جامعة ابن خلدون – تيارت–

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر

شعبة علوم التسيير تخصص مالية و بنوك

الموضوع: دور الرقابة المالية في تحديد الأهداف الإستراتيجية للمؤسسات الخدماتية

– دراسة حالة اتصالات الجزائر وكالة تيارت–

إعداد الطلبة:

- **درار محمد أمين**
- **عبيد بشير**

الأستاذ المشرف:

د.مجدوب عبد الحميد

لجنة المناقشة:

اسم ولقب الأستاذ	الدرجة العلمية	الصفة
صافا محمد	أستاذ محاضر "أ"	رئيسا
مجدوب عبد الحميد	أستاذ محاضر "ب"	مشرفا ومقررا
شريف محمد	أستاذ محاضر "أ"	مناقشا
ساعد محمد	أستاذ محاضر "أ"	مناقشا

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ:

السنة الجامعية: 2022/2021

شكر وتقدير

نشكر الله عز وجل الذي بتوفيق منه وبفضل منه تمكنا من انجاز هذه المذكرة.

نتقدم بالعرفان والتقدير والشكر الى الأستاذ الفاضل "مجدوب عبد الحميد"

للإشراف على هذه المذكرة وتقديم التوصيات والتوجيهات الرشيدة.

وأتقدم بالشكر والامتنان للجنة المناقشة التي شرفتنا بقبول مناقشة هذا العمل.

وأتقدم بالشكر إلى كل من دعمنا وساعدنا من قريب أوبعيد في انجاز هذه المذكرة.

إهداء

الحمد لله وكفى والصلاة على الحبيب المصطفى وأهله ومن وفى، أما بعد:

الحمد لله الذي وفقنا لتثمين هذه الخطوة في مسيرتنا الدراسية بمذكرتنا، ثمرة الجهد والنجاح بفضله تعالى، مهداة الى الوالدين الكريمين حفظهما الله وأدامهما نورا لدربي.

لكل العائلة الكريمة التي ساندتني ولا تزال، من إخوة وأخوات

الى كل من كان لهم أثر على حياتي، والى كل من أحبهم قلبي ونسيهم قلمي.

.

إهداء

إلى أمي العزيزة طيب الله ذكرها و أكرمنا بطاعته و طاعتها.

إلى أبي الغالي... إلى من علمني العطاء بدون انتظار... إلى من أحمل اسمه بكل افتخار... أرجومن الله أن يمد في عمرك لترى ثمارا قد حان قطافها بعد طول انتظار.

و إلى كل من ساندنا في هذه المسيرة العلمية التي تكللت بالنجاح و إثراء عقولنا بمختلف المعارف. و الشكر و التقدير لكل أساتذتنا

قائمة الجداول

الشكر و التقدير

الإهداء

الإهداء

قائمة الجداول البيانية

قائمة الأشكال البيانية

المقدمة.....أ

الفصل الأول:عموميات حول الرقابة المالية

تمهيد:.....8
المبحث الأول:ماهية الرقابة المالية.....9
المطلب الأول: نشأة الرقابة.....9
المطلب الثاني:مفهوم الرقابة المالية 10
المطلب الثالث:مبادئ الرقابة المالية.....11
المبحث الثاني: مضمون الرقابة المالية.....14
المطلب الأول: مراحل تنفيذ الرقابة المالية 14
المطلب الثاني:أساليب تنفيذ الرقابة المالية 16
المبحث الثالث: أنواع وأهداف الرقابة المالية. 20
المطلب الأول: أنواع الرقابة المالية 20
المطلب الثاني: أهداف الرقابة المالية 22
المطلب الثالث: قواعد الرقابة المالية.....23

الفصل الثاني: الأهداف الإستراتيجية للمؤسسات الخدماتية وسبل تحقيقها

تمهيد:.....27
المبحث الأول: عموميات على المؤسسات الخدماتية:.....28
المطلب الأول: مفهوم المؤسسات الخدماتية 28
المطلب الثاني: مرحل تطور المؤسسة الخدماتية وتصنيفاتها.....29
المطلب الثالث:عناصر وأهداف المؤسسات الخدماتية.....33
المطلب الرابع:خصائص ووظائف المؤسسات الخدماتية 37
المبحث الثاني:الإهداف الإستراتجية.....40
المطلب الأول:تعريف الأهداف الإستراتيجية 40
المطلب الثاني:خصائص ومعايير الأهداف الجيدة 42
المطلب الثالث: مكونات الهدف الاستراتيجي وأنواعه.....43
المطلب الرابع:أهمية الأهداف الإستراتيجية: 45
خلاصة الفصل الثاني:.....51

الفصل الثالث: واقع الرقابة المالية و دورها في تحقيق الأهداف لمؤسسة إتصالات الجزائر – وكالة تيارت–

تمهيد:.....53
المبحث الأول:صلاحية أداه الدراسة.....54
المطلب الأول:نبدة عن إتصالات الجزائر.....54
المطلب الثاني: صلاحية المجتمع وعينه الدراسة.....55
المطلب الثالث:صلاحية إستبانة الدراسة. 58
المبحث الثاني: التحليل الوصفي لبيانات عينة الدراسة.....60
المطلب الأول: إكتشاف إعتدالية التوزيع. 60

المطلب الثاني: التحليل الوصفي لخصائص عينه الدراسة حسب النسب والتكرارات. 61
المطلب الثالث: التحليل الوصفي لعينة الدراسة حسب المتوسطات والانحرافات المعيارية.....64
المطلب الرابع: التحليل الوصفي للمتغيرات الدراسة 66
المبحث الثالث: اختبار الفروض 68
المطلب الأول: اختبار الفرضية الأساسية.....68
المطلب الثاني: تحليل نتائج اختبار الفرضية الرئيسية 69
الخاتمة..... 72
قائمة المراجع 76
الملاحق

قائمة الجداول البيانية

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحات
03 -01	اختيار كولموغروف- للتوزيع الطبيعي	61
03- 02	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	62
03 -03	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	63
03-04	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة	64
03-05	خصائص عامل الجنس حسب تأثيره على الإجابات	65
03-06	خصائص عامل المؤهل العلمي حسبت أثيره على الإجابات	66
03-07	خصائص عامل الخبرة حسبت أثيره على الإجابات	67
03-08	تحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة	68
03- 09	تحليل اختبار الفرضيات 10 من الفرضية الأساسية	69
03-10	مقارنة بين قيمةN و الفرضيات بدلالة مستوى المعنوية 0.05	70

قائمة الأشكال البيانية

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحات
(3-1)	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب عامل الجنس	63
(3-2)	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	64
(3-3)	توزيع الأفراد حسب عامل الخبرة	65

مقدمة

تعتمد المؤسسات الاقتصادية على ركائز أساسية و التي تتمثل في ماليتها حيث تستطيع بمواردها المالية أنتبقى و تستمر و توسع حرياتها وتحافظ على استقرارها. لقد عرفت المؤسسات الخدماتية مشاكل كبيرة في تحقيق أهدافها المسطرة وذلك نظرا الضعف جهازها والرقابي، مما أدى إلى تطور كبير في مجال الرقابة المالية بالذات لما تلعبها مندوها مجدا في الفضاء على الأخطاء و الانحرافات والمفاسد المالية و تسهيلها أيضا الوصول إلى الأهداف المرجوة.

حيث تعتبر عملية الرقابة المالية من أهم العمليات من أجلت حقيق الأهداف التي تسعى إليها المؤسسة الخدماتية لهذا و جب على رئيس المؤسسة التركيز المطلق على نظام الرقابة الذي يكون مرافقا كلي الزمن الدورة المالية خطوة بخطوة و يكون مقارنة بمراقبة داخلية و خارجية المؤسسة و لا يخفي على أحد أن محاربة الفساد هو جوهر النجاح في أي كيان اقتصادي هذه هي مهمة الرقابة بصفة عامة.

الإشكالية:

ماعلاقة الأهداف الإستراتجية الخاصة بالمؤسسات الخدماتية مع الرقابة المالية ؟

و لكي نلبي جوانب الموضوع كاملة نطرح الأسئلة الفرعية الآتية:

_ما مفهوم الرقابة المالية و ما أهميتها؟

_ ماذا نقصد بالمؤسسات الخدماتية؟

_ و ما هو مفهوم الأهداف الإستراتيجية وما أهميتها بالنسبة المؤسسات الخدماتية؟

_ ما مدى نجاعة الرقابة المالية على تحقيق الأهداف الإستراتيجية؟

فرضيات الدراسة :

_ تمثل الرقابة المالية الضوء المسلط على كلا لانحرافات و الأخطاء التي من الممكن وقوعها في أي مؤسسة.

_ هل كل مؤسسات تقدم خدمة مقابل الربحية تسمى مؤسسة خدماتية.

_ ربما يمثل الهدف ألاستراتيجيي غاية نهائية و مسعى كل مؤسسة.

-هل من الممكن أن تساهم الرقابة المالية بشكل فعال وضروري في تحقيق الأهداف الإستراتيجية .

أهمية البحث:

لدراستنا أهمية تتمثل في معرفة دور الرقابة المالية وما يربطها بالمؤسسات الخدماتية و ماينتج عنها من تحقيق للأهداف الإستراتيجية الخاصة بهذه الأخيرة، وكذلك توسيع نطاق المعرفة بالرقابة وتسليط الضوء على أدوراها التي تكون في الغالب مبهمة لدى الكثيرين.

و قد خصصنا المؤسسة الخدماتية كدراسة كونها تلعب دور مفضليا في حياة المجتمع

أهداف البحث:

- الإحاطة بالرقابة المالية وأهميتها والمميزات الخاصة بها

- التعرف على المؤسسات الخدماتية بشكل أفضل

- الاهتمام بالأهداف الإستراتيجية الخاصة بالمؤسسات الخدماتية

-استعراض جوهر الرقابة وما مدى ملامسته لحياة المؤسسة الخاصة وحياة الاقتصادية العامة.

أسباب اختيار الموضوع

أسباب موضوعية:

لعلمنا بدور الرقابة ومساهمات المؤسسات الخدماتية في تنشيط الدورة المالية الخاصة بها والخاصة بالاقتصاد العام و رأينا أن هذا الموضوع يجب أن يأخذ اهتمامنا كوننا من طلاب هذا التخصص

- لكثيرة المؤسسات الخدماتية من حولنا رأينا استقراءا أنها أرض خصبة للدراسة وما نراه من نشاط نخص هذه المؤسسات لذا قررنا دراسة هذا الموضوع

أسباب ذاتية:

محاولة منا لربط بين الحياة الجامعية وما درسناه وما تناولناه طيلة نسينها وحياتنا المهنية المستقبلية كون موضوعنا يحقق هذا الربط بجدارة.

- حبا شخصيا لكل ما يتعلق بالإدارة المالية ومشتقاتها لذلك كان هذا الموضوع تطييبا لخواطرنا.

منهج الدراسة

حتى نجيب على هذه الإشكاليات المتمثلة في ما هو المنهج المتبع نقول أننا أتبعنا المنهج الوصفي وهذا بطرح مفاهيم مختلفة ومرتبطة بموضوع الدراسة

ومن خلال استعراض دور الرقابة المالية في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسات الخدماتية، وكذا إطلاعنا على البيانات المتاحة وتحليل المعلومات بواسطة نظام spss

- إضافة إلى أننا اعتمدنا على المسح المكتبي وهذا الأسلوب هو الذي نطلع به على المراجع والبحوث والدراسات التي لها صلة بالموضوع منها رسائل الماجستير أطروحة الدكتوراه وكذالك الدراسات والبحوث المنشورة على شبكة الانترنت

صعوبة الدراسة:

نحصرها ما يلي:

- صعوبات الجانب النظري:

- ندرة كبيرة جدا في المراجع الخاصة بالأهداف الإستراتيجية الذي هو جزء من البحث في المكتبات الجامعية خاصة لدى النخبة الجزائرية من الكتاب

- صعوبة قياس جودة المعلومات الخاصة بالموضوع.

- صعوبات الجانب الميداني:

واجهنا في إيجاد مؤسسة تقبلنا كمتربصين

حدود الدراسة

حدود المكانية: تمت الدراسة لموضوعنا في اتصالات الجزائر – وكالة تيارت.

حدود الزمانية: تمت الدراسة في سنة 2021-2022

دراسات السابقة:

دور الرقابة المالية في تحسين الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة الاسمنت سور الغزلان:

خطاب موسى ساعد، طيباوى مداني "دور الرقابة المالية في تحسين الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة الاسمنت سور الغزلان أطروحة تخرج ماستر الجامعة أكلى محند أو الحاج- البويرة- 2017-2018 تدور إشكالية هذه الدارسة حول مدى تأثير الرقابة المالية في تحسين الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية حيث اعتمد الباحثان المنهج الوصفي والتحليلي في الدراسة الميدانية مؤسسة الأسمنت سور الغزلان حيث اعتمد أيضا على منهج الاستقصاء والتحليل لمختلف الوثائق المتعلقة بهذه المؤسسة وكان هدفهما الربط بين الجانب النظري والتطبيقي حيث توصل الباحثان إلى:

- الأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية مرتبط كل بالرقابة المالية

- تسمح الرقابة المالية باكتشاف الأخطاء والانحرافات واقتراح إجراءات من أجل معالجتهما

- إن من أهم العوامل التي تساعد على قيادة المؤسسة إلى تحقق الأهداف الخاصة بها هو الاستعمال الجيد لتقنيات الرقابة التي تسمح بتزويد المعلومات الضرورية لتحكم في سير المؤسسة

بلوم أساليب الرقابة ودرها في تقيم أداء المؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية بمؤسسة المحركات والإجراءات سوناكوم:

سعيد بلوم أساليب الرقابة ودرها في تقيم أداء المؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية بمؤسسة المحركات والإجراءات سوناكوم مذكرة ماجستير تخصص التنمية وتسير الموارد البشرية- جامعة منتوري قسنطينة 2007-2008

لقد حملت هذه المذكرة إشكالية أساسية وطرحت ما يلي:

هل تساهم أساليب الرقابة بأنواعها في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية ؟

وقد تم تقسيم هذه الدراسة إلى بابين أولها تضمن الجانب النظري للدراسة واحتوى على أربعة فصول والباب الثاني حمل الكلام على الجانب الميداني وتوصل في هذا البحث إلى أن الرقابة هي أحدى العلميات والوظائف المهمة في المؤسسة حيث تحتل موقعا استراتيجيا بالغ الأهمية

وأن النظام الرقابي لا يجب أن يتجاهل الجانب الإنساني للعاملين لأن هذا يساعد العمال على أداء عملهم في أحسن وجه.

خطة الدراسة:

قسمناه إلى ثلاثة فصول:

الفصل الأول :تحت عنوان عموميات على الرقابة المالية

تناولنا فيه الإطار المفاهيمي للرقابة المالية وتعرف على أنها عملية تتبع ودراسة أعمال المالية الخاصة والتأكد من صحة سير حركة الأمول وتحديد الإنحرافات المتوقعة.

ثم تحدثنا عن مضمون الرقابة وأساليبها ومعوقاتها.

وفي الأخير درسنا انواع الرقابة من حيث المكان والزمان ومن حيث النوعية وتطرقنا إلى أهدافها.

الفصل الثاني: تحت عنوان الأهداف الإستراتجية للمؤسسات الخدماتية وسبل تحقيقها حيث قسمنا هذا الفصل ثلاثة مباحث

قررنا عموميات على المؤسسات الخدماتية، ثم تحدثنا عن الأهداف الإستراتيجية للمؤسسات الخدماتية بوضع تعريف للأهداف .

وعرفنا الأهداف على أنها مجموعة الغايات بعيدة الأمد تكون ملائمة لقدرات المؤسسة وأيضا تحدثنا على مكوناتها وخصائصها ، وفي الأخير حاولنا الربط بين الفصلين و تكلمنا على فاعلية الرقابة المالية في تحقيق الأهداف الإستراتيجية.

الفصل الثالث: تحت عنوان واقع الرقابة المالية و دورها في تحقيق الأهداف لمؤسسة إتصالات الجزائر – وكالة تيارت– قسمناه إلى كالعادة إلى ثلاثة مباحث. في البداية تناولنا صلاحية أداء الدراسة و الثانيا تكلمنا على التحليل الوصفي لبيانات عينة الدراسة و في الأخير قمنا بي اختبار الفروض

الفصل الأول:عموميات حول الرقابة المالية

تمهيد:

لقد تطور مفهوم الرقابة المالية تطورا كبيرا نتيجة التغيرات التي يشهدها العالم اليوم خاصة مع تحرر الاقتصادي العالمي وموجة العولمة، وتعتبر الرقابة بمثابة وظيفة دائمة مستمرة وعملية ينبغي القيام بها في المؤسسة و في جميع مراحل العمل والأهداف الموضوعية لكونها أداة تؤثر على سلوك العاملين وحثهم على أداء العمل بطريقة أفضل فهي على عكس مما يتصور البعض من أنها تتبع التنفيذ فقط حيث تحاول كشف الأخطاء والانحرافات.

وعليه الرقابة المالية وظيفة مستمرة ينبغي تعميمها على جميع مستويات المؤسسة وفروعها.

وللإلمام أكثر بالرقابة المالية ارتأينا تقسيم هذا الفصل الى ثلاث مباحث على النحو التالي:

المبحث الأول: ماهية الرقابة المالية

المبحث الثاني: مضمون الرقابة المالية

المبحث الثالث: أنواع وأهداف الرقابة المالية

المبحث الأول:ماهية الرقابة المالية

تمثل الرقابة المالية أهمية كبيرة في العملية الإدارية وتعد إحدى أهم الدعائم الأساسية في المؤسسة الاقتصادية فهي عملية ديناميكية مستمرة تتطلب إجراءات مدروسة من أجل ضمان التماشي مع الخطط والسياسات التي تعتمد عليها المؤسسات في سير أعمالها فهي التي تحافظ على التوازن بين الوسائل والأهداف أو بين الجهود والنتائج بقصد التأكد والتحقق بأن هناك توافق بين الأداء الفعلي والأداء المقصود والمخطط له

المطلب الأول: نشأة الرقابة

ترجع نشأة الرقابة المالية الحكومية إلى نشأة الدولة و ملكيتها للمال العام و إدارته نيابة عن الشعب، لعبت الرقابة دورا كبيرا في استقرار الدولة، في المجتمعات التي عملت بها، فقد كان لدى الفراعنة رقابة تهتم لضبط المحاصيل الزراعية المنتجة من طرف المواطنين من أجل فرض الضرائب عليها، و كان لدى أثنيا لأزيد من ثلاث مائة سنة قبل الميلاد مؤسسة مختصة بالرقابة على أموال الدولة. وكان مدلولها واضحا فيما سلت حمورابي التي احتوت على الكثير من القواعد التي تنظم المعاملات المالية و التجارية.[1] أما نشأة الرقابة بالمفهوم الحديث فكانت فرنسا هي أول الدول التي أوجدت هيأة مختصة للرقابة على الأموال العامة، حيث أنشأ الملك سانت لويس saint louis وعرف تفتيش سنة 1256م، أما في بريطانيا فقد أنشأت أول هيأة للرقابة المالية عام 1866 و في الولايات المتحدة الأمريكية أنشأت هيأة عليا للرقابة المالية بموجب قانون الموازنة الذي صدر عام 1921 أما في الأقطار العربية فارتباط إنشاء أجهزة مختصة في الرقابة المالية ارتبط لنشأة و استقلال كل دولة.[2]

[1] عوف محمود الفراوي الرقابة المالية في الإسلام، ط 3، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 2006، ص 20.

[2] سيروان عدلان،ميزار زهراوي، الرقابة المالية على الموازنات العراقية، البرلمان العراقي، العراق، 2006، ص 15.

المطلب الثاني:مفهوم الرقابة المالية

وعرفها هنري فايل:الرقابة هي تحقيق كما إذا كان كل شيء يحدث طبقا للخطة الموضوعة والتعليمات الصادرة والمبادئ المحددة وأن غرضها هو الإشارة إلى نقاط الضعف والأخطاء يقصد معالجتها ومنع تكرار حدوثها،ويطبق على كل شيء[3]

وعرفها إبراهيم درويش: الرقابة الأداء يمكن من خلالها التحقق من أن البرامج والأهداف قد تحققت بالأسلوب المعين وبدرجة الكفاءة المعينة في الوقت المحدد للتنفيذ أي وفق الجدول الزمني لعملية التنفيذ[4]

وتعرف في منظور الشريعة الإسلامية على أنها القواعد والأحكام التي أرستها الشريعة الإسلامية لأجل صيانة المال العام ودرء كل تقصير أو تهاون في جمعه أو إنفاقه.

أما عن التشريع الجزائري فلا نجد فيه تعريفا للرقابة المالية إلا في إشارات لأساليبها وقد تميز بثلاثة اتجاهات في تعريف الرقابة وقد تميز بثلاثة اتجاهات في تعريف الرقابة المالية:

الاتجاه الأول:يركز على الجانب الوظيفي كما يركز على الأهداف مؤكدا أن الرقابة هي التأكد والتحقيق من أن التنفيذ يكون مطابقا للخطة.

الاتجاه الثاني: يركز على الجانب الإجرائي و على الخطوات الواجب إجرائها للقيام بعملية المراقبة.

الاتجاه الثالث:و هو اتجاه يهتم بالأجهزة والهيئات القائمة بعملية الرقابة والتي تتولى الفحص والمتابعة والمراجعة وجمع المعلومات،وبهذا نجد أن الرقابة المالية تدور حول محوري الوسيلة والهدف على محل ثابت هو المال العام[5].

---

[3]-عبد الكريم أبومصطفى-الادارة والتنظيم (المفاهيم-الوظائف-العمليات) دار المعارف.مصر.2001.ص246

[4]-الرائد محمد مهنالعلمي- الوجيز في الادارة العامة-دار سعودية للنشر والتوزيع-رياض.1984.ص193

[5]-محمود عرف الكواوي- الرقابة المالية النظرية والتطبيق:ط 2 مطبعة الانصار – الاسكندرية -1998.ص18.17.

الرقابة المالية هي عملية تتبع و دراسة الأعمال المالية الخاصة و الحالية للتأكد من أن حركة الأموال تسير طبقا للخطط الموضوعة، و يشمل ذلك وضع معايير و مقاييس رقابية محددة لإنجاز الفعلي مع المعايير، و تحديد الانحرافات المتوقعة أسبابها بقصد وضع العلاج اللازم له في الوقت المناسب.[6]

المطلب الثالث:مبادئ الرقابة المالية

لفعالية النظام الرقابي يجب توفر مجموعة من المبادئ والمتمثلة فيما يلي:[7]

1-مبدأ الاقتصادية:

فالنظام الرقابي الجيد هو الذي يمكن تطبيقه بأقل تكلفة ممكنة، لذلك لا يجب تطبيق نظام يحتاج إلى نفقات كبيرة إذا تعلق الأمر بالمؤسسات الكبيرة التي تتسع فيها دائرة التخطيط وبالتالي اتساع نطاق الرقابة هنا من الصعب الوصول إلى الأهداف الموضوعية، ومن الصعب تطبيق رقابة فعالة

2-مبدأ التكامل والاتساق:

يجب أن يتكامل النظام الرقابي مع وسائل والنظم التنظيمية الأخرى خصوصا النظام التخطيطي، بمعنى لا يمكن تصور رقابة بدون معايير رقابية مستمدة من التخطيط وبالتالي لابد من ربط بين وظيفتي الرقابة والتخطيط في آن واحد حتى يتمكن مسؤول الرقابة من تفهم الخطط التي تمثل الأساس الجوهري لممارسة وظيفته

[6] مجلة أداء المؤسسات الجزائرية ABPR، المجلد: 10 العدد: (2021/2)

[7] خطاب موسى ساعد، طيباوي مدني، دور الرقابة المالية في تحسين الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر، قسم علوم المالية و المحاسبة جامعة آكلي محمد أوا الحاج البويرة، 2018/2017، ص 12-13-14

3-مبدأ الوضوح والبساطة:

من المبادئ الرئيسية لنظام الرقابة أن يكون سهل التطبيق من جانب الأفراد الذين يطبقونه وكذلك الذين سينطبق عليهم هذا النظام ولكي تكون سهلة الفهم للمنفذين لها.

4-مبدأ سرعة كشف الانحراف والإبلاغ عن الأخطاء:

حيث انه كلما كان النظام الرقابي سريع الكشف في الانحرافات والتبليغ عنها بسرعة وتحديد أسبابها كان نظاما فعالا، كما يجب على نظام الرقابي إن يشير إلى الإجراءات والتصرفات الواجب إتباعها لتصحيح الأخطاء

5-مبدأ النظرة المستقبلية:

إن النظام الرقابي الناجح هو النظام الذي يركز على المستقبل أكثر من الماضي وهذا من خلال ما يلي:

- الاهتمام بالتنبؤ بالانحرافات قبل وقوعها أكثر من الاهتمام بتصحيح الأخطاء
- الاهتمام بتصحيح أكثر من توقيع العقوبات فقط
- الاهتمام بالاتجاهات المستقبلية أكثر من التركيز على الماضي والحاضر فقط

6-مبدأ الموضوعية:

بمعنى أن يعكس النظام الجوانب الموضوعية في الرقابة وليست الجوانب الشخصية.

7-مبدأ الدقة:

ان عدم دقة النظام الرقابي يضر بالمؤسسة وحصول المدراء على معلومات غير دقيقة من خلال الرقابة واستخدامها في إصدار القرارات يمثل كارثة تتحمل نتيجتها المؤسسة في نهاية الأمر لذلك يجب أن تكون المعلومات التي تتعلق بعملية الرقابة وخاصة النتائج دقيقة إلى حد قريب من الواقع.

8-مبدأ الحافز الذاتي:

يعني وجود حافز ذاتي لتنفيذ النظام والعمل على نجاحه مع مراعاة العوامل النفسية عند تطبيق هذا النظم الرقابية.

9-مبدأ الملائمة:

يعني أن يكون النظام الرقابي صورة مصغرة تعكس طبيعة نشاط المؤسسة و يتلائم مع التنظيم الخاص بها وأهدافها، حيث انه لا يوجد نظام رقابي يناسب كل المؤسسات والنشاطات بل انه يختلف باختلاف نوعية المؤسسة والظروف المحيطة بها.

10-مبدأ المرونة:

يعني استجابة نظام الرقابي للمتغيرات متوقعة الحدوث دون أن يكون هناك الحاجة إلى تغيير جوهري في النظام بمعنى أن النظام الفعال لابد إن يكون مرنا أي قادرا على استيعاب التغيرات المحتملة في البيئة التي تعيشها المؤسسة الداخلية منها والخارجية.

المبحث الثاني: مضمون الرقابة المالية

الرقابة المالية تحمل داخلها العديد من المضمونات و تنفد على مراحل ومنه وجدنا ان صحة الرقابة تتعلق بصحة مضمونها و بتدقيق في مراحل تنفيدها

المطلب الأول: مراحل تنفيذ الرقابة المالية

أن القيام بعملية الرقابة المالية تمر بأربع مراحل أساسية هي:[8]

أولا:مرحلة الأعداد

قبل القيام بعملية الرقابة يحب تحضير فريق العمل الذي سوف يقوم بعملية الرقابة وتعد هذه المرحلة من أهم المراحل لان اختيار أفراد العمل الأكفاء ينعكس بصورة جيدة على باقي المراحل لذلك على المراقب المالي أن يتمتع يعدد من الخصائص منها:

1. قدرة المراقب المالي على توفير معلومات دقيقة من أوجه نشاط المنشأة المالي
2. الإلمام بأوجه نشاط المنشأة الخاضعة للرقابة
3. قدرة المراقب المالي الاتصال مع جميع إدارات المنشأة
4. اكتساب ثقة الآخرين الأمر الذي يؤدي إلى تسهيل مهمته في الرقابة وذلك من خلال تقديم المساعدة
5. القدرة على تحليل البيانات المتوفرة وتحويلها إلى معلومات ذات فائدة
6. أن يتسم بالموضوعية والمرونة ويبتعد عن التحيز

[1]– لطفي فاروق زلاسي– دور الرقابة المالية في تسيير وترشيد النفقات العمومية– مذكرة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر قسم العلوم الاقتصادية تخصص اقتصاد عمومي وتسيير المؤسسات. جامعة الشهيد حمه لخضر– الوادي– 2014-2015 ص 42-43

ثانيا: مرحلة جمع البيانات

في هذه المرحلة يقوم فريق عمل الرقابة بجمع البيانات المالية من مصادرها سواء كانت محفوظة في السجلات المحاسبية آو المحفوظة على أجهزة الحواسيب واستخراج هذه البيانات وجدولتها للقيام بالعملية التي ستليها

ثالثا: مرحلة الفحص

في هذه المرحلة يقوم المراقب المالي بمقارنة البيانات التي حصل عليها مع ما هو مخطط وهنا يستعين المراقب المالي بأدوات الرقابة المالية وهي:[9]

أ- الموازنة التخطيطية: هي عبارة عن خطة شاملة لجميع عمليات المنشأة خلال مدة معينة فهي تحوي على معايير من أجل مقارنة الانجاز الفعلي وقياس الأداء.

وتعتبر من أهم الأدوات المستخدمة في الرقابة

ب-التحليل المالي يعتبر التحليل المالي الخطوة الأساسية في الرقابة المالية، حيث تتضمن مقارنة الخطط الموضوعة ومستوى تنفيذها.

وتتم عملية المقارنة في التحليل المالي من خلال:

- تحليل القوائم المالية: وذلك من خلال الميزانية العمومية حساب الدخل
- التحليل عن طريق النسب المالية المختلفة: مثل نسب السيولة والربحية والعائد على الاستثمار

[9]لطفي فاروق زلاسيمرجع سابق ص 41-42

رابعا: التقارير المالية

حيث يتم إعداد التقرير المالي للمدير ليصبح على علم بكل العمليات المالية أثناء تنفيذ الخطة المالية وعند الانتهاء منها، وهذه التقارير يجب أن تكون مختصرة وذلك من خلال إما عرضها على شكل رسوم بيانية و بأشكال أخرى تظهر مدى التغيرات التي تحدث في المنشأة وتعرض أسباب المشاكل المالية.

المطلب الثاني:أساليب تنفيذ الرقابة المالية

لقد ذهبت قوانين وأنظمة اغلب الدول بتحديد أساليب معينة لتنفيذ الرقابة المالية كالتالي:[10]

أولا: الرقابة الشاملة

وفقا لهذا الأسلوب تتولى جهات الرقابة إجراء رقابة عامة وتفصيلية على جميع المعاملات المالية تمارسها الجهات الخاضعة للرقابة أوان هذه تكون شاملة إلا إجمالية أوقد يتم تحقيق الرقابة الشاملة على قطاع معين وفي مجال نوعي معين من مجالات الأعمال المالية للوحدة الإدارية أو رقابة إجمالية على باقي المجالات

ثانيا: الرقابة الانتقائية

وفقا لهذا الأسلوب يتم اختيار عينة من بين المعاملات المالية المراد مراقبتها وفحص تلك العينة بنموذج قياسي الأعمال المالية للجهة الخاضعة للرقابة.

ويمكن استخدام أسلوب الرقابة الانتقائية بطرق متعددة:

[1]-سيراوي عدنان ميزوا الزهاوي: الرقابة المالية على تنفيذ الموازنة العامة في القانون العراقي- منشورات الدائرة الاعلامية في المجالات النواب-بغداد-2008-ص94

أ- العينة العشوائية

حيث يتم اختيار عينة آو عينات معينة من المعاملات المالية بطريقة عشوائية وإخضاعها للرقابة دون الحاجة إلى إخضاع جميع المعاملات المالية في الوحدة الإدارية، وهذا الأسلوب يتبع في المؤسسات والإدارات والشركات التي فيها أعمال مالية ضخمة ومتعددة

ب- العينة الإحصائية:

وفقا لهذه الطريقة يتم تقسيم المعاملات المالية التي تقوم الجهة الخاضعة للرقابة على طبقات متشابهة ومتجانسة من ناحية الحجم والنوع، يتم اختيار عينة من كل طبقة على حدي

ت- العينة العنقودية:

حيث يتم اختيار عينة معينة، ويمتد هذا الاختيار إلى مختلف مفردات موضوع المعاملة المالية التي يتم اختيارها بحيث تمثل العينة مجموعة من المعاملات المالية لموضوعات مترابطة أو ذات صلة بموضوع العينة المختارة وجدير بالذكر أن لكل أسلوب من الأساليب تنفيذ الرقابة المالية عيوب معينة فأسلوب الرقابة الشاملة من الصعب تطبيقه في الدول الحديثة بسبب كثرة المعاملات المالية أوالرقابة الانتقالية فيعاب عليه عدم الدقة والموضوعية في النتائج لأنها تتم بشكل انتقائي عشوائي غير معبر من الأرقام الحقيقية.

ثالثا: الرقابة المستمرة[11]

يتضح أسلوب الرقابة المستمرة في الرقابة الداخلية التي يمارسها محاسب الإدارة، حيث يتم الفحص والمراقبة بشكل دائم ومستمر للمستندات والقيود الحسابية للجهة الخاضعة للرقابة طول العام.

[11] اسيراوي عدنان، المرجع السابق ص 94

رابعا: الرقابة الدورية

ويتم الرقابة على فترات دورية خلال السنة، كأن تقوم أجهزة الرقابة الخارجية بمراجعات دورية لبعض الوحدات الخاضعة للرقابة، أو في حالة جرد المخازن والعهد في فترات تحددها الإدارة، أو جهة الرقابة أو في حالة إجراء الرقابة السنوية على الحسابات النهائية لكل عام وإصدار التقدير الرقابي السنوي.

المطلب الثالث:معوقات الرقابة المالية وحلول لمعالجتها.

1-معوقات الرقابة المالية:

ويمكن تلخيص المشكلات التي تواجهها الأجهزة الرقابية المالية كما يلي[12]:

- لا تتمتع أجهزة الرقابة المالية بميزة الاستقلال التام داخل الوحدة الإدارية.
- ضعف قانون الرقابة المالية المعمول به وعجزه عن مواكبة التطورات الحديثة في مجال الرقابة المالية، بحيث لم يعد هذا القانون قادر على تلبية متطلبات الرقابة المالية.
- الملل من العمل الذي يظهر واضحا على بعض الأفراد ومشكلات التحفيز وظهور الصراعات والنزاعات، وعدم التعاون والتنسيق بين الأفراد
- عدم كفاية المخصصات في الموازنة وضعف الجانب الائتماني وعدم توفير السيولة اللازمة لتمويل العمليات قصيرة الأجل...الخ
- غياب المفهوم العلمي لأهمية النظام الحوافز من شأنه رفع الروح المعنوية لمنسوبي أجهزة الرقابة المالية ومن ثم تحسين كفاءة الأداء ومن جهة أخرى الاهتمام أيضا بتحفيز وحدات الرقابة داخل المؤسسة.

[1]– عباس فريدة . دور الرقابة المالية في تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية- مذكرة لنيل شهادة الماستر-جامعة اكلي محند-بويرة 2018.ص19.18

- عدم تحصيص أعضائها وقلة خبرتهم
- في الكثير من الأحيان تكون هذه الرقابة شكلية وليست موضوعية فيما يخص الرقابة السابقة.

2-حلول لمعالجة الرقابة المالية:

تتمثل في ما يلي:[13]

- يجب أن يتوفر للجهاز الأعلى للرقابة (جهاز الرقابة المالية رقابته بروح حرة ومستقلة)
- ضرورة مراجعة التشريعات التي تحكم عمل الأجهزة الرقابية سواء كانت مالية أو إدارية لإزالة التعارض بين نصوص هذه التشريعات وإزالة التداخل بين عمل هذه الأجهزة بما يضمن حسن سير العمل .
- وضع القوانين التشريعات الرقابية التي تلزم الإدارات الخضوع للرقابة والبدء الجدي بتطبيق مبدأ النواب والعقاب على كافة المستويات
- ضرورة وجود آلية للتنسيق والتعاون بين الرقابة الداخلية والرقابة الخارجية.
- إعطاء كافة الصلاحيات من قبل الإدارة العليا المسؤول الرقابة بالمؤسسة في الاطلاع على جميع العمليات المالية والإدارية وغيرها.
- تتخذ الرقابة المسبقة بتقليل من فرص ارتكاب الأخطاء ومنع وقوعها

[13] عباس فريدة، مرجع سابق

المبحث الثالث: أنواع وأهداف الرقابة المالية.

المطلب الأول: أنواع الرقابة المالية

إن للرقابة المالية أنواع متعددة وقد صنفت إلى ثلاثة أصناف وهي:

- الرقابة المالية من حيث المكان
- الرقابة المالية من حيث الزمان
- الرقابة المالية من حيث النوعية

1-الرقابة المالية من حيث المكان :

وتنقسم هنا الرقابة إلى نوعين: رقابة داخلية و رقابة خارجية:[14]

أ- الرقابة الداخلية:

يمارس هذا النوع من الرقابة داخل الوحدة الإدارية أي داخل الإطار التنظيمي للوحدة الإدارية التي تقوم بتنفيذ الممارسات المالية، ويتم ذلك بواسطة شخص أو جهاز رقابي تكون مهمته القيام بمراقبة التصرفات المالية أو المحاسبية

ب- الرقابة الخارجية:

هذا النوع من الرقابة عادة يمارس من قبل أشخاص أو جهات خارجية، أي خارج الوحدة الإدارية أو من خارج المنظمة، ويعتمد تحديد مسؤولية الرقابة الخارجية على نوع التصرف المالي ومجالاته فقد يوكل لجهاز الرقابة في المنظمة بمراقبة التصرفات المالية والمحاسبية ذات الطابع الإجرائي في الوحدات الإدارية في المنظمة

[1]-الحمدو عز الاسلام، بلبالي عبدالله، دور الرقابة المالية في ترشيد نفقات التجهيز، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات ،نيل شهادة الماستر-جامعة احمد دراية ادرار 2017-2018م .ص10

2-الرقابة من حيث الزمان:[15]

وينقسم إلى ثلاثة أنواع: الرقابة السابقة و الآنية واللاحقة

أ- الرقابة السابقة:

تشير إلى اتخاذ كافة الاستعدادات والاحتياطات اللازمة لتجنب الوقوع في المشكلات والسيطرة على المداخلات وتوجيهها لإنجاز الأهداف المرغوبة

ب- الرقابة الآنية:

هي الرقابة المستمرة في مختلف مراحل الأداء حيث تحاول هذه الرقابة اكتشاف اية انحرافات خلال تنفيذ الأعمال واتخاذ الإجراءات الفورية لمعالجتها وتجنب استفحالها قبل إتمام العمل

ت- الرقابة اللاحقة :

وترمي إلى اكتشاف الانحرافات عن الخطط المرسومة وتحديد أسبابها و طرق علاجها ومواجهتها و الاستفادة من كل ذلك مستقبلا.

3- الرقابة المالية من حيث النوعية:

وينقسم إلى قسمين رقابة وقائية ورقابة علاجية:

أ- الرقابة الوقائية:

القصد منها تجنب آو منع الانحرافات أو المشكلات قبل حدوثها، أي أنها تركز على جانب المداخلات للتأكد من استخدامها بالشكل الملائم والسليم بحيث توجه لبلوغ الأهداف بفاعلية وكفاءة.

[15] محمود حسين الوادي، مبادئ المالية العامة، ط 1 ،دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ،عمان 2007، ص177-178

ب- الرقابة العلاجية:تركز على اكتشاف الانحرافات والأخطاء والمشكلات واتخاذ الإجراءات التصحيحية لمواجهتها وتجنب حصولها مستقبلا.

المطلب الثاني: أهداف الرقابة المالية

ان الهدف من الرقابة المالية هوالحفاظ على المال العام وحمايته من سوء الاستخدام سواء كان ذلك متعلقا بتحصيل الأموال أوطرق إنفاقها فهي من ناحية تفرض الأنظمةوالقوانين الملائمة التي تضمن تحقيق السلامة والصحة المالية ومن ناحية أخرى تفرض الإجراءات العقابية في حال وقوع تجاوزات ومخالفات فهي تهدف إلى تحقيق الغايات التي وضعت من اجلها[16]

وهناك أهدافأخرى للرقابة المالية نذكرها فيما يلي :[17]

1-أهداف سياسية:

تتمثل في التأكد من احترام رغبة البرلمان وعدم تجاوز الأولويات والمخصصات التي يصدرها لتنفيذ المشاريع والخدمات العامة. حيث ان رغبة البرلمان هي تعبير عن الرغبة الشعبية التي يتولى البرلمان تمثيلها

2-أهداف اقتصادية:

تتمثل في كفاية استخدام الأموال العامة والتأكد من استثمارها في أفضل الأوجه التي تحقق النفع العام وكذلك المحافظة على الأموال العامة من التلاعب والسرقة وا لإهمال آو التقصير في التحصيل وغير ذلك من أوجه سوء الاستعمال

[16]-الحمدو عز السلام – بلبالي عبدالله- مرجع سابق ذكره.ص8

[17]-محمد حسين الوادي –مرجع سبق ذكره.ص174-175

3-أهداف قانونية:

تتمثل في التأكد من مطابقة ومسايرة مختلف التصرفات المالية للقوانين والأنظمة والتعليمات والسياسات والتوجهات والأصول المالية المتبعة.

وتركز الرقابة القانونية على مبدأ المسؤولية والمحاسبة حرصا على سلامة التصرفات المالية ومعاقبة المسؤولين عن أية انحرافات أو مخالفات من شأنها الإخلال بحسن سيرة الأداء المالي عموما.

4-أهداف اجتماعية:[18]

تتمثل في منع ومحاربة الفساد الإداري والاجتماعي بمختلف صوره وأنواعه،وهذه الأهداف الرقابية تركز على الجوانب السلوكية للأداء وهي اقوي أنواع الرقابة، ويصعب قياسها وضبطها

5-الأهداف الإدارية والتنظيمية:

يمكن حصرها في النقاط التالية:

- تحسين عملية التخطيط وزيادة فعاليتها في مواجهة المستقبل بأهدافه وتوقعاته ومشكلاته.
- توجيه وتنظيم الجهود لإنجاز الأغراض والأهداف المحددة للمنظمة بفعالية وكفاية
- اتخاذ القرارات المناسبة.
- تقييم الوضع العام للمؤسسة وتحديد مركزها المالي والاقتصادي والإداري.

المطلب الثالث: قواعد الرقابة المالية.

إن الرقابة المالية لا تقوم بصفة عشوائية دونا وإنما بحنكة إدارية ولا تتم إلا بقواعد صارمة تجعل من الرقابة ثابتة ومتزنة وبالتالي تكون لها فعاليتها على المال العام ومن بين هذه القواعد ما يلي[19]:

---

[18] محمد حسين الوادي، مرجع سابق ص 174-175

[1] -بن داود ابراهيم-الرقابة المالية على نفقات العامة- دار كتاب الحديث- القاهرة 2010. ص 22.21

1-الحياد والاستقلالية:

حتى تتجسد الرقابة المالية لابد من توفر القدر اللازم من الحياد الذي يجب أن يتحراه القائمون بالرقابة لذلك ثم الاهتمام

بوضع شروط خاصة للمراقب فردا كان أو هيئة بسن شروط حددتها القوانين واللوائح المختلفة والمتعلقة بواجب التحفظ والحياد والالتزام بواجب السر المهني

كما يجب أن تكون هيئات الدولة القائمة بالرقابة مستقلة تماما عن الهيئات والسلطات الأخرى.

2- الكفاءة المهنية:

إذ يجب على القائمين بالرقابة:

- ان يكونوا من ذوي الكفاءة ومن ذوي التخصص والمهارات .
- تحفيز القائمين بالرقابة مما ينمي فيهم روح التأهيل والتفاني في العمل
- ان تكون القيادة الإدارية القائمة سليمة وإلا فسدت كل المصالح التي تعمل تحت رقابتها .
- اعتماد الأساليب العلمية والتقنيات الحديثة.

3- نظام الرقابة:

ما يجب أيضا لفاعلية الرقابة هو ان يعتمد على نظام رقابي ميسور الفهم ومتطابق مع ما نعيشه لا أن نقوم باستيراد أنظمة لا يفهمها لا القائم بالرقابة ولا الشخص محل الرقابة اذ بالإمكان اعتماد أنظمة رقابية أصلية تنمي روح المسؤولية في القائم بالرقابة وتسهل فهم إجراءات الرقابة وتبسط نظامها، كما يجب أن نراعي مبدأ الاقتصاد في تكاليف عملية الرقابة.

خلاصة الفصل الأول:

مما ذكرناه سابقا نستنتج أن الرقابة المالية هي النظام المثالي و الأسلوب الأرشد للحفاظ على المؤسسة الخدماتية.

و نستنتج أيضا أنه كلما كانت الرقابة المالية جيدة تكون نتائجها على الأهداف المسطرة جيدة أيضا.

وقد تبين لها أن المراقب المالي يلعب دورا كبيرا في إنجاح عملية الرقابة المالية و بالتالي رفع قدورات المؤسسة إنتاجيا.

و هناك علاقة بين الرقابة و تحقيق الأهداف الإستراتجية وتحديدها و نسبة تحقيقها تكون مرتبطة بنسبة تحقيق الرقابة .

الفصل الثاني: الأهداف الإستراتيجية للمؤسسات الخدماتية وسبل تحقيقها

تمهيد:

من المعلوم أن الأهداف الإستراتيجية وجودتها أصبحت شغل من مشاغل المؤسسة الخدماتية الكبرى نظرا لكون اختيار الأهداف الملائمة لظروف وماديات المؤسسة يلعب دورا هاما جدا على مردودية المؤسسة وقدرتها على التوسع والاستمرار قدما بخطى راسخة نحو مستقبلها الواعد.

ولا يتم هذا المستقبل الواعد إلا إذا كانت الإستراتيجية محكمة تحرك جميع مفاصل المؤسسة بشكل مثالي لإيصالها لأعلى مردودية ممكنة بأقل الجهود والتكاليف ويجب على المؤسسة تحليل نفسها وبيئتها الداخلية والخارجية للحد من العراقيل.

ومنه سوف نتطرق إلى ثلاث مباحث:

المبحث الأول: عموميات على المؤسسة الخدماتية.

المبحث الثاني: الأهداف الإستراتيجية للمؤسسات الخدماتية.

المبحث الثالث: فاعلية الرقابة في تحقيق الأهداف الإستراتيجية.

المبحث الأول: عموميات على المؤسسات الخدماتية:

إن المؤسسات الخدماتية لها دورها في الهيكل الاقتصادي ومما لا شك فيه أن دورها الفعال ينعكس جودته على جودة الأهدافالمناطة بإرادة المؤسسة بطريقة إستراتيجية.

المطلب الأول: مفهوم المؤسسات الخدماتية

تعريف المؤسسة[1]:

لغة :

المؤسسة مشتقة من الفعل أسس أي بني ووضع قواعد ، كذلك تعني مجموع المنشآت المقامة لعمل مشروع ما واستغلاله .

إصطلاحا:

فهي منظمة عامة أو خاصة تسمح بفضل مجموعة من الوسائل البشرية والمادية بتحقيق أهدافها المتمثلة في إنتاج منتجات وخدمات موجهة نحو السوق وخاضعة للمنافسة ، كما أنها تختلف من حيث طبيعتها التي قد تكون إدارية ، تجارية ، صناعية ، خدماتية ، وتتميز بكونها مستقلة ولكن حسب قواعد محددة يتضمنها قانونها الداخلي.

المؤسسة الخدماتية :

هي هيكل منظم لقدرات خاصة لتقديم خدمات مختلفة الأشكال والأنواع ، فالشركات والمؤسسات العامة في مجال الخدمات تقدم فعليا هيئات الأنواع المختلفة من الخدمات إلى المستهلكين سواء كانوا أفرادا أو مؤسسات ، فهي تستخدم أشخاصا محترفين وتقوم بتأجير مهاراتهم لبيع الخدمة لزبون فهناك مؤسسات تؤدي خدماتها على سلع يملكها الزبون و أخرى تؤديها مباشرة مثل: التأمينات و المستشفيات

[1] مينة بلحاج، نهاد سعال، دور الاتصال التسويقي في تحسين صورة المؤسسة الخدماتية دراسة ميدانية لمؤسسة اتصالات الجزائر،- جيجل- مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر ، علوم الاعلام والاتصال،جامعة محمد الصديق بن يحي - جيجل- سنة 2017- 2018 ، ص13-14

المطلب الثاني: مرحل تطور المؤسسة الخدماتية وتصنيفاتها

1-مراحل تطور المؤسسة الخدماتية:[1]

اقتحمت المؤسسات الخدماتية العديد من الأسواق وأصبح لزاما عليها أن تحافظ على استمراريتها من خلال اتصال مع زبائنها ومعرفة رغباتهم المنتظرة وتوقعاتهم اتجاه الخدمات المقدمة وحتى تتوصل المؤسسة الخدمية إلى ذلك فهي تمر بمجموعة من المراحل هي:

المرحلة الأولى: مؤسسة الأصل

في هذه المرحلة تنتج المؤسسة نوعا محددا من المنتجات وتظهر لديها حاجة لتقديم عرض جديد للخدمات من خلال تنسيق بين مجموعة من الوسائل سواء كانت مادية أو معنوية لتقديم خدمة موجودة مسبقا ولكن بتركيبة مختلفة وشغل وظائف جديدة وفي هده المرحلة يجب على المؤسسة الخدمية للالتزام بالخطوات التالية:

- نشر معنى المفهوم الخدمي داخل المؤسسة
- تحديد مستوى العرض المرغوب من الخدمات
- تحديد الشرائح المستهدفة
- تحديد نظام الإنتاج ووضعه قيد التطبيق داخل المؤسسة ويتوقف نجاح هذه المرحلة على قدرة المؤسسة على تحديد وتطوير أفكار إنتاجية لصناعة الخدمات

المرحلة الثانية: التطور الجغرافي والتنظيم العقلاني للعمليات

تهدف المؤسسة الخدمية في هذه المرحلة إلى اختيار الصياغة التنظيمية التي تسمح لها بإعادة إنتاج الخدمة الأصلية في مؤسسة بطريقة تضمن زيادة الإنتاج في الخدمات وكسب زبائن أكثر في هذه المرحلة يجب على المؤسسة الخدمية الالتزام بالخطوات التالية:

- تنميط مختلف نشاطات الإنتاجية لتسهيل عملية إعادة إنتاج الخدمة

[1] عمر وصفي عقيل، وآخرون ، مبادئ التسويق مدخل التسويق ، دار الزهراء للنشر والتوزيع عمان 1999،ص 200

- تحديد مختلف الخيارات الإنتاجية المتاحة
- تحديد الحاجة المالية للمؤسسة واختيار مختلف مصادر التمويل[1]

المرحلة الثالثة: النمو

تنمو المؤسسة الخدمية في هذه المرحلة بصورة سريعة وتهتم بتوسيع حجم النشاطات لتغطية كامل السوق المحلية من خلال الاستخدام المكثف لوسائل الاتصال وتوزيع منتجاتها عبر مناط جغرافية عديدة وتتبع المؤسسة في هذه المرحلة الخطوات التالية:

- حسن اختيار مصادر التمويل لتغطية نفقات وتكاليف التوسع والنمو
- اختيار طريقة مناسبة للنمو والتوسع (إنشاء فروع جديدة، شراء مؤسسة موجودة مسبقا)
- بناء شبكة عمل فعالة من خلال تحديد ادوار العاملين بالمؤسسة وتكوين العاملين الجدد ووضع نظام للرقابة
- إرساء القواعد التسويقية بالمؤسسة كالاتصال إلى جانب الوظائف الأخرى كمراقبة التسيير ونوعية الموارد البشرية وغيرها والتي تسمح بتقديم خدمات في أحسن صورة

تعد هذه المرحلة من دورة الحياة المؤسسة الخدمية جد عملية حيث يتطلب منها تكثيف حجم نشاطاتها وتنتهي هذه المرحلة عند تشجيع السوق.

المرحلة الرابعة: النضج

في هذه المرحلة يكون نشاط المؤسسة الخدمية ورقم أعمالها في حالة استقرار وتكون السوق المحلية مشبعة وتشتد المنافسة ويصعب على المؤسسة الحصول على زبائن جدد، ويجب على المؤسسة الخدمية في هذه المرحلة أن يكون لديها القدرة على:

- تطوير سياساتها التسويقية و الاتصالية لتحافظ على زبائنها والتميز في عرض خدماتها من اجل التصدي للمنافسة

[1]–عمر وصفي عقيل، مرجع سابق ،ص 200

- القدرة على التجديد وتطوير خدماتها وتنويعها

المرحلة الخامسة. الانحدار أو الاستمرار في البقاء

بعد مرور المؤسسة بالمراحل الأربعة السابقة هناك احتمال دخول المؤسسة الخدمية في مرحلة الانحدار والتي يمكن إن تكون مؤقتة إذا التزمت المؤسسة بالتعليمات الواردة في المراحل الأربعة السابقة وبالتالي تتجنب المؤسسة البقاء في مرحلة الانحدار، وتستمر المؤسسة في البقاء والاستمرارية في نشاطاتها الخدمية وذلك من خلال شكلين هما:

1 – إعادة إدخال تعديلات جديدة على الخدمة

2 – تطوير خدمات جديدة

إن دراسة مراحل تطوير المؤسسة الخدمية تساعد في معرفة المراحل التي يجب فيها على المؤسسة إن تهتم أكثر بالاتصال اتجاه زبائنها ويكون ذلك خاصة في مرحلة النمو و النضج اين تعمل المؤسسة على اكتساب زبائن وتوطيد علاقاتها بهم وذلك بهدف الرفع من أدائها التسويقي والحفاظ على استمراريتها[1]

3- تصنيف المؤسسات الخدماتية

من بين تصنيفات المؤسسة الخدماتية ما يلي:

قدم كل من farmerوhayoudسنة 1988 نموذج لتصنيف المؤسسات الخدماتية يقوم على أساس ثلاث إبعاد أساسية هي :

- درجة الاتصال والتفاعل (عالي/ منخفظ)
- درجة الاعتماد على العنصر البشري في تقديم الخدمة(عالي / منخفظ)

[1]–عمر وصفي عقيل وآخرون ، مرجع سبق ذكره ، ص 200

- درجة القدرة على تغيير مواصفات الخدمة حسب رغبات العميل (عالي/منخفظ) وفي حالة متشابهة قام كل من crwichوvandermer سنة 1989 بتصنيف المؤسسات الخدماتية حسب بعدين أساسيين هما
- درجة التفاعل والاتصال (منخفظ/مرتفع)
- درجة و جودة السلعة في عملية الخدمة (خدمة فقط/خدمة مع بعض السلع،خدمة في شكل سلع)
- أماkotherفيصنف المؤسسات الخدماتية حسب ما يلي:

حسب نوع الملكية[1]

فهناك مؤسسات القطاع الخاص كالمخازن الاحتياطية ، مؤسسات التوزيع، البنوك وهناك مؤسسات القطاع الحكومي كالشرطة و المشافي الحكومية

حسب السوق الذي تعمل فيه المؤسسة

فهناك مؤسسات تعمل في سوق الإنتاج كخدمات(أقسام الحاسوب)

حسب مستوى الاتصال

فهناك مؤسسات خدماتية ذات اتصال مرتفع بعملائها وهناك مؤسسات ذات اتصال منخفظ (ضعيف)

بعملائها كالغسالات الأوتوماتيكية العامة أو المصابغ

[1] قواء بوخبانة، تقييم واقع الإتصال السوقي في المؤسسة الإقتصادية الخدمية، رسالة الماجيستار في التسيير و الإقتصاد، جامعة ورقلة، 2008، ص 04

المطلب الثالث:عناصر وأهداف المؤسسات الخدماتية

I) عناصر المؤسسة الخدماتية:[1]

هناك عدة عناصر مؤثرة في مردودية الخدمات تتمثل فيما يلي:

1-الزبون:

يعتبر الزبون أو المستهلك الركيزة الأساسية والعنصر البشري الرئيسي في الخدمة حيث أن الخدمة لاتتحقق إلا بوجود الزبون

2-الدعم:

يتمثل في الوسائل الأزمة والمستعملة في إنتاج الخدمة حيث يحتاج إليها منتج الخدمة أو المستفيد منها أو غالبا الاثنين معا حتى يتم حرية حق الإنتاج والاستهلاك هذه الخدمة ويتشكل الدعم من قسمين أساسيين:

- الوسائل الأزمة للخدمة
- مباني، الآلات ، أثاث الذي يستخدمه الموظفون أو الزبائن
- المحيط و هو كل ما يحيط بالوسائل كالموقع والديكور ...الخ

3-موظفي الاتصال والاستقبال:

هم أشخاص موظفون لدى مؤسسات الخدمات وهم على علاقة دائمة مع الزبون من خلال ما يقدمونه من خدمات متنوعة وتتمثل مهمتهم في الاتصال المباشر بالزبائن ويمكن ان يكون مقدم الخدمات عبارة عن الآلات أي إمكانية غياب موظفي الاتصال في المؤسسة الخدماتية

[1] عمر الصخري، اقتصاد المؤسسة ، ط1 ، ديوان المطبوعات الجزائرية الجزائر، ص 32

4- الخدمة:

ونعني بها كل عمل أو جهد يبذل لتلبية وسد احتياجات الآخرين أو طلباتهم وهي أنشطة غير ملموسة قط يرتبط استخدام سلع مادية ملموسة وهي في نفس الوقت بالهدف الذي يقوم من اجله هذا النظام و النتيجة و التي يتوصل إليها

5- التنظيم الداخلي:

إن المحيط والدعم المادي وموظفي الاتصال يمثلون الجانب الظاهري في المؤسسة الخدماتية إما الأهداف المرجوة والإستراتيجية والإعمال المتبعة من طرف المؤسسة الخدماتية يتمثل في الوظيفة المالية التسويق الموارد البشرية وبالتالي فان التنظيم الداخلي يؤثر مباشرة على الجانب الظاهري[1]

6- الزبائن الآخرين

باعتبار الخدمة معروضة للبيع فمن العادة تواجد عدة زبائن في نفس الوقت وفي نفس المؤسسة كالبنوك والبريد والمواصلات... الخ

II) أهداف المؤسسات الخدماتية:

تسعى المؤسسة الخدماتية إلى تحقيق جملة من الأهداف سننجزها فيما يلي:

1-المصداقية في سوق الخدمات:

إن جميع الاستراتيجيات والتقنيات التي تقوم بها مؤسسة الخدمات لها غاية وأهداف ترمي إلى اتساع رقعة التجارة وسمعت المؤسسة ونجد من بين الأهداف ما يلي:

- توفير الضمان الشخصي من خلال النتائج
- إظهار الثقة وإعطاء صورة للمؤسسة من خلال القدرات
-

[1]-عمر الصخري، مرجع سابق ص 32

أ – ضمانات شخصية:[1]

توصية صادرة من مصدر موثق عليه

- شهادة الزبائن
- انتماء إلى الجمعيات المهنية

ب–الصورة:

- صورة المؤسسة
- العتاد التربوي
- مراعاة العوامل الثقافية

2–ضرورة التوسع والتدويل

أ– فوائد السوق العالمي المنفتح

- منح امتيازات في المعاملات الوطنية في تجارة الخدمات
- منافذ في كل مكان في العالم
- عامل أساسي الكفاءة التجارية للسلع
- تساعد المؤسسة على توريد خدماتها في سوق عالمي واسع
- ترقية النمو الاقتصادي وتطوير وتحسين نهائيا مستويات المعيشة

ب– المنافذ:

وعي عبارة عن تكنولوجيا الإعلام والموارد البشرية وتتجلى أشكال المنافذ الجديدة في الأنماط الجديدة كخدمات المسافات البعيدة، استقبال المعلومات وخدمات البرمجة الإعلامية تعد إحدى نشاطات المقاولة الباطنية على مستوى الدولي

تؤدي المنافذ إلى:

- اللامركزية للشغل

[1] محمد دحماني، مرجع سابق، ص 54

- رفع الصادرات على المستوى الدولي
- عروض هامة تؤثر على اليد العاملة ونظام الاتصال الحديث .

ج- مساهمة الخدمات:تدويل قطاع الخدمات الذي يلعب دور حيوي غي تسهيل كل جوانب النشاط الاقتصادي

- تمثل حصة من اقتصاديات دول العالم كله

3-تطوير القدرات:

دعم السلطات الحكومية للمشاركة في تظاهرات التجارية أو المحاضرات الدولية وتأسيس عقود الشراكة والعروض القانونية

- موقع WEB هي إحدى الطاقات التي لها انطباع لدى الزبائن، الموقع، العنوان في الانترنيت.
- الكفاءات والشهادات المهنية المؤهلين منهم المحترفين
- المسابقات الدولية والكفاءات
- الفهارس المهنية
- التغطية الإعلامية والتحالفات الإستراتيجية مع الشركات المماثلة[1]

[1]- محمد دحماني ، مرجع سبق ذكره ، ص 54

المطلب الرابع:خصائص ووظائف المؤسسات الخدماتية

1-خصائص المؤسسة الخدماتية

تختلف طبيعة الخدمة عن طبيعة السلعة وبالتالي فان المؤسسة التي تنتج الخدمة تختلف عن المؤسسة التي تنتج سلعا ماديا هذا ما جعل المؤسسة الخدماتية تختلف وتتميز بمجموعة من الخصائص:

- إن لهذه المؤسسات ثقافة خدمية على الأسس التالية:
- إتباع مدخل شمولي لكل أنشطة الوظيفية يقوم على وجود مجموعة من الأهداف والقيم الواضحة،والنظر إلى تلك الأهداف على أهداف إستراتيجية يجب العمل على تحقيقها حتى من خلال الفترات الصعبة.
- ان تؤخذ الخدمة على أنها محور رئيسي يجب الثبات والانتظام في تقديمها بذات المستوى من خلال مدى واسع من العلاقات والتفاعلات التي تفوق عملاء المؤسسة .
- أن يكون العميل هو المحور الرئيسي لحركتها ،وان تعمل على بناء وتدعيم علاقات مستمرة في الأجل الطويل مع عملائها
- كما تتميز المؤسسات الخدماتية بحاجاتها المستمرة إلى المعلومات الصحيحة والمراقبة الدقيقة لبيئتها حتى تستطيع التخطيط لأنشطتها بسبب الطبيعة غير ملموسة لمنتجاتها وطبيعة العمل الذي تمارسه هذه المؤسسات والتي تحتاج إلى عمليات لإقناع أكثر من غيرها ،وبسبب ما تتميز به منتجاتها من إنتاج وتقديم وانتفاع في وقت واحد وبشكل متتابع[1]

كما تتميز المؤسسة الخدمية بان عملائها يصلون على ما يطلبونه من خدمات في أماكن إنتاجية بل و يشاركون أحيانا في إنتاجية المشاركة مباشرة ولا يمكنهم امتلاك ما يحصلون عليه من خدمات وتخزينها ،واستهلاكها بالمعنى الاقتصادي بالإضافة إلى إن المخرجات الخدمية لتلك المؤسسات يتعذر تنميطها ، وهي دائما متغيرة ومتنوعة حسب ما يطلبه كل عميل أو كل مجموعة من العملاء

[1]- سعيد محمد المصري، ادارة وتسويق الانشطة الخدمية المفاهيم والاستراتيجيات ، الدار الجامعة الايسلندية ، 2002 ص 37 ، 38

وتتميز المنافسة التي تواجهها المؤسسات الخدماتية بكونها شديدة وحادة ومعدل التقليد فيها مرتفع كما وان الميزة التنافسية النسبية في تلك المؤسسات تعتمد بالدرجة الأولى على عوامل ثلاث رئيسية:

- درجة تميز الأفراد العاملين في المؤسسة
- مستوى الجودة الشاملة للخدمات المقدمة كما يقدرها العميل وليس مقدم الخدمة
- التكنولوجيا المعلوماتية المرتبطة بإنتاج وتقديم الخدمة للعملاء واستخداماتهم لها[1]

2-وظائف المؤسسة الخدماتية

أ- وظيفة العمليات والإنتاج:

تشمل ما تقوم لها بها منظمة الإنتاج لأغراض بيعه وتحقيق الربح فعندما يقيم مجموعة من الأفراد شركة النقل الجوي لابد أن تمارس هذه الشركة فعاليات توفير خدمات النقل الجوي وإلا لن تبقى حية

ب- وظيفة التوظيف:

وهذه تشمل كل ما له علاقة بتمديد العاملين الذين تحتاجهم المؤسسة لتنفيذ الأنشطة ومؤهلاتهم وكذاك كيفية استخدامهم ومنحهم الأجور والمكافئات المناسبة والمحافظة عليهم وتدريبهم وتطويرهم

ج- وظيفة التمويل:

وتشمل كل ما له علاقة بالحصول على الأموال الضرورية لعمل المنظمة، بما في ذلك الاهتمام بحساباتها فلا يمكن لأي منظمة إن تنتج وتبقى دون الاهتمام بعدد كبير من القضايا التي تتعلق بتحديد الأموال الضرورية.

[1]- هاني حامد ، الطهور وبشير عباس العلاف ، تسويق الخدمات ، ط1 ، الشركة العربية للتسويق ، 2013 ، ص 58

د- وظيفة إدارة المعارف والمعلومات:

حتى تبقى المنظمة ناجحة لابد من ان تتوفر لها كمية كبيرة من المعارف لتنفيذ الوظائف الكبيرة في العمل وتعتمد عليهم في تنفيذ وظائفها بالإضافة الى هذه المعارف تحتاج المنظمة إلى إن تحصل على المعلومات بشكل منتظر وان توفرها لكل من يتخذ القرارات حتى يستخدمها

هـ- وظيفة الإدارة:

وهي الوظيفية الأخرى المهمة لبقاء المؤسسة ويتطلب تنفيذها مجموعة كبيرة من الفعاليات والوظائف الفرعية نصنفها حاليا إلى:

1-**الإدارة الإستراتيجية:** وتتعلق بتحديد وتحقيق ما نسميه بإستراتيجية المنظمة أي بعض خصائصها وتوجهها فمثلا يجب أن تحدد كل منظمة نوع نشاطها واتجاه وحجم نموها وعلاقتها بالمنافسين وموقعها في السوق الذي تعمل فيه إلى غير ذلك من قضايا مهمة.

2- **الإدارة العملياتية:** وتتعلق بالعمل اليومي للمنظمة وهذه تقتضي:

- التخطيط
- الرقابة
- التنظيم
- التوجيه

و-وظيفة التسويق:وهذه تشمل كل ما يتعلق ببيع وتسويق ما ينتج فلا يكفي ان توفر شركة النقل الجوي خدمات النقل دون القيام بمجموعة فعاليات تضمن البيع الفعلي لهذه الخدمات[1]

[1]-سعاد نايف البرنوطي ، مرجع سبق ذكره ، ص 52

المبحث الثاني:الإهداف الإستراتجية

إن هدف أي منظمة من المنظمات هو البقاء والاستقرار والاستمرار و النموان الأهداف هي النتيجة النهائية المطلوب تحقيقها لممارسة الأنشطة المخططة أو إتباع الاستراتيجيات المخططة

المطلب الأول:تعريف الأهداف الإستراتيجية

الأهداف الإستراتيجية هي مستويات الأداء والنتائج والمخرجات التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها وهي بمثابة أداء القياس التي يقاس بها أداء المنظمة ومدى تقدمها نحو المعايير و النتائج المنشودة، والأهداف الإستراتيجية هي المخرجات التي تساهم في تقوية وتعزيز المركز التنافسي للمؤسسة ومدى قدرتها التنافسية.

إن الأهداف الإستراتيجية ما هي إلا مجموعة غايات بعيدة الأمد تتمثل مستويات أداء المطلوب تحقيقها وان تكون ملائمة لقدرات المدراء ومعارفهم ومهاراتهم ، فهي ترجمة لطموحات وتوقعات مجموعات قوى المساهمين في المؤسسة واستجابة حية لها

الهدف الاستراتيجي هو الهدف الرئيسي الذي تود المؤسسة تحقيقه بنهاية المسار الذي تضعه الإدارة العليا وتسعى الجهة إلى تحقيق بعد تحويله إلى أهداف تفصيلية وذلك من خلال تحديد وتقييم البدائل المتاحة المطلوب لتحقيق رؤيتها ورسالتها

الهدف الاستراتيجي هو الذي يرتبط مباشرة برسالة المؤسسة ويرتبط ارتباطا وثيقا بعناصرها ،ولمعرفة الهدف الاستراتيجي للمؤسسة لابد من الإجابة على السؤال ما الذي تسعى الشركة أن تنجزه على مدى الطويل والمتوسط والقصير ، فتحديد الأهداف الإستراتيجية يعتبر الركيزة التي يقوم متخذ القرار من خلالها بتوسيع أنشطة المؤسسة وتطويرها . وعند تحديد الأهداف الإستراتيجية يجب مراعاة أنها تمثل موضوعات طويلة الأجل و إنها تحرر مرة واحدة كل فترة وهي فترة الإستراتيجية،وبالتالي لابد أن تصاغ بحيث يكون تنفيذها خلال سنوات الخطة.[1]

[1]-عبد الرحيم محمد ، مفهوم الأهداف الإستراتيجية ، 2017 ، ص2
http://dr-ama.com.

هي مجموعة من الأهداف التي تضعها المؤسسة لكل منتج أو برنامج من برامجها، حيث تسعى لتحقيق تلك الأهداف من خلال خطة عمل ومشاريع يتم كتابتها بعد تلقي المقترحات بشأن الطريقة الأمثل لتحقيق الهدف المنشود

ويطلق عليها الأهداف الإستراتيجية، وضعها يساهم في توضيح خطة عمل المؤسسة، والمشاريع التي ستعمل المؤسسة على تنفيذها من اجل تحقيق الهدف المنشود

وهو ترجمة لهدف الذي تريد المؤسسة تحقيقه، مع إيضاح كيفية تحقيق الهدف المنشود والآلية المستخدمة في ذلك والمكان الذي سيتم استخدامه لتحقيق الهدف وعلى سبيل المثال يمكن استخدام الصياغة الآتية في كتابة نص الهدف

تحقيق الهدف + تحديد النشاط أو الأنشطة + تحديد المستفيدين أو مكان النشاط لتحقيق الهدف [1]

[1]- عبد الرحيم محمد، مرجع سابق، 2

المطلب الثاني:خصائص ومعايير الأهداف الجيدة

القابلية للقياس الكمي:

حيث يجب الأخذ في الاعتبار أن بعض الأهداف من الصعب قياسها كميا ، إلى أن من الضروري ان تتميز إدارة المؤسسة بالجد والاجتهاد من اجل وضع طرق وأساليب كمية ووصفية تساهم بقدر كبير في تحقيق أهداف المؤسسة.

- **المرونة**:من المهم أن تكون الأهداف مرنة تستطيع التكيف مع أي تغيير يحدث في بيئة المؤسسة، وتساهم المرونة أيضا في وضع نظام معدل يتناسب مع الهدف وكل ما يهتم به هو تعديل طبيعة الهدف لتتلاءم مع الهدف وتحقيقه بكل سهولة
- **الوضوح والفهم**:من المهم إن يتم صياغة الأهداف بطريقة واضحة وسهلة الفهم بالنسبة للأشخاص الذين يعملون على تحقيقها ويجب أن تكون محددة وسهلة التنفيذ وليست مستحيلة.
- **التوازن والتكامل**:من المهم إن يتم مراعاة التوازن والتكامل بين ميزانية المؤسسة وتوزيع العاملين فيها وبين الأنشطة والقرارات التي يتم الاعتماد عليها من أجل تحقيق الأهداف
- **المشاركة والقبول**:من المهم أن يكون مبدأ المشاركة ثابتا في المؤسسة، بمعنى أن يشارك كل شخص في تحقيق الهدف المطلوب
- **الملائمة**:من المهم أن تكون الهداف مناسبة للأغراض المؤسسة ورسالتها فهي حيث يجب أن يكون كل هدف هو خطوة للأمام في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة ورسالتها كاملة .
- **التحفيز**: من المهم جدا إن يتم تحفيز العاملين على النجاح ومحاولة تحقيق الأهداف المطلوبة ،وتشجيعهم على بذل أقصى جهد من أجل إنجاح المؤسسة
- **التوافق مع الظروف المحيطة للمنشآت**:حيث من المهم ان يتم تحديد الأهداف في ضوء الظروف المحيطة بالمؤسسة سواء كانت داخلية أو خارجية ،[1]

[1]-آية ناصر .http://mqaall.com سبتمبر 2020

المطلب الثالث: مكونات الهدف الاستراتيجي وأنواعه

مكونات الهدف الاستراتيجي:

من المهم ان يتم تحديد الهدف بدقة شديدة بالأخص عند كتابة الأهداف التي تريد المؤسسة تحقيقها

حيث ان تحديد الأهداف و كتابتها يفيد في التعرف على مؤشر الأداء الرئيسي ،ومن ثم تحديد التكلفة المطلوبة لتحقيق الهدف المنشود ، وتتمثل مكونات الهدف الاستراتيجي فيما يلي:

- **نص الهدف الاستراتيجي:**

وهو الترجمة للهدف الذي تريد المؤسسة تحقيقها ، مع إيضاح كيفية تحقيق الهدف المنشود والآلية المستخدمة في ذلك والمكان الذي سيتم استخدامه لتحقيق الهدف.

- **مؤشر الأداء الرئيسي للهدف الاستراتيجي:**

المؤشر هو نسبة قابلة للقياس يتم عن طريقة تقييم أداء المؤسسة من اجل التأكد من تحقيقها للأهداف

الميزانية المخطط لها للهدف الاستراتيجي:

حيث أن أي مؤسسة يجب أن تحدد أهدافها بناء على الميزانية الخاصة بها وبما يتناسب مع إمكانياتها، ومن هذا المنطلق يجب على المؤسسة أن تصنف احتياجاتها وتحدد الأهداف الإستراتيجية المطلوب تحقيقها ،ومن ثم تبدأ في تحديد الميزانية الملائمة التي توازن بين إمكانيات المؤسسة والمشاريع التي تتبناها المؤسسة من اجل تحقيق الأهداف.

وإذا جمعنا ميزانيات كل الأهداف المطلوب تحقيقها نكون قد حصلنا على الميزانية الكلية التي تدفعها المؤسسة من أجل تحقيق أهدافها بشكل عام [1]

[1]-آيه ناصر سبق ذكره

أنواع الأهداف الإستراتيجية:

هناك عدة تصنيفات وأنواع للأهداف الإستراتيجية، يمكن إجمالها بالآتي :

أ- **منظمات ذات هدف واحد وأهداف متعددة:**

تقتصر بعض المنظمات من خلال نشاطها على تحقيق هدف واحد ، مثال على ذلك زيادة الإرباح أو زيادة نصيب أسهم الشركة برفع معدل العائد على الاستثمار، وهذه المنظمات قد تتصف بصغرها آو تعتمد على النظرية التقليدية بافتراضها وجود هدف واحد للمنظمة، في حين أن اغلب منظمات الأعمال اليوم تعتمد في فلسفتها على النظريات الإدارية الحديثة التي تقترض وجود أهداف متعددة للمنظمة، على سبيل المثال زيادة الإرباح، تقليل الكلف وزيادة القيمة السوقية للأسهم، تحقيق الرضي الوظيفي، تطوير المنتجات آو الخدمات للمستهلك، زيادة حصة المساهمين، تحقيق المسؤولية الاجتماعية ... إن معظم المنظمات ذات الأهداف المتعددة هي منظمات متوسطة أو كبيرة الحجم [1]

ب- **أهداف رسمية وأهداف فعلية:**

تتمثل الأهداف الرسمية بما تنشره المنظمة للجمهور عبر التقارير ووسائل الأعلام وقوة تأثير الخارجية لدى مساهمتها في المسؤولية الاجتماعية والحفاظ على البيئة إضافة إلى اهتمام بأهداف المالكين، أما الأهداف الفعلية فهي قدرة المنظمة في تخصيص الموارد وإدارة الأنشطة والمهام لكافة وحدات العمل بما يكفل تحقيق الغايات التي تسعى إليها المنظمة

ث- **أهداف قصيرة الأمد وأهداف طويلة الأمد:**

تقسيم المنظمات غالبا أهدافها حسب الزمن، فبعض الأهداف تلتزم لتنفيذها أو قاتا طويلة الأمد، والبعض تتطلب الفترة قصيرة أو متوسطة الأمد لإنجازها.

[1]-سعيد علي ريحان المحمدي ، الادارة الاستراتيجية و الادارات المعاصرة (المجلد 1) دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ص 179-180

د- أهداف كلية وأهداف وظيفية:

تسمى منظمات الإعمال لتحقيق أهدافها على وفق مستويين وهما المستوى الكلي والمستوى الوظيفي الأهداف الكلية تتمثل بحجم ونمو المنظمة (المبيعات،الأصول، القيمة السوقية للسهم،الأرباح، عدد الأفراد العاملين،الإنتاج ...) وهناك أهداف وظيفية ينبغي على المنظمة تحديدها وانجازها والتي تتمثل ب(الإنتاج الموارد المالية، الموارد البشرية، التكنولوجيا البحث والتطوير والتسويق)[1]

المطلب الرابع:أهمية الأهداف الإستراتيجية:

و أهميتها تتمثل فيما يلي:

1-مقال أهمية الأهداف الإستراتيجية تساهم الأهداف في تعريف المؤسسة بالبيئة التي تعمل بها ، ومميزاتها وعيوبها .

2-يمكن اعتبارها مرشد وموجه لاتخاذ القرارات الهامة والمصيرية التي تواجهها الإدارة العليا للمؤسسة متمثلة في رئيس الشركة .

3-تعمل بالتعاون مع الإدارة العليا على المساهمة في تحديد السلطات والمسئوليات للعاملين وتحديد أدوارهم في المؤسسة من أجل الارتقاء بها .

4-يتم عن طريقها تدعيم الأهداف بمعايير تقييم الأداء ، حيث يتم وضع مقاييس كمية للتأكد من تحقيق الهدف المنشود بإتقان ، في وقت زمني محدد

5 - تساهم الإدارة العليا في وضع الإستراتيجيات على مستوى المنظمة وعلى مستوى وحدة الأعمال وعلى مستوى الوظائف .

[1]- عائشة يوسف الشميلي– الادارة الاستراتيجية الحديثة الطبعة الاولى 2017 دار الفجر للنشر والتوزيع القاهرة ص 47-48

6- تساعد الأهداف على تعريف المنظمة للبيئة التي تعمل بها ، ولإثبات شرعيتها في عيون الحكومة ، المستهلكين ، المجتمع إلى حد كبير

7- تعد مرشداً لاتخاذ القرارات ، حيث تعد الأهداف دليلا أو مرشدا للإدارة العليا في اتخاذ القرارات الملائمة ، بما يتناسب والموقف الذي تواجهه

8 - تساعد الأهداف الإدارة العليا في تحديد السلطات والمسؤوليات للأفراد والأقسام وتحديد أدوار ومراكز الأفراد في الهيكل التنظيمي للمنظمة .

9 - تزود الأهداف معايير لتقييم الأداء التنظيمي ، أي وضع صيغ أو مقاييس كمية كلما أمكن نحو تحقيق الغاية ، وفي إطار زمني يتناسب وإمكانية تحقيق الهدف .

10 - الأهداف هي مرامي ملموسة أكثر من الغاية أو الرسالة .

11-تساهم في تحديد طبيعة العلاقات السائدة بين الأقسام والأفراد في المنظمة .[1]

[1]-عائشة يوسف الشيميلي، الإدارة الإستراتجية الحديثة، دار الفجر للنشر، د.ط، 2018، القاهرة، مصر، 46-47.

المبحث الثالث: فاعلية الرقابة المالية في تحقيق الأهداف الإستراتيجية

المطلب الأول:أثر الرقابة المالية في تحقيق الأهداف الإستراتيجية

من المعلوم أن هدف الرقابة بشكل عام يتمثل في كشف الانحرافات بغرف تصحيحها وتغنم اعتمادا كبيرا في قياسات الأداء الخاص بالمؤسسة ومعرفة الخطوة الصائبة من الخطوة الخاطئة للسير نحو تحقيق غاياتها.

أثر إستراتيجية الرقابة على الفساد المالي للوصول إلى الأهداف:

لا تحقق الأهداف والغايات الخاصة بالمؤسسة إلا يسعى أجهزة الرقابة إلى محاربة كل مظاهر التخلف والفساد المالي وفي هذا العدد تحتاج الرقابة إلى أدوات وسائل في هذا الكفاح وهي:

تركيز الرقابة على متابعة تطبيق القوانين والأنظمة و التشريعات المالية لتتم بصفة صحيحة مما يسهل وصول المؤسسة إلى أهدافها .

- رقابة داخلية فعالة تساهم في تحسين جودة الرقابة المالية .

تطور إداري ينسجم مع التطوير التكنولوجي العامل مما يزيد في دقة المراجعة الرقابية وتوسيع أفق الأهداف.

- توفير أرضية قانونية وتعليمات وتوجيهات لكل الممارسات المالية للحد من الاجتهادات الشخصية.

- اعتماد مبدأ الشفافية والوضوح.

- تفعيل وسائل المحاسبة والمسائلة عن الأخطاء و التلاعبات في كافة المستويات الوظيفية.

ب- أثر الرقابة في تحسين الأداء المالي وجودة الأهداف .

فعالية الرقابة تؤثر بشكل مباشر على مدى قدرة المؤسسة في الانحرافات وتحكم الرشيد في النفقات والإنفاق ،بالإضافة إلى أن الأداء المالي للمؤسسة يتأثر بنفس الاتجاه مع اتجاه الرقابة المالية.

ومنه نستنتج أن الرقابة المالية على الأداء المالي تهدف إلى تحيق ما يلي:[1]

– حماية المال وترشيد الإنفاق واكتشاف حالات الغش والسرقة والاختلاس والتلاعب في المال أو سوء الاستعمال سواء كانت أصول نقدية أو غيرها و التأكد من صحة وسلامة ودقة القيود والمستندات والبيانات المالية.

– التأكد من صحة سير الأمور المالية وتطبيق القوانين والأنظمة والتعليمات والسياسات المالية واختبار دقة العمليات والبيانات المالية المثبتة في الدفاتر والسجلات لتقرير مدى مطابقتها مع القوانين الأنظمة والتعليمات ووضع الإجراءات الرقابية الكفيلة يمنع وقوع الانحرافات.

– التأكد من أن القرارات الإدارية ذات الآثار المالية تتخذ بدقة وفقا للقوانين و الأنظمة والتعليمات المعمول بها وتدقيق هذه القرارات و متابعة الإجراءات إلى حماية موجودات المؤسسة من سوء الاستعمال أو التلف أو الضياع مع تقديم التقارير المناسبة للإدارة شاملا الأعمال المنجزة معا.

–تقديم أدلة للمسؤولين أصحاب القرار والعمل على كشف حالات الضعف في الجانب المالي و الإداري في المؤسسة.

– التأكد من كافة القوانين و الأنظمة و التعليمات و القرارات السارية التي طبق من قبل جميع العاملين في المؤسسات و تقييم الإجراءات و النشاطات المالية وتقديم البدائل المناسبة و تطويرها لتصحيح الإجراءات الغير مناسبة

–تحديد الواجبات و المسؤوليات و تحديد نوع الانحرافات سواء سلبية أو ايجابية لوضع الإجراءات و التدابير المناسبة لكل نوع؟

– فحص الحسابات الختامية و النظر في تقدير مدقق الحسابات الخارجيين و التأكد من صحتها ومراقبة تنفيذ الميزانية بالشكل الصحيح و الذي لا يخرج عن قرار تنفيذ الميزانية

–تحسين العودة في الإدارة العامة و إدارة المشروعات العامة

[11]– عائشة يوسف الشميلي، مرجع سابق

-اقتراح الوسائل المؤدية لتقليل احتمالات اتخاذ قرارات غير مناسبة

-الحكم على مدى ملائمة الوقاية الداخلية في الجهات الخاضعة للوقاية ومدى كفاءتها في تحقيق أهدافها الجهة بكفاية وقائية

-تحديد أوجه و النجاح في الجهة الخاضعة للرقابة

-بناء على النتائج السابقة فان الدراسة توصى بتحسين التشريعات التي تحكم على الجهات الرقابية الخارجية و كذالك التشريعات الرقابية التي تحكم العمليات المالية وتنظيم إجراءاتها في المؤسسات وإعداد الميزانية بشكل يؤدي الوصول الى أكبر تخفيض ممكن في انحرافات النفقات الفعلية عن مقدرة و العمل على ترتيب الإنفاق مع المحافظة على تحقيق أفضل نتيجة ممكنة لأهداف المؤسسة و توصي الدراسة كذالك جهات الرقابة المالية الخارجية بالعمل على توفير برامج المراجعة و التقييم الشهري و التركيز على مظاهر الرقابة الداخلية لتحقيق رقابة داخلية فاعلة كذالك تحسين وتطوير نظام محاسبة ملائمة تتلى متطلبات جميع مستخدمي المعلومات الحسابية بالإضافة إلى الاهتمام المتزايد بالرقابة الحالية و أثرها على المؤسسة وذلك لتحقيق الاستفادة المثلى من الإنفاق العام و هو مايؤثر بشكل مباشر على مؤشرات انجاز الاقتصاد الوطني بشكل عام.

المطلب الثاني: سبل نجاح الرقابة المالية[1]

إن وضعية الرقابة في شكلها المعقول تتصل عموما بالمؤسسة ككل كما تركز على كل عناصر التي لها صلة بعنصر الإنتاج فهذه الوظيفة هي تحديدا واضحا للمخطط و النتائج المتوقع حصولها و اكتشاف الأخطاء و الانحرافات, مواطن الضعف في تنفيذ العمل على تصحيحها و السيطرة عليها في لخدمة الخطة الموضوعة إلى جانب هذا ترتبط وظيفة الرقابة بالتخطيط و إن فاعليتها لا تكون إلى من خلال القدرات التخطيطية الدقيقة و نظرا لكون التخطيط له علاقة بالمستقبل فالوظيفة الرقابية هي الأخرى تابعة للمستقبل, تنطوي وظيفة الرقابة على عملية مقارنة التصرفات الفعلية بالخطط الموضوعية هذه المقارنة تتطلب إجراءات تصحيحية في حالة اكتشاف الانحرافات و تعديليها لأنه من النادر جدا أن

[1] حسام درعزيني، مرجع سابق، ص 12

توافق بين ما تم أو خطط له لتحقيقه من أداء العمل وتنفيذ البرامج وفق أهداف التنظيم وفقا للقواعد و الإجراءات و التعليمات و الأوامر التي تصدر من المستويات المختلفة في التنظيم لتنفيذ ما تقدم.

و على العموم فالرقابة المالية لها وظيفة أساسية وحساسة داخل المؤسسة في جميع المجالات و النواحي و بالتالي تساهم في الأهداف الإستراتيجية للمؤسسات الخداماتية.

-المطلب الثالث: أهمية الرقابة الماليةفي تحقيق الأهداف الإستراتيجية

آن اتساع دور الدولة وزيادة تدخلها في الحياة الاقتصادية والاجتماعية قد أدى إلى زيادة حجم نفقاتها مما تطلب رصد مبالغ كبيرة لتنظيمها في إطار تنفيذ التزاماتها، لذلك فإن المحافظة على المال العام باتت ضرورية لتنفيذ الموازنة العامة على الوجه الأكمل، فالرقابة أصبحت ركنا مهما من أركان الإدارة في الدولة الحديثة وهي لازمة لكل عمل منظم وقد وجدت الرقابة لضبط مالية الدولة والتقليل من التجاوزات ومن هنا يمكن تلخيص أهمية الرقابة على تنفيذ الموازنة العامة على النحو الأتي:[1]

أولا: أهمية الرقابة المالية من الناحية السياسية: تتجلى الأهمية السياسية للرقابة المالية في كونها ضمانة الاحترام إرادة البرلمان في تنفيذ القوانين المالية، وما إن البرلمان يمثل إرادة الشعب فإن أهمية الرقابة تكمن في سعيها إلى فرض احترام إرادة الأمة في تسيير أموالها وتوجيهها الوجهة الصحيحة.

ثانيا: أهمية الرقابة المالية من الناحية الحسابية : تتمثل بالدقة والحيلولة دون حدوث أي تهاون في تحصيل الإيرادات أو زيادة في المصروفات عن المبالغ المحددة ومن ثم التأكد من توافق المنفذ مع المخطط لهذا التنفيذ ويعد هذا الجانب مهما لما يسهم من تسهيل أعمال الرقابة كما انه يمكن من معرفة مدى دقة التنفيذ وتوافقه مع التخطيط، وفي حالة ظهور اختلافات بينهما يتوجب على أنشطة الرقابة تحديد الانحرافات وأسباب طبيعة الإجراءات الواجب اتخاذها .

ثالثا: أهمية الرقابة من الناحية المالية: تتضح هذه الأهمية من خلال منع الإسراف والتبذير وسوء استخدام الأموال العامة وذلك بالالتزام بالاعتماد عن طريق مراقبة المختصين بعقد النفقات وتحصيل الإيرادات ومن خلال وضع آليات محددة للمراقبة والتدقيق تحول دون الإسراف والتبذير والتبديد..

[1] سيروان عدنان ميزرا زهراوي، مرجع سابق، ص 77-78

خلاصة الفصل الثاني:

من خلال دراسة هذا الفصل لمختلف جوانب المؤسسة الخدماتية نرى أن هذه الأخيرة غايتها كسب رضا الزبون وزيادة ولائه وإشباع رغاباته بما تقدمه من سلع وخدمات وهذا يتم بمعرفة المؤسسة الخدماتية إلى للبائع جمهورها والتكيف حولها.

وأيضا نشاهد أن الرقابة المالية لها دورها الفعال في ثنايا المؤسسة الخدماتية فهي بمثابة العكاز للعجوز ترشد خطواته خطوة خطوة بدعمها لأرجله وتحفظه السقوط و الانهيار تماما

الفصل الثالث: واقع الرقابة المالية و دورها في تحقيق الأهداف لمؤسسة إتصالات الجزائر

– وكالة تيارت–

تمهيد:

لقد عاينا في هذا الفصل دور الرقابة المالية في تحقيق الأهداف الإستراتيجية في مؤسسة اتصالات الجزائر و كالة تيارت و مساهماتها التي تقدمها كونها مؤسسة من طابع خدماتي.

ولقد لمسنا هذا الدور من طرف الرقابة و المساهمات الخاصة بالمؤسسة بطريقة ميدانية و عليه كانت نتائج دراستنا في المباحث التالية من ميدان المؤسسة.

وقد تم تحليل بيانات الإستبانة الموزعة على إطارات المؤسسة إلى جداول و بيانات و ترجمته إلى أعمدة بيانية.

المبحث الأول:صلاحية أداه الدراسة

سيتم في هذا المبحث عرض وتحليل أداة الدراسة واختيار صلاحيتها ابتداء من صلاحيات المجتمع وصولا إلى إختيار صلاحية الاستبيان عن طريق اختيار صلاحيات عينه الدراسة.

المطلب الأول:نبدة عن إتصالات الجزائر

وعيا منها بالتحديات التي يفرضها التطور المذهل الحاصل في تكنولوجيات الإعلام و الاتصال، باشرت الدولة الجزائرية منذ سنة 1999 بإصلاحات عميقة في قطاع البريد و المواصلات. و قد تجسدت هذه الإصلاحات في سن قانون جديد للقطاع في شهر أوت 2000. جاء هذا القانون لإنهاء احتكار الدولة على نشاطات البريد و المواصلات و كرس الفصل بين نشاطي التنظيم و استغلال و تسيير الشبكات. و تطبيقا لهذا المبدأ، تم إنشاء سلطة ضبط مستقلة إداريا و ماليا و متعاملين، أحدهما يتكفل بالنشاطات البريدية و الخدمات المالية البريدية متمثلة في مؤسسة" بريد الجزائر"و ثانيهما بالاتصالات ممثلة في "اتصالات الجزائر."

و في إطار فتح سوق الاتصالات للمنافسة تم في شهر جوان 2001 بيع رخصة لإقامة و استغلال شبكة للهاتف النقال وأستمر تنفيذ برنامج فتح السوق للمنافسة ليشمل فروع أخرى، حيث تم بيع رخص تتعلق بشبكاتVSAT و شبكة الربط المحلي في المناطق الريفية. كما شمل فتح السوق كذلك الدارات الدولية في 2003 و الربط المحلي في المناطق الحضرية في 2004. و بالتالي أصبحت سوق الاتصالات مفتوحة تماما في 2005، و ذلك في ظل احترام دقيق لمبدأ الشفافية و لقواعد المنافسة. و في نفس الوقت، تم الشروع في برنامج واسع النطاق يرمي على تأهيل مستوى المنشآت الأساسية اعتمادا على تدارك التأخر المتراكم.

ثلاث أهداف أساسية يعتمد عليها مجمع اتصالات الجزائر سطرت إدارة مجمع اتصالات الجزائر في برنامجها منذ البداية ثلاث أهداف أساسية تقوم عليها الشركة وهما

- الجودة
- الفعالية
- نوعية الخدمات

وقد سمحت هده الأهداف الثلاثة التي سطرتها اتصالات الجزائر ببقائها في الريادة وجعلها المتعامل رقم واحد في سوق الاتصالات بالجزائر.

المطلب الثاني: صلاحية المجتمع وعينه الدراسة

في هذا المطلب سنقوم بتقديم المتطلبات التي يجب توفرها في المجتمع والعينة حتى يكون قابلين للدراسة وحتى تكون نتائج دراستنا معتمده للحاجات منطقيه لإشكال الدراسة.

أولا: صلاحيات مجتمع الدراسة:

تعتبر أرض الميدان مصدرا لجميع البيانات عن طريق الإستمارات أو أخذ عينه من المجتمع الإخصائي متمثله لكافه خصائص المجتمع.و كي يكون هذا المجتمع مؤهلا للدراسة يجب توفر خاصيتين هما خاصية التحديد وخاصية التجانس.

1)خاصية التحديد:

يقصد بالتحديد أن يكون مجتمع الدراسة معروف ومحدد للقارئ،كما يعني أن مجتمع الدراسة هو من يستطيع تقديم إجابات عن موضوع الدراسة دون غيره. وفي دراستنا الحالية حددنا مجتمع الدراسة

بناءا على الأفراد التي تنتمي لمؤسسه الاتصالات الجزائر "تيليكوم" وبالتالي يمكن القول أن مجتمع الدراسة هو محدد ومعروف ويمكن الإجابة على مختلف النقاط التي تتعلق بدور ألرقابه المالية في تحقيق الأهداف ألاستراتيجيه للمؤسسات الخدماتية.

خاصية التجانس:

ويقصد بالتجانس أن يكون كل عنصر من عناصر المجتمع له نفس فرصه في الإجابة عن الأسئلة حسب الخيارات المتاحة الإجابة، وبالتالي تكون المقارنات في المتوسطات عادل كل العدل وبحيادية تامة

وفي دراستنا الحالية يتجنى دراسة عناصر المجتمع في كون جميعهم على دراية تامة بمتغيرات الدراسة والمتمثلة في دور الرقابة المالية لتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسات الخدماتية.

إضافة إلى إمتلاكهم جميعا الدراسة بمؤسسه الاتصالات الجزائر "التيلكوم" ومنه يمكن القول أن مجتمع الدراسة متجانس ويمكنه الإجابة عن مختلف النقاط التي تدور حول موضوعنا بشكل عادل:

ثانيا:صلاحية عينه الدراسة.

نظرا للكم حكم عناصر المجتمعات الأخصائية وتشتتها جغرافيا لاسيما للمواضيع الخدماتية، فإن الإلمام بإيجابات كل العناصر سيكون صعب جدا أو مستحيل وإجاباته ستأخذ وقتا طويلا جدا فعليه تم اختصار الإجابات على عينه محدده من هذا المجتمع ويتم إختيارها وفق شروط وكيفيات دقيقه.

1)أسباب تحديد عينه الدراسة:

في دراستنا هذه كان المجتمع يشمل أفراد لهم دراية بدور الرقابة المالية في تحديد الأهداف والاستراتيجيه للمؤسسات الخدماتيه.

لمؤسسه الاتصال تلكوم Tel وقد بينا فيها تجانس المجتمع ومعلوماته وعليه فإن عينه الدراسة يمكن تحديدها الأسلوب العشوائي المنتظم أو العشوائي البسيط

2-كيفيه تحديد عينه الدراسة بعد حصر المجتمع الدراسة في ولاية تيارت تبين أن مجتمع يمثل حوالي 40 عنصرا و لتكون الدراسة الاقتصادية تتباين فيها أراء حول عدد العينة اللازمة للدراسة الاقتصادية فإن دراستنا لم تخرج عن المألوف في هذا الصدد واعتمدت عينه تفوق عشرين مفردا إضافة إلى اختيار الإعتدالية(إختيار التوزيع الطبيعي)

آليات فقرات الإستبيان:

يقصد بالثبات أنه لو أعيد تطبيق الأدوات على نفس العين المدروسة وفي نفس الظروف تحصل على نفس الردود أو ردود قريبه لها

ويري علماء القياس أنه لو طبقت على عينه إحصائية أخرى محسوبة في نفس المجتمع ونفس الشروط سحب العينة الأولى فإن الإجابات تكون نفسها وبالتالي تطمئن الدراسة للنتائج التي تتحصل عليها ويمكن تمثيلها أو تعميمها على المجتمع الإحصائي بأريحية تامة أو قضايا باختيار ثبات معاملا لثبات ألفا كرونباخ Cronbachalpha.

طريقة Cronbachalpha

ألفاكرونباخ هو ثبات اتجاهات العينة المدروسة نحو الظاهرة محل البحث، وهو قيمه تتراوح بين 0 والواحد الصحيح(1) و كلما اقترب من الصفر دل على عدم وجود ثبات، وكلما إقترب من الواحد دل على وجود ثبات قوي جدا".

ثبات مقياس الإستبيان بطريقه ألفاكرونباخ:

تم قياس الاستبيان من خلال عبارات: قيست معاملات ألفا للعبارات والنتائج

عبارات الإستبيان	الترتيب	معامل
ما هي نظرتك للرقابة	4	0.366
ما هي أنواع الرقابة في مؤسستكم	6	0.107
ما هي أشكال الرقابة في مؤسستكم	1	0.766
فيما يتمثل حالات الرقابة داخل مؤسستكم	6	0.299
ما هي أهمية الرقابة	4	0.047
فيما تساهم الرقابة	7	0.704
ما مدى تطبيق الرقابة	4	0.183
ما المواصفات الواجب توفرها في المراقب	2	0.443
ما مصداقيات الرقابة	8	0.529
ما مدى الإرتباط بين الرقابة والأهداف	2	0.558
		0.539

المصدر من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامجSpss

من الجدول السابق يتضح أن معاملات ألفاكرونباخ تراوحت ما بين 0.047و 0.766,جميعها تشير إلى ثبات مقبول وتشير إلى وجود مقياس الإستبيان.لتؤكد أيضا على صدق الأداء طبقا لقاعدة "القياسي"كل

إختيار ثابت صادق، وليس كل إختيار صادق ثابت" مما يؤكد على وجود الإستبيان وحسن قياسه والفهم المساوي لعينه الدراسة

ثانيا:صدق الإستبان

قمنا بعدد من الإختبارات للتأكد من صحة مستخدمين في ذلك تحكيم الخبراء بالإضافة الاختيار للأزمة لتحقيق من الصدق كما يلي:

1)صدق التحكيم

تم عرض الإستبان بعد تصميمها بالاعتماد على مجموعتين من الأبحاث والدراسات العلمية السابقة في مجالات الموضوع وعرضها للتحقق من خلوها من أي عيب أو خلل عامر منهجي ومن ثم الأخذ بملاحظاتها وتعديلها بما يتلائم والهدف المراد الوصول إليه من الدراسة.

المطلب الثالث:صلاحية إستبانة الدراسة.

وسنقوم في هذا الجزء بعرض وتحليل أداة الإستبان والمتمثلة في الإستبان والتأكد من صلاحيتها المخصصة من أجلها من خلال قياس صحتها وثباتها.

أولا:**تصميم الإستيطان:**

وبعد قيامنا بتحديد الهدف من الإستبان وهو معرفة وجهات نظر أفراد عينة الدراسة،وبخصوص دور الرقابة المالية في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة الخدماتية قمنا بكتابة فقرات وأسئلة بناء"علي نماذج معتمدة في إستبيانات كثيرة سابقة للموضوع وتشمل فقرات وأسئلة بناءا علي أنماط مختلفة من الأسئلة منها ما يشمل خيارات محددة ومنها ما يكون في فئات،كما أن هذه الأسئلة أيضا منها ما هو ذو طبيعة كمية،ترتيبية و إسمية.

الأسس المتعلقة بتصميم الإيستبان:

وقد وضعنا معلومات داخل هذا الإستبان في أربعة محاور

أ) **المحور الأول:البيانات الشخصيه ويتضمن هذا المحور بيانات الشخصية للمح وتتمثل في:**

-النوع في فئتين إسميتين

-المؤهل العلمي في 3فئات ترتيبية

-الخبرة المكتسبة،في 3فئات كمية.

ب)المحور الثاني:الرقابة المالية والأهداف الإستراتيجية للمؤسسات الخدماتية ويتضمن هذا المحور مجموعة من الأسئلة للتعرف على الرقابة المالية والأهداف الإستراتيجية الخدماتية وعددها....

-وبعد تحديد محاور الإستبان قمنا بصياغة العبارات المشكلة لكل محور وتم صياغتها بالمدلول الإيجابي (جملة جملة خبرية تفرد صحة شئ)وقمنا بمرعات النقاط التالية.

-اختصار الأسئلة والإستبان.

-استخدام اللغة البسيطة المفهومة والمناسبة لمستويات أفراد العينة.

-إبتعاد صيغه السؤال قابليه التأويل

- استخدام اللغة البسيطه و المفهومه.

إ-ستخدام أشكال بسيطه للردود.

-تجنب طرح الأسئلة الشخصية.

- تجنب طرح الأسئلة التي تحتاج حسابات ذهنيه قد تخرج البحوث.

- تجنب جعل صفحه الإستبيان تبدو فوضوية أو غير منظمة.

- طرح الأسئلة وفق ترتيب هادف.

المبحث الثاني: التحليل الوصفي لبيانات عينة الدراسة

وفي هذا المبحث نقوم بإكتشاف إعدادية التوزيع ومن ثم التحليل الوصفي

لعينه الدراسة حسب السبب والتكرارات ثم حسب المتوسطات من الإنحلافات المعيارية.

المطلب الأول: إكتشاف إعتدالية التوزيع.

-ويقصد بإعتدالية التوزيع أن البيانات المأخوذة للدراسة هي بيانات تتبع التوزيع الطبيعي وأنها تتمحور حول المتوسط الحسابي بشكل معتدل.

وفي دراستنا هذه قمنا بالإعتماد في هذا الإكتشاف على إختصار كولموغروف-سميرنوف- أفضل الإختبارات في هذا المحل.

-نضع فرضيات الإختبار بالشكل التالي:

=البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي عند مستوي معنوي4٪

=البيانات تتبع التوزيع الطبيعي عند مستوى معنو4٪ 1

)-إكتشاف إعتدالية التوزيع:

في هذا الجزء نختبر إن كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

وفي ما يلي الجدول يوضح القيمه وكذا مستوى المعنوي المقابل له

الجدول رقم(03-01): إختيار كولموغروف- للتوزيع الطبيعي:

الدلاله	كولموغروف- سمير نوف		
دالة	لتكرارات	القيمة2	المعنوية
	30	0.033	0.146

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجاتSpSs

ومن خلال الجدول السابق يتضح أن قيمة الإختصار هي 0.033 بمستوي المعنوي 0,146،وبهذا نقبل القرض البديل القائل بأن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ونرفض القرض الصغري القائل بان البيانات لا تتبع

التوزيع الطبيعي عند مستوى 4% وبالتالي يمكننا مواصله إجراء الإختبارات الإحصائية على أساس أن البيانات تتمحور حول المتوسط الحسابي.

المطلب الثاني: التحليل الوصفي لخصائص عينه الدراسة حسب النسب والتكرارات.

-في هذا الجزء سوف نحاول التطرق إلى خصائص عينة الدراسة من خلال الوقوف على مختلف النسب والتكرارات ومحاوله تحليلها بما يتماشى وطبيعة العامل المدروس.

1)- عرض توزيع العينة حسب عامل الجنس:

يوضح الجدول الموالي نتائج تحليل الوصفي البيانات عينة الدراسة المتعلقة بعامل الجنس ما يلي:

الجدول رقم (03- 02) توزيع أفراد العينة حسب الجنس.

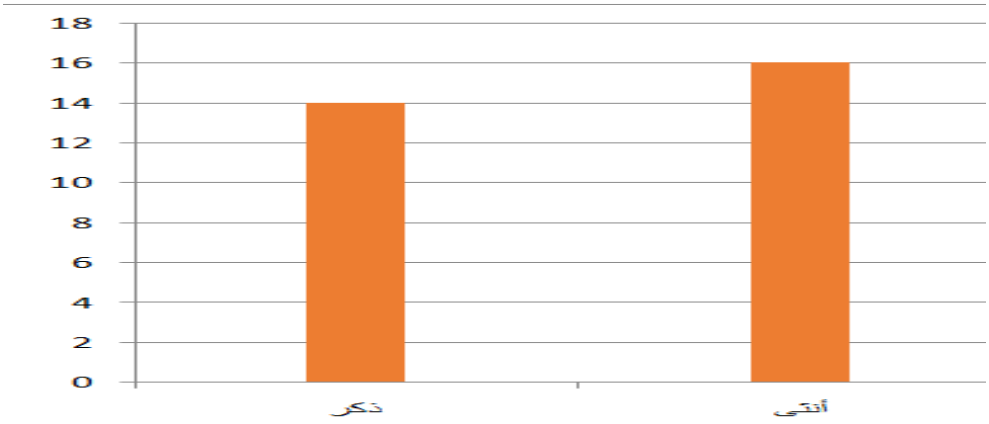
فئات الجنس	لتكرار	النسبه المئويه
ذكر	14	46,67
انثى	16	53,33
مجموع.	30	100

المصدر :من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجاتSpSs

- من خلال الجداول السابق يتضح أن أكثر المبحوثين هم من فئة الإناث.حيث بلغ نسبتهم 53.33 أما فئة الذكور يمثلون 46,67. ونلاحظ فئة الإناث أكثر من فئة الذكور وهذا راجع لطبيعة العمل داخل هذا النوع من المؤسسات.

والشكل الموالي يوضح طبيعة توزيع أفراد عينة الدراسة حسب عامل الجنس:

الشكل:رقم(3,1) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب عامل الجنس:



أعمدة بيانية تمثل أفراد عينة الدراسة حسب عامل الجنس

2)– عرض توزيع العينة حسب عاما المؤهل العلمي: يوضح الجدول الموالي نتائج تحليل الوصفي: عينة الدراسة المتعلقة بعامل المؤهل العلمى ما يلي الجدول رقم(03– 03): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي:

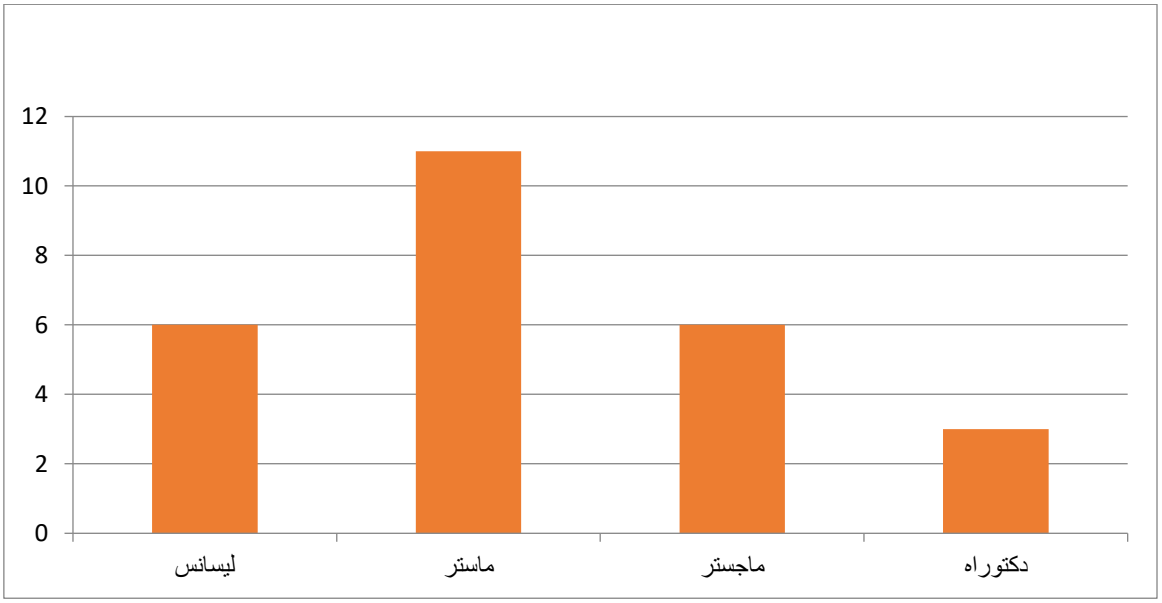
فئات المؤهل العلمي	. التكرار	النسبة المئوية
ليسانس	6	20
ماستر	11	36,67
ماجستير	10	33,33
دكتوراه.	.3	10
المجموع	30	100

المصدر:من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات برنامجSpSs

من خلال الجدول السابق يتصح بأن المبحوثين هم في كل فئة ليسانس حيث بلغت نسبتهم 20 أما الماجستير يمثلون نسبه 10٪ ونلاحظ أن منهم من فئة الماستر أكثر ممن هم فئة الدكتوراه، بفريق 8 من عينة الدراسة وهذا راجع إلى طبيعة العمل داخل هذا النوع من المؤسسات .

والشكل الموالي يوضح طبيعة أفراد العينة حسب المؤهل العلمي:

– الشكل رقم(03,02) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي.



أعمدة بيانية تمثل المؤهل العلمي

عرض توزيع العينة حسب عامل الخبرة:

يوضح الجدول الموالي نتائج التحليل الوصفي لبيانات عينة الدراسة المتعلقة بعامل الخبرى ما يلي:

الجدول رقم(03–04)توزيع أفراد العينة حسب الخبرة.

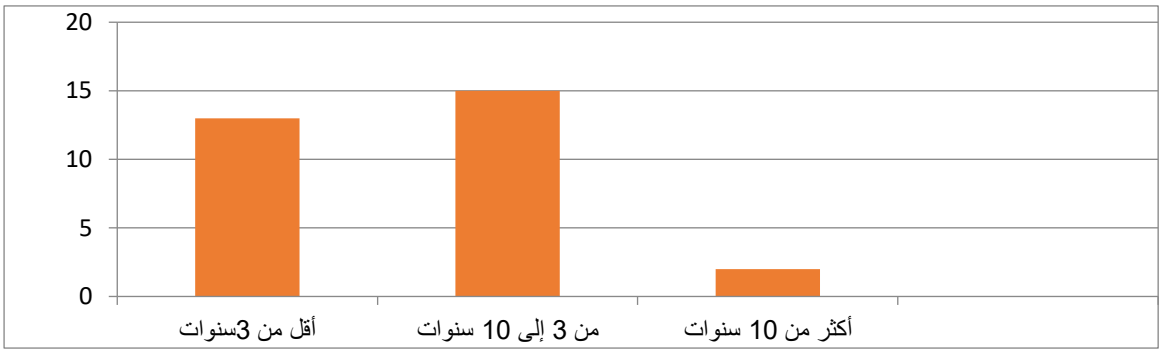
فئات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
اقل من 3 سنوات	13	43,33
من3 سنوات الى10	15	50
اكثر من 10سنوات	2	6,67
	30	100

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجاتSpSs

من خلال الجدول السابق يتضح لنا أن المبحوتين من أكثر الفئة 3 إلى 10 سنوات. حيث بلغت نسبتهم 50٪أما فئة القله هم فئة سنوات حيث يمثلون نسبه ويلاحظ أن من هم من فئة 3 إلي10 أكثر من فئة 10 سنوات بفارق 13 مفردة من عينة الدراسة،وهذا راجع إلى العمل داخل هذه النوع من المؤسسات.

الشكل الموالي يوضح طبيعة توزيع أفراد عينو الدراسة حسب عاما الخبرو

الشكل رقم (03 03) توزيع الأفراد حسب عامل الخبرة.



أعمدة بيانية تمثل الخبرة

المطلب الثالث: التحليل الوصفي لعينة الدراسة حسب المتوسطات والانحرافات المعيارية

في هذا الجزء سوف نقوم بعرض عينة الدراسة بالتركيز على مساهمتها في وضع الإجابات على أسئلة الإستبيان

1)حسب عامل لجنس:

وبينقسم هذا العامل إلى قسمين وبالتالي سوف تكون في مجموعتين من المؤشرات كما يلي:

الجدول رق(03–05) خصائص عامل الجنس حسب تأثيره على الإجابات

العامل	الفئة	المدى	المتوسط الحساب	الإنحراف المعياري	أعلى قيمة	وأدنى قيمة
الجنس	ذكر	2.25	2.45	0.62	3.38	1.13
	أنثى	2.25	2.80	0.56	3.75	1.50

المصدر:من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات برنامجSpSs

يتضيح من خلال الجدول السابق الإختلاف بين المتوسطات الحسابية لأفراد العينة من خلال المتوسط الحسابي حيث جاء المتوسط الحسابي حسب الفئه الاولى 2.45أما الفئة الثانية 2.80إتفاقا مع أسئله الإستبيان في حيث فئة الذكور أقل إتفاقا معها،ويظهر الإنحراف المعياري للفئات إختلافا هو الآخر حسب فئة الإناث الأقل تشتتا فيما بينها الانحراف المعياري0.56في حين تعتبر فئة الذكور الأكثر تشتتا فيما بينها بقيمة0.62.

2-حسب عامل المؤهل العلمي:

ينقسم هذا العامل إلى أربعه فئات وبالتالي ستكون هناك 4 مجموعات من المؤشرات كما يلي.

الجدول رقم(03-06)خصائص عامل المؤهل العلمي حسب تأثيره على الإجابات:

العمل	الفئة	المدى	المتوسط اللحسابي	الإنحراف المعياري	أعلى قيمة	أدنى قيمة
المؤهل العلمي	ليسانس	2.15	2.26	0.94	2.10	1.16
	ماستر	1.24	2.65	0.24	2.20	2.00
	ماجستر	1.20	2.36	0.60	2.55	2.30
	دكتوراه	2.08	2.83	0.06	2.60	1.40

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجاتSpSS

- يتضح من الجدول السابق الاختلاف بين المتوسطات الحسابية لفئة افراد العينة حيث بلغت مؤهلات الفئه الاولى2.26 حيث بلغتك الفئه الثانيه 2.65والثالثة2.36 والفئة الرابعه 2.83 ويدل هذا الإختلاف على أن الفئة الدكتوراه هي الأكثر إتفاقا مع أسئله الإستبيان في حين ليسانس أقل إتفاقا مع أسئلة الإستبيان وتظهر الإنحرافات المعيارية المختلفة بحيث تعتبر الدكتوراه أقل تشتتا بإنحرافا قدره 0,06 في حين أن ليسانس الفئه الأكثر تشتتا بمعيار قدره 0,94.

3-حسب عامل الخبرة:وينقسم إلى:

الجدول رقم(03-07)خصائص عامل الخبرة حسب تأثيره على الإجابات:

العامل	الفئة	المدى	للمتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	أعلى قيمة	أدنى قيمة
الخبرة	أقل من 3 سنوات	1.22	2.32	0.36	2.24	1.6
	من 3 إلى 10	1.66	2.8	0.65	2.8	1.15
	أكثر من 10 سنوات	1.21	2.25	0.57	1.8	1.6

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجاتSpSs

يتضح من خلال الجدول السابقه الاختلاف بين الفئات الأفراد العينة حيث الخبره جاءت للمتوسط الحسابي حسب الفئة الأولى 2.32 والفئة الثانية 2.80والفئة الثالثة 2,25 وبدل هذا الإختلاف علي أن الفئة من 3 إلى 10 سنوات هي الأكثر إنفاقا مع أسئلة الاستبيان، وتظهر الإنحرافات المعيارية المختلفة بحيث تعتبر فئة أقل من 3 سنوات هي الفئة الأقل تشتتا بإنحراف 0.36 في حين تعتبر فئة من 3إلي10سنوات الأكثر تشتتا بقيمة0.65

المطلب الرابع: التحليل الوصفي للمتغيرات الدراسة -نقوم في هذا الجزء في بالتحليل الوصفي للخصائص أسئلة الدراسة كما يلي:

يتكون الإستبيان من عبارات ويتم تحليلها وصفيا من خلال المتوسط الحسابي، الإنحرافي المعياري، والإتجاه، مبينه في الجدول الموالي:

الجدول رقم (03-08)تحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة.

ترميز	العبارات	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الأتجاه
س1	ما هي نظريتك لمفهوم الرقابة	2.26	0.62	المراجعة التقنية للعمل في المؤسسة
س2	ما هي أنواع الرقابة في مؤسستكم	2.40	0.90	الرقابة السابقة ، الجارية ،اللاحقة
س3	ما هي أشكال الراقبة في مؤسستكم	2.88	1.18	3 أشغال(موارد بشرية، أمنية،مالية)
س4	فيما تتمثل حالة الرقابة في مؤسستكم	2.02	1.74	على الأداء المالي، على إنتاج والجودة والتسويق
س5	ما هي أهمية الرقابة	2.16	1.05	محافظة على تفوق الأطراف وتحقيق النتائج والأهداف المسطرة
س6	فيما تساهم الرقابة	2.78	1.14	سيولة المؤسسة والربحية
س7	ما مدى تطبيق الرقابة	2.44	0.82	الرقابة السنوية
س8	ماهي المواصفات الواجب توفرها في المراقب	3.04	0.80	الأقدمية
س9	ما مدى مصدقية الرقابة	2.55	0.46	لا المصدقية لها
س10	ما مدى الارتباط بين الرقابة والأهداف	2.25	0.84	مرتبطة بقوة
	المتوسط العام للاستبيان	2.74	0.52	

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجاتSPSS

نلاحظ من الجدول السابق أن المتوسطات الحسابية لعبارات الإستبيان تراوحت بين 2.02و 3.04 وجاءت الإنحرافات المعيارية بين 0.46و1,74 وهي تشير بذلك لوجود تشتت كبير في أراء أفراد العينة حول المتوسطات الحسابية

- عموما فإن المتوسط الحسابي الاستبيان بلغ 2,74 مما يعني أن أفراد العينة متفقون مع عبارات هذا المحور بانحراف معياري قدره 0,52

المبحث الثالث: اختبار الفروض

-في هذا المبحث سوف يتم اختبار فرضيات الدراسة حيث يتم اختبارمدى قبول أو رفض الفرضيات كما يلي:

المطلب الأول: اختبار الفرضية الأساسية

- تم صياغة الفرضية الأولى كالآتي:
- لايوجد فروق ذات دلالة معنوية لأثر الرقابة المالية على تحقيق الأهداف الاستراجية للمؤسسات الخدمة لدى أفراد عينة الدراسة عدة مستوى معنوية 0.05
- و الجدول التالي يوضح تجزء الفرضيات التالية:

الجدول رقم(03-09): تحليل اختبار الفرضيات 10 من الفرضية الأساسية

ANOVA	مجموع مربعات	درجة حرية	مؤشر اماني N	قيمة إحصائية S.G
فرضية 1	48.02	30	1.42	0.161
فرضية 2	31.00	30	1.043	0.60
فرضية 3	52.00	30	0.426	0.76
فرضية 4	78.80	30	0.76	0.101
فرضية 5	35.50	30	4.65	0.25
فرضية 6	42.46	30	6.50	0.045
فرضية 7	31.86	30	0.692	0.010
فرضية 8	30.00	30	5.630	0.77
فرضية 9	20.00	30	2.03	0.20
فرضية 10	23.18	30	1.042	0.186

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول السابق نجد أن N في 10 فرضيات بلغت قيمة معنوية إما أكبر أو أصغر من مستوى المعنوية أي كل فرضية و في كل مرة تكون قيمة N أكبر من مستوى المعنوية 0.05 فهذا يدل على أنه لا يوجد فروق ذات دلالة معنوية في فهم أفراد العينة لعملية الرقابة عند المستوى 0.05 أما في المرات التي تكون فيهل قيمة N أقل من مستوى المعنوية تدل على أنه توجد فروق ذات دلالة معنوية في فهم أفراد العينة

المطلب الثاني: تحليل نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

- لتحليل نتائج غختبار الفرضية الرئيسية قمنا بمقارنة القيمة F مع كل فرضية ما يبينه الجدول التالي:

الجدول (03-10) مقارنة بين قيمة N و الفرضيات بدلالة مستوى المعنوية 0.05

قيمة معنوية	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05
قيمة N	1.42	1.043	0.426	0.76	4.65	6.50	0.696	5.630	2.03	1.042
تحليل النتائج	لا يوجد فروق	لا يوجد فروق	لا يوجد فروق	لا يوجد فروق	لا يوجد فروق	لا يوجد فروق	لا يوجد فروق	لا يوجد فروق	لا يوجد فروق	لا يوجد فروق

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

- من خلال الجدول السابق تبين أن نتائج تحليل كل الفرضيات: تدل أنه لا يوجد فروق دلالة معنوية في فهم أفراد العينة لعملية الرقابة عند مستوى 0.05

وهذا يدل على قبول الفرضية و بالتالي فإن عبارات الاستبيان مرتبطة ببعضها ارتباطا و طيدا.

خلاصة الفصل الثالث:

تم في هذا الفصل التطرق إلى مجتمع الدراسة من خلال مختلف خصائصه باختلاف مجالاتها حيث قمنا بعرض أداة الدراسة و قياس مصداقيتها و ثباتها و من ثم تحليل و اختبار فرضيات هذه الدراسة.

و استخلصنا أن مجتمع الدراسة جدير بإجراء الدراسة عليه. كما أثبتنا صدق و ثبات نتائج الاختبارات و بالتالي فان الرقابة المالية لها تأثير مباشر و غير مباشر على تحقيق الأهداف الإستراتجية للمؤسسات الخدماتية.

.

الخاتمة

الخاتمة

شكلت المستجدات التطورات العلمية المعاصرة التي مست كل القطاع الاقتصادي موجة دافعة غيرت بشكل جذري كلما عهدته المؤسسة الاقتصادية ومنن هذه التغييرات أسست علوم جديدة في هذا المجال مترابطة مع بعضها البعض ومن فروض هاته العلوم علم الرقابة أو كما يحب أن يسميه البعض فن الرقابة ، وهذا الفن بنظامه أصبح قادرا على تقليص محيط دائرة الفساد والانحرافات المالية خصوصا بشكل مبهر بالنسبة إلى ما كانت عليه سابقا من تقليدية.

وعليه فإن أحسن احتياط تأخذه أي مؤسسة خاصة الخدماتية هو التحقق من صحة نظامها الرقابي.

ومما سبق ذكره فإن المؤسسات الخدماتية لتحقق النجاح وتصل إلى الأهداف الإستراتيجية التي وضعتها وجب عليها ضمان السير الحسن لكل عملياتها المالية وكذا عملياتها إلي تخص عمالها واحتكاكهم مع الزبائن ، ويجب أن لا ننسى أن الفساد أيضا قابل للتطور فوجب على مؤسسة خدماتية أن تكون في تطوير دائم للبيئة الرقابية الخاصة بها.

بالرغم من ترابط الأهداف المسطرة للمؤسسات الخدماتية مع سلامة هذه الأخيرة من الداخل والخارج تبقى المؤسسة في حاجة دائمة لإبقاء هذا الترابط بشكل قوي إلى الرقابة المالية.

نتائج اختبار الفرضيات:

من خلال ماورد في البحث تمكنا من اختبار الفرضيات ويتضح ذلك على النحو التالي :

بالنسبة للفرضية الأولى:

تمثل الرقابة المالية الضوء المسلط على كل الانحرافات والأخطاء التي من الممكن وقوعها في المؤسسة.

– من خلال دراستنا نجد: الرقابة المالية ترافق المؤسسة في كل الأزمنة الأمكنة خطوة بخطوة مما يؤكد أن الرقابة كالضوء المسلط على كل انحرافات وهذا يعني أن الفرضية صحيحة .

بالنسبة للفرضية الثانية:

_ هل كل مؤسسات تقدم خدمة مقابل الربحية تسمى مؤسسة خدماتية.

من خلال ما درستاه نجد أن : المؤسسات الخدماتية سميت بذلك نسبة إلى الخدمات ومن اختصاصات المؤسسات االخدماتية العمل في القطاع الحكومي وتلك لا تبغي الربحية وفي مقابلها مؤسسات تقدم خدمة كالبنك و التأمين ببنية الربحية مما أكد لنا أن الفرضية صحيحة.

بالنسبة للفرضية الثالثة:

_ ربما يمثل الهدف ألاستراتيجيي غاية نهائية و مسعى كل مؤسسة.

ومما درسناه نجد: أن إنشاء أي مؤسسة لا يكون عبثيا وإنما يكون من ورائه هدفا معينا خاصا بكل مؤسسة مما يؤكد صحة الفرضية .

بالنسبة للفرضية الرابعة:

–هل من الممكن أن تساهم الرقابة المالية بشكل فعال وضروري في تحقيق الأهداف الإستراتيجية .

ومما درسناه نجد: أن جوهر تحقيق الأهداف الإستراتيجية في المؤسسات الخدماتية متصل بالرقابة المالية ارتباطا ضروري جدا وفعال مما يؤكد لنا عدم صحة الفرضية .

النتائج :

من خلال هذه الدراسة علمنا مجموعة من النتائج أهمها:

– إن الرقابة المالية ضرورية لإنجاح الأهداف الإستراتيجية للمؤسسات الخدماتية.

– إن سلامة المؤسسة الخدماتية و استمراريتها يكون بقدر وصولها إلى الأهداف الإستراتيجية الخاصة بهذه الأخيرة ولا وصول إلا بالرقابة الفعالة.

– لاحظنا التركيز من طرف المؤسسات الخدماتية على رقابتها المالية.

– ترتكز كل استراتيجيات المؤسسات الخدماتية على الرقابة المالية ، فهي المفصل بين نجاح أو فشل هذه الاستراتيجيات.

توصيات:

من أجل أن تكون المؤسسة الخدماتية في وضعية جيدة اخترنا لها على ضوء دراستنا مجموعة من التوصيات وهي:

– وجوب المساعدة في نشر المؤسسات الخدماتية وتقويتها في الأوساط الاقتصادية لقضاء حاجيات أكثر ولكي تسهل الأنشطة الصناعية والتجارية.

– الحاجة إلى زيادة تعميق در الرقابة المالية في الاستراتيجيات الموضوعة من طرف المؤسسات الخدماتية العامة والخاصة.

– الارتقاء بالعنصر لبشري وذلك بزيادة الوعي داخل كل المؤسسات الخدماتية وخارجها بفعالية الرقابة المالية.

– توفير أللأجهزة الحديثة لنضام الرقابة المالية ليساعد المؤسسة على الحد أكثر من المخاطر اللتي تتعرض لها.

الآفاق والدراسة:

بالرغم من محاولتنا إلى تطويق موضوع الدراسة إلا أنه خلال ببحثنا تبين لنا أن حدود هذا البحث ضخمة جدا لهذا نرى أن هناك مواضيع أخرى مرتبطة بموضوعنا وجوانب جديرة بالبحث والدراسة.

نقترح مواضيع للبحث في المستقبل:

– دور المعلوماتية في تحسن الرقابة المالية .

– مخاطر القرصنة على نظام الرقابة

قائمة المراجع

قائمة المراجع

1. بن داود إبراهيم–الرقابة المالية على نفقات العامة– دار كتاب الحديث– القاهرة 2010م.
2. الرائد محمد مهنى العلمي– الوجيز في الإدارة العامة–دار سعودية للنّشر والتّوزيع– رياض.1984م.
3. سعيد علي ريحان المحمدي،الإدارة الإستراتيجية و الإدارات المعاصرة (المجلد 1) دار اليازوري العلمية للنّشر والتّوزيع.
4. سعيد محمدالمصري،ادارة وتسويقا لانشطة الخدمية المفاهيم والاستراتيجيات، الدار الجامعة الاسكندرية، 2002م.
5. سيروان عدنان ميزوا الزهاوي: الرقابة المالية على تنفيذ الموازنة العامة في القانون العراقي– منشورات الدائرة الإعلامية في المجالات النواب–بغداد–2008م.
6. سيروان عدلان،ميزار زهراوي،الرقابة المالية على الموازنات العراقية،البرلمان العراقي،العراق، 2006م.
7. عائشة يوسف الشميلي– الإدارة الإستراتيجية الحديثة، الطبعة الاولى، 2017م،دار الفجر للنّشر و التّوزيع القاهرة.
8. عبد الرحيم محمد ، مفهوم الأهداف الإستراتيجية ، 2017م.
9. عبد الكريم أبو مصطفى–الإدارة والتنظيم (المفاهيم–الوظائف–العمليات)، دار المعارف.مصر.2001م.
10. عمر الصخري، اقتصاد المؤسّسة، ط1، ديوان المطبوعات الجزائرية الجزائر.
11. عمر وصفي عقيل، وآخرون ، مبادئ التسويق مدخل التسويق ، دار الزهراء للنشر والتوزيع عمان 1999م.
12. عوف محمود الكفراوي الرقابة المالية في الإسلام، ط 3، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 2006م.

13. محمود حسين الوادي، مبادئ المالية العامة،ط 1،دار المسيرة للنّشر و التّوزيع والطباعة، عمان 2007م.

14. محمود عرف الكفراوي- الرقابة المالية النّظرية والتّطبيق: ط 2 مطبعة الانصار – الإسكندرية -1998م.

15. هاني حامد، الطهور وبشير عباس العلاف،تسويقا لخدمات،ط1 ،الشرّكة العربيّة للتسويق، 2013م.

رسائل جامعية:

أ- رسائل ماجستر:

1- قواء بوخبانة، تقييم واقع الاتصال السوقي في المؤسسة الاقتصادية الخدمية، رسالة الماجيستر في التسيير و الاقتصاد، جامعة ورقلة، 2008م.

2- مذكرات ماستر:

1. الحمدو عزالاسلام، بلبالي عبدالله، دورالرقابة المالية في ترشيد نفقات التجهيز، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات، نيل شهادة الماستر-جامعة أحمد دراية –أدرار- 2017-2018م.

2. خطاب موسى ساعد ،طيباوي مدني، دورالرقابة المالية في تحسين الأداء المالي في المؤسّسة الاقتصادية، مذكرة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر، قسم علوم الماليّة والمحاسبة جامعة آكلي محند أولحاج -البويرة، 2018/2017م.

3. عباس فريدة . دور الرقابة المالية في تقييم الأداء المالي للمؤسّسة الاقتصادية- مذكرة لنيل شهادة الماستر-جامعة اكلي محند-بويرة 2018م.

4. لطفي فاروق زلاسي- دور الرقابة المالية في تسيير و ترشيد النفقات العموميّة- مذكرة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر قسم العلوم الاقتصادية تخصص اقتصاد عمومي و تسيير المؤسّسات. جامعة الشهيد حمه لخضر- الوادي- 2014-2015م.

5 – مينة بلحاج، نهاد سعال، دور الاتصال التسويقي في تحسين صورة المؤسسة الخدماتية دراسة ميدانية لمؤسسة اتصالات الجزائر،– جيجل– مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر ، علوم الاعلام والاتصال،جامعة محمد الصديق بن يحي – جيجل– سنة 2017– 2018

المجلات:

1– مجلة أداء المؤسّسات الجزائرية ABPR، المجلد: 10 العدد: (2021/2) .

مواقع الإلكتونية:

1. http://dr-ama.com. .

2. آية ناصر .http://mqaall.com سبتمبر 2020

3. https://www.algerietelecom.dz/ar

الاســـتـــبـــيـــان

المحور الأول: بيانات شخصية.

1) الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐

2) المؤهل العلمي: ماستر ☐ دكتوراه ☐ ليساسن ☐

ماجستير ☐

3) الخبرة: > 3 سنوات ☐ <3 سنوات ☐ 10 سنوات و أكثر ☐

المحور الثاني: الرقابة و أشكالها:

1) ماهي نظرتك للرقابة ؟

أ. وظيفة إدارية من و ظائف المؤسسة ☐

ب. هي الإشراف و التفتيش و متابعة الأداء داخل المؤسسة ☐

ت. هي المراجعة التقنية للعمل في المؤسسة ☐

ث. هي اتخاذ الإجراءات الصحيحة و ترشيد الإنفاق ☐

ج. الكل معا ☐

2) ماهي أنواع الرقابة في مؤسستكم ؟

أ) رقابة سابقة ☐

ب) رقابة جارية ☐

ت)رقابة لاحقة ☐

ث) الكل معا ☐

3) ما هي أشكال الرقابة في مؤسستكم ؟

i. الرقابة على الموارد البشرية ☐

ii. رقابة مالية ☐

iii. رقابة أمنية ☐

iv. الكل معا ☐

4) فيما تتمثل حالات الرقابة داخل مؤسستكم:

أ. الرقابة على الأداء المالي ☐

ب. الرقابة على الإنتاج ☐

ت. الرقابة على الجودة ☐

ث. الرقابة على التسويق ☐

ج. الكل معا ☐

5) في اعتقادكم ما هي أهمية الرقابة في مؤسستكم ؟

أ) معاونة الإدارة في تحقيق النتائج ☐

ب) الوصول إلى الأهداف المسطرة ☐

ت) المحافظة على تفوق الأطراف داخل مؤسستكم ☐

ث) الكل معا ☐

6) تساهم الرقابة في الحفاظ على:

أ. سيولة المؤسسة ☐

ب. الربحية و الفوائ ☐

ت. الكل معا ☐

7) ما هي المدة الزمنية التي تشغر فيها مؤسستكم في تطبيق الرقابة ؟

أ) الرقابة اليومية ☐

ب) الرقابة الشهرية ☐

ت) الرقابة السنوية ☐

ث) الكل معا ☐

8) ما هي المواصفات الضرورية الواجب توفرها في المراقبين ؟

أ) الكفاءة و المؤهلات ☐

ب) الخبرة و الأقدمية ☐

ت) الكل معا ☐

9) في نظرك إلى أي مدى تصل مصداقية الرقابة:

أ. شديدة المصداقية ☐

ب. تشك في المصداقية ☐

ت. لا مصداقية لها ☐

10) ما هو مدى الارتباط في نظرك بين الرقابة و الأهداف:

أ) مرتبطة بقوة ☐

ب)متوسطة الارتباط ☐

ت)الارتباط بينهم ضعيف ☐

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة ابن خلدون - تيارت-

كلية: العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم: علوم التسيير

استشارة بحث

في إطار إنجاز مذكرة التخرج في الماستر في علوم تجارية تخصص " مالية و بنوك " التي تجعل عنوان: " دور الرقابة المالية في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسات الخدماتية " نلتمس من سيادتكم الموقرة أن تجيبوا لنا على الأسئلة المائلة أمامكم. بكل موضوعية و ذلك بوضع علامة (x) في المكان المناسب. نعلمكم بأن إجابتكم ستحظى بالسرية إلا الأغراض العلمية.

وفي الاختتام تقبلوا منا خالص الشكر و التقدير

من إعداد الطلبة:

درار محمد أمين

عبيد بشير

الموسم الجامعي: 2022/2021