأدوار الجديدة لمراقبة التسيير تضعه في منصب كما يلي:

3-2-1) مرافق للتغيرات: إن مرافقة التغيرات ترتكز بصورة أساسية على مفهوم التكوين، حيث أن نظام مراقبة التسيير هو الذي يتحمل هذه المهمة حيث يقوم بتنشيط حصص تكوينية داخلية لصالح الموظفين و خاصة المبتدئين يهدف من خلالها إلى ما يلي:

- تطوير ثقافة التسيير داخل المؤسسة؛
- تبليغ الرسائل المتعلقة بمتابعة تحسين النتائج ؛
- تطوير الحوار بين المنفذين ؛
- المساهمة في تقديم صورة ايجابية عن وظيفته.

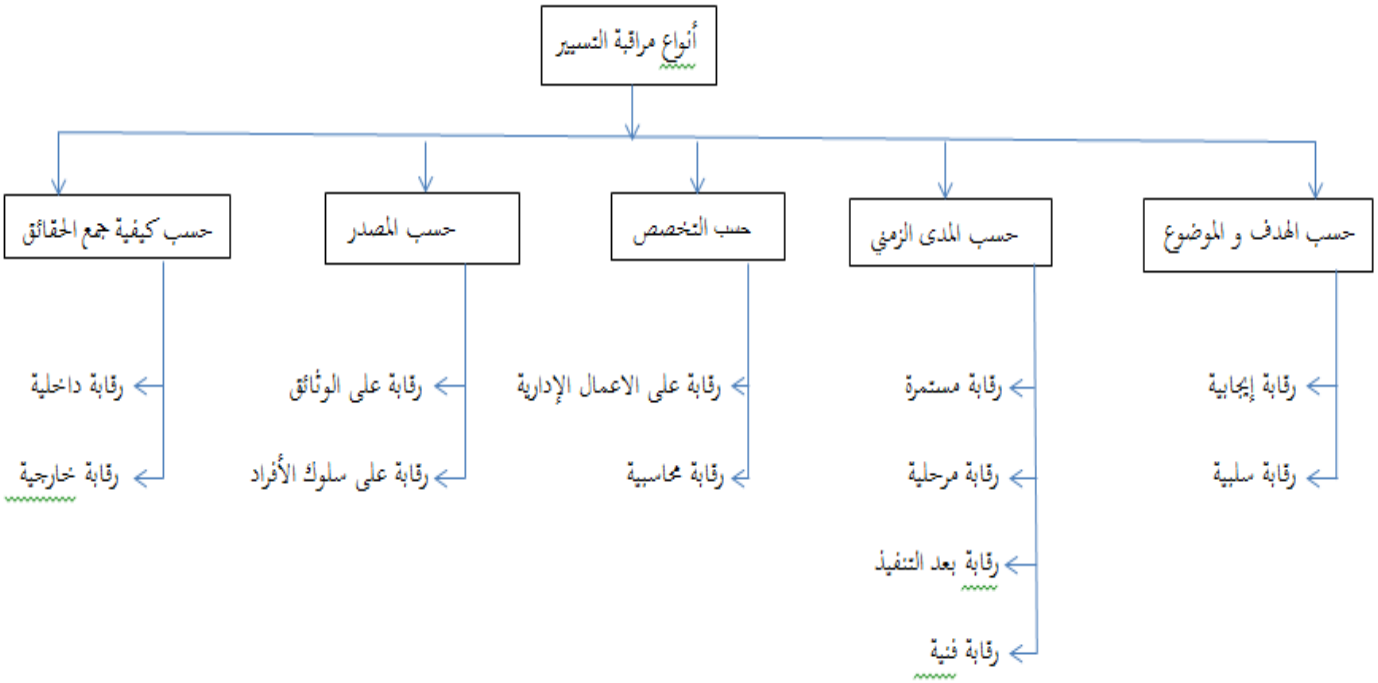
- **3-2-2) رجل حوار التسيير:**إن مهمة مراقبة التسيير ترتكز حول ثلاث نقاط هي : التنبؤ، القياس، اتخاذ التدابير اللازمة.[1]

[1] ناصر دادي عدون، عبد الله قويدر الواحد، **مرجع سبق ذكره**، ص 77.

رابعا: أنواع مراقبة التسيير:

هنالك العديد من التقسيمات التي يمكن استخدامها لتصنيف مراقبة التسيير، و ذلك موضح في الشكل الموالي و قد يظهر فيها ازدواجية او تداخل او تكامل:

الشكل رقم (03): أنواع مراقبة التسيير



المصدر: محمد الصغير قريشي، واقع مراقبة التسيير في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة،2012، ص ص 88-89.

المطلب الثاني: الإطار المفاهيمي لنظام المعلومات الإدارية.

تعتبر نظم المعلومات الإدارية هي المحاولة الأولى التي قدمها المشتغلون بنظم المعلومات لتزويد المديرين و غيرهم من صانعي القرارات بما يحتاجونه من معلومات لكي يؤدون عملهم بكفاءة و فعالية وهي أيضا تعتبر محاولة الأولى لبناء نظام معلومات مبني علي الحاسب الآلي يمكن أن يزود المديرين بمعلومات مستمرة تساعدهم في حل المشكلات.

أولا: تعريف نظم المعلومات الإدارية و تطورها التاريخي :

لا يوجد حتى الآن تعريف جامع شامل لنظام المعلومات الإدارية ،لذلك سيتم استعراض عدد من مفاهيم نظام المعلومات الإدارية بهدف الوصول بهدف الوصول إلى الملامح عامة له .

1)–تعريف نظم المعلومات الإدارية:

- **تعريف البكري(1993)**: هي مجموعة من عمليات المنظمة التي تمد المديرين بالمعلومات اللازمة لمساعدتهم في تنفيذ الأعمال واتخاذ القرارات داخل التنظيم ،على أن تتميز هذه معلومات بالكمال و الشمول و الصحة الدقة، و أن تكون ملائمة من ناحية الجودة و التوقيت، كما انه يبرز الخصائص الهامة التي ينبغي توافرها في معلومات التي يتم توفيرها للمديرين[1].

–و قدم ماكليود تعريف لنظام المعلومات الإدارية" باعتباره نظاما مبنيا على الحاسب الآلي، يوفر المعلومات للمديرين المسؤولين عن وحدة تنظيمية رسمية سواء كانت المنظمة ككل أو احد المجالات الوظيفية بها، والذين لديهم احتياجات متشابهة للمعلومات وتصف هذه المعلومات ما حدث في الماضي، و الحاضر، و المستقبل و تتوافر هذه معلومات في شكل تقارير دورية و تقارير خاصة و مخرجات نماذج رياضية و تستخدم هذه المعلومات ما حدث في صنع القرارات لحل المشكلات.[2]

[1]منال محمد الكردي، جلال ابراهيم العبد، **مقدمة في نظم معلومات الادارية**،(**نظرية، الأدوات، التطبيقات**) ،ط1، دار الجامعية لطبع و النشر؛ لإسكندرية بدون سنة نشر،ص ص181–186 .

[2]عبد الرحمان الصباح، عماد الصباغ، **مبادئ نظم المعلومات الإدارية الحاسوبية**،دار زهران للنشر و التوزيع ، عمان 2008،، ص ص343–345 .

نظم معلومات الإدارية هي نظم آلية للمعلومات تتألف من مجموعة من العمليات المنتظمة التي تمد المدراء و المستويات الإدارية المختلفة بالمعلومات اللازمة لمساعدتها في تنفيذ الأعمال و اتخاذ القرارات داخل المؤسسة و كأمثلة لهذه النظم يمكن ذكر ما يلي: نظم معلومات التسويق، نظم معلومات التمويل ، نظام معلومات الإدارة العليا...الخ.[1]

-نظم معلومات الإدارية هو مجموعة الأنظمة التي يتم تشغيلها بواسطة الإنسان و الحاسوب بهدف المساعدة في صنع القرارات و مساندة الوظائف المختلفة للمنظمة عن طريق توفر معلومات عن البيئتين الداخلية و الخارجية للمنظمة.[2]

-كما تم تعريف نظم معلومات الإدارية بأنها نوع من أنواع أنظمة المعلومات المصممة لتزويد إداريي المؤسسة بالمعلومات اللازمة للتخطيط و القيادة على نشاط المنظمة أو مساعدتهم على اتخاذ القرارات.[3]

-كما يمكن تعريها بأنها مجموعة من العمليات المنتظمة التي تمد المديرين بالمعلومات اللازمة لمساعدتهم في تنفيذ الإعمال و اتخاذ القرارات.[4]

من خلال استقراء و تحليل التعاريف السابقة يمكن القول بان نظام المعلومات الإدارية هو نظام شامل أي يعمل على جمع كل المعلومات الضرورية لجميع وظائف الإدارة بهدف دعم الإداريين و خاصة المديرين و يتكون من:

1-الأجهزة:أي نظام معلوماتي يجب آن يحوي على حواسيب آلية سواء شخصية أو متوسطة الحجم آو كبيرة آو شبكة من الحواسيب المتنوعة.

2-البرمجيات: وهي الأنظمة التي تشغل بواسطتها الحواسيب و تنقسم إلى قسمين: تتمثل في برمجيات النظم و تعني تلك البرامج التي تساعد على تنفيذ العمليات مثل ترتيب البيانات و استرجاعها من الذاكرة و برمجيات التطبيقات و هي التي تقوم بتشغيل بيانات المنظمة مثل برامج الأجور و المحاسبة و برامج التصنيع ، هذه البرامج يتم إعدادها من طرف مختصين في البرمجة بالمنظمة نفسها آو الحصول عليها جاهزة إما برامج النظم فيتم الحصول عليها من طرف موردي الأجهزة.

[1] فؤاد الشرابي ،**نظم معلومات الإدارية**،،دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان2008،ص17.

[2] عبد الهادي خالق طوان، **محاضرات نظم معلومات واتخاذ القرار** جامعة عمان 2010، ص19.

[3] سليم إبراهيم الحسين،**نظم المعلومات الإدارية**،ط1،مؤسسة الورق ،عمان ،1998،ص 53.

[4] ابراهيم سلطان ، **نظم المعلومات الادارية**، الدار الجامعية لطبع و النشر ،الإسكندرية، 2005، ص 252.

3–قواعد البيانات: و هي عبارة عن المخزن الذي يحوي على البيانات التي تصف كل الإحداث و العمليات الجارية في المؤسسة ،و تكون مخزنة في شكل ملفات يدوية أو الكترونية ،بواسطتها يعمل نظام المعلومات على تحويلها إلى معلومات لذلك تعتبر جد مهمة لأي نظام معلوماتي .

4–الإجراءات: هي عمليات تقوم بوصف وترتيب مجموع الخطوات و التعليمات المحددة لإنجاز العمليات الحاسوبية وتسمي بخريطة مسار النظام و تقوم بشرح ما الذي يجب علمه.

5–الأفراد: هو المورد الأساسي لتشغيل المكونات الأخرى و السيطرة عليها و يعتبر من أهم عناصر النظام حيث يقوم بتحليل المعلومات و وضع البرامج و إدارة نظم المعلومات.[1]

2)– التطور التاريخي لنظم المعلومات الإدارية: يتطلب وضع نظام للمعلومات الإدارية و تطويره، تخطيطا دقيقا و تفصيليا من القائمين عليه، إذا يجب أولا تحديد الناتج المطلوب من هذا النظام لخدمة اتخاذ القرارات في المؤسسة أو الوحدة الإدارية المعينة.

2–1) مرحلة البحث: تختص هذه المرحلة بتحديدها ما إذا كانت هناك طريقة جديدة للقيام بالعمل في النظام عما هو كائن مما يبرر الإنفاق على تطويره فإذا وجدت الحاجة لتطوير النظام فان ذلك يستلزم القيام بدراسة جدوى و دراسة لمقارنة منفعة النظام بتكلفته قبل اقرار القيام بالتطوير كلية.

وتعد البيانات التي يجمعها القائمون على التطوير من مستخدمي النظام المحتملين اساس مرحلة البحث، كما يعد مستند الجدوى المدخل الاساسي بالإضافة لاحتياجات المستخدم لمرحلة التحليل.

وفي الواقع فان البحث يعد أحيانا جزءا من التحليل إلا أن الأخير يستطرد ويفصل في مستند الجدوى من جميع نواحيه، ومن الطبيعي أن الإدارة العليا هي الجهة التي تدخل في هده المرحلة مع القائمين بالدراسات فيها ،ولا تتجه المجهودات إلى مرحلة تحليل إلا بعد صدور قرار الإدارة بذلك، و يتوقف نجاح مرحلة البحث على مدى الدقة في تحديد الاحتياجات الحالية و المستقبلية للإدارة من تطوير النظام ويتطلب ذلك من القائمين على دراسات البحث عقد عدة محاضرات ومناقشات لاطلاع الإدارة على البحث التي تبرر بوضوح القيام بتطوير النظام من ناحية التكلفة و الجدوى, و لا يتكلف دراسات البحث نسبة من تكلفة تطوير النظام الكلية .

[1] ابراهيم سلطان، **مرجع سبق ذكره**، ، ص 252.

2.2 مرحلة التحليل : تفصل هذه المرحلة ما تم في المرحلة البحث, و تتناول العلاقة بين الأجزاء الملموسة و غير الملموسة للنظام و مستخدمه, و على وجه العموم يتم هنا تحديد مدخلات و مخرجات النظام المقترح و خصائص الأداء و التحميل فيه, و الاحتياجات الفنية لأجهزته, و التوصيف الوظيفي له, كما يتم هنا تحديد المورد الذي ستعمل معه المؤسسة لتوفير أجهزة النظام.

و بتعاون فريق الإدارة بالمؤسسة مع مندوبي مورد أجهزة النظام ،مع فريق تطوير في سبيل إتمام مرحلة التحليل على اكمل وجه ممكن, و لا تكلف تلك المرحلة كثيرا بالنسبة للتكلفة الكلية لتطوير نظام المعلومات الإدارية, كما يجب الحذر هنا من الوقوع في وضع توصيف أكثر أو اقل من المطلوب ،للنظام إذا أن هناك خيطا رفيعا بين هذين الطرفين.[1]

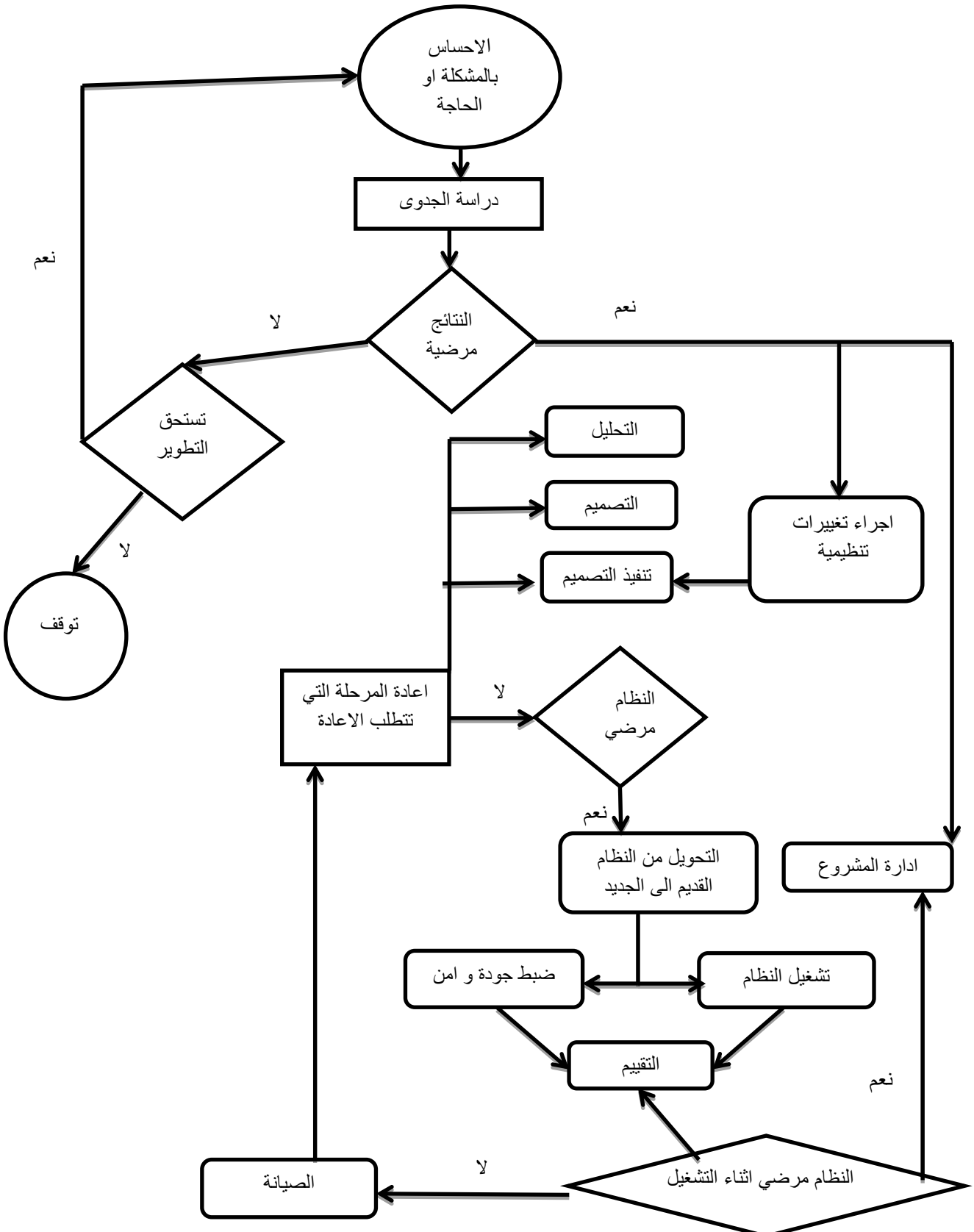
3.2 مرحلة التصميم: يتم التصميم من واقع التوصيف الوظيفي الذي يتم التوصل إليه من مرحله التحليل, يتم وضع التصميم التفصيلي لوحدات النظام و خطة اختبار هذا التصميم

كما يتعاون المصممون و المبرمجين في هذه المرحلة مع المحللين, أين يتركز عملهم على تجزئة النظام إلى وحدات صغيرة, يمكن برمجتها و الربط فيما بينها لتؤدي الغرض المطلوب من وضع النظام ككل, فإذا أدخلنا البرمجة و الاختبار مع مرحلة التصميم فان ذلك يتكلف ما بين 50% و 60% من التكلفة الكلية للتطوير و يتطلب التصميم الجيد تنسيقا دقيقا و تدوينا تفصيليا ،لخطواته و وحداته.[1]

4.2.مرحلة التطبيق: يتم في هذه المرحلة كتابة البرامج المطلوبة ضمن تصميم نظام و تنفيذ خطة اختيار كل جزء من أجزائه, إذ يتطلب ذلك استخدام لغة أو أكثر من لغات البرمجة المستخدمة في كتابة البرامج المتفق عليها لتنفيذ أجزاء التصميم, كما يتطلب ذلك اختيار صحة كتابة تلك البرامج من ناحية الأصول للغة المختارة و من ناحية سلامة المنطق في كل برنامج من تلك البرامج, و كذلك من ناحية الترابط فيما بينها, و تمر هذه الاختبارات في شكل سلسلة مرسومة في خطة موضوعة مسبقا, و يدخل في التطبيق مراعاة الربط بين الأجزاء بما يراعي التكامل بينها و يتحلل التكرار و التداخل، و يتعاون القائمون بالتطوير هنا مع المصممين و المبرمجين و مستخدمين النظام لضمان حسن التطبيق.

[1] إسماعيل مناصرية، **دور نظام المعلومات الإدارية في الرفع من فعالية عملية اتخاذ القرارات الإدارية**، رسالة ماجيستر في علوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة ، 2004، ص 64.

الشكل (4):خريطة تدفق مراحل وعمليات تطوير وتشغيل نظام معلومات الادارية



المصدر: كامل السيد غراب ، وفادية محمد الحجازي، مرجع سبق ذكره، ص64.

ثانيا : أهمية و خصائص نظم المعلومات الإدارية .

تبرز أهمية نظام المعلومات الإدارية من خلال المهام التي يؤديها على المستوى الداخلي.

1) أهمية نظم المعلومات الإدارية :

و تبرز أهمية نظم المعلومات الإدارية في ما يلي :

- تحتاج معظم المؤسسات إلى تظم معلومات لكي تبقى و تزدهر؛

-تساعد نظم المعلومات مؤسسات في توسع إلى مواقع بعيدة جغرافيا ؛

-تساعد نظم المعلومات في تامين منتجات و خدمات جديدة؛

-تحتاج المؤسسة إلى نظم معلومات في إعادة تشكيل الوظائف و انسيابية العمل فيه ؛

-تعمل نظم المعلومات على تامين الحلول للمشاكل التي تتعرض لها المؤسسة؛

-تسهل نظم المعلومات في عملية التغيير الجذري و الواسع في إدارةالأعمال.[1]

-المساعدة في تهيئة الظروف لاتخاذ قرارات صائبة عن طريق تجهيز المعلومات الدقيقة و المقتصرة في الوقت المناسب؛

-حفظ البيانات و المعلومات التاريخية الضرورية التي تعد أساسا في عمل المؤسسات ؛

-تقديم المعلومات في مختلف المستويات الإدارية عند الحاجة ،و ذلك من اجل ممارسة المؤسسة لوظائفها، في التخطيط و في التنظيم و التوجيه و الرقابة و اتخاذ القرارات ؛

-تحديد و توضيح قنوات الاتصال أفقيا و عموديا من الوحدات الإدارية في المؤسسات لتسهيل عملية الاسترجاع؛

-تقديم تقارير تفصيلية شهرية أو فصلية أوسنوية عن نشاطات المؤسسة ؛

-المساعدة في تقييم نشاطات المؤسسة و تقييم النتائج بغية تصحيح الانحرافات ؛

-توفير معلومات تخدم المستفيدين في ما يتعلق بالتطورات الحديثة لنشاطات المؤسسة و الإفراد العاملين فيها؛

-الرد على الاستفسارات عن طريق التحاور المستفيد و المستخدم من جهة و النظام الكلي للمؤسسة من جهة أخرى.[2]

[1] عامر ابراهيم قندليجي، علاء الدين عبد القادر الجنابي، **نظم المعلومات الادارية**، ط 1، دار المسيرة للنشر و التوزيع، الاردن، 2005، ص 38.

[2] رامي إبراهيم عبد الرحمن الشقران ،محمد علي ذيب عاشور ،**نظم المعلومات الإدارية** ،ط1،عمان ،2012،ص31.

2.خصائص نظم المعلومات الإدارية :

يجب توفر خصائص معينة في نظام المعلومات الإدارية حتى يستطيع أن يحقق الأهداف التي ينشأ من أجلها وذلك على النحو التالي:

- تدعم بدرجة كبيرة القرارات النصف مهيكلة و بدرجة اقل مهيكلة؛
- يمكن دعم الإدارة الاستراتيجية من خلال نوعية التقارير التي تنتجها؛
- تعتمد على المعلومات المتوافرة داخل المنظمة و التدفق البياني ؛
- قدرتها التحليلية محدودة؛
- تساند بصفة عامة متخذي القرار الذين يستخدمون بيانات ماضية و حالية ؛
- غير مرنة نسبية ؛
- يغلب عليها التوجه الداخلي عن التوجه الخارجي ؛
- تتصف متطلباتها مع معلومات بالثبات و الاستقرار.[1]
- تعتبر نظم معلومات الإدارية موجه لخدمة الرقابة و تقديم تقارير و هي متخصصة لتقديم تقارير عن العمليات الحالية القائمة و بالتالي تساعد في الرقابة اليومية على الأنشطة؛
- تعتمد نظم المعلومات الإدارية على المعلومات القائمة و تدفق المعلومات الداخلة للمؤسسة أكثر من المعلومات الخارجة ؛
- نظم المعلومات الإدارية تتمتع بقدرة تحليلية محدودة؛
- تعتبر نظم المعلومات الإدارية قليلة المرونة نسبيا؛
- تعتمد نظم المعلومات الإدارية على احتياجات معروفة و مستقرة للمعلومات ،
- تتطلب نظم المعلومات الإدارية عملية طويلة نسبيا من التعميم و التحليل .

[1] طارق طه، **التنظيم (نظرية –هياكل –تطبيقات)**،دار الفكر الجامعي ،الإسكندرية ،2006،ص486

ثالثا: الأهداف ووظائف نظم المعلومات الإدارية:

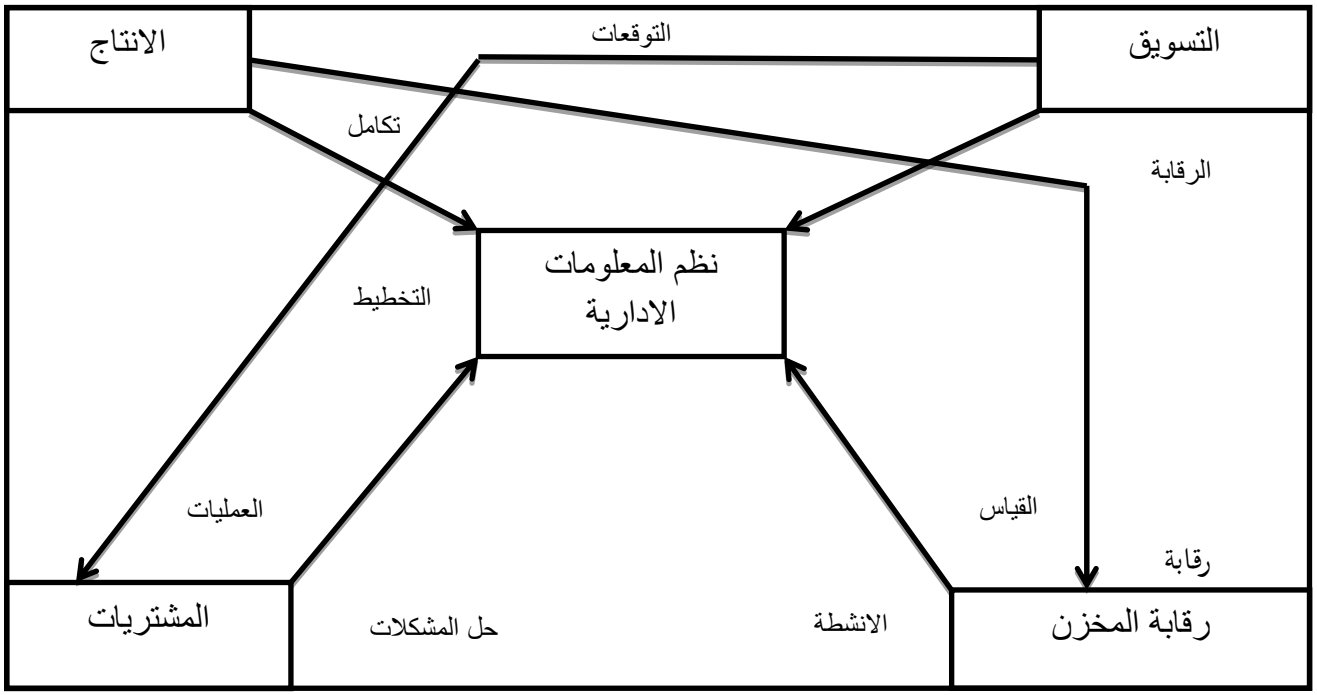
بعد التعرف على نظام المعلومات الإدارية و ماله من دور في المؤسسة و قيامه بالوظائف المختلفة من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.

1) الأهداف نظم المعلومات الإدارية:

نستنتج من خلال التعاريف السابقة لنظم المعلومات الإدارية فانه يمكن وضع مجموعة من الأهداف التي تسعى إليها لتحقيقها، وتتمثل تلك الأهداف في:[1]

-ربط الأنظمة الفرعية للمؤسسة مع بعضها في نظام متكامل بما يسمح بتدفق البيانات والمعلومات بين تلك النظم ربها يؤدي إلى تحقيق التنسيق بين أنشطة تلك النظم, وهو ما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم (5):نظم المعلومات ووظائف المؤسسة.



المصدر: احمد فوزي ملوخية, نظم المعلومات الإدارية, مركز الإسكندرية للكتاب, الإسكندرية,2009,ص 74.

[1] احمد فوزي ملوخية، **نظم المعلومات الإدارية**، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية,2009,ص 74.

– مساعدة في ربط أهداف النظم الفرعية بالمؤسسة بالهدف العام للمؤسسة وبالتالي المساهمة في تحقيق هدا الهدف؛

– المساعدة والمساندة في عملية صنع واتخاذ القرار في جميع المستويات التنظيمية من خلال توفير التقارير التي تتضمن المعلومات اللازمة لتلك القرارات وفي التوقيت المناسب؛

– الرقابة على عملية تداول البيانات والمعلومات وحفظها.[1]

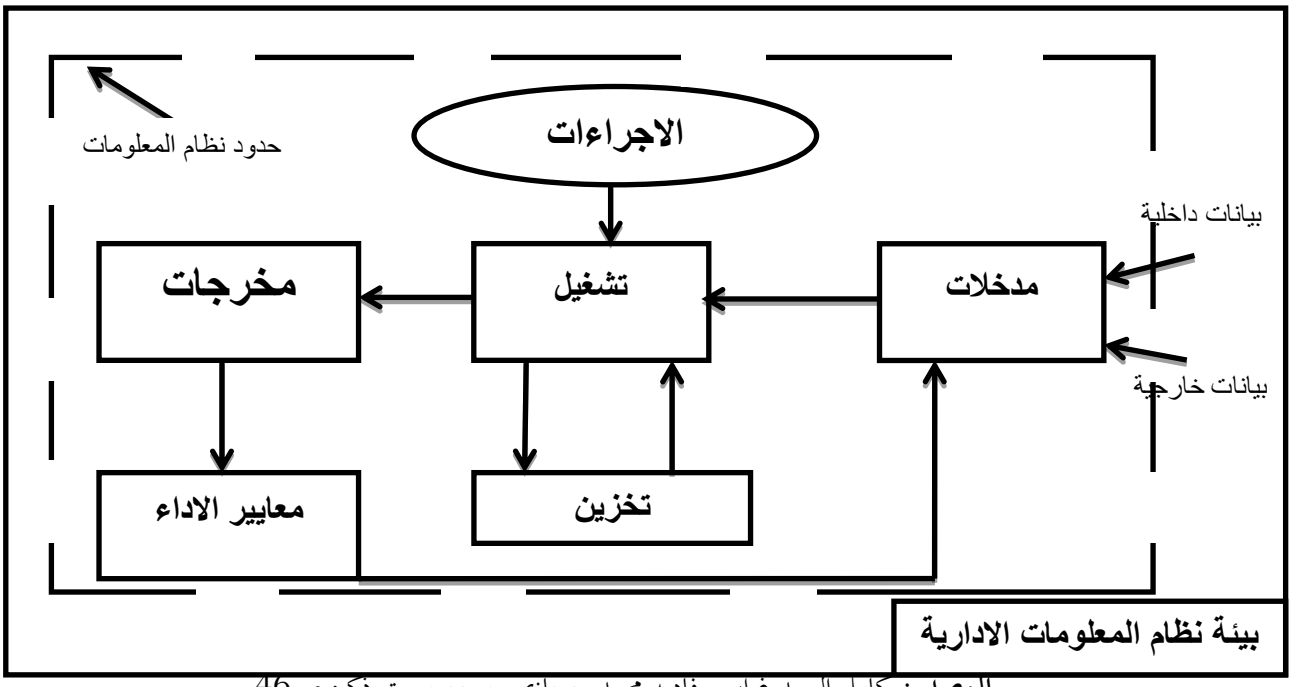
– تهدف نظم المعلومات إلى تحسين إنتاجية المؤسسة بعدة طرق منها إنتاج التقارير عن العمليات الروتينية للمؤسسة بدقة, تحديث البيانات والمعلومات التنبؤ بالمشاكل التي تتعرض لها المؤسسة؛

– تهدف نظم المعلومات إلى تطوير أداء المؤسسات من خلال ما تتيحه من معلومات مرشدة عن تنفيذ الخطط والمشروعات.

2) وظائف نظم المعلومات الإدارية :

يبين الشكل التالي نموذجا لنظام معلومات إدارية تظهر فيه عناصره الأساسية من إدخال وتشغيل وإخراج واسترجاع نتائج و اتصالات, وكدا العلاقات بين هده العناصر الأساسية, ومن ثم تنحصر وظائف نظام المعلومات الإدارية في الشكل الموالي:

الشكل رقم (6):نموذج لنظام معلومات إدارية.



المصدر: كامل السيد غراب وفاديه محمد حجازي, مرجع مسبق ذكره ص46.

[1] احمد فوزي ملوخية، **مرجع سبق ذكره**. ص 74.

2-1) الحصول على البيانات (الإدخال):

تعبر هذه الوظيفة عن اختيار وتحديد كل البيانات اللازمة, سواء من داخل المؤسسة آو خارجها في ضوء احتياجات المستويات الإدارية في المؤسسة, وبصفة عامة تتلخص المحتويات التي تتطلبها المستويات الإدارية المختلفة فيما يلي:

2-1-1) الإدارة العليا: تتطلب الإدارة العليا المعلومات اللازمة لتحديد الأهداف والسياسات العامة للمؤسسة ووضع الخطط الاستراتيجية الإدارية فيما يلي:

أ) **معلومات خارجية:** تتضمن توصيف متغيرات البيئة الخارجية العامة للمؤسسة من قانونية واقتصادية واجتماعية وسكانية وجغرافية وتكنولوجية وسياسية ,وكذلك تتضمن توصيف متغيرات البيئة الخارجية التشغيلية للمؤسسة التي تتعلق بالجماعات ذات المصلحة في وجود المؤسسة ومزاولتها لأنشطتها من عاملين وممولين ومساهمين وعملاء وحكومة ومنافسين.

ب) **معلومات داخلية:** تعبر عن إجمالي نشاط المؤسسة ومواردها والعوامل التي تؤثر في أوجه نشاطها المختلفة , ويتضمن ذلك المعلومات إنتاجية وتسويقية وتمويلية وخاصة بالأفراد والعلاقات العامة وبالبحوث والتطوير.

2-1-2)الإدارة الوسطى: تختص الإدارة الوسطى بوضع الخطط قصيرة الأجل وتحديد الإجراءات اللازمة لتنفيذها, وعليه، فان حاجتها للمعلومات الخارجية تقل عن حاجة الإدارة العليا.

2-1-3) **الإدارة المباشرة:** تقوم بتلقي التعليمات المفصلة بإجراءات سير العمل وتعد التقارير التفصيلية التي تتضمن معلومات عن سير العمل الفعلي بحيث تشمل كل الوحدات والعمليات التي تتم يوميا, وتعد هده الإدارة المصدر الرئيسي الذي يزود المؤسسة بالمعلومات الداخلية عن أوجه النشاط المختلفة.[1]

2-2) **إعداد التعليمات الخاصة بتشغيل البيانات (الإجراءات):** وتم تحديد هذه التعليمات بناء على عدة اعتبارات منها:

2-2-1) **الاستخدام:** حيث تحدد طبيعة استخدام المعلومات مواصفات المعلومات المطلوبة ومن ثم طريقة معالجة البيانات .

2-2-2) الخبرات المتخصصة: حيث يشترك المتخصصون في وضع تعليمات وبرامج التشغيل اللازمة لإعداد التقارير المطلوبة.

[1] إسماعيل مناصرية، **مرجع سبق ذكره**، ص 55.

2-2-3) تكنولوجيا المعلومات: حيث تحدد التكنولوجيا المستخدمة الإجراءات الفنية للتشغيل.

2-3) تجميع وتحليل وتبويب وتلخيص البيانات (التشغيل):تتضمن هذه الوظيفة تقويم البيانات للتأكد من صحتها ومناسبتها للغرض أي تحديد درجة أهميتها بالنسبة للمؤسسة وتم تشغيل البيانات بهدف إعداد المعلومات التي تتطلبها الإدارة وتقوم على بعض العمليات التشغيل وفقا لإجراءات أو برامج معدة مسبقا.

2-4) تقويم وتصنيف المعلومات في الملفات (التخزين):

تحفظ جميع المعلومات التي يتم الحصول عليها سواء استخدمت في غرض معين أو لم تستخدم وتم حفظ وتخزين المعلومات بطريقة يسهل الرجوع إليها عند الحاجة، وتتوقف طريقة الحفظ على نوع التكنولوجيا المتاحة.

2-5) استخراج المعلومات طبقا لحاجة مستخدميها (المخرجات):

بعد تشغيل البيانات يتم استخراج المخرجات التي تحقق الهدف من التشغيل, وبعد حفظ نسخة من كل البيانات والمعلومات, تعد نسخة من المعلومات لترسل إلى الجهة آو الأشخاص الذين يستخدمونها، وتأخذ هذه المخرجات أشكالا تختلف باختلاف التكنولوجيا المتاحة.

2-6) توصيل المعلومات إلى مستخدميها واسترجاع النتائج (الاتصال):

إن الهدف الأساسي لأي نظام في مؤسسة ما هو استخدامه بالشكل المطلوب إذا لا فائدة للمعلومات إذا لم تستخدم, وعليه وجب إيصال مخرجات نظام المعلومات الإدارية بالشكل المطلوب وفي الوقت المناسب لمستخدميها. ويأخذ الاتصال أشكالا عديدة فقد يكون شخصيا (بالمقابلة الشخصية أو الهاتف) أو مستدينا (بالتقارير المكتوبة) أو مرئيا (على شاشة المحاسب الآلي) أو غيرها .[1]

* ويمكن تصنيف أيضا وظائف نظم المعلومات الإدارية في بيئة الأعمال المعاصرة ضمن المحاور الرئيسية التالية:

_ دعم عمليات المنظمة المختلفة؛

_دعم وظائف الإدارة المختلفة؛

_ دعم اتخاذ القرارات الإدارية في المنظمة؛

[1] إسماعيل مناصرية، **مرجع سبق ذكره**. ص 56.

ـ زيادة التعاون بين الإدارة العليا والفروع التابعة في المناطق المختلفة؛

ـالمساعدة في تحقيق الميزة الاستراتيجية للمؤسسة؛

ـ العمل على تحقيق الفعالية بتوفير المعلومات الصحيحة اللازمة لاتخاذ القرارات والكفاءة بتوفير هذه المعلومات بأقل تكلفة ممكنة.[1]

رابعا: أنواع نظم المعلومات الإدارية:

هنا كأنواع عديدة لنظم المعلومات الإدارية طبقا للأدوات والوسائل والتقنيات المستخدمة داخل المؤسسات وهي على النحو التالي:

1)نظم اتمه المكاتب: والتي تستخدم الحاسوب لاثمة الواجبات والمهام التي تنجز في الوحدات الإدارية بهدف زيادة الإنتاجية وتحسين فعالية الاتصالات وتبادل المعلومات فيها بينما البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسات , وذلك بهدف تبسيط إجراءات العمل ،وزيادة جودته وتسهيل المهام وتوفير الوقت والجهد ودقة العمل.

2) نظم معالجة المعاملات: وهي تستخدم الحاسوب في توثيق وتدوين جميع المعاملات التي تجري داخل المؤسسة والبيئة الخارجية, وتعمل على جمع وتخزين البيانات يوميا كمدخلات ومن ثم معالجتها وعرضها على شكل معلومات تساعد في اتخاذ القرارات الإدارية.

3) نظم التقارير الإدارية: وهي النظم التي يجري تصميمها لاستقبال المعلومات من المصادر الداخلية والخارجية, ومن ثم معالجتها وتخزينها في قاعدة البيانات بهدف تزويد الإدارة بمعلومات عن العمليات القائمة في المؤسسة وتكون على شكل تقارير .[2]

4) نظم دعم القرارات: يعرف نظام دعم القرارات على انه نظام مرتبط بالحاسب ذو تفاعل متبادل يقدم للمديرين طريقة تداول سهلة ومبسطة للمعلومات ونماذج اتخاذ القرار من اجل دعم مهام عملية اتخاذ القرارات المبرمجة (الروتينية)

[1] فايز جمعة النجار ،**نظم المعلومات الإدارية** ،ط4،دار حامد للنشر والتوزيع ،الأردن ،2013،ص55.

[2] رامي إبراهيم عبد الرحمن ،محمد علي ذيب عاشور ،**مرجع سبق ذكره** ،ص39.

والغير المبرمجة , كما تعرف نظم دعم القرارات الجماعية بأنها نظام تفاعلي مبني على الحاسب الآلي يساهم في تسيير وحل المشكلات غير المبرمجة التي تسعى لحلها مجموعة من متخذي القرارات الذين يعملون معا كفريق.[1]

5) نظم الإدارة العليا : يشمل التخطيط الاستراتيجي تحديد الأهداف والسياسات وتصميم الهيكل الكلي للإمداد وتحديد الموارد التي تحتاج إليها الإدارة لتحقيق مهمة التوريد والتوزيع وفي هذا المستوى لا يتم الاهتمام بسرعة تدفق المعلومات قدر الاهتمام بدقتها وتوافرها عند الحاجة إليها.[2]

*كما يمكن أيضا تصنيف نظم المعلومات حسب الوظائف:

أ)نظام المالية والمحاسبية: ويخدم هذا النظام وظيفة محاسبة والمالية حيث يقدم التقارير المحاسبة والمالية لكافة المديرين في جميع المستويات, وهناك عدة أنظمة متفرعة من النظام: نظام دفتر الأستاذ العام, نظام الموازنة, نظام إدارة المالية.

ب) نظام معلومات إدارة الموارد البشرية: تعد وظيفة الموارد البشرية من أهم وظائف المؤسسة حيث تسعى إلى تحديد ادوار الإدارة والموظفين, ولقد واجهت هذه الإدارة صعوبات كبيرة في الأنظمة التقليدية, وفي الآونة الأخيرة ساعدت النظم والنماذج الجديدة قسم الموارد البشرية على إضافة قيمة أساسية للأعمال، فنظام الموارد البشرية يساعد المؤسسات على القيام بمهامها, واهم وظائف هذا النظام: سجلات العاملين, الأرباح, الحوافز والتعويضات, علاقات العاملين, التدريب.[3]

ج) نظم معلومات إدارة التصنيع: حيث إن هذه العمليات أكثر من أي مجال وظيفي كانت تتأثر بالتطور الكبير في التكنولوجيا ونتيجة لذلك فان عمليات التصنيع قد تغيرت , على سبيل المثال فان المخازن تكون مجهزة لتقدم في الوقت المناسب تماما حيث لا توجد أموال طائلة تصرف على التخزين, ففي بعض الأحيان تكون الشاحنات جاهزة لنقل المواد الأولية إلى المصنع مباشرة والاستغناء عن المخازن.

[1] بشار يزيد الوليد ،**نظام المعلومات الإدارية** ،ط1،دار الراية للنشر والتوزيع ،عمان ،2009،ص122.

[2] محمد فاتح محمود بشير المغربي ،**نظم المعلومات الإدارية** ،ط1،الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات ،القاهرة ،2011،ص157.

[3] اسمهان ماجد الطاهر ،مها مهدي ،**مقدمة في نظم المعلومات الإدارية** ،ط2،دار وائل للنشر والتوزيع ،الأردن ،2013،ص72.

د) نظم معلومات إدارة التسويق: حيث أن هذه تدعم النشاط الإداري في تطوير المنتج وتوزيعه وقرارات التسعيرة وفعالية الترويج والتنبؤ بالمبيعات, تعتمد نظم التسويق على المصادر الخارجية للبيانات أكثر من أي نظام أخر وهذه المصادر تشمل المنافسة والعملاء.[1]

المطلب الثالث: علاقة نظم المعلومات الإدارية بمراقبة التسيير:

تعتبر مراقبة التسيير نظام شامل للمعلومات في المؤسسة يسمح بجمع وترتيب المعلومات وترجمتها قصد فهم وتبيين نجاعة كل نشاط أو وظيفة في المؤسسة لهذا فان مراقبة التسيير تعتبر نهجا يتم سلوكه وإتباعه وبموجبه يتم صيانة المؤسسة وحمايتها من الأخطاء قبل وقوعها.

أولا: مفهوم وأهمية الرقابة على نظم المعلومات الإدارية:

1) **مفهوم الرقابة على نظم المعلومات الإدارية:** تقصد بالرقابة العملية الإدارية الشاملة والمستمرة التي تستهدف السيطرة على الأنشطة والعمليات المخططة والجارية في ضوء معايير محددة لانجاز وفي السياق تحليل وتصميم نظم المعلومات الإدارية تتضمن الرقابة على تخطيط وتحليل وتصميم النظام وتنفيذه ومراجعته, أي أنها تشمل كل مراحل دورة حياة تطوير النظام انطلاقا من مدخل التخطيط الاستراتيجي لتصميم وتطوير نظم المعلومات الحاسوبية.[2]

أهمية الرقابة على نظم المعلومات الإدارية:

بعد التطرق الى مفهوم الرقابة على نظم المعلومات الإدارية نحدد موقع مراقبة التسيير ضمن نظام معلومات المؤسسة.

2-1) الدقة في توفير المعلومات الضرورية : يقصد بها التحرر من الأخطاء والتحريف وذلك من خلال اعتماد أسلوب الرقابة الملائمة على المدخلات ومخرجات والعمليات ونظرا إلى الصعوبة التي قد تكشف عملية الوصول إلى الدقة المطلوبة وخاصة بعد زيادة درجة تعقيد البيئة التي في ظلها تعمل المؤسسات التي يوجد فيها نظام المعلومات لذا يقتضي الأمر تحديد المستوى الملائم من الدقة المطلوبة وتقدير التكاليف المترتبة عليها.

2-2) تجنب سوء استخدام المعلومات وتسريبها : لا تقتصر أهمية الرقابة على فعاليات نظام المعلومات الإدارية على ضمان دقة المعلومات التي يقوم النظام بتوفيرها , وإنما تتعداها إلى ضمان استخدام هذه الاتجاهات الصحيحة

[1] مزهر شعبان العاني ،**نظم المعلومات الإدارية** ،ط1،دار وائل للنشر والتوزيع ،الأردن ،2009،ص22.

[2] سعد غالب ياسين،**أساسيات نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات** ،دار المناهج للنشر والتوزيع ،الأردن ،2009،ص229.

على النحو الذي يحقق الأهداف المخططة للنظام, وأيضا إلى تامين تدفق المعلومات في القنوات المخصصة لها ومنع تسربها خارج هذه القنوات والذي ينعكس سلبا على هذه كفاءة وفعالية النظام وتؤدي إلىإلحاق الضرر بالمنظمات التي يوجد منها نظام معلومات أو الأفراد الذين يعملون فيها.[1]

ثانيا: مكانة مراقبة التسيير في أنظمة معلومات المؤسسة:

إن العديد من أنظمة المعلومات تتدخل من اجل المساعدة في اتخاذ القرار آو يمكن تحديد 03 أنظمة أساسية:

_نظام معلومات حول المحيط؛

_ نظام معلومات مراقبة المعلومات؛

_نظام معلومات المراقبة الاستراتيجية.[2]

_يمكن إدراج نظام مراقبة التسيير ضمن النظام الثاني أو الثالث.

ثالثا: أهمية الأدوات المعتمدة في نظام معلومات مراقبة التسيير:

_ اعتماد معايير الضبط والقياس والسيطرة على الجودة وتنشيط المنتوج وجعله متوافقا مع الشروط الموضوعة والمستعملة على مستوى الدولي يمكن المؤسسة من منافسة المنتجات الأخرى؛

_استعمال التكاليف المعيارية كأداة أو وسيلة يمكن عن طريقها السيطرة على تكاليف ومراقبة التغيرات الحاصلة فيها وتحليل أسبابها وكيفية مواجهة ومعالجة الانحرافات حال حدوثها ؛

_ استعمال نظام الموازنات التقديرية باعتبارها خطة رقمية للنشاط المستقبلي لذلك تعتبر من أهم الوسائل التخطيطية على المدى القصير, ولغرض إعدادها يعترض القيام بدراسة كافة الظروف والعوامل المحيطة بالمؤسسة؛

_ وضع معايير لقياس كفاءة الأداء وتقييمه, ويقصد بتقييم الأداء هو عملية منظمة لقياس وإصدار الأحكام على نتائج المحققة مقارنة مع ما تم تحقيقه في الماضي وما هو مطلوب تحقيقه مستقبلا, أما كفاءة الأداء فتعني تحديد مستوى معين ترغب المؤسسة في تحقيقه، وان هذا المستوى يضمن انجاز العمليات الإنتاجية والفعاليات بصورة كفؤ و رشيدة؛

[1] محمد حسين ال فرج الطائي، **نظم المعلومات الإدارية المتقدمة**، ط1 ، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن، 2004، ص 120.

[2] زابي مريم ،عيسى عيده ،**مرجع سبق ذكره** ،ص83.

_وضع مؤشرات تساعد الإدارة على تحديد الانحرافات من جهة ومن جهة أخرى تساعدها على تسيير أنشطتها، حيث أن هذه المؤشرات تعبر عن العوامل التي تؤدي إلى نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها.[1]

رابعا: مكونات نظام معلومات التسيير:

1) **المدخلات:** تعرف بأنها مجموعة من البيانات يمكن الحصول عليها من داخلها أو من خارجها بوسائل رسمية أو غير رسمية، وقد تخص هذه البيانات الزبائن والأفراد العاملين آو التشريعات والقوانين وغيرها من البيانات.[2]

_ تعتبر كل من دراسة تكاليف، بيانات التحليل المالي، والمحاسبة التحليلية، التدفقات المالية الخارجية والتدفقات الداخلية[2].

2) **المعالجة:** إجراءات المحاسبة، وضع الموازنات، حساب التكاليف والإجراءات تمثل الوسائل المعالجة لنظام المعلومات.

3) **المخرجات:** وهي مجموعة النتائج المرغوب الوصول إليها والمعلومات المطلوب الحصول عليها من البيانات التي تمت معالجتها.

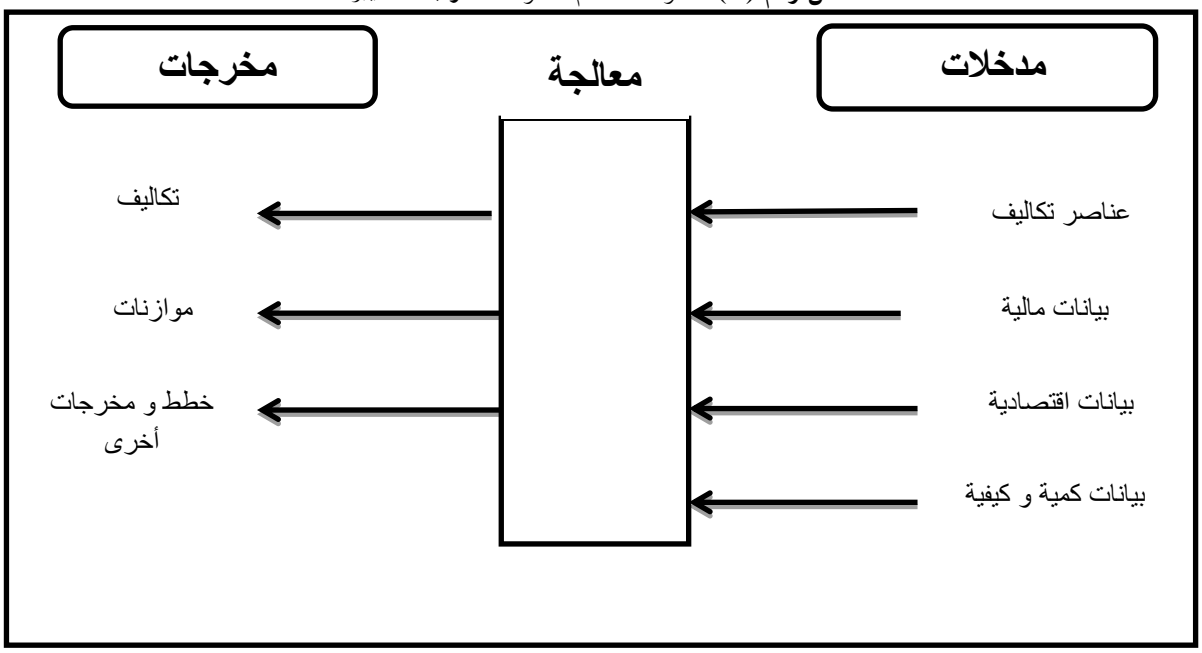
_ تعتبر كل من التكاليف (تحليل التكاليف، الموازنات، الخطط، الانحرافات،...الخ. هذه تمثل مخرجات هذا النظام

ويمكن توضيح مكونات نظام المعلومات مراقبة التسيير في الشكل الموالي:

[1] زابي مريم ،عيسى عيده ،**مرجع سبق ذكره** ،ص83.

[2] حكمت محمد فيلح ،**اثر نظام المعلومات الإدارية في صناعة القرارات الإدارية** ،مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة تكريت، العدد 10 ،2008،ص5.

الشكل رقم (7):مكونات نظام معلومات مراقبة التسيير.



المصدر :الزابي مريم ،عيسى عيده ،مرجع سبق ذكره ،ص80.

المبحث الثاني: الدراسات السابقة.

سنتناول في هذا المبحث الدراسات السابقة التي تمس موضوعنا.

المطلب الاول : الدراسات العربية

- دراسة اسماعيل مناصرية " **دور نظام المعلومات الادارية في الرفع من فعالية عملية اتخاذ القرارات الادارية** " رسالة مقدمة ضمن متطلبات قبل شهادة الماجيستر في ادارة الاعمال، كلية العلوم التجارية و علوم التسيير و العلوم الاقتصادية، جامعة محمد بوضياف المسيلة،2004.

وكان ذلك بمعالجة الاشكالية الى اي مدى يمكن ان تساهم تكنولوجيا ونظم المعلومات الادارية في الرفع من فعالية القرارات الادارية المتخذة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية؟ بحيث قام الباحث بتقسيم الدراسة الى اربعة فصول ، تناول الاول منها تحليل و دراسة، عملية اتخاذ القرار و دورها المحوري في المؤسسة اما الفصل الثاني فتناول انظمة المعلومات الادارية اما الفصل الثالث فتناول الطبيعة التنظيمية لأنظمة المعلومات الادارية اما الفصل الثالث فتناول الطبيعة التنظيمية لأنظمة المعلومات الادارية اما الفصل الرابع فهو بمثابة دراسة ميدانية تهدف الى الاطلاع على واقع المؤسسة الجزائرية و لقد هدفت دراسة الى تحديد اثر تكنولوجيا الاتصال و نظم المعلومات الادارية المبنية على الحاسب الالي على اتخاذ القرار و بعدها توصلت الدراسة الى بعض الاقتراحات و التوصيات ضرورة السعي وراء مراكبة التطور في النظم و تكنولوجيا المعلومات المستخدمة في المؤسسات الاقتصادية المتطورة و كذلك تكثيف الدورات التكوينية و التدريبية، وجعلها بصفة دورية لزيادة كفاءة مستخدمي النظام في التعامل مع تكنولوجيا و نظم المعلومات المبنية على الحاسب الآلي.

- دراسة شوية اعراب " دور نظام المعلومات الادارية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة " مذكرة مقدمة ضمن متطلبات ماستر كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير جامعة قاصدي مرباح .– ورقلة 2011.و كان ذلك بمعالجة الاشكالية الى اي مدى يساهم نظام المعلومات الادارية في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة؟ بحيث قام باحث بتقسيم البحث الى ثلاث فصول تناول الاول الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزار اما الفصل الثاني فتناول مدخل الى نظام المعلومات الادارية اما الفصل الثالث فتناول نظام المعلومات الإدارية وعلاقته بتحقيق الميزة التنافسية ، ولقد هدفت الدراسة إلى توضيح ماهية نظام المعلومات الإدارية مع التعرض لمختلف فروعه، وبعدها توصلت الدراسة إلى بعض الاقتراحات فالتوصيات ضرورة إدخال التكنولوجيا العالية في عناصر أنظمة تجهيز المكاتب وذلك لمواكبة التطور وكذلك القيام بالدورات التكوينية والتدريبية لزيادة كفاءة مستخدمي نظم المعلومات المبنية على الحاسب الآلي والتي تشهد تطورات سريعة ومستمرة.

* دراسة زابي مريم ، عيسى عيدة" مراقبة التسيير كنظام للمعلومات "مذكرة ضمن متطلبات ماستر في إدارة الأعمال الاستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية التجارية، وعلوم التسيير ، مركز جامعي العقيد أكلي محند أولحاج، البويرة 2012.

وكان ذلك بمعالجة الإشكالية ما مدى فعالية تأثير مراقبة التسيير في نظام المعلومات؟ بحيث قام الباحث بتقسيم البحث إلى ثلاث فصول، الأول تناول مدخل إلى مراقبة التسيير والثاني حول نظام المعلومات، والثالث تناول فيه دراسة تطبيقية للمؤسسة المستقبلة وبعدها توصلت الدراسة إلى بعض التوصيات، تقيم المؤسسة إلى مراكز للمسؤولية بحيث تحدد أهداف كل مركز وتهيأ له الإمكانيات ويعين على رأس كل مركز مسؤولا تحدد مهامه وواجباته وصلاحياته تحديدا دقيقا وتراقب النتائج التي يحققها لمعرفة مدى نجاحه في إنجازه كما كلف به وهو خاضع للمساءلة بصورة دورية من قبل الإدارة العليا للمؤسسة .

* دراسة بدر الدين مزابية" دور نظام مراقبة التسيير المؤسسة الاقتصادية "مذكرة مقدمة ضمن متطلبات ماستر في علوم التسيير كلية علوم الاقتصادية ، علوم التسيير وعلوم تجارية ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة 2014.

حيث تناول الباحث الإشكالية التالية: إلى أي مدى يساهم نظام مراقبة التسيير للتحكم في تسيير المؤسسة الاقتصادية؟ بحيث قام الباحث بتقسيم الدراسة إلى فصلين كالتالي: الفصل الأول تناول مفاهيم النظرية الأساسية حول مراقبة التسيير وتسيير المؤسسة وكل ما يدور حولها من تعاريف وخصائص وأهداف، وكذا إبراز العلاقة بينهما، والثاني يضمن إسقاط الجانب النظري على أرض الواقع لإبراز دور نظام مراقبة التسيير في التحكم في تسيير المؤسسة بالاعتماد على استبيان من أجل التحليل والمساعدة في حل إشكال الدراسة، بحيث هدفت الدراسة على التعرف على واقع نظام مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية من خلال معرفة مدى تطبيقها وإبراز الدور الذي تلعبه في تحسين نشاطها، وتوصل باحث إلى بعض الاقتراحات يؤدي نظام مراقبة التسيير المطبق في المؤسسة دورا هاما إذا تعتمد عليه الإدارة في توفير البيانات والمعلومات اللازمة لتسيير المؤسسة، تصحيح المفاهيم حول نظام مراقبة التسيير كونه يساعد على تحقيق الأهداف وليس عملية تفتيش.

المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية .

* دراسة سوباترابو نماك SupatTrabounmake(2007)

وهي بعنوان أثر نظم المعلومات الإدارية ونظم المعلومات على كفاءة العمل الإداري، وقد أعدت الدراسة لقياس أثر نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات على كفاءة إدارة الشركة، وعلى استراتيجية الأعمال فيها. وقد اعتمدت الدراسة على أسلوب الاستبيان لاستقصاء آراء 170 مدير تنفيذي من مؤسسات مختلفة في تايلاند، وقد استخدم الباحث في الاستبانة عدة أدوات منها: الإحصاء الوصفي والارتباط والانحدار المتعدد لتقييم المعلومات المستقصات.

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات تزيد من فاعلية المنظمة وكفاءة أدائها وتحسن العمل الاستراتيجي فيها، واتت كلها كان الاعتماد على المعلومات أكثر كلما زادت الحاجة إلى تكنولوجيا المعلومات ، وأنه زاد الاعتماد على نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات كلما زادت كفاءة المنظمة وزادت فعاليتها، وكلها تحسنت ثقافة العاملين في المؤسسة نحو كفاءة الأداء وفعاليته.

* دراسة ABI AZERJIHANE قامت الباحثة بإنجاز بحث بعنوان:

« Lesoutils de contrôle de gestion le contexte des PME : cas des PMI au Liban »

حاولت هذه الدراسة معرفة نظام مراقبة التسيير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في لبنان كدولة نامية، وشملت المؤسسات التي تضم أقل من 50عامل، والتي تحظى نسبة 98% من حجم الصناعة وتستحوذ على أكثر 80% من اليد العاملة في لبنان، وركزت على المؤسسات الصناعية لمعرفة طبيعة أدوات مراقبة التسيير التي تستخدمها، واختيرت عينة تضم ستة 06 مؤسسات صغيرة ومتوسطة في مجال الصناعات الغذائية لتعالج بشكل خاص إشكالية كيفية تقييم وحساب التكاليف ، واعتمدت على اللقاءات الميدانية مع مسؤولي تلك المؤسسات وواجهت صعوبة في صعوبة على المعلومات وعدم التيقن منها.

المطلب الثالث: مناقشة وتقييم الدراسات السابقة

لقد اعتمدت هذه الدراسات في أغلبها دراسة متغير واحد من موضوعنا محل الدراسة إذا خلصت هذه الدراسات على التعرف على أهمية نظام المعلومات الإدارية وكذا وظيفة مراقبة التسيير باعتبارهما المصدر الاساسي ومهم في المؤسسة ، كما أكد أغلب الباحثين في الدراسات السابقة للموضوع على الأهمية البالغة التي تكتسبها مراقبة التسيير وكذا نظام المعلومات الإدارية وذلك من أجل تحقيق الأهداف المرجوة وذلك عن طريق ضمان قدرة التحكم والتسيير في المسار الصحيح من أجل اتخاذ القرارات، ومع تأكيديهم على ضرورة السعي وراء مواكبة التطور في النظم وتكنولوجيا المعلومات المستخدمة في المؤسسات الاقتصادية المتطورة وكذلك التكثيف الدورات التكوينية والتدريبية وجعلها بصفة دورية، أما بالنسبة للدراسات التي تناولت متغير نظام مراقبة التسيير فقد أكدوا على تفعيل هذا الأخير بحيث يمثل دورا هاما في مؤسسة إذ تعتمد عليه الإدارة في توفير البيانات والمعلومات اللازمة لتسيير المؤسسة.

أما فيما يخص أوجه الشبه بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية فهو محاولة تفعيل نظام معلومات التسيير أن معظم الدراسات تناولت أحد متغيرات الدراسة الحالية واعتمادها على منهج تحليلي وصفي وركزت معظمها على القطاع الصناعي .

أما فيما يخص أوجه الاختلاف بين الدراسات السابقة وبحثنا فتمكن في أن بعض الدراسات اقتصرت على مؤسسات صغيرة ومتوسطة وكيفية سير عمل هذه مؤسسات، وخصت معظم الدراسات دراسة متغير واحد من دراسة. أما فيما يخص دراستنا فقد تم دراسة أثر نظام المعلومات الإدارية على داء وظيفة مراقبة التسيير بالمؤسسة ALFAPIPEبغرداية فقد بني على أساس الاستبيان الذي تم جمعه من العينة العاملة بالمؤسسة محل الدراسة ثم تم تبويبه بناءا على تحليل هذا الاستبيان.

خلاصة الفصل:

من خلال ما تناولناه في هذا الفصل من مفاهيم لنظام المعلومات الإدارية ومراقبة التسيير داخل المؤسسة، وقد تبين أن نظام المعلومات الإدارية تلعب دورا هاما بحيث تعتبر مراقبة التسيير أحد أنظمة المعلومات التي تتبناها المؤسسة للوصول إلى تحقيق أهدافها، كما تم التعرض لبعض مفاهيم نظام المعلومات الإدارية وأهميتها وأهدافها وفي الأخير تم تبين العلاقة التي تجمع بين نظام المعلومات الإدارية، ومراقبة التسيير وفي المبحث الثاني تناولنا بعض الدراسات السابقة التي تخللت موضوعنا سلفا، إذ تبين بأن نظام المعلومات الإدارية لها أثر فعال في تحسين أداء وظيفة مراقبة التسيير للمؤسسة الاقتصادية، وقد استنتجنا أن نظام المعلومات التسيير دور هاما في أي مؤسسة وكذلك إعطاء التوصيات والحلول والاقتراحات.

الفصل الثاني

الدراسة الميدانية

حالة مؤسسة

ALFAPIPE

وحدة غرداية

تمهيد :

بعد عرض الجانب النظري الخاص بنظام المعلومات الإدارية ومراقبة التسيير والذي تناولنا فيه أهم المفاهيم الأساسية المتعلقة بنظام المعلومات الإدارية ومراقبة التسيير في الفصل الأول وتبيان دورهما في المؤسسة الاقتصادية ،وفي ارض الواقع وذلك بمؤسسة "الأنابيب الحلزونية وحدة غرادية "وقد تم اختيار هذه المؤسسة **ALFAPIPE**محاولينالتعرف على نظام المعلومات الإدارية ومدى تأثيره على مراقبة التسيير بذات المؤسسة ،كما سنقوم بالدراسة الميدانية في المؤسسة بناء على الاستبيان المجمع من طرف أفراد عينة الدراسة في المؤسسة ,تم نقوم بتحليل هذا الاستبيان متحصلين على نتائجه وسيتم تبويبها بالاستعانة ببرنامج spssكما قمنا بتقسيم هذا الفصل إلىمبحثين :

المبحث الأول:تقديم عام للمؤسسة الصناعية لأنابيب ALFA PIPE .

المبحث الثاني:دراسة وتحليل ومناقشة النتائج الاستبيان.

المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة الوطنية لصناعية لأنابيب ALFA PIPE.

يتناول هذا المبحث تقديم المؤسسة محل الدراسة واهم الأدوات والطرق المستخدمة في دراسة الحالة وتشمل (مجتمع وعينة الدراسة، الأدوات المستخدمة في جمع البيانات،.....).

المطلب الأول :تعريف بمؤسسة وتطورها التاريخي .

أولا :التطور التاريخي للمؤسسة.

تعتبر صناعة الحديد والصلب من أهم الصناعات التي تساهم في التنمية الاقتصادية، ومن بين المؤسسات التي تعتمد على صناعة الحديد والصلب المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب بغرداية التي أنشأت سنة 1974م، حيث قانت الشركة الألمانية "" بمساعدة المؤسسة لفترة طويلة دامت 10 سنوات بعد تسليمها مفاتيح المشروع وخلال هذه السنوات طرأت عليها تغيرات نحددها فيما يلي:

- 05 نوفمبر1983 تمت إعادة هيكلة الوحدة وهذا حسب القرار الصادر في الجريدة الرسمية رقم 16 بتاريخ 1983/11/08 بمرسوم 627/83.
- في سنة 1986م تم إنشاء ورشة التغليف بالزفت في إطار توسيع نشاطاتها .
- وفي سنة 1989م انقسمت إلى وحدتين هما :
- وحدة الأنابيب والخدمات القاعدية "ISP"التي تشمل حوالي 390عامل.
- وحدة الخدمات المختلفة "UPD"التي تشمل حوالي 350عامل.
- وفي سنة 1991م تم ضم الوحدتين من جديد نظرا لفشل تسيير وحدة الخدمات المختلفة"UPD" بسبب الخطأ في الدراسة التقنية لورشة التغليف الداخلي بالاسمنت للأنابيب الناقلة للمياه، حيث أعيدت الوحدة إلى حالتها السابقة وأصبحت تسمى وحدة الأنابيب الحلزونية والخدمات القاعدية "TUBESSPIRAL"
- وفي سنة 1992م تم إنشاء ورشة جديدة للتغليف الداخلي والخارجي للأنابيب بمادة البوليتيلان "POLLYTHYLENE" من أجل التطوير والتحسين في جودة المنتجات.
- ما بين 1994-1997م شهدت وحدة الأنابيب الحلزونية والخدمات القاعدية ركودا في الإنتاج بسبب انخفاض قيمة الدينار وضغط المنافسين بحيث أصبحت قيمة الأنبوب جاهزا تساوي قيمة مادته الأولية، مما أدى بالمؤسسة إلى تفضيل شراءه جاهزا من الخارج، وهذا أدى بها إلى تقديم التقاعد المبكر للعمال وتقليص في مدة العمل والعقود بقصد

تسريح العمال بطريقة غير مباشرة، وذلك لقلة العمل مما أدى إلى تدخل الدولة بإصدار قرار يلزم المؤسسات المستهلكة بالشراء من المؤسسات المحلية قصد تحسين وضعيتها.

- وفي 1998/02/08مأعيدت هيكلة الأنابيب واحتفظت بنفس التسمية إلى غاية 2000م.
- وفي سنة 15 أكتوبر 2000م بعد إعادة هيكلة الأنابيب أصبحت مؤسسة عمومية اقتصادية تحتل اسم مؤسسة الأنابيب الناقلة للغاز " PIPEGAZ" ومديرية مستقلة ماليا وإداريا تابعة لمجمع الأنابيب "GROOPEANABIB" .
- وفي 20جانفي2001م تحصلت مؤسسة الأنابيب على شهادة الجودة العالمية ISD.9001 وعلى شهادة المعهد الأمريكي البترولي "APIGI".
- وفي سنة 2002متم إدخال مشروع جديد لمراقبة النوعية "NDT" يعمل بالأشعة الصينية أشعة X.
- وفي 15 أوت 2003م تم تجديد الشهادة من طرف الهيئة المختصة بعد إعطاء ملاحظات على ما يجب تغييره في المؤسسة للمحافظة على هذه الشهادة ثم تقوم بمراقبة مدى دقة المؤسسة في تنفيذ هذه الملاحظات بعد سنتين منذ تجديد الشهادة مرة ثانية.
- وفي سنة 2006م فكرت مؤسسة "PIPEGAZ" في مشروع دمج الشركتين "PIPEGAZ" ومؤسسة "ALFATVS" بالحجار لزيادة رأس مالها.
- وفي سنة 2007متم دمج المؤسستين معا وأصبحت تحمل اسم "ALFAPIPE".

ثانيا :تعريف بالمؤسسة:

أنشأت وحدة الأنابيب الحلزونية سنة 1974م وهي من أقدم المؤسسات العمومية الاقتصادية الجزائرية برأس مال قدره 7000.000.000 دينار جزائري، حيث قامت الشركة الألمانية HOCH بإنجاز هذا المشروع بكافة هياكله بالمنطقة الصناعية بنورة التي تبعد ب 8 كلم من مدينة غارداية، و تبلغ مساحة المؤسسة 24 هكتار و تعد أكبر 00وحدة للإنتاج على مستوى ولاية غارداية، بحيث تضم عدد من العمال يبلغ 764 عامل.

- وفي إطار التحولات الاقتصادية تم دمج شركة "PIPEGAZ" ومؤسسة "ALFATVS" بالحجار تحت اسم "الجزائرية لصناعة الأنابيب" ALFAPIPE" برأس مال قدره 2500.000.000.00 دج، وتشغل حاليا 915 عاملا.

المطلب الثاني : أهمية و أهداف الاقتصادية للمؤسسة:

أولا :أهمية الاقتصادية المؤسسة :

تلعب المؤسسة دورا اقتصاديا على مستوى مختلف المؤسسات المحلية و الوطنية أو حتى الدولية، مما جعلها تكسب أهمية اقتصادية كبيرة تتمثل فيما يلي :

- تساهم في تموين أكبر مشاريع سوناطراك مثل: G01-G02-GK1؛
- تساهم كذلك في تموين مشروع قرقار لنقل المياه الصالحة للشرب ومشروع GZ2 لنقل البترول من حوض الحمراء إلى أرزيو؛
- تدعم عدد كبير من القطاعات المهمة في الاقتصاد الوطني كقطاع الفلاحة والري، وقطاع المحروقات، كما أنها تتعامل مع كل من سوناطراك وسونالغاز ومحاور الرش؛
- تقوم المؤسسة بتشغيل حوالي 915 عامل، مما يعني تقليل حجم كبير من البطالة الموجودة بالمنطقة، وهذا التشغيل يشمل جميع المناصب كالسائقين، والأمن الداخلي، العمال، المهندسون المسيرون، هذا كله على الصعيد المحلي؛
- أما على الصعيد الدولي تلعب دورا فعالا في نشر السمعة الحسنة على مستوى الجودة للمنتجات الوطنية للمؤسسة خصوصا بعد حصولها على شهادة ISO9100؛
- ساهمت كذلك في فك العزلة عن مناطق الجنوب بصفة عامة وعلى وجه الخصوص منطقة غارداية، وساعدها موقعها الإستراتيجي القريب من مناطق البترول كحاسي مسعود، وحاسي رمل، وعين أميناس، على زيادة فعاليتها.

2/أهداف المؤسسة:

تعد الأهداف الإستراتيجية سببا لتميز المؤسسة واستمرارها ودفعها نحو البقاء ، من هذه الأهداف التي تبنتها المؤسسة وتسعى إلى تحقيقها بكل ما لها من طاقة :

- ❖ المساهمة في تغطية الاحتياجات الوطنية (قطاع المحروقات و الري .
- ❖ السعي لجلب الكفاءات البشرية والعمل على استقرارها من خلال التدريب والتكوين المستمر
- ❖ تخفيض التكاليف لتتمكن من بيع منتجوها بسعر تنافسي يضمن لها حصتها السوقية وبالتالي تحقيق معدلات الربحية المطلوبة
- ❖ العمل على تخفيض الديون لتفادي العوائق الناجمة عنها .
- ❖ المساهمة في تنمية المنطقة ، والعمل على امتصاص البطالة وذلك بخلق مناصب شغل جديدة .
- ❖ تطبيق مقاييس الجودة العالمية لمنتجاتها .

- ❖ العمل على الاحتكاك بالمؤسسات الأجنبية من أجل اكتساب التكنولوجيا الجديدة في مجال عملها.
- ❖ المساهمة في التنمية الوطنية وذلك من خلال تمويل الخزينة العمومية .
- ❖ محاولة كسب مستثمرين أجانب من خلال التسويق الالكتروني.
- ❖ العمل على تطوير نظام المعلومات يساعد على اكتساب التقنيات الجديدة في مجال تخصصها .
- ❖ توفير رؤوس الأموال الأجنبية (العملة الصعبة) .
- ❖ إيجاد أسواق داخلية و خارجية لتصريف منتجاتها وللحصول على المادة الأولية.

المطلب التالت :دراسة الهيكل التنظيمي ونشاط المؤسسة .

أولا :نشاط المؤسسة .

أهم نشاط للمؤسسة يتمثل في إنتاج الأنابيب المصنوعة من الحديد والصلب بغرض نقل البترول والغاز الطبيعي والماء وكل المائع الواقعة تحت ضغط عالي، بحيث تبلغ الطاقة الإنتاجية للمؤسسة في الحالات العادية 100000 طن سنويا، و تنتج المؤسسة أنابيب يتراوح قطرها ما بين 406 إلى 1825 ملم وهذا القطر يميزها عن بقية المؤسسات الأخرى، وتتميز أنابيبها بالجودة العالمية و كذلك تحتل مكانة هامة بين مختلف مؤسسات المؤسسة الأم لأنها تساهم بـ 70% من إنتاج المجتمع، كما أنها تسعى دائما لتغطية السوق الداخلي وتلبية احتياجات أكبر القطاعات: "سونا لغاز، سونا طراك، مديرية الري"، كما أننا نجد أنشطة مختلفة منها :

- بيع مشتقات الحديد للتجار والخواص والمقاولين.
- بيع منتوجات الأنابيب مثل الأنابيب المربعة، الطاولات المتموجة والزوايا.
- صناعة الأنابيب الخاصة بنقل البترول، الغاز، الماء، وأيضا جميع المائع ذات الضغط العالي.
- تتمثل المواد الأولية التي تقوم المؤسسة باستعمالها على شكل لفافات حديدية والتي تقوم بشرائها من مصنع الحجار SIDER أو تستوردها من الخارج كألمانيا واليابان وفرنسا، ويصل وزن اللفافات الحديدية حوالي 20 طن، وتعمل المؤسسة بأربع خطوات إنتاجية "A.B.C.D" بمعدل 24/24 ساعة من خلال ثلاث فرق عمل في اليوم، حيث أنها تعمل باستمرار حتى في أيام العطل والأعياد الدينية والوطنية.

يوجد ورشتين لصناعة الأنابيب :

- **الورشة الأولى:** خاصة بتحويل المادة الأولية "LESBOBINES" إلى أنبوب حلزوني بالتلحيم الإلكتروني الداخلي والخارجي.
- **الورشة الثانية:** خاصة بالتغليف حسب استعمالات كل أنبوب:

- أنابيب موجهة لنقل البترول يتم تغليفها من الخارج فقط.
- أنابيب الغاز يتم تغليفها من الداخل والخارج.
- أنابيب المياه تطلى من الداخل ضد الصدأ.

ثانيا : دراسة الهيكل التنظيمي :

تتجلى أهمية الهيكل التنظيمي للمؤسسة في تحديد مختلف المسؤوليات وكذا توزيع المهام ن وهذا من أجل المساعدة على الرقابة والتنظيم من جهة و التسيير الحسن لمختلف العمليات والأنشطة من جهة أخرى ، بالإضافة الى محاولة التنسيق بين مختلف الوظائف لبلوغ الأهداف ، وسنحاول من خلال دراسة الهيكل التنظيمي لمؤسسة الأنابيب الناقلة للغاز ***ALFA PIPE*** (انظر الملحق رقم 1).

التطرق لمختلف المديريات والدوائر و المصالح المكونة لها الموضحة على النحو التالي :

الرئيس المدير العام:

وهو أعلى سلطة في المؤسسة ، المسؤول عن إستراتيجياتها العامة ، يعمل على التنسيق بين جميع المديريات لتحقيق الأهداف العامة ، يصدر الأوامر ويتخذ القرارات اللازمة وهو الواصل بين المؤسسة ومجموعة أنابيب التابعة لها إداريا.

❖ **مساعدو المدير العام:**

✓ **مساعد المدير العام للأمن :**

وهو الشخص المختص بتوفير الأمن الداخلي اللازم للمؤسسة وعملائها ، يسهر على تطبيق قواعد الأمن ، مسؤول على التعرف على أي دخيل للمؤسسة ، له جميع الوسائل التي تمكنه من ذلك ، مع تفويض من قبل الإدارة العامة باتخاذ القرارات الخاصة بمجال عمله وله فريق عمل تابع له يساعده على القيام بهذه الوظائف .

✓ **مساعد المدير العام لمراقبة الجودة :**

وهو الذي يسهر على تطبيق كل المواصفات العالمية للجودة على جميع الأعمال التب تقام في المؤسسة ، بمراقبة مدى تطبيق المديريات المختلفة للتعليمات الواجب إتباعها للقيام بعملها ، والحرص على أن يكون مقرات العمل مؤهلة للقيام بذلك العمل .

- ✓ **مساعد المدير العام لمراقبة التسيير :**

وهو المسؤول عن مراقبة المديريات المختلفة في المؤسسة ومدى احترامها لتحقيق أهدافها وتتبع الانحرافات أثناء حدوثها للتقليل من الأخطار التي يمكن أن تنتج عنها ، خاصة المحاسبة العامة والمالية .

- ✓ **مساعد المدير العام القانوني:**

وهو الذي من اختصاصه جميع المعاملات القانونية المتعلقة بالمؤسسة كالعقود المبرمة مع المؤسسات الأخرى ، الإنشاءات الجديدة ، مختص بحل المنازعات و القضايا المرفوعة في المحكمة سواء مع المؤسسات الأخرى أو مع المؤسسة و موظفيها .

- ✓ **مساعد المدير العام للمراجعة :**

المديريات:

1. **المديريات الفنية:** ولها دور مهم يتمثل في:

- تحديد مواصفات المواد الأولية وقطع الغيار .
- تعمل على تصليح الإعطاب على مستوى الآلات أو وسائل النقل.
- تقوم بإنتاج بعض أنواع قطع الغيار الخاصة بالطلابيات المقدمة للمؤسسة ،كما أنها مسؤولة عن جميع عمليات الرقابة لضمان جودة منتجات المؤسسة تشمل دائرة الإنتاج التغليف دائرة الصيانة دائرة رقابة النوعية مصلحة البرمجة

مديرية الموارد البشرية تهتم هذه المديرية بمختلف الشؤون العاملين خاصة الإدارية و الاجتماعية منها حيث تقوم بالسهر و الإشراف على مختلف عمليات التوظيف و التكوين التأهل و التحفيز الترقية و توزيع الأجور و المكافآت و العطل الوضعية الاجتماعية اتجاه الضمان الاجتماعي كما تقوم بإعداد التقارير التي تتعلق بتطور عدد العمال و معدل دورانهم و الغيابات،و تحرص أيضا على ربط العمل بالمؤسسةكثر فأكثر و ذالك على أساس المعلومات المحصلة من مختلف المديريات الأخرى يلخص هذا كله ضمن مهمة كل دائرة من دوائر المديرياتالتالية :

- ❖ **دائرة المستخدمين:** حيث تسهر على كل ما يرتبط بالمستخدمين و المشاكل و النزاعات التي تواجههم كما تقول بالإعداد و التخطيط للسياسات المتعلقة بالأفراد و تنميتهم و الإشراف على تنفيذها بالتنسيق مع دوائر الأخرى.
- ❖ **دائرة التسيير** : تسهر على السير الحسن للعمل في المؤسسة و ذالك بتسيير كل مايتعلق بالعمال من خلال العمل على راحتهم و الحفاظ على أمنهم و حقوقهم .
- ❖ **دائرة الاعلام الالي** : تتكفل بمختلف العمليات المرتبطة بالجانب الإداريللعاملين من جداول و وثائق إدارية وماشابه.

2. **مديرية التموين:** تعتبر هذه المديرية بمثابة الوسيط بين المؤسسة و المورد حيث تقوم بالتفاوض مع هذا الأخير سواء كان محليا أوأجنبيا لتوريد، ما تحتاج إليه(موادأولية، مواد ولوازم، قطع الغيار وذالك بعد إعداد برامج التموين و تحديد الاحتياجات العامة و المختلفة للمؤسسة كما تعمل على التسيير الحسن لعمليات الاستيراد و كل ما يتعلق بها إضافةإلى حرصها على التسيير الأمثلللمحزونات و تضم هذه المديرية :

- **دائرة الشراء** : تهتم بشراء كل المواد التي تحتاج إليها المؤسسة بناء على طلب مركز التخزين أو أي جهة من الجهات الأخرى الممثلة في إحدى المديريات و الملفات أو البرامج الخاصة بالمشتريات .

3. **مديرية المالية** : تعد من المديريات الرئيسية و ذالك لان عملها حساس نوعا ما إذا ما قورن بباقي المديريات الأخرى ، إذ تهتم بمختلف العمليات المالية ، و المحاسبية حسب طبيعتها ، و ذالك من خلال تحليل مختلف الحسابات و مراقبة جميع التصريحات المالية ،كما تقوم بإعداد مختلف الدفاتر و التسجيلات المحاسبة ، إضافةإلى القيام بإعداد مختلف الميزانيات و مراقبتها ، و هذا كله بهدف تحديد الوضعية أو الحالة المالية للمؤسسة و متابعة سير النشاط فيها و تضم هذه المديرية الدوائر التالية :

- **دائرة المحاسبة العامة:** تقوم هذه الدائرة بتسجيل العمليات المحاسبية (شراء و بيع) التي تقوم بها المؤسسة فيإطار ممارسة نشاطها و من ثم مراقبتها
- **دائرة الخزينة** : تقوم هذه الدائرة بالتكفل بكل مايهم المصالح المالية للمؤسسة و نعمل على حفظ التوازن المالي لها

4. **المديرية التجارية** : و تعتبر بمثابة الوسيط بين المؤسسة و الزبون ، حيث تقوم بالتفاوض مع هذا الأخير على الصفقات التي تريد إبرامها معه فيما يخص الطلبيات ، السعر و الوقت .....الخ ذالك بعد الاطلاع على العرض المقدم من طرفه و دراسته ،كما تعمل على تلبية اكبر عدد ممكن من الطلبيات ، إضافةإلى الاهتمام بكل ما يتعلق بعماليات البيع و التسويق المرتبطة بالمنتوج و هذا بالتنسيق مع مختلف المديريات الأخرى ،تضم دائرتين هما:

- **دائرة التجارة** : تشرف على العمليات المتعلقة بمتابعة عمليات البيع الخاصة بالمنتوج من بداية التعاقد وحتى خروجه من المؤسسة.
- **دائرة التسويق** : تعد الأساس في عمليات التعاقد وإعداد الصفقات ، إذ إن عملها يتركز على عرض وإشهار وترويج المنتوج لتلقي الطلبات من الزبائن ، ومن ثم العمل على دراستها لتحديد بنود الاتفاق كالمدة والسعر ، المواصفات المطلوبة ، هذا في حالة ما إذا تم هذا الأخير فعلا ،إضافة إلى هذا فإن مهمتها الرئيسية تتمثل في القيام بمختلف عمليات التسويق والتعاقد مع الزبائن حتى يصل المنتوج النهائي إليهم بالمواصفات المطلوبة .

المبحث الثاني :دراسة وتحليل ومناقشة نتائج الاستبيان .

سيتم من خلال هذا المبحث عرض منهجية الدراسة المستخدمة ،ومجتمع وعينة الدراسة وأدوات الدراسة ،ومصادر الحصول على المعلومات المعالجات الإحصائية المستخدمة ،وفحص صدق أداة الدراسة وثباتها .

المطلب الأول: أدوات و طرق الدراسة.

أولا :الأدوات الإحصائية المستخدمة .

1/مجتمع وعينة الدراسة :

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع مديري الوحدات ورؤساء المصالح والأقسام وكذالك رؤساء الوحدات والدوائر ومختلف الإطارات والمسيرين بمؤسسة الصناعية لأنابيب بولاية غراديةALFA PIPE،كما قمنا بتوزيع 50 استمارة داخل المؤسسة ،ونسجل الصعوبة الكبيرة التي تلقيناها في استرجاع الاستبيانات ،وصعوبة تجاوب المستجوبين كل هذا مع ضيق الوقت التي نفدت فيه الدراسة .والجدول التالي يوضح الاستبيانات الموزعة ،المستلمة ،الملغاة والمعتمدة في الدراسة .

الجدول رقم (2):الاستبيانات الموزعة و الملغاة والمعتمدة في الدراسة

البيان	العدد	النسبة %
الاستمارات الموزعة	50	%100
الاستمارات المستلمة	45	%90
الاستمارات الملغاة	5	%10
الاستمارات المعتمدة	40	%80

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج (Excel)

-نلاحظ من خلال الجدول رقم (2) انه بعد عملية الفرز وتنظيم الاستمارات المستلمة ،40استمارة من الاستمارات المتبقية لتمثيل عينة الدراسة ،وكان ذلك بعد ما قمنا باسترجاع 45استمارة ،وإلغاء 5استمارات ،وذالك لنقص الأجوبة فيها .

2/متغيرات الدراسة :

تتمثل متغيرات الدراسة في المتغير التابع الذي تمثله مراقبة التسيير والمتغير المستقل المتمثل في نظام المعلومات الإدارية.

$Y = F(x)$ حيث أن

المتغير المستقل (x)=نظام المعلومات الإدارية .

المتغير التابع (y)=مراقبة التسيير

3/الأدوات المستخدمة.

من أجل تحليل البيانات التي تم جمعها من خلال قوائم الاستبيان ، تمت تفريغ البيانات في (EXCEL) والاستعانة ببرنامج SPSSالنسخة (20) ، وتم استخدام الأساليب والمؤشرات الإحصائية التالية :

- **النسب المئوية** : استخدمت لمعرفة التوزيع النسبي لأفراد العينة حسب الخصائص الديمغرافية .
- **الوسط الحسابي** : أستخدم لقياس متوسط إجابات أفراد على عبارات الاستبانة .
- **الانحراف المعياري** : أستخدم لقياس مستوى التشتت في إجابات أفراد العينة على عبارات الاستبانة .
- **معامل كرو نباخ آلفا (Cronbach'sAlpha)** : لقياس مدى الثبات الداخلي لعبارات الاستبانة في مقدرتها على تقديم نتائج متوافقة لردود المستجيبين اتجاه أسئلة الاستبانة.

ثانيا : الأدوات المستخدمة في جمع البيانات

في موضوع بحثنا هذا سيتم الاعتماد على الاستبيان كوسيلة لجمع البيانات وتدعيمها بالمقابلة مع بعض المسئولين في المؤسسة قصد جمع بيانات جديدة واستخدامها في التحليل ، وكذلك الوثائق الرسمية للمؤسسة و فيما يلي توضيح ذلك :

1/ الاستبيان

لقد تم اعتماد الاستبيان في هذه الدراسة ، لتحديد اثر نظام المعلومات الإداريةعلى أداء وظيفة مراقبة التسيير من خلال آراء فئة مديري الوحدات ورؤساء المصالح والأقسام وكذالك أراء بعض الإطارات والمسيرين بصفتهم على علم بالمؤسسة والأدوات والتقنيات المتبعة فيها، وتضمن الاستبيان جزئين:

الجزء الأول : ويتعلق بالمعلومات العامة لعينة الموظفين مثل : الجنس ،العمر ، المؤهل العلمي ،الوظيفة ، الخبرة في العمل، والهدف من هذه البيانات هو معرفة خصائص أفراد العينة .

الجزء الثاني:والتي تكون من تلاتة محاور:

- **المحور الأول** : ضم أسئلة حول واقع مراقبة التسيير في المؤسسة والذي تناول 12سؤال .
- **المحور الثاني** : ضم أسئلة حول نظام المعلومات الإدارية وتناولنا فيه 11سؤال .
- **المحور الثالث** : ضم أسئلة حول اثر نظام المعلومات الإداري على أداء وظيفة مراقبة التسيير وضم10اسئلة.

تم إعداد الأسئلة وفق لمقياس ليكرت الخماسي (LIKERTSCALE) (5درجات) ، و بما أن المقياس ترتيبي فقد أعطيت أرقام لدرجات مقياس ليكرت الخماسي تبدأ من 5 لدرجة موافق بشدة وتنتهي ب 1 لدرجة غير موافق بشدة بشكل تنازلي . وقد تم ضبط المتوسط المرجح بحساب طول الفئة و التي تساوي عدد المسافات الفاصلة بين الدرجات (أي 4) على عدد درجات المقياس (أي 5) وبالتالي :

طول الفئة هو4 /5 =0.8 وبالتالي وزعت مجالات المتوسط كما هو موضح في الجدول ، وكان الشكل العام لمقياس ليكرت الخماسي كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم(3): يوضح مقياس ليكرت الخماسي

التصنيف	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجات	5	4	3	2	1
المتوسط المرجح	(4.20-5)	(4.193.40)	(2.60-3.39)	(2.591.80)	(1-1.79)

المصدر :من إعداد الطالبة .

2/ المقابلة

استخدام المنهج الكمي (متمثلا في أداة الاستبيان) تم استعمال المقابلة مع الاستمارة للحصول على بعض المعلومات تفصيلية حول واقع نظام المعلومات الإداري ووظيفة مراقبة التسيير .قمنا في بحثنا بإجراء مقابلة شخصية مع مساعد المدير العام لمراقبة التسيير ، وأيضامن أجل الحصول على معلومات .

3/ الوثائق

تم الاعتماد على وثائق الخاصة المؤسسة والتي وفرت بعض المعطيات والبيانات الضرورية للبحث ،حيث تمثلت في بيانات حول الهيكل التنظيمي العام للمؤسسة وفروعها .

ثالثا :صدق وتبات الاستبيان .

1/ صدق الاستبيان

يقصد بصدق الاستبيان أن الأسئلة تقيس فعلا ما وضعت له ، أي أنها تعكس الارتباط الشديد لأداة الدراسة بموضوع البحث وإشكالية . و لدراسة صدق أداة الدراسة استعملنا :

- **صدق المحكمين:** وهذا لمعرفة الصدق الظاهري للاستبيان من خلال عرض الاستبيان على أستاذة متخصصين ثم إخراج الاستبيان في صورته النهائية بعد أخد بعين الاعتبار ما أبدوه من ملاحظات و نصائح.

2/ثبات أداة الدراسة :

يعني ثبات أداة الدراسة استقرارها و عدم تناقضها مع نفسها وقد استخدمنا معامل كرو نباخ ألفا الذي تتراوح قيمته بين 0 و 1 حيث كلما اقتربت قيمته من 1 كان الثبات مرتفعا ، و يظهر الجدول التالي نتائج تطبيق آلفا:

الجدول رقم (4):نتائج اختبار تبات وصدق الاستبانة

عدد الأسئلة	معامل ألفا كرونباخ
33	0.88

المصدر :من إعداد الطالبة بناء على نتائج SPSS

يتبين من خلال الجدول رقم (4)أن تبات صحة اختبار وصدق الاستبيان الموزع على عينة الدراسة إذا استعملنا معامل ألفاكرونباخ الذي يعد من أفضل المقاييس التي تستعمل في برنامج **SPSS**،وذلك لاختبار صدق وتبات الاستبيان فيه ،إذا لاحظنا بأن معامل التبات قدر ب **0.88** لجميع محاور الاستبيان وهو مرتفع ،مما يؤكد تبات محتوى محاور الاستبانة بمجملها ،وبالنسبة لمعامل صدق الاستبانة فقد قمنا بجدر معامل ألفاكرونباخ إذا تحصلنا على **0.93**،كما يدل أيضا على أن معامل الصدق مرتفع جدا ،مع العلم أن النسبة المقبولة لمعامل ألفاكرونباخ هي **60%**،وبما أن كل من معامل الصدق والتبات قد تجاوزتا قيمتهما **80%و90%**على التوالي ،فيدل هذا على صحة أسئلة الاستبانة وقوة تباتها .

المطلب الثاني:عرض نتائج الدراسة.

بعد التحصل على نتائج أفراد العينة المدروسة المصبة في الاستبيان ،نحاول هنا تحليل هذه النتائج .

اولا/خصائص عينة الدراسة

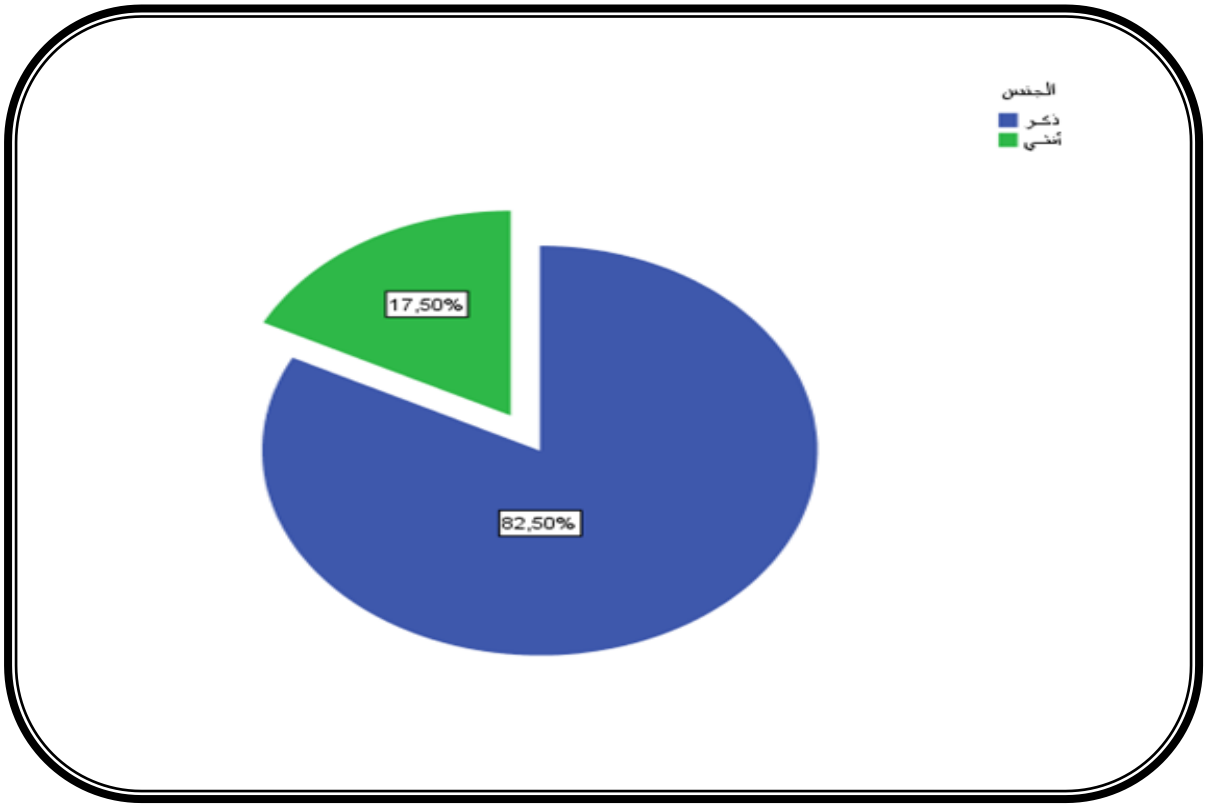
1/الجنس .

الجدول رقم (5): يبين تكرار ونسب المئوية لأفراد العينة حسب الجنس

البيان	العدد	النسبة%
ذكر	33	82.50
أنثى	7	17.50
المجموع	**40**	**%100**

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج برنامج(SPSS)

الشكل رقم (8):يبين أفراد العينة حسب الجنس .



المصدر :من إعداد الطالبة بناء على نتائج برنامج (Excel)

يوضح الجدول رقم (5)توزيع التكرارات ونسب المئوية حسب متغير الجنس لأفراد عينة الدراسة،حيت تتكون عينة الجنس من فئتين الأكثر تكرارا، هي فئة جنس الذكور بنسبة إجمالية قدرها 82.50%مرتفعة ،أما فئة الأنات نسبة المشاركة فيها قدرت ب 17.5%،وهذا راجع إلى طبيعة العمل ومتطلبات المهنة وخصوصيتها .

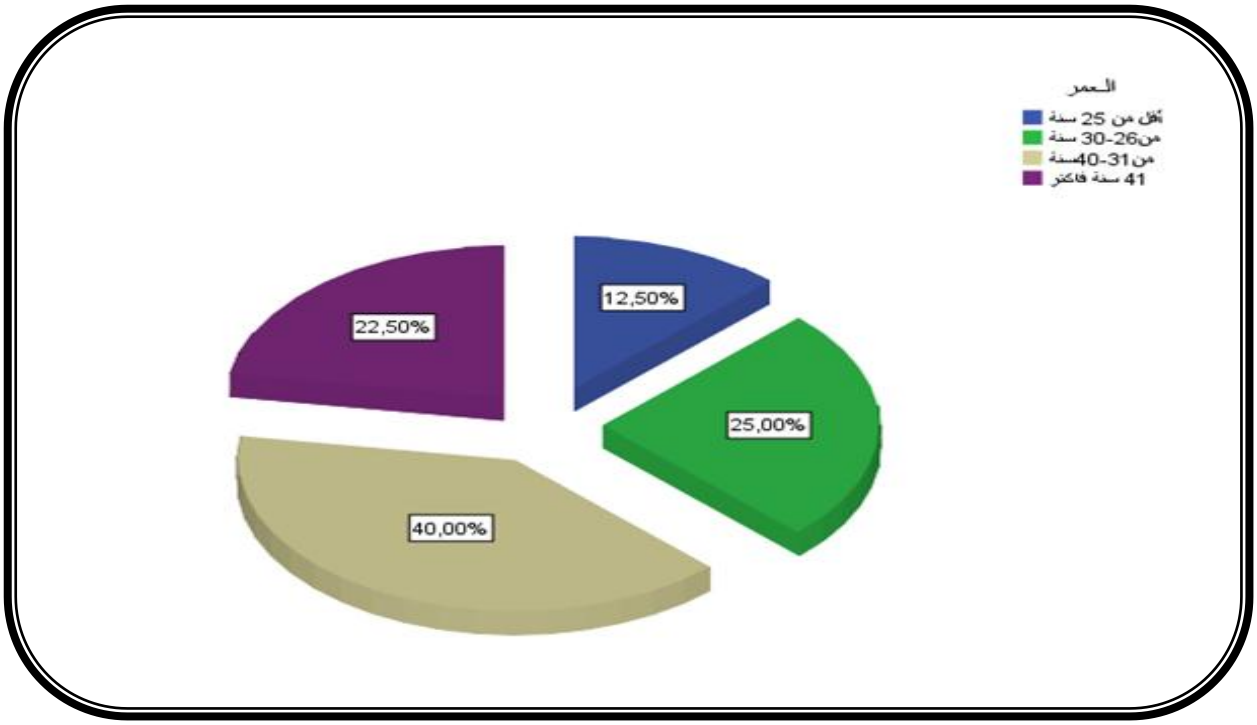
2/العمر .

الجدول رقم (6):يبين تكرارات ونسب المئوية لأفراد العينة حسب العمر

البيان	تكرار	النسبة%
اقل من 25سنة	5	12
من 26-30سنة	10	25
من31-40سنة	16	40
من 41سنة فأكتر	9	22.50
المجموع	**40**	**100**

المصدر : من إعداد الطالبة بناء على نتائج برنامج (SPSS)

الشكل رقم (09):يبين أفراد العينة حسب العمر



المصدر : من إعداد الطالبة بناء على نتائج برنامج (Excel)

يوضح الجدول رقم (6)توزيع تكرارات ونسبة المئوية حسب متغير العمر لإفراد عينة الدراسة ،حيت يتكون العمر هنا من أربعة فئات ،بحيث نلاحظ أن فئة من "31-40"سنةتمثل اكبر نسبة من العينة بحوالي 40%،وتليها فئة من "26-30"سنة بنسبة 25%،أما الفئة التي احتلت المرتبة التالتة هي من"41سنة فأكتر "بنسبة 22.50%،أما فئة الفتية "اقل من 25سنة " احتلت المركز الأخير بنسبة 12.50%،وهذا ما يثبتأن هناك تفاوت في أعمارأفرادالعينة،والسبب هنا في كون الفئات العمرية المتقدمة في السن هي الاكتر من الفئات الأخرى بالخبرة المهنية الكبيرة التي يتمتع بها هؤلاء الأفراد لعينة الدراسة ،إذايمثل هذا مؤشرا جيدا لإعطاء نتائج واضحة ودقيقة لدراستنا الميدانية.

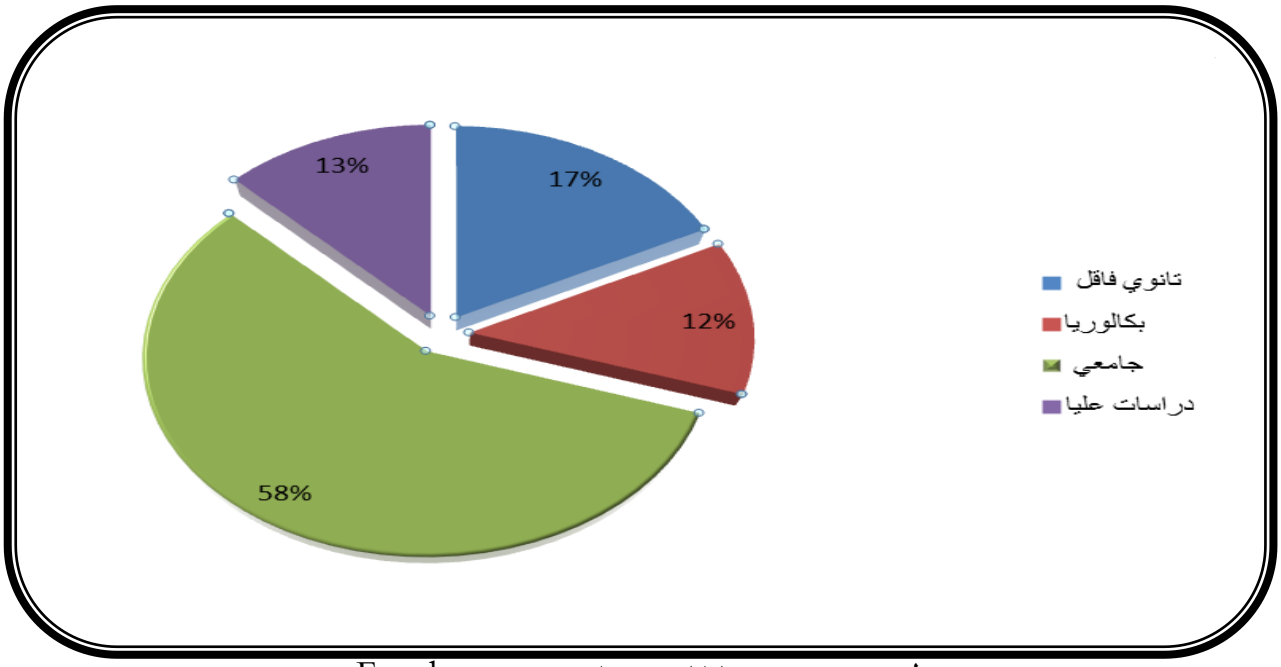
3/المؤهل العلمي

الجدول رقم (7):يبين تكرارات والنسب المئوية لأفراد العينة حسب المؤهل التعليمي

البيان	تكرار	النسبة %
تانوي فأقل	7	17
بكالوريا	5	.12
جامعي	23	58
دراسات عليا	5	13
المجموع	**40**	**100**

المصدر : من إعداد الطالبة بناء على نتائج برنامج (SPSS)

الشكل(10):يبين أفراد العينة حسب المؤهل العلمي



المصدر :من إعداد الطالبة بناء على نتائج برنامج (Excel).

يوضح الجدول رقم (7) توزيع تكرارات والنسب المئوية حسب المستوى التعليمي (المؤهل العلمي) لأفراد عينة الدراسة ،حيت كانت الفئة جامعي الاكتر تكرار بنسبة 58%،تليها ثانوي فأقل بنسبة قدرها 17.%،أما فئة دراسات عليا بنسبة 13%،اما فئة اقل تكرار هي بكالوريا بنسبة 12%وهذا ما يدل على أن أفراد العينة لديهم قدرة كافية من المستوى التعليمي والتكوين الذي يؤهلهم ويساعدهم على إعطاء نتائج جيدة للدراسة ،من خلال فهمهم لأسئلة الاستبيان وإعطاء أجوبة محددة ودقيقة .

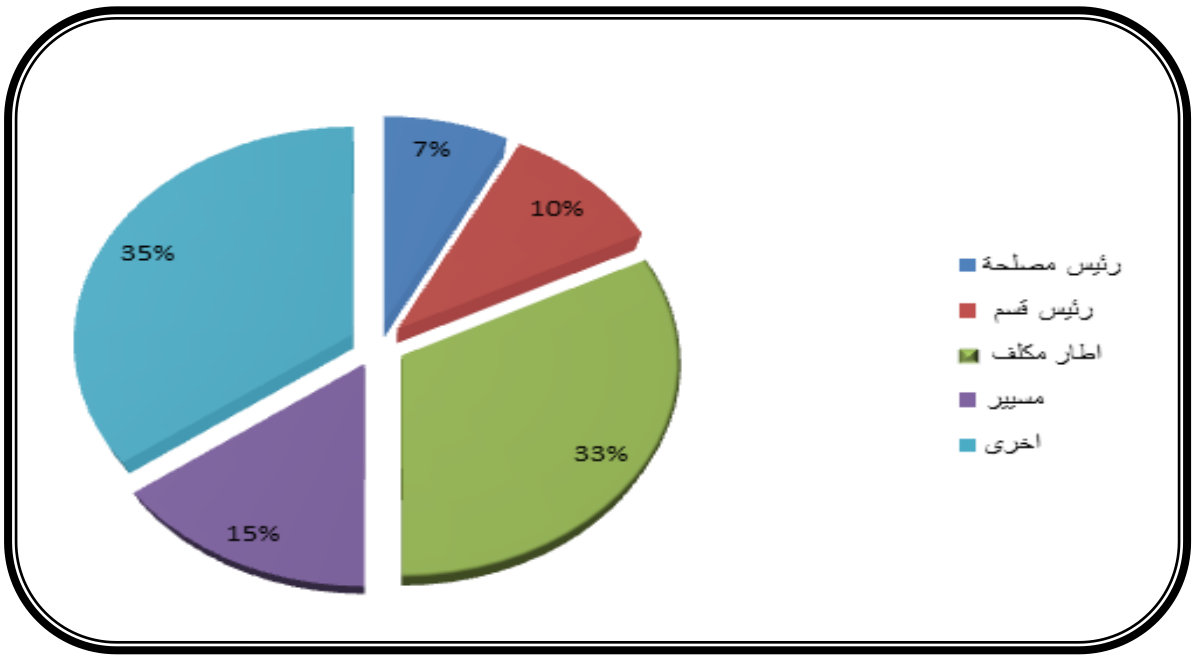
4/الوظيفة.

الجدول رقم (8):يبين تكرارات والنسب المئوية لأفراد العينة حسب الوظيفة

البيان	تكرار	النسبة %
رئيس مصلحة	3	7
رئيس قسم	4	10
إطار مكلف	13	33
مسير	6	15
أخرى	14	35
المجموع	**40**	**100**

المصدر :من إعداد الطالبة بناء على نتائج برنامج(SPSS)

الشكل رقم (11):يبين أفراد العينة حسب الوظيفة



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج برنامج (Excel)

يوضح الجدول رقم (8) توزيع التكرارات ونسب المئوية حسب الوظيفة لأفراد العينة الدراسة ، بحيث كانت الفئة الاكتر تكرار هي فئة أخرى أي وظائف أخرى في المؤسسة(كمديري وحدات) بنسبة 35%،وتليها فئة إطار مكلف بنسبة 33%،أما الفئة التي احتلت الرتبة الثالثة هي فئة مسير بنسبة 15%،أما الفئة رئيس قسم بنسبة 10%، والفئة اقل تكرار هي فئة رئيس مصلحة بنسبة7%وهذا مابين أن لإفراد العينة القدرة الكافية لاختيار الأجوبة الصائبة والصحيحة .

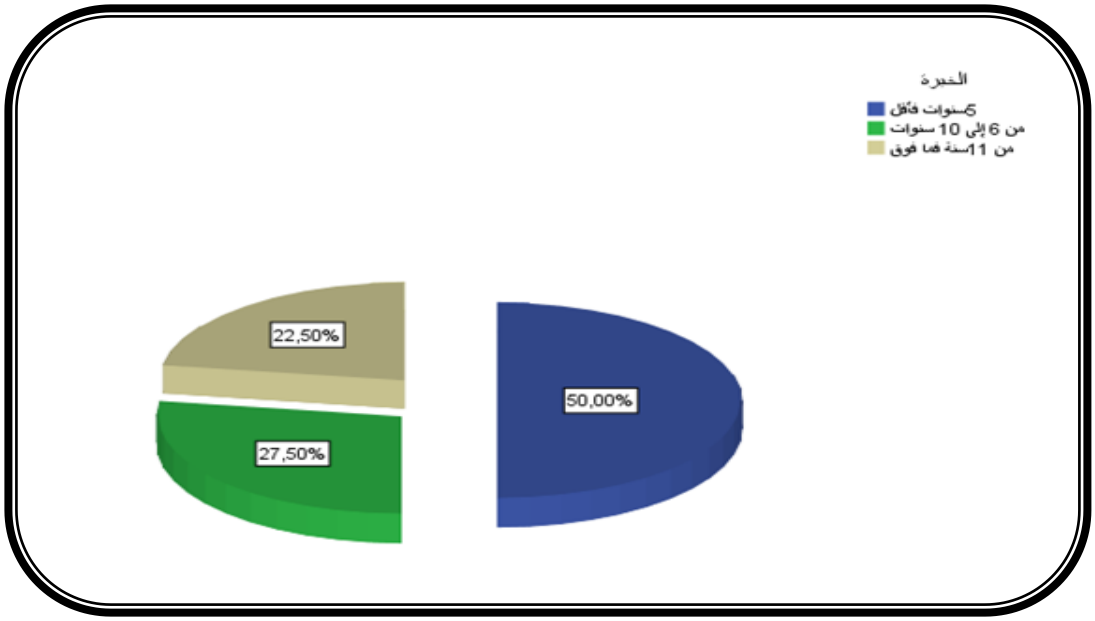
5/الخبرة المهنية

الجدول رقم (9):يبين توزيع التكرارات والنسب المئوية لأفراد العينة حسب الخبرة المهنية

البيان	تكرار	النسبة %
5سنوات فأقل	20	50
من 6-10سنوات	11	27.50
من 11سنة فما فوق	9	22.50
المجموع	40	100

المصدر : من إعداد الطالبة بناء على نتائج برنامج (SPSS).

الشكل (12):يبين أفراد العينة حسب الخبرة المهنية



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج برنامج (Excel)

يوضح الجدول رقم (9) توزيع التكرارات والنسب المئوية حسب الخبرة المهنية لأفراد العينة الدراسة ،حيت تتكون الخبرة من أربعة فئات ،إذا كانت الفئة الاكتر تكرار هي الفئة "5سنوات فاقل "بنسبة 50%،تم تليها فئة من "6-10"سنوات بنسبة 27.50%،أما الفئة اقل تكرارا هي فئة من "11سنة فما فوق "بنسبة 22.50%،وهذا ما يدل على قلة الخبرة لدى أفراد العينة.

المطلب الثالث :تحليل نتائج محاور الاستبيان .

أولا/ نتائج المحور الأول المتعلق بواقع مراقبة التسيير في المؤسسة محل الدراسة .

الجدول رقم (10):المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاتجاهات أفراد العينة حول واقع مراقبة التسيير في المؤسسة.

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	توجد بالمؤسسة مصلحة مراقبة التسيير	4.35	0.80
2	تقدم مراقبة التسيير معلومات وتحليلات وفق الاحتياجات المسيرين في المؤسسة .	4.10	0.74
3	تساعد مراقبة التسيير على تحقيق الأهداف المالية من خلال توجيهات واستشارات ترفع إلى المصلحة المعنية .	4.05	0.87
4	توجد علاقة بين وظيفة مراقبة التسيير والوظائف الأخرى .	4.02	0.80
5	تهتم مراقبة التسيير بمساعدة المسئولين في المستوى التشغيلي على التعلم وتدرب وتحسين الأداء.	3.35	1.21
6	تساعد مراقبة التسيير على اكتشاف الانحرافات وتحديد أسبابهاواتخاذإجراءات التحسين .	4.07	0.88
7	ترفع تقارير مراقبة التسييرإلى المديرية العامة للمؤسسة .	3.95	0.87
8	تساعد مراقبة التسيير في وضع الموازنات التقديرية .	3.77	0.86
9	تقدم مراقبة التسيير تقارير دورية لرؤساء المصالح في المؤسسة .	3.85	0.86
10	يتمثل دور مراقبة التسيير في تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية .	4.37	0.80
11	وظيفة مراقبة التسيير توفر للمؤسسة المعلومات المناسبة في الوقت المناسب من اجل اتخاذالقرار .	4.20	0.99
12	توجد مراقبة دورية لأهداف التكتيكية والإستراتيجية في المؤسسة .	3.77	0.97
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	3.98	0.55

المصدر :من إعداد الطالبة بناء على مخرجات (SPSS).

-نلاحظ من الجدول رقم (10)إن اتجاهات العينة الدراسة ايجابية نحو جميع العبارات المتعلقة بمحور واقع مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية ،حيت بلغ الوسط الحسابي لجميع العبارات (3.98) ،وبدرجة موافقة "موافق"والتي تؤكد على موافقة غالبية الأفراد العينة بدرجات متقاربة ،وهذا ما يظهر في الانحراف المعياري (0.55)،كما أن الوسط الحسابي لجميع عبارات المحور تتراوح ما بين (3.35-4.37)،بمقارنة مع المتوسط الحسابي الكلي ،إذا احتلت العبارة رقم "10"يتمثل دور مراقبة التسيير في تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفاعلية "المرتبة الأولى بمتوسط حسابي "4.37"وبدرجة موافق بشدة وانحراف معياري "0.80"بالمقارنة بالمتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام ،في حين حصلت العبارة رقم "5"تهتم مراقبة التسيير بمساعدة المسئولين في المستوى التشغيلي على التعلم والتدرب وتحسين الأداء "على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي "3.35"وانحراف معياري "1.21"بالمقارنة مع المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام .

ومنه نستخلص أن وظيفة مراقبة التسيير ضرورية في المؤسسة لأنهاتساعد في اتخاذ القرارات وبتالي تحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية.

*ويشكل عام يتبين أن واقع مراقبة التسيير في المؤسسة ALFA PIPEكان "ايجابيا ".

ثانيا/نتائج المحور الثاني واقع نظام المعلومات الإدارية في المؤسسة.

الجدول رقم (11):المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاتجاهات أفراد العينة حول نظام المعلومات الإدارية في المؤسسة .

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	يتوفر لدى المؤسسة نظام المعلومات الإدارية محوسب .	4.22	0.73
2	توجد شبكة داخلية تربط بين مختلف المصالح .	4.27	0.87
3	نظام المعلومات الإدارية يقدم معلومات ذات صلة وثيقة بالحالة أوالمشكلة .	3.90	0.98
4	نظام المعلومات الإدارية يزود بالمخططات البيانية التي تحتاجها مختلف الأطراف .	3.20	0.99
5	يساهم نظام المعلومات الإدارية على الأداء السريع للخدمات وتحسينها .	3.90	0.70
6	يساعد نظام المعلومات الإداري في تقديم معلومات بالشكل المناسب في المؤسسة .	3.92	0.97
7	توفر المؤسسة تكوينا في مجال استخدام تكنولوجيا نظم المعلومات .	3.60	0.92
8	ضرورة تكامل وترابط نظم المعلومات الإدارية مع مختلف الإدارات من اجل توسيع أفاق معرفة المديرية بشان القرارات التي سيتم اتخاذها .	3.90	0.92
9	تأتي المعلومات التي تحتاجها مرتبة وسهلة .	3.72	0.81
10	هناك وعي كامل لدى الإدارة العامة بأهمية استخدام نظام المعلومات الإداري .	3.73	1.10
11	عند اتخاذك القرار تعتمد بشكل كبير على نظم المعلومات الإدارية .	3.47	1.08
	المتوسط الحسابي وانحراف المعياري العام	3.77	0.49

المصدر :من إعداد الطالبة بناء على مخرجات (SPSS).

- نلاحظ من خلال الجدول رقم (11) إن اتجاهات العينة الدراسة ايجابية نحو جميع العبارات المتعلقة بمحور نظام المعلومات الإدارية في المؤسسة ،حيث بلغ الوسط الحسابي لجميع العبارات (3.77)،وبدرجة موافق والتي تأكد على موافقة غالبية أفراد العينة ،وبدرجات متقاربة ،وهذا مايظهر في الانحراف المعياري الذي يقدر ب(0.49)،وكما أن الوسط الحسابي لجميع عبارات المحور تتراوح مابين(3.20-4.27)بمقارنة مع المتوسط الحسابي العام ،إذا احتلت العبارة رقم "2"توجد شبكة داخلية تربط بين مختلف المصالح "المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.27)وبدرجة موافق بشدة وانحراف معياري (0.87)،بمقارنة مع المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام ،في حين حصلت العبارة رقم

(4)"نظام المعلومات الإدارية يقدم معلومات ذات صلة وثيقة بالحالة أو المشكلة "على المرتبة الأخيرة بمتوسط الحسابي قدره (3.20)وانحراف المعياري قدره(0.99) بمقارنة مع المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام .

ومنه نستخلص أن مؤسسة ALFA PIPE يوجد لديها شبكة داخلية تربط بين مختلف المصالح وهذا ما يساعد عمل مراقب التسيير وبتالي حصول على معلومات سهلة ومرتبة وفي الوقت المناسب .

*وبشكل عام يتبين أن نظام المعلومات الإدارية في المؤسسة ALFA PIPE كان ايجابيا.

ثالثا/نتائج المحور الثالث المتعلقة بأثر نظام المعلومات الإدارية على أداء وظيفة مراقبة التسيير

الجدول رقم (11):المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاتجاهات أفراد العينة حول اثر نظام المعلومات الإدارية على أداء وظيفة مراقبة التسيير

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	انحراف المعياري
1	تتوفر مؤسسة على نظام معلومات تسير فعال .	4.22	0.86
2	نظام معلومات الإدارية يساعد على إعداد تقارير التي يمكن أن تدعم الرقابة داخل المؤسسة .	4.10	0.77
3	توجد شبكة داخلية في المؤسسة تساعد مراقب التسيير على أداءمهامه .	4	1.01
4	يتصل نظام المعلومات بمراقبة التسيير لكافة الأنظمة المعلوماتية الموجودة بالمؤسسة.	3.65	0.86
5	يعتبر نظام المعلومات الإداريةأداة فعالة لمراقبة التسيير .	4.10	0.70
6	يتوفر داخل المؤسسة برامج أمنية ورقابة فعالة للحفاظ على نظام معلومات.	3.67	0.82
7	تعد كافة مخرجات أنظمة المعلومات بالمؤسسة مدخلات لمراقبة التسيير.	3.57	0.93
8	المعلومات التي يوفرها نظام المعلومات الإدارية تتناسب مع نوع القرارات المتخذة.	3.27	1.03
9	تستمد مراقبة التسيير كافة المعلومات من أنظمة المعلومات.	3.12	1.28
10	المعلومات التي يوفرها نظام معلومات التسيير تكون دائما صحيحة.	3.22	1.22
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	3.81	0.42

المصدر :من إعداد الطالبة بناء على مخرجات (SPSS)

- نلاحظ من خلال الجدول رقم (12)إن اتجاهات عينة الدراسة ايجابية نحو جميع العبارات المتعلقة بمحور اثر نظام المعلومات الإدارية على أداء وظيفة مراقبة التسيير ،حيت بلغ الوسط الحسابي لجميع العبارات (3.81)،بدرجة موافق والتي تؤكد على موافقة غالبية أفراد العينة بدرجات متقاربة ،وهذا ما يظهر في الانحراف المعياري (0.42)،كما أن الوسط الحسابي لجميع عبارات المحور تتراوح مابين (3.12-4.22)بمقارنة مع المتوسط الحسابي العام ،إذا احتلت

العبارة رقم "1"تتوفر مؤسسة على نظام معلومات تسير فعال "المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (4.22)،وبدرجة موافق بشدة ،وانحراف المعياري (0.86) ،بمقارنة مع المتوسط الحسابي وانحراف المعياري العام ، في حصلت العبارة رقم "9"تفضل اتخاذ قرارات روتينية دون الرجوع الى نظام المعلومات التسيير على الرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (3.12)،وانحراف معياري (1.28)،بمقارنة مع المتوسط الحسابي وانحراف المعياري العام .

ومنه نستخلص أن المؤسسة تتوفر على نظام معلومات تسير فعال بحيث أن نظام المعلومات الإدارية أداة فعالة لمراقبة التسيير وعدم موافقة أفراد العينة على اتخاذ القرارات بدون دعم نظام المعلومات التسيير .

*ويشكل عام يتبين أناثر نظام المعلومات الإدارية على أداء وظيفة مراقبة التسيير في المؤسسة ALFAPIPEكان ايجابيا .

خلاصة الفصل :

حاولنا في هذا الفصل المتمثل في دراسة حالة لموضوع الدراسة دور نظام المعلومات الإدارية في تحسين أداء وظيفة مراقبة التسيير وتطبيق مضامين الدراسة النظرية على الواقع بمؤسسة الصناعية للأنابيبALFA PIPEبوحدة غرداية ،إذا حاولنا إسقاط ما تناولناه في الفصل الأول على ارض الواقع بالمؤسسة محل الدراسة ،كما عالج هذا الموضوع بالاستعانة بالاستبيان المجمع من طرف أفراد عينة الدراسة ،ومن تم تحليله بناء على مجموعة من المعطيات والنتائج المتحصل عليها من هذا الاستبيان ،إذا تبين من خلال تحليله أن نظام المعلومات التسييريحضى بأهمية داخل الهيكل التنظيمي بالمؤسسة ،بحيث توجد شبكة داخلية تربط بين مختلف مصالح ،كما أن المؤسسة تسعى جاهدة الى تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية ،من خلال هذا الأخير يتبين أن وظيفة مراقبة التسيير لا تفعل إلا بنظام المعلومات الإداري،ومن تم استنتاج الحلول الإشكالية المطروحة للبحث ولفرضيات الدراسة وتحليل كل محور من الاستبيان على حدا وفي الأخير تم التوصل الى جملة من الاستنتاجات جراء تحليلات الدراسة ،والتوصل إلى بعض الاقتراحات الموصى بها في إطار الدراسة .

الخاتمة العامة

خاتمة:

أدى التوسع الكبير لمؤسسات وكبر حجمها الاقتصادي وانتشارها جغرافيا ،ومع الأهمية الكبيرة منها لحماية ممتلكاتها وسعيها لتحسين نشاطها الاقتصادي ،مما أدى بالمسئولين إلى ضرورة وضع نظام معلومات إداري يكفل ويحمي حقوق هذه المؤسسات وأصولها من شتى أعمال التلاعب والإهمال ،بحيث يعتبر نظام المعلومات القاعدة التي تقوم عليها المؤسسة كهيكل معلومات يتوافق مع الهيكل التنظيم والذي دعم مختلف أنشطة ووظائف المؤسسة لأنه من خلاله يقل عامل التكلفة والوقت والجهد بواسطة الدعم العاملين من خلال توفيره السريع للمعلومات وبناء القواعد والإجراءات والتقليل من الأخطاء التسييرية ،كما أن هذا النظام يعتمد على تنظيم الجيد ،بحيث يمكن من خلاله تحسين أداء مراقبة التسيير من اجل توحيد أهداف المؤسسة التي تسعى إلى تحقيقها ،وعليه فان مراقبة التسيير هي السبيل الذي يأثر على فعالية القرارات التي توجه المؤسسة نحو التوافق الذي يعطيها دفعة نسبية لتحقيق مساعيها التوسعية، وكذلك مخرجات نظام المعلومات إداري تساعد وتساهم في تطبيق تقنيات التسيير باعتبار أن مخرجات عملية من عمليات التسيير هي مدخلات عملية تسير أخرى "كسلسلة مترابطة "،وعليه فتشترك مراقبة التسيير مع نظام المعلومات الإداري في تعريف واحد مكونة بذلك نظاما يعرف بأنه مجموعة الأفعال والإجراءات والوثائق الهادفة على مساعدة المسيرين لاتخاذ القرارات من اجل الوصول إلى تحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية .

ومن هذا المنطلق دارت إشكالية الموضوع المعالج حول نظام معلومات الإدارية كأداة لمراقبة التسيير، فتطلب منا هذا البحث توضيح المفاهيم حول نظام المعلومات الإدارية وكذا مراقبة التسيير مع إبراز الدور الذي يلعبه نظام المعلومات الإدارية على تحسين أداء وظيفة مراقبة التسيير، بحيث تتوقف فعالية عملية التسيير التي تمارسها المؤسسات الاقتصادية على مدى اكتمال ودقة وحداته ما يوفره لديها نظام المعلومات من البيانات ومعلومات ،وهذه الأهمية للمعلومات تتزايد مع اتساع نشاط وأهداف هذه المؤسسات .

نتائج اختبار الفرضيات:

انطلاقا من طريقة التي اعتمدتها الباحثة والتي جمعت بين الدراسة النظرية من جهة والدراسة الميدانية في تقييم الواقع وتبويب النتائج المتحصل عليها من الاستبيان ،كما توصلنا أثناء اختبار الفرضيات إلى النتائج التالية :

–بالنسبة للفرضية الأولى والتي تنص على أن "تساهم مراقبة التسيير بتوحيد الموارد وضمان استعمالها بشكل امثل لتحقيق أهداف بالمؤسسة " ومن خلال تجميع البيانات من أفراد العينة بثبت صحة الفرضية وتحققها بحيث نستنتج أن مراقبة

التسيير تهدف إلى تجنيد الطاقات والقدرات من اجل الاستعمال الفعال والملائم للموارد المتاحة في المؤسسة الاقتصادية ،من أجل بلوغ الأهداف المسطرة وفقا لاستراتيجية المؤسسة كما تسمح بمقارنة الأهداف بالنتائج المحققة وكذلك الانحرافات واستخراج الفروقات واتخاذ القرارات والتدابير التصحيحية لتفادي الوقوع في مثل هده الانحرافات مستقبلا وكدا الارتقاء بخدمات قسم المراقبة والتسيير إلى مستويات أعلى لان من خلاله يتم تحقيق أهداف بكفاءة وفاعلية .

–بالنسبة للفرعية الثانية والتي تنص على "يتم الاعتماد نظام معلومات الإدارية كأداة من الأدوات المساعدة في تسير المؤسسة " وتم تحقق من هده الفرضية، بحيث نستنتج أنه يوتر نظام المعلومات الإدارية على المؤسسة بشكل ايجابي وهذا ما يمكن ملاحظته من خلال التنظيم الجيد للعمل بحيث أن مؤسسة محل الدراسة تعتمد على نظام معلومات مبنى على الحاسب وذلك لأنه يحتوي على برامج معالجة النصوص وتنسيقها ومن خلاله يساهم في تقديم المعلومات للمسيرين بشكل مناسب من اجل اتحاد القرارات في المؤسسة وكذا الأداء السريع للخدمات وتحسينها ودعم مختلف الأنشطة ووظائف المؤسسة .

– بالنسبة للفرضية الثالثة " لنظام المعلومات الإدارية دور مهم في تحسين أداء وظيفة مراقبة التسيير في المؤسسة محل الدراسة "وقد تم تحقق من هده الفرضية بدرجة عالية من أفراد عينة الدراسة ،حيث إذا نظرا إلى مراقبة التسيير على أنها عملية متعلقة بوضع معايير الأداء واستخدام هذه المعايير وتصحيح الانحرافات ،وبلوغ الأهداف فان هذه الرقابة لا يمكن انجازها بدون نظام معلومات ،ويبرز دور المسير الذي يلعبه نظام المعلومات الإدارية في تفعيل العملية التسيرية ليس فقط انجازها ،وذلك بغرض تحقيق أهداف المؤسسة واتخاذ القرارات لكي تخرج المؤسسة الاقتصادية من قوقعة ضعف أنظمة معلوماتها وضعفها في التحكم في تقنيات التسيير إلى حد ما .

الاقتراحات والتوصيات:

على ضوء النتائج التي توصل إليها يمكن تقديم أهم التوصيات التالية:

–ضرورة الاهتمام بالعنصر البشري عن طريق القيام بدورات تكوينية وتحفيزه من اجل استيعاب المعنى الحقيقي لنظام معلومات الإدارية وكذا وظيفة مراقبة التسيير ؛

– ضرورة إدخال التكنولوجيا العالية في عناصر أنظمة تجهيز المكاتب وذلك لمواكبة التطور؛

– التخطيط والتنظيم الجيد لأهداف المؤسسة يضمن لها حسن اختيارها للنظام الجيد الذي يدفعها إلى الارتقاء بمستوى كفاءته وتطوره، مما يترتب عنه رفع من كفاءتها وفعاليتها الاقتصادية؛

– يجب أن ينظر إلى مراقبة التسيير على أنها وسيلة وليس غاية فهي تعمل على تزويد المسيرين والمسؤولين بمختلف المعلومات التي تساعدهم على اتخاذ القرارات المناسبة ؛

–النظر إلى مراقبة التسيير على أنها عملية دورية مستمرة تتطلب المتابعة والتجديد.

أفاق البحث :

يمكن أن مجال الدراسة يبقى مفتوحا على كافة الباحتين للإسهام أكتر في الدراسة ،لذلك يمكن أن نقترح بعض الإشكاليات لعلها تشكل مواضيع بحت مستقبلا .

–اثر نظام المعلومات في تسير الإبداع للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛

– دور نظام المعلومات الإدارية في تنظيم العمل داخل المؤسسة الاقتصادية؛

– دور نظام مراقبة التسيير في تحسين الأداء المالي للمؤسسة.

قائمة المراجع

أولا: المراجع باللغة العربية .

***الكتب:**

01-سعد غالب ياسين، أساسيات نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات،دار المناهج للنشر والتوزيع ،الأردن ،2009.

02-سليم إبراهيم الحسين،نظم المعلومات الإدارية،ط1،مؤسسة الورق ،عمان ،1998.

03-طارق طه ،التنظيم (نظرية –هياكل –تطبيقات)،دار الفكر الجامعي ،الإسكندرية ،2006.

04-عبد الهادي خالق طوان، محاضرات نظم معلومات واتخاذ القرار جامعة عمان، 2010.

05-فايز جمعة النجار ،نظم المعلومات الإدارية ،ط4،دار حامد للنشر والتوزيع ،الأردن ،2013.

06-فؤاد الشرابي ،نظم معلومات الإدارية،،دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان2008.

07-إبراهيم سلطان، نظم المعلومات الإدارية، الدار الجامعية لطبع و النشر، الإسكندرية، 2005.

08-سونيا محمد البكري ،نظم المعلومات الإدارية ،المفاهيم الأساسية ،دار الجامعية ،الإسكندرية 2004،ص62

09-عبد الرحمان الصباح، عماد الصباغ، مبادئ نظم المعلومات الإدارية الحاسوبية،دار زهران للنشر و التوزيع ، عمان 2008.

10-محمد فاتح محمود بشير المغربي ،نظم المعلومات الإدارية ،ط1،الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات القاهرة ،2011.

11-محمد حسين أل فرج الطائي ،نظم المعلومات الإدارية المتقدمة،ط1 ،دار وائل للنشر والتوزيع ،الأردن ،2004.

12- مزهر شعبان العاني ،نظم المعلومات الإدارية ،ط1،دار وائل للنشر والتوزيع ،الأردن ،2009.

13-ناصر دادي عدون ،الإدارة والتخطيط الاستراتيجي ،ط2،ديوان المطبوعات الجامعية ،الجزائر ،2009.

14-كمال السيد غراب، وفاديه محمد حجازي، نظم المعلومات الإدارية (مدخل تحليلي) ط1،نشر جامعة ملك سعود ،الرياض ،1997.

15-ناصر دادي عدون وآخرون ،مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية ،دار المحمدية ،الجزائر ،2004.

16-ناصر دادي عدون ،عبد الله قويدر الواحد ،مراقبة التسيير والأداء في المؤسسة الاقتصادية ،دار المحمدية الجزائر،بدون سنة النشر . محمد حسين أل فرج الطائي، نظم المعلومات الإدارية المتقدمة، ط1، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن، 2004.

17-منال محمد الكردي، جلال إبراهيم العبد، مقدمة في نظم معلومات الإدارية،(نظرية، الأدوات، التطبيقات) ،ط1، دار الجامعية لطبع و النشر؛ لإسكندرية بدون سنة نشر .

18-إبراهيم سلطان، نظم المعلومات الإدارية، الدار الجامعية لطبع و النشر، الإسكندرية، 2005.

19-احمد فوزي ملوخية، نظم المعلومات الإدارية، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية 2009.

20-اسمهان ماجد الطاهر ،مها مهدي ،مقدمة في نظم المعلومات الإدارية ،ط2،دار وائل للنشر والتوزيع ،الأردن 2013.

21-بشار يزيد الوليد، نظام المعلومات الإدارية،ط1،دار الراية للنشر والتوزيع ،عمان ،2009.

22-رامي إبراهيم عبد الرحمن الشقران ،محمد علي ذيب عاشور ،نظم المعلومات الإدارية ،ط1،عمان ،2012.

*** المذكرات والرسائل العلمية :**

1-إسماعيل مناصرية ،دور نظام المعلومات الإدارية في الرفع من فعالية عملية اتخاذ القرارات الإدارية ،رسالة ماجستير في العلوم التجارية ،كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية ،جامعة محمد بوضياف ،المسيلة ، 2004.

2-زابي مريم عيده ،مراقبة التسيير كنظام للمعلومات ،مذكرة لنيل شهادة الماستر ،في العلوم التسيير،كلية العلوم الاقتصادية وتجارية وعلوم التسيير ،مركز جامعي أكلي محند اولحاج ،البويرة ،2012.

3-هباج عبد الرحمان ،اثر مراقبة التسيير على الرفع من مستوى الأداء المالي ،مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير ،كلية علوم الاقتصادية وعلوم التسيير ،جامعة قاصدي مرباح ،ورقلة ،2012

4-محمد الصغير قريشي ،واقع مراقبة التسيير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ،أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير ،كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ،جامعة قاصدي مرباح ورقلة ،2012

5-سعاد عقون ،نظام مراقبة التسيير أدواته ومراحل إقامته في المؤسسة اقتصادية ،رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية والتسيير ،كلية العلوم الاقتصادية والتسيير ،جامعة الجزائر ،2001.

*الملتقيات:

1-محمد الصغير قريشي، واقع مراقبة التسيير في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر، مجلة الباحث، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير،العدد 9 جامعة ورقلة.

*مجلات:

1-حكمت محمد فليح ،اثر نظام المعلومات الإدارية في صناعة القرارات الإدارية ،مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية ،جامعة تكريت ،العدد10،2008.

ثانيا: قائمة المراجع باللغة الأجنبية :

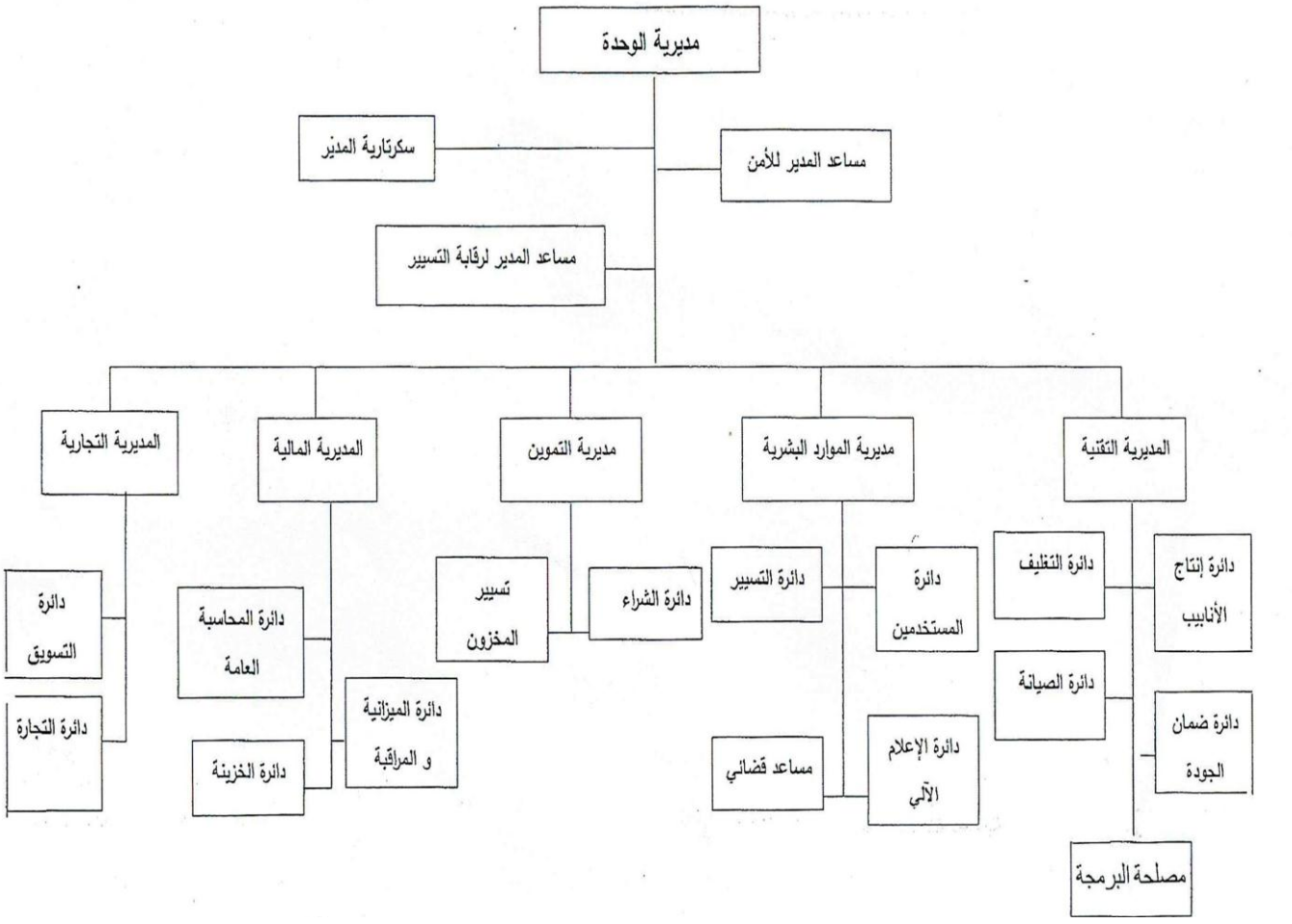
1-Michel Gervais**, contrôle de gestion,** 7eme édition, économico, 2000.
2-Pascal Fabre, **Management et Contrôle de Gestion,** Paris, 20007.

3-**Michel Rouch-.Le Control De Gestion Bancaire ET Financier .4eme Édition .paris .2002**.

4-G.pillot **Maitrise de Contrôle de Gestion** : Edition Sedifor،1985.
5- A.KHEMAKHEM ,**dynamique de contrôle de gestion,** éd,dunodfrance, 1977.

قائمة الملاحق

الملحق رقم (1):هيكل التنظيمي للمؤسسة .



الملحق رقم (2):الاستبيان

أخي الكريم ,الأخت الكريمة .

تحية طيبة وبعد

في إطار تقدمي لانجاز مذكرة التخرج بعنوان "**نظام المعلومات الإدارية كأداة لمراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية "دراسة تطبيقية** ,لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير , اطلب من سيادتكم المحترمة ببدل جهدكم) ووسعكم في الإجابة على الأسئلة المقدمة بوضع العلامةX في الخانة التي تتفق مع رأيك كمساعدة منكم(على إنجاح الدراسة.

علما بأن كافة البيانات الواردة في الاستمارة ستعامل بسرية ولا تستخدم إلا لإغراض البحث العلمي فقط وستوضع نتائج الدراسة تحت تصرفكم في أي وقت وليس مطلوب منك ذكر اسمك أو عنوانك .

وفي الأخير تقبلوا مني فائق الاحترام والتقدير ....

الطالبة :سعيدات طاوس. **تحت إشراف :د/عجيلة محمد .**

جامعة غرداية ,كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير **هاتف النقال :0697406346**

الايميل:s3AEDATTAOES@JMAIL .COM

تخصص:تدقيق ومراقبة التسيير.

- **الجزء الأول :معلومات العامة ضع علامة (X)أمام الإجابة التي توافق رأيك:**

1. **الجنس:** - ذكر ☐ - أنثى ☐
2. **العمر:** - اقل من 25 سنة ☐ من26-30 سنة ☐ -من31-40سنة ☐41 سنة فاكتر ☐
3. **مؤهل العلمي** :- ثانوي فاقل ☐ - بكالوريا ☐- جامعي ☐ - دراسات عليا ☐
4. **الوظيفة:** -رئيس مصلحة ☐- رئيس قسم ☐- طار مكلف☐ - مسير ☐- أخرى ☐
5. **سنوات الخدمة:**- 5سنوات فأقل ☐- من 6 إلى 10 سنوات ☐- من 11سنة فما فوق ☐

➢ **الجزء الثاني:يتضمن ثلاثة محاور**

❖ **المحور الأول:واقع مراقبة التسيير في المؤسسة.**

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	تقوم مراقبة التسيير بتحسين الأداء وفعالية النشاط.					
2	تقدم مراقبة التسيير معلومات وتحليلات وفق الاحتياجات المسيرين في المؤسسة.					
3	تساعد مراقبة التسيير على تحقيق الأهداف مالية من خلال توجيهات واستشارات ترفع إلى المصلحة المعنية.					
4	توجد علاقة بين وظيفة مراقبة التسيير والوظائف الأخرى.					
5	تهتم مراقبة التسيير في مؤسستكم بمساعدة المسئولين في المستوى التشغيلي على التعلم وتدرب وتحسين الأداء.					
6	تساعد مراقبة التسيير على اكتشاف الانحرافات وتحديد أسبابها واتخاذ إجراءات التحسين .					
7	تقدم تقارير مراقبة التسيير إلى المديرية العامة للمؤسسة .					
8	تساعد مراقبة التسيير في تقدير الموازنات.					
9	تقدم مراقبة التسيير تقارير دورية لرؤساء المصالح لدى مؤسستكم .					
10	يقوم مراقب التسيير في مؤسستكم بوضع الموازنات التقديرية والتقرير الداخلي والخارجي.					
11	وظيفة مراقبة التسيير توفر للمؤسسة المعلومات المناسبة في الوقت المناسب من أجل اتخاذ القرار المناسب.					
12	يتم داخل مؤسستكم المراقبة الدورية لأهداف المؤسسة التكتيكية والإستراتجية .					

❖ **المحور الثاني: اثر نظام معلومات الإدارية على الأداء في المؤسسة.**

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	يتوفر لدى مؤسسة نظام المعلومات الإدارية المبنية على الحاسب.					
2	توجد بمؤسسة شبكة داخلية تربط بين المصالح.					
3	نظام المعلومات الإدارية المحوسبة يقدم معلومات ذات صلة وثيقة للحالة أو المشكلة.					
4	نظام المعلومات الإدارية المحوسبة يزودك بالمخططات البيانية التي تحتاجها.					
5	يساهم نظام معلومات الإدارية في مؤسستكم على الأداء السريع للخدمات وتحسينها.					
6	يساعد نظام المعلومات الإداري في تقديم معلومات بالشكل المناسب في مؤسسة.					
7	توفر لكم المؤسسة تكوين في مجال استخدام تكنولوجيا نظم المعلومات.					
8	ضرورة تكامل وترابط نظم المعلومات الإدارية مع مختلف الإدارات من اجل توسيع أفاق معرفة المديرية بشان القرارات التي سيتم اتخاذها.					
9	تأتي المعلومات التي تحتاجها مرتبة ويسهل فهمها .					
10	هناك وعي كامل لدى الإدارة العامة بأهمية استخدام نظام المعلومات الإداري.					
11	عند اتخاذك القرار تعتمد بشكل كبير على نظم المعلومات الإدارية المحوسبة.					

❖ **المحور الثالث:أثر نظام المعلومات الإدارية على أداء وظيفة مراقبة التسيير.**

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	تتوفر مؤسسة على نظام معلومات تسيير فعال.					
2	نظام معلومات الإدارية يساعد على إعداد تقارير التي يكن أن تدعم الرقابة داخل المؤسسة.					
3	توجد شبكة داخلية في مؤسسة تساعد مراقبة التسيير على أداء مهامها.					
4	يعتمد بشكل أساسي على المعلومات التي ينتجها نظام المعلومات التسيير في اتخاذ القرار لدى مؤسسة.					
5	يعتبر نظام المعلومات الإدارية أداة فعالة لمراقبة التسيير.					
6	يتوفر داخل مؤسسة برامج أمنية ورقابة فعالة للحفاظ على نظام معلومات محوسب.					
7	أنت متفهم لأهداف وغايات نظام معلومات تسير.					
8	المعلومات التي يوفرها نظام المعلومات الإدارية تتناسب مع نوع القرارات المتخذة.					
9	تفضل اتخاذ قرارات روتينية دون الرجوع إلى نظام المعلومات التسيير.					
10	المعلومات التي يوفرها نظام معلومات التسيير تكون دائما معلومات صحيحة.					

انتـهى وشـكرا

الملحق رقم (3):توزيع التكرارات والنسب لأفراد العينة حسب برنامجSPSS .

M1

Valide	Effectifs	Pourcentage
ذكر	33	82.50
أنثى	7	17.50
المجموع	40	%100

M2

Valide	Effectifs	Pourcentage
اقل من 25سنة	5	12
من 26-30سنة	10	25
من31-40سنة	16	40
من 41سنة فأكتر	9	22.50
المجموع	**40**	**100**

M3

Valide	Effectifs	Pourcentage
ثانوي فأقل	7	17.5
بكالوريا	5	12.5
جامعي	23	57.5
دراسات عليا	5	12.5
المجموع	40	100

M4

Valide	Effectifs	Pourcentage
رئيس مصلحة	3	7.5
رئيس قسم	4	10
إطار مكلف	13	32.5
مسير	6	15
أخرى	14	35
المجموع	40	100

M5

Valide	Effectifs	Pourcentage
5سنوات فأقل	20	50
من 6-10سنوات	11	27.50
من 11سنة فما فوق	9	22.50
المجموع	40	100

الملحق رقم (4):اختبار تبات وصدق العينة حسب برنامج SPSS.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Colbach	Nombre d'éléments
,881	33

الملحق رقم (5):المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأسئلة الاستبيان حسب برنامج SPSS.

	N		Moyenne	Ecart-type
	Valide	Manquante		
س1	40	0	4,3500	,80224
س2	40	0	4,1000	,74421
س3	40	0	4,0500	,87560
س4	40	0	4,0250	,80024
س5	40	0	3,3500	1,21000
س6	40	0	4,0750	,88831
س7	40	0	3,9500	,87560
س8	40	0	3,7750	,86194
س9	40	0	3,8500	,86380
س10	40	0	4,3750	,80662
س11	40	0	4,2000	,99228
س12	40	0	3,7750	,97369
س13	40	0	4,2250	,73336
س14	40	0	4,2750	,87669
س15	40	0	3,9000	,98189
س16	40	0	3,2000	,99228
س17	40	0	3,9000	,70892
س18	40	0	3,9250	,97106
س19	40	0	3,6000	,92819
س20	40	0	3,9000	,92819
س21	40	0	3,7250	,81610
س22	40	0	3,3750	1,10215
س23	40	0	3,4750	1,08575
س24	40	0	4,2250	,86194
س25	40	0	4,1000	,77790
س26	40	0	4,0000	1,01274
س27	40	0	3,6500	,86380
س28	40	0	4,1000	,70892
س29	40	0	3,6750	,82858
س30	40	0	3,5750	,93060
س31	40	0	3,2750	1,03744
س32	40	0	3,1250	1,28477
س33	40	0	3,2250	1,22971
مج1	0	40		
مج2	0	40		
مج3	0	40		
المجموع	0	40		