

إشكالية الربط بين الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير و الإستراتيجية و الرقابة عليها في

المؤسسة العمومية الجزائرية دراسة حالة مؤسسة نفطال

أ. بومسجد بدرة جامعة معسكر

د. لبيق محمد البشير جامعة سيدي بلعباس

الجزائر

ملخص:

إن هذه الدراسة تأتي لإبراز ضرورة تطبيق أدوات مراقبة التسيير الحديثة خاصة في المؤسسات الجزائرية نظرا للتحويلات التي يشهدها المحيط وما يتميز به من المرونة وعدم الثبات. فلا بد من تفعيل دورها في تنفيذ و مراقبة تنفيذ الخطط الإستراتيجية من أجل تحسين أداء هذه المؤسسات و لتحقيق هدف الدراسة حاولنا التعرف أولا على مدى استخدام المؤسسة العمومية الجزائرية للأدوات الحديثة لمراقبة التسيير ثم درسنا مدى تفاعلها و ارتباطها بالتوجه الاستراتيجي لها من خلال دراسة ميدانية على مستوى مؤسسة توزيع المنتجات البترولية نفطال

Résumé :

Cette étude vient de mettre en évidence la nécessité d'appliquer des outils de contrôle de gestion modernes, en particulier dans les entreprises algériennes en vue des changements qui ont lieu dans l'environnement. Donc elle doit activer le rôle de ces outils dans la mise en œuvre et le suivi de la mise en œuvre du plan stratégique pour améliorer sa performance, Pour atteindre l'objectif de l'étude, nous avons essayé d'abord d'identifier l'étendue de l'utilisation de l'institution publique algérienne d'outils modernes de contrôle de gestion Ensuite, nous avons étudié comment il se rapporte à l'orientation stratégique Grâce à une étude de terrain au niveaux de NAFTAL .

مشكلة البحث:

ظهر مفهوم الإستراتيجية كأسلوب مستقبلي يعتمد على مؤشرات الماضي و معطيات الحاضر ليرسم أهداف المستقبل و هذا الأسلوب يحتاج إلى دعم داخلي بالمعلومات اللازمة و كذلك إحداث التنسيق بين مستويات المؤسسة و هذا ما يوفره نظام مراقبة التسيير للمساعدة الفاعلة في تحقيق الأهداف فكيف للمؤسسات العمومية الجزائرية ان تجعل لادوات مراقبة التسيير دورا فعالا في تنفيذ استراتيجياتها و الرقابة عليها

اهمية البحث:

تسعى معظم المؤسسات إلى تحقيق النجاح في عملياتها و أنشطتها و تعمل باستمرار لبناء مركز استراتيجي و تنافسي يتميز بضمن لها البقاء و تحسين الأداء في ظل البيئة المتغيرة التي تعمل فيها

فمن الضروري أن يتمكن المسيريون من التعامل مع تغيرات البيئة و بصورة مستمرة لذلك فالمؤسسة ملزمة على التكيف مع هذه التغيرات حتى تضمن البقاء

هدف البحث:

يهدف البحث إلى تسليط الضوء على أهمية الربط بين الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير و جعلها في خدمة الإستراتيجية و الرقابة عليها في المؤسسات العمومية الجزائرية.

فرضيات البحث:

يستند البحث على الفرضية التالية

إن المؤسسة العمومية الجزائرية تعتمد على الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير في تنفيذ و الرقابة على تنفيذ خططها الإستراتيجية

منهجية البحث:

على هذا الأساس سيتم عرض هذا البحث في أربعة محاور أساسية : حيث سيتناول في المحور الأول بعض المفاهيم حول مراقبة التسيير و الإستراتيجية ثم في الثاني ستطرق لمواطن فشل أنظمة مراقبة التسيير التقليدية في ترجمة و تنفيذ الإستراتيجية أما المحور الثالث ستطرق لأهم الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير التي ساعدت على ترقية نظام مراقبة التسيير الاستراتيجي للربط بين الإستراتيجية و الأدوات التقليدية أما المحور الرابع فسنعرضه لدراسة حالة حيث سيتم تقييم أدوات مراقبة التسيير المستعملة في مدى ترجمة و تنفيذ إستراتيجية المؤسسة على مستوى مؤسسة توزيع المنجات البترولية نفطال بالجزائر .

أولا : ماهية الإستراتيجية و مراقبة التسيير (المفاهيم و العلاقات)

1. الإستراتيجية: مفهومها وأهميتها

1.1- مفهوم الاستراتيجية:

عرف شاندلر (1962) الإستراتيجية بأنها تحديد الأهداف الأساسية طويلة الأمد للمنظمة واختيار طرق التصرف وتخصيص الموارد الضرورية لتحقيق تلك الأهداف. (1)

2.1- أهمية الاستراتيجية: يمكن إدراج أهمية الإستراتيجية في النقاط التالية(2) :

أ-تحقيق أفضل إنجاز ممكن من خلال معرفة اتجاهات المنظمة لفترة زمنية طويلة نسبيا.

ب-الاقتصاد في استخدام الموارد.

ج-نقل من حالة المخاطرة وعدم التأكد.

2. مراقبة التسيير: حيث سنختار التعاريف الملائمة مع دراستها.

1.2- مفهوم مراقبة التسيير :

يعرفه انطوني في سنة (1965) ب"الصيرورة التي بواسطتها يحصل المتاجر على ضمان الحصول على الموارد اللازمة و استعمالها بطريقة فعالة و فاعلية من أجل تحقيق الأهداف" (3)
مراقبة التسيير: "صيرورة تهدف إلى تشخيص و نمذجة العلاقات بين الموارد او بين الغايات التي جمعت واستهلكت الموارد من أجلها" (4)

من خلال التعاريف يمكن القول ان مراقبة التسيير مرتبطة بتحقيق الأهداف المسطرة، هذه الأهداف توضح وفق الاستراتيجية العامة.

2.2-أهداف مراقبة التسيير: يمكن إجمال الأهداف التي تحققها مراقبة التسيير فيما يلي(5):

أ- إبراز نتائج التنفيذ بدقة ووضوح والوقوف على مدى تناسب ما تم من إنجازات مع البرامج والخطط الموضوعية.

ب- اكتشاف الأخطاء أو الانحرافات عن مقاييس الأداء والمحددة مسبقا في مختلف مراحل التنفيذ
ج- المساهمة في تحديد أو كشف النواحي التي تتطلب ضرورة تعبير أو تعديل خطط وبرامج العمل في ضوء ظروف التشغيل الفعلية.

3-دور مراقبة التسيير في تنفيذ الإستراتيجية:

تضمن مراقبة التسيير الترابط بين الإستراتيجية والأعمال اليومية من خلال العلاقة التفاعلية التي تسمح ببناء نماذج لجمع العناصر والمقررين من أجل بلوغ الأهداف. (6)

و لا يتوقف دور مراقبة التسيير عند ضبط العلاقة بين المسيرين الموجودين في الأعلى و المسيرين الموجودين في المستويات الوسطى بل تعمل على التأكيد للمستويات العليا أن المهام الروتينية التي ترتبط بتنفيذ الإستراتيجية تتم بشكل جيد. (7)

و لضمان فعالية نظام مراقبة التسيير يجب أن يكون هناك تنسيق و تكامل فيما بين مستوياته المختلفة (مستوى الاستغلال، المستوى الاستراتيجي) و أن تكون هناك علاقة مع إبداء تبادل الآراء عن طريق الإنذار و الاستشارة.(8)

ثانيا: دراسة الفجوة بين الإستراتيجية وأدوات مراقبة التسيير التقليدية

تعاني الأدوات التقليدية من انتقادات وجهت لها نظرا لفشلها في الحفاظ على الإستراتيجية و تنفيذها.

1- مواطن الفجوة بين الإستراتيجية و نظام الموازنات التقديرية: أنه و في معظم المؤسسات الموازنة ترتبط بعلاقة ضعيفة مع إستراتيجية المؤسسة و على ذلك فإن اهتمامات الإدارة توجه نحو التفاصيل العملية خلال الأجل القصير و ليس اتجاه الإستراتيجية التي تطبق على الأجل الطويل.

1.1- الاعتبار الكمي لنظام الموازنات التقديرية: فإن إعداد الموازنات يقوم على اعتبارات كمية و يحمل الاعتبار النوعية التي هي من أهم خصائص الفكر الإستراتيجي و تركز على تخفيض الكلفة و ليس على خلق القيمة التي تسعى إليه المؤسسة من خلال إستراتيجيتها. (9)

2.1-فرضية ثبات النشاط و انعدام المرونة: لقد وجد أن معظم المؤسسات تعاني بصورة كبيرة من عدم المرونة في الموازنات. و 78 بالمائة من المؤسسات لا تغير موازنتها خلال الدورة المالية برغم تغير الظروف التي كانت سائدة وقت إعدادها. (10)

3.1-المدى القصير و تعارضه مع المدى الطويل للإستراتيجية:

ان الموازنة تعمل كنظام للتخطيط والرقابة" فهي تحدد الموارد كما تحدد الأداء المستهدف خلال السنة التالية و خلال تلك السنة يفحصون الأداء الفعلي في ضوء ما هو مخطط في الموازنة و يحددون الفروق و الإجراءات التصحيحية. (11)

فيلاحظ أن التخطيط الاستراتيجي القائم على تحديد الرسالة و المركز السوقي ثم وضع الأهداف لأربع أو خمس سنوات مستقبلا دراسة السوق العملاء، يتعارض مع مبدأ السنوية الذي يبنى على أساسه الموازنة و هذا لا يوجد ربطا مباشرا مع الإستراتيجية فإعداد الموازنة يعتمد على تحقيقات و تقديرات السنة الماضية و لا يسمح هذا بتحسين الأداء و يساهم في تطوير منطق متابعة الموجود و الحفاظ على الماضي. (12)

2- حدود نظام محاسبة التكاليف في سياق التسيير الإستراتيجي:

و يمكن إيجاز مشاكل هذا النظام كالتالي: (13)

أ- الأنظمة التقليدية أصبحت عاجزة عن رقابة العمليات التي تساعد على تحقيق الأهداف للأسباب التالية:

- أ- تجميع الانحرافات بشكل إجمالي.
- ب- التركيز على النتائج المالية الإجمالية وليس على الأنشطة الفعلية التي تسبب هذه النتائج
- ج- تعتمد على بعض المقاييس المرتبطة بالحجم (مثل ساعات العمل).

3- حدود استخدام المؤشرات المالية في سياق تنفيذ الإستراتيجية: وجهت لها عدة انتقادات كالتالي .

1.3- إشكالية المدى القصير لمؤشرات الأداء المالية:

فإذا أخذنا بعين الاعتبار كل القرارات المتخذة خلال السنة الجارية (ن) فإن المؤشر المالي المقاس في نهاية السنة (ن) يكشف بعض آثار هذه القرارات و يحمل الآثار المتزينة عنها على المدى الطويل و بالتالي النظرة حول الأداء ستكون خاطئة. (14)

2.3- المؤشرات المالية معطيات مجردة:

أن مراقبة التسيير تقوم على ثنائية النتيجة والسبب أي أنها تهدف إلى احتساب النتائج من أجل استخدامها في التشخيص الاستراتيجي أي حساب النتيجة وتحليلها ومعرفة السبب المؤدي لها و اتخاذ القرارات الصائبة غير أن مؤشرات المالية قد تبين وجود تحسين أو تراجع لكنها لا تعني شيئا ملموسا و لا توضح الطريق الذي يجب إتباعه. (15) مثال: انخفاض المبيعات يمكن أن يكون نتيجة لضعف سياسة الاتصال وانخفاض المبيعات مقارنة بما متوقع.

ثالثا: ترقية نظام مراقبة التسيير الاستراتيجي للربط بين الإستراتيجية ومراقبة التسيير

قامت أبحاث بتطوير مراقبة التسيير بما يتناسب مع الرؤية المستقبلية والبيئة الجديدة وذلك عن طريق ترقية هذا النظام بواسطة ربطة الإستراتيجية و لذلك ظهرت أدوات جديدة للرقابة على التسيير و مدى تحقيق الأهداف بفعالية.

1.3- الاتجاه الحديث للربط بين الإستراتيجية و الموازنة التقديرية

أ- عن طريق بطاقة الأداء المتوازن

فالربط بين الإستراتيجية والموازنة يمر بالخطوات التالية (16)

- 1- ترجمة الاستراتيجية إلى نموذج الأداء المتوازن وتحديد الأهداف والمقاييس الاستراتيجية.
2. وضع أهداف محددة قصيرة الأجل للفترات المقبلة وذلك بالنسبة لكل مقياس.
3. تحديد المتطلبات الاستراتيجية والموارد المطلوبة.
4. اعتماد الموارد البشرية والمالية اللازمة لتحقيق المبادرات الاستراتيجية وهذا يعني وضع تلك المتطلبات في صورة متوازنة سنوية. وعليه يمكن القول إن إدماج الأداء المتوازن ضمن منظومة المؤسسة يعني تفعيل دور الموازنات في العمل على تحقيق وتبيان مدى تحقيق الاستراتيجية (17) فبوجود هذا النموذج يمكن تحديد مدى تحقيق الأهداف القصيرة الأجل التي تظهرها الموازنات.

ب- الموازنات على أساس الأنشطة

يتمثل الاتجاه الثاني في تحسين أداء الموازنات التقديرية في إعادة هيكلة طريقة إعداد و مراقبة الموازنات و تحويلها من أساس عمودي قائم على مركز المسؤولية إلى أساس أفقي (18).
قام بتحديد الخطوات اللازمة لتطبيق هذه الطريقة (19) (Lemore) *خطوات الطريقة .

- تدريب العاملين وتعريفهم بالأسلوب الجديد
- تحليل الاستراتيجيات
- إنشاء إدارة التخطيط
- التنبؤ بتكلفة النشاط
- اقتراح التحسينات بين الأقسام المختلفة
- اقتراح التحسينات للأنشطة
- الاختيار بين خيارات التحسينات المقترحة بعد بلورة الموازنة في شكلها النهائي

2.3-مداخل التحليل الاستراتيجي للتكاليف:

1.2.3-طريقة التكلفة المستهدفة:

حيث يتم تحديد التكلفة وفق لهذه الطريقة انطلاقا من سعر البيع المستهدف والذي غالبا ما يكون سعر البيع المطبق من قبل المنافسين أو يتم تحديده انطلاقا من دراسة السوق وقيمة المنتج وقدرة الزبائن على دفع مقابل الوظائف التي يؤيدها ذلك المنتج. (20)
وبناء على هذا يمكن القول أن هذه الطريقة تتلاءم مع بنية الأعمال الحالية التي تستند على المنافسة و نضع متطلبات المستهلك في المقام الأول و يهتم بالأطراف الخارجية من موردين و عملاء و منافسين.

أ-مراحل تطبيق طريقة التكلفة المستهدفة: تتمثل مراحل الأساسية للتكلفة المستهدفة بمايلي(21).

1-تحديد سعر البيع المستهدف

2-تحديد الربح المستهدف

3-تحديد التكلفة المستهدفة

التكلفة المستهدفة= سعر البيع المستهدف -هامش الربح المستهدف. (22)

وفي هذه الحالة يلجأ إلى إجراء البحث عن فرض تخفيض التكلفة وهذا على كامل المراحل والنشاطات ويطبق على هذه الإجراءات هندسية العلمية الذي تعمل على تقييم منظم لكل النشاطات ضمن ما يسمى بتحليل سلاسل العلمية(23).

2.2.3- نظام التكاليف على أساس الأنشطة: (نظرة إستراتيجية للتكاليف).

أ-تعريف نظام ABC

"وعبارة عن طرح جديد لتوزيع التكاليف تنفادى إلى حد كبير عيوب الطرق التقليدية و تساهم في توفير معلومات أكثر دقة الأمر الذي يساهم في تحقيق رقابة أفضل على الأنشطة و الموارد الإنتاجية و الطاقة المتاحة وكيفية استغلالها"(24).

ب- مراحل تطبيق النظام ABC:

يدعى بنظام المرحلتين حيث يقوم بتصميم وتطبيق هذا النظام على مرحلتين أساسيتين(25).
فالمرحلة الأولى: هي تحديد الأنشطة في كل مرحلة من مراحل تقييم المنتج مما يعطي دقة أكبر في توزيع التكاليف الصناعية غير المباشرة.
أما المرحلة الثانية: توزيع التكاليف الأنشطة على المنتجات باستخدام محرك التكلفة لكل نشاط ويتوجب منا اختيار محرك ملائم لكل نشاط بحيث يعكس علاقة قوية بين التغير في تكلفة النشاط و التغير في مستوى المحرك.

ولابد من الإشارة إلى أن التكاليف على أساس الأنشطة والموازنات على أساس الأنشطة تسمح بالتوفيق بين نظام التسيير وإدارة الأداء وهذا التوفيق يتمحور في 3 نقاط هي(26):

- تخفيض التكاليف
- دفع نظرة تحويلية إلى المستقبل
- تنفيذ الإستراتيجية

ج-أهمية الطريقة: لاستخدام تكاليف الأنشطة مزايا عديدة وهي كالتالي(27)

* توفير المؤشرات التي تساعد على تحديد أهمية الأنشطة معبرا عنها بشكل تكلفة وتحديد مجالات الوفرة أو الإسراف في هذه التكلفة ويمكن ذلك الإدارة من اتخاذ القرارات المرتبطة بتخصيص الموارد طبقا لأهداف كل نشاط.

* تحديد الأنشطة الأكثر ارتباطا بالتكاليف ومن ثم إلغاء الأنشطة عديمة المنفعة مما يعطي للإدارة فرصة إعادة توزيع الموارد بصورة أفضل.

* تحديد المزيج الأمثل للمنتجات والعملاء، حيث يساعد هذا النظام الإدارة على فهم أفضل للطريقة التي يتم توليد الأرباح بها وبالتالي يستطيع المديرون الاستفادة من هذا الفهم في زيادة الربحية من خلال التخلص من المنتجات والعملاء الأقل ربحية.

* زيادة القدرة التنافسية المؤسسات حيث أشارت بعض التجارب إلى أن السبب الرئيسي للمؤسسات لنظام هو عجز أنظمة التكاليف التقديرية عن توفير بيانات تكلفة دقيقة وملائمة تمكن المؤسسة من قياس نجاح البرامج التطويرية لديها.

3.3- الإستراتيجية في إطار بطاقة الأداء المتوازن:

إن الاعتماد على إطار لقياس الأداء من متطور استراتيجي يوفر الهيكل الرسمي لأولويات المؤسسة وكيفية تحقيقها وهذا ما جاءت به بطاقة الأداء المتوازن.

يعمل نظام القياس المتوازن للأداء من خلال أربعة محاور متمثلة في الجانب المالي والتخطيط الجيد للعمليات الداخلية والتركيز والاهتمام بالعملاء وتنمية مهارات وقدرات العاملين. (28)

فالمنظمات تستخدم قياس الأداء المتوازن كأداء إستراتيجية للإدارة الأداء وتحسينه عن طريق: (29) أولاً: توضيح وترجمة رؤية وإستراتيجية المنظمة:

حيث يتم ترجمة إستراتيجية المنظمة إلى أهداف ويتم تحديد السوق وقطاع العملاء الذي ستقوم المنظمة بخدومتهم وذلك حتى تتحقق هذه الأهداف.

ثانياً: توصيل وربط الأهداف الاستراتيجية والقياسات المطبقة

يجب إعلام جميع العاملين بالأهداف الرئيسية التي يجب تنفيذها حتى تنجح الاستراتيجية مما يتطلب توصيل وربط الأهداف الاستراتيجية والقياسات المختلفة.

ثالثاً: التخطيط ووضع الأهداف وترتيب المبادرات الإستراتيجية

يظهر أفضل تأثير لقياس الأداء عندما يتم توظيفه لأحداث تغيير تنظيمي ولذلك يجب أن يضع المديرين التنفيذيين الأهداف للقياس المتوازن للأداء في جوانبها الأربعة .

ثالثاً تقييم ادوات مراقبة التسيير دورها في تنفيذ الإستراتيجية و الرقابة عليها في مؤسسة نפטال .

1- التعريف بالمؤسسة محل الدراسة.

تم اختيار المؤسسة الوطنية لتسويق و توزيع المواد البترولية نפטال بسيدي بلعباس للدراسة الميدانية و هي تعتبر من المؤسسات الرائدة في قطاع المحروقات و الذي يعتبر ركيزة الاقتصاد الوطني 'شركة

ذات أسهم تابعة 100% لجمع سونطراك وهي متواجدة في المنطقة الصناعية بسيدي بلعباس كفرع للشركة الأم المتواجدة بالجزائر العاصمة .

2-مجتمع الدراسة و حجم العينة

يتمثل مجتمع الدراسة في الأفراد الموظفين في إدارة المؤسسة و البالغ عددهم 30 موظف و تم اختيارهم بطريقة عشوائية .

1- تصميم الاستبيان جاءت الاستمارة متضمنة ل29 سؤالاً و تم تقسيمها إلى ثلاث محاور أساسية

المحور الأول تضمن معلومات شخصية تتعلق بالمستجوب ما يخص بالجنس والسن و المستوى التعليمي و الخبرة .

المحور الثاني اشتملت 14 سؤال متعلق بالرقابة الإستراتيجية وذلك لمعرفة مدى فهم المستجوبين بالرقابة الإستراتيجية و لمدى وعيهم بأهميتها في المؤسسة

المحور الثالث ضم 15 سؤالاً يتعلق بادوات مراقبة التسيير وارتباطها بالاستراتيجية

4-ثبات أداة الدراسة من اجل تقييم ثبات آراء أفراد لهينة قمنا بحساب الفاكرونباخ للمحور الثاني و الثالث و حصلنا على النتائج التالية :

جدول رقم(1) قيمة الفاكرونباخ لكل محور من محاور الاستبيان

المحور	عدد العبارات	الثبات	الصدق الجذر التربيعي لمعامل الثبات	اتجاه العينة
1	14	0.613	0.782	مقبول
2	15	0.498	0.705	مقبول
3	29	0.605	0.777	مقبول

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج spss

5-تحليل أجوبة الاستبيان

تقييم المحور الخاص بالمعلومات الشخصية حيث كانت نسبة الذكور 47% و الإناث 53% مقارنة و هذا راجع لخصوصية الشركة

أما نسبة الموظفين التي تتراوح أعمارهم بأقل من 30 سنة مرتفعة بنسبة 57% و تليها فئة الموظفين بين 30 و 40 سنة بنسبة 27% و فئة بين 40 و 50 بنسبة 13% وأكثر من 50 سنة بنسبة 3% ما يبين اعتماد الشركة على فئة الشباب

أما بالنسبة لتوزيع الأفراد حسب معرفتهم بالإستراتيجية فالذين لهم معرفة بإستراتيجية الشركة هم 93% و هذا يدل على أن الشركة تقوم بإشراك موظفيها في إستراتيجيتها سعيا منها إلى أداء أفضل من قبل الموظفين و هذا بدوره يعكس الثقافة التنظيمية iso26000

تقييم المحور المتعلق بالرقابة الإستراتيجية

الجدول رقم (2) يوضح نتائج أجوبة أفراد العينة حول الرقابة الإستراتيجية

عبارات المتغيرات للمحور الاول	المتوسط المرجح	النحراف المعياري	التباين	الاتجاه
مؤسستنا لها إستراتيجية لكن تواجه صعوبات في تطبيقها	2.7	0.651	0.24	موافق
هل لديك فكرة حول الرقابة الإستراتيجية	2.83	0.461	0.213	موافق
هل تتبنى المؤسسة أسلوب الرقابة الإستراتيجية	2.73	0.640	0.409	موافق
هل نجحت الإدارة في تطبيق أسلوب الرقابة الإستراتيجية و الاستفادة من مزاياها	2.23	0.728	0.530	موافق
يؤثر أسلوب الرقابة على فاعلية أداء المؤسسة	2.7	0.651	0.234	موافق
يؤثر مدى توفر المعلومات على فعالية الرقابة الإستراتيجية	2.77	0.504	0.254	موافق
تؤثر نوع التقنية المستخدمة على الرقابة الإستراتيجية	2.8	0.484	0.234	موافق
هل تتوفر جميع المعلومات (تقارير الأداء بسهولة و بشكل دقيق لغرض الرقابة	2.23	0.679	0.461	محايد

المصدر من اعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج spss

تقييم المحور المتعلق ادوات مراقبة التسيير و ارتباطها بالاستراتيجية
الجدول رقم (3) يوضح نتائج أجوبة أفراد العينة حول بطاقة الأداء المتوازن

عبارات المتغيرات للحوار الثاني	المتوسط الرجح	الانحراف المعياري	التباين	الاتجاه
هل لديك فكرة حول ادوات مراقبة التسيير الحديثة	2.60	498	0.248	موافق
تقوم المؤسسة بمراجعة دورية لمقاييس أداءها و تعمل على إدخال مقاييس جديدة تتلاءم مع الظروف الحالية	2.13	0.819	0.671	محايد
يقضي الإداريون معظم وقتهم معا لمناقشة الاختلافات في الخطوة و القضايا التشغيلية الأخرى	1.93	0.944	0.892	محايد
البيئة التي تعمل فيها المؤسسة شديدة التغير و بالتالي على المؤسسة التغير لتحقيق النجاح لا نملك تعريف واضح	2.53	0.730	0.533	موافق
لمستهدفات الأداء سواء كانت مالية او غير مالية	2.53	0.809	0.654	موافق
لا يمكن ان تضع المؤسسة إستراتيجيتها في ورقة واحدة	2.57	0.568	0.323	موافق
مؤسستنا لها ثقافة القياس و تركز على رقابة الأداء المالي و الغير مالي	2.30	0.750	0.562	محايد
مؤسستنا لها طرق في مراقبة الأعمال الداخلية	2.90	0.305	0.093	موافق
مؤسستنا تهتم بالتطور و النمو	2.93	0.254	0.064	موافق
مؤسستنا لها أدوات لمراقبة الجانب المالي	2.97	0.183	0.033	موافق

من خلال تحليل الجدولين تمكنا من إثبات صحة الفرضية المطروحة جزئيا باعتبار أن المؤسسة لها إستراتيجية و لها مؤشرات لقياسها و كشف الانحرافات و تسيير بمبادئ الادوات الحديثة لمراقبة التسيير إلا انه من الأحسن استخدام النموذج الكامل

خاتمة

حاولنا من خلال دراستنا الميدانية تطبيق المفاهيم النظرية الخاصة بتأثير الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير في تنفيذ الإستراتيجية و الرقابة عليها حيث استهينا بإعطاء نظرة شاملة عن الإستراتيجية و الرقابة على تنفيذها و أهمية ذلك بالنسبة للمؤسسة في سوق احتدمت فيه المنافسة و في نشاط حيوي يعتبر المحرك الأساسي لمختلف الصناعات و هذا بغرض الإجابة على الإشكالية المطروحة.

نتائج الدراسة كما توصلنا إلى النتائج التالية :

- 1-وجود إستراتيجية واضحة لشركة نפטال و المتمثلة في إستراتيجية 2013-2017
- 2-وجود مقاييس لقياس الأداء الاستراتيجي
- 3-تصحيح الانحرافات في الوقت المناسب
- 4-اغلب الموظفين لديهم مستوى تعليمي يساعدهم على فهم النماذج الحديثة لمراقبة التسيير
- 5-و جود ثقافة تنظيمية و تظهر في إشراك الموظفين حول إستراتيجية المؤسسة و هذا أول شرط لنجاح بطاقة الأداء المتوازن
- 6-وجود إستراتيجية تتعلق بالإنتاج و العوائد المالية و الموارد البشرية و التطور و النمو و هذا ما تتضمنه بطاقة الأداء المتوازن

التوصيات من خلال الدراسة الميدانية لاحظنا انه لا بد من تقديم التوصيات التالية :

- 1-استخدام مؤشرات لقياس مدى رضا الزبون
- 2-وضع مؤشرات لقياس رضا الموظف
- 3-وضع مؤشرات لمعدل دوران العمل حتى لا تقع المؤسسة في مشكل متعلق بنقص العمال
- 4-استخدام بطاقة الأداء المتوازن النموذجية

المراجع باللغة العربية

- (1) خالد محمد بني حمدان ،الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي ،دار اليازوري العلمية للنشر، عمان 2009،ص167.
- (2) محمد الصبري ،التخطيط الاستراتيجي، مؤسسة حورس الدولية ،طبعة أولى، سنة 2008 ،ص58
- (5) احمد محمد المصري، التخطيط والمراقبة الإدارية، مؤسسة شباب الإسكندرية، طبعة 2008، ص151.
- (10) طارق عبد العال حماد، الموازنات التقديرية، نظرة متكاملة، الدار الجامعية الإسكندرية طبعة 2005، ص2
- (13) إسماعيل يحي التكريتي، محاسبة التكاليف المتقدمة ،دار حامد للنشر،عمان، طبعة 2، 2008.
- (16) طارق عبد العال حماد ، مرجع سابق ،ص 286، 287.
- (18) طارق عبد العال حماد، مرجع سابق، ص1175، 1176.
- (19) محمد عبد الله محمود أبو رحمة، مدى توفر مقومات تطبيق نظام الموازنات على ليسانس الأنشطة في بلديات قطاع غزة، مذكرة ماجستير 2008، ص80.
- (22) ثناء القباني، إدارة التكلفة و تحليل الربحية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، طبعة الأولى 2013، ص381.
- (23) احمد حسين علي حسين ، المحاسبة الإدارية المتقدمة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1997، ص96.

- (24) إسماعيل يحيى التكريتي، مرجع سابق، ص163.
- (25) محمد أبو نصار، محاسبة التكاليف، دار وائل للنشر، الأردن، ص193.
- (27) كمال خليفة الوزير، و آخرون، محاسبة التكاليف لأغراض التخطيط و الرقابة ، دار الجامعة الجديدة، 2002، ص97.
- (28) ناصر الدين عبد اللطيف، الاتجاهات الحديثة في المحاسبة الإدارية و تكنولوجيا المعلومات، الدار الجامعية الإبراهيمية، الإسكندرية 2004، ص390.
- (29) عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، بطاقة الأداء المتوازن المدخل المعاصر لقياس الأداء، المكتبة العصرية للنشر و التوزيع، مصر، ص82.

المراجع باللغة الاجنبية

- (3) Antony RN, planning and control systems ;a frame work for analysis ,divisions of research 'Graduate school of business Harvard university, Boston , 1965,p17
- (4) Henry bouquin, le contrôle de gestion, paris ,puff ,6eme Edition 2004, p28
- (6) Henry Bouquin , opcit ,P96
- (7)Didier leclère, périodicité des procédures de contrôle de gestion et architecture du système de gestion, Revue de l'institut française de l'experts comptable, 1982, p26
- (9)Isabelle de kervilier, Lois de kervilier ,le contrôle de gestion a la portée de tous ,4eme Edition , éd, economica, paris,2006,p836
- (11)Kaplan R.S et Norton DP, the strategy focused organization , Harvard ,business school press, boston2001,p273
- (12) Jean locland, la gestion budgétaire outil de pilotage des managers , Edition d'organisation, paris 1995, p147
- (14)Françoise Girande et autre, contrôle de gestion et pilotage de performance, Guolino éditeur, paris 2004,2eme Edition, p83
- (15) Françoise Girande, opcit, p83.
- (17) jean pierre Rodier. Les systèmes de mesures de performance, éditions d'organisation, paris ,1999 p159.
- (20)Claude Alazard , sabine séparé ,contrôle de gestion, Dunod, paris, 5eme Edition, p633.
- (21) Bernard Collasse , encyclopédie de comptabilité, contrôle de gestion et audit ,Edition economica, paris,200,p537.
- (26) Xavier Bouin, François, Xavier Simon, les nouveaux visages du contrôle de gestion, Dunod paris 2000, p131.