التفكير الإستراتيجي للأفراد ومساهمته في دعم فعالية مراقبة التسيير (حالة مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية *ENICAB*)

د. وليد مرغني
جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي -الجزائر
Oualid_meraghni@yahoo.fr

د. زكرياء دمدوم
جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي -الجزائر
zdemdoum@yahoo.com

Strategic thinking of individuals and their contribution to support the effectiveness of management control (Case of ENICAB Corporation)

Dr. Meraghni Oualid
University of Echahid Hamma Lakhdher Eloued ; Algeria

Dr. Demdoum Zakaria
University of Echahid Hamma Lakhdher Eloued ; Algeria

Received:2017 Accepted: 2017 Published: 2017

ملخص:

تتناول هذه الدراسة موضوع مهم وحديث في إدارة المنظمات وهو التفكير الإستراتيجي، والذي يعبر على القدرة على توحيد مختلف الرؤى والتوجهات، والأخذ في الاعتبار الماضي والحاضر والمستقبل، مع الإشارة إلى ضرورة توافر القدرات والمهارات اللازمة عند جميع أفراد المنظمة وضمن جميع المستويات التنظيمية، وذلك لاستيعاب كل تلك المعطيات وتقييم المعلومات والمخرجات من خلال مناظير علمية وحيوية وإبداعية وأخلاقية منظمة، ويعتبر هذا التفكير داعم أساسي لمراقبة التسيير ومتطلب أساسي من أجل أن تكون ذات فعالية ومقدرة على تحقيق الأهداف التي وضعت من أجلها مثل تقييم الأداء وضمان التوافق بين المستويات الإدارية المختلفة.

وفي جانب الدراسة الميدانية في مؤسسة ENICAB والمطبقة على عينة من الأفراد، فقد تناولت هذه الورقة البحثية العلاقة بين التفكير الإستراتيجي للأفراد وفعالية مراقبة التسيير وذلك من خلال معامل الإرتباط الذي كان طردي وذو معنوية إحصائية، بالإضافة إلى ذلك فقد تم دراسة العلاقة السببية بين متغيري الدراسة من خلال الانحدار بحيث وجد أن التفكير الإستراتيجي للأفراد يساهم في دعم فعالية مراقبة التسيير.

الكلمات المفتاحية: - التفكير الإستراتيجي – التفكير الإستراتيجي للأفراد – فعالية مراقبة التسيير.

Abstract :

This study deals with an important and modern topic in the management of organizations which is strategic thinking, which reflects the ability to unify the different visions and directions, taking into account the past, present and future, with reference to the need for the necessary capabilities and skills in all members of the organization and at all organizational levels, These data and the evaluation of information and outputs through scientific, dynamic, creative and ethical perspectives organized, and this thinking is a basic support for monitoring the management and a basic requirement for the effectiveness and ability to achieve the objectives for which it was designed such as performance evaluation and ensuring the compatibility between different administrative levels.

However in ENICAB field study, which is applied to a sample of individuals, the research paper dealt with the relationship between strategic thinking of individuals and the effectiveness of management control through the correlation coefficient which was a direct and statistically significant. In addition, Through the

regression so that it was found that the strategic thinking of individuals contributes to support the effectiveness of management control.
Key words: *- Strategic Thinking - Strategic Thinking of individuals - Effectiveness of Management Control.*

تمهيد:

في وسط اقتصادي غالبا ما اتسم بالتعقيد وانتشار حالة عدم اليقين، وهذا راجع إلى التطور الكبير والتغيرات السريعة التي شهدها العالم نتيجة التطورات التكنولوجية وأساليب أداء العمل، فأصبح لزاما على أي مؤسسة ترغب في الاستمرار في جني الأرباح والبقاء في عالم الأعمال أن تسلك منهجا يقضي بضرورة تحقيق سلوك اقتصادي رشيد، مع تجسيد للأفكار القاضية بحتمية الاستغلال الأمثل والفعَّال لمواردها المالية والمادية والمعرفية، وعلى هذا الأساس عمدت معظم المؤسسات الناجحة إلى امتلاك أفضل الأدوات والكفاءات المناسبة لتحقيق التفوق والتميز، مما أدى بالفكر التسييري إلى تطوير أدوات ومفاهيم تقوم على خلفية إعطاء البعد الإستراتيجي معنى واعتبار كبيرا في المنظمات وإشراك جميع الأفراد في ذلك، بناءا على ذلك ظهر الاهتمام بالتفكير الإستراتيجي للأفراد والذي له دور فاعل، كما يمكن اعتباره بمثابة حجر أساس من أجل تدعيم مكانة المنظمة وتعزيز قدراتها التنافسية هذا من جهة، ومن جهة أخرى تطورت مراقبة التسيير من خلال مختلف عملياتها وأدواتها وأصبحت محل اهتمام المنظمات الحديثة وموضوعا يفرض نفسه على كل مسير يريد النجاح.

من خلال هذا الطرح سوف يتم معالجة الإشكالية التالية:

- كيف يساهم التفكير الإستراتيجي للأفراد في دعم فعالية مراقبة التسيير؟

ويندرج تحت هذه الإشكالية الأسئلة الفرعية التالية:

- ✓ هل يساهم التفكير الإستراتيجي للأفراد في دعم فعالية مراقبة التسيير ؟؛
- ✓ هل الأفراد في المؤسسة محل الدراسة يتبنون التفكير الإستراتيجي ؟؛
- ✓ هل تعتبر مراقبة التسيير ذات فعالية في المؤسسة محل الدراسة ؟؛
- ✓ هل هناك علاقة طردية بين التفكير الإستراتيجي للأفراد وفعالية مراقبة التسيير في المؤسسة مجل الدراسة عند مستوى معنوية 5% ؟؛

- هل هناك تأثير إيجابي للتفكير الإستراتيجي للأفراد على فعالية مراقبة التسيير في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية 5%؟.

من أجل الإجابة على هذه الأسئلة فقد تم التطرق إلى مجموعة من المحاور، ففي المحور الأول تم التطرق إلى مدخل عام حول التفكير الإستراتيجي، وفي المحور الثاني تم التطرق إلى التفكير الإستراتيجي ضمن المستوى الفردي ومساهمته في زيادة فعالية مراقبة التسيير، وأخيرا في المحور الثالث تم التطرق إلى واقع التفكير الإستراتيجي ضمن المستوى الفردي في مؤسسة ENICAB ومساهمته في دعم فعالية مراقبة التسيير.

أولا: مدخل حول التفكير الإستراتيجي.

من أجل التعرف على مصطلح التفكير الإستراتيجي سوف نتطرق إلى مجموعة من النقاط المتعلقة بذلك المفهوم كما يلي:

1. تعريف التفكير الاستراتيجي:

تعددت التعريفات والرؤى حول هذا المفهوم، وفيما يلي طرح لأهم تلك التعاريف:

- ✓ يرى Hamel 1989 بأن التفكير الإستراتيجي هو مهارة بناء الإستراتيجية؛
- ✓ وحسب Stacey 1992 فإن مصطلح التفكير الإستراتيجي يعبر على استخدام أساليب نوعية لتطوير أفكار إبداعية جديدة وصياغة على أساس التعلم والتجديد؛[1]
- ✓ حسب Wilson 1994 فإن مفهوم التفكير الإستراتيجي هو نفسه مفهوم التخطيط الإستراتيجي وذلك راجع إلى التطور والتحسين المستمر الذي أحدث تغييرا كبيرا في ملامح التخطيط الإستراتيجي، وبعبارة أخرى فإن المصطلح يدل على مجرد التفكير في الإستراتيجية؛[2]
- ✓ حسب Raimond 1996 التفكير الإستراتيجي في ذات الوقت هو عملية علمية وإبداعية تعتمد على التحليل والتركيب والإبداع والتنبؤ ويشترك في تأديته كلا جانبي الدماغ، وبالتالي فهو يؤكد على النظرة التكاملية للتفكير الإستراتيجي من خلال المدخلين العلمي والإبداعي؛[3]
- ✓ حسب Liedtka 1998 فإن مصطلح التفكير الإستراتيجي عبارة عن عملية مستمرة من أجل إيجاد التفاعل بين حاضر المنظمة ومستقبلها، أو هو بعبارة أخرى مصطلح يستخدم للدلالة على التفكير شموليا بالإستراتيجية التي تتطلب في إعدادها التكامل بين التفكير الإستراتيجي والبرامج والأنشطة المتعلقة بتطبيق الإستراتيجية؛[4]

فسوف نعرفه بدورنا على أنه يعبر على القدرة على توحيد مختلف الرؤى والأطروحات الغامضة والمعقدة، مع الأخذ في الاعتبار الماضي والحاضر والمستقبل، مع الإشارة إلى ضرورة توافر القدرات والمهارات اللازمة عند جميع أفراد المنظمة لاستيعاب كل تلك المعطيات وتقييم المعلومات والمخرجات من خلال مناظير علمية وحيوية وإبداعية وأخلاقية منظمة، وذلك من أجل تفعيل القدرة لصياغة الإستراتيجيات واتخاذ القرارات المتكيفة مع حياة المنظمة لكسب معظم المواقف التنافسية في ظل مواردها المحدودة.

2. مداخل التفكير الإستراتيجي ضمن مراحل تطوره:

يعتبر التفكير الإستراتيجي من أهم المواضيع المتعلقة بدراسة الإستراتيجية، ولم تتطور دراسته إلا عند تسعينات القرن العشرين ليدخل بذلك في أدبيات الإدارة الإستراتيجية بشكل واسع، وانقسمت مداخل دراسة هذا الموضوع من خلال وجهات نظر المدارس الفكرية لدراسة الإستراتيجية إلى ستة مداخل وهي:[5]

❖ **المدخل القيادي**: يعبر هذا المدخل في كون التفكير الإستراتيجي واحد من الأدوات الإستراتيجية القائمة على افتراض أن القائد وخبرته أداة فاعلة في تحليل البيئة الخارجية للمنظمة، وهذا استنادا إلى آراء واحدة من أقدم المدارس في دراسة الإستراتيجية وهي المدرسة النمساوية التي من روادها Schumpeter الذي اعتبر أن الإستراتيجية من مهمات القيادات العليا فقط، وهذا ما ذهب إليه Mintzberg كذلك بتركيزه على خبرة وسمات ومدركات القادة في تفعيل التفكير الإستراتيجي في المنظمة، وبالتالي فهو عبارة على خرائط عقلية على مستوى متخذي القرار في المنظمات.

❖ **مدخل القرار الإستراتيجي**: ضمن هذا المدخل كذلك يتم اعتبار التفكير الإستراتيجي مقتصرا على القيادات العليا للمنظمة، ومفكرو هذا المدخل يرون بأن التفكير الإستراتيجي عبارة على عملية ضمن نموذج سلسلة متكاملة وعملية لصنع القرار الإستراتيجي الذي يصنفه Torest إلى ثلاث مراحل أساسية وهي:

- ✓ **تحديد القرار**: والذي يتضمن مرحلتي تحديد القرار وتشخيص القرار؛
- ✓ **تطوير القرار**: ويتضمن مرحلتي البحث عن القرار وتصميم القرار؛
- ✓ **اختيار القرار**: ويضم كل من مرحلة فحص القرار، تقييم القرار والتفويض باختيار القرار.

ومكانة التفكير الإستراتيجي كخطوة ضمن مرحلة تمييز القرار وكذا كل من تشخيص القرار والبحث عن القرار، وهذا المدخل عموما لا يختلف عن سابقه كثيرا.

❖ **المدخل الفوضوي**: يقوم هذا المدخل على كون أن صنع القرار الإستراتيجي لا يخضع بشكل أساسي على عمليات مبرمجة ومهيكلة، وذلك راجع إلى حالة عدم التأكد في التغيرات البيئية الخارجية، وبالتالي فإن صنع القرار الإستراتيجي يكون ضمن مجموعة عمليات متداخلة بشكل فوضوي، وعلى الرغم من حالة الفوضى تلك التي شبهها Langley ورفاقه بحالة الفوضى في علبة القمامة، إلا أن التفكير الإستراتيجي ضمنها لم يتم النظر إليه بشكل أساسي كعملية رئيسية لفك التشابك والتعقيد، بل بقي كعملية غير مبرمجة ضمن عمليات صنع القرار.

❖ **مدخل العمليات المتنوعة**: من أهم رواد هذا المدخل هم Bower وNoda وBurgelman حيث قدموا اتجاهات متعلقة بكون العمليات الإستراتيجية لا تقتصر على القيادات العليا بخلاف المدخلين الأول والثاني، وبالتالي فإن تلك العمليات عبارة على سلسلة متكاملة ضمن إطار المنظمة تكون من أسفل إلى أعلى كما تكون من أعلى إلى أسفل، والتفكير الإستراتيجي هنا هو بمثابة إحدى العمليات الإستراتيجية لها علاقة بالعديد من النواحي التنظيمية والهيكلية المتعلقة بالمستويات القيادية، وبالتالي هو ليس بالفعل العشوائي بل هو طريقة يستخدمها الأفراد والمنظمات للتفكير بالإستراتيجية، وهذه تعتبر إضافة من خلال هذا المدخل مقارنة بالمدخل الفوضوي.

❖ **المدخل العلمي**: عموما هذا المدخل يعتبر كخطوة هامة في تطور ودراسة التفكير الإستراتيجي لتحديد نماذجه وأبعاده وعلاقاته والذي اقترن بشكل واضح بالمنظمات في أمريكا وأوروبا، فقد جاء هذا المدخل بإضافة هامة مقارنة بالمدخل السابق في كون التفكير الإستراتيجي عملية إستراتيجية هامة ورئيسية قائمة على التحليل وهذا ما جاء به Raimond 1996، ويسمى هذا المدخل بالمدخل التحليلي أو التقاربي ويستخدم أدوات وتقنيات تحليلية.

❖ **المدخل الإبداعي**: يسمى هذا المدخل أيضا بالمدخل التشعبي أو المدخل الحدسي بحيث أنه يعبر على نظرة الشرقيين للتفكير الإستراتيجي، والذي تم تقديمه من طرف Raimond بحيث أفق مع Nonku في اعتبار أن التفكير الإستراتيجي هو ابتكار للمستقبل بالاعتماد على التفكير حدسيا وإبداعيا في المجالات التي تنشط فيها المنظمة.

وعموما فإن Raimond يؤكد على النظرة التكاملية لكل من المدخلين العلمي والإبداعي من أجل تفعيل التفكير الإستراتيجي.

3. **القيمة المضافة من التفكير الإستراتيجي**:

يمكن عرض ما يقدمه التفكير الإستراتيجي للمنظمة في مختلف النقاط التالية:

- ✓ بناء رؤى مستقبلية لكون التفكير الإستراتيجي موجها بالفرضيات ويعتمد على صيغة توجيه الأسئلة الصحيحة أكثر من إيجاد الأجوبة الصحيحة؛
- ✓ اغتنام أكبر عدد من الفرص الرابحة وإجهاض أكبر عدد ممكن من التهديدات، ويتحقق ذلك من خلال الوقت والسرعة المناسبة للاستجابة؛
- ✓ تحليل المواقف التي تواجه المنظمة والتي تتميز بالتحدي والتغير؛[6]
- ✓ بلورة الإطار الفكري للنظر إلى المنظمة في محيطها الكلي وعلاقاتها الشمولية بدلا من اعتبارها صندوقا مغلقا لا يؤثر ولا يتأثر؛
- ✓ التأكيد على أهمية استشراف المستقبل وتحديد اتجاهاته واحتمالاته بدلا من الانشغال بالحاضر والتفرغ الكلي لمشاكله والتي هي امتداد للماضي؛
- ✓ توحيد الجهود وتعبئة الطاقات نحو الأهداف والغايات بدلا من تركيزها على الوسائل والجزيئات، وحسن توظيف الموارد البشرية وطاقا ومعارفها الصريحة والضمنية وحثها على الإبداع والابتكار؛
- ✓ تحقيق التكيف والتأقلم والتفاعل الإيجابي مع البيئة الخارجية واحتواء القوى الداعمة والمساندة للمنظمة؛
- ✓ التهيؤ والاستعداد للأزمات والتحسب للأحداث قبل وقوعها وإعداد الورش وغرف العمليات للتحكم في ظروفها؛
- ✓ تمكين المنظمات والقيادات من إشراك الجهات العاملة والمتعاملة والمستفيدة في طرح الرؤى ووضع التصورات؛
- ✓ تقوية الولاء والانتماء والرضا بين العاملين وشدهم نحو الأهداف والغايات الإستراتيجية وإشاعة ثقافة الحوار

والمشاركة والمصارحة والتفاؤل والشفافية في أجواء المنظمات وتعميق المسؤولية والرقابة الذاتية؛

- ✓ تعزيز ثقة الأفراد والمنظمات بذاتها وهويتها وتوحيد كلمتها وبعث في النفوس الأمل، وإشعارهم بالقدرة على مساهمة المنظمة في صنعها لمستقبلها والمفاضلة بين خياراتها بدلا من الاستسلام للآخر والتسليم بتفوقه؛
- ✓ تبني تغيرات هيكلية معينة بما يتناسب وطموحات المؤسسة والتخلي عن الهيكلية الوظيفية المضنية.[7]

ثانيا: التفكير الإستراتيجي ضمن المستوى الفردي ومساهمته في زيادة فعالية مراقبة التسيير.

وهنا سوف نتطرق إلى مفهوم التفكير الإستراتيجي كمنطق معرفي فردي، وبعدها سوف نتعرف إلى متطلبات فعالية مراقبة التسيير، كما سوف يتم التطرق إلى التفكير الإستراتيجي للأفراد كونه أحد متطلبات فعالية مراقبة التسيير في المنظمات.

1. التفكير الإستراتيجي كمنطق معرفي فردي:

1.1. خصائص الأفراد ذوي التفكير الإستراتيجي:

في إطار ما يتطلبه الأفراد من مهارات وخصائص من أجل تفعيل التفكير الإستراتيجي، يرى الكبيسي بعض الخصائص التي لا بد أن يتصف بها الأفراد ذوو التفكير الإستراتيجي وهي على النحو التالي:[8]

- ✓ التحسس والحدس والاستبصار للقضايا التي تفتقر للمعلومات؛
- ✓ المتابعة المباشرة للمستجدات في مجال العمل؛
- ✓ التمتع بمهارات التحليل والتفسير والتركيب بين المتغيرات؛
- ✓ الانفتاح والمشاركة وامتلاك مهارة الاستماع والإنصات؛
- ✓ الرؤية الناقدة للأفكار والقدرة على توظيفها والبناء عليها؛
- ✓ مستوى جيد من الذكاء وسرعة البديهة وسرعة التعلم؛
- ✓ القدرة على توسيع دائرة التفكير وتضييق نطاق التنظيم.

تجدر الإشارة إلى أن هذه الخصائص تحمل في طياتها مجموعة من الأبعاد التي ذكرتها Liedtka في النموذج الخاص بها من عنصر القصد الإستراتيجي، التفكير النظمي والتفكير في الوقت والفرص الذكية وقيادة الافتراضات.

2.1. متطلبات تفعيل للتفكير الإستراتيجي ضمن المستوى الفردي في المنظمات:

عموما فقد طرح Torest نموذجا يصنف فيه مستويات التفكير الإستراتيجي إلى ثلاث مستويات وهي التفكير الإستراتيجي ضمن المستوى الإستراتيجي، التفكير الإستراتيجي ضمن المستوى التنظيمي، التفكير الإستراتيجي ضمن المستوى الفردي، ويركز المستوى الأخير من التفكير على البناء النفسي للأفراد وطريقة الأداء الاجتماعي

لهم والمعرفة بالبيئة الاجتماعية التي يعملون فيها ، بالإضافة إلى كل ما يتعلق مباشرة بالفرد وشخصيته مثل والتدريب الأكاديمي و التجارب الشخصية والمهنية، كما أكد الباحث بوجوب الاهتمام بهذا الجانب كون أن الاختلافات بين الأفراد في هذا المستوى ينتج عنها اختلاف رؤاهم حول العملية الإستراتيجية، وهنا يجب الاهتمام أساسا بـ :

- ✓ الخبرات والمخزون المعرفي للأفراد؛
- ✓ المعايير الفردية للتحفيز؛
- ✓ تكوين الموقف الايجابية تجاه العمل؛
- ✓ عمليتي الإبداع والابتكار؛
- ✓ الفهم الشامل للمنظمة وتوجهاتها.

2. مراقبة التسيير الفعَّالة في المنظمة:

1.2. مفهوم مراقبة التسيير:

❖ وبالنسبة لـ M. Gervais فإن مراقبة التسيير هي عبارة عن "نظام الذي من خلاله يتأكد المسيرون من أن الموارد قد تم الحصول عليها وتم استعمالها بفعالية وفاعلية "؛[10]

❖ وقد عرفها H. Arnauld & V. Vignona بأنها "جملة من الوسائل والمرافق والعمليات التي تزود المؤسسة بأهداف طويلة الأجل، وكذلك ضمان تحقيقها بصفة مستمرة "؛[11]

❖ عرف Robert Anthony مراقبة التسيير بأنها مجوعة العمليات التي يتأكد بواسطتها المسؤولون أن الموارد المتحصل عليها مستعملة بكفاءة وفعالية من أجل بلوغ أهداف المنظمة؛[12]

❖ وهذا التعريف لـ Robert Anthony الذي يعتبر من الأوائل الذين وضعوا نظريات لهذا الاختصاص سنة 1965 والذي قدم تعريف غني ودقيق، ثم أضاف تعريفا آخر سنة 1988 ، فعرف مراقبة التسيير بأنها "العملية التي يؤثر من خلالها المسيرون على باقي أعضاء المنظمة لتنفيذ الإستراتيجية ".[13]

عموما يمكن استخلاص أن مراقبة التسيير هي عمليات أو إجراءات التأثير على سلوكيات الأفراد من أجل تحقيق الأهداف المستخلصة من إستراتجية المؤسسة بكفاءة وفعالية وذلك بإيجاد الصيغة المثلى بين ثنائية (الموارد ، الأهداف)، أو هو وسيلة تساعد المسيرين على التحكم في التسيير وفهم المستقبل والتصرف في ضوء ذلك.

2.2. مختلف مستويات مراقبة التسيير:

وهنا نجد ثلاث مستويات لمراقبة التسيير:[14]

❖ **المراقبة الإستراتجية (الشاملة)**: عادة ما تعرف الرقابة الإستراتيجية من منظور المراحل التي تمر بها ، فقد عرفت على أنها فحص نتائج الأداء الفعلي ومقارنتها أولا بأول مع الأهداف المعيارية أو المثالية كما ونوعا والتي حددتها المؤسسة بالخطة المعمول بها ، وتعرف على أنها الإشراف والمراجعة من سلطة عليا بقصد معرفة كيفية سير الأعمال والتأكد

من أن الموارد المتاحة تستخدم وفقا للخطة الموضوعة، ويعرفها نبيل مرسي خليل على أنها:" وضع مستويات الأداء المستهدفة، القياس، التقييم والمعلومات المرتدة بغرض تزويد الإدارة بمعلومات عما إذا كانت إستراتيجيات المنظمة تحقق الأهداف الإستراتيجية أم لا".[15]

وبالنسبة لـ H. Bouquin فيرى أن الرقابة الإستراتيجية تحاول ضمان ارتباط دائم بين الإستراتيجية والحاضر، وهنا فإن الدور الأساسي للرقابة الإستراتيجية لا يتمثل فقط في الجانب الفني والمتمثل في التخطيط، التنسيق والمتابعة، وإنما تقييم وتعديل سلوكيات العاملين بما يتماشى والخطط الموضوعية.[16]

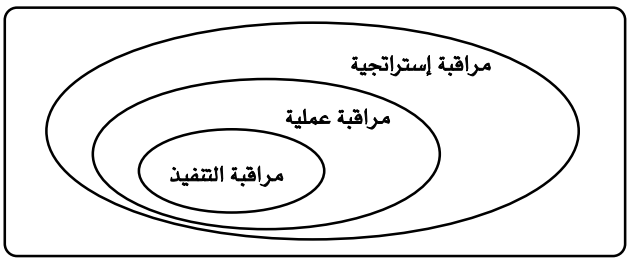
تتوافق هذه المراقبة مع مستوى التسيير الإستراتيجي والغرض منها هو ضمان ملائمة التوجهات البعيدة المدى وتقدير مدى ملائمتها، بالإضافة إلى المساهمة في تحقيق الأهداف العامة المطلوبة وإلى تقييم الأداء الكلي للمؤسسة.

❖ **مراقبة التسيير (العملية)**: تتوافق هذه المراقبة مع التسيير التكتيكي وتكون على مستوى الوحدات الإدارية، ومهمتها السماح بتحديد الأهداف والقيادة في أفق عادة لا يتجاوز السنة وتقييم أثار القرارات المتخذة والتوفيق في استعمال الموارد في تنفيذ الإستراتجية، وتعمل على قياس وتقييم الأداء والانجاز الفعلي لمعرفة مدى كفاءة هذه الوحدات في أداء مهامها من أجل تحقيق الأهداف المطلوبة.

❖ **مراقبة التنفيذ (على مستوى الأفراد)**: مهمتها تنفيذ النشاطات المحددة بفعالية ونجاعة، إذا فهي موجهة إلى الأفراد المنفذين وهي في أغلب أوجهها منظمة وآلية، يسعى هذا النوع من المراقبة في قياس ومعرفة الأداء على المستوى الفردي لمعرفة كفاءتهم في انجاز الأعمال، ويتم ممارسته من قبل الإدارة الدنيا والإشرافية، ويعتبر أكثر تفصيلا ويوافق العمليات على المدى القصير.[17]

ويمكن تمثيل مستويات الرقابة في الشكل التالي:

الشكل رقم 1: مختلف مستويات مراقبة التسيير.



المصدر (بتصرف): Henri Bouquin, le contrôle de gestion, 5e me édition, PUF , France, 2001, p 65

من خلال الشكل نلاحظ:

- ✓ تعتبر مستويات المراقبة الثلاثة متتابعة ومتتالية وليست متداخلة، في الواقع من الصعب بمكان التفريق بينهما خاصة بين كل مستوى والمستوى الأعلى منه؛

- ✓ هناك يوجد تتابع هرمي بين هده المستويات الثلاثة من المراقبة فلا يمكن إيجاد مراقبة التنفيذ بدون مراقبة التسيير ولا مراقبة الإستراتيجية بدون مراقبة التسيير؛
- ✓ كل نوع من المراقبة يمكن له أن يقوم بالقيادة، قياس الأداء وتحديد الأهداف ولكن بالمقابل تحدد أهدافه ويقاس أداؤه من طرف النظام الأعلى رتبة.

3.2. مراقبة التسيير الفعَّالة في المنظمات:

يمكن أن نوجز الخصائص التي تجعل من مراقبة التسيير بأن تتصف بالفعالية باعتبارها نظام معلوماتي في المنظمات في النقاط التالية:[18]

❖ **حسن توقيت المعلومة المقدمة وتأكيد صحتها:** تقدم مراقبة التسيير المعلومات المناسبة في الوقت المناسب حيث أن المعلومة المتأخرة تفقد معناها وفائدتها جزئيا أو كليا، فحصول متخذ القرار على معلومة صحيحة ولكن متأخرة ليس لها أثر على القرار، كما تعمل مراقبة التسيير من خلال مسارها ومختلف عملياتها على تقديم المعلومات الصحيحة لمتخذ القرارات لأن المعلومات الخاطئة أو المشوهة تضلل متخذ القرار وكثيرا ما تؤدي إلى نتائج سلبية؛

❖ **الاقتصاد في التكاليف:** فمراقبة التسيير الفعَّالة تعمل على تخفيض التكاليف خاصة إذا كانت مختلف عملياتها تعتمد على الحاسب والبرمجيات فهي يخفض من تكاليف التشغيل وتكلفة الوقت، وأيضا تخفض التكاليف من خلال تقليل الأخطاء والتشوه في نقل المعلومات التي تكون لها تكاليف باهظة؛

❖ **سهولة الفهم من أجل تسهيل اتخاذ القرارات:** يجب أن تتصف مختلف عمليات وإجراءات مراقبة التسيير بسهولة الفهم سواء في الفهم أو التطبيق،[19] فإذا لم يفهم المسير جيدا جوهر عمليات مراقبة التسيير والنتائج التي تقدمها، فإن المسير سوف يسيء تفسير هذه النتائج، الأمر الذي يؤدي به إلى اتخاذ قرارات خاطئة وبالتالي يجب أن تتسم المعلومات التي يقدمها مراقب التسيير إلى متخذ القرار بالوضوح والجاهزية، دونما حاجة إلى التفسير والتحليل والاستقصاء؛[20]

❖ **التركيز والدقة والتوجه نحو إستراتيجيات وأهداف المنظمة:** فيجب أن يتسم النظام الرقابي بالتركيز لجذب انتباه المسيّر بسرعة إلى الانحرافات التي تشكل نقاط اختناق تعرقل سير العمل في المنظمات، كما يجب أن يكون موجها نحو إستراتيجية وأهداف المؤسسة، ومن بين الأمثلة حول الإستراتيجيات المتبعة من طرف المؤسسات مثلا مضاعفة الأرباح الصافية خلال أربع سنوات، الحصول على نسبة معينة من السوق خلال سنتين أو تعظيم الأرباح خلال المدى القصير...إلخ، فإذا اختارت مثلا إدارة المؤسسة تطبيق إستراتيجية تعظيم الأرباح على المدى القصير، فعلى مراقبة التسيير أن تساعد إدارة المؤسسة على تطبيق هذه الإستراتيجية من خلال تقديم المعلومات الضرورية للمدراء من أجل توجيه قراراتهم على المدى القصير، إضافة إلى تزويد المسؤولين بمعلومات حول الهامش على التكلفة المتغيرة الخاص بكل منتوج وعليه يجب أن يتماشى عمل مراقبة التسيير مع أهداف المؤسسة.[21]

وتجدر الإشارة إلى أن إدارة المراجعة تقوم بقياس وتقييم فعالية مراقبة التسيير للتأكد من أن المعايير الرقابية وطرق قياس وتقييم الأداء تتناسب وطبيعة العمليات والخطط بالمؤسسة، وإلا تسجل التوصيات اللازمة لتحديث الإجراءات وجعلها أكثر ملاءمة للعملية الرقابية الصحيحة أو تكون هناك حاجة لتغيير المعايير والمقاييس الرقابية.

3. مساهمة التفكير الإستراتيجي للأفراد في زيادة فعالية مراقبة التسيير:

وفيما يلي عرض لأهم النقاط التي تعكس تأثير التفكير الإستراتيجي للأفراد على فعالية مراقبة التسيير من خلال ما يلي:

1.3. مساهمة التفكير الإستراتيجي في زيادة فعالية وظيفة مراقبة التسيير:

على اعتبار أن مراقبة التسيير يمكن أن تأخذ وضعيات مختلفة ضمن مختلف الهياكل التنظيمية والتي عرضناها سابقا من كونها يمكن أن تكون في وضعية الاتصال المباشر مع المديرية العامة، أو أن تكون في نفس المستوى مع الوظائف الأخرى أو أن تكون تابعة لوظيفة معينة هذا من جهة، ومن جهة أخرى كون التفكير الإستراتيجي يكون ضمن مختلف المستويات الإستراتيجية، مع اعتبار أن التفكير الإستراتيجي عبارة على مجموعة من المعارف والمهارات التي يتمتع بها الفرد في مختلف المستويات، وأن هناك مجموعة من الاعتبارات التنظيمية والإدارية التي يتطلبها تفعيل التفكير الإستراتيجي، من خلال كل ذلك يمكننا استنتاج النقاط الجوهرية التي تعبر عن مساهمة التفكير الإستراتيجي في زيادة فعالية وظيفة مراقبة التسيير كما يلي:

- ✓ التفكير الإستراتيجي يركز على الخبرات والمخزون المعرفي للأفراد الذين يقومون بوظيفة مراقبة التسيير، وبالتالي الزيادة من كفاءة مراقبي التسيير؛
- ✓ التفكير الإستراتيجي يثمن المعايير الفردية لتحفيز الأفراد الذين يقومون بوظيفة مراقبة التسيير، وبالتالي ما يساعد مراقبي التسيير على العمل بجدية وفعالية أكثر؛
- ✓ التفكير الإستراتيجي يساعد على تكوين الموقف الإيجابية تجاه العمل، وهو ما يساعد مراقبي التسيير على أن يكونوا أكثر ايجابية ومردودية؛
- ✓ التفكير الإستراتيجي يحفز على عمليتي الإبداع والابتكار، وهذا من شأنه أن يؤدي بمراقبي التسيير للتفكير الدائم في الوضعيات المثلى لتنظيم عمليات مراقبة التسيير ومسارها والعمل على التطوير الدائم للأدوات الرقابية المناسبة؛
- ✓ التفكير الإستراتيجي يساعد مراقبي التسيير على الفهم الشامل للمنظمة وتوجهاتها، وهذا ما يساعدهم على أداء دور الربط بين المستوى الإستراتيجي والتنفيذي لمراقبة التسيير بكل فعالية ووضع الأدوات المناسبة لذلك لكل مستوى تنظيمي معين؛

2.3. مساهمة التفكير الإستراتيجي في زيادة فعالية مراقبة التسيير من منظور الخاضعين لمراقبة التسيير:

وهنا فإننا سوف ننظر إلى بقية أفراد المنظمة بخلاف من يقومون بمراقبة التسيير، بمعنى سوف ننظر إلى الخاضعين إلى عملية الرقابة، كون هذه العملية تشمل جميع أفراد المنظمة، وسنحاول أن نربطها بالتفكير الإستراتيجي على اعتبار أنه يعني جميع أفراد المنظمة وأنه يساعدهم على أداء وظائفهم بكل فعالية وهذا ما يسمح لهم بتفعيل الرقابة الذاتية والمستمرة في جميع الأوقات، وهذا ما يسهل عمل مراقب التسيير، وفيما يلي سوف نعرض مختلف النقاط الجوهرية التي تعكس أهمية التفكير الإستراتيجي والتي تجعل منه مساهما في زيادة فعالية التفكير الإستراتيجي وهي كما يلي:

- ✓ من أهداف مراقبة التسيير أنها تسعى إلى تحقيق الكفاءة والفعالية، ومما يساعد في ذلك التفكير الإستراتيجي الذي يثمن الخبرات ويعمل على تعزيز المخزون المعرفي للأفراد وهذا ما يساعدهم على أداء وظائفهم وتحسين مردوديتهم؛
- ✓ يعتبر تثمين المعايير الفردية للتحفيز من ما يفرضه منطق التفكير الإستراتيجي، وهو ما يسمح بتأدية الأعمال على بالوجه الذي يقتضيه الأداء الجيد والتوجه ضمن الإطار الإستراتيجي العام، وهذا ما يعتبر توفير لوقت وتكلفة مراقبة التسيير في عملية مراقبة الأداء وتصحيح الانحرافات التي يحرص الأفراد على تجنبها؛
- ✓ تعتبر عملية الفهم الشامل للمنظمة من متطلبات التفكير الإستراتيجي السليم هذا من جهة، ومن جهة أخرى هي ضمن مهام وأدوار مراقب التسيير والذي يسعى إلى الربط بين المستوى الإستراتيجي والمستوى التنفيذي؛
- ✓ يعتبر تكوين المواقف الإيجابية تجاه العمل بالإضافة إلى الإبداع الابتكار ضمن مختلف الوظائف والمهام من ما يسعى إليه التفكير الإستراتيجي، وذلك من أجل التفاعل الإيجابي مع المواقف وهذا من شأنه المساهمة في دعم الأداء الكلي للمنظمة، وهذا ما يسهل عملية مراقبة التسيير ويقلل من الانحرافات ومن تكاليف عمليات مراقبة التسيير.

ثالثا: دراسة واقع التفكير الإستراتيجي ضمن المستوى الفردي في مؤسسة ENICAB ومساهمته في دعم فعالية مراقبة التسيير.

1. الطريقة والأدوات والمعطيات المجمعة:

1.1. التعريف بالمؤسسة محل الدراسة:

تعتبر مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية – بسكرة – هي فرع لمؤسسة General Cable Europe الإسبانية باعتبار شريك بنسبة كبيرة في رأسمال المؤسسة بقيمة 70% والنسبة المتبقية التي تعود ملكيتها للدولة وهو ما يعادل تقريبا قيمة الأراضي، وهي مؤسسة اقتصادية ذات أسهم برأسمال قدره 1.010.000.000 دج، كما تجدر الإشارة إلى أن هذه المؤسسة تعتبر من المصانع الكبرى على المستوى الإفريقي، كما تعتبر من الشركات الكبرى وطنيا بالإضافة إلى كونها رائدة في مجال صناعة الكوابل الكهربائية نظرا لأنها تحتل جزء كبيرا من السوق الوطنية،

وهي من المؤسسات الرائدة في مجال نشاطها، بالإضافة إلى أن لها قدرة تنافسية في الأسواق، وذلك نظرا للسعي الدائم والحثيث للبحث والتطوير للاستجابة إلى متطلبات المستهلكين، وهذا من شأنه أن يمنح للمؤسسة أهمية بارزة ضمن الاقتصاد الوطني.

يبلغ عدد عمالها سنة 2017 مقدار 430 عامل موزعين كما يلي:[22]- الإطارات السامية 25؛ - إطارات 75؛ - أعوان تحكم 80؛ - أعوان تنفيذ 250.

2.1. أداة جمع البيانات:

من أجل إسقاط المعارف النظرية على الجانب الميداني وجمع مختلف البيانات فقد تم الاعتماد على الاستبيان الذي يعتبر من بين أدوات جمع البيانات، كما تم تجنب الإعادة والتكرار في العبارات، بالإضافة إلى محاولة أن تكون الأسئلة بشكل متسلسل ومترابط حتى نجلب اهتمام وتركيز الأفراد المستقصين من أجل الحصول على قدر كبير من الإجابات الجادة والموضوعية، ومن خلال التحكيم ثم معالجة بعض الأخطاء فقد اشتمل الاستبيان على خمس مجموعات، فالمجموعة الأولى تعلقت بتقييم التفكير الإستراتيجي على مستوى الأفراد، أما الأربع مجموعات الأخرى فكانت من أجل التعرف على فعالية مراقبة التسيير في المؤسسة محل الدراسة، وقد احتوى هذا الجزء على مجموعة من العبارات بلغ عددها 23 توزعت كالتالي:

- **المجموعة الأولى:** اشتملت على 05 عبارات وهي من 01 إلى 05 متعلقة بالتفكير الإستراتيجي ضمن المستوى الفردي؛
- **المجموعة الثانية:** تمحورت حول التركيز والتوجه نحو إستراتيجية وأهداف المنظمة، وقد جاءت في 04 عبارات والتي هي من 06 إلى 09؛
- **المجموعة الثالثة:** تلخص هذا الجزء في 05 عبارات والتي كانت من 10 إلى 15 والتي تضمنت حسن توقيت تقديم المعلومة وتأكيد صحتها؛
- **المجموعة الرابعة:** جاءت هذه المجموعة لتقيس سهولة فهم عمليات مراقبة التسيير من أجل اتخاذ القرار، وتلخصت في العبارات من 16 إلى 19؛
- **المجموعة الخامسة:** واشتملت على 04 عبارات والتي كانت من 20 إلى 23 والتي كانت بعنوان الاقتصاد في التكاليف.

عند وضع هذه الأسئلة تم الأخذ بعين الاعتبار وضع أسئلة تغطي كافة جوانب الدراسة النظرية، مع مراعاة أن تكون معظم الأسئلة واضحة وذات نهايات مغلقة لسهولة وسرعة الإجابة عليها وسهولة تحليلها.

3.1. مجتمع الدراسة: بعد الانتهاء من إعداد الاستبيان بشكله النهائي، بالإضافة إلى تحكيمه لدى مجموعة من الأساتذة ذوي الاختصاص، فقد تم توزيعه على العينة المقصودة من إطارات المؤسسة محل الدراسة كون هذه الفئة

على دراية بمراقبة التسيير ويشاركون في اتخاذ القرارات الإستراتيجية ويعتبرون حلقة الوصل بين الإدارة العليا والمستويات القاعدية في المؤسسة، وعموما فإن الفئة المقصودة بالدراسة هي 100 إطار، والتي على أساسها تم تحضير استمارات الاستبيان، في حين تم التواصل مع عينة فقط تقدر ب 72 فرد.

4.1. صدق وثبات أداة القياس:

من أجل القيام بهذه الدراسة فقد تم أولا دراسة ثبات وصدق الاستبيان عن طريق التحكيم، ثم حساب معامل ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha).

1.4.1. صدق أداة الدراسة.

وهنا تم تقيم الصدق الظاهري كمرحلة أولى، ثم في مرحلة موالية تم تقييم الصدق والثبات عن طريق الأساليب الإحصائية.

❖ **الصدق الظاهري:** وقد عُرض الاستبيان في صورته الأولية على بعض الدكاترة المتخصصين ومن لهم خبرة وإطلاع في مجال مراقبة التسيير من أجل الاسترشاد بآرائهم حول العبارات التي تضمنها الاستبيان، بالإضافة إلى عرض الاستبيان كذلك على دكاترة متخصصين في الإحصاء من أجل أن يكون مناسبا للدراسة الإحصائية والوصول من خلاله إلى نتائج مقبولة، وقد أخذ الباحث بآراء ونصائح المحكمين حيث تم حذف بعض الفقرات، كما تم تعديل فقرات أخرى، حتى تم التوصل للصورة النهائية للاستبيان.

❖ **الصدق البنائي:** بالإضافة إلى الصدق الظاهري فقد تم التحقق من صدق الأداة من خلال التحقق من الاتساق الداخلي لمحاور أداة الدراسة، وذلك بحساب معاملات الارتباط بين عبارات كل محور وجميع عبارات الاستبيان وهذا ما هو موضح في الجدول أدناه.

الجدول 1: معاملات الارتباط للاتساق الداخلي بين عبارات مختلف المحاور.

أرقام	العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
5-1	التفكير الإستراتيجي ضمن المستوى الفردي	0.669	0.000
9-6	التركيز والتوجه نحو إستراتيجية وأهداف المنظمة.	0.904	0.000
15-10	حسن توقيت تقديم المعلومة وتأكيد صحتها.	0.871	0.000
19-16	سهولة فهم عمليات مراقبة التسيير من أجل اتخاذ القرار.	0.893	0.000
23-20	الاقتصاد في التكاليف.	0.758	0.000

المصدر: من إعداد الباحثين، بناء على مخرجات برنامج SPSS 22.

يبين الجدول بأن قيم معاملات الارتباطات بن محاور الاستبيان ككل مع مختلف العبارات المكونة له بالاعتماد على مختلف ردود المستجوبين كل على حدى قد كانت في أغلبها قوية وذات معنوية إحصائية، فقد تراوحت بين حوالي 0.67 إلى 0.9، كما تجدر الإشارة إلى كون جميع العبارات هنا ذات معنوية إحصائية كون أن

القيمة الاحتمالية في جميع العبارت كانت أقل من مستوى المعنوية المعمول به 0.05، وبالتالي يمكن القول بأن هناك اتساق داخلي بين عبارات الاستبيان من خلال الخمس مجموعات المكونة له.

1.4.1. ثبات أداة القياس.

من أجل حساب وتقييم ثبات أداة القياس المستخدمة في هذه الدراسة والمتمثلة في الاستبيان، فإنه تم استخدام معمل ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha) والذي تم عرض نتائجها في الجدول المعروض أدناه كما يلي:

الجدول 2: نتائج اختبار ثبات أداة الدراسة.

مجموعات العبارات	عدد العبارات	معامل الثبات (ألفا كرومباخ)	معامل الصدق
التفكير الإستراتيجى ضمن المستوى الفردى.	05	0.637	0.798
التركيز والتوجه نحو إستراتيجية وأهداف المنظمة.	04	0.876	0.935
حسن توقيت تقديم المعلومة وتأكيد صحتها.	05	0.912	0.954
سهولة فهم عمليات مراقبة التسيير من أجل اتخاذ القرار.	05	0.823	0.907
الاقتصاد في التكاليف.	04	0.826	0.908
مجمل عبارات الاستبيان	23	0.939	0.969

المصدر: من إعداد الباحثين، بناء على مخرجات برنامج SPSS 22.

من خلال الجدول والذي من تم فيه حساب معامل الثبات ثم الجذر التربيعي له والذي يمثل معامل الصدق وهذا لمختلف المجموعات المكونة للاستبيان ثم لإجمالي عبارات الاستبيان ككل، والملاحظ أن قيمة معاملات الثبات تراوحت بين 0.637 كحد أدنى و0.939 والتي تعتبر جيدة ومقبولة جدا كونها تفوق 0.6، ونفس الشيء لمعامل الصدق الذي كان في أغلبه مقارب لـ 0.9 وهذا ما يعبر على صدق إجابات المبحوثين.

☚من خلال ما تقدم يمكن القول بأن إجابات المبحوثين تعتبر صالحة للدراسة ويمكن الاعتماد عليها.

5.1. الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

يعتبر هذا الجزء مهم جدا في تحديد نوع التحليل الذي سوف نعتمده في باقي الدراسة والتحليل الإحصائي، وهنا سوف نعتمد على الطرق المعلمية وذلك اعتمادا على نظرية النهاية المركزية وكون العينة أكبر من 30، وفيما يلي عرض لتلك الإحصائيات:

- ✓ تم استخدام مقياس (likert) ليكرت الخماسي المكون من خمس درجات لتحديد أهمية كل فقرة من فقرات الاستبيان تراوحت بين موافق بشدة إلى غير موافق بشدة، والتي تم إعطاؤها أوزان نسبية تراوحت بين 5 و1؛
- ✓ تم حساب تكرارات الإجابات المختلفة وما تعلق بها من النسب المئوية والمتوسطات الحسابية المرجحة والإنحرافات المعيارية، ومن ثم استنتاج الأهمية النسبية؛
- ✓ تم الاعتماد على إحصائية T ستودنت من أجل تقييم معنوية المتوسطات المرجحة، وهذا بإعطاء الفرضية الصفرية لقيمة T=3 والفرضية البديلة أن قيمة T تختلف عن 3؛

- ✓ معامل ارتباط بيرسون لقياس قوة واتجاه العلاقة بين متغيرين؛
- ✓ تحليل الانحدار البسيط ويستخدم في توضيح العلاقة السببية بين المتغيرات وقوة تلك العلاقة.

2. **تحليل وتفسير النتائج:**

من أجل التعرف على مستوى مختلف متغيرات الدراسة في المؤسسة محل الدراسة، وحتى تكون النتائج دقيقة وواضحة فقد تم حوصلة نتائج الاستبيان في جداول وبوبت الإجابات على حسب التسلسل للأسئلة المدرجة في الاستبيان، وتم حساب تكرارات الإجابات المختلفة وما تعلق بها من النسب المئوية والمتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية، كما تم حساب قيمة إحصائية ستودنت T (*).

1.2. **تحليل نتائج المجموعة الأولى (المتغير المستقل): التفكير الإستراتيجي ضمن المستوى الفردي.**

تم عرض نتائج تحليل هذا الجزء في الجدول التالي كما يلي:

الجدول 3: تقييم إجابات عينة الدراسة حول مستوى التفكير الإستراتيجي ضمن المستوى الفردي.

العبارات	الاستجابات					المؤشرات الإحصائية			
	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي المرجح	الانحراف المعياري	إحصائية T / قيمة Sig	الأهمية النسبية
1-تستفيد من خبرتك الشخصية في التحسب لمستقبل المؤسسة.	13 %13.1	51 %70.8	08 %11.1	00 -	00 -	4.07	0.539	16.825 0.000	درجة كبيرة
2-تحاول دائما تطبيق معرفتك وخبرتك لأية مشكلة تواجهك.	24 %33.3	48 %66.7	00 -	00 -	00 -	4.33	0.475	23.833 0.000	درجة كبيرة جدا
3-تدرك أن التحسين المستمر لمعارفك هو الوسيلة الأفضل لتحسين أدائك في عملك.	31 %43.1	33 %45.8	08 %11.1	00 -	00 -	4.32	0.668	16.768 0.000	درجة كبيرة جدا
4-تسعى دائما لأن تكون لديك نظرة شمولية حول توجهات المؤسسة ومختلف القرارات التي يتم اتخاذها على مستوى الإدارة العليا.	18 %25	42 %58.3	12 %16.7	00 -	00 -	4.08	0.645	14.261 0.000	درجة كبيرة
5-تحاول دائما التميز من خلال أدائك لعملك وتحاول تحفيز من حولك.	27 %37.5	40 %55.6	02 %02.8	03 %04.2	00 -	4.26	0.712	15.064 0.000	درجة كبيرة جدا
المتوسط الإجمالي حول تبني التفكير الإستراتيجي ضمن المستوى الفردي						4.21	0.391	26.281 0.000	درجة كبيرة جدا

المصدر: من إعداد الباحثين، بناء على مخرجات برنامج SPSS22.

من خلال الجدول أعلاه فإن هذا الجزء مكون من 05 عبارات، وقد جاءت تلك العبارات بمتوسطات حسابية تراوحت بين 4.07 و4.26 وبمتوسط إجمالي بقيمة 4.21 وهذا ما يدل على اتجاه تلك العبارات إلى كونها

ذات أهمية نسبية كبيرة، كما أن انحرافاتها المعيارية تراوحت بين 0.475 تقريبا و 0.712 وبانحراف إجمالي يقدر بـ 0.391 والذي يعتبر وهذا ما يدل على التشتت الأقل لإجابات أفراد العينة إذا ما تم مقارنته بالانحرافات المعيارية كل على حدى، وهذا ما يؤكد من أن هناك إجماع عام من قبل المبحوثين حول الدرجة الكبيرة جدا للمتوسط الإجمالي لتبني التفكير الإستراتيجي ضمن المستوى الفردي في المؤسسة محل الدراسة ، كما أن القيمة الاحتمالية لإجابات المبحوثين كانت كلها بقيمة احتمالية 0.000 والتي هي أقل من 0.05، وبالتالي فإن تلك المتوسطات ذات معنوية إحصائية.

☚نقبل فرضية بأن الأفراد ذوي تفكير إستراتيجي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية 5%.

2.2. **تحليل نتائج المتغير التابع المجموعات** (2-3-4-5): **فعالية مراقبة التسيير**.

فهنا سوف يتم عرض تقييم فعالية مراقبة التسيير ككل في المؤسسة محل الدراسة من خلال الجدول أدناه كما يلي:

الجدول 4: تقييم إجابات عينة الدراسة حول مستوى فعالية مراقبة التسيير ككل.

الاستجابات	المؤشرات الإحصائية			
	المتوسط الحسابي المرجح	الانحراف المعياري	إحصائية T قيمة Sig	الأهمية النسبية
المتوسط الإجمالي لجميع العبارات حول فعالية مراقبة التسيير في المؤسسة ككل.	3.40	0.575	6.006 0.000	درجة كبيرة

المصدر: من إعداد الباحثين، بناء على مخرجات برنامج SPSS 22.

بالاعتماد هنا على جميع الفقرات التي جاءت تحت هذا المحور التي كان عددها 23، كانت قيمة المتوسط الحسابي 3.4 والتي من خلالها يمكن اعتبار أن مراقبة التسيير تعتبر فعَّالة بدرجة كبيرة بالنسبة لمؤسسة ENICAB وفق إجابات المبحوثين، والتي كانت الانحرافات المعيارية لها 0.575 والتي تعبر على التشتت غير الكبير مقارنة بما سبق من انحرافات معيارية، أي أن هناك شبه إجماع من طرف المبحوثين على تلك الدرجة الكبيرة لفعالية مراقبة التسيير في المؤسسة، كما أن القيمة الاحتمالية لإحصائية ستودنت كانت 0.000 وهي أقل من 0.05، أي أن هناك معنوية إحصائية لتلك الدرجة الكبيرة المعبر عنها من قبل فئة المبحوثين.

☚نقبل الفرضية التي تقول بأن مراقبة التسيير ذات فعالية في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية 5%.

بعد تقييم المجموعات الأربعة مجتمعة المكونة للأبعاد التي تم الاعتماد عليها لتقييم فعالية مراقبة التسيير، فهنا سوف يتم عرض نتائج كل مجموعة على حدى وذلك كما يلي:

1.2.2. **تحليل نتائج المجموعة الثانية: التركيز والتوجه نحو إستراتيجية وأهداف المنظمة.**

تم عرض نتائج تحليل هذا الجزء في الجدول التالي كما يلي:

الجدول 5: تقييم آراء عينة الدراسة حول التركيز والتوجه نحو إستراتيجية وأهداف المنظمة.

العبارات	الاستجابات					المؤشرات الإحصائية			
	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي المرجح	الانحراف المعياري	إحصائية T / قيمة Sig	الأهمية النسبية
06-القائمون على مراقبة التسيير على علم دقيق بالإستراتيجية والأهداف العامة للمؤسسة.	02	46	12	12	00	3.53	0.804	5.567 / 0.000	درجة كبيرة
	%02.8	%63.9	%16.7	%16.7	-				
07-يستخدم القائمون على مراقبة التسيير الأدوات ذات البعد الإستراتيجي.	03	35	23	09	02	3.39	0.865	3.815 / 0.000	درجة متوسطة
	%04.2	%48.6	%31.9	% 12.5	%02.8				
08-تتسم مختلف عمليات مراقبة التسيير بالتركيز والدقة في تحديد الانحرافات.	00	23	43	04	02	3.21	0.670	2.638 / 0.010	درجة متوسطة
	-	%31.9	%59.7	%05.6	%02.8				
09-تسعى مراقبة التسيير بشكل دائم لأن تكون جهود مختلف الأفراد ضمن مختلف المستويات تصب في الإطار الإستراتيجي وتخدم الأهداف العامة لها.	00	43	20	09	00	3.44	0.729	5.170 / 0.000	درجة كبيرة
	-	%59.7	%27.8	%12.5	-				
المتوسط الإجمالي حول التركيز والتوجه نحو إستراتيجية وأهداف المنظمة.						3.39	0.657	5.061 / 0.000	درجة متوسطة

المصدر: من إعداد الباحثين، بناء على مخرجات برنامج SPSS 22.

جاءت مجمل هذه المجموعة بمتوسط إجمالي قدره 3.39 وبانحراف معياري قدره 0.657، وهذا ما يعكس الدرجة المتوسطة لتوجه وتركيز مراقبة التسيير من خلال مختلف عملياتها وممارساتها نحو إستراتيجية وأهداف المنظمة من وجهة نظر أفراد العينة، وهذا يعني أن هناك جهود من قبل القائمين على مراقبة التسيير من أجل ربط جميع الفاعلين في المنظمة بالإستراتيجية والذي يعتبر شيء ايجابي بالنسبة للمنظمة مما يسمح لها بتركيز جهودها واكتساب ميزة تنافسية إلا أن ذلك لم يكن بالدرجة الكبيرة، إضافة إلى ذلك فإن قيمة الانحراف المعياري كانت معقولة مقارنة بمختلف الانحرافات المعيارية الأخرى، وهذا ما يعزز من قيمة المتوسط الحسابي ويشير إلى أن تشتت إجابات أفراد عينة الدراسة حول المتوسط الحسابي المذكور سابقا لم تكن بدرجة كبيرة والذي يعتبر شيء ايجابي، وزيادة على ذلك فإن تلك الدرجة الكبيرة التي تم التعبير عليها لمجمل هذه العبارات كانت ذات معنوية إحصائية من خلال كون القيمة الاحتمالية لإحصائية ستودنت 0.000 والتي هي أقل من 0.05، كذلك تجدر الإشارة إلى أن مختلف عبارات هذا الجزء التي كانت من 06 إلى 09 فقد أخذت قيم متوسطات حسابية أكبر من 3.00، وهذا ما يعني اتجاه جميع الإجابات حول الفقرات إلى الموافقة، كما كانت كلها ذات معنوية إحصائية وهذا ما يزيد من المعنوية لذلك الاتجاه للموافقة.

2.2.2. **تحليل نتائج المجموعة الثالثة:** حسن توقيت تقديم المعلومة وتأكيد صحتها.

والجدول يعرض مؤشرات تحليل هذا الجزء كما يلي:

الجدول 6: تقييم آراء عينة الدراسة حول حسن توقيت تقديم المعلومة وتأكيد صحتها.

العبارات	الاستجابات					المؤشرات الإحصائية			
	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي المرجح	الانحراف المعياري	إحصائية T قيمة Sig	الأهمية النسبية
10-يعمل مراقبو التسيير دائما على تقديم معلومات دقيقة وصحيحة.	00 -	37 %51.4	22 %30.6	10 %13.9	03 %04.2	3.29	0.863	2.868 0.005	درجة متوسطة
11-تعمل مراقبة التسيير دائما على تقديم المعلومات في الوقت المناسب.	05 %06.9	34 %47.2	15 %20.8	15 %20.8	03 %04.2	3.32	0.863	2.661 0.010	درجة متوسطة
12-تعمل مراقبة التسيير على استخدام الأدوات الأفضل لضمان أن تكون المعلومة المقدمة صحيحة وفي الوقت المناسب.	02 %02.8	34 %47.2	23 %31.9	10 %13.9	03 %04.2	3.31	0.898	2.887 0.005	درجة متوسطة
13-تكون عمليات مراقبة التسيير خلال جميع المراحل والعمليات التسييرية من أجل أن تكون التصحيحات في حينها.	00 -	32 %44.4	34 %47.2	04 %05.6	02 %02.8	3.33	0.712	3.972 0.000	درجة متوسطة
14-يسعى مراقبو التسيير أن يكونوا قريبين من باقي المسؤولين من أجل ضمان تزويدهم بالاستشارات والمعلومات اللازمة.	00 -	36 %50	23 %31.9	13 %18.1	00 -	3.32	0.766	3.539 0.001	درجة متوسطة
المتوسط الإجمالي حول حسن توقيت تقديم المعلومة وتأكيد صحتها.						3.31	0.738	3.607 0.001	درجة متوسطة

المصدر: من إعداد الباحثين، بناء على مخرجات برنامج SPSS 22.

يلاحظ من خلال الجدول أن مختلف استجابات أفراد العينة كانت بمتوسط قدره 3.31 وبانحراف معياري قدره 0.738، ومن خلال قيمة هذا المتوسط الذي تم تصنيفه ضمن فئة الأهمية النسبية المتوسطة كون إجابات الأفراد اتجهت نحو الحياد، كذلك نلاحظ أن قيمة الانحراف المعياري كانت مرتفعة قليلا عن سابقتها وهذا ما يشير إلى أن تشتت البيانات هنا كانت أكبر حول وسطها الحسابي، ذلك راجع إلى أن هناك تباين أكثر في آراء أفراد العينة حول هذا العنصر، ويمكن تلخيص القول بأن تقييم أفراد العينة لحسن توقيت تقديم المعلومة من قبل مراقبة التسيير وتأكيد صحتها كان بدرجة متوسطة، ورغم ذلك ومن خلال التقييم الإحصائي لاتجاه آراء المبحوثين من خلال القيمة الاحتمالية لإحصائية ستودنت التي كانت 0.001 والتي هي أقل من مستوى المعنوية 0.05، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية البديلة والتي تعبر على اتجاه إجابات أفراد العينة نحو الموافقة.

3.2.2. **تحليل نتائج المجموعة الرابعة:** سهولة فهم عمليات مراقبة التسيير من أجل اتخاذ القرار.

والجدول الموالي يعرض مختلف الإحصائيات اللازمة لتحليل هذه المجموعة كما يلي:

الجدول 7: تقييم آراء عينة الدراسة حول سهولة فهم عمليات مراقبة التسيير من أجل اتخاذ القرار.

العبارات	الاستجابات					المؤشرات الإحصائية			
	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي المرجح	الانحراف المعياري	إحصائية T قيمة Sig	الأهمية النسبية
15-تعتبر مراقبة التسيير مفهومة من قبل جميع من لهم علاقة معها.	02 %02.8	40 %55.6	28 %38.8	02 %02.8	00 -	3.58	0.599	8.259 0.000	درجة كبيرة
16-تتسم المعلومات التي تقدمها مراقبة التسيير تتسم بالوضوح والجاهزية.	03 %04.2	28 %38.9	33 %45.8	08 %11.1	00 -	3.36	0.737	4.155 0.000	درجة متوسطة
17-يستخدم مراقبو التسيير الأدوات التي تكون أبسط وذات فعالية أكثر.	06 %08.3	39 %54.2	19 %26.4	08 %11.1	00 -	3.60	0.799	6.343 0.000	درجة كبيرة
18-يتواصل القائمون على مراقبة التسيير مع مختلف المسؤولين من أجل الحصول على آرائهم حول مدى وضوح مختلف عملياتها.	03 %04.2	22 %30.6	43 %59.7	02 %02.8	02 %02.8	3.31	0.725	3.578 0.001	درجة متوسطة
19-تسهل مراقبة التسيير على مختلف المسؤولين عمليات اتخاذ القرارات.	04 %05.6	26 %36.1	26 %36.1	14 %19.4	02 %02.8	3.22	0.923	2.044 0.045	درجة متوسطة
المتوسط الإجمالي حول سهولة فهم عمليات مراقبة التسيير من أجل اتخاذ القرار.						3.41	0.584	6.007 0.000	درجة كبيرة

المصدر: من إعداد الباحثين، بناء على مخرجات برنامج SPSS 22.

تجدر الإشارة إلى أن مختلف عبارات هذا الجزء التي كانت من 15 إلى 19 فقد أخذت قيم متوسطات حسابية تراوحت بين 3.22 و3.58 والتي تراوحت أهميتها النسبية بين المرتفعة والمتوسطة، إضافة إلى ذلك فإن الانحرافات المعيارية كانت بين 0.59 و0.92 وهذه الأخيرة هي خاصة بالعبارة رقم 19، وهذا يعني أن آراء المبحوثين حول رأيهم في تسهيل مراقبة التسيير على مختلف المسؤولين عمليات اتخاذ القرارات كانت متباينة أكثر بين الموافقة بشدة والحياد وعدم الموافقة، وهذا يرجع إلى اختلاف المهام التي يقومون بها ومدى تفاعلهم مع مراقبي التسيير وطبيعة وظيفتهم التي يقومون بها.

وإجمالا فقد جاءت عبارات هذه المجموعة بمتوسط إجمالي أكبر من 3.41 وهذا ما يعني اتجاه جميع الإجابات حول الفقرات إلى الموافقة، كذلك الدرجة الكبيرة لسهولة فهم عمليات مراقبة التسيير من أجل اتخاذ القرار، كما كانت كلها ذات معنوية إحصائية نظرا للقيمة الاحتمالية 0.000 والتي هي أقل من 0.05 وهذا ما يعزز رأي

الموافقة، كما كانت قيمة الانحراف المعياري 0.584 والذي يعبر على تشتت أقل لإجابات أفراد العينة مقارنة بما سبق، أي أن هناك إجماع أكبر حول ذلك المتوسط الذي يعبر على تلك الدرجة الكبيرة لآراء أفراد العينة حول هذه المجموعة من العبارات.

4.2.2. **تحليل نتائج المجموعة الخامسة**: الاقتصاد في التكاليف.

والجدول الموالي يعرض مختلف الإحصائيات اللازمة لتحليل هذه المجموعة كما يلي:

الجدول 8: تقييم آراء عينة الدراسة حول الاقتصاد في التكاليف.

العبارات	الاستجابات					المؤشرات الإحصائية			
	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي المرجح	الانحراف المعياري	إحصائية T / قيمة Sig	الأهمية النسبية
20-تعتمد مراقبة التسيير على الأدوات المناسبة التي من شأنها أن تكون ذات تكلفة منخفضة مقارنة بالمزايا التي تقدمها.	05	34	29	04	00	3.56	0.710	6.641 / 0.000	درجة كبيرة
	%06.9	%47.2	%40.3	%05.6	-				
21-تستخدم المؤسسة أدوات متعددة في الرقابة على تكاليفها.	02	33	30	07	00	3.42	0.707	5.000 / 0.000	درجة كبيرة
	%02.8	%45.8	%41.7	%09.7	-				
22-تساعد مراقبة التسيير المسؤولين بشكل كبير على الاقتصاد في تكاليف العمليات والمهام التي يشرفون عليها.	00	43	25	04	00	3.54	0.604	7.614 / 0.000	درجة كبيرة
	-	%59.7	%34.7	%05.6	-				
23-تركز مراقبة التسيير بشكل عام ترشيد استخدام الموارد من أجل تجنب الضياع والتبذير.	08	37	20	05	02	3.61	0.881	5.886 / 0.000	درجة كبيرة
	%11.1	%51.4	%27.8	%06.9	%02.8				
المتوسط الإجمالي حول الاقتصاد في التكاليف.						3.53	0.593	7.598 / 0.000	درجة كبيرة

المصدر: من إعداد الباحثين، بناء على مخرجات برنامج SPSS 22.

من خلال الجدول أعلاه والذي يبين أن مجمل إجابات المبحوثين حول سعي مراقبة التسيير للاقتصاد في التكاليف كانت بمتوسط قدره 3.53 والذي يصنف ضمن الفئة ذات الأهمية النسبية الكبيرة، بالإضافة إلى أن الانحراف المعياري كان قيمته 0.593 والذي يعتبر أقل من قيمته ضمن المجموعتين الأولى والثانية، وهذا يدل على أن تشتت إجابات أفراد العينة ضمن هذا المستوى تعتبر مقبولة، وهذا ما يدل على تقارب آراء مختلف أفراد العينة حول البحث الدائم لمراقبة التسيير على الاقتصاد في التكاليف، كما أنه من خلال القيمة الاحتمالية لإحصائية ستودنت التي كانت بقيمة 0.000 والتي هي أقل من مستوى المعنوية 0.05، وهذا يدل كذلك على ذلك الاتجاه نحو الموافقة على مجمل عبارات هذا الجزء، وبشيء من التفصيل هنا فإن هذا الجزء مكون من 4 عبارات والتي كانت

من العبارة رقم 20 حتى العبارة رقم 23، وقد جاءت تلك العبارات بمتوسطات حسابية تفوق 3.4 وهذا ما يدل على اتجاه تلك العبارات إلى كونها ذات أهمية نسبية كبيرة، كما أن انحرافاتها المعيارية تراوحت بين 0.6 تقريبا و0.8 وهذا ما يدل على التشتت المتوسط لإجابات أفراد العينة إذا ما تم مقارنته بالانحرافات المعيارية السابقة، كما أن القيمة الاحتمالية لإجابات المبحوثين كانت كلها بقيمة احتمالية 0.000 والتي هي أقل من 0.05، أي أنها ذات معنوية إحصائية وهذا ما يثبت بأن هناك سعي لمراقبة التسيير للاقتصاد في التكاليف بدرجة كبيرة في المؤسسة محل الدراسة.

3. تقييم مساهمة التفكير الإستراتيجي للأفراد في زيادة فعالية مراقبة التسيير في مؤسسة ENICAB:

وهنا سوف تم تقييم تلك المساهمة من خلال معامل الارتباط ثم معامل الانحدار وذلك كما يلي:

1.3. علاقة التفكير الإستراتيجي للأفراد بزيادة فعالية مراقبة التسيير في مؤسسة ENICAB.

هنا تم تقييم علاقة التفكير الإستراتيجي للأفراد بزيادة فعالية مراقبة التسيير في المؤسسة، من خلال حساب معاملات الارتباط الكلي بين محوري التفكير الإستراتيجي ضمن المستوى الفردي ومحاور فعالية مراقبة التسيير ككل.

الجدول 9: تقييم آراء عينة الدراسة حول علاقة التفكير الإستراتيجي للأفراد بفعالية مراقبة التسيير في المؤسسة.

	الإحصائية	متغيرات فعالية مراقبة التسيير				فعالية مراقبة التسيير
		التركيز والتوجه نحو إستراتيجية وأهداف المنظمة	حسن توقيت تقديم المعلومة وتأكيد صحتها	سهولة فهم عمليات مراقبة التسيير من أجل اتخاذ القرار	الاقتصاد في التكاليف	
التفكير الإستراتيجي ضمن المستوى الفردي	معامل الارتباط	0.396	0.357	0.474	0.174	0.401
	مستوى الدلالةSig	0.001	0.002	0.000	0.144	0.000

المصدر: من إعداد الباحثين، بناء على مخرجات برنامج SPSS 22.

من خلال الجدول أعلاه نجد أن معاملات الارتباط الجزئية بين التفكير الإستراتيجي على المستوى الفردي مع مختلف متغيرات فعالية مراقبة التسيير فقد كانت كلها موجبة والتي تعبر على العلاقة الطردية، وبالرغم من كونها ليست قوية، وإجمالا فقد كانت قيمتها 0.401 وكانت ذات قيمة احتمالية بمقدار 0.000 والتي هي أقل من مستوى المعنوية المطلوب 0.05، وهذا ما يشير إلى أن معامل الارتباط له معنوية إحصائية ويعتد به في التعبير على العلاقة بين المتغيرين.

☚ وملخص القول أن هناك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% بين التفكير الإستراتيجي ضمن المستوى الفردي مع فعالية مراقبة التسيير في المؤسسة محل الدراسة.

2.3. دور التفكير الإستراتيجي الفردي في زيادة فعالية مراقبة التسيير في مؤسسة ENICAB.

من أجل إبراز ذلك الدور فإنه سوف يتم دراسة الانحدار الخطي البسيط حيث أن المتغير التابع هو فعالية مراقبة التسيير والمتغير المستقل هو التفكير الإستراتيجي للأفراد ، والجدول الموالي يبين تقدير تلك الدالة:

الجدول 10: معلومات الانحدار البسيط.

المقدرات	المعاملات Coef	الانحراف المعياري للمعاملات SE Coef	إحصائية T	مستوى الدلالة Sig
الثابت (X) التفكير الإستراتيجي ضمن المستوى الفردي.	0.925 0.589	0.680 0.161	1.359 3.664	0.179 0.000

المصدر: من إعداد الباحثين، بناء على مخرجات برنامج SPSS 22.

من خلال الجدول أعلاه يمكن استنتاج أن معلمة الانحدار للمتغير المستقل كانت 0.589 والتي تعتبر ايجابية وغير معدومة، وبالتالي يمكن الاعتماد عليها في الحكم على العلاقة السببية في كون التفكير الإستراتيجي ضمن المستوى الفردي (المتغير المستقل) يساهم في زيادة فعالية مراقبة التسيير (المتغير التابع)، كما أنه من خلال الجدول نلاحظ أن القيمة الاحتمالية لتلك المعلمة (معلمة الانحدار) هي 0.000 وهي أقل من 0.05، وبالتالي فإنها تعتبر ذات معنوية إحصائية ويمكن الاعتماد عليها في الحكم على العلاقة السببية، أي أنه كلما زاد الاهتمام بالتفكير الإستراتيجي للأفراد وتعزيزه من قبل المسيرين في المنظمات كلما زاد ذلك من فعالية مراقبة التسيير في المؤسسة محل الدراسة.

☚ وملخص القول فإن هناك تأثير للتفكير الإستراتيجي ضمن المستوى الفردي على زيادة فعالية مراقبة التسيير عند مستوى معنوية 5%.

خلاصة:

من خلال ما تقدم من طرح نظري وتطبيقي والذي تم فيه الإجابة على الإشكالية الرئيسية وما تدرج تحتها من أسئلة فرعية، فقد تم التعرف على النقاط التالية:

❖ بداية تم التطرق إلى مفهوم مهم في المنظمات الحديثة وموضع اهتمام للقادة وهو التفكير الإستراتيجي، الذي يعبر على القدرة على توحيد مختلف الرؤى والأطروحات الغامضة والمعقدة، مع الأخذ في الاعتبار الماضي والحاضر والمستقبل، مع الإشارة إلى ضرورة توافر القدرات والمهارات اللازمة عند جميع أفراد المنظمة لاستيعاب كل تلك المعطيات وتقييم المعلومات والمخرجات من خلال مناظير علمية وحيوية وإبداعية وأخلاقية منظمة، وذلك من أجل تفعيل القدرة لصياغة الإستراتيجيات واتخاذ القرارات المتكيفة مع حياة المنظمة لكسب معظم المواقف التنافسية في ظل مواردها المحدودة؛

❖ تم التعرف على مفهوم مراقبة التسيير الذي يعبر على مجموعة العمليات التي تكون ضمن مسار معين وباستخدام مجموعة من الأدوات، وذلك من أجل تحقيق مجموعة من الأهداف التي من بينها تقييم الأداء وضمان التوافق التسييري بين مختلف المستويات التنظيمية، كما أنه من أجل أن تكون مراقبة التسيير ذات فعالية، فيجب أن تكون مرَكَّزة نحو إستراتيجية وأهداف المنظمة، وأن تقدم المعلومات الصحيحة في الوقت المناسب لجميع الفاعلين في المنظمة، كما يجب أن تساهم في ترشيد التكاليف، بالإضافة إلى ذلك فيجب أن تساعد على اتخاذ القرار؛

❖تم تبيين أن مراقبة التسيير الفعَّالة تتطلب أن يكون الأفراد في المنظمة على مستوى عالي من التفكير الإستراتيجي.

أما من خلال الدراسة الميدانية في المؤسسة محل الدراسة وبالاعتماد على العينة المدروسة فقد تم إثبات ما يلي:

- ✓ يُعتبر الأفراد على درجة كبيرة من التفكير الإستراتيجي عند مستوى معنوية 5%؛
- ✓ يُعتبر مراقبة التسيير في المؤسسة محل الدراسة أنها على درجة كبيرة من الفعالية عند مستوى معنوية 5%؛
- ✓ هناك علاقة طردية بين التفكير الإستراتيجي للأفراد وفعالية مراقبة التسيير عند مستوى معنوية 5%؛
- ✓ هناك أثر ايجابي للتفكير الإستراتيجي للأفراد على فعالية مراقبة التسيير عند مستوى معنوية 5%.

الهوامش والإحالات:

[1] Lawrence. E, Strategic Thinking : A Discussion Paper, Public Services of Commission of Canada, The information is available, 1999, p 4.
[2] Lawrence. E, Op. Cit, p 3.
[3] Lawrence. E, Op. Cit, p 4
[4] Liedtka. J, Strategic thinking : Can it be Taught ?, Long Range Planning, Vol. 31, No. 1, 1998, pp 120-129.
[5] عبد الكريم ياسين، أثر التفكير الإستراتيجي والإبداع التنظيمي على عوامل الجذب السياحي، أطروحة دكتوراه، جامعة سانت كليمنتس العالمية، العراق، 2013، ص ص 33-36.
[6] زكريا مطلك الدوري واحمد علي صالح، دور بناء السيناريوهات في تنشيط التفكير الإستراتيجي في عالم متغير، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد 07، العدد 29، العراق، 2011، ص276.
[7] محمود إبراهيم نور وآخرون، التفكير الإداري والإستراتيجي في عالم متغير، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 305.
[8] الكبيسي عامر، التفكير الإستراتيجي في المنظمات العامة، ورقة عمل للقاء الإداري الرابع للجمعية السعودية للإدارة، الخبر، 2006، ص 15.
[9] Torest C, La notion de reflexion stratégique: une approche par les contextes, conférence de l'association internationale de management stratégique, 2002. p 23
[10] R. Anthony, managerial contrôl systems, Edition home wood, Illinois, 1976, p 10.
[11] A. Germalis, contrôle de gestion en action, liaisons Edition, France, 1992, p 10.
[12] Rached Gabsi, contrôle de gestion (Tom1), 1ere Edition, C.l.E Edition, Tunis, 2002, pp 9-10.
[13] Hervé Arnaud, Ali Garmilis, Véronique Vignon, Le contrôle de gestion... en action, 2eme Edition, Liaisons Edition, France, 2001, p 09.
[14] Ann -Marie Keiser, contrôle de gestion, 2eme Edition, Edition ESKA, France, 2000, p 16.
- Frédéric Goutier et Anne Pezet, contrôle de gestion, Edition Pearson, France, 2006, p 31.
[15] نبيل مرسي خليل، التخطيط الإستراتيجي، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1994، ص 232.
[16] H. Bouquin, le Contrôle de Gestion, Dunod Edition, France, 1980, p 35.
[17] طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سبق ذكره، ص ص 317-319.
[18] Chales Horngren, Alnoor bhimani et outres, contrôle de gestion et gestion budgétaire, 3eme Edition, Pearson Edition, France, 2006, pp 3-4.
[19] قريشي محمد الصغير، قريشي محمد الصغير، واقع مراقبة التسيير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2013، ص77.

[20] محمد رفيق الطيب، محمد رفيق الطيب، مدخل للتسيير (أساسيات، وظائف، تقنيات)، الجزء الثاني، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995، ص 216.

[21] Horngren C et autres, Contrôle de Gestion et Gestion Budgétaire, 2ème Edition, Traduction de G. Longlois, Pearson Education, France, 2003, pp 195-196.

[22] درنون بولنوار، رئيس مصلحة الخدمات العامة بشركة صناعة الكوابل الكهربائية بسكرة، الإطار التنظيمي العام في المؤسسة، مكتب رئيس المصلحة بالمؤسسة، 2017/03/12 (مقابلة شخصية).

* تعتمد هذه الإحصائية في تقييم معنوية المتوسطات على قيمة الوسيط التي تساوي في المقياس الخماسي قيمة 3، ويتم المقارنة مع تلك القيمة كالتالي:

H_0 : القيمة الوسيطية المرجحة تساوي 3 ، وهذا ما يعني أن اتجاه إجابات المبحوثين تتجه إلى الحياد.

H_1 : القيمة الوسيطية تختلف عن 3 ، وهذا ما يعني أن اتجاه إجابات المبحوثين تختلف معنويا عن الحياد.