



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة ابن خلدون-تيارت-



كلية: العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

ميدان: علوم اقتصادية، تجارية وعلوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

من إعداد الطلبة:

✓ بن نافلة ميمونة كوثر

✓ بن زينب أيمن

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر

تحت عنوان:

أثر الرقابة الاستراتيجية في تحقيق أهداف المؤسسة دراسة حالة "ملبنة سيدي خالد تيارت"

لجنة المناقشة		
رئيسا	جامعة ابن خلدون تيارت	أ/عبد الهادي مختار
مشرفا مقرر	جامعة ابن خلدون تيارت	أ/شعلال شريف عبد الله
مناقشا	جامعة ابن خلدون تيارت	أ/وسعي رابح

السنة الجامعية: 2025/2024



شكر و تقدير

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

"وَفَوْقَ كُلِّ ذِي عِلْمٍ عَلِيمٌ، يَرْفَعُ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ"
نحمد الله تعالى ونشكره على نعمه وحسن عونه، ونصلي ونسلم على خاتم الأنبياء والمرسلين
عليه الصلاة والسلام.

كما نتقدم بالشكر الجزيل لكل من كان له أثر علمي واضح في تحسينها وتقوميتها والاضافة
لمعلوماتها، وهنا نسجل شكرنا وتقديرنا بمداد من ذهب الى الاستاذ الفاضل
المشرفه. "شريفه هلال"، الذي بذل معنا جهدا يذكر ويشكر ولا ينكر
كما يسعدنا أن نتقدم بجزيل الشكر لأعضاء لجنة المناقشة لتكرمهم بقبول مناقشة هذه
المذكرة وتكلفتهم وقت الاطلاع عليها

كما نتقدم بجزيل الشكر إلى مدير جامعة العلوم الاقتصادية والتسيير وجميع الأساتذة الذين
قاموا بتدريسنا طوال حياتنا نتقدم بشكر الخالص إلى كل من ساعد من قريب أو من بعيد
كما نتقدم بجزيل الشكر الى كل عامل وعاملة في "مؤسسة سيدي خالد"
وأخيرا نسأل الله تعالى أن يزيدهما صالحا ويرزقنا العلم النافع وأن يجعل أعمالنا جميعا
صالحة وخالصة لوجهه الكريم أنه على كل شيء قدير، والحمد لله من قبل ومن بعد.

إهداء

إلى أحبه خلق الله إلى قلبي ، إلى من هو أغلى من أهلي ومن نفسي
الذي بعثه الله في هذا الكون نهارا مطويا على أسرار الليل
فعرّفه الدنيا السلم والمحبة والحنان والخير والإحساس،
الذي شربته من كأس هادئته، فألبسني تاج السعادة إلى حبيبي وقرّة عيني محمد صلى الله
عليه وسلم
إلى الذي لا تفي الأدلة وإن كثرت لتعداد حبها وفضلها عليا إلى نبع الحنان، وبر الحب
والأمان، وسر وجودي على الدوام وأغلى ما عندي في الوجود،
إلى من علمتني وعلمت الصعاب لأصل إلى ما أنا فيه وعندما تكسوني المموم أصبح في بحر
حنانها ليخفف من آلامي "أمي ثم أمي ثم أمي" أدام الله عليها الصحة والعافى. إلى من ندر
نفسه وحياته كي أخط أول وآخر حرفه،
إلى من علمني النجاح والصبر على المتاعب من أجل تحقيق المكاسب "أبي الغالي" أطال الله
عمره. إلى من كانوا يضيئون لي الطريق ويساندوني ويتنازلون عن حقوقهم
لإرضائي...إخوتي، وأهل والأقارب والجيران والأحباب

أيمن

اقراء

إلى حظي الى من علمتني وعانت الصعاب لأصل الى ما أنا فيه وعندما تغرقني المصوم أسبح

في بحر حناها ليخفف الأمل... أمي

إلى أمانتي الى من أثار دروبي بدعائه الى من علمني وسمع لي أن اختار طريقي بنفسي

وان أكون أنا... أبي

إلى بهيتي إلى من ساندوني إلى من تحملوني إلى من امنوا بي ... إخوتي

إلى نصفي الى ربيع حياتي الى من وفرت لي أحسن الأجواء لأنج... أختي

إلى من تذوقته معهم أجمل اللحظات إلى من مررت معهم أصعب اللحظات بسهولة... إلى من

جعلوني أرى نور في وسط الظلام ، أرى الأمل في وسط اليأس ، إلى من أضافوا لمسيرتي أجمل

الذكريات... صديقاتي

إلى من شاركني هذا العمل زميلي أيمن

إلى كل من أحبني وأمنأ بي وقدم لي دعم من قريب أو من بعيد

إلى جميع من وسعهم ذاكرتي ولم تسعهم مذكرتي

إلى كل طلبة دفعتي 2025/2020

كوثر

الملخص:

يتوقف نجاح أو فشل المنظمة على مدى قدرتها على تحقيق رسالتها وغاياتها وأهدافها , وهذا يتطلب وضع إستراتيجية معينة والسعي لتنفيذها في ظل التغيرات المختلفة المحيطة بالمنظمة , و الوسيلة الوحيدة أمام المنظمة لمتابعة تنفيذ إستراتيجيتها أو تعديلها هي قيامها بعملية الرقابة الإستراتيجية , حيث تهدف الرقابة الإستراتيجية إلى المعرفة مدى نجاح تنفيذ الإستراتيجية في ضوء ما تم تصميمه مسبقا والتأكيد على أن الإستراتيجية المنفذة هي المقصودة بحيث هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى تأثير الرقابة الإستراتيجية على تحقيق اهداف المؤسسة حيث طبقت هذه الدراسة على مستوى ملبنة سيدس خالد بتيارت , أين تم الاعتماد في جمع المعلومات على مجموعة من البحوث العلمية التي تناولت الموضوع سواء بصورة مباشرة أو غير مباشرة و كذا اهمها دراسة حالة بملبنة سيدي خالد بتيارت, أين تم الاعتماد في جمع المعلومات على مجموعة من البحوث العلمية التي تناولت الموضوع سواء بصورة مباشرة أو غير مباشرة و كذا دراسة الحالة بالإضافة إلى وثائق المؤسسة .وفي الاخير توصلنا الى جملة من النتائج اهمها:

- الرقابة الإستراتيجية تزيد من قدرة المؤسسات على توقع الأداء المستقبلي لاتخاذ ما يلزم من إجراءات تصحيحية لتلافي التأثيرات السلبية.
 - تساهم الرقابة الإستراتيجية في ربط القرارات بالخطة الإستراتيجية.
- الكلمات المفتاحية:** الرقابة الاستراتيجية، اهداف المؤسسة، اثر الرقابة الاستراتيجية.

Abstract:

The success or failure of an organization depends on its ability to achieve its mission and objectives within an ever-changing environment. This requires the adoption and effective implementation of a clear strategy. Strategic control serves as the primary tool that enables organizations to monitor the implementation of their strategy and make necessary adjustments to ensure alignment with predefined goals. This study aims to analyze the impact of strategic control on achieving organizational objectives. The case study was conducted at Sidi Khaled Dairy in Tiaret. To collect data, the study relied on a range of academic research that addressed the topic both directly and indirectly, in addition to a case study and the analysis of the institution's official documents.

The study reached several key findings, the most important of which are:

- Strategic control enhances the organization's ability to anticipate future performance and take corrective actions to avoid potential negative impacts.

- Strategic control contributes to linking decision-making with the overall strategic plan, thereby improving organizational performance.

Keywords: Strategic control, organizational objectives, impact of strategic control.

فهرس المحتويات

- 6 - الملخص:
- 6 - الفصل الأول
- 6 - عموميات حول الرقابة الاستراتيجية في المؤسسات
- 7 - تمهيد
- 8 - 1. مدخل للمؤسسة
- 8 - 1.1 مفهوم المؤسسة
- 10 - 2.1 عناصر المؤسسة
- 10 - 3.1 انواع المؤسسات
- 12 - 1.2 مفهوم الرقابة الاستراتيجية
- 13 - 2.2 مستويات الرقابة الإستراتيجية
- 15 - 3.2 اهمية الرقابة الاستراتيجية و اساليبها
- 15 - 1.3.2 أهمية الرقابة الإستراتيجية
- 16 - 2.3.2 أساليب الرقابة الاستراتيجية و الشروط الفعالة لتحقيقها
- 16 - 1.2.3.2 اساليب الرقابة الاستراتيجية
- 17 - 2.2.3.2 شروط الرقابة الاستراتيجية الفعالة
- 17 - 4.2 مراحل و تحديات الرقابة الاستراتيجية لتحقيق اهداف المؤسسة
- 17 - 1.4.2 مراحل الرقابة الاستراتيجية
- 18 - 2.4.2 تحديات الرقابة الاستراتيجية
- 19 - 3.4.2 دور الرقابة الاستراتيجية في تحقيق أهداف المؤسسة
- 20 - الخلاصة
- 22 - الفصل الثاني
- 22 - اثر الرقابة الاستراتيجية في تحقيق اهداف ملبة سيدي خالد
- 23 - 1. التعريف بمؤسسة ملبة سيدي خالد
- 24 - 3.1 نشأة شركة GIPLAIT

4.1.	تقديم ملبنة سيدي خالد:	25 -
5.1.	البطاقة الفنية لمؤسسة ملبنة سيدي خالد:	25 -
2.	الإطار التطبيقي للدراسة:	26 -
1.2.	تحديد مجتمع الدراسة واختبار العينة	26 -
1.2.1.	منهجية البحث المستخدم:	26 -
2.2.1.	أدوات جمع البيانات:	26 -
2.2.	تحليل نتائج الدراسة الميدانية:	28 -
1.2.2.	الخصائص السيكمومترية لأداة الدراسة:	28 -
2.2.2.	ثبات مقياس الرقابة الاستراتيجية بطريقة التجزئة النصفية:	31 -
3.2.2.	حساب الثبات لمقياس الرقابة الاستراتيجية:	31 -
4.2.2.	صدق الاتساق الداخلي لاستبيان تحقيق أهداف المؤسسة:	31 -
5.2.2.	ثبات استبيان تحقيق أهداف المؤسسة بطريقة التجزئة النصفية:	32 -
6.2.2.	حساب الثبات لمقياس تحقيق أهداف المؤسسة:	32 -
7.2.2.	وصف خصائص مجتمع الدراسة:	33 -
	الخلاصة:	50 -
	الخاتمة	51 -
	قائمة المراجع	55 -
	الملاحق والجداول	Erreur ! Signet non défini.

المقدمة

المقدمة:

تواجه المؤسسات الاقتصادية في الوقت الراهن تحديات متزايدة ناجمة عن التحولات السريعة في البيئة الداخلية والخارجية ، سواء كانت اقتصادية ، تكنولوجية ، أو حتى تنظيمية ، ما جعل استمراريته ونجاحها مرهونين بقدرتها على التكيف ، التخطيط، والتوجيه الاستراتيجي المحكم. في هذا السياق ، لم تعد الرقابة مجرد أداة لتتبع الأداء وتصحيح الانحرافات ، بل أصبحت إحدى أبرز الدعائم الأساسية في العملية الإدارية الحديثة ، وخاصة حين ترتبط مباشرة بالأبعاد الاستراتيجية للمؤسسة. إنَّ الرقابة الاستراتيجية لم تعد تُمارَس فقط على النتائج النهائية ، بل أصبحت تشمل مراقبة التنفيذ ، توافق الأهداف ، ملائمة السياسات، وتحليل تأثير المتغيرات البيئية ، مما يجعلها وسيلة فاعلة لضمان السير الحسن نحو تحقيق الرؤية طويلة المدى.

كما تمثل آلية تغذية راجعة تساعد في إعادة توجيه القرارات والموارد بما يتماشى مع الخطط العامة للمؤسسة. وتكمن أهمية الرقابة الاستراتيجية في أنها توفر إطاراً متكاملًا يسمح بمقارنة الواقع بما خُطِّطَ له، مع تحديد نقاط القوة والضعف، ورصد الانحرافات مبكرًا، بما يُسهم في اتخاذ قرارات تصحيحية قائمة على معايير دقيقة. ومن هذا المنطلق، ظهرت الحاجة إلى دراسات ميدانية تُحلِّل مدى فاعلية الرقابة الاستراتيجية في المؤسسات الجزائرية ، وتُقيِّم أثرها الحقيقي على تحقيق الأهداف المسطرة.

وانطلاقًا من هذه الأهمية ، جاءت هذه الدراسة لتُعالج موضوع أثر الرقابة الاستراتيجية في تحقيق أهداف المؤسسة ، من خلال دراسة حالة ملبنة سيدي خالد بتيارت، باعتبارها مؤسسة تنشط في قطاع حيوي وتواجه تحديات ميدانية فعلية. وتسعى هذه الدراسة إلى الربط بين المفاهيم النظرية والتطبيقات الواقعية ، من خلال تحليل أبعاد الرقابة وممارساتها ، وقياس مدى انعكاسها على تحقيق الأهداف الاقتصادية ، في ضوء بيئة تنافسية تتطلب مرونة عالية ونظام رقابي متطور .

اشكالية البحث:

من خلال ما سبق يمكن طرح السؤال الرئيسي التالي:

- كيف تؤثر الرقابة الاستراتيجية في تحقيق اهداف المؤسسة؟
- من خلال الاشكالية الرئيسية يمكن ابراز التساؤلات الفرعية التالية:
- ما نعني بالرقابة الاستراتيجية؟
- هل يوجد مجالات للرقابة الاستراتيجية؟
- هل هناك تأثير للرقابة الاستراتيجية على اهداف المؤسسة؟
- ما مدى تطبيق مؤسسة ملبنة سيدي خالد لأساليب الرقابة الاستراتيجية في تحقيق أهدافها الاقتصادية؟

الفرضيات:

- للإجابة على مختلف الأسئلة السابقة يمكن تحديد مجموعة من الفرضيات تتمثل فيما يلي:
- تمثل الرقابة الإستراتيجية انها نظام لتعرف على مدى تنفيذ استراتيجية المؤسسة.
 - يوجد مجالات للرقابة الاستراتيجية.
 - تعتبر الرقابة الاستراتيجية احدى مراحل المتبعة للوصول الى الهدف المراد تحقيقه.
 - تُطبّق مؤسسة ملبنة سيدي خالد أساليب الرقابة الاستراتيجية بشكل فعّال يُسهم في تحقيق أهدافها الاقتصادية.

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية البحث في تناوله لموضوع مهم في المؤسسة من خلال التطرق لدراسة موضوع الرقابة الاستراتيجية حيث انها تدلنا على سلامة تنفيذ الاستراتيجية الموضوعة وعلى ضرورة تعديلها، او تغييرها كما يطلعنا على العلاقة التي تربط اهداف المؤسسة بالرقابة الاستراتيجية، بوصفها انها عملية تهدف إلى رفع كفاءة الاداء وتحسين النتائج المحققة منها، لان أغلب العاملين ينظرون إلى العملية الرقابية بانها عملية عقابية تهدف إلى معاقبة الموظف الذي قد يخطأ في أداء عمله؛ مما يسمح بأن تساهم هذه الدراسة في توعية المؤسسات الجزائرية بضرورة تطبيق الرقابة الاستراتيجية بفعالية لتحقيق اهداف المؤسسة بكفاءة عالية.

اهداف الدراسة:

ان الهدف الرئيسي من هذه الدراسة هو مدى تأثير الرقابة الاستراتيجية على تحقيق اهداف المؤسسة، من خلال تسليط الضوء على أهمية تبني نظام رقابي فعال يسهم على تحسين كفاءة الاداء وضمان تنفيذ الاستراتيجية بكفاءة عالية، كما تهدف الى ابراز دور الرقابة الاستراتيجية في توجيه الانشطة وتصحيح الانحرافات، مما يعزز فعالية اتخاذ القرارات ويضمن تحقيق النتائج المرجوة.

أسباب اختيار الموضوع :

تتجلى أبرز الدوافع والمبررات التي دفعتنا لاختيار هذا الموضوع دون سواه في النقاط التالية:

أ- أسباب موضوعية:

الأهمية الكبيرة لهذا الموضوع، خاصة في ظل التحولات الاقتصادية المتتالية التي تمر بها المؤسسات الجزائرية .

طبيعة الموضوع وأهميته بالنسبة للمؤسسة، حيث يعتبر بمثابة المحرك الذي يدفع المؤسسة نحو التقدم.

ب - أسباب شخصية :

- من خلال دراستنا الجامعية، وبحكم تخصصنا واهتمامنا بمواضيع الادارة الاستراتيجية .
- الميل الشخصي نحو المواضيع المرتبطة بتخصص إدارة الاعمال .

أدوات الدراسة :

بالنسبة للأدوات المستخدمة في البحث، فتمثل في :

بالنسبة للجانب النظري: اعتمدنا على المسح المكتبي باعتباره من الأدوات الأساسية في جمع المعلومات الموثقة حول الظاهرة محل الدراسة، حيث تم الاعتماد على أكبر عدد ممكن من الكتب التي تتعرض للموضوع بصورة شاملة أو جزئية وبصفة مباشرة باللغة العربية والاجنبية، كما تم الاعتماد أيضا على المذكرات والمجلات العلمية ومواقع الانترنت .

بالنسبة للجانب التطبيقي:

فكان باستخدام برنامج SPSS ، وعن طريق استخدام المصادر الأولية في جمع البيانات وهي المصادر التي تقودنا إلى بيانات مباشرة عن الموضوع محل البحث وهي: الملاحظة، التحليل والمقابلة. بالإضافة إلى الوثائق المقدمة من طرف المؤسسة محل الدراسة.

منهج الدراسة :

للإجابة على الاشكالية المطروحة واختبار الفرضيات المقترحة، اعتمدنا في الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، لكونه الأنسب في تناول الظواهر الإدارية وتحليلها في ضوء الإطار النظري. كما تم الاستعانة بالمنهج الإحصائي في الجانب التطبيقي من الدراسة، وذلك بهدف تحليل البيانات التي تم جمعها من خلال الاستبيان الموجه إلى عينة من موظفي مؤسسة ملبنة سيدي خالد، باستخدام أدوات إحصائية كمعامل الارتباط والانحدار الخطي البسيط عبر برنامج SPSS، وذلك لاختبار فرضيات الدراسة والتأكد من صحة العلاقات بين متغيراتها.

حدود الدراسة :

-بينت الدراسة على حدود مكانية حيث اقتصر على الجزائر (ملبنة سيدي خالد تيارت) أما الحدود الزمنية من 2023 الى 2024.

صعوبات الدراسة :

الصعوبات التنظيمية: تمثلت في قلة المعلومات المقدمة من طرف المؤسسة وعدم وجود مواقع على الشبكة العنكبوتية توفر المعلومات اللازمة.

الصعوبات الإدارية: تمثلت في ضيق الوقت الممنوح من أجل الانتهاء من الموضوع الذي يتميز بالتشعب والانتساع.

هيكل البحث:

من أجل التعرض لكل جوانب الدراسة، تم تقسيم الدراسة الى فصلين ويتضمن الفصلين مايلي:

الفصل الاول: وتطرقنا فيه الى الجانب النظري بحيث تناولنا مفاهيم حول المؤسسة، النظرية المؤسسية، عناصر المؤسسة وانواعها وكذلك تطرقنا الى مفاهيم حول الرقابة الاستراتيجية تتمثل في تعريف الرقابة الاستراتيجية، مستوياتها، اهميتها، مجالاتها، اساليبها، مراحلها، تحديات التي تواجهها وكذا دورها في تحقيق اهداف المؤسسة.

الفصل الثاني: عالجنا في هذا الفصل الدراسة الميدانية التي قمنا بها في ملبنة سيدي خالد، حيث حاولنا اكتشاف مدى تأثير الرقابة الاستراتيجية في تحقيق اهداف المؤسسة.

الدراسات السابقة:

تمثلت الدراسات السابقة في مايلي:

1. دراسة بوصبيح سعاد جامعة باتنة 1 (2018/2017)

ركزت هذه الدراسة على الرقابة الاستراتيجية كمدخل لتحسين الأداء التنظيمي ، وقد طبقت على مؤسسة مطاحن الأوراس بولاية باتنة . تمحورت إشكالية الدراسة حول مدى مساهمة الرقابة الاستراتيجية في تحسين الكفاءة الداخلية للمؤسسة ورفع مستوى الأداء التنظيمي. واعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي، مع استخدام أدوات ميدانية لتجميع البيانات، كالمقابلات وتحليل الوثائق. وتوصلت إلى أن الرقابة الاستراتيجية تمثل عاملاً داعماً لتحقيق الانسجام بين الخطط والأداء، لكن تطبيقها ما زال محدوداً بسبب ضعف الثقافة التنظيمية في المؤسسات العمومية. ويكمن الفرق الجوهرى مع دراستنا في أن دراستنا تُركّز على تحقيق الأهداف الاقتصادية وليس فقط الأداء، وتُنفّذ في مؤسسة إنتاجية غذائية خاصة مع استخدام أدوات إحصائية دقيقة لتحليل العلاقة بين متغيرات الرقابة والنتائج المحققة، وهو ما يمنحها بُعداً تطبيقياً أوسع وأدق.

2. دراسة عبد الرحمن شادة جامعة بسكرة (2016)

تناولت هذه الدراسة الرقابة الاستراتيجية في المؤسسة من خلال بطاقة الأداء المتوازن، وقد سعت إلى تقييم مدى كفاية هذه الأداة الحديثة مقارنة بأساليب الرقابة التقليدية التي تركز على المؤشرات المالية فقط. تمثلت إشكالية الدراسة في مدى قدرة بطاقة الأداء المتوازن على تقديم تقييم شامل لأداء المؤسسة بما يواكب تطورات

التسيير الحديث. وقد توصل الباحث إلى أن الرقابة الاستراتيجية من خلال البطاقة المتوازنة توفر رؤية متكاملة لأداء المؤسسة، إذ تدمج بين الجوانب المالية وغير المالية،

مما يُسهم في رفع فعالية التقييم الإداري. وتختلف دراستنا عنها من حيث اعتمادها على التحليل الميداني الإحصائي داخل مؤسسة إنتاجية صناعية، مع توسيع نطاق الرقابة لتشمل أبعادًا متعددة (ثقافية، تصحيحية، إدارية...)، كما أنها تقيس أثر الرقابة في تحقيق الأهداف الاقتصادية بشكل فعلي من خلال أدوات دقيقة، بينما ظلت دراسة شادة في إطارها النظري المفاهيمي دون تطبيق مباشر على مؤسسة بعينها.

3. دراسة رزوقي لحبيب ونعماوي رشيدة جامعة أدرار (2022)

ركزت هذه الدراسة على دور الرقابة المالية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية في المؤسسات ذات الطابع الخدمي، وقد طُبقت ميدانيًا على مؤسسة سوناطراك للخدمات. تمحورت إشكالية الدراسة حول مدى مساهمة الرقابة المالية في توجيه المسار الاستراتيجي للمؤسسة وتحقيق أهدافها طويلة المدى.

وقد استخدم الباحثان أداة الاستبيان لجمع البيانات من عينة من الموظفين، وتوصلا إلى أن الرقابة المالية تُعد أحد الركائز الأساسية في دعم الأهداف الاستراتيجية، خاصة إذا ارتبطت بمؤشرات دقيقة وآليات متابعة فعالة. ويكمن الفرق الجوهرى بين هذه الدراسة ودراستنا في أن دراستنا لم تقتصر على البُعد المالي فقط، بل عالجت الرقابة الاستراتيجية بمختلف أبعادها، كما أنها أُجريت على مؤسسة إنتاجية صناعية، مع الاعتماد على تحليل إحصائي معمق يقيس العلاقة بين الرقابة وتحقيق الأهداف الاقتصادية الفعلية، مما يمنح الدراسة الحالية قيمة ميدانية وتحليلية مضافة.

الفصل الأول

عموميات حول الرقابة الاستراتيجية في المؤسسات

تمهيد

في ظل التغيرات المتسارعة التي تعرفها البيئة الاقتصادية المعاصرة، أصبحت المؤسسات مطالبة أكثر من أي وقت مضى بتبني أساليب إدارية فعالة تُمكنها من التكيف مع محيطها وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية. ومن بين هذه الأساليب، تبرز الرقابة الاستراتيجية كوظيفة حيوية من وظائف التسيير الاستراتيجي، حيث لا تقتصر على مراقبة الأداء الحالي فحسب، بل تتعداه إلى تقييم مدى انسجام الأهداف الاستراتيجية مع التوجهات العامة للمؤسسة، ومدى قدرة هذه الأخيرة على التفاعل مع المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية.

1. مدخل للمؤسسة.

اختلفت مفاهيم المؤسسة باختلاف روادها حيث تم تطوير النظرية المؤسسية من قبل عدد من الرواد في مجالات مختلفة، ولكل منهم تعريفه الخاص للنظرية بناءً على دراساته وأهدافه.

1.1. مفهوم المؤسسة

1.1.1. النظرية المؤسسية:

تُعَدُّ هذه النظرية تفسيرًا لكيفية تأثير المؤسسات على سلوك الأفراد والمنظمات، بالإضافة إلى كيفية تشكّل المؤسسات وتغيرها مع مرور الزمن. تهدف إلى فهم العلاقة بين البنية الاجتماعية والتنظيمية، وكيف تتبنى المنظمات هياكل وقواعد معينة استجابةً للضغوط المؤسسية.

(1899) Thorstein Veblen

2.1.1. تطور النظرية المؤسسية:

مرت النظرية المؤسسية بعدة مراحل تطويرية، حيث ظهرت فيها توجهات متعددة

1.2.1.1. المرحلة الكلاسيكية: من القرن 19 إلى منتصف القرن 20:

بحيث ظهرت النظرية المؤسسية كمفهوم أولي في كتابات علماء الاقتصاد والاجتماع ويتمثل أهم روادها في: (1899) على المؤسسات الاقتصادية والعادات الاجتماعية. Thorstein Veblen ركز (1920) عن البيروقراطية كإطار مؤسسي شرعي مبني على العقلانية. Max Weber تحدث بحيث ركزوا على السلطة والتنظيم العقلاني.

2.2.1.1. المرحلة التقليدية: من 1950 إلى 1970:

ركزت على المؤسسات باعتبارها هياكل رسمية تحكم السلوك داخل المنظمات. ابرز رواد هذه المرحلة:

طرح Philip selznick (1957) مفهوم ان عند دمج قيم المجتمع في بنية المنظمة تتطور الى مؤسسة.

3.2.1.1. مرحلة الحديثة (الجديدة): من 1977 إلى 1990:

شكلت نقطة تحول في النظرية (1977) Meyer & Rowan يرون بان قد تكون البنية الرسمية اسطورة و طقس اكثر من كونها عملية فعالة .

(1983) بتطوير مفهوم التماثل المؤسسي. Dimaggio & powel قاموا ركزت النظرية في هذه الفترة على الشرعية اكثر من الكفاءة.

4.2.1.1. المرحلة الحديثة(المتقدمة) من 1990 الى وقتنا الحالي:

(1995) بتطوير النموذج الاكثر شمولاً للنظرية المؤسسية حيث حدد: Richard Scott قام ثلاثة

اعمدة للمؤسسات:

-الركيزة التنظيمية: القوانين والعقوبات.

-الركيزة المعيارية: القيم والمعايير.

-الركيزة المعرفية: الايمان المشترك والتصورات.

توسعت النظرية لتشمل المؤسسات الغير الرسمية، العالمية، والثقافة والرمزية.

3.1.1. أبرز الرواد وتعريفاتهم:

Thorstein Veblen(1899) ركز على تأثير السياقات الاجتماعية والثقافية على الأفراد، منتقداً

النظريات الاقتصادية التقليدية التي تركز على الفرد بمعزل عن هذه السياقات. عرّف المؤسسات بأنها أنظمة اجتماعية تشكل سلوك الأفراد من خلال العادات والتقاليد والأنماط الثقافية، مبيناً أهمية الصراع بين المؤسسات والتغيرات الخارجية كآليات للتغيير المؤسسي.

Weber Max (1920) يعتبر أحد أبرز رواد النظرية المؤسسية الحديثة. ركز على دور المؤسسات

في تشكيل السلوك الاجتماعي والاقتصادي، وأشار إلى أن المؤسسات ليست مجرد هياكل اقتصادية، بل هي نظم اجتماعية وثقافية تؤثر على تطور المجتمع.

عرّف المؤسسات بأنها أنظمة اجتماعية تتميز بالاستقرار وتعمل على توفير معنى للحياة الاجتماعية

من خلال القواعد الثقافية والمعرفية والتنظيمية.

Philip (1957) يرى ان المؤسسة كيان اجتماعي يتشكل عبر الزمن من خلال غرس القيم والمعاني في

بنيتها وليست مجرد اداة او بنية تنظيمية تؤدي وظائف محددة، بحيث تتجسد الهوية المؤسسية حين تتعدى المقاصد الرسمية.

Powell&Dimaggio(1983) قدما مفهوم المؤسسة الجديدة الذي يرفض نماذج الفاعل العقلاني التقليدية

ويرتكز على التفسيرات الثقافية والمعرفية للظواهر الاجتماعية والتنظيمية. عرّفوا المؤسسات بأنها أنظمة تنشأ من التفاعل بين الوحدات الاجتماعية الكبرى، وتؤثر على السلوك التنظيمي من خلال الضغوط الاليزومورفية التي تعزز التشابه بين المنظمات.

Scott (1995) عرّف المؤسسات بأنها هياكل اجتماعية تتسم بالمرونة والاستقرار، وتشمل عناصر ثقافية ومعرفية وتنظيمية توفر الاستقرار والمعنى للحياة الاجتماعية. أشار إلى أن المؤسسات تعمل على مستويات مختلفة من العلاقات الاجتماعية، بدءاً من النظام العالمي وصولاً إلى العلاقات المحلية.

Douglass (1990) يرى أن المؤسسات هي هياكل من الضوابط الرسمية (مثل التشريعات والوثائق الأساسية) والقيود غير الرسمية (مثل الأعراف والسلوكيات والتقاليد) التي تضبط العلاقات بين الناس في المجتمع والمراد منها تقليل حالة عدم التأكد في التعاملات الانسانية. وهي ليست المنظمات في حد ذاتها بل البيئة التي تعمل فيها المنظمات.

ويؤكد أن أداء الاقتصاد يتحدد إلى حد كبير بمدى كفاءة المؤسسات، لأنها تشكل الدوافع التي توجه سلوك الأفراد والمنظمات.

2.1. عناصر المؤسسة:

- يرى طاهر بن خرف الله وآخرون (2003) هناك أربعة 04 عناصر رئيسية مرتبطة بالمؤسسة وهي:

1.2.1. الأفراد: حيث العنصر البشري أهم عنصر في العناصر الأربعة، فتحقيق الأهداف يمر عبر الاتصال بين الأفراد، وعلى الرغم من التطورات التكنولوجية التي شهدتها المؤسسة لم تتمكن أية مؤسسة لحد الآن من تجاوز دور الفرد، ذلك أن إلغاء احتمالات وإمكانات تطور المؤسسة وتسييرها بشكل آلي

2.2.1. الأفكار: إن كل مؤسسة أساس وجودها فكرة تم إنشائها بناءً عليها، ثم تتم صباغة هذه الأفكار في شكل مبادئ وتشريعات تنظم علاقات العمل.

3.2.1. الموارد البشرية: تعتبر إحدى أهم ركائز أية مؤسسة، حيث بواسطتها يتم التسيير والتجهيز والتمويل، وذلك لا بد من إيجاد علاقات بينهما لتعمل بشكل متجانس

4.2.1. الأهداف: لكل مؤسسة هدف أو مجموعة من الأهداف، تسعى للوصول إليها سواء قصيرة أو طويلة المدى، والا فقدت المؤسسة مبرر وجودها.

3.1. انواع المؤسسات:

للمؤسسات أنواع وأشكال مختلفة، تظهر فيها تبعاً:

1.3.1. التصنيف حسب الشكل القانوني:

تُصنّف المؤسسات الاقتصادية في الجزائر حسب الشكل القانوني إلى عدة أنواع ، بناءً على طبيعة الملكية القانونية وطريقة التسيير وطبيعة المساهمة في رأس المال، وذلك وفقًا لما جاء في الأمر رقم 59-75 المؤرخ في 26 سبتمبر 1975، المتعلق بالقانون التجاري الجزائري وتعديلاته. ويمكن تلخيص هذا التصنيف كما يلي:

1.1.3.1. المؤسسات العمومية الاقتصادية (EPE): وهي مؤسسات تابعة للدولة، تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، وتخضع غالبًا لوصاية وزارة أو مجمع عمومي.

2.1.3.1. المؤسسات الخاصة: تُنشأ بمبادرة من أفراد أو شركاء خواص، وتهدف لتحقيق الأرباح. تخضع كليًا لأحكام القانون التجاري الجزائري.

3.1.3.1. المؤسسات المختلطة: تنشأ من شراكة بين القطاع العام والخاص، وقد تضم شركاء أجنب.

4.1.3.1. المؤسسات الأجنبية: هي تلك التي يكون رأس مالها كليًا أو جزئيًا أجنبيًا، وتخضع لقوانين الاستثمار الأجنبي.

ووفقًا لهذا التصنيف، فإن ملبنة سيدي خالد، باعتبارها مؤسسة تابعة لمجمع GIPLAIT، تدرج تحت فئة المؤسسات العمومية الاقتصادية (EPE)، مما يضعها ضمن مؤسسات القطاع العام.

2.3.1. التصنيف حسب الحجم:

يعتمد تصنيف المؤسسات حسب الحجم في الجزائر على معيارين أساسيين ، هما: عدد العمال ورقم الأعمال السنوي، وفقًا لما نص عليه المرسوم التنفيذي رقم 17-02 المؤرخ في 10 جانفي 2017. وفيما يلي التصنيف الرسمي:

1.2.3.1. مؤسسة صغيرة جدًا من 1 إلى 9 عمال أقل من 20 مليون دينار

2.2.3.1. مؤسسة صغيرة من 10 إلى 49 عاملاً من 20 إلى 200 مليون دينار

3.2.3.1. مؤسسة متوسطة من 50 إلى 249 عاملاً من 200 مليون إلى 2 مليار دينار

4.2.3.1. مؤسسة كبيرة 250 عاملاً فأكثر أكثر من 2 مليار دينار

وبالاعتماد على المعطيات الواقعية، فإن ملبنة سيدي خالد التي تضم أكثر من 250 عاملاً وتحقق رقم أعمال معتبر في قطاع الحليب ومشتقاته، تدرج تحت فئة المؤسسات الكبيرة حسب التصنيف الرسمي.

3.3.1. التصنيف حسب الطابع الاقتصادي

تُصنف المؤسسات الاقتصادية كذلك حسب الطابع الاقتصادي لنشاطها، أي حسب المجال الذي تنشط فيه من الناحية الإنتاجية أو الخدمية أو التجارية. ويهدف هذا التصنيف إلى التمييز بين المؤسسات بناءً على طبيعة مساهمتها في النشاط الاقتصادي.

ويمكن تلخيص هذا التصنيف كما يلي:

1.3.3.1. المؤسسات الصناعية: تساهم في تحويل المواد الأولية إلى منتجات نهائية أو نصف مصنعة.

2.3.3.1. المؤسسات التجارية: تقتصر على شراء السلع وبيعها دون إجراء عمليات إنتاج.

3.3.3.1. المؤسسات الفلاحية: تنشط في الزراعة وتربية المواشي.

4.3.3.1. المؤسسات الخدمية: تقدم خدمات مباشرة مثل النقل، الصحة، التعليم، السياحة.

وبناءً على هذا التصنيف، فإن مؤسسة ملبنة سيدي خالد تُعتبر مؤسسة صناعية ذات طابع إنتاجي غذائي، حيث تنشط في تحويل الحليب الخام إلى منتجات غذائية استهلاكية.

2. مدخل للرقابة الاستراتيجية:

1.2. مفهوم الرقابة الاستراتيجية:

يتوقف صلاح أو فشل المنظمة على مدى قدرتها على تحقيق رسالتها وغاياتها وأهدافها، وهذا يتطلب وضع استراتيجية معينة والسعي لتنفيذها في ظل التغيرات المختلفة المحيطة بالمنظمة، والوسيلة الوحيدة أمام المنظمة لمتابعة تنفيذ استراتيجيتها أو تعديلها هي قيامها بعملية الرقابة الاستراتيجية

1.1.2. تعريف الرقابة الاستراتيجية:

أ. الرقابة:

Aldrich عرفها (1961) بأنها عملية مستمرة لمقارنة الانجازات الفعلية بالعمليات المخططة سواء كانت هذه الفعاليات جملة أم تفصيلاً، واتخاذ الاجراءات والتوجيهات اللازمة لذلك، وأكد على عملية الرقابة فعالية مستمرة في انجاز مهامات واهداف المنظمة.

Dew وعرفها (1969) بأنها عملية اتخاذ القرارات لما يجب ان يتم تجنبه، او عملية الحد من الانحرافات الحاصلة في الاداء التنفيذي للخطط القائمة، فهو يركز اهتمامه ادا على اعتبار العملية الرقابية وظيفة اساسية لاتخاذ القرارات وتجاوز السلبيات المتحققة اثناء التنفيذ.

Thierauf (1977) كما عرفها على انها نظام مطابقة أنشطة العمل الفعلي مع الخطط المحدد له لغرض انجاز اهداف المنظمة وينطلق هذا التعريف من الابعاد الفكرية للنظريات الادارية الحديثة.

ب. الاستراتيجية:

"TOMAS" يشير إلى الإستراتيجية بأنها: الأنشطة والخطط التي تقرها المنظمة على المدى البعيد بما يضمن النقاء أهداف المنظمة مع رسالتها، والنقاء رسالة المنظمة مع البيئة المحيطة بطريقة فعالة وذات كفاءة في نفس الوقت.

على أنها: "Mintezberg" كما يشير إليها خطة منفردة، شاملة ومتكاملة تربط بين الميزات التنافسية التي تمتلكها المؤسسة وتستخدمها للتعامل مع تحديات البيئة فهي مصممة لبلوغ أهدافها من اجل التنفيذ الصحيح له.

ج. الرقابة الاستراتيجية:

Kroll M ،Pringle C،Wright P (1992): عرفها بأنها تعبر عن نظام للتعرف على مدى تنفيذ استراتيجيات المنظمة أي مدى نجاحها في الوصول الى اهدافها وغاياتها، وذلك من خلال مقارنة ما تم تنفيذه فعلا مع ما هو مخطط له وتعديل الاستراتيجية على اساس نتائج التنفيذ وبذلك تتحسن قدرة المنظمة على انجاز اهدافها وغايتها. D.Ittner Christopher: (1996) كما يعرفها على انها عملية تقييم الاستراتيجية وتحاول ان تجيب على التساؤل ايتم تنفيذ الاستراتيجية كما هو مخطط لها ومقارنتها مع النتائج، كما تعبر عن الادارة الاستراتيجية من خلال وضع وتنفيذ الاستراتيجية وتقييمها مع اتخاذ الاجراءات التصحيحية.

ادا نلاحظ ان الرقابة الاستراتيجية هي نظام للتأكد من تحقيق المنظمة لأهدافها، وذلك من خلال وضع مستويات للأداء المستهدف ثم قياس الاداء الفعلي ومقارنته مع المعايير الموضوعية للتعرف على مدى تحقيق اهداف الاداء الاستراتيجية

2.2. مستويات الرقابة الإستراتيجية:

كما نعلم هناك عدة مستويات في الإدارة التي تتحمل جميعها مسؤولية التخطيط الاستراتيجي، فلا بد ان يوجد فيها أيضاً رقابة استراتيجية أي تتبع الرقابة الاستراتيجية الى المستوى الذي توجد الى: Bartol&martin فيه وبذلك قسمها (1991)

1.2.2. الرقابة الاستراتيجية:

هي الرقابة التي تهتم بتطبيق الخطط الاستراتيجية من خلال توجيه العوامل البيئية الحرجة، وتقييم اثار الاعمال الاستراتيجية التنظيمية وهي توجد في المستويات الإدارية العليا.

2.2.2. الرقابة التكتيكية:

وهي الرقابة التي تركز على تخمين تطبيق الخطط التكتيكية على مستويات اقسام وربط التوجيه بالنتائج الدورية واتخاذ الاعمال التصحيحية عند الحاجة.

3.2.2. الرقابة التشغيلية:

هي الرقابة التي تتم للتأكد من تطبيق الخطط التشغيلية وتوجيه النتائج بشكل يومي واتخاذ الاعمال التصحيحية في حال وجود حاجة لذلك.

وتتمثل مجالات الرقابة الاستراتيجية في :

أ. الرقابة المالية:

تستند رقابة الأداء المالي على تقييم الربح والعائد على الاستثمار والربح وما تبقى من الدخل الإجمالي بعد خصم النفقات الكلية

أما العائد على الاستثمار فهو يقاس من خلال تقسيم الربح بالنسبة للموجودات

الوقت المناسب لاستخدامها بشكل فعال لتحقيق الأهداف المطلوبة

ب. رقابة العملية الداخلية:

وتهدف إلى رقابة العمليات الداخلية التي تحسن نوعية الإنتاج من خلال تقليل الأخطاء في الإنتاج وتقليل

حالات الأخطاء في العمل أي تهتم رقابة العمليات الداخلية بتحسين جودة الخدمات.

ج. رقابة الزبون:

وتهتم بتحسين العلاقات مع الزبون من خلال زيادة العناية وتقليل نسب شكاوى الزبون، تقليل فترة

الانتظار إضافة إلى تحسين العلاقات الخارجية لتحسين سمعة المنظم مع الأطراف الخارجية التي تعمل معها

إضافة إلى سمعة المنظمة في وسط المجتمع

3.2. أهمية الرقابة الاستراتيجية و اساليبها:

1.3.2. أهمية الرقابة الإستراتيجية:

تبرز أهمية الرقابة الإستراتيجية في كونها وسيلة فعالة تزيد من قدرة المديرين على تعديل خياراتهم الاستراتيجية بصورة مستمرة ، و ذلك بسبب التغيرات المستمرة في التغيرات البيئية المختلفة ، لذلك فالرقابة الاستراتيجية تعكس حالة تكييف المؤسسة مع بيئتها الخارجية والداخلية وتعد بمثابة اختبار لدرجة المواءمة بين الخطط الاجراءات السياسات و البرامج مع متغيرات البيئة الخارجية والداخلية أيضا. إضافة إلى أن الرقابة الإستراتيجية تزود بالتغذية العكسية، مما يعني إمكانية تحديد فيما إذا كانت مراحل عملية التسيير الاستراتيجي مناسبة و متناسقة و تعمل بالشكل الصحيح.

-وهناك من يرى بأنه توجد أغراض أخرى للرقابة الإستراتيجية تتمثل في:

-تحسين الكفاءة التشغيلية.

-تسهيل إدارة التغير .

-تطوير ثقافة المؤسسة.

-مساعدة في تطبيق طرق الإدارة الحديثة كإدارة الجودة الشاملة.

فنظام الرقابة يمكن من نشر واستغلال الموارد في أماكن استخدامها بأكثر كفاءة، ومن ثم العمل على

تحسين جودة المنتجات والخدمات، كما يساهم في توزيع خبرة ومهارة المديرين في مختلف أرجاء المؤسسة

-وتتجلى أهمية الرقابة الإستراتيجية في تحقيق الكفاءة المتفوقة، الجودة والتحديث بالإضافة إلى الاستجابة

للعلاء، وكلها أسس تسمح بتحقيق مزايا تنافسية داخل مؤسسة. ويمكن التطرق الى هذه الاسس كما يلي:

أ. الرقابة والكفاءة:

معرفة كفاءة مديرين في استغلال موارد المنظمة، لابد أن يكونوا قادرين على قياس وحدات المدخلات

بدقة لئتم استخدامها لإنتاج كوحدة مخرجات ولابد أن يحتوي نظام الرقابة على مقاييس معتمدة تساعدهم على

تعميم مدى كفاءاتهم في إنتاج كوحدة مخرجات.

ب. الرقابة والجودة:

تتمحور المنافسة اليوم بين المؤسسات حول الجودة، وهنا يأتي دور نظام الرقابة في تحديد ما يتعلق

بجودة المنتج أو الخدمة، ويقوم المديرون باستحداث نظام رقابة يعمل بصفة مستمرة في قياسها ليتمكنوا من

إدخال تحسينات مستمرة عليها، مما يمنحهم اكتساب مزايا تنافسية في هذا الصدد.

ج. الرقابة والتحديث:

تساعد الرقابة الإستراتيجية على رفع مستوى عملية التحديث في المنظمة، ويمكن للمسؤولين مساعدة موظفيهم على الإبداع بخلق بيئة تنظيمية مناسبة.

د. الرقابة والاستجابة للعملاء:

يمكن المديرون الاستراتيجيون من تحسين كفاءة مؤسساتهم في زيادة رضا العملاء من خلال تطوير نظام الرقابة الذي يسمح بتقييم مدى ايجابية اتصال موظفيهم مع العملاء، وذلك للوقوف على مدى الحاجة للبرامج التدريبية إضافة إلى شعور الموظف بأن سلوكه مراقب يجعله أكثر ميلا للتعاون بشكل أفضل مع العميل. إن الرقابة الإستراتيجية هي ليست فقط استجابة للأحداث بعد وقوعها، بل أيضا مساعدة المؤسسة على استباق الأحداث المتوقعة والاستجابة السريعة للفرص الجديدة، أي وضعها على الطريق الصحيح. ويمكن النظر إلى الرقابة الإستراتيجية كعملية تتوسط العديد من التفاعلات المستمرة بين المتغيرات البيئية والأبعاد الداخلية للمؤسسة، فهي كوسيلة مرشدة وناصحة وتحدد مجالات الاخفاق أو التصحيح المطلوب لنجاح مجمل اعمال الأنظمة الإدارية في المؤسسة.

2.3.2. أساليب الرقابة الاستراتيجية و الشروط الفعالة لتحقيقها:

1.2.3.2. اساليب الرقابة الاستراتيجية:

توجد أساليب عديدة للرقابة الاستراتيجية يمكن تقديمها كما يأتي:

1.1.2.3.2. الرقابة التي تعتمد على الموازنات والأساليب المالية والمحاسبية:

من أمثلتها أساليب التحليل المالي، تحليل المصادر والاستخدامات المالية، تحليل التعادل، أساليب قياس الكفاءة والفعالية.

مثل التقارير الخاصة والاحصائية (كتحليل انحدار والارتباط ومقاييس التشتت ومقاييس النزعة المركزية) ومراجعة العمليات وأساليب المحاسبة والمراجعة الإدارية والاجتماعية والملاحظة الشخصية وأسلوب تقييم ومراجعة البرامج والعمليات والمسار الحرج.

2.1.2.3.2. المعايير الكمية: وهي التي تستخدم الأرقام المطلقة للتعبير عن المعايير الرقابية التي تستند

الى عامل الكمية مثل: (حجم الإنتاج، حجم الإيرادات، حجم المبيعات، حجم الأرباح).

3.1.2.3.2. استخدام التجسس المباشر وغير المباشر: وهذا يمكن استخدام القياس

المقارن سواء على مستوى الخدمات أو وحدات النشاط للكشف عن مدى تحقيق الاستراتيجية المخططة من عدمه.

2.2.3.2. شروط الرقابة الاستراتيجية الفعالة:

إن نجاح أو فعالية الرقابة الاستراتيجية يستوفي جملة من الشروط:

- الرقابة يجب أن تتضمن الحد الأدنى المطلوب من المعلومات الضرورية لإعطاء صورة واضحة عما يجري في المؤسسة، حيث أن الكم الكبير من المعلومات يؤدي عادة إلى ضياع المعلومات الهامة وسط كم هائل من المعلومات المفيدة وغير المفيدة، ولهذا يجب أن يكون التركيز على عناصر النجاح الحرجة، والتي تعرف بها تلك العوامل التي تؤدي إلى النجاح الكامل إذا ما تم إحكام الرقابة عليها في مدار الوقت والتي إذا ما أنجزت بالصورة الصحيحة سنقود إلى النجاح.

- الرقابة يجب أن تركز بصورة رئيسية على النشاطات الحيوية بغض النظر عن كونها سهلة القيام أم صعبة؛
- الرقابة يجب أن تزود متخذي القرارات بالمعلومات المطلوبة في الوقت المناسب ليتسنى لهم اكتشاف الانحرافات بين النتائج وألا هادف عند وقوعها؛
- تنمية روح الرقابة الذاتية لدى المميزين في جميع المستويات التنظيمية وكذلك لدى جميع أفراد المؤسسة؛ وذلك من خلل تنمية روح المسؤولية لديهم، وجعل هذا السلوك جزء لا يتجزأ به من الثقافة السائدة في المؤسسة؛
- الرقابة يجب أن تركز على جوانب الأداء بعيدة المدى بالإضافة إلى الجوانب الأداء قصيرة المدى.

4.2. مراحل و تحديات الرقابة الاستراتيجية لتحقيق اهداف المؤسسة:

1.4.2. مراحل الرقابة الاستراتيجية:

لكي تكون عملية الرقابة الاستراتيجية ذات كفاءة عالية أو فعالة عليها أن تتبع جملة من الخطوات أو المراحل وهذه الأخيرة تميز الرقابة الاستراتيجية عن باقي العمليات الأخرى وهي:

1.1.4.2. تحديد أهداف الرقابة الاستراتيجية:

تعد هذه المرحلة من أهم مراحل الرقابة الاستراتيجية ، إذ يُبنى عليها تقييم الأداء وتحديد الانحرافات لاحقاً. لكن قبل تحديد الأهداف ، لا بد من المرور بمرحلة التخطيط الاستراتيجي ، وهي عملية تحليلية و استشرافية تهدف إلى رسم التوجهات العامة للمؤسسة ، بناءً على دراسة البيئة الداخلية (نقاط القوة والضعف) والبيئة الخارجية

(الفرص والتهديدات) . ويُعتبر هذا التخطيط هو القاعدة التي تُبنى عليها الرقابة ، إذ من دونه تصبح الأهداف غير واضحة، والرقابة غير فعّالة. وبناءً على مخرجات التخطيط، يتم في هذه المرحلة تحديد الأهداف الاستراتيجية التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها خلال فترة زمنية محددة. وغالبًا ما تكون هذه الأهداف اقتصادية بطبيعتها، أي أنها ترتبط بتحقيق نتائج مالية وتجارية ملموسة ، مثل: زيادة الأرباح أو صافي العائدات، خفض التكاليف، رفع القدرة التنافسية، أو تحسين جودة الإنتاج. ويُشترط أن تكون الأهداف محددة وواضحة وقابلة للقياس، حتى يمكن مراقبتها وتحليل الانحرافات لاحقًا

2.1.4.2. تحليل معايير واضحة مراقبة الاستراتيجية:

يقصد بمعايير الرقابة الأوجه المتعارف عليه التي يجب أن تتقيد منظمات الإدارة العامة بها أثناء تنفيذ السياسة العامة للمنظمة، وتظهر معايير الرقابة في حالة وجود فجوة بين المعايير الموضوعية للرقابة وبين تطبيق نظام الإدارة الفعلي، وإن أي انحراف عن هذه المعايير الموضوعية يعتبر في حد ذاته مؤشرا هاما على زيادة أهمية عملية الرقابة الاستراتيجية.

3.1.4.2. قياس الأداء الفعلي ومقارنته بالمعايير:

وهو قياس أداء العاملين لمهامهم، وفقا للمعايير المحددة سابقا، فإن هذه المعايير تشمل ضمنا كيفية الحكم على مدى التقدم في إنجازها ويكون قياس الأداء عملية سهلة، وفي حالات أخرى يكون صعبا للغاية، ويرجع ذلك إلى حقيقة أن بعض المعايير، يمكن صياغتها بطريقة أكثر تحديدا من البعض وهو قياس أداء العاملين لمهامهم وفقا للمعايير المحددة سابقا وتشمل ضمنا كيفية الحكم على مدى التقدم في إنجازها ويكون قياس الاداء عملية سهلة وفي حالات أخرى صعبا للغاية، ويرجع ذلك إلى حقيقة بعض المعايير

4.1.4.2. تحديد الانحرافات وتصحيحها: تقوم أجهزة الرقابة الاستراتيجية في حالة عدم تطابق

أداء المنظمات بمسؤوليتها حسب المعايير الموضوعية بتحديد حجم الانحرافات والتبليغ عنها فنظام الرقابة يقوم بمقارنة الانحرافات والتبليغ عنها ويقوم بمقارنة الإنجاز الفعلي بالمعايير الموضوعية وتحديد حجم الانحرافات وتصحيحها بأفضل طريقة.

2.4.2. تحديات الرقابة الاستراتيجية:

تواجه الرقابة الاستراتيجية وما تتضمن من قياس للأداء الذي يشكل جانبا مهما فيها تحديات عدة أهمها الافتقار الى الأهداف أو المعايير الأداء الكمية وعدم قدرة نظام المعلومات على توفير المعلومات الصحيحة في الوقت المناسب. فتوجه المدراء نحو تحليل الآثار القصيرة الأمد للعمليات الحالية على الاستراتيجية وإهمالهم الآثار

البعيدة الأمد هو أحد المخاطر الخفية الكبرى على القرارات الاستراتيجية كما تؤدي الى تدهور الابتكارات التكنولوجية وقد تعود أسباب هذا التوجه الى الاعتقاد بأن هذا التوجه القصير الأمد هو أكثر أهمية وبالتالي عدم تقدير أهمية التوجه البعيد الأمد وقد لا يرغب المدراء بإخضاع أنفسهم للتقويم البعيد الأمد او ليس لديهم الوقت الكافي لكذا تحليلات.

وهناك تحدي استبدال الأهداف التي تحدث عندما تصبح الأنشطة المساعدة لتحقيق الأهداف هي الأهداف نفسها او عند تعديل هذه الأنشطة لتحقيق أهداف أخرى. وهناك نوعين من هذا التحدي هما استعاضة السلوك، والقصور عن الأداء الأمثل. يشير الأول الى ميل المدراء الى التركيز على السلوكيات التي يمكن قياسها بدلا من السلوكيات التي لا يمكن قياسها بسبب صعوبة وضع معايير لبعض الأنشطة مما يؤدي الى تدني مستوى الأداء على المستوى البعيد اما الثاني فهو ناتج عن انشاء مراكز مسؤولية منفصلة داخل المنظمة مما قد يؤدي الى ضعف التعاون بين الوحدات التنظيمية داخل المنظمة الواحدة وبالتالي التأثير السلبي على مستوى أداء المنظمة ككل.

ومن التحديات الأخرى التي تواجه الرقابة الاستراتيجية هي التي تنتج بسبب خضوع عملية التقويم الى الحكم الشخصي وبالتالي الى زيادة احتمال الخطأ في تفسير النتائج فالنتائج الباهرة للاستراتيجية الحالية قد لا تعني بالضرورة نجاحها. كما أن عدم التقويم السليم قد يرجع الى عوامل شخصية لا مبرر لها. فقد تتمسك المنظمة باستراتيجية الحالية ليس لأنها الأفضل لكن بسبب احتلال متخذها الموقع القيادي في المنظمة او تاريخها أو مكانته.

3.4.2. دور الرقابة الاستراتيجية في تحقيق أهداف المؤسسة:

1.3.4.2. ضمان تحقيق الأهداف الاستراتيجية:

الرقابة الاستراتيجية تساعد الإدارة العليا على مراقبة وتقييم تنفيذ الخطط الاستراتيجية، والتأكد من أن جميع الأنشطة تسير وفق الأهداف المحددة مسبقاً، مما يزيد من فرص تحقيق الأهداف الأساسية للمؤسسة.

2.3.4.2. التكيف مع التغيرات البيئية:

نظراً لأن بيئة الأعمال متغيرة وديناميكية، تتيح الرقابة الاستراتيجية للمؤسسة القدرة على التكيف المستمر مع هذه التغيرات، من خلال تعديل الاستراتيجيات والخطط حسب المتغيرات الداخلية والخارجية، مما يحافظ على ملائمة الاستراتيجية وفعاليتها.

3.3.4.2. توفير تغذية راجعة مستمرة:

تعمل الرقابة الاستراتيجية كحلقة تغذية راجعة مستمرة، حيث تقوم بقياس الأداء الفعلي ومقارنته بالمعايير المخططة، وتحديد الانحرافات وأسبابها، ثم اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة للحفاظ على المسار الصحيح نحو الأهداف.

4.3.4.2. تعزيز كفاءة الأداء وتحسين الجودة:

من خلال رصد الأداء وتقييمه، تساعد الرقابة الاستراتيجية في رفع كفاءة العمليات وتحسين جودة المنتجات والخدمات، مما يعزز القدرة التنافسية للمؤسسة.

5.3.4.2. حماية المؤسسة من المخاطر والتهديدات:

تمكن الرقابة الاستراتيجية المؤسسة من التعرف المبكر على المخاطر والتهديدات المحتملة في البيئة الخارجية والداخلية، وتوفير آليات للوقاية أو التخفيف من آثارها، مما يساهم في استدامة الأعمال وتحقيق الأهداف.

6.3.4.2. دعم اتخاذ القرار الفعال:

تزود الرقابة الاستراتيجية الإدارة العليا بالمعلومات الدقيقة والمركزة في الوقت المناسب، مما يسهل عليها اتخاذ قرارات مستنيرة تصب في مصلحة تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

7.3.4.2. تعزيز المساءلة والشفافية:

تساعد الرقابة الاستراتيجية في تعزيز ثقافة المساءلة داخل المؤسسة، حيث يتم محاسبة الأفراد والفرق على أدائهم واستخدام الموارد بكفاءة، مما يدعم تحقيق الأهداف بشكل أكثر فاعلية.

8.3.4.2. تقليل التكاليف وزيادة الفعالية:

ترتبط فاعلية الرقابة الاستراتيجية بقدرتها على تقليل الأخطاء وتراكمها، مما يؤدي إلى خفض التكاليف التشغيلية وتحسين استخدام الموارد المتاحة.

9.3.4.2. تقييم البيئة الداخلية والخارجية:

تشمل الرقابة الاستراتيجية تقييم ثالث مجالات رئيسية: البيئة الكلية للمؤسسة، بيئة الصناعة، والعمليات الداخلية، مما يوفر رؤية شاملة تساعد في ضبط الاستراتيجية بما يتناسب مع الواقع.

الخلاصة

في ختام هذا الفصل، تبين أن المؤسسة ليست مجرد كيان اقتصادي يسعى لتحقيق الربح فحسب، بل هي نظام اجتماعي وتنظيمي معقد يتأثر بالبيئة المحيطة به ويؤثر فيها. وقد تناولنا في هذا الفصل الإطار المفاهيمي للمؤسسة من خلال عرض أهم التعاريف التي قدمها رواد الفكر التنظيمي، إلى جانب تصنيف المؤسسات حسب عدة معايير، وكذا توضيح عناصرها ومراحل تطورها عبر الزمن.

كما تطرقنا إلى النظرية المؤسسية باعتبارها إحدى أهم المداخل النظرية لفهم سلوك المؤسسات، وذلك من خلال عرض نشأتها وتطورها، أبرز روادها، والمفاهيم التي جاءت بها لفهم كيفية تأثر المؤسسة بالضغوط التنظيمية والاجتماعية والبيئية. أما بخصوص الرقابة الاستراتيجية، فقد تم التطرق إلى مفهومها، وأهميتها في توجيه المؤسسة نحو تحقيق أهدافها، من خلال متابعة تنفيذ الخطط الاستراتيجية، وتقييم الأداء، ومعالجة الانحرافات في الوقت المناسب. كما تم استعراض مستوياتها المختلفة، بدءاً من الرقابة التشغيلية إلى الرقابة الاستراتيجية العليا، موضحين كيف تسهم في تحقيق التوازن بين الأهداف الداخلية للمؤسسة والتغيرات الخارجية. وعليه، فإن هذا الفصل شكّل الأساس النظري لفهم العلاقة بين البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، ودور الرقابة الاستراتيجية في ضمان فعاليتها ونجاحها في تحقيق أهدافها

الفصل الثاني

اثر الرقابة الاستراتيجية في تحقيق اهداف ملبنة سيدي
خالد

(الجانف التطبيقي)

1. التعريف بمؤسسة ملبنة سيدي خالد:

مادة الحليب تُعتبر مادة أساسية وضرورية لتلبية حاجات الفرد والمجتمع. لذا سنقدم في هذا المبحث عرضاً تاريخياً عن الديوان الوطني للحليب ومشتقاته، مع تقديم لمحة شاملة عن المؤسسة وهيكلها التنظيمي

1.1 نبذة تاريخية عن الديوان الوطني للحليب ومشتقاته

بعد الاستقلال، شرعت الجزائر في تأسيس العديد من الشركات في إطار تحقيق الاكتفاء الذاتي، ومن بينها ما نص عليه القانون الصادر بتاريخ 30 /11/ 1969، وبموجب المرسوم 81/345 في 13/03/1981 والذي أدى إلى تأسيس الديوان الوطني للحليب ومشتقاته .

ونظرا لتعزيز دور الديوان في تلبية الطلب المتزايد على المنتجات الغذائية، وتنويع الإنتاج، وتوسيع الشبكة الصناعية ضمن المخطط الوطني للتنمية الاقتصادية، تأسست الشبكة بـ 353 وحدة إنتاجية، كل وحدة متخصصة في منتج معين

مراحل تطور الشبكة الصناعية للديوان:

- وحدة وهران :إنتاج الحليب الطازج، اللبن، الياغورت، الزبدة.
- وحدة سيدي بلعباس :إنتاج أنواع الحليب المُختلفة واللبن.
- التوسع في عام 1986:

- وحدة بشار :إنتاج الحليب، اللبن، السمن.
- وحدة معسكر :إنتاج الحليب، اللبن، السمن، وكريمة ديسيرت.

• التعزيز في عام 1987:

- وحدة مستغانم :إنتاج الحليب، الياغورت، كريمة ديسيرت، واللبن.
- وحدة تيارت :إنتاج اللبن، الزبدة، والحليب الجاف.
- وحدة سعيدة :إنتاج الحليب، اللبن، والسمن.

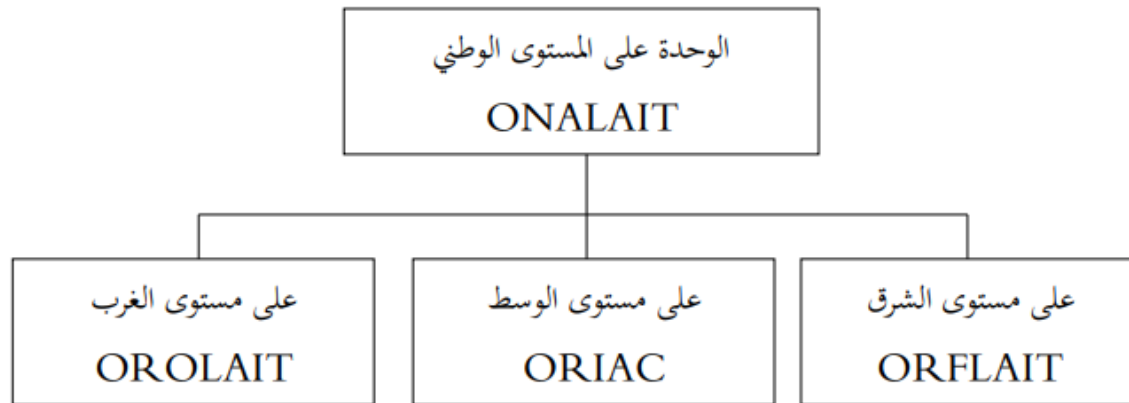
• التطوير في عام 1992:

- مركب يل (غليزان) :إنتاج اللبن، الحليب، الياغورت، وأنواع الجبن المُختلفة.
- وحدة السانية (وهران) :إنتاج أنواع الجبن المُختلفة.

1.2. الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

يعتمد الهيكل التنظيمي للديوان الوطني للحليب على:

الشكل رقم 01: الهيكل التنظيمي للديوان الوطني للحليب.



3.1. نشأة شركة GIPLAIT :

اندماج ثلاث ديوانات جهوية: GIPLAIT :

تأسس المجمع الصناعي لإنتاج الحليب ومشتقاته (GIPLAIT) سنة 1998 نتيجة اندماج ثلاث ديوانات

جهوية للحليب في الجزائر، وهي:

1. الديوان الجهوي للحليب ومشتقاته بالغرب الجزائري -مقره وهران.
2. الديوان الجهوي للحليب ومشتقاته بالشرق الجزائري -مقره عنابة.
3. الديوان الجهوي للحليب ومشتقاته بالوسط -مقره الجزائر العاصمة.

طبيعة الشركة وهيكلها:

يُمثل GIPLAIT مجموعة صناعية وطنية متخصصة في مجال إنتاج الحليب ومشتقاته. بدأت

كمؤسسة عمومية ذات أسهم (SPA) برأسمال قدره 2.5 مليار دينار جزائري، مع شبكة فروع تغطي جميع مناطق الوطن من الشرق إلى الغرب، ومن الشمال إلى الجنوب.

التغطية الجغرافية:

تمتلك الشركة فروعاً إنتاجية وتوزيعية في جميع أنحاء الجزائر، مما يُسهل الوصول إلى الأسواق المحلية ويضمن تلبية الطلب المتزايد على المنتجات الغذائية.

4.1. تقديم ملبنة سيدي خالد:

الموقع والتأسيس:

تقع ملبنة سيدي خالد في المنطقة الصناعية زعرونة بالقرب من الطريق الوطني رقم 14.

- بداية التسجيل القانوني: صدر المرسوم رقم 81/357 بتاريخ 19 ديسمبر 1981، والذي أقر المشروع وأُسند تنفيذه إلى الشركة الوطنية للبناء.

- بدء التنفيذ: قامت الشركة الوطنية للبناء بتوفير التجهيزات اللازمة، وبدأت أعمال الإنشاء الفعلية سنة 1984.

الاستثمارات المالية:

- التكلفة الأولية: بلغت الاستثمارات الأولية 31 مليون دينار جزائري.
- زيادة التمويل:

– بحلول نهاية يوليو 1987: ارتفعت التكلفة إلى 36 مليون دينار جزائري.

– في سبتمبر 1987: وصلت الاستثمارات إلى 140 مليون دينار جزائري.

بداية الإنتاج:

- تاريخ الانطلاق الرسمي: بدأ الإنتاج الفعلي للملبنة في 1 يناير 1987.
- القدرة الإنتاجية: بلغت الطاقة الإنتاجية الأولية 50 ألف لتر يوميًا من الحليب ومشتقاته.

5.1. البطاقة الفنية لمؤسسة ملبنة سيدي خالد:

الموقع:

- المنطقة الصناعية: زعرونة، ولاية تيارت.
- المساحة الإجمالية: 14 هكتار.

الأنشطة الرئيسية:

- طبيعة العمل: إنتاجية (تصنيع الحليب ومشتقاته) وتجارية (توزيع المنتجات).

المعلومات المالية:

- رأس المال 1,114,800,000.00 دينار جزائري واحد مليار ومائة وأربعة عشر مليونًا وثمانمائة ألف دينار.

• عدد العمال: 274 عاملاً.

البنية التحتية:

• وسائل النقل: تعتمد على شبكة متكاملة من وسائل النقل (برية ولوجستية) لتوزيع المنتجات.

التاريخ والتطور القانوني:

• تاريخ التأسيس: 1987 :

• الوضع القانوني:

– بدأت كشركة عمومية اقتصادية.

– تحولت إلى شركة ذات أسهم (SPA) في عام 2001

2. الإطار التطبيقي للدراسة:

للوصول الى النتائج المرغوبة بشكل دقيق وموضوعي لابد من وصف البيانات على شكل نسب ومن ثم تحليلها تحليلًا احصائيًا وقد حاولنا توضيح حدود الدراسة التي سنقوم بها، والأدوات اللازمة لها، مجتمع وعينة الدراسة المتعلقة بدراستنا أثر الرقابة الاستراتيجية في تحقيق اهداف المؤسسة – في مؤسسة ملبنة سيدي خالد.

1.2. تحديد مجتمع الدراسة واختبار العينة

تحديد مجتمع الدراسة: اقتصر هذه الدراسة على عينة من موظفي مؤسسة ملبنة سيدي خالد.

المدة الزمنية: امتدت من 2025/04/11 الى غاية 2025/05/20.

اختبار نوع وحجم العينة: في هذه الدراسة تم الاعتماد على اداة استمارة مقياس ليكرت الخماسي باعتبارها الانسب لمثل هذه الدراسات، حيث شملت العينة (61) موظف من مؤسسة ملبنة سيدي خالد

1.2.1. منهجية البحث المستخدم:

استخدمنا المنهج الوصفي التحليلي بوصفه المنهج الأكثر ملاءمة لهذه الدراسة واعتمد الاستبيان كوسيلة لجمع البيانات، واستخدم الإحصاء الوصفي لتحليل متغيرات الدراسة والاثار الواقع بينهما.

2.2.1. أدوات جمع البيانات:

استخدمت الدراسة الرأىة أداة الاستمارة لجمع البيانات التي تم تطبيقها باستخدام طريقة المسح بالعينة حيث تمت صياغة الاستمارة بعدما تم إخضاعها للأسس العلمية من اختبارات الثبات والصدق وعليه فقد اشتملت استمارة على:

الجزء الأول: وهو محور البيانات الشخصية يضم 04 أسئلة المتعلقة بالمفردة من حيث: السن، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية، الوظيفة.

الجزء الثاني: يتكون من:

أ. المحور الأول: يتعلق بمقياس عناصر الرقابة الاستراتيجية ويتكون من 05 ابعاد هم كالتالي:

- البعد الأول: الرقابة التخطيطية ويتكون من 04 فقرات من رقم 01 الى 04.
- البعد الثاني: الرقابة التصحيحية ويتكون من 04 فقرات من رقم 05 الى 08.
- البعد الثالث: رقابة المكافآت والتحفيز ويتكون من 04 فقرات من رقم 09 الى 12.
- البعد الرابع: الرقابة الإدارية ويتكون من 04 فقرات من رقم 13 الى 16.
- البعد الخامس: الرقابة الثقافية ويتكون من 04 فقرات من رقم 17 الى 20.

ب. المحور الثاني: يتعلق بمدى تحقيق أهداف المؤسسة ويتكون من 08 فقرات من رقم 01 الى 08.

وقد تم إعداد استمارة استبيان وفقا لمقياس (ليكرت الخماسي)

الجدول رقم (01): استمارة استبيان وفقا لمقياس (ليكرت الخماسي).

الدرجة الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
درجة +	05	04	03	02	01

من اعداد الطلبة

للتأكد من فرضيات الدراسة ومعالجة بيانات الاستمارة تم الاعتماد على برنامج الحزم الإحصائية اصدار

21.0 لأنه الأكثر ملائمة لمعالجة موضوعنا والحصول على نتائج أكثر عمق وأكثر دقة، حيث تم اعتماد مقياس

ليكرت الخماسي وحساب طول الخلايا كالتالي:

- حساب المدى بطرح أكبر درجة من أقل درجة من المقياس كالتالي:

الحد الأعلى (5) - الحد الأدنى (1) = 4.

- لتحديد طول الفئة تمت العملية التالية: المدى (4) / عدد الفئات (5) = 0.8

- ومنه فإن طول الفئة الأولى لقيم المتوسط الحسابي = 0.8 + 1 = 1.8

- طول الفئة الثانية لقيم المتوسط الحسابي = 0.8 + 1.8 = 2.6

- طول الفئة الثالثة لقيم المتوسط الحسابي = 0.8 + 2.6 = 3.4

- طول الفئة الرابعة لقيم المتوسط الحسابي $4.2 = 0.8 + 3.4$
- طول الفئة الخامسة لقيم المتوسط الحسابي $5 = 0.8 + 4.2$

2.2. تحليل نتائج الدراسة الميدانية:

1.2.2. الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة:

حتى يمكن للباحث أن يثق بالأداة التي استعملها من أجل جمع البيانات يجب عليه أن يتحقق من صلاحية الأداة ومدى ملائمتها لقياس الظاهرة التي أعدت لها، ويلجأ إلى قياس صدق وثبات هذه الأداة وهذا لكي تصبح الأداة مقننة وصالحة للبحث العلمي.

1.1.2.2. صدق أداة الدراسة (الاستبيان):

تم استخدام نوعين من مقاييس الصدق هما: صدق الاتساق الداخلي وصدق المحكمين.

أ. صدق المحكمين:

حيث تم عرض أداة الدراسة (استبيان أثر الرقابة الاستراتيجية وعلاقته بتحقيق أهداف المؤسسة) على (03) محكمين - الذين تفضلوا مشكورين بإبداء ملاحظاتهم ومقترحاتهم حول مدى ملائمة ووضوح محتويات الاستبانة لقياس ما وضعت له، وكذلك حول مناسبة العبارات للمحور والبعد الذي تنتمي إليه، ثم تم مناقشة هذه الملاحظات والاقتراحات واستخراج الاستبانة بصورتها النهائية بعد إجراء التعديلات اللازمة.

ب. صدق الاتساق الداخلي:

حساب صدق استبيان عناصر الرقابة الاستراتيجية

جدول رقم (02) يوضح صدق الاتساق الداخلي لمقياس الرقابة الاستراتيجية.

الرقابة الاستراتيجية	رقم العبارة	العلاقة ما بين الفقرة والمقياس	العلاقة ما بين البعد والمقياس
الرقابة التخطيطية	توفّر المؤسسة مؤشرات أداء استراتيجية واضحة تقيس مدى التقدّم نحو الأهداف.	941**	944**
	تجرى مراجعات دورية للأهداف الاستراتيجية لمواكبة التغيرات البيئية.	942**	
	تُستخدم نتائج تقييم الخطة في تعديل الاستراتيجيات بسرعة وفاعلية.	906**	
	يشارك كبار المديرين في وضع ومراجعة خطط الرقابة الاستراتيجية.	941**	
الرقابة التصحيحية	توجد لدى المؤسسة نظم معلومات تُتابع الأداء مقابل الأهداف المسطرة بصورة مستمرة.	952**	997**
	تُرفع تقارير دورية عن الفجوات بين الأداء الفعلي والمستهدف.	920**	
	يتم اتخاذ إجراءات تصحيحية فورية عند ظهور انحرافات عن الخطة.	992**	
	تُوظّف التقنيات الحديثة لدعم التحكم في الأداء	992**	
رقابة المكافآت والتحفيز	ترتبط حوافز ومكافآت الموظفين بتحقيق مؤشرات الأداء الاستراتيجية.	950**	974**
	تُراجع سياسات المكافآت بانتظام لضمان عدالة وحوافز فعّالة.	950**	
	تُقدّم حوافز معنوية (تقدير، ترقية) تشجّع على	988**	

		الالتزام بالاستراتيجية.	
	,988**	يعكس نظام التقييم مدى مساهمة كل فرد في تحقيق الأهداف الاستراتيجية.	
,997**	,992**	توجد لوائح وإجراءات مكتوبة تدعم تنفيذ الخطة الاستراتيجية.	الرقابة الإدارية
	,992**	يتلقى الموظفون تدريباً وتوجيهاً مستمراً حول دورهم في تحقيق الاستراتيجية.	
	,998**	يحدد بوضوح المسؤولون عن متابعة الرقابة على تنفيذ الاستراتيجية.	
	,957**	تُعقد اجتماعات متابعة دورية لمناقشة التقدم ومعالجة المعوقات.	
,990**	,992**	تحفز ثقافة المؤسسة القيم والسلوكيات الداعمة للاستراتيجية.	الرقابة الثقافية
	,986**	يروج القادة لرؤية ورسالة المنظمة بشكل مستمر في مناسبات العمل.	
	,931**	يشعر الموظفون بالانتماء والتفاعل مع أهداف المؤسسة الاستراتيجية.	
	,992**	تُعزز الفعاليات الداخلية روح التعاون والتركيز على الأهداف المشتركة.	

*دالة عند 0.05

**دالة عند 0.01 مخرجات spss vr21

في الجدول رقم (02) تم حساب صدق الاتساق الداخلي وعرضه أين توصلنا الى ان عبارات مقياس

الرقابة الاستراتيجية رقم 02 صادقة ودالة احصائيا عند 0.01 و 0.05، وهي صادقة وتؤكد على صلاحيتها.

2.2.2. ثبات مقياس الرقابة الاستراتيجية بطريقة التجزئة النصفية:

جدول رقم (03): يوضح ثبات مقياس الرقابة الاستراتيجية بطريقة التجزئة النصفية.

معامل سبيرمان براون Coefficient De Spearman-Brown	معامل غوتمان Coefficient De Guttman Split-half
0.987	0.985

*دالة عند 0.05

**دالة عند 0.01 مخرجات spss vr21

نلاحظ من خلال الجدول رقم (03) ان مقياس الرقابة الاستراتيجية يتمتع بدرجة اعلى من المتوسط من

الثبات أي أنه صالح نظرا لقيمة معامل غوتمان وقيمة معامل سبيرمان العالية.

3.2.2. حساب الثبات لمقياس الرقابة الاستراتيجية:

جدول رقم (04): يبين مستوى الثبات لمقياس الرقابة الاستراتيجية بطريقة الفا كرونباخ

قيمة ألفا	مقياس
0.995	الرقابة الاستراتيجية

نلاحظ من خلال الجدول رقم (04) أنه لمقياس الرقابة الاستراتيجية لها مستوى عالي من الثبات وهي تدل

على أن مقياس ثابت وصلاحيته للقياس.

وبما أن الاحصاءات تدعم مصداقية أداة الدراسة ومنه يمكن لنا اعتماد على النتائج المتحصل عليها من

خلال هذه الدراسة.

4.2.2. صدق الاتساق الداخلي لاستبيان تحقيق أهداف المؤسسة:

جدول رقم (05) يوضح صدق الاتساق الداخلي لاستبيان تحقيق أهداف المؤسسة.

العلاقة ما بين الفقرة واستبيان	رقم العبارة
968**	حققت المؤسسة معدلات نمو مالي (إيرادات/أرباح) متسقة مع خططها الاستراتيجية.
926**	ارتفعت حصة المؤسسة السوقية مقارنة بالفترة السابقة.

تحسن مستوى رضا العملاء عن منتجات وخدمات المؤسسة.	,970**
تقلصت الفجوات في العمليات الداخلية وزادت كفاءتها.	,968**
ارتفع مستوى الابتكار والتطوير (منتجات جديدة أو تحسينات).	,926**
تحسن أداء الموظفين ومهاراتهم من خلال برامج التدريب والتطوير.	,397**
حققت المؤسسة أهدافها البيئية	,970**
نجحت المؤسسة في بناء شراكات استراتيجية مع الموردين والعملاء	,970**

*دالة عند 0.05

**دالة عند 0.01 مخرجات spss vr21

في الجدول رقم (05) تم حساب صدق الاتساق الداخلي وعرضه أين توصلنا الى ان عبارات استبيان تحقيق أهداف المؤسسة صادقة ودالة احصائيا عند 0.01 و 0.05، وهي صادقة وتؤكد على صلاحية استبيان.

5.2.2. ثبات استبيان تحقيق أهداف المؤسسة بطريقة التجزئة النصفية:

جدول رقم (06): يوضح ثبات استبيان تحقيق أهداف المؤسسة بطريقة التجزئة النصفية

معامل سبيرمان براون	معامل غوتمان
Coefficient De Spearman-Brown	Coefficient De Guttman Split-half
0.934	0.934

*دالة عند 0.05

**دالة عند 0.01 مخرجات spss vr21

نلاحظ من خلال الجدول رقم (06) ان استبيان تحقيق أهداف المؤسسة يتمتع بدرجة عالية من الثبات أي أنه صالح نظرا لقيمة معامل غوتمان وقيمة معامل سبيرمان العالية.

6.2.2. حساب الثبات لمقياس تحقيق أهداف المؤسسة:

جدول رقم (07) يبين مستوى الثبات لاستبيان تحقيق أهداف المؤسسة بطريقة الفا كرونباخ

قيمة ألفا	استبيان
0.926	تحقيق أهداف المؤسسة

نلاحظ من خلال الجدول رقم (07) أن استبيان تحقيق أهداف المؤسسة له مستوى عالي من الثبات وهي تدل على أن مقياس ثابت وصلاحيته للمقياس.

7.2.2. وصف خصائص مجتمع الدراسة:

حدد الباحثان 04 متغيرات شخصية وتنظيمية أساسية تم اعتبارها متغيرات مستقلة للدراسة وهي السن، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية، الوظيفية، آخر مرة تم عرضك فيها على تكوين.

الجدول رقم (08): يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والتنظيمية

الرقم	المتغيرات	العناصر	التكرار	النسبة المئوية %
01	السن	أقل من 30 سنة	7	11,5%
		من 30 إلى 39 سنة	18	29,5%
		من 40 إلى 49 سنة	30	49,2%
		من 50 سنة فما فوق	6	9,8%
02	المؤهل العلمي	جامعي	23	37,7%
		ثانوي	24	39,3%
		متوسط ولقب	14	23,0%
03	الخبرة المهنية	أقل من 05 سنوات	7	11,5%
		من 06 الى 10 سنوات	18	29,5%
		من 11 إلى 15 سنة	30	49,2%
		من 16 سنة فما فوق	6	9,8%
04	الوظيفة	اطار	17	27,9%
		عون تحكم	27	44,3%
		عون تنفيذ	17	27,9%

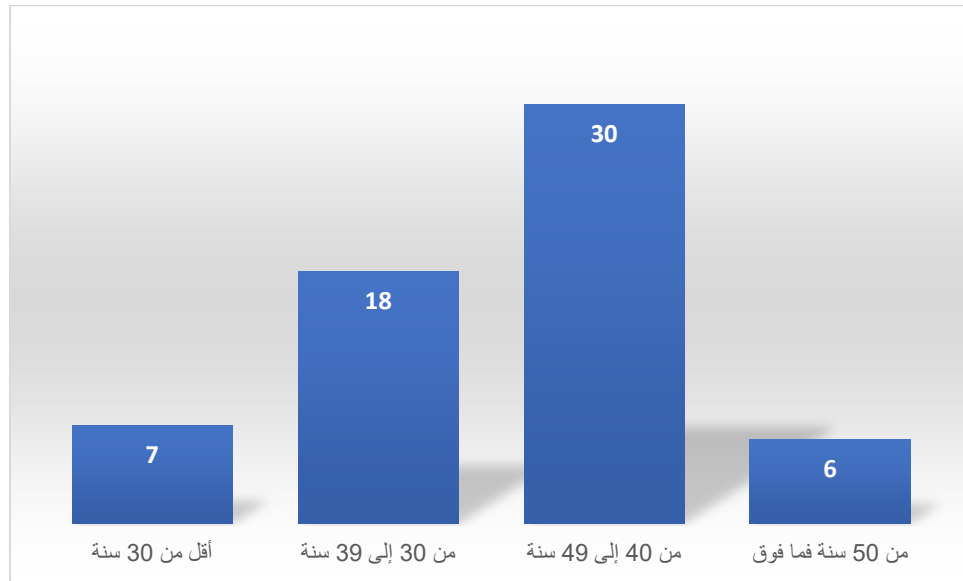
المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 21.0.

يتبين لنا من خلال الجدول أعلاه أن محور البيانات الشخصية والمهنية كان لها الاثر الكبير في فهم افراد عينة الدراسة والإجابة عنها بموضوعية كالآتي:

يتضح من جدول توزيع أفراد عينة الدراسة (موظفي مؤسسة ملبنة سيدي خالد ولاية تيارت) ما يلي:

أ. متغير السن

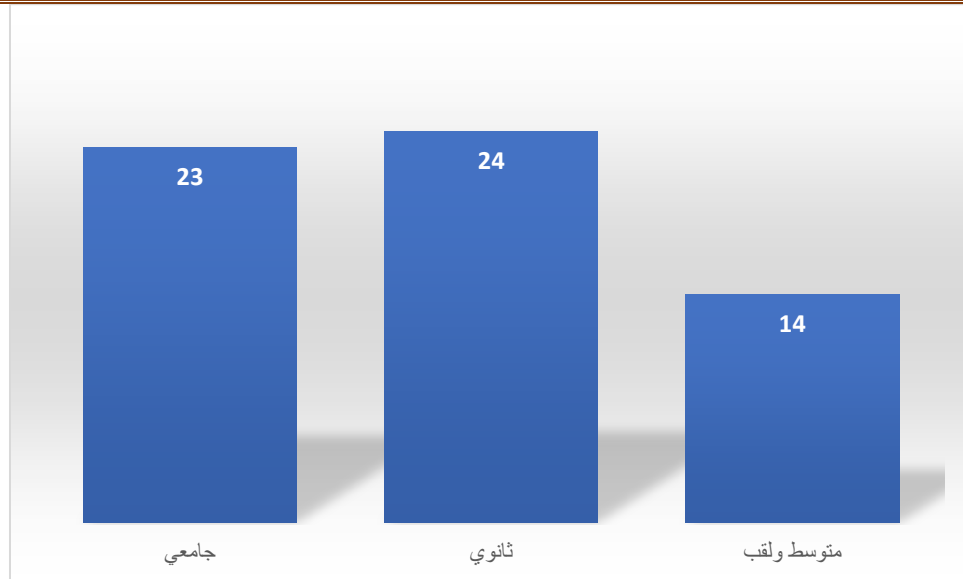
يتضح من توزيع المتغير السن هيمنة الفئة العمرية المتوسطة (40-49 سنة) على عينة موظفي مؤسسة ملبنة سيدي خالد بولاية تيارت بنسبة 49.2%، يليها الفئة من 30 إلى 39 سنة بنسبة 29.5%، ثم الشباب تحت سن الثلاثين بنسبة 11.5%، وأخيراً الشريحة الأكبر من 50 سنة فما فوق بنسبة 9.8%. إن هذا التوزيع يعكس طابعاً ناضجاً نسبياً للقوى العاملة، حيث يمتلك غالبية الموظفين خبرة حياتية ومهنية قد تسهم في استقرار الأداء واتخاذ قرارات مدروسة، مع توفير مساحة للشباب للاندماج والتعلم من ذوي الخبرة.



الشكل رقم (03): أعمدة بيانية توضح متغير السن

ب. متغير المؤهل العلمي

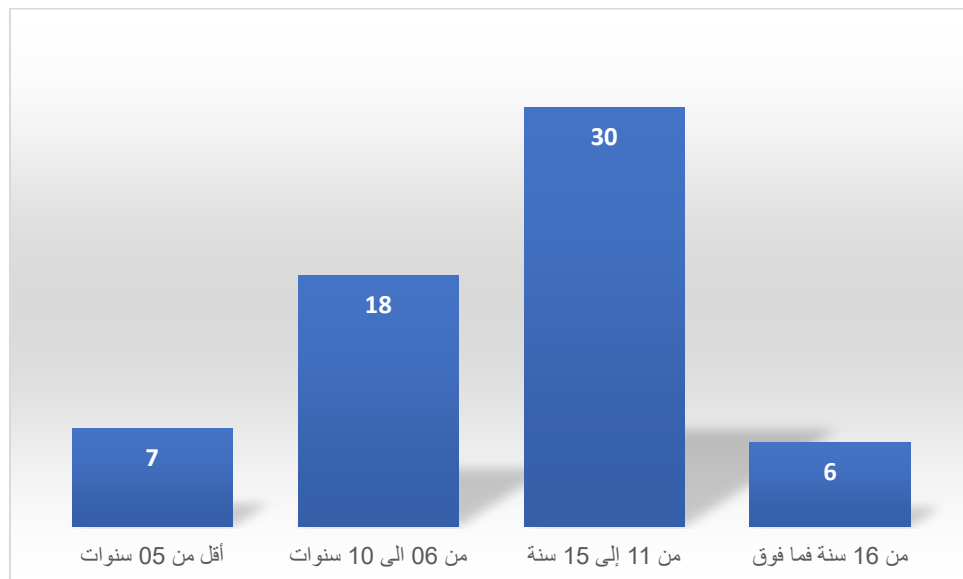
نجد أن نسبة حملة الشهادة الثانوية تبلغ 39.3%، تليها النسبة الجامعية بنسبة 37.7%، ثم حملة المؤهلات المتوسطة واللقب بنسبة 23.0%. يشير هذا التوازن النسبي بين مستويات المؤهلات إلى تنوع أكاديمي داخل المؤسسة، ما يفرض على الإدارة تصميم برامج تدريبية تراعي احتياجات كل فئة تعليمية، وتطوير مهارات إضافية لتعزيز التوافق بين المعرفة النظرية والخبرة التطبيقية.



الشكل رقم (04): أعمدة بيانية توضح متغير المؤهل العلمي

ج. متغير الخبرة المهنية

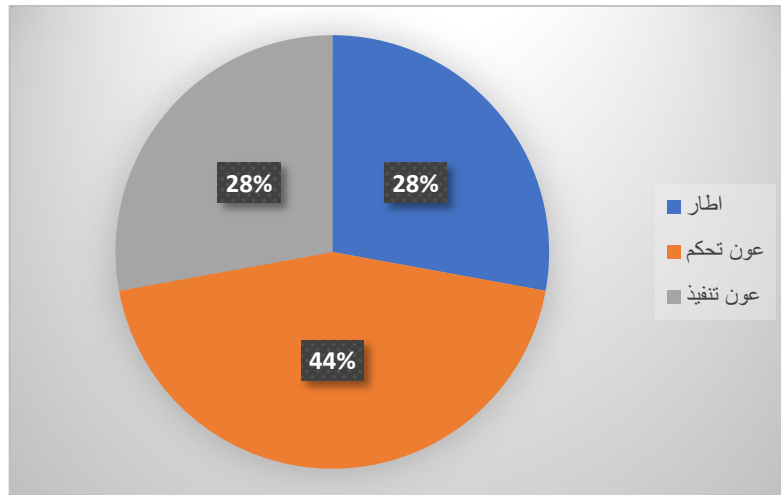
يبين توزيع الخبرة المهنية فيظهر أن نصف العينة تقريباً (49.2%) يتمتعون بخبرة تمتد من 11 إلى 15 سنة، بينما تشكّل فئة الخبرة المتوسطة (6-10 سنوات) نسبة 29.5%، يعقبها الجدد ذوو الخبرة الأقل من 5 سنوات بنسبة 11.5% وأصحاب أطول خبرة (16 سنة فما فوق) بنسبة 9.8%. يعكس هذا التوزيع تركزاً في مستويات الخبرة المتوسطة، ما يوفر بيئة عمل غنية بمزيج من الاحترافية والاستعداد للتحديث، لكنه يستدعي أيضاً سياسات لتبادل الخبرات بين الفئات الأقل والأكثر خبرة.



الشكل رقم (05): أعمدة بيانية توضح متغير الخبرة المهنية

د. متغير الوظيفة

تُظهر بيانات الوظيفة، فإن عون التحكم يشكل 44.3% من العينة، فيما يتساوى كل من الإطارات وعون التنفيذ في نسبة 27.9% لكل منهما. يبرز هذا التوزيع الوزن الكبير للأدوار الفنية والإشرافية مقابل الكوادر الإدارية، مما يدل على تركيز المؤسسة على العمليات التشغيلية والرقابية في الإنتاج. ومن الناحية التنظيمية، يستلزم هذا الأمر تعزيز التدريب القيادي لصغار الإطارات وتطوير مهارات التواصل والتنسيق لضمان فعالية القرارات الإدارية وانسيابية سير العمل بين مختلف المستويات.



الشكل رقم (06): دائرة نسبية توضح متغير الوظيفة

تحليل فرضيات الدراسة

لغرض الوصول إلى اثبات صحة فرضيات الدراسة أو نفيها سيناقش الباحث متغيرات الدراسة والتي سيتم عرضها كالآتي:

تقييم مستوى عناصر الرقابة الاستراتيجية

الجدول رقم 09 يوضح مستوى عناصر الرقابة الاستراتيجية لدى افراد عينة الدراسة.

الرقابة الاستراتيجية	رقم العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
الرقابة التخطيطية	توفّر المؤسسة مؤشرات أداء استراتيجية واضحة تقيس مدى التقدّم نحو الأهداف.	4,33	0,91	86,6
	تجرى مراجعات دورية للأهداف الاستراتيجية لمواكبة التغيرات البيئية.	4,36	0,80	87,2
	تُستخدم نتائج تقييم الخطة في تعديل الاستراتيجيات بسرعة وفاعلية.	4,39	0,71	87,9
	يشارك كبار المديرين في وضع ومراجعة خطط الرقابة الاستراتيجية.	4,33	0,91	86,6
الرقابة التصحيحية	توجد لدى المؤسسة نظم معلومات تُتابع الأداء مقابل الأهداف المسطرة بصورة مستمرة.	4,38	0,73	87,5
	تُرفع تقارير دورية عن الفجوات بين الأداء الفعلي والمستهدف.	4,43	0,59	88,5
	يتم اتخاذ إجراءات تصحيحية فورية عند ظهور انحرافات عن الخطة.	4,28	1,00	85,6
	تُوظّف التقنيات الحديثة لدعم التحكم في الأداء	4,28	1,00	85,6
رقابة المكافآت والتحفيز	ترتبط حوافز ومكافآت الموظفين بتحقيق مؤشرات الأداء الاستراتيجية.	4,34	0,83	86,9
	تُراجع سياسات المكافآت بانتظام لضمان عدالة وحوافز فعّالة.	4,34	0,83	86,9

86,2	0,90	4,31	تُقَدَّم حوافز معنوية (تقدير ، ترقية) تشجّع على الالتزام بالاستراتيجية.	
86,2	0,90	4,31	يعكس نظام التقييم مدى مساهمة كل فرد في تحقيق الأهداف الاستراتيجية.	
85,6	1,00	4,28	توجد لوائح وإجراءات مكتوبة تدعم تنفيذ الخطة الاستراتيجية.	الرقابة الإدارية
85,6	1,00	4,28	يتلقى الموظفون تدريباً وتوجيهاً مستمراً حول دورهم في تحقيق الاستراتيجية.	
86,9	0,79	4,34	يُحدد بوضوح المسؤولون عن متابعة الرقابة على تنفيذ الاستراتيجية.	
87,9	0,67	4,39	تُعقد اجتماعات متابعة دورية لمناقشة التقدم ومعالجة المعوقات.	
85,6	1,00	4,28	تحفّز ثقافة المؤسسة القيم والسلوكيات الداعمة للاستراتيجية.	الرقابة الثقافية
86,6	0,85	4,33	يرجّ القادة لرؤية ورسالة المنظمة بشكل مستمر في مناسبات العمل.	
87,5	0,73	4,38	يشعر الموظفون بالانتماء والتفاعل مع أهداف المؤسسة الاستراتيجية.	
85,6	1,00	4,28	تُعزّز الفعاليات الداخلية روح التعاون والتركيز على الأهداف المشتركة.	

المصدر: اعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS 21.0

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه ما يلي:

يتضح من البيانات الواردة في جدول انه يتَّسم تقييم عناصر الرقابة الاستراتيجية لدى موظفي مؤسسة ملبنة سيدي خالد بولاية تيارت بوضوح درجة عالية من الوعي بأهمية كل مرحلة من مراحل التحكم الاستراتيجي، بدءاً بالتخطيط مروراً بالتصحيح والتحفيز والإدارة وصولاً إلى دعم الثقافة المؤسسية. ففي بُعد الرقابة التخطيطية، يدل متوسط 4.33-4.39 على أن الموظفين يدركون وجود مؤشرات أداء استراتيجية واضحة تُستخدم بفعالية لمراجعة الأهداف وتعديل الخطط بصورة دورية، ويُعزّز ذلك إشراك كبار المديرين في هذه العمليات، ما يضمن

توافقاً بين رؤية القيادة وواقع التنفيذ. هذا المستوى من الالتزام بالتخطيط يُعدّ أساساً متيناً لاتخاذ قرارات مستنيرة ومبكرة تضمن بقاء المؤسسة على المسار الصحيح وسط التقلبات البيئية.

أما بُعد الرقابة التصحيحية، فقد حققت العبارات المتعلقة برصد الفجوات والتقارير الدورية أعلى تقييم (4.43)، ما يشير إلى أن أنظمة المعلومات ونظم المتابعة في المؤسسة تعمل بكفاءة لتحديد أوجه القصور فور وقوعها، ومن ثم القيام بإجراءات تصحيحية سريعة. ويعكس متوسط 4.28-4.38 أيضاً استخدام التقنيات الحديثة وربط الأداء بالنتائج الاستراتيجية، وبذلك يكون لدى القائمين على التنفيذ بيانات دقيقة تؤهلهم لاتخاذ القرارات المناسبة في الوقت الملائم.

وفيما يتصل برقابة المكافآت والتحفيز، فإن النتائج (4.31-4.34) تكشف عن نظام مكافآت متكامل يربط الحوافز المادية والمعنوية بتحقيق مؤشرات الأداء الاستراتيجي، ويُراجع بانتظام لضمان العدالة والشفافية. ويعزز هذا النهج من الدافعية الداخلية للموظفين نحو الاندماج في تنفيذ الأهداف، إذ يشعر كل فرد بأن جهده محل تقدير، مما يترجم إلى تعزيز ولائه المؤسسي وكفاءته الإنتاجية.

أما الرقابة الإدارية، فقد سجلت الاجتماعات الدورية لمتابعة التنفيذ (4.39) كأبرز مكوّن يعكس تواصلًا مستمرًا بين المستويات الإدارية، بينما أظهرت العبارات حول وجود لوائح وإجراءات مكتوبة وتدريب مستمر (4.28) أن هناك مجالاً لتعميق التوعية الرسمية وتحديث الوثائق، بما يتيح للموظفين فهماً أعمق لدورهم ومسؤولياتهم في تنفيذ الخطة الاستراتيجية.

كما يبيّن بُعد الرقابة الثقافية بأن الثقافة التنظيمية لدى المؤسسة تدعم بقوة القيم والسلوكيات المواتية للاستراتيجية، حيث تراوحت المتوسطات بين 4.28 و4.38. ويبلغ 4.33-4.38 في عبارات ارتباط الرؤية المؤسسية بحضور القادة ومشاركة الموظفين في الفعاليات الداخلية، مما ينبئ بأن بيئة العمل تشجع على التفاعل والترابط الاجتماعي المرتبط بأهداف المؤسسة. وفي هذا السياق، يوصى بتعزيز الأنشطة التي تُعزّز شعور الانتماء وتُثَمّي ثقافة التعاون، كورش العمل المشتركة واللقاءات المفتوحة بين فرق العمل، لضمان أن تصبح عناصر الرقابة الاستراتيجية جزءاً لا يتجزأ من الثقافة اليومية للمؤسسة.

تقييم مستوى تحقيق أهداف المؤسسة

الجدول رقم 10: يوضح مستوى تحقيق أهداف المؤسسة لدى افراد عينة الدراسة:

رقم العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
حققت المؤسسة معدلات نمو مالي (إيرادات/أرباح) متسقة مع خططها الاستراتيجية.	4,33	0,85	86,6
ارتفعت حصة المؤسسة السوقية مقارنة بالفترة السابقة.	4,39	0,67	87,9
تحسّن مستوى رضا العملاء عن منتجات وخدمات المؤسسة.	4,28	1,00	85,6
تقلّصت الفجوات في العمليات الداخلية وزادت كفاءتها.	4,33	0,85	86,6
ارتفع مستوى الابتكار والتطوير (منتجات جديدة أو تحسينات).	4,39	0,67	87,9
تحسّن أداء الموظفين ومهاراتهم من خلال برامج التدريب والتطوير.	2,75	1,57	55,1
حققت المؤسسة أهدافها البيئية	4,28	1,00	85,6
نجحت المؤسسة في بناء شراكات استراتيجية مع الموردين والعملاء	4,28	1,00	85,6

المصدر: اعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS 21.0.

يتبين لنا من خلال هذا الجدول ما يلي:

يتّضح من تقييم مستوى تحقيق أهداف مؤسسة ملبنة سيدي خالد بولاية تيارت أن معظم محاور الأداء الاستراتيجي تحظى بدرجات عالية من الإنجاز والرضا لدى الموظفين، باستثناء واحد يبرز كموضوع بحاجة إلى اهتمام أكبر. ففي جانب النمو المالي والاستقرار الاقتصادي، أشاد المشاركون بواقع التوافق بين معدلات الإيرادات والأرباح وخطط المؤسسة الاستراتيجية، حيث سجلت عبارة "حققت المؤسسة معدلات نمو مالي متسقة مع خططها" متوسطاً حسابياً 4.33 وأهمية نسبية 86.6%، وتطابقها في "ارتفاع الحصة السوقية مقارنة بالفترة السابقة" بمتوسط 4.39 وأهمية 87.9%، ما يعكس نجاحاً واضحاً في ترجمة الاستراتيجية إلى نتائج مالية وتسويقية ملموسة.

وبالانتقال إلى جودة العمليات والخدمات، جاءت عبارة “تقلّصت الفجوات في العمليات الداخلية وزادت كفاءتها” بنفس متوسط 4.33 وأهمية 86.6%، مما يدلّ على أن المؤسسة استطاعت تحسين عملياتها التشغيلية بفاعلية. كذلك، ظهر تحسّن مستوى رضا العملاء بمتوسط 4.28 (85.6%)، وهو دليلٌ على قدرة المؤسسة على المحافظة على معايير جودة المنتجات والخدمات واستقرارها بما يلبي توقعات السوق.

أما محور الابتكار والتطوير، فقد بلغت درجة “ارتفاع مستوى الابتكار والتطوير” متوسطاً 4.39 وأهمية نسبية 87.9%، ما يشير إلى دينامية مستمرة في إطلاق منتجات جديدة أو تحسين المنتجات القائمة، وهو مؤشر إيجابي على قدرة المؤسسة على الاحتفاظ بميزة تنافسية طويلة الأمد.

غير أن عبارة “تحسن أداء الموظفين ومهاراتهم من خلال برامج التدريب والتطوير” جاءت منخفضة نسبياً بمتوسط 2.75 وأهمية 55.1%، مع انحراف معياري مرتفع (1.57)، ما يشير إلى تفاوت كبير بين الموظفين في الاستفادة من برامج التطوير المهني. وتُعد هذه النتيجة إنذاراً لضرورة إعادة النظر في تصميم وتنفيذ هذه البرامج، بحيث تكون أكثر جاذبية وملاءمة لاحتياجات العاملين وتعزيز المحصلة المعرفية والمهارية لديهم.

وحققت المؤسسة أداءً جيداً في أهدافها البيئية بمتوسط 4.28 (85.6%)، وكذا في بناء شراكات استراتيجية مع الموردين والعملاء بنفس المعدل. ويعكس هذان البندان التزام المؤسسة بمسؤوليتها المجتمعية وقدرتها على توسيع شبكة التعاون لدعم أهدافها الاستراتيجية. وبناءً على ما سبق، يُستحسن أن تولي الإدارة تركيزاً خاصاً لتعزيز برامج تطوير الموظفين ورفع فعاليتها، مع الحفاظ على الزخم الإيجابي في المجالات المالية والتشغيلية والابتكارية والشراكات.

اختبار فرضيات الدراسة

- H_0 لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرقابة الاستراتيجية في تحقيق اهداف المؤسسة - في مؤسسة ملبنة سيدي خالد.
- H_1 توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الرقابة الاستراتيجية في تحقيق اهداف المؤسسة - في مؤسسة ملبنة سيدي خالد.
- H_0 لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد الرقابة التخطيطية في تحقيق اهداف المؤسسة - في مؤسسة ملبنة سيدي خالد.
- H_1 توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين بعد الرقابة التخطيطية في تحقيق اهداف المؤسسة - في مؤسسة ملبنة سيدي خالد.
- H_0 : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد الرقابة التصحيحية في تحقيق اهداف المؤسسة - في مؤسسة ملبنة سيدي خالد.
- H_1 توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين بعد الرقابة التصحيحية في تحقيق اهداف المؤسسة - في مؤسسة ملبنة سيدي خالد.
- H_0 : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد رقابة المكافآت والتحفيز في تحقيق اهداف المؤسسة - في مؤسسة ملبنة سيدي خالد.
- H_1 توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين بعد رقابة المكافآت والتحفيز في تحقيق اهداف المؤسسة - في مؤسسة ملبنة سيدي خالد.
- H_0 : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد الرقابة الإدارية في تحقيق اهداف المؤسسة - في مؤسسة ملبنة سيدي خالد.
- H_1 توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين بعد الرقابة الإدارية في تحقيق اهداف المؤسسة - في مؤسسة ملبنة سيدي خالد.
- H_0 : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد الرقابة الثقافية في تحقيق اهداف المؤسسة - في مؤسسة ملبنة سيدي خالد.
- H_1 توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين بعد الرقابة الثقافية في تحقيق اهداف المؤسسة - في مؤسسة ملبنة سيدي خالد.

لدراسة الفرضية محل الدراسة نعلم على اختبار بيرسون (Pearson)، وذلك باستعمال حزمة (SPSS21)، وتوضح النتائج من خلال الجدول التالي:

- H_0 لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرقابة الاستراتيجية في تحقيق أهداف المؤسسة - في مؤسسة ملبة سيدى خالد.
- H_1 توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الرقابة الاستراتيجية في تحقيق أهداف المؤسسة - في مؤسسة ملبة سيدى خالد.

الجدول رقم 11: يوضح العلاقة بين الرقابة الاستراتيجية وعلاقته بتحقيق أهداف المؤسسة لدى موظفي مؤسسة ملبة سيدى خالد تيارت.

المتغيرات	معامل الارتباط بيرسون	الدلالة الإحصائية
الرقابة الاستراتيجية	,763**	0.000
تحقيق أهداف المؤسسة		

تشير نتائج اختبار بيرسون إلى وجود علاقة إيجابية قوية جداً ودالة إحصائياً بين مستوى الرقابة الاستراتيجية وقدرة مؤسسة ملبة سيدى خالد على تحقيق أهدافها ($r = 0.763$) ، ($p = 0.000$)، تعني هذه النتيجة رفض الفرضية الصفرية H_0 وقبول الفرضية البديلة H_1 ، حيث يدل ارتفاع معامل الارتباط إلى أن تحسن آليات التخطيط والمتابعة والتصحيح والتحفيز الثقافي داخل المؤسسة يرافقه مباشرة تحسن ملموس في مؤشرات الأداء المالي والتشغيلي والابتكاري والاجتماعي.

من الناحية أخرى تؤكد هذه النتيجة على ضرورة تكريس جهود إضافية لتعزيز عناصر الرقابة الاستراتيجية—كإحكام نظم المعلومات، وضبط الإجراءات الإدارية، وربط الحوافز بتحقيق المؤشرات—لضمان استدامة النجاح في تحقيق أهداف المؤسسة على المدى القصير والطويل

- H_0 لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد الرقابة التخطيطية في تحقيق أهداف المؤسسة - في مؤسسة ملبة سيدى خالد.
- H_1 توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين بعد الرقابة التخطيطية في تحقيق أهداف المؤسسة - في مؤسسة ملبة سيدى خالد.

الجدول رقم 12: يوضح العلاقة بين الرقابة التخطيطية وعلاقته بتحقيق اهداف المؤسسة لدى موظفي مؤسسة ملبنة سيدي خالد تيارت.

المتغيرات	معامل الارتباط بيرسون	الدلالة الإحصائية
الرقابة التخطيطية	,774**	0.000
تحقيق اهداف المؤسسة		

تشير نتائج جدول العلاقة بين بُعد الرقابة التخطيطية وتحقيق أهداف المؤسسة إلى وجود ارتباط إيجابي قوي ودال إحصائياً بين المتغيرين، حيث بلغ معامل ارتباط بيرسون قيمة $r = 0.774$ عند مستوى دلالة $p = 0.01$ (< 0.000). هذه النتيجة رفض الفرضية الصفرية H_0 وقبول الفرضية البديلة H_1 ، مما يؤكد أن الفعالية في عمليات التخطيط الاستراتيجي—من تحديد مؤشرات الأداء ومراجعة الأهداف بشكل دوري إلى إشراك القيادات في صياغة الخطط—تتوافق مع ارتفاع ملموس في قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها المالية، التشغيلية، الابتكارية

ومن ثم يُستحسن أن تستثمر إدارة ملبنة سيدي خالد في تعزيز أدوات التخطيط وتطويرها، لضمان استمرارية مواءمة الخطط مع المستجدات وضمان نجاح الاستراتيجية الموضوعة.

• H_0 : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد الرقابة التصحيحية في تحقيق اهداف المؤسسة - في

مؤسسة ملبنة سيدي خالد

• H_1 توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين بعد الرقابة التصحيحية في تحقيق اهداف المؤسسة -

في مؤسسة ملبنة سيدي خالد.

الجدول رقم 13: يوضح العلاقة بين الرقابة التصحيحية وعلاقته بتحقيق اهداف المؤسسة لدى موظفي مؤسسة ملبنة سيدي خالد تيارت.

المتغيرات	معامل الارتباط بيرسون	الدلالة الإحصائية
الرقابة التصحيحية	,752**	0.000
تحقيق اهداف المؤسسة		

تشير نتائج جدول العلاقة بين بُعد الرقابة التصحيحية وقدرة مؤسسة ملبنة سيدي خالد على تحقيق أهدافها إلى وجود ارتباط إيجابي قوي جداً ودال إحصائياً عند مستوى 0.01 ، حيث بلغ معامل ارتباط بيرسون قيمة $r = 0.752$ مع دلالة $p = 0.000$. تعني هذه النتيجة رفض الفرضية الصفرية H_0 وقبول الفرضية البديلة H_1 ، إذ إن فعالية آليات المراجعة الدورية، والرصد الفوري للفجوات، واتخاذ الإجراءات التصحيحية عند انحراف الأداء

عن الخطط، ترتبط ارتباطاً وثيقاً بارتفاع النتائج الاستراتيجية للمؤسسة على الأصعدة المالية والتشغيلية والابتكارية .

من منظور يؤكد هذا الاكتشاف ضرورة توجيه المزيد من الموارد لتقوية نظم الرقابة التصحيحية—بما في ذلك تحديث تقنيات جمع البيانات، وضمان سرعة ودقة تقارير الفجوات، وتعزيز القدرة على اتخاذ قرارات تصحيحية فورية—لترجمة الاستراتيجيات المخططة إلى واقع عملي يحقق الأهداف المرسومة ويعزز استدامة الأداء المؤسسي.

• H_0 : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد رقابة المكافآت والتحفيز في تحقيق اهداف المؤسسة -

في مؤسسة ملبنة سيدي خالد

• H_1 توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين بعد رقابة المكافآت والتحفيز في تحقيق اهداف المؤسسة -

في مؤسسة ملبنة سيدي خالد.

الجدول رقم 14: يوضح العلاقة بين رقابة المكافآت والتحفيز وعلاقته بتحقيق اهداف المؤسسة لدى موظفي مؤسسة ملبنة سيدي خالد تيارت.

المتغيرات	معامل الارتباط بيرسون	الدلالة الإحصائية
رقابة المكافآت والتحفيز	,752**	0.000
تحقيق اهداف المؤسسة		

تشير نتائج اختبار بيرسون إلى وجود علاقة إيجابية قوية جداً ودالة إحصائياً بين بعد رقابة المكافآت والتحفيز وقدرة مؤسسة ملبنة سيدي خالد على تحقيق أهدافها ($r = 0.752$) ، $p = 0.000$. يرفض هذا الارتباط الفرضية الصفر H_0 ويؤكد الفرضية البديلة H_1 ، ما يعني أن ربط الحوافز المادية والمعنوية بتحقيق مؤشرات الأداء الاستراتيجي ومراجعة سياسات المكافآت بشكل دوري يساهم بشكل مباشر في رفع معدلات النمو المالي والتشغيلي والابتكاري والاجتماعي للمؤسسة.

عملياً يبرز هذا الدليل أهمية تعزيز أنظمة التحفيز وتطويرها باستمرار—من خلال هيكلة المكافآت بما يعكس الإنجازات الاستراتيجية إلى اعتماد آليات تقييم عادلة وشفافة—لضمان تحفيز الموظفين نحو تحقيق الأهداف المؤسسية وتعزيز انتمائهم وولائهم للمؤسسة.

• H_0 : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد الرقابة الإدارية في تحقيق اهداف المؤسسة - في

مؤسسة ملبنة سيدي خالد

• H_1 توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين بعد الرقابة الإدارية في تحقيق اهداف المؤسسة - في

مؤسسة ملبنة سيدي خالد.

الجدول رقم 15: يوضح العلاقة بين الرقابة الإدارية وعلاقته بتحقيق اهداف المؤسسة لدى موظفي مؤسسة ملبنة سيدي خالد تيارت.

المتغيرات	معامل الارتباط بيرسون	الدلالة الإحصائية
الرقابة الإدارية	*,770	0.000
تحقيق اهداف المؤسسة		

تشير نتائج اختبار بيرسون إلى وجود ارتباط إيجابي قوي للغاية ودالّ إحصائياً بين بُعد الرقابة الإدارية وقدرة مؤسسة ملبنة سيدي خالد على تحقيق أهدافها ($r = 0.770$) ، ($p = 0.000$) يعني هذا الارتباط الرفيع رفض الفرضية الصفرية H_0 وقبول الفرضية البديلة H_1 ، مما يؤكد أن وضوح الإجراءات واللوائح المكتوبة، والتدريب والتوجيه المستمر للموظفين، وتحديد المسؤوليات بوضوح، بالإضافة إلى عقد الاجتماعات الدورية لمتابعة تنفيذ الاستراتيجية، كلها عوامل إدارية مترابطة ارتباطاً وثيقاً مع تحقيق النتائج المالية والتشغيلية والابتكارية للمؤسسة. من المنظور التنفيذي ينبغي على الإدارة تعزيز هذه العناصر الإدارية عبر تحديث اللوائح بانتظام، وضمان توجيه مستمر وتدريب دوري، وتفعيل دور الاجتماعات والمتابعات، لزيادة فاعلية الرقابة الإدارية وضمان استدامة تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

• H_0 : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد الرقابة الثقافية في تحقيق اهداف المؤسسة - في مؤسسة ملبنة سيدي خالد

• H_1 توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين بعد الرقابة الثقافية في تحقيق اهداف المؤسسة - في مؤسسة ملبنة سيدي خالد.

الجدول رقم 16 يوضح العلاقة بين الرقابة الثقافية وعلاقته بتحقيق اهداف المؤسسة لدى موظفي مؤسسة ملبنة سيدي خالد تيارت.

المتغيرات	معامل الارتباط بيرسون	الدلالة الإحصائية
الرقابة الثقافية	,772**	0.000
تحقيق اهداف المؤسسة		

تشير نتائج اختبار بيرسون إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية قوية للغاية ومعتبرة إحصائياً بين بُعد الرقابة الثقافية وقدرة مؤسسة ملبنة سيدي خالد على تحقيق أهدافها ($r = 0.772$) ، ($p = 0.000$) وبناءً عليه يُرفض الفرض الصفري H_0 ويُقبل الفرض البديل H_1 ، مما يعني أن تعزيز العناصر الثقافية—كالترجيح الدائم لرؤية ورسالة المؤسسة، وإرساء شعور الانتماء لدى الموظفين، وتنظيم الفعاليات الداخلية التي تعزز التعاون والتركيز على الأهداف المشتركة—يترجم مباشرة إلى أداء مؤسسي متميز في الجوانب المالية والتشغيلية والابتكارية. ومنه عملياً تؤكد هذه النتيجة على أن الاستثمار في بناء ثقافة تنظيمية داعمة للاستراتيجية يجب أن يحظى بنفس قدر الاهتمام والموارد المخصصة لُبُعدي الرقابة الإدارية والتخطيطية والتصحيحية، لضمان استدامة النجاح والارتقاء المستمر بمستوى تحقيق أهداف المؤسسة.

الفرضية الثانية: توجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الرقابة الاستراتيجية في تحقيق اهداف المؤسسة - في مؤسسة ملبنة سيدي خالد.

للإجابة يمكن طرح الاحتمالين التالية:

- H_0 = لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى 5% بين الرقابة الاستراتيجية في تحقيق اهداف المؤسسة - في مؤسسة ملبنة سيدي خالد

- H_1 = يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى 5% بين الرقابة الاستراتيجية في تحقيق اهداف المؤسسة - في مؤسسة ملبنة سيدي خالد

بالاعتماد عل تقدير معادلة الانحدار البسيط وعند مستوى الدلالة 5 % تم الحصول على ما يلي:

الجدول رقم (17): يمثل معادلة إنحدار:

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardizes	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	,104	,149		,697	,488
الرقابة الاستراتيجية	,929	,034	,963	27,582	,000

a. Variable dépendante : تحقيق اهداف المؤسسة

$$\text{Axe2} = 0.104 + 0.929 \text{ axe1}$$

$$\text{Sig} = 0.488 \quad \text{Sig} = 0.000$$

$$N=61 \quad R^2 = 0.927 \quad \text{Sig f} = 0.000$$

يبين تحليل الانحدار البسيط أن بُعد الرقابة الاستراتيجية له أثر إيجابي جوهري ودال إحصائياً على قدرة مؤسسة ملبنة سيدي خالد على تحقيق أهدافها؛ فقد بلغ معامل الانحدار (B) قيمة 0.929 عند مستوى دلالة p (0.01 < 0.000)، ما يعني أن كل زيادة بوحدة واحدة في درجة فعالية الرقابة الاستراتيجية تُترجم بمتوسط زيادة قدرها 0.929 وحدة في مستوى تحقيق الأهداف المؤسسية، مع ثبات باقي العوامل.

ويُظهر معامل التحديد R^2 قيمة عالية بلغت 0.927، ما يعني أن 92.7% من التباين في المتغير التابع "تحقيق أهداف المؤسسة" يُفسره بُعد الرقابة الاستراتيجية وحده، وهو دليل على قوة النموذج التفسيرية. كما أكدت نتائج تحليل التباين (ANOVA) دلالة المعنوية العالية للنموذج ككل (F sig = 0.000)، بينما لم يكن

الثابت (Constant) ذا دلالة ($p = 0.488$) ، مما يشير إلى أن الاعتماد الكامل على أثر المتغير المستقل هو الأنسب في هذا السياق. تُثبت هذه النتائج فرضية H_1 القائلة بوجود أثر إحصائي للرقابة الاستراتيجية على تحقيق أهداف المؤسسة، مما يسلط الضوء على أهمية تعميق وتطوير ممارسات التخطيط والمتابعة والتصحيح والتحفيز ضمن إطار الرقابة الاستراتيجية لضمان استدامة الإنجاز المؤسسي.

الجدول رقم 18: تحليل التباين الأحادي لأثر الرقابة الاستراتيجية في تحقيق أهداف المؤسسة - في مؤسسة ملبنة سيدي خالد.

ANOVAa

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	35,844	1	35,844	760,767	,000 ^b
Résidu	2,780	59	,047		
Total	38,624	60			

a. Variable dépendante : تحقيق أهداف المؤسسة

b. Valeurs prédites : (constantes), الرقابة الاستراتيجية

المصدر: اعداد الطلبة بناء على مخرجات spss 21.0.

يسلط جدول تحليل التباين الأحادي (ANOVA) الضوء على متانة نموذج الانحدار البسيط المستخدم لدراسة أثر الرقابة الاستراتيجية على تحقيق أهداف المؤسسة. فقد بلغ مجموع مربعات الانحدار 35.844 مقابل 2.780 لمربعات الخطأ، مما يعكس تفوق كبير لمتغير الرقابة الاستراتيجية في تفسير التباين الكلي) نسبة 92.7% كما سبق بيانه عبر R^2). وتظهر في الجدول قيمة F عالية للغاية ($F = 760.767$) مع مستوى دلالة ($0.01 < \text{Sig.} = 0.000$) ، ما يدل على أن النموذج ككل ذا دلالة إحصائية قوية، وأن المتغير المستقل "الرقابة الاستراتيجية" يفسر بشكل جوهري الفروق في "تحقيق أهداف المؤسسة".

ومنه يبرهن هذا التحليل أن ممارسات الرقابة الاستراتيجية—من تخطيط ومتابعة وتصحيح وتحفيز ثقافي—هي العامل الحاسم والرئيسي في ضمان نجاح المؤسسة في بلوغ نتائجها الاستراتيجية.

الخلاصة:

يهدف هذا الفصل إلى تسليط الضوء على الجانب الميداني من الدراسة، من خلال توضيح المنهجية المعتمدة، وتحديد خصائص العينة، والأدوات المستخدمة في جمع البيانات وتحليلها. وقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام الاستبيان كأداة رئيسية، حيث وُزِعَ على عينة مكونة من (61) موظفاً بمؤسسة ملبنة سيدي خالد، يمثلون مختلف الوظائف والمستويات التنظيمية.

أظهرت نتائج اختبار الصدق والثبات أن أداة الدراسة تتمتع بمستوى عالٍ من الاتساق الداخلي والثبات الإحصائي، مما يعزز من موثوقية النتائج المستخلصة. كما بين التحليل الوصفي للمتغيرات الشخصية والتنظيمية للعينة أن أغلب الموظفين ينتمون إلى الفئة العمرية الناضجة ويتمتعون بخبرة مهنية طويلة، مما يعكس بيئة تنظيمية مؤهلة لتطبيق أدوات الرقابة الاستراتيجية بكفاءة.

الخاتمة

الخاتمة:

تعمل الرقابة الاستراتيجية في المؤسسة على توفير معلومات آنية وتشغيلية وإستراتيجية بشكل مبسط وملخص يسمح للمسئول بمتابعة إنجازاته كما تسمح بخلق تواصل رأسي وأفقي بين مختلف المراكز في المؤسسة. وتستند على إتباع خطوات أساسية في ذلك أهمها:

تحديد المتغيرات الأساسية المتحركة في إستراتيجية و أهداف المؤسسة ، إضافة إلى اختيار المؤشرات المناسبة وطرق عرضها، وتوفير نظام معلومات فعال قادر على توفير المعلومات بشكل ملائم وسريع، كما يجب تحسيس المسؤولين والأفراد في المؤسسة بأهمية هذه الرقابة كي لا تواجه بالرفض والاهمال.

اختبار صحة الفرضيات:

الفرضية الأولى:

نعني بالرقابة الإستراتيجية أنها نظام للتعرف على مدى تنفيذ إستراتيجيات المؤسسة وذلك من خلال وضع مستويات للأداء المستهدف ثم مقارنته بالأداء الفعلي، حيث كانت النتائج كالتالي:

-تعد الرقابة الإستراتيجية نوع خاص من أنواع الرقابة تهدف إلى تقييم عمليات الإدارة الادارة الاستراتيجية من خلال اكتشاف الانحرافات السلبية للأداء والعمل على تصحيحها.

الرقابة الإستراتيجية تتم من خلال مقارنة ما تم تنفيذه فعلا مع ما هو مخطط وتعديل الإستراتيجية على أساس النتائج وبذلك تتحسن قدرة المؤسسة على إنجاز أهدافها وغاياتها. وهذا ما يثبت صحة الفرضية.

الفرضية الثانية:

تتمثل مجالات الرقابة الاستراتيجية في: الرقابة المالية، رقابة العملية الداخلية، رقابة الزبون وهذا ما يثبت صحة الفرضية.

الفرضية الثالثة:

تزداد فعالية نظام الرقابة الإستراتيجية كلما زادت جودة مخرجات التقارير المحاسبية ودقتها.

الفرضية الرابعة:

تتحقق الرقابة الاستراتيجية من توافق الاداء مع الغايات حيث تقارن بين ما انجز بالفعل وما تم التخطيط له، فادا لوحظ انحراف يتم التحليل لتحديد العلل واقتراح المعالجات. هذا يضمن ان تتجه المؤسسة في المسار الصحيح أي نحو اهدافها المرادة.

وهذا ما يثبت صحة الفرضية.

نتائج الدراسة:

أسفرت الدراسة عن مجموعة من النتائج التي أكدت أهمية الرقابة الاستراتيجية في دعم فعالية الأداء المؤسسي وتحقيق الأهداف المسطرة، وجاءت كما يلي:

تبين أن الرقابة الاستراتيجية تُعد أحد الأنواع المتقدمة للرقابة الإدارية، حيث تهدف إلى تقييم عملية الإدارة الاستراتيجية من خلال مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المخطط، والكشف عن الانحرافات السلبية وتصحيحها. وقد ساهم ذلك في تعزيز قدرة المؤسسة على التكيف مع المتغيرات وتعديل استراتيجياتها وفقاً للنتائج، مما يدعم توجيهها نحو تحقيق غاياتها.

كما أظهرت النتائج أن الرقابة الاستراتيجية تشمل عدة مجالات مترابطة، من أبرزها الرقابة المالية، ورقابة العمليات الداخلية، ورقابة الزبائن، وهي محاور أساسية تضمن شمولية نظام الرقابة وتعزز من فعاليته في مراقبة الأداء وتوجيهه.

وأوضحت الدراسة كذلك أن جودة ودقة مخرجات التقارير المحاسبية تساهم بفعالية في دعم نظام الرقابة الاستراتيجية، إذ توفر معلومات موثوقة تُستخدم كأساس لاتخاذ قرارات مبنية على معطيات دقيقة، ما يعزز من قدرة المؤسسة على تقييم أدائها وتعديل مسارها عند الضرورة.

كما خلصت النتائج إلى أن الرقابة الاستراتيجية تمكّن من التحقق المستمر من مدى توافق الأداء المنجز مع الأهداف المسطرة، من خلال المقارنة والتحليل الدقيق للانحرافات، وتحديد أسبابها واقتراح الحلول الملائمة، الأمر الذي يضمن توجيه المؤسسة في المسار الصحيح نحو تحقيق أهدافها.

توصيات الدراسة:

- تعزيز أنظمة المتابعة والتصحيح السريع للأخطاء.
- تحسين برامج التدريب لرفع مهارات الموظفين
- تعزيز الثقافة التنظيمية عبر أنشطة تعزز الانتماء والتعاون

افاق الدراسة:

تفتح هذه الدراسة آفاق واسعة على المستويات الأكاديمية والسياسية، الاقتصادية والمجتمعية أبرز الأفاق:

لوجود ندرة تدرس موضوع الرقابة الاستراتيجية وعلاقتها بالعاملين نقترح موضوع ربط الرقابة الاستراتيجية بأداء العاملين وتحفيزهم.

ولمواكبة التطور نقترح تحليل تأثير ادوات الرقابة الحديثة (كالذكاء الاصطناعي وتحليلات البيانات) في دعم الرقابة الاستراتيجية.

ولتحسين الكفاءة والفعالية نقترح دراسة مقارنة بين الرقابة التقليدية والرقابة الاستراتيجية وتأثيرها على اداء المؤسسة.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

الكتب العربية:

1. إسماعيل محمد السيد (2012). *الإدارة الاستراتيجية*. الإسكندرية: المكتب العربي الحديث، الطبعة الأولى.
2. الغالبي وائل محمد إدريس طاهر محسن (2013). *الإدارة الاستراتيجية: المفاهيم والعمليات*. عمان: دار وائل للنشر.
3. القريوتي محمد قاسم (2013). *نظرية المنظمة والتنظيم*. ط4، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
4. بوراس فايزة (2018) *إدارة الموارد البشرية وتخطيط المسار الوظيفي للكفاءات*. الجزائر: دار الحامد للنشر، الطبعة الأولى.
5. توفيق جميل أحمد (1982). *الإدارة المالية*. بيروت: دار النهضة العربية.
6. سلمي علي (2013). *إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية*. القاهرة: دار غريب.
7. العلاق بشير (2008) *الإدارة الحديثة: نظريات ومفاهيم*. عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع.
8. أنغرا ماجد محمد وآخرون (2002). *الإدارة: المفاهيم والممارسات*. خُزا، ط1.
9. العنزي، سعد علي حمود، الدهان، إيمان عامر، العبيدي، نور خليل (2014) *الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية (منظور عالمي)*، ط1، عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع.
10. طاهر بن خرف الله وآخرون (2003) *الوسيط في الدراسات الجامعية*، ج4 ، دار هومة للنشر، الجزائر 2003
11. اسماعيل عرجي (2013) *اقتصاد وتسيير مؤسسة ط3 دار موفم للنشر الجزائر*، ص18.
12. عمر صخري (2003) *اقتصاد مؤسسة ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر* ص30-31
13. خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم محمود (2014) *نظرية المنظمة ط05 دار النشر والتوزيع عمان الاردن ص 290*

14. عبد الحميد عبد الفاتح المغربي 1999 (الادارة الاستراتيجية لمواجهة القرن الواحد وعشرون) مجموع نين العربية، مصر، ط1، ص 31.
 15. نعمة عباس الخفاجي 2010 (الادارة الاستراتيجية) المداخل قو المفاهيم والعمليات ط1 دار الثقافة للنشر والتوزيع عمان الاردن، ص31.
 16. تمام علي سلامة العجالين، أثر الرقابة الاستراتيجية على تحقيق الاداء الاجتماعي في امانة عمان الكبرى. مذكرة ماجستير في ادارة اعمال جامعة الاسراء الاردن ص 21-23
 17. بلال خلف الله السكارنة (2010) ص 309-310 التخطيط الاستراتيجي ط1 دار الميسرة للنشر والتوزيع عمان الاردن 2010 م ص 306.
 18. صهيب كمال الاغا محمود عبد المجيد عساف (2015)، الادارة والتخطيط التربوي (نماذج وتطبيقات عملية) دار الجنازية للنشر والتوزيع
 19. مونية كيلاني (2000-2005) (مساهمة في تحسين الاداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية بتطبيق الادارة الاستراتيجية) دراسة حالة مجمع صيدال لبضاعة الادوية خلال فترة (2000-2005) مذكرة ماجستير في علوم اقتصادية فرع اقتصاد تخصص اقتصاد وتسيير مؤسسة جامعة محمد خيضر بسكرة جزائر 2006-2007 ص 56.
 20. منذر الزعبي (2005) كتاب الادارة الاستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسة دار اليازوري العلمية عمان الاردن 400 صفحات صفحة 338
- المجلات والمقالات العلمية العربية:**
1. الصيفي فادية (2022) "أثر الإدارة الإستراتيجية في زيادة مهارات العاملين وتمكينهم"، *المجلة العربية للنشر العلمي*، مج2، ع2، ص 91.
 2. كاظم حاتم كريم (2014) "استعمال تحليل ربحية الزبون كأداة في إدارة علاقة الزبون وتحقيق الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية"، *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية*، المجلد 07، عدد 33، ص 11.

3. رياض، طارق، خليل، نبيل، الأنصاري، محمد، محمد، أحمد(2023) "واقع تطبيق الإدارة الاستراتيجية بجامعة جنوب الوادي"، مجلة العلوم التربوية، ص 54.

الأمروحات والرسائل الجامعية:

1. بلاسكة صالح (2012) قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية. مذكرة ماجستير، جامعة فرحات عباس، سطيف.

2. قاشي خالد.(2011-2012) نظم المعلومات التسويقية في المؤسسة الاقتصادية بين النظرية والتطبيق:

دراسة حالة عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية. أطروحة دكتوراه، جامعة لونيبي علي، البليلة 2 .

3. عبد الرحمان بن خدة (2012) مدخل اقتصاد المؤسسة ديوان مطبوعات جامعة جزائرية ص38-40

نصوص قانونية رسمية:

1.الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، القانون التجاري الأمر رقم 75-59 المؤرخ في 26 سبتمبر 1975 ، المعدل والمتمم.

2.الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، المرسوم التنفيذي رقم 17-02 المؤرخ في 10 جانفي 2017 ، الجريدة الرسمية ، العدد 2 ، سنة 2017.

المراجع الأجنبية:

1. Boolaky, Mehraz & Gungaphul, Mridula(2009). *Entrepreneurship and Marketing: An Exploratory Study in Mauritius. Journal of Chinese Entrepreneurship*, Vol. 1, Iss. 3
2. GENÇ, Kurtuluş Yılmaz(2012). *The Response of the Entrepreneurship to the Changing Business Environment: Strategic Entrepreneurship. International Journal of Economics and Administrative Studies*, Year: 5, Number: 9
3. Mainardes, Emerson Wagner,(2014) et al. *Strategy and Strategic Management Concepts: Are They Recognised by Management Students? E&M Economics and Management Journal*, Vol. 1, Iss. 1, Czech Republic.
4. Wright, P., Pringle, C., & Kroll(1992). *Management: Text and Cases*. Needham Heights: Allyn and Bacon .
5. Powell; W.W. & Dimaggio, P.J (1991) *Thone institutionalism in organizational analysis university of Chicago/Chicago.il.usa/*

-
6. **DiMaggio.P&Powell.W.**(1983)the iron cage revisited:institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields/American sociological review/vol48.n02
 7. **Scott.W.R.**(2001)institutions and organizations: ideas and interests. Sage publications/thous and oaks.california.USA/486/1995.
 - 8.**Thorstein Veblen**(1899) The theory of the leisure class Macmillan.Newyork/400
 - 10.**Christopher D.ittner**(1966) .strategic control systems working paper.university of Pennsylvania Philadelphi .
 11. **Bartol K .M.Martin D.C.**(1994)-mangement .MC gram-hili

قائمة الجداول

والاشكال والملاحق

قائمة الجداول:

- 27 - (ليكرت الخماسي).
- 29 - جدول رقم 02: يوضح صدق الاتساق الداخلي لمقياس الرقابة الاستراتيجية.
- 31 - جدول رقم 03: يوضح ثبات مقياس الرقابة الاستراتيجية بطريقة التجزئة النصفية.
- 31 - جدول رقم 04: يبين مستوى الثبات لمقياس الرقابة الاستراتيجية بطريقة الفا كرونباخ.
- 31 - جدول رقم 05: يوضح صدق الاتساق الداخلي لاستبيان تحقيق أهداف المؤسسة.
- 32 - جدول رقم 06: يوضح ثبات استبيان تحقيق أهداف المؤسسة بطريقة التجزئة النصفية.
- 32 - جدول رقم 07: يبين مستوى الثبات لاستبيان تحقيق أهداف المؤسسة بطريقة الفا كرونباخ.
- 33 - الجدول رقم 08: يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والتنظيمية.
- 37 - الجدول رقم 09 يوضح مستوى عناصر الرقابة الاستراتيجية لدى افراد عينة الدراسة.
- 40 - الجدول رقم 10: يوضح مستوى تحقيق أهداف المؤسسة لدى افراد عينة الدراسة.
- 43 - الجدول رقم 11: يوضح العلاقة بين الرقابة الاستراتيجية وعلاقته بتحقيق اهداف المؤسسة لدى موظفي مؤسسة ملبنة سيدي خالد تيارت.
- 44 - الجدول رقم 12: يوضح العلاقة بين الرقابة التخطيطية وعلاقته بتحقيق اهداف المؤسسة لدى موظفي مؤسسة ملبنة سيدي خالد تيارت.
- 44 - الجدول رقم 13: يوضح العلاقة بين الرقابة التصحيحية وعلاقته بتحقيق اهداف المؤسسة لدى موظفي مؤسسة ملبنة سيدي خالد تيارت.
- 44 - الجدول رقم 14: يوضح العلاقة بين رقابة المكافآت والتحفيز وعلاقته بتحقيق اهداف المؤسسة لدى موظفي مؤسسة ملبنة سيدي خالد تيارت.
- 45 - الجدول رقم 15: يوضح العلاقة بين الرقابة الإدارية وعلاقته بتحقيق اهداف المؤسسة لدى موظفي مؤسسة ملبنة سيدي خالد تيارت.
- 46 - الجدول رقم 16 يوضح العلاقة بين الرقابة الثقافية وعلاقته بتحقيق اهداف المؤسسة لدى موظفي مؤسسة ملبنة سيدي خالد تيارت.
- 47 - الجدول رقم 17: يمثل معادلة إنحدار:
- 48 - الجدول رقم 18: تحليل التباين الأحادي لأثر الرقابة الاستراتيجية في تحقيق اهداف المؤسسة - في مؤسسة ملبنة سيدي خالد.
- 49 -

قائمة الاشكال:

- 24 - الشكل رقم 01: الهيكل التنظيمي للديوان الوطني للحليب
- الشكل رقم 02: الهيكل التنظيمي العام لمدينة سيدي خالد. Erreur ! Signet non défini.
- 34 - الشكل رقم 03: أعمدة بيانية توضح متغير السن
- 35 - الشكل رقم 04: أعمدة بيانية توضح متغير المؤهل العلمي
- 35 - الشكل رقم 05: أعمدة بيانية توضح متغير الخبرة المهنية
- 36 - الشكل رقم 06: دائرة نسبية توضح متغير الوظيفة

الملحق:

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية People's Democratic Republic Of Algeria وزارة التعليم العالي والبحث العلمي Ministry Of Higher Education & Scientific Research		جامعة ابن خلدون- تيارت كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير ميدان التكوين
Ibn Khaldoun University -Tiaret Faculty Of Economics, Business & Management Sciences Domain Of Formation		

تيارت في: 2025-04-22

الرقم: 82/م.ت/2025

إلى السيد: مدير ملينة سيدي خالد

تيارت

الموضوع: طلب إجراء تريض

تحية طيبة وبعد

في إطار اعداد مذكرة تخرج والتي تدخل ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر، يشرفنا ان نطلب من سيادتكم المحترمة الموافقة على اجراء التريض الميداني في مؤسستكم.

للطالبين:

- بن نافلة ميمونة
- بن زينب أيمن

والمسجلين في قسم علوم التسيير تخصص: تخصص إدارة أعمال

للفترة الممتدة من 2025/04/11 إلى 2025/04/20

وإننا على ثقة من أنكم ستقدمون يد العون لطلبتنا في إطار ما يسمح به القانون الداخلي لمؤسستكم.

تقبلوا منا وافر الاحترام والتقدير

موافقة المؤسسة المستقبلة



البريد الإلكتروني: fseccsg@univ-tiaret.dz

العنوان : كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير-تيارت الجزائر

الهاتف/الفاكس: +213(0)46 22 8051

جامعة ابن خلدون -تيارت-

كلية العلوم التجارية والاقتصادية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص إدارة أعمال

استبانة:

تحية طيبة وبعد

في اطار التحضير لإعداد مذكرة التخرج تخصص إدارة أعمال بعنوان أثر الرقابة الاستراتيجية في تحقيق اهداف المؤسسة - في مؤسسة ملبنة سيدي خالد-

يشرفنا ان نتقدم لكم بهذه الاستبانة الموجهة أساسا لخدمة البحث العلمي لذا نرجو منكم ابداء آرائكم بموضوعية عن الفقرات وذلك بوضع إشارة (X) في الخانة التي تتوافق مع رأيكم ونتعهد لكم بالالتزام بالسرية والأمانة العلمية بما يكفل عدم الكشف عن آرائكم المسجلة واستخدامها فقط في نطاق البحث العلمي

نشكركم على مساهمتكم الجادة في ابداء آرائكم حول هذه الاستبانة المقدمة تقبلوا منا فائق الشكر والاحترام والتقدير

تحت إشراف :

- أ.د شعلال

من إعداد الطالبة:

- بن نافلة ميمونة كوثر

- بن زينب أيمن

السنة الجامعية: 2024 - 2025

1 المحور الأول: البيانات الشخصية:

1- السن:

أقل من 30 سنة من 30 إلى 39 سنة
من 40 إلى 49 سنة من 50 سنة فما فوق

2- المؤهل العلمي:

متوسط فما أقل
ثانوي
جامعي

3- الخبرة المهنية:

أقل من 05 سنوات من 06 الى 10
من 11 إلى 15 سنة من 16 سنة فما فوق

4- الوظيفة:

إطار عون تحكم عون تنفيذ

القسم الأول: عناصر الرقابة الاستراتيجية.

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
الرقابة التخطيطية						
1.	توفر المؤسسة مؤشرات أداء استراتيجية واضحة تقيس مدى التقدم نحو الأهداف.					
2.	تجرى مراجعات دورية للأهداف الاستراتيجية لمواكبة التغيرات البيئية.					
3.	تستخدم نتائج تقييم الخطة في تعديل الاستراتيجيات بسرعة وفاعلية.					
4.	يشارك كبار المديرين في وضع ومراجعة خطط الرقابة الاستراتيجية.					
الرقابة التصحيحية						
5.	توجد لدى المؤسسة نظم معلومات تتابع الأداء مقابل الأهداف المسطرة بصورة مستمرة.					
6.	تُرفع تقارير دورية عن الفجوات بين الأداء الفعلي والمستهدف.					
7.	يتم اتخاذ إجراءات تصحيحية فورية عند ظهور انحرافات عن الخطة.					
8.	تُوظف التقنيات الحديثة لدعم التحكم في الأداء					
رقابة المكافآت والتحفيز						
9.	ترتبط حوافز ومكافآت الموظفين بتحقيق مؤشرات الأداء الاستراتيجية.					
10.	تُراجع سياسات المكافآت بانتظام لضمان عدالة وحوافز فعالة.					
11.	تُقدّم حوافز معنوية (تقدير، ترقية) تشجّع على الالتزام بالاستراتيجية.					
12.	يعكس نظام التقييم مدى مساهمة كل فرد في تحقيق الأهداف الاستراتيجية.					
الرقابة الإدارية						
13.	توجد لوائح وإجراءات مكتوبة تدعم تنفيذ الخطة الاستراتيجية.					
14.	يتلقى الموظفون تدريباً وتوجيهاً مستمراً حول دورهم في تحقيق الاستراتيجية.					
15.	يُحدد بوضوح المسؤولون عن متابعة الرقابة على تنفيذ الاستراتيجية.					
16.	تُعقد اجتماعات متابعة دورية لمناقشة التقدم ومعالجة المعوقات.					

الرقابة الثقافية					
17.					تحقق ثقافة المؤسسة القيم والسلوكيات الداعمة للاستراتيجية.
18.					يروج القادة لرؤية ورسالة المنظمة بشكل مستمر في مناسبات العمل.
19.					يشعر الموظفون بالانتماء والتفاعل مع أهداف المؤسسة الاستراتيجية.
20.					تعزيز الفعاليات الداخلية روح التعاون والتركيز على الأهداف المشتركة.

القسم الثاني: تحقيق أهداف المؤسسة.

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
1.	حققت المؤسسة معدلات نمو مالي (إيرادات/أرباح) متسقة مع خططها الاستراتيجية.					
2.	ارتفعت حصة المؤسسة السوقية مقارنة بالفترة السابقة.					
3.	تحسن مستوى رضا العملاء عن منتجات وخدمات المؤسسة.					
4.	تقلصت الفجوات في العمليات الداخلية وزادت كفاءتها.					
5.	ارتفع مستوى الابتكار والتطوير (منتجات جديدة أو تحسينات).					
6.	تحسن أداء الموظفين ومهاراتهم من خلال برامج التدريب والتطوير.					
7.	حققت المؤسسة أهدافها البيئية					
8.	نجحت المؤسسة في بناء شراكات استراتيجية مع الموردين والعملاء					

Echelle : 01 م

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	61	100,0
	Exclus ^a	0	,0
	Total	61	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,995	20

RELIABILITY

/VARIABLES=28ف 27ف 26ف 25ف 24ف 23ف 22ف 21ف

/SCALE('02 م') ALL

/MODEL=ALPHA.

Echelle : 02 م

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	61	100,0
	Exclus ^a	0	,0
	Total	61	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,926	8

		Corrélations					
		ف01	ف02	ف03	ف04	ب01	م01
ف01	Corrélation de Pearson	1	,986**	,930**	1,000**	,993**	,941**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000
	N	61	61	61	61	61	61
ف02	Corrélation de Pearson	,986**	1	,978**	,986**	,999**	,942**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000	,000
	N	61	61	61	61	61	61
ف03	Corrélation de Pearson	,930**	,978**	1	,930**	,967**	,906**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000	,000
	N	61	61	61	61	61	61
ف04	Corrélation de Pearson	1,000**	,986**	,930**	1	,993**	,941**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000	,000
	N	61	61	61	61	61	61
ب01	Corrélation de Pearson	,993**	,999**	,967**	,993**	1	,944**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000		,000
	N	61	61	61	61	61	61
م01	Corrélation de Pearson	,941**	,942**	,906**	,941**	,944**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	61	61	61	61	61	61

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

		Corrélations					
		05ف	06ف	07ف	08ف	02ب	01م
05ف	Corrélation de Pearson	1	,969**	,920**	,920**	,972**	,952**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000
	N	61	61	61	61	61	61
06ف	Corrélation de Pearson	,969**	1	,866**	,866**	,937**	,920**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000	,000
	N	61	61	61	61	61	61
07ف	Corrélation de Pearson	,920**	,866**	1	1,000**	,985**	,992**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000	,000
	N	61	61	61	61	61	61
08ف	Corrélation de Pearson	,920**	,866**	1,000**	1	,985**	,992**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000	,000
	N	61	61	61	61	61	61
02ب	Corrélation de Pearson	,972**	,937**	,985**	,985**	1	,997**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000		,000
	N	61	61	61	61	61	61
01م	Corrélation de Pearson	,952**	,920**	,992**	,992**	,997**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	61	61	61	61	61	61

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

CORRELATIONS

```

/VARIABLES=01م 03ب 12ف 11ف 10ف 09ف
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.

```

		Corrélations					
		ف09	ف10	ف11	ف12	ب03	م01
ف09	Corrélation de Pearson	1	1,000**	,982**	,982**	,995**	,950**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000
	N	61	61	61	61	61	61
ف10	Corrélation de Pearson	1,000**	1	,982**	,982**	,995**	,950**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000	,000
	N	61	61	61	61	61	61
ف11	Corrélation de Pearson	,982**	,982**	1	1,000**	,996**	,988**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000	,000
	N	61	61	61	61	61	61
ف12	Corrélation de Pearson	,982**	,982**	1,000**	1	,996**	,988**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000	,000
	N	61	61	61	61	61	61
ب03	Corrélation de Pearson	,995**	,995**	,996**	,996**	1	,974**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000		,000
	N	61	61	61	61	61	61
م01	Corrélation de Pearson	,950**	,950**	,988**	,988**	,974**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	61	61	61	61	61	61

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

CORRELATIONS

/VARIABLES=م01 04ب 16ف 15ف 14ف 13ف

/PRINT=TWOTAIL NOSIG

/MISSING=PAIRWISE.

Corrélations

		ف13	ف14	ف15	ف16	ب04	م01
ف13	Corrélation de Pearson	1	1,000**	,988**	,933**	,995**	,992**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000
	N	61	61	61	61	61	61
ف14	Corrélation de Pearson	1,000**	1	,988**	,933**	,995**	,992**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000	,000
	N	61	61	61	61	61	61
ف15	Corrélation de Pearson	,988**	,988**	1	,971**	,998**	,998**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000	,000
	N	61	61	61	61	61	61
ف16	Corrélation de Pearson	,933**	,933**	,971**	1	,964**	,957**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000	,000
	N	61	61	61	61	61	61
ب04	Corrélation de Pearson	,995**	,995**	,998**	,964**	1	,997**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000		,000
	N	61	61	61	61	61	61
م01	Corrélation de Pearson	,992**	,992**	,998**	,957**	,997**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	61	61	61	61	61	61

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

CORRELATIONS

/VARIABLES=م01 ب05 ف20 ف19 ف18 ف17

/PRINT=TWOTAIL NOSIG

/MISSING=PAIRWISE.

[

		Corrélations					
		ف17	ف18	ف19	ف20	ب05	م01
ف17	Corrélation de Pearson	1	,986**	,920**	1,000**	,993**	,992**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000
	N	61	61	61	61	61	61
ف18	Corrélation de Pearson	,986**	1	,973**	,986**	,999**	,986**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000	,000
	N	61	61	61	61	61	61
ف19	Corrélation de Pearson	,920**	,973**	1	,920**	,961**	,931**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000	,000
	N	61	61	61	61	61	61
ف20	Corrélation de Pearson	1,000**	,986**	,920**	1	,993**	,992**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000	,000
	N	61	61	61	61	61	61
ب05	Corrélation de Pearson	,993**	,999**	,961**	,993**	1	,990**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000		,000
	N	61	61	61	61	61	61
م01	Corrélation de Pearson	,992**	,986**	,931**	,992**	,990**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	61	61	61	61	61	61

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

CORRELATIONS

```

/VARIABLES=02 م 28 ف 27 ف 26 ف 25 ف 24 ف 23 ف 22 ف 21 ف
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.

```

Corrélations

		ف21	ف22	ف23	ف24	ف25	ف26	ف27	ف28	م02
	Corrélation de Pearson	1	,975**	,986**	1,000**	,975**	,161	,986**	,986**	,968**
ف21	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,214	,000	,000	,000
	N	61	61	61	61	61	61	61	61	61
	Corrélation de Pearson	,975**	1	,933**	,975**	1,000**	,094	,933**	,933**	,926**
ف22	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000	,469	,000	,000	,000
	N	61	61	61	61	61	61	61	61	61
	Corrélation de Pearson	,986**	,933**	1	,986**	,933**	,193	1,000**	1,000**	,970**
ف23	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000	,136	,000	,000	,000
	N	61	61	61	61	61	61	61	61	61
	Corrélation de Pearson	1,000**	,975**	,986**	1	,975**	,161	,986**	,986**	,968**
ف24	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000	,214	,000	,000	,000
	N	61	61	61	61	61	61	61	61	61
	Corrélation de Pearson	,975**	1,000**	,933**	,975**	1	,094	,933**	,933**	,926**
ف25	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000		,469	,000	,000	,000
	N	61	61	61	61	61	61	61	61	61
	Corrélation de Pearson	,161	,094	,193	,161	,094	1	,193	,193	,397**
ف26	Sig. (bilatérale)	,214	,469	,136	,214	,469		,136	,136	,002
	N	61	61	61	61	61	61	61	61	61
	Corrélation de Pearson	,986**	,933**	1,000**	,986**	,933**	,193	1	1,000**	,970**
ف27	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,136		,000	,000
	N	61	61	61	61	61	61	61	61	61
	Corrélation de Pearson	,986**	,933**	1,000**	,986**	,933**	,193	1,000**	1	,970**
ف28	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,136	,000		,000
	N	61	61	61	61	61	61	61	61	61
م02	Corrélation de Pearson	,968**	,926**	,970**	,968**	,926**	,397**	,970**	,970**	1

Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,002	,000	,000	
N	61	61	61	61	61	61	61	61	61

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

CORRELATIONS

/VARIABLES=02 م 01 م 05 ب 04 ب 03 ب 02 ب 01 ب
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.

		Corrélations						
		ب01	ب02	ب03	ب04	ب05	م01	م02
ب01	Corrélation de Pearson	1	,965**	,857**	,921**	,894**	,944**	,874**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	61	61	61	61	61	61	61
ب02	Corrélation de Pearson	,965**	1	,955**	,990**	,978**	,997**	,952**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000	,000	,000
	N	61	61	61	61	61	61	61
ب03	Corrélation de Pearson	,857**	,955**	1	,978**	,982**	,974**	,952**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000	,000	,000
	N	61	61	61	61	61	61	61
ب04	Corrélation de Pearson	,921**	,990**	,978**	1	,998**	,997**	,970**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000	,000	,000
	N	61	61	61	61	61	61	61
ب05	Corrélation de Pearson	,894**	,978**	,982**	,998**	1	,990**	,972**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000		,000	,000
	N	61	61	61	61	61	61	61
م01	Corrélation de Pearson	,944**	,997**	,974**	,997**	,990**	1	,963**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000		,000

N	61	61	61	61	61	61	61
Corrélation de Pearson	,874**	,952**	,952**	,970**	,972**	,963**	1
Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
N	61	61	61	61	61	61	61

** La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

REGRESSION

```

/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT 02
/METHOD=ENTER 01
/SCATTERPLOT=(*ZRESID ,*ZPRED)
/RESIDUALS HISTOGRAM(ZRESID) .

```

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	01 ^b	.	Entrée

a. Variable dépendante : 02

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,963 ^a	,928	,927	,21706

a. Valeurs prédites : (constantes), 01

b. Variable dépendante : 02

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.

1	Régression	35,844	1	35,844	760,767	,000 ^b
	Résidu	2,780	59	,047		
	Total	38,624	60			

a. Variable dépendante : 02_ط

b. Valeurs prédites : (constantes), 01_ط

coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	,104	,149	,697	,488
	01 _ط	,929	,034	,963	,000

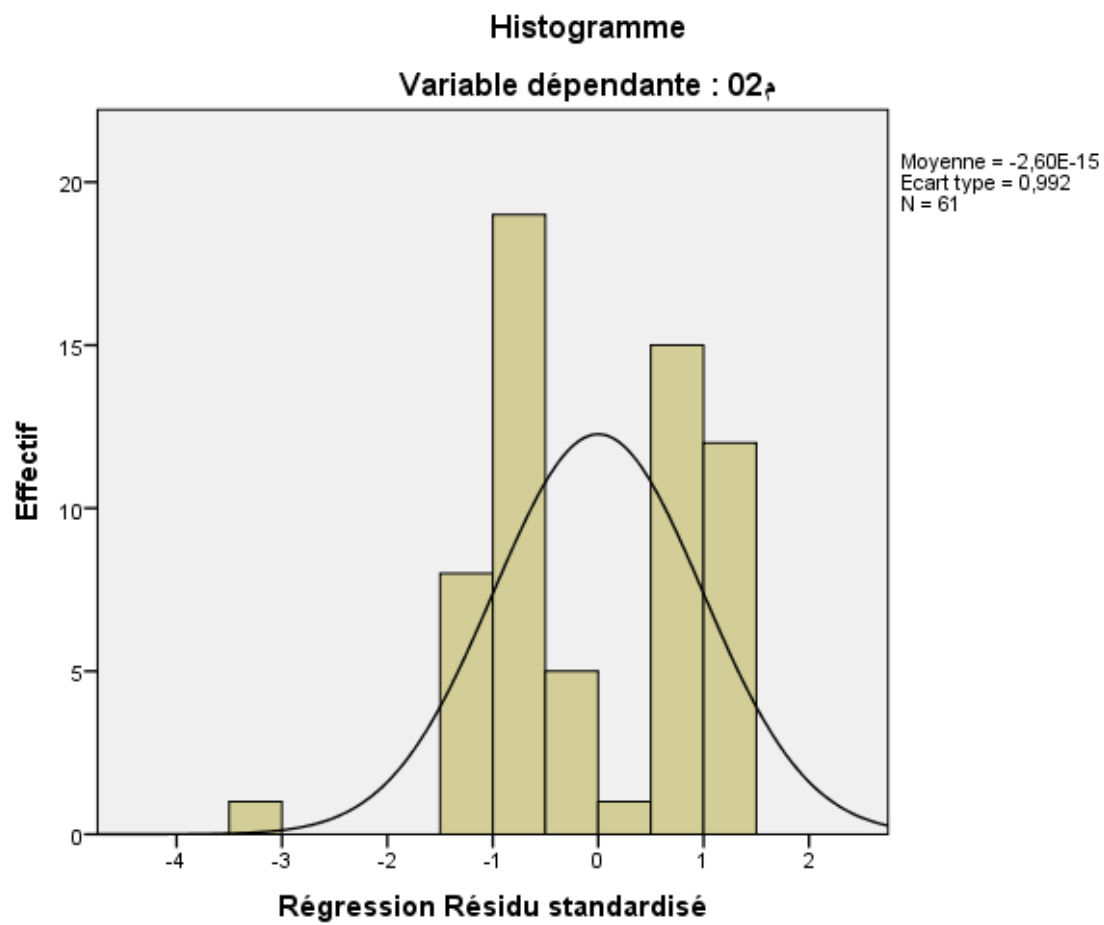
a. Variable dépendante : 02_ط

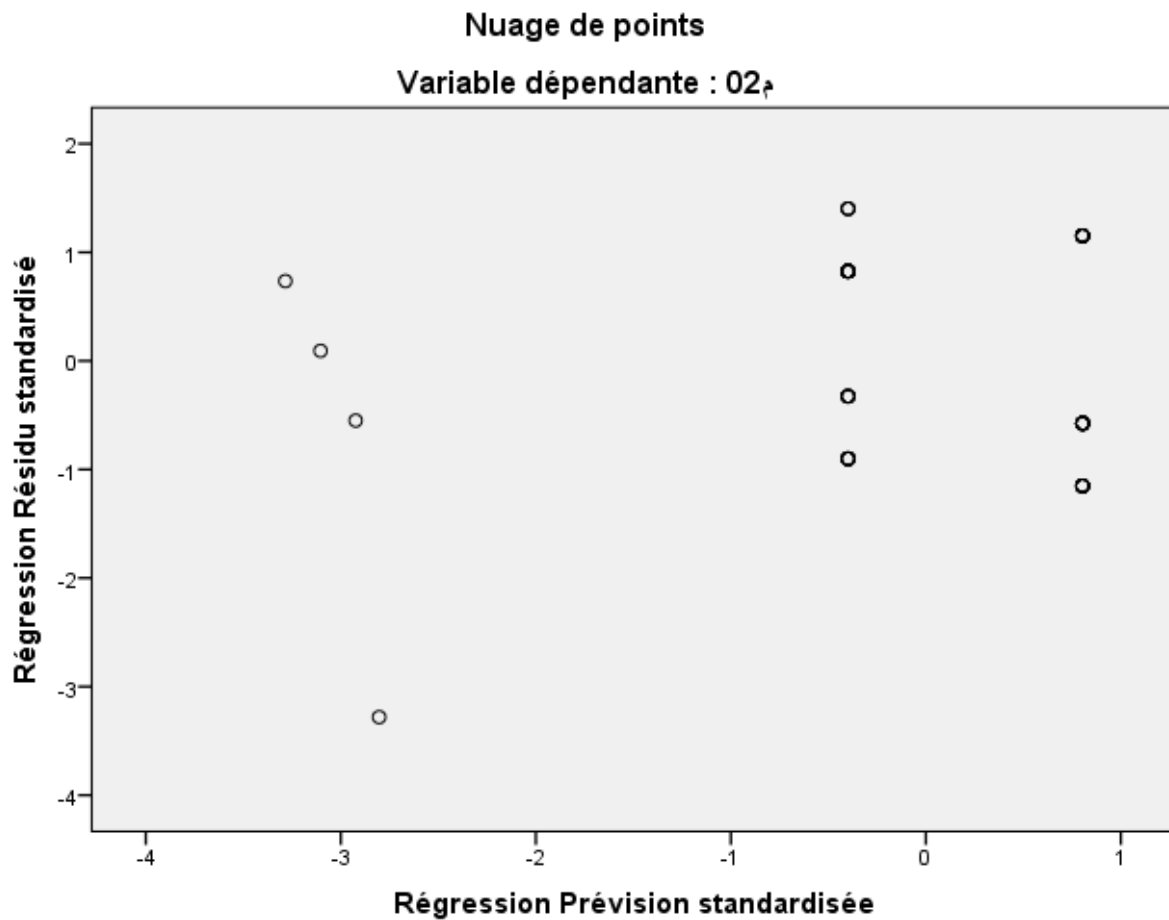
Statistiques des résidus^a

	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart-type	N
Prévision	1,5904	4,7499	4,1291	,77292	61
Résidu	-,71212	,30438	,00000	,21525	61
Erreur Prévision	-3,285	,803	,000	1,000	61
Erreur Résidu	-3,281	1,402	,000	,992	61

a. Variable dépendante : 02_ط

Diagrammes





DESCRIPTIVES VARIABLES=السن المؤهل.العلمي لبخبرة. المهنية الوظيفية
/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.

Statistiques

		السن	المؤهل.العلمي	لبخبرة.المهنية	الوظيفة
N	Valide	61	61	61	61
	Manquante	0	0	0	0

Tableau de fréquences

السن				
	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	-30	7	11,5	11,5
	31-40	18	29,5	41,0
	41-50	30	49,2	90,2
	+50	6	9,8	100,0
	Total	61	100,0	100,0

المؤهل.العلمي

قائمة الجداول والاشكال والملحق

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
جامعي	23	37,7	37,7	37,7
ثانوي	24	39,3	39,3	77,0
متوسط ولقب	14	23,0	23,0	100,0
Total	61	100,0	100,0	

لبخيرة المهنية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
أقل من 05 سنة	7	11,5	11,5	11,5
من 05 الى 10 سنوات	18	29,5	29,5	41,0
من 11 الى 15 سنوات	30	49,2	49,2	90,2
أكثر من 15 سنوات	6	9,8	9,8	100,0
Total	61	100,0	100,0	

الوظيفة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
اطار	17	27,9	27,9	27,9
عون تحكم	27	44,3	44,3	72,1
عون تنفيذ	17	27,9	27,9	100,0
Total	61	100,0	100,0	

DESCRIPTIVES VARIABLES= 14 ف13 ف12 ف11 ف10 ف09 ف08 ف07 ف06 ف05 ف04 ف03 ف02 ف01 ف20 ف19 ف18 ف17 ف16 ف15

/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
01ف	61	1,00	5,00	4,3279	,90777
02ف	61	1,00	5,00	4,3607	,79651
03ف	61	1,00	5,00	4,3934	,71365
04ف	61	1,00	5,00	4,3279	,90777
05ف	61	2,00	5,00	4,3770	,73403
06ف	61	3,00	5,00	4,4262	,59045
07ف	61	1,00	5,00	4,2787	1,00218
08ف	61	1,00	5,00	4,2787	1,00218
09ف	61	1,00	5,00	4,3443	,83437
10ف	61	1,00	5,00	4,3443	,83437
11ف	61	1,00	5,00	4,3115	,90445
12ف	61	1,00	5,00	4,3115	,90445
13ف	61	1,00	5,00	4,2787	1,00218

قائمة الجداول والاشكال والملاحق

14ف	61	1,00	5,00	4,2787	1,00218
15ف	61	2,00	5,00	4,3443	,79342
16ف	61	2,00	5,00	4,3934	,66530
17ف	61	1,00	5,00	4,2787	1,00218
18ف	61	1,00	5,00	4,3279	,85091
19ف	61	1,00	5,00	4,3770	,73403
20ف	61	1,00	5,00	4,2787	1,00218
N valide (listwise)	61				

DESCRIPTIVES VARIABLES=28ف 27ف 26ف 25ف 24ف 23ف 22ف 21ف
/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
21ف	61	1,00	5,00	4,3279	,85091
22ف	61	2,00	5,00	4,3934	,66530
23ف	61	1,00	5,00	4,2787	1,00218
24ف	61	1,00	5,00	4,3279	,85091
25ف	61	2,00	5,00	4,3934	,66530
26ف	61	1,00	5,00	2,7541	1,56690
27ف	61	1,00	5,00	4,2787	1,00218
28ف	61	1,00	5,00	4,2787	1,00218
N valide (listwise)	61				

RELIABILITY

/VARIABLES=28ف 27ف 26ف 25ف 24ف 23ف 22ف 21ف
/SCALE('02 م') ALL
/MODEL=SPLIT.

Echelle : 02 م

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Valide	61	100,0
Exclus ^a	0	,0
Total	61	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Partie 1	Valeur	,987
		Nombre d'éléments	4 ^a
	Partie 2	Valeur	,728
		Nombre d'éléments	4 ^b
		Nombre total d'éléments	8
Corrélation entre les sous-échelles			,875
Coefficient de Spearman-Brown	Longueur égale		,934

Longueur inégale	,934
Coefficient de Guttman split-half	,934

a. Les éléments sont : 24ف, 23ف, 22ف, 21ف.

b. Les éléments sont : 28ف, 27ف, 26ف, 25ف.

م 01 : Echelle

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Valide	61	100,0
Exclus ^a	0	,0
Total	61	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Partie 1	Valeur	,988
		Nombre d'éléments	10 ^a
	Partie 2	Valeur	,996
		Nombre d'éléments	10 ^b
		Nombre total d'éléments	20
Corrélation entre les sous-échelles			,974
Coefficient de Spearman-Brown	Longueur égale		,987
	Longueur inégale		,987
Coefficient de Guttman split-half			,985

a. Les éléments sont : 10ف, 09ف, 08ف, 07ف, 06ف, 05ف, 04ف, 03ف, 02ف, 01ف.

b. Les éléments sont : 20ف, 19ف, 18ف, 17ف, 16ف, 15ف, 14ف, 13ف, 12ف, 11ف.