



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عمار ثليجي الأغواط

معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والتربية الرياضية

قسم: الإدارة والتسيير الرياضي

مذكرة التخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر

تخصص: تسيير المنشآت الرياضية و الموارد البشرية

الرقابة على الميزانية ودورها في عقلنة التسيير

دراسة مسحية مديرية الشباب والرياضة لولاية تيميمون

إشراف الأستاذ / الدكتور:

عادل عاشور

إعداد الطالب:

حناني رشيد

لجنة المناقشة

الصفة	الدرجة والجامعة	الأستاذ
رئيس	أستاذ دكتور بجامعة عمار ثليجي الأغواط	دمانة عمر
مشرف	أستاذ محاضر بجامعة عمار ثليجي الأغواط	عادل عاشور
عضو	أستاذ محاضر بجامعة عمار ثليجي الأغواط	تريح محمد

السنة الدراسية 2024/2023

# إهداء

بعد بسم الله الرحمن الرحيم والصلاة والسلام

على صاحب الشفاعة سيدنا محمد النبي الكريم، وعلى آله وصحبه

ومن تبعهم بإحسان إلى يوم الدين

اهدي ثمرة جهدي المتواضع

إلى من لم تدخر نفسا في تربيتي ... أمي الحنون

إلى من تشقت يداه في سبيل رعايتي ... أبي الصبور

رحمهما الله واسكنهما فسيح جنانه

إلى زوجتي و أخوتي الكرام حفظهم الله

إلى كافة أصدقائي وزملائي ورفاق الدراسة وفقكم الله

إلى كل من كان لهم أثر على حياتي

إلى كل من نصحتني ووجهني

كل من ساهم في إتمام هذا البحث

جزائكم الله عني خير

# كلمة شكر و تقدير

بسم الله الرحمن الرحيم

قال الله تعالى: " لان شكرتم لازيدنكم "

(سورة إبراهيم الآية 07)

وقال قلى الله عليه وسلم: " لا يشكر الله من لا يشكر الناس "

(رواه احمد وأبو داود الترمذي)

قبل كل شيء،

نحمد الله عزوجل الذي أنعم علينا بنعمة العلم،

ووفقنا إلى بلوغ هذه الدرجة،

و نقول: " اللهم لك الحمد حتى ترضى،

ولك الحمد إذا رضيت ،

ولك الحمد بعد الرضا " .

نتقدم بالشكر الجزيل إلى كل من ساعدنا في إنجاز هذا العمل،

وبالأخص إلى الأستاذ المشرف، الدكتور " عادل عاشور "

على توجيهاته القيمة والإرشادات الصائبة التي لم يبخل بها علينا،

طيلة مسار البحث.

و إلى كل من بذل معنا جهدا، ووفر لنا وقتا،

ونصح لنا قولاً، نسأل الله أن يجزيهم عنا خير الجزاء

## فهرس المحتويات

	إهداء	
	كلمة شكر	
أ،ب	مقدمة	
الاطار العام للدراسة		
3-2	الإشكالية	1
3	فرضيات البحث	2
4	تحديد المفاهيم المصطلحات	3
6	أسباب اختياراً لموضوع	4
6	أهمية البحث	5
6	أهداف البحث	6
الفصل الأول: الأدبيات النظرية		
المبحث الأول: الإطار النظري		
10	تمهيد	1
20-11	1. الرقابة على الميزانية	2
12-11	1.1 تعريف الرقابة :	3
13-12	2.1 أهداف الرقابة :	4
14-13	3.1 مبادئ الرقابة المالية	5
17-14	4.1 أنواع الرقابة المالية	6
20-17	5.1 الرقابة المالية في الإدارات العمومية	7
24-20	2. الميزانية	8

24-20	1.2 تعريف الميزانية	9
21-20	2.2 شكل الميزانية	10
23-21	3.2 عناصر الميزانية	11
23	4.2 أهداف الميزانية المالية	12
23	5.2 مبادئ الميزانية المالية	13
24	6.2 أهمية إعداد الميزانية:	14
41-24	3. مفهوم عقلنة التسيير	15
<b>المبحث الثاني: الدراسات المرتبطة والتعقيب عليها</b>		
45-44	المطلب الأول: الدراسات المرتبطة	1
49-45	المطلب الثاني : التعقيب على الدراسات المرتبطة	2
<b>الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية</b>		
<b>المبحث الأول: الطريقة المنهجية وأدواتها</b>		
53-52	1. الدراسة الاستطلاعية	1
55-53	2. منهج البحث	2
55	3. أدوات الدراسة	3
55	4. مجتمع الدراسة وعينته	5
57-56	5. صدق و ثبات أداة الاستبيان	6
57	6. أساليب المعالجة الإحصائية	8
<b>المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة</b>		
69-61	1. تحليل نتائج الدراسة الميدانية	1

71-69	2. مناقشة الفرضيات	2
70	1.2 عرض نتائج الفرضية الجزئية الأولى	3
70	2.2 عرض نتائج الفرضية الجزئية الثانية	4
71	3.2 عرض نتائج الفرضية الجزئية الثالثة	5
72-71	4. استنتاج العام	6
76-74	خاتمة البحث	7
81-78	قائمة المراجع	
85-83	الملاحق	

## قائمة الجداول

الصفحة	الجدول
18	رقم (01) الأطراف المكلفين بالرقابة الداخلية و مسؤولياتهم.
21	رقم (02) الميزانية في شكلها البسيط
54	رقم(03): الدرجات الخمسة لسلم ليكارت l'cart
54	رقم(04): قيم المتوسط المرجح
55	رقم (05) : نسبة استجابة أفراد العينة
56	رقم (06): قيمة معامل الثبات
61	رقم (07) : توزيع العينة حسب متغير الجنس
62	رقم (08) : توزيع العينة حسب متغير السن
63	رقم (09): يوضح توزيع أفراد العينة على حسب المستوى التعليمي
64	رقم (10): يوضح توزيع أفراد العينة على حسب الخبرة
65	رقم (11): نتائج التحليل الإحصائي الوصفي الخاص المحور الثاني
66	رقم (12): نتائج التحليل الإحصائي الوصفي الخاص المحور الثالث
68	رقم (13): نتائج التحليل الإحصائي الوصفي الخاص المحور الرابع
69	رقم(14):نتائج اختبار الفرضية
70	رقم(15):نتائج اختبار الفرضية الأولى
71	رقم(16):نتائج اختبار الفرضية الثانية
71	رقم(17):نتائج اختبار الفرضية الثالثة

## قائمة الأشكال

الصفحة	الشكل
18	رقم (01) : تقسيمات الرقابة الداخلية
24	رقم (02): يوضح مبادئ الميزانية العامة
41	رقم (03): عناصر النظام
61	رقم (04): التوزيع البياني للعينه حسب الجنس
62	رقم (05) : التوزيع البياني للعينه حسب العمر
63	رقم (06): تمثيل بياني لخصائص العينه حسب المستوى التعليمي
64	رقم (07) : تمثيل بياني لخصائص العينه حسب الخبرة

# الرقابة على الميزانية ودورها في عقلنة التسيير

دراسة ميدانية مديرية الشباب والرياضة لولاية تيميمون

Budgetary control and its role in rationalizing management

Field study Directorate of Youth and Sports of Timimoun Province

حناني رشيد

## الملخص

تهدف الدراسة الحالية إلى التعرف على الرقابة على الميزانية ودورها في عقلنة التسيير دراسة ميدانية مديرية الشباب والرياضة لولاية تيميمون، حيث تم استخدام المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (30) موظف، و تمثلت أدوات الدراسة في استخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية v20 spss. وتوصلنا الى النتائج التالية:

- أسلوب الإشراف على الميزانية دور في عقلنة التسيير داخل المؤسسات الرياضية
  - لأسلوب الرقابة الذاتية على الميزانية دور في عقلنة التسيير داخل المؤسسات الرياضية
  - لأسلوب رفع التقارير على الميزانية دور في عقلنة التسيير داخل المؤسسات الرياضية
- الكلمة المفتاحية: الرقابة - التسيير - الشباب و الرياضة.

## Abstract:

The current study aims to identify budget control and its role in rationalizing management. A field study of the Directorate of Youth and Sports of Timimoun State, where the descriptive approach was used, and the study sample consisted of (30) young people, and the study tools were represented in the use of the statistical program for social sciences v20 spss. We reached the following results : - The method of budget supervision plays a role in rationalizing management within sports institutions

-The method of self-control over the budget plays a role in rationalizing management within sports institutions

-The method of reporting on the budget plays a role in rationalizing management within sports institutions.

**Keyword: Supervision - Management - Youth and Sports.**

مقدمة

ظلت الرياضة لفترة طويلة بعيدة عن اهتمامات علم الاقتصاد بالرغم من اتصالها الوثيق به، خاصة فيما يتعلق بأوقات الفراغ والقيم الاستهلاكية وبالصحة ومجابهة البطالة، إلا أنه في الوقت الحاضر حدث ارتباط كبير بين الرياضة والمصالح التجارية. لذا اصبحت الرياضة تدار من منظور صناعي، حيث أصبح مصطلح صناعة الرياضة من المصطلحات المتداولة ودخلت الشركات العملاقة عالم الرياضة لفتح أسواق جديدة لم تكن متاحة من قبل واصبحت الرياضة مادة شيقة للترويج والتسويق، واصبح ابطال الرياضة في مقدمة الاعلانات التجارية وظهر ما يسمى بالرعاية الرياضية والتسويق الرياضي والتمويل الرياضي.

يعتبر النشاط الرياضي والبدني من أهم الأنشطة داخل المجتمعات الإنسانية، خاصة وأنه يساهم في بناء وتجسيد الخصائص الفكرية والنفسية والثقافية للمجتمع، ولهذا تتجه الدول للاهتمام بالقطاع الرياضي على اختلاف مؤسساته من اجل تحقيق أهداف التنمية والارتقاء بالإنسان، وهي تنفق في سبيل تحقيق ذلك اموالا كثيرة وتكرس لها مختلف الوسائل والآليات.

تعتبر النفقات العمومية من أدوات السياسة المالية الفعالة التي تساعد الدولة بالقيام بواجباتها الملقاة على عاتقها في تسيير المصالح العامة التي بدورها تطورت مع مهام الدولة، حيث كانت تقتصر في بادئ الأمر على توفير الأمن الداخلي، وتحقيق العدل بين أفراد المجتمع، ثم أصبحت هذه المهام تشتمل أكثر على مختلف الجوانب الاقتصادية المالية، الاجتماعية ... وهكذا نجد أن حاجة الدولة إلى المال العام في تزايد مستمر بالموازاة مع تزايد وظائفها في ظل التحولات الاقتصادية الراهنة، وهذا بدوره أدى إلى مشكلة تحديد الحجم الأمثل للإنفاق العام والتي من خلالها يتم اتخاذ القرارات الفرعية المتعلقة بالمشاريع التنموية وتسيير المصالح العامة من أجل تحقيق الأهداف بكفاءة عن طريق وضع ميزانية عمومية

توزع من خلالها الدولة مواردها المالية على مختلف القطاعات والهياكل، وتنفيذها بشكل سليم تراعى فيها من كافة قواعد الإنفاق المقررة وعلى هذا الأساس دعت الحاجة الملحة إلى ترشيد قرارات الإنفاق العام الذي يتوقف على مدى سلامة الأساليب والأدوات المستعملة في اتخاذ المشاريع والخدمات.

من أجل تحقيق نفع عام ومتوازن قدر الإمكان ونظرا للأهمية البالغة للرقابة، وضعت المؤسسات الرياضية في ضوء قراراتها أنظمة وقوانين وآليات للرقابة على الإنفاق العام، وذلك من أجل التسيير الحسن للأموال العمومية من جهة، والحفاظ على المال العام من كل صور الاختلاس والحد من الفساد مما يضمن بذلك ترشيد النفقات العمومية.

وبما أن الرقابة تعتبر جزءا هاما لا يمكن فصله عن تنفيذ الميزانية العمومية، فقد حظي هذا الجانب بقدر كبير من السلطات والإمكانات التي حولها المشرع في هذا المجال على أساس أن الرقابة هي المقياس لتصحيح مختلف الأخطاء الإدارية وتقويمها أثناء تنفيذ النفقات العمومية بما فيها نفقات التسيير.

يقسم البحث إلى فصلين الفصل الأول نظري والثاني تطبيقي.

الإطار العام للدراسة

الفصل الأول: الأدبيات النظرية

الفصل الثاني : دراسة حالة مديرية الشباب والرياضة لولاية تيميمون

الإطار العام للدراسة

## 1. الإشكالية:

تعتبر المؤسسات الرياضية ذات الطابع الإداري الخاضعة للحكومة و القوانين السارية أحد مظاهر اللامركزية في الجزائر بالإضافة إلى مرافق عمومية أخرى تعمل كلها على تحقيق هدف وأحد و هو المصلحة العامة أو النفع العام و تستفيد جميعها من إعانات المالية من طرف الدولة و التي لا بد أن تكون في اطار قانوني حدده المشرع الجزائري و الخاص بالميزانية العمومية

ولمراقبة التسيير مكانة هامة داخل المؤسسات الرياضية باعتبارها من أهم النظم الرقابية الفعالة التي تساهم في تطوير الأساليب الإدارية للتسيير ، مع تمكينها من تقييم نشاطها و الكشف عن كفاءة و نجاعة عملية مراقبة الميزانية فيه لتحقيق الأهداف المسطرة ، إن تطوير وتحسين الأداء الإداري في المؤسسات الرياضية أصبح أمر ضروريا وفق أنظمة رقابية و إدارية قوية و متطورة تواكب التطور التكنولوجي للمحافظة على مكتسباتها ، و تحقيق النتائج المرجوة بوجود موارد متخصصة وذات كفاءة تساعد على زيادة إنتاجية المؤسسة . (فتيحة ، حبيب ، أسماء ، 2021 ، صفحة 120 )

لهذا نجد من الأنظمة الناجعة و الفعالة التي أصبحت من الضروري اعتمادها في عقلنة التسيير للمؤسسات الرياضية التي بدورها تعتبر ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والإستقلال المالي و إتمادات مالية مخصصة لتسيير شؤونها و هو ما يدعى بميزانية التسيير و هي إحدى ركائز التسيير المالي بحيث إقتضت الضرورة لوجود أساليب و أسس للرقابة على تنفيذ الميزانية باعتبارها كألية فعالة لحماية الأموال العامة و ضمان عقلنة التسيير وتوفير الثقة لدى المسيرين و تحديد الإختلالات المالية وفق إستراتيجيات مدروسة بدقة و موضوعية وذلك بالتركيز على علاج مسبباتها تطبيقا لمبدأ الوقاية خير من العلاج، وذلك كونها تمارس في إطار تنظيمي يكرسه الدستور و تفره القوانين ، كما اصبحت الرقابة ضرورة حتمية يبني عليها كل تخطيط مالي يهدف إلى حماية المال العام ، بحيث

تطورت قواعدها و أساليبها و تعددت أجهزتها و أنظمتها وأضحت الرقابة الوسيلة التي تعول عليها الحكومة بصفة عامة و إدارتها المالية بصفة خاصة لإكتشاف إنحرافات في تسيير المال العام .

فالرقابة هي أسلوب يهدف أساسا إلى التأكد من تنفيذ الميزانية و ضمان عقلنة التسيير بغرض تحقيق المصلحة العامة و حماية المال العام من كل إسراف و سوء للتسيير لتسهيل مرحلة التقويم و صولا إلى التسيير الرشيد و الحكم الراشد .

من خلال ماسبق وللوقوف على حقيقة أهمية الرقابة على الميزانية في عقلنة التسيير في المؤسسات الرياضية والتي أخذت مكانة كبيرة تستدعي الإهتمام ، تبلورت إشكالية هذا البحث من خلال طرح التساؤل العام التالي :

هل للرقابة على الميزانية دور في عقلنة التسيير داخل المؤسسات الرياضية ؟

#### التساؤلات الجزئية:

- هل لأسلوب الإشراف على الميزانية دور في عقلنة التسيير داخل المؤسسات الرياضية ؟
- هل لأسلوب الرقابة الذاتية دور في عقلنة التسيير داخل المؤسسات الرياضية ؟
- هل لأسلوب رفع التقارير على الميزانية دور في عقلنة التسيير داخل المؤسسات الرياضية ؟

#### 2. فرضيات البحث:

##### الفرضية العامة:

- للرقابة على الميزانية دور في عقلنة التسيير داخل المؤسسات الرياضية

##### الفرضيات الجزئية:

- لأسلوب الإشراف على الميزانية دور في عقلنة التسيير داخل المؤسسات الرياضية
- لأسلوب الرقابة الذاتية على الميزانية دور في عقلنة التسيير داخل المؤسسات الرياضية
- لأسلوب رفع التقارير على الميزانية دور في عقلنة التسيير داخل المؤسسات الرياضية

### 3. تحديد المصطلحات والمفاهيم:

#### مفهوم الرقابة :

**لغة :** هي المحافظة و الإنتظار ، فالرقيب يعني الحافظ أو المنتظر.

**إصطلاحا :** لقد تعددت تعاريف الباحثين للرقابة بشكل عام ، و يرجع سبب ذلك إلى

الوظيفة التي ينظر إليها من خلالها و الأهداف التي يجب تحقيقها و الاجهزة التي تقوم بها

ومن بين هذه التعاريف نجد :

#### التعريف الأول:

الرقابة هي متابعة الأعمال و التأكد من أنها تتم وفقا لما أريد لها والعمل على تصحيح أي

إنحراف يقع في المستقبل. ( زاهد م، 2011 ، ص 35 )

#### التعريف الثاني:

تتمثل في مجموعة من العمليات التي تتخذ شكل قرارات أو إجراءات يكون من شأنها تحقيق

هدف أو مجموعة أهداف واضحة محددة. ( مصطفى ص ، 2011 ، ص 89 )

**إجرائيا :** هي المراجعة و الإشراف من جانب سلطة أعلى لتعرف على كيفية سير العمل

داخل المؤسسة، و التأكد من أن المواردتستخدم وفق لما ماهو مخصص لها.

#### مفهوم الميزانية :

**لغة :** هي تعريف لكلمة budgeet ذات الأصل الأنجلوساكسوني التي تعبر عن الحافظة

التي تحتوي الوثائق المتعلقة بالميزانية لمؤسسة أو دولة و هي تختلف بمعناها عن الأصل

المشتقة منه هذه الكلمة في اللغة العربية وهو الميزان . (محمد شاكر ، 1994 ، ص 704 )

**إصطلاحا:** هي عادة لمدة عام وتختار مدة العام هذه لكونها المدة المناسبة و لكونها تضم

فترة كاملة الفصول فيما يتعلف في الإنفاق و الجباية و سلامة التقدير و إن الرقابة والهيئة

العامة هي الدولة أو إحدى الهيئات التابعة لها كالمؤسسات العامة و غيرها من المشروعات

العامة . (محمد إ ، 1999 ، ص 20)

**إجرائيا :** هي مجموعة من الحسابات التي ترسم لسنة واحدة وتتضمن جميع الموارد و جميع

الأعباء الدائمة، إذ هي التغيير المالي لبرنامج العمل المعتمد الذي

تريد الحكومة تنفيذه في السنة القادمة، وذلك تحقيقا لمتطلبات وحاجات المجتمع.

**عقلنة التسيير :** لفهم مصطلح عقلنة التسيير يجب التعرف على مفهوم العقلنة ، عطاء ثم

التطرق لمفهوم التسيير و فهمهما جيد من أجل إعطاء تعريف إجرائي له .

**مفهوم العقلنة:**

**لغة :** عقل عقلا و معقولا ، الغلام أدرك ، فلان بعد الصبي ، عرف الخطأ الذي كان عليه

وعقل الشيء أي فهمه و تدبره فهو عاقل أي من العقل و هو النور روحاني به تدرك النفس

مالا تدركه الحواس . ( فؤاد ، 1986 ، ص 90 - 91 )

إذا العقل في اللغة هو الحجر والنهي وقد سمي بذلك تشبيها بعقل الناقة لأنه يمنع صاحبه

من العدول عن سواء السبيل، كما يمنع العقال الناقة من الشرود . (جميل ، 1979، ص74)

**إصطلاحا :**

استخدم المصطلح من قبل ماكس فيبرالدالة على نمط معين من السلوك العقلاني الذي

يحدد السلوك و الغايات في مقابل السلوك العاطفي ، و التقليدي ويستخدم المصطلح في علم

الإقتصاد يعني الوسائل الصحيحة لبلوغ الأهداف المرغوبة ، تفكير فعل واع منبثق من

قواعد المنطق و المعرفة الإمبريقية . (مصلح ، 1999 ، ص 440 )

**مفهوم التسيير :** يرى العالم فريدريك تايلور على أنه علم مبني على قوانين و قواعد و

أصول عملية قابلة للتطبيق على مختلف النشاطات الإنسانية . (منير 2015 ، ص 10 )

**التعريف الإجرائي لعقلنة التسيير :** هي مجموعة الأنشطة و الإجراءات الإدارية و التدابير

المنطقية المتخذة مسبقا و التي تتبع من العقل الواعي و التفكير المنطقي و الفهم الجيد ،

من أجل إعداد الأوضاع بطريقة علمية من توجيه ورقابة على العمال ، وتنظيم و تسيير

وتنسيق العمل بغية تحقيق الأهداف المسطرة للمؤسسة.

#### 4. أهمية البحث:

إن موضوع الرقابة من أهم المواضيع التي تمس الكيان التنظيمي للدولة في العصر الحديث ، فهي ضرورية لحماية المال العام من خلال اكتشاف الأخطاء و الإنحرافات ومعالجتها ، والوقوف على جوانب القصور واقتراح الحلول المناسبة الآتية ، ومن هنا تظهر أهمية الدراسة من أهمية الموضوع ذاته و مدى الحاجة له، إذ أن موضوع بحثنا يركز على مدى فعالية الأجهزة الرقابية ودورها في عقلنة التسيير و ترشيد النفقات ، كما تستمد هذه الدراسة أهميتها من خلال الإضافة العملية التي يمكن أن نتوصل إليها من خلال تقديم المقترحات اللازمة للرفع من كفاءة وأساليب وفعالية الرقابة.

وكذا من خلال تبيان مختلف الجوانب التي ترقى بالمؤسسة الرياضية إلى مصف المؤسسات العمومية الناجحة من خلال إستغلالها لمواردها المالية و البشرية لتحقيق ماتصبوا إليه.

#### 5. أهداف الدراسة:

يتمثل الهدف الرئيسي من الدراسة عقلنة التسيير من خلال استخدام الرقابة على الميزانية أما على وجه التفصيل تهدف الدراسة إلى توضيح كيفية الرقابة على الميزانية من أجل تفادي الإنحرافات و الاخطاء الجسيمة التي قد تؤدي إلى تعريض ميزانية المؤسسة إلى متاهات وعواقب جد وخيمة.

#### 6. تحديد المفاهيم العامة للرقابة و أساليبها

- الوقوف على المشاكل والصعوبات التي تعترض أجهزة الرقابة على الميزانية في أداء وظائفها.
- بيان أثر فاعلية الرقابة على الميزانية في عقلنة التسيير .
- حاجة المؤسسات الرياضية لنظام رقابي فعال
- تنمية القدرات المعرفية في المجالات المختلفة المتعلقة بالجانب الرقابي و المالي .
- إدراكنا بأهمية الرقابة المالية و الدور التي تلعبه في تحسين الأداء الوظيفي و المالي الذي يساهم في عقلنة التسيير .

## خلاصة

يمكننا هذا الفصل من وضع ملامح موضوع الدراسة وتحسين تلك الملامح في واقع معين بخصائص معينة مما يجعل للبحث خاصية واقعية و عليه تم التطرق في هذا الفصل إلى الإشكال الذي يطرح حول موضوع الرقابة و دورها في عقلنة التسيير بالإضافة لتحديد المفاهيم و المصطلحات و اهمية الدراسة وكذا الأهداف التي تسعى هذه الدراسة إلى تحقيقها و الأسباب التي دفعتنا في إختيار الموضوع.

# الفصل الأول الأدبيات

## النظرية

# المبحث الاول

الإطار النظري

**تمهيد :**

تعد الرقابة على الميزانية إحدى أهم الدعائم الأساسية في المؤسسات الرياضية 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 و الأهداف أو بين الجهود و النتائج الذي يضمن عقلنة في التسيير و بقصد التأكد والتحقق بأن هناك توافق بين الأداء الفعلي والأداء المقصود والمخطط له.

إن الرقابة على الميزانية كوظيفة إدارية أساسية في المؤسسة هي على العكس مما يتصور البعض من أنها تتبع التنفيذ فقط حيث تحاول كشف الأخطاء والانحرافات بل إنها عملية مستمرة منذ بدء التخطيط وحتى المرحلة الأخيرة من التنفيذ، فهي تضمن إنجاز العمليات الصحيحة وفي الوقت الصحيح وبالطريقة الصحيحة وعلى يد الأشخاص المناسبين.

## المبحث الأول : الإطار النظري

## 1. الرقابة على الميزانية

قبل تسليط الضوء على الرقابة على الميزانية وجب علينا التفصيل في الموضوع غرض التدقيق أكثر من خلال التطرق لكل مصطلح على حدى ( الرقابة و الميزانية ) و دراسة العلاقة بينهما

## 1.1 تعريف الرقابة :

تعددت الآراء الفقهية في تعريف الرقابة بين فقهاء القانون الإداري وعلماء الإدارة العامة حيث أن هؤلاء اختلفوا فيما بينهم بحسب زاوية التخصص وبالرغم من ذلك فإن المنتبغ لهذه الاختلافات يجد أنها إجمعت على المبادئ العامة للرقابة. وللرقابة ثلاث تعريفات حسب ثلاثة اتجاهات وهي كالاتي:

**الاتجاه الأول :** يركز أصحاب هذا الإتجاه على الجانب الوظيفي للرقابة ، من خلال الأهداف التي تسعى الرقابة لتحقيقها إذ تعرفها بأنه " وظيفة تقوم بها السلطة المختصة بقصد التحقق من أن العمل يسير وفقا للأهداف المرسومة بكفاية وفي الوقت المحددة . (رشيد ، 2010 / 2011 ، ص13 . 14)

بمعنى أن العملية الرقابية تهدف إلى ضمان تحقق الأهداف المرسومة وفقا للبرنامج المسطر من الدولة ومحاولة الكشف عن الصعوبات أو الإشكالات التي قد تعترض عملية التنفيذ ومحاولة إيجاد حلول مناسبة أو اتخاذ إجراءات لتفاديها مستقبلا.

إن أصحاب هذا الإتجاه يركزون على هدف وغاية الرقابة باعتبارها وظيفة موضوعية في تحقيق أهداف مرسومة مسبقا وكشف العوائق ومحاولة علاجها.

**الاتجاه الثاني :** إن أصحاب هذا الإتجاه يربطون تعريف الرقابة بالإجراءات المتبعة في عملية المتابعة

والمراقبة فتعرف الرقابة على أنها " مجموعة العمليات والأساليب التي يتم بمقتضاها التحقق من أن الأداء يتم على النحو الذي حددته الأهداف والمعايير الموضوعية "أو بأنها : "مجموعة من الإجراءات التي تركز على جمع بيانات تحليلية عن الخطة بغرض متابعتها ، والتحقق من قيام الوحدة بمستوياتها الإدارية المختلفة بتنفيذ أهدافها بأحسن وسائل الأداء التي تكفل كفاية اقتصادية" .

هذا الإتجاه وإن ركز على الإجراءات بصفاتها جوهر العملية الرقابية إلا أنه يتداخل مع اتجاه الأول ويشترك معه في نفس الهدف بل هو جزء مكمل له.

**الاتجاه الثالث :** ينصب اهتمام أصحاب هذا الإتجاه على الأجهزة المكلفة بتحقيق جملة من الوظائف كالمراجعة والفحص والتدقيق ويعرفون الرقابة بأنها : "جهاز يقصد به الكشف عن الخطأ والانحراف والتنفيذ والتأكد من سلامة الإجراء أو عدمه " . (رشيد ، 2010 / 2011 ، ص 10 .

## 2.1 أهداف الرقابة :

تعتبر الرقابة على الميزانية من الوسائل الفعالة للمحافظة على المال العام وتحقيق الأهداف المسطر سواء ما تعلق بالنفقات العامة أو الإيرادات العامة، ونظرا لأهمية الجهاز الرقابي فقد حاولنا أن نتطرق إلى الأهداف التي يرمي إليها على مختلف النواحي ماليا و اقتصاديا و إداريا.

### أولا :الهدف المالي للرقابة

إن الهدف المالي للرقابة هو المحافظة على المال العام من الضياع وضمان حسن سيره وفق الخطة المعدة مسبقا ، ولتحقيق هذا الهدف وضع المشرع العديد من القواعد القانونية والتنظيمية لضمان تقييد القائمين على تنفيذ الميزانية بما ورد في إجازة الميزانية من جهة ، والبحث عن مواضع الخلل التي تؤدي إلى المساس بالأموال العمومية والأخطاء المرتكبة عند تنفيذ الميزانية من طرف الأعوان المكلفين من جهة أخرى، ففي حالة وجود تجاوزات يتم إحالة مرتكبها على الهيئة المختصة لاتخاذ الإجراءات وتوقيع العقوبات .

**ثانيا :الهدف الإداري للرقابة**

تهدف الرقابة من الناحية الإدارية لحماية حق المواطن وصون كرامته وذلك من خلال محاربة البيروقراطية والتباطؤ الإداري وأي عمل من شأنه المساس بمصالحه هذا من جهة ، ومن جهة أخرى فإن الرقابة تعمل على مراقبة استخدام الوسائل البشرية والمادية من طرف الأجهزة الإدارية والاقتصادية للدولة على أحسن وجه، ومحاربة التقصير والمماطلة والإهمال على مستوى الإدارات العمومية كما أن هذا النوع من الرقابة يسمح بالتعرف على مواطن الخلل والنقص وبذلك تعمل على إعطاء الحلول والاقتراحات لمعالجة الوضع وتحسينه للأفضل.

**ثالثا :الهدف الاقتصادي للرقابة**

في هذا المجال يعمل البرلمان والهيئات التابعة للوزارات المكلفة بالمالية بالإضافة إلى السلطة الوصية على تكثيف الرقابة على البرامج التنموية واقتصادية وا رتماعية التي تخص الدولة باية تطوير

اقتصاد وتحسين الظروف الإجتماعية، وأجهزة الرقابة بإمكانها مراقبة وضمان مدى مطابقة التنبؤات المالية مع الأهداف المرجوة والمسطرة في البرامج التنموية . (عبد الوحيد ، 1995 ، ص 137)

**3.1 مبادئ الرقابة المالية**

تخضع الرقابة المالية لمجموعة من المبادئ تتمثل في الآتي:

**أولا :الاستقامة والموضوعية**

بمعنى يتحلى القائمون بالرقابة بالنزاهة والجد والإخلاص في أداء مهامهم وفق ما تنص عليه القوانين والتنظيمات.

**ثانيا :الاستقلالية**

من الضروري أن تكون هيئات الرقابة تؤدي عملها في ظروف جيدة بعيدا عن أي ضغوطات من مستويات إدارية مختلفة من شأنها تؤثر على الرقابة سياسيا أو أنها قد تحول دون تحقيق الرقابة لأهدافها، ولضمان احترام هذا المبدأ لابد أن يكون الراتب الذي يتقاضاه

الموظفون القائمون بالرقابة كافيا لهم يغنيهم عن استعمال أساليب الغش أو الاختلاس من الأموال العامة. (إبراهيم، 1921، ص 21)

### ثالثا: القدرة والكفاءة

أن يكون المكلف بالرقابة ملما بتدقيق الوحدات الحكومية وعلى معرفة بخصوصية الوحدة ، هذا بالإضافة إلى التدريب والتأهيل للإطلاع على التطورات المهنية في مجال الرقابة المالية، لدى يجب اختيار أعضاء فنيين ذو خبر طويلة لشغل الوظائف العليا ومن خريجي الجامعات والمعاهد متخصصين في المحاسبة والإقتصاد. (عدنان ، الزهاوي، 1994 ص 97) .

### رابعا: الكتمان

نظرا لحساسية مجال المالية العامة للدولة ومجال الرقابة فإنه من المبادئ المهمة في هذا المجال الكتمان بمعنى المحافظة على سرية المعلومات التي تحصل عليها من خلال ممارسة المهام . (إبراهيم، 1921، ص 21)

### خامسا: الحذر المهني

حيث تتطلب عملية الرقابة الحذر وعدم التسرع خصوصا عند تنفيذ مهام التدقيق وإعداد التقارير، وتسخير كل امكانياته للحصول على اكبر قدر من الأدلة والبراهين التي تدين مرتكبي المخالفات، إذ يجوز له ان يتهم غيره بالفساد المالي دون ورود دليل قاطع . (عدنان ، الزهاوي، 1994 ص 97)

## 4.1 أنواع الرقابة المالية

يمكن تصنيف الرقابة المالية إلى عدة أشكال، مع ملاحظة أن جميع هذه الأنواع تتداخل و تتكامل فيما بينها، و هي كالآتي:

### 1. 4. 1 من حيث الزمن الذي تمارس فيه هذه الرقابة

أ.الرقابة السابقة :

و هذه الرقابة تكون سابقة لعملية التنفيذ، حيث تمنع وقوع الأخطاء و التجاوزات، و تؤكد مطابقة التصرف المالي مع القوانين و الأنظمة المعمول بها و بالتالي فهي رقابة وقائية.

#### ب . الرقابة الآتية:

وهي الرقابة التي تتزامن مع تنفيذ الإيرادات و النفقات، قد يكون الجهاز المكلف بها جزء من الأعوان المكلفين بتنفيذ العمليات المالية كأن يقوم المحاسب العمومي بمراقبة الأمر بالصرف، وهي تعتبر رقابة داخلية والهدف منها هو الوقاية من الوقوع في الأخطاء.

#### ج . الرقابة اللاحقة:

وهي التي تأتي بعد تنفيذ عمليات الميزانية، و تتم من طرف هيئات قد تكون تابعة للسلطة التنفيذية أو المستقلة عنها ، هدفها التحقق من التنفيذ السليم و كشف الأخطاء و التجاوزات".  
(عبد الكريم، 1986، ص 144 )

### 1.4.2 من حيث السلطة التي تمارس الرقابة المالية

#### أ . الرقابة الإدارية :

هي تلك التي تقوم أجهزة الحكومة على نفسها وهي تتناول كيفية تنفيذ الميزانية و تسيير الأموال العمومية ، و يتولى ا موظفون حكوميون و ذلك للتحقق من مطابقة أوامر الصرف للقواعد المالية المقررة في الميزانية.

#### ب . الرقابة السياسية:

تتحقق هذه الرقابة عن طريق التزام الحكومة بتقديم حساب ختامي في نهاية السنة المالية للبرلمان تبين فيه ما تم جبايته فعلاً من الإيرادات و ما تم صرفه فعلاً من النفقات و مدى مطابقتها للميزانية.

#### ج . الرقابة القضائية:

تقوم أجهزة مستقلة (مجلس المحاسبة في الجزائر ) و الهدف من وراء ذلك الحفاظ على المال العام، وعادة ما تتبع هذه الأجهزة رئيس الجمهورية حتى تتمتع باستقلال تجاه الوزارات

المختلفة، وتقوم بتقديم تقرير سنوي لرئيس الدولة تبين فيه كل ما قامت به من أعمال و ما كشفت عنه الرقابة المالية و المحاسبية من مخالفات وتوصيات للجهاز لتفادي أي أخطاء مستقبلية ". ( حسن مصطفى ، 1995 ، ص 11 )

### ثالثاً: من حيث الجهة التي تتولى الرقابة

#### أ . الرقابة الداخلية :

وهي الرقابة التي تتم من داخل السلطة التنفيذية نفسها على الوحدات التابعة لها فهي رقابة ذاتية تمارسها الوحدات القائمة بالتنفيذ والمشرفة عليه.

#### ب . الرقابة الخارجية:

هي الرقابة التي تتولاها أجهزة غير خاضعة للسلطة التنفيذية أي تقوم ا أجهزة لا تخضع لإدارة الوحدات محل الرقابة" (محمود، 2005 ، ص 14)

### رابعاً: من حيث دور الدولة

#### أ . الرقابة التنفيذية" :

هي الرقابة التي تقوم أجهزة حكومية أياً كان نوعها بغرض التأكد من حسن استخدام المال العام .تتمثل في الرقابة المستندية و رقابة الأداء، الداخلية و الخارجية السابقة منها و اللاحقة.

#### ب بالرقابة التشريعية:

هذا النوع من الرقابة تتولاها الهيئة التشريعية، بما لها من سلطة في الرقابة على مالية الدولية و الإشراف على الإدارة، وتباشر السلطة التشريعية بطرق متعددة.

#### 3-الرقابة الشعبية:

هي تلك الرقابة التي يقوم ا أفراد الشعب عن طريق تنظيمات م التي قد توجد في بعض الدول بالإضافة إلى رقابة السلطة التشريعية المنتخبة منهم ". (محمود، 2005 ، ص25)

خامسا: من حيث أسلوب ممارستها

أ . الرقابة المحاسبية (المستندية)

هي الرقابة على المستندات و السجلات و الدفاتر المالية للتأكد من أن الموارد حصلت وفقاً للتعليمات، فهي رقابة بالأساليب المحاسبية المتعارف عليه.

ب . الرقابة الاقتصادية:

هذا النوع من الرقابة هو عبارة عن تلك العمليات التي تقيس الأداء الجاري و تقوده إلى أهداف معينة محددة مسبقا " . (محمود، 2005 ، ص35)

### 1 . 5 : الرقابة المالية في الإدارات العمومية

تمارس على الإدارات العمومية أسلوبين من الرقابة رقابة داخلية و رقابة خارجية، حيث أن الرقابة الداخلية تتمثل في كل من رقابة المراقب المالي، رقابة المحاسب العمومي و رقابة محافظ الحسابات.

أما بالنسبة للرقابة الخارجية فتتمثل في كل من رقابة مجلس المحاسبة، رقابة مصالح وزارة المالية و رقابة المفتشية العامة للمالية، و بما أنه نحن بصدد دراسة الرقابة المالية في الإدارات العمومية سنتعرض بشكل مفصل إلى الرقابة الداخلية.

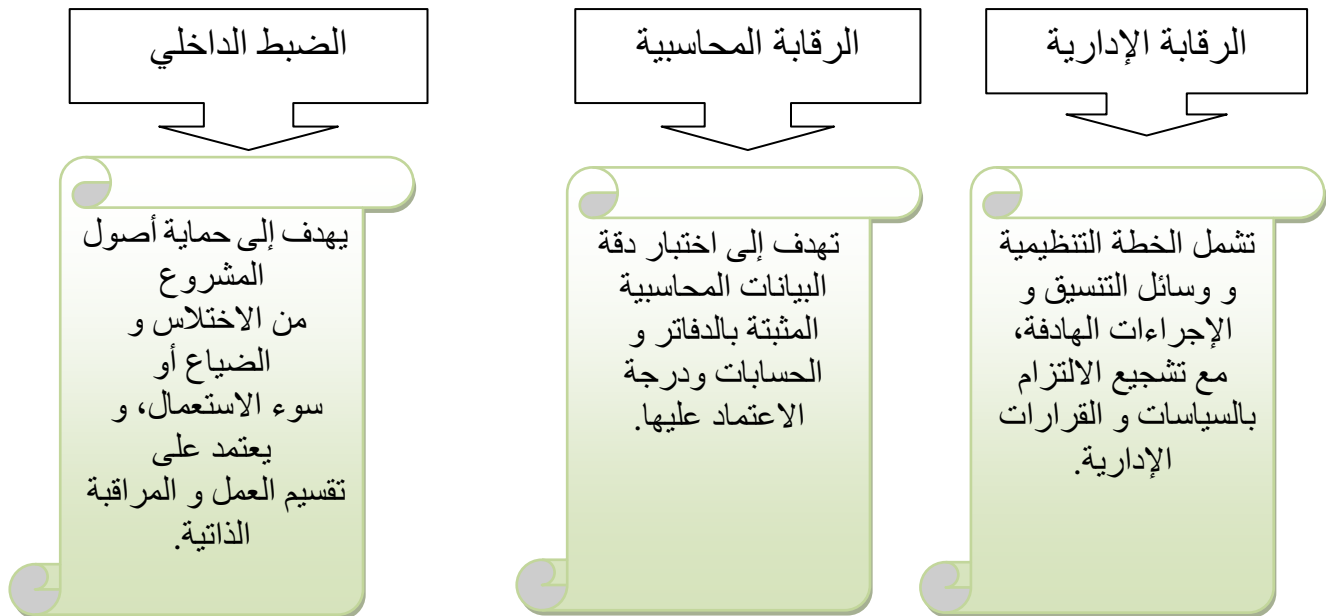
#### أولا : تعريف الرقابة الداخلية

المقصود بالرقابة الداخلية هو مجموعة الإجراءات و الوسائل المستعملة داخل الهيئات الإدارية العمومية كالتحليلات و تقارير الأداء، حتى يتم التأكد من دقة و صحة البيانات المحاسبية و مختلف التقارير و مدى احترام و تطبيق السياسة الإدارية المرسومة.

و تعد هذه الرقابة بمثابة رقابة ذاتية إذ أن الإدارة تراقب نفسها بنفسها، فتقوم بتصحيح ما تكتشفه من أخطاء في تصرفا ا و المغزى الرئيسي من هذه الرقابة هو المحافظة على المصالح العامة بأن تؤدي الهيئات أدوارها المكلفة ا و أن تصرف الاعتمادات المخصصة لها وفق ما حددته القوانين و التشريعات المعمول . (إبراهيم ، 2010 ، ص 12)

و تقسم الرقابة الداخلية إلى ثلاث أقسام موضحة في الشكل التالي:

الشكل رقم 01 : تقسيمات الرقابة الداخلية



المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على بن داود إبراهيم، الرقابة المالية على النفقات العامة، دار الكتاب الحديث.

و يمكن توضيح الأطراف المكلفين بالرقابة الداخلية في الجدول التالي:

جدول رقم 01 : الأطراف المكلفين بالرقابة الداخلية و مسؤولياتهم.

التعريف	الأطراف المكلفين بالرقابة
<p>"شخص تابع لوزارة المالية و يتم تعيينه بمقتضى قرار وزاري يمضيه الوزير المكلف بالمالية، و يعمل بمساعدة مساعدين له، حيث أن رقابة المراقب المالي تقوم على شرعية النفقة ( لطفى فاروق 2015 ،ص47 )</p> <p style="text-align: center;"><b>مسؤولياته</b></p> <p>-مراقبة الالتزامات :مراقبة مدى مطابقة النفقة الملتزم بها للقوانين و التنظيمات المعمول بها .  -مراقبة الأمر بالصرف :عن طريق مراقبة مدى تأهيله بصرف النفقة الملتزم بها .  -تنفيذ كل المهام :من خلال منح التأشيرة على الالتزام بالنفقات، إعطاء آراء دف تحسين الصفقات العمومية، تمثيل وزير المالية على مستوى مجالس التوجيه للهيئات و المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري 2".</p>	<p style="text-align: center;"><b>المراقب المالي</b></p>
<p>" هو كل موظف أو عون له صفة تؤهله لتنفيذ عمليات النفقات و تسيير الأموال و الممتلكات، سواء عن طريق استعمال المبالغ و القيم المتاحة لديه، أو عن طريق الوسطاء الذين ينفذون العمليات لحسابه.</p> <p style="text-align: center;"><b>مسؤولياته</b></p> <p>-تحصيل الإيرادات و دفع النفقات.  -ضمان حراسة الأموال و السندات و القيم و الأشياء، أو المواد المكلف ا و حفظها.  -مراعاة مدى مطابقة عملية الدفع للقوانين و التنظيمات.  -تغطية العجز الحادث على مستوى الخزينة في حالة خطئه .</p>	<p style="text-align: center;"><b>المحاسب العمومي</b></p>

"هو كل شخص يمارس بصفة عادية باسمه الخاص و تحت مسؤوليته مهنة  
الشهادة بصحة و انتظامية حسابات الشركات، و الهيئات المعنية برقابة  
محافظ الحسابات 1".

محافظ الحسابات



-التأكد من صحة الإحصاءات و الحسابات الواردة في المحاسبة العامة للمؤسسات.  
-متابعة عمليات تنفيذ الميزانيات و الحسابات الخاصة بالمؤسسات.  
-مراقبة العمليات التي يمكن أن يكون لها تأثير مباشر أو غير مباشر على الهيئة الخاضعة لرقابتهم".  
(إبراهيم، القانون 91/08 ، ص 149 )

## 2 الميزانية

**1.2 تعريف الميزانية :** هي جدول ذو جانبين ، يظهر أحدهما موجودات المؤسسة (ممتلكاتها)، أما الجانب الآخر فيظهر إلتزاماتها اتجاه الغير في لحظة زمنية معينة ( تاريخ محدد)، حيث تمثل ممتلكات المؤسسة جانب الأصول في حين تمثل الإلتزامات جانب الخصوم (عاشور ، 2011، ص 140 ) .

تعرف الميزانية على أنها صورة فوتوغرافية لوضعية الذمة المالية للمؤسسة في تاريخ ما، فهي تبين وضعية صافي المركز المالي للمؤسسة 2 ، حيث تحافظ الميزانية على توازنها لأن مصادر الأموال تساوي أوجه إستخدامها أي مجموع الأصول = مجموع الخصوم 3

**2 . 2 شكل الميزانية :** قدم النظام المحاسبي المالي نموذجا لعرض الميزانية يتوافق مع المعيار

الدولي، وعلى هذا الأساس تأخذ الميزانية شكل الجدول الذي يتكون من جانبين، جانب أيمن ويعرف بجانب الأصول ويعكس إستخدامات الأموال التي تحصلت عليها المؤسسة، وجانب أيسر ويعرف بجانب الخصوم ويعكس مصادر الأموال التي تحصلت عليها المؤسسة . مراد (كواسي ، 2017 ، ص 34) . وتظهر الميزانية في شكلها البسيط الجدول الموالي:

الجدول رقم 0 : الميزانية في شكلها البسيط

الجدول رقم 02 : الميزانية في شكلها البسيط

رقم الحساب	الأصول	المبالغ	رقم الحساب	الخصوم	المبالغ
	-الأصول غير الجارية -أصول جارية			- رؤوس الأموال الخاصة - خصوم غير جارية - خصوم جارية	
	مجموع الأصول			- مجموع الخصوم	

2. 3 عناصر الميزانية : تتكون الميزانية من العناصر التالية:

2. 3. 1 الأصول : الموارد التي يسيرها الكيان بفعل أحداث ماضية والموجهة لان توفر له

منافع اقتصادية مستقبلية و تصنيف أصول الميزانية في : ( المادة 20 ، رقم 156/08 ، 2008 )

أ . الأصول غير الجارية: وهي الأصول الموجهة لخدمة المؤسسة بصفة دائمة بحث تبقى

تحت تصرف هذه الأخيرة لفترات طويلة، وتشمل الأصول التي يكتنيتها المشروع للإستعانة

بها على أداء خدماته و تسهيل القيام بعملياته وليس لإعادة بيعها، بمعنى أنها تمثل الأصول

التي ينتظر الحصول منها على منافع إقتصادية مستقبلية لعدد من الدورات المحاسبية

القادمة، وتقسم وفق النظام المحاسبي المالي إلى ما يلي:

-التثبيات المعنوية :وهي أصول معنوية، لا تأخذ شكلا ماديا ملموسا مثل :برمجيات

معلوماتية، البراءات، الرخص، .... إلخ

-التثبيات المادية (العينية): وهي أصول ثابتة لها شكل مادي ملموس تشمل مجموعة وسائل تحصل عليها المؤسسة لإستخدامها في مزاوله نشاطها الإنتاجي أو التجاري أو الخدماتي، مثل: الأراضي، المباني، معدات وأدوات... الخ

-التثبيات المالية: وتشمل مجموعة من الاستخدامات الطويلة الأجل في شكل أسهم، سندات لشركات أخرى بغرض الإحتفاظ بها، وديون المؤسسة على الغير لأكثر من دورة مالية.

ب . أصول جارية: وهي أصول ليست لها صفة الدوام بالمؤسسة بسبب طبيعتها، وتشمل الأصول التي يتوقع تحقيقها أو بيعها أو إستهلاكها خلال دورة الإستغلال العادية

2 . 3 . 2 الخصوم : الخصوم تتكون من الإلتزامات الراهنة للكيان الناتجة عن أحداث ماضية والتي يتمثل انقضاؤها بالنسبة للكيان في خروج موارد ممثلة لمنافع إقتصادية- (إبراهيم، 2018، ص 44 - 45 )

فالخصوم بذلك تشمل كل مل يلزم المؤسسة سداها، كالديون الناتجة عن شراء البضائع من الموردين وعدم سداها لقيمتها عاجلا، و الديون الناتجة عن خدمات الغير قدمت لها ولم تسدد قيمتها فورا، وكذلك الديون عن قروض حصلت عليها من الغير، وهي بذلك تتضمن ما يلي:

أ . الأموال الخاصة: وهي تمثل الفرق بين أصول المؤسسة ومجموع خصومها الجارية وغير التجارية، أي فائض أصول المؤسسة على خصومها الجارية وغير الجارية، ووفقا للنظام المحاسبي المالي لجزائري فإن حسابات رؤوس الأموال الخاصة تعبر عن التزمات تقع على عاتق المؤسسة لصالح ذوي حقوق الملكية، ومن الأمثلة نذكر : حسابات رأس المال وحسابات الإحتطاطات والنتائج

- خصوم غير جارية: وهي الإلتزامات التي تستحق على المؤسسة للغير ويجب الوفاء بها خلال فترة زمنية تزيد عن سنة مالية واحدة

- **خصوم جارية:** وهي الإلتزامات التي تستحق على المؤسسة للغير، ويتوقع أن يتم تسويتها خلال دورة الإستغلال العادية، أو يجب تسديدها خلال 12 شهر الموالية لتاريخ نهاية الدورة المحاسبية (كواشي ، 2017 ، ص 38)

## 2. 4 أهداف الميزانية المالية: تتمثل فيما يلي:

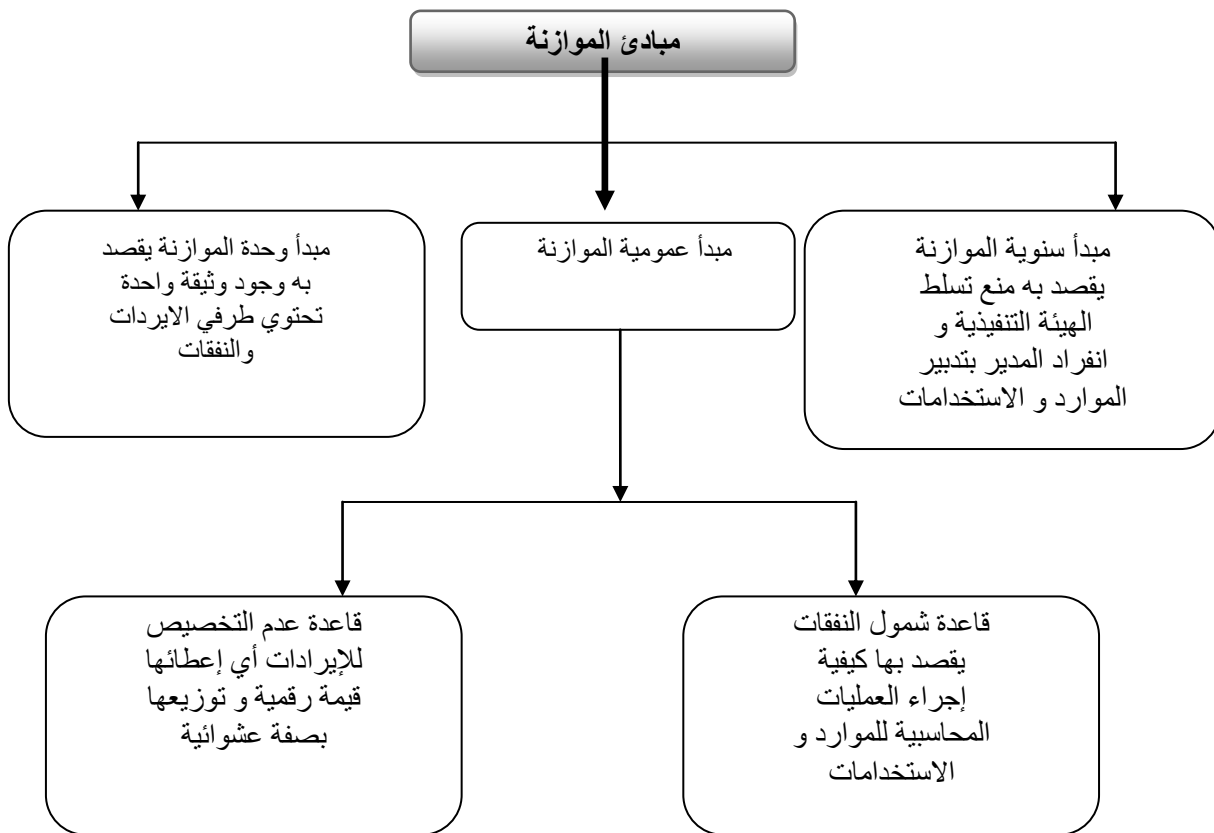
- تحديد كيفية توزيع الأموال والإيرادات على أنشطة الشركة المختلفة من أجل توفير خطة عمل صحيحة، مثل شراء الأصول الثابتة.
- تقديم مقارنة بين النتائج الموجودة في الميزانية، وقياس أداء الموظفين، واتخاذ الإجراءات التصحيحية، وتحسين الخطط المستقبلية للشركة.
- توقع التدفقات النقدية للشركة، وخاصة تلك الشركات التي لديها مبيعات موسمية أو أساليب مبيعات غير منتظمة، فتعد الميزانية المالية مفيدة ومعقولة في تتبؤ الأرباح في الفترة القصيرة المقبلة.

## 2. 5 مبادئ الميزانية المالية: تحدد المركز المالي للمؤسسة الرياضية : حيث أن مبادئ

الموازنة تتظافر جميعها لتحديد المركز المالي للمؤسسة ويكون على الشكل التالي:  
 فعقلانية التسيير و الإدارة المالية للميزانية تكمن في ترشيد السياسات الإدارية و الاجتماعية وفق المناهج المحاسبة الدقيقة و القانونية ، و هي تقوم على مبادئ تتمثل في الآتي (Henri، 1998,p103)

- مبدأ السنوية : أي تحدد النفقات و الإيرادات لكل دورة بالسنة المالية .
- مبدأ الوحدة: أي تدرج كل النفقات و الإيرادات ضمن ميزانية واحدة .
- مبدأ العمومية: أي عدم الخصم لأي نفقة و عدم التخصيص.

## الشكل رقم 02 : يوضح مبادئ الميزانية العامة



2 . 6 أهمية إعداد الميزانية : إن الهدف الأساسي من إعداد الميزانية هو إعطاء المعلومات الضرورية الخاصة بالوضع المالية للمؤسسة في تاريخ معين) أصولها وخصومها (وهذا يهم المؤسسة (المسيرين، الإدارة العامة، هيأت الرقابة المختلفة وكل المصالح الداخلية الأخرى للمؤسسة)، وكل من يتعامل مع المؤسسة (الملاك، المساهمون، البنوك، إدارة الضرائب، مؤسسات الإحصاء والتخطيط، شركات التأمين، العمال، الموردون، العملاء)..

2 . 7 أنواع الميزانيات : تبعاً لتاريخ إعدادها تصنف الميزانيات إلى

-الميزانية الافتتاحية: وتظهر الوضعية المالية للمؤسسة في بداية السنة (بتاريخ أول جانفي) أو بتاريخ تكوينها، ومن خصائص الميزانية الافتتاحية أنها غير إلزامية قانوناً وأنها لا تظهر نتيجة الدورة.

---

-الميزانية الختامية: ويتم إعدادها في نهاية الدورة وتمتاز بإظهارها لنتيجة الدورة وهي إلزامية قانونا. (كواشي ، 2017 ، ص 34)

**3 . مفهوم التسيير :**

اختلف هذا المفهوم باختلاف اتجاهات المنظرين والباحثين، باختلاف الزاوية التي ينظر إليها الباحث أو المنظر لهذا المصطلح ، حسب حقل اختصاص كل منظر أو باحث ، فلهذا نجد لمصطلح

التسيير عدة تعاريف منها:

**3 . 1 تعريف التسيير**

يعرفه العالم فريدريك تايلور على أنه علم مبني على قوانين وقواعد وأصول علمية قابلة للتطبيق على مختلف النشاطات الإنسانية (نوري، 2015 ، ص10 )

أما هينري فايول فيعرفه " أن تقوم الإدارة معناه أن تتنبأ وتخطط وأن تنظم وأن تصدر الأوامر وأن تنسق وأن تراقب (وفاء ، 2016 ، ص 12)

يعرفه جميل احمد توفيق بأنه تلك المجموعة من العمليات المنسقة والمتكاملة التي تشمل أساسا التخطيط ، التنظيم ، الرقابة ، التوجيه ، وهو باختصار تحديد الأهداف وتنسيق جهود الأشخاص لبلوغها (أحمد توفيق، 1970 ، ص 10 )

ويعتبر أيضا الطريقة العقلانية للتنسيق بين الموارد البشرية والمادية والمالية قصد تحقيق الأهداف المسطرة، وتتم هذه الطريقة حسب سيرورة التخطيط، التنظيم، الإدارة والرقابة للعمليات

**3 . 2 المبادئ العامة للتسيير**

أ - التخطيط

**- مفهوم وماهية التخطيط**

نظرا لأهمية التخطيط كان هناك اهتمام بالغ به من قبل الكتاب والباحثين ولذلك ظهرت عدة مفاهيم وتعاريف للتخطيط :فلقد عرف هنري فايول التخطيط بأنه يشتمل على التنبؤ بالمستقبل بما سيكون عليه مع الاستعداد لهذا المستقبل . (عبد العزيز، 2008، ص86)

ويعرفه اليوت " بأنه محاولة لتطبيق المنطق والعقل وبعد النظر لتنظيم مصالح البشر وتحقيق الأهداف الإنسانية، ويعرف داترسون التخطيط " بأنه عملية ذهنية منظمة لاختيار أفضل الوسائل الممكنة لتحقيق أهداف محددة (جميل، 1986، ص 143 )

ويقول جورج تييري أن التخطيط هو " الاختيار المرتبط بحقائق ووضع واستخدام الفروض المتعلقة بالمستقبل عند تصور وتكوين الأنشطة المقترحة والتي يعتقد بضرورتها لتحقيق النتائج المنشودة." (عساف، 1982، ص 153 )

ونستطيع القول في النهاية أن التخطيط هو عمل ذهني يتم بموجبه استقراء الماضي ودراسة الحاضر والتنبؤ بالمستقبل للوصول إلى الهدف بأفضل النتائج وأقل التكاليف، وهي عملية تسبق تنفيذ أي عمل وهي سلسلة من القرارات ووضع خطط ملازمة والموارد اللازمة لتحقيق الأهداف

### عناصر التخطيط:

- تحديد الأهداف المطلوب الوصول إليها.
- تحديد العناصر كما ونوعا الواجب استخدامها لتحقيق الأهداف ( موارد مادية وبشرية).
- رسم السياسات أي القواعد التي تحكم تصرفات المرؤوسين في استخدامهم للعناصر المذكورة.
- إقرار الإجراءات أي الخطوات التفصيلية التي تتبع في مختلف العمليات.
- وضع البرامج الزمنية أي ترتيب الأعمال المطلوب القيام بها ترتيبا زمنيا مع ربطها ببعضها.

### أهمية وفوائد التخطيط:

- يظهر التخطيط الأهداف بوضوح حتى يستطيع كل فرد من أفراد المجموعة الآمال التي يبغى المشروع تحقيقها.

- يبين التخطيط مقدما العناصر الواجب استخدامها ، كمياتها ونوعيتها، سواء كانت مادية أو بشرية.

- يبين التخطيط مقدما الطريق الذي يسلكه جميع الموظفين في تنفيذهم للعمليات بقصد تحقيق الأهداف المطلوبة بالعمل الجماعي.

-التخطيط يحدد الوقت اللازم لتنفيذ كل جزء من أجزاء العمل مع ربط الأجزاء المختلفة ببعضها البعض من أجل تحقيق الأهداف في الوقت المحدد.

-يمكن من معرفة المشاكل المتوقع حدوثها والعمل على تفاديها أو الاستعداد لها قبل حدوثها.

-بدون تخطيط لا توجد رقابة، لأنه ليس من الممكن التأكد من أن ما تم مطابق أو غير مطابق لما أريد إتمامه، كونه غير معروف بدون وجود تخطيط . (عبد العزيز، 2008، ص86)

## ب -التنظيم

### تعريفات التنظيم

#### التنظيم لغةً:

النَّظْم، التأليف، ونظمت اللؤلؤ، أي جمعته في السلك، ونظم الأمر على المثل، وكل شيءٍ قرنته بآخر وضممت بعضه على بعض، وكل خيط ينظم به اللؤلؤ أو غيره فهو نظام، وجمعه نَظْمٌ ( .ابن منظور 2003 م، مادة النظم )

#### التنظيم اصطلاحا

هو وظيفة إدارية لها طابعان ، إنساني يركز على التعاون بين الأفراد، ويقاوم النعرات الطائفية والصراعات الطبيعية المتوقعة بينهم، وفنّي يهتم بتحديد النشاطات المباحة وتجميع مهامّها ثم تقسيمها على الأفراد كل حسب اختصاصه وموقعه، مع بيان طرق الأداء

والواجبات والصلاحيات اللازمة، كما يعمل على استغلال الإمكانيات المتاحة من أجل تحقيق أهداف محددة مسبقا

### عناصر التنظيم:

-الموارد البشرية:

وتمثل رأس المال البشري للمؤسسة، حيث يتم العمل ضمن مجموعات رسمية أو غير رسمية، وهي المسؤولة عن كل عمليات التسيير والإنتاج، وهذا لتحقيق الهدف المسطر.

### -الهيكل التنظيمي:

يعمل الهيكل التنظيمي على تحديد التدرج الهرمي للسلطة، ويوضح كل الوظائف والمسؤوليات الموزعة على كل مستوى والمهام والأدوار داخل المؤسسة.

### -التكنولوجيا:

تعتبر التكنولوجيا كل الأساليب والآلات ووسائل الاتصال المستخدمة في المؤسسة، ولها تأثير كبير على رفع مستوى الإنتاج، وعلى سلوك وتنمية قدرات الأفراد من خلال عمليات التدريب على استعمال هذه التكنولوجيا.

### البيئة:

وهي المحيط الداخلي الذي تعمل فيه كل المؤسسات، كما توجد أيضا البيئة الخارجية وهي كل العوامل السياسية، الاقتصادية والثقافية للمجتمع، التي لها تأثير كبير على العمال، وقوة المنافسة بين مختلف المؤسسات في ترويج المنتجات واحتلال مكانة متقدمة في سوق العمل ويعمل التنظيم على:

-تحديد الأهداف وتحديد النشاطات المطلوب تحقيقها.

-تصنيف وتقسيم الأعمال (تجميع الأعمال المطلوبة وتحديد المتشابه فيها في تخصص

واحد) .

-تحديد مواصفات ومؤهلات العاملين.

- تحديد المسؤوليات والسلطات واختيار العاملين المناسبين.
- وضع العناصر السابقة في خريطة تنظيمية.

### ج - التنسيق

#### تعريف التنسيق

ويقصد به الترتيب الهادف لجهود جماعة من الناس من اجل تحقيق هدف مشترك، وهو تحقيق الربط والتكامل بين أجزاء التنظيم (الفاروق ،عبد المجيد: 2019 ، ص73)

الترتيب المنظم لجهود وأعمال الأفراد داخل المنظمة لكي توجد الجهود في التصرف والتنفيذ لتحقيق الهدف المنشود

ويتعلق التنسيق بالنواحي التالية:

- مقدار الجهود التي تبذل من ناحية الكم والنوع .
- توقيت هذه الجهود .
- توجيه وتحديد الاتجاه الذي ستسلكه .
- سبب الحاجة إلي التنسيق: لاختلاف فهم الناس واختلاف قدرتهم على تفسير القرارات المختلفة .

#### مضمون التنسيق:

- التنسيق مسؤولية المدير ولا تتفك بأي حال عن الوظائف الأخرى .
- يهدف التنسيق إلي منع التشابك والتداخل في أداء المهام والوظائف .
- التنسيق وسيلة لتحقيق أهداف المنشأة بكفاءة، وغاية حينما ينظر إليه كأساس في بناء وتنظيم المؤسسة.
- التنسيق يطبق على الأفراد والجماعات .
- التأكيد على وحدة الجهود :أن الإداري أو المدير يعد توقيتا لكل جهد من الجهود الأفراد لكي تسير بشكل متجانس.

- عدم الخلط بين التنسيق والتعاون .
- الأفراد لا يمكن أن يحققوا التنسيق بأنفسهم لكن يمكن أن يتعاونوا .
- التنسيق لا يمكن أن يحدث بمحض الصدفة بخلاف التعاون .

#### د- الرقابة

التحقق بان التنفيذ يتم وفقا لما هو مقرر في الخطة وفي حدود التعليمات والقواعد الموضوعية وذلك بقصد اكتشاف نواحي الضعف والأخطاء وعلاجها، وتفادي تكرارها ، على أن تتناول كل أوجه النشاط في المشروع وإدارته .

هي مجموعة الإجراءات والوسائل التي تتبع لرجعة التصرفات المالية وتقييم أعمال الأجهزة الخاضعة للرقابة وقياس مستوى كفاءتها، وقدرتها على تحقيق الأهداف الموضوعية ، والتأكد من أن الأهداف المحققة هي ما كان يجب تحقيقه وان تلك الأهداف تحققت وفق الخطط الموضوعية وخلال الأوقات المحددة لها . (الشريف، 2001، ص 31)

تمر عملية الرقابة بثلاث خطوات أساسية هي:

أولاً - وضع المعيار أو الهدف: لا تبدأ الرقابة إلا بعد وضع المعايير وغالبا ما يتم التعبير عن هذه المعايير على شكل أرقام وهناك معايير كمية مثل توجيه مشرفي الإنتاج لإنتاج عدد محدد ومعلوم من وحدات المنتج خلال أسبوع كما يعد استخدام عدد ساعات العمل لكل وحدة من المنتجات مثلا آخر للمعيار الكمي بينما توجد معايير أخرى يعبر عنها على ضوء الجودة والتي يتم التعبير عنها على أساس معدلات الرفض لرقابة الجودة أو على أساس رتب المنتجات المباعة مثل رتبة أو على أساس الجودة المطلوبة أو التي يتم التنبؤ بها.

ثانياً- قياس الأداء الفعلي مقابل المعايير: أن الملاحظة الشخصية هي من أبسط الطرق وأكثرها شيوع القياس الأداء الفعلي مقابل المعايير فالموظف الجديد يوضع على أساس التجربة ويعطى تدريبات أثناء

العمل وتتم ملاحظة أداءه بشكل شخصي عن طريق المشرف لكن هذه الطريقة تصبح صعبة عندما يزداد

عدد الأفراد المطلوب رقابتهم.

ثالثا - التعرف على الإنحرافات :المرحلة المهمة هي مرحلة التعرف على الإنحرافات واتخاذ الإجراء التصحيحي وهذا يتطلب بالمقابل تطبيق عدد من المفاهيم والأساليب فمثلا أن عملية صنع القرار تتطلب التعرف بدقة على المشكلة الرئيسية لعملية انخفاض الأداء حيث أن الأداء غير المرضي يكون في العادة مجرد أمر عارض وهذا سيدفع المدير لان يكون تواقا لاكتشاف السبب الذي يجعل الأداء منخفضا عما هو مخطط له . (عبد العزيز،2008، ص86)

- أهمية مراقبة التسيير :

من خلال تطور المؤسسات الاقتصادية تظهر أهمية مراقبة التسيير وذلك من خلال :

- تقسيم المؤسسة إلى وحدات إدارية، أو ما تعرف بمراكز المسؤولية .
- تحديد اختصاصات كل وحدة وسلطات أو مسؤوليات المستويات الإدارية .
- وضع القواعد التنظيمية التي تحكم تنفيذ العمليات المختلفة وتضمن تدفقها في ظل نظام رقابة دقيقة.

- تسجيل مجمل المؤشرات المالية وغير المالية التي تمكن من قياس أداء كل مستوى من المستويات.

- إمداد إدارة المؤسسة بالبيانات التي تساعد في اتخاذ القرارات ورسم السياسات .  
كما يتضح لنا من خلال دور مراقبة التسيير أنها وظيفة ضرورية تساهم بشكل كبير في مساعدة المسيرين على اتخاذ القرار حيث نجدها تسعى إلى:

تحقيق الفاعلية يعتبر المبدأ الأساسي في النظرية النيوكلاسيكية من الاستعمال العقلاني والرشيد لموارد المؤسسة.

- الوقوف على نقاط الضعف التي تعاني منها المؤسسة لمعالجتها وتصحيحها على أحسن وجه.

- تحقيق الفعالية وهذا بتحقيق الأهداف التي وضعت مقارنة بالموارد المتاحة

- تحليل الإنحرافات التي تكون ناتجة بين النشاط الحقيقي والنشاط المعياري

- التأكد من صحة ملائمة الأهداف المسطرة أو المبرمجة تتمشى مع الوسائل المتاحة محمد

(قرشي، 2011، ص 166)

## 2 - 2 مفهوم العقلنة

### 2 - 2 - 1 تعريف العقلنة:

وتعني الاحتكام إلى العقل ورفض ما لا يقره أو يقبله، وهذا يتم سواء أن كان في تشخيص المشكلات أو في قرارات حلها أم في وضع القواعد الإجرائية أم في رسم الهياكل وصياغة السياسات الإدارية والتنظيمية، والمراد منها أن تكون مرشدا للسلوك الإنساني في المنظمات .

#### أ . ابن خلدون والعقلنة:

ولد بتونس سنة 732 هـ 1232 م، يكاد يتفق الدارسون على أنه هو واضع فلسفة التاريخ والمؤسس لعلم الاجتماع مستقل بموضوعه ومنهجه ومسائله وأول من وضعه على أسسه الحديثة .

لقد كان ابن خلدون كثير التنقل بين البلدان العربية وخاصة بلدان المغرب العربي توفي بالقاهرة سنة 808 هـ 1406 م.

وضع ابن خلدون قوانين العمارة ونظرية العصبية وبناء الدولة وأطوار عمرها وسقوطها، وقد اهتم بنظم اجتماعية عديدة كالنظام السياسي والنظام الاقتصادي والعلاقات المتبادلة بينهما، كما اهتم بالمقارنة بين المجتمعات البدائية والحديثة.

ويمكن إجمال إسهاماته بتاريخ الفكر الاجتماعي بالنقاط التالية 3 :

قدم دراسة تاريخية للمجتمع حيث أشار إلى أن المجتمع يمر بثلاث مراحل تاريخية متباينة وكل مرحلة حضارية متصلة بالمرحلة الحضارية التي سبقتها.

قسم المجتمع إلى أنواع مختلفة وفقا لدرجة تقدمها الحضاري والاقتصادي والفني وابرز نوعين من المجتمعات البشرية، الأول هو المجتمع الريفي وسماه مجتمع البدو والذي يتميز بظاهرة العصبية، أما الثاني فهو المجتمع الحضري الذي يتميز بمستوى اقتصادي عال وبدرجة كبيرة من التقدم الثقافي الصحي العمراني

الحركة الاجتماعية في دورة مستمرة وتؤدي وظيفتها بشكل إلى ودائم ووظائفها وما إلى ذلك من مسائل الدراسة الستاتيكية) الساكنة (ويدرس في نفس الوقت تطورها والقوانين التي تخضع لها في هذا التطور. (بخته، 2017، ص 10-14)

### ب . اوغست كونت والعقلنة

إن محاولة كونت للتصدي للفوضى التي كانت تسود المجتمعات الغربية عامة والمجتمع الفرنسي خاصة كما وصفها بالفوضى الفكرية، بالفكر الجديد الذي أتى به هو وفلسفة التنوير، هذا الأخير يقوم على قاعدة أساسية في التحليل ورؤية العالم وتتمثل في الفلسفة الوضعية، فكان كونت متأثر بالعقلانية العلمية والمجتمع الصناعي وحاول تقديم رؤية جديدة تستند على العقل والواقع، وهذا يوضح تأثير العلوم الطبيعية التي تخرج منها، خاصة عندما أطلق على العلم الذي يدرس المجتمع بالفيزياء الاجتماعية، فأراد من خلال هذا التوجه أن يؤكد على الصرامة و البراهين الواقعية العلمية الدقيقة للسوسيولوجيا حتى تتمكن من الكشف عن القوانين التي تحكم المجتمع، وأسس لذلك كون منهجه في البحث السوسيولوجي على القواعد الأساسية للعلوم الطبيعية التي تعتمد على الملاحظة والتجربة والمقارنة، أراد كونت من خلال هذا التحليل عقلنة السوسيولوجيا وتدقيقها حتى تتمكن من الكشف عن القوانين الاجتماعية والمساهمة في إصلاح المجتمع وتطوره. (زكري مسعود 2018 /

## 2.2.2 تعريف عقلنة التسيير

هو مجموعة من الإجراءات والأعمال الإدارية الناتجة عن التفكير العقلي، والتي تعبر عن التفكير والسلوك الواعي الذي يتفق مع أحكام المنطق، والتي تهدف إلى تحقيق الأهداف المخطط لها في استراتيجية المؤسسة بطريقة عقلانية علمية .

## أ . النظريات المفسرة للعقلنة :

مما لا شك فيه أن الفكر التنظيمي مر بعدت مراحل ومحطات حسب التغيرات والتطورات الجارية في الحياة اليومية للإنسان، وقد تبلور عن هذا الفكر عدت نظريات ساهمت بشكل كبير في إثراء الفكر التنظيمي وذلك لاستيعاب الواقع ومتغيراته المختلفة " وقد تمخضت التطورات الفكرية والأطر الفلسفية عن عدد كبير من النظريات الإنسانية التي توجهت لتفسير ظواهر المنظمة على وفق طبيعة المنطلق الفكري التي تستمد من خلاله مقومات بنائها النظري.

## - النموذج المثالي البيروقراطي :ماكس فيبر ( 1864 . 1920 )

لقد اهتم عالم الاجتماع الألماني ماكس فيبر في نمودجه المثالي البيروقراطية على السلطة في التنظيم والطريقة التي تمارس بها وعملية فرض السيطرة داخل التنظيم بشكل يجعلها سلطة شرعية معترف بها من قبل الجميع، على اعتبار أن ممارسة السلطة تتطلب وجود قدر من الشرعية التي تتمظهر في امتثال أعضاء التنظيم للقائمين على السلطة، حيث تمنح قيم الجماعة هذه السلطة طابعا شرعيا ذلك أن معايير الجماعة هي من تدعم مثل هذا الامتثال. هذا ويعتقد "فيبر" بأنه يمكن التمييز بين ثلاثة أنماط من السيطرة أو السلطة الشرعية داخل التنظيم هي

-**السلطة التقليدية** :وهو نوع يرتبط بالفرد أكثر من ارتباطه بالوظيفة، إذ يتم توريث السلطة له انطلاقا من شخص سبقه، دون الاحتكام لقانون يؤهله لذلك وخضوع الأفراد للقائد مصدر الشرعية يكون على أساس علاقاتهم الشخصية به، ويكون به اعترافهم بمكانته التقليدية،

وهو ما يحكمه العرف، العادات، التقاليد،... ويخضع الأفراد لهذه السلطة على اعتبار أنها غير قابلة للتغيير.

-**السلطة الكارزمية**: ترتبط هذه السلطة بالصفات الشخصية الفريدة التي يمتلكها الشخص يمتاز بها عن أتباعه الذين ينظرون له بعين الإنبهار والتبجيل. ودوام خضوع الأتباع لهذه السلطة مرهون بدوام تميز القائد، فمصدر الشرعية هو الاعتقاد في الصفات الاستثنائية.

-**السلطة العقلانية أو الموضوعية أو القانونية**: وهي التي تميز المجتمعات الحديثة. ومصدر امتثال التابعين ليس الصفات الشخصية والعادات والتقاليد بل هو القانون، الذي يجعل الإمتثال له من هذه السلطة رشيدة ومحقة لأهداف التنظيم. والتنظيم الذي تسوده هذه السلطة القانونية هو التنظيم البيروقراطي.

و يقوم التنظيم البيروقراطي على المبادئ التالية:

- تحديد الاختصاصات الوظيفية في المنظمة البيروقراطية بصورة رسمية في إطار القواعد واللوائح المعتمدة واعتماد الصيغ القانونية في إيضاح جوانب التخصص وتقسيم العمل.

- توزيع الأعمال والأنشطة الإدارية على أفراد أو أعضاء المنظمة بصفة رسمية وبأسلوب ثابت ومستقر ومحدد لكل وظيفة.

- تخويل السلطات أو الصلاحيات أفراد المنظمة لضمان سير أنشطتها وأعمالها وفق قواعد واضحة ومحددة يتم من خلالها تحديد نطاق الإشراف لكل مسؤول إداري.

- علاقاته الغير رسمية، ثم الحد من اثر العلاقات الشخصية بين أعضاء المنظمة وسيادة العلاقات

- الرسمية بعيدا عن العاطفة والتحييز، وعدم الموضوعية وإعطائها الدور الأساسي في البناء الهيكلي

للمنظمة البيروقراطية.

- تعيين الأفراد العاملين في المنظمة البيروقراطية على وفق المقدرة والكفاءة والخبرة الفنية في النشاطات التي يؤديونها، بما يتلاءم وطبيعة الأعمال المحددة في قواعد وأنظمة العمل في المنظمة البيروقراطية.

- إسناد تركيب المنظمة إلى أساس التدرج الهرمي أو هرمية التنظيم واعتماد التقسيم الإداري على مستويات تنظيمية محددة بشكل دقيق وحاسم، حيث تشرف المستويات الإدارية الأعلى على المستويات الأدنى منها في التنظيم، على وفق التسلسل الهرمي للمنظمة وبصورة ثابتة ومحددة الوثائق والسجلات والمستندات، يجري حفظ هذه الوثائق بصورة يسهل معها تمشية أعمال المنظمة.

- تتصف القواعد والتعليمات التي تطبقها المنظمة البيروقراطية بالشمول والعمومية والثبات النسبي، بحيث يستطيع كل فرد فيها استيعاب وفهم القواعد الإدارية السائدة بدقة ووضوح كما يؤدي هذا الثبات النسبي في الأعمال الموكلة لأفراد المنظمة إلى زيادة الكفاءة والخبرة الفنية والإدارية للعاملين.

- تؤدي المنظمة البيروقراطية إلى تحقيق الأمن الوظيفي لأفرادها من خلال التقاعد، وزيادة الرواتب، والعمل على إيجاد إجراءات ثابتة للترقية والتقدم المهني، ويأتي ذلك من خلال زيادة حماس الأفراد وإخلاصهم، ورفع كفاءاتهم الفنية، وخلق سبل الرقابة على الأداء واستخدام الأساليب العقلانية في زيادة الإنتاج .

- معاملة الفرد في المنظمة على انه آلة، وإغفالها لطبيعته الإنسانية والاجتماعية، الأمر الذي يؤدي إلى احتمال نتائج غير متوقعة تؤدي إلى انخفاض كفاءة الأداء في المنظمة بدلا من ارتفاعها تساعد بعض المبادئ التي تقوم عليها البيروقراطية على الإهمال وانخفاض الكفاءة مثل مبدأ التقديمية والترقية.

- التركيز على تطبيق مبدأ الرقابة والإشراف مما يؤدي إلى زيادة احتمال محاولة الانحراف عن القواعد والتعليمات، وبالتالي إلى خلق مزيد من الرقابة والإشراف يعقّبها المزيد من النتائج الغير متوقعة وفي النهاية يودي ذلك إلى انخفاض الكفاءة.

- المغالاة في التأكيد على الرسمية، وقداسة القوانين، مما جعل منها غاية في حد ذاتها بدلا من أن تكون وسيلة لتحقيق غايات التنظيم.

اعتبرت العوامل الداخلية أساسا لنجاح التنظيم مغفلة بذلك العوامل المؤثرات الخارجية التأكيد على الإلتزام بالنموذج يعطل روح الإبداع والابتكار ويؤدي إلى جمود السلوك التنظيمي. (عامر، 2004، ص 18)

### - الإدارة العلمية: فريدريك ويليام تايلو 1856

يعتبر تايلور أول من أخضع العمل في المصنع للدراسة والبحث بمنهجية علمية تجريبية، فمن خلال تجربته أثناء تقلده عدت وظائف في المصنع وملاحظاته حول طرق وكيفيات العمل، فقد لاحظ تايلور تدني معدل الإنتاجية، وعدم ملائمة الأدوات المستخدمة في الإنتاج، وعدم وجود نظام ثابت ومعروف لتغذية الآلات على خطوط الإنتاج، حيث قام بعت تجارب من أجل وضع طريقة علمية وعملية للعمل.

لقد عمل تايلور في مصنع للصلب ، حيث لاحظ أن العمال لا يؤدون عملهم على أكمل وجه مما يترتب عليه خسارة وتبذير في الأموال، أين بدأ بدراسة حركة العمال في المصنع (الحركة والزمن) ودعا إلى ضرورة التخلي عن الحركات الزائدة والطائشة في العمل، ثم التأليف بين الحركات، ولم يتوقف في دراسته على الحركة والزمن، بل تعدى ذلك إلى دراسته الأدوات والعدد والمواد التي يستخدمها في عمله من حيث وضعها وشكلها وترتيبها، حتى يسير العامل عمله ويجنبه القيام بمجهود لا داعي له وبذلك يزيد إنتاجه.

ولقد كان الهدف من دراسته الزيادة في الإنتاج، وكان يحاول التأكيد على أن علاج عدم

- الكفاءة يمكن أن يتحقق بالإدارة المنظمة الرشيدة التي تستند على قواعد ومبادئ وأسس علمية، لقد قدم تايلور مبادئ أساسية تسيير عليها الإدارة وهي .
- إحلال الطرق العلمية مكان الطرق البدائية أو القواعد التقديرية في تحديد عناصر عمل الفرد وقد أوضح ذلك بدراسة الحركة والزمن.
- الاختيار العلمي للعمال وتدريبهم بأفضل أسلوب لانجاز العمل .
- الأخذ بمبدأ تقسيم المسؤولية بين المديرين والعمال، بحيث المدير يخطط وينظم أما العامل ينفذ فقط .
- تعاون كل من الإدارة والعمال لأداء العمل طبقاً للطريقة العلمية (احمد فهمي ، 2016 ص 60 - 61)

### نقد التايلورية:

- اعتبار الإنسان آلة منتجة، وأن سلوكه قابل للتنبؤ والتميط .
- التقسيم الذري للعمل برزت عنه مساوئ عديدة: التغيب، دوران العمل، الاستقالة حوادث العمل .
- درست التنظيم على أنه نسق مغلق، وأهملت متغيرات البيئة الخارجية.
- الجوانب النفسية والاجتماعية.

### - نظرية المبادئ الإدارية: (هنري فايول 1841 )

لقد كان لهنري فايول فضل كبير في مجال الإدارة، ويختلف عن تايلور الذي كان عاملاً بالمصنع ، أين تقلد فايول منصب مدير في إحدى الشركات في فرنسا، الأمر الذي وقد تعلم من ذلك ، حيث يرى فايول أن كل مصنع له ستة أنشطة وهي:

- 1-الأنشطة الفنية :الإنتاج.
- 2-الأنشطة المحاسبية :الجرد، التكاليف.
- 3-الأنشطة التجارية :بيع، شراء، تبادل.
- 4-الأنشطة المالية :تدبير احتياجات التنظيم المادية.

5-أنشطة الأمن والصيانة :حماية الممتلكات والأفراد.

6 - الأنشطة الإدارية :التخطيط، التنظيم، التوجيه، التنسيق، الرقابة .

ويعتقد فايول أن جميع الأنشطة مفهومة وسهلة الانجاز، على عكس الأنشطة الإدارية التي يجب أن تكون لها مبادئ تقوم عليها من أجل تنفيذ هذا النشاط بكفاءة وفعالية، وقد وضع أربعة عشر مبدأ كالتالي:

- التخصص وتقسيم العمل .

السلطة والمسؤولية: عرف فايول السلطة في أنها الحق في إعطاء الأوامر .ولكل سلطة مستوى محدد من المسؤولية.

- وحدة الأوامر فالموظف لابد أن يتلقى الأوامر من مصدر واحد، وإلا فقد التنظيم الانضباط .

- الطاعة والانضباط .

- وحدة التوجيه .

- المركزية .بمعنى وجود مصدر واحد لاتخاذ القرارات

- تدرج السلطة، من أعلى الهرم إلى أسفله التسلسل الرئاسي وما يتبعه من تسلسل الاتصالات

- المساواة والعدالة.

- مكافأة العاملين نتيجة الجهود المقدمة للتنظيم .

- استقرار العمالة.

- المبادرة .

- التعاون والعمل الجماعي.

- خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة (خليل محمد حسن 2000 ، ص 31)

لم يسلم هنري فايول من الانتقاد مثل سابقه، أين تعرض للانتقاد لأنه أهمل بيئة العمل الخارجية

كما أن مبادئه تحتوي على التكرار مثل وحدة الأوامر ووحدة التوجيه.

### - نظرية النظم

المنظمة وفقا لهذه النظرية كيان معقد التركيب وكل مكون من أجزاء، بل هي نظام من النظم الفرعية

المترابطة والمتفاعلة، وان المنظمات الفاعلة في مجتمع ما تعد مجموعة نظم تسهم في تكوين النظام العام، وتساعد النظرة النظامية هذه على إعطاء الأجزاء والمكونات أهميتها كما تؤكد على ضرورة توحيدها وتفاعلها لبناء النظام الأعد الذي تكون مخرجاته أهم واكبر من مخرجات أي جزء منه، كما تبرز هذه النظرية أهمية البيئة الخارجية أو المحيط الذي تعمل فيه المنظمة، وتؤكد على ضرورة الأخذ منه والعطاء له لضمان التقدم.

وتدرس المنظمة وفقا لهذه النظرية من خلال عناصرها الأساسية التالية:

1 - المدخلات: هي الموارد التي تحصل عليها المنظمة من بيئتها الخارجية وتتمثل في الطاقات البشرية والمادية والدعم المادي والمعنوي، وما تقدمه النظم السياسية والاقتصادية والاجتماعية من مناخ وظروف ومتغيرات على المنظمة.

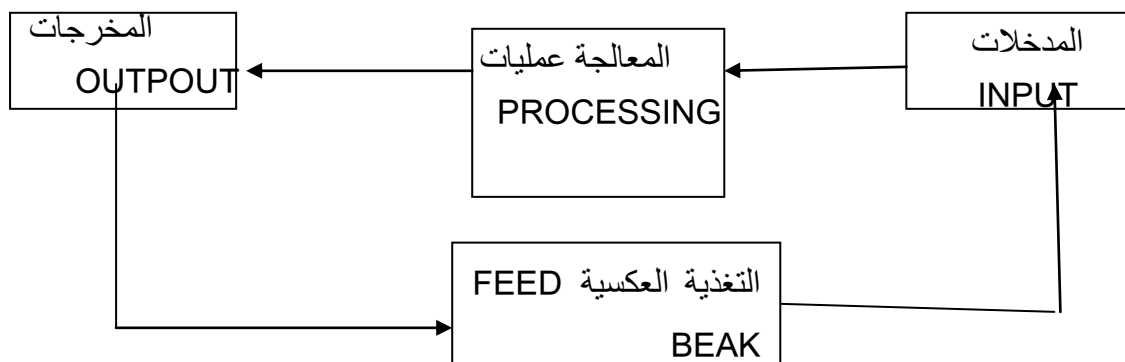
2 - العملية: ونقصد بها مجموعة الأنشطة التي توظف الطاقة المتاحة لتحويل المدخلات إلى مخرجات، فالإنتاج والتمويل والصيانة والتدريب والتوظيف والتركييب كلها أنشطة تكمل العملية.

3 - المخرجات: وهي حصيلة العملية والنتائج التي تفرزه المنظمة للبيئة والمتمثل في السلع والخدمات والنتائج العلمي أو الإبداعي أو الترفيهي وغيرها من العوائد التي تقدمها المنظمات على اختلاف أنشطتها.

4 - التغذية العكسية: وتعني إيصال المخرجات للمجتمع كمردود يقابل المداخلات المقدمة وعليها

يتوقف التقدم الذي ينجم عن أداء المنظمات، في ضوءها يتقرر حجم الزيادة في المداخلات المستقبلية. (عامر الكبيسي، 2004، ص 117)

الشكل (04) عناصر النظام



### خلاصة

تناولنا في هذا الفصل المتغير التابع عقلنة التسيير، من خلال الإحاطة بكل جوانبه من مفهوم ومبادئ من توجيه وتنظيم وتخطيط ورقابة وتنسيق، كوسيلة من اجل ضبط سلوك الأفراد وتوجيههم داخل المؤسسات، والتطرق إلى الإسهامات المبكرة في الفكر التنظيمي عبر العصور، وكذا أهم النظريات التي ركزت على العقلانية في التسيير، حيث ركزت في البداية على وجود عقلانية مطلقة وحتمية، إلى النظريات التي ترى بوجود عقلانية محدودة داخل المؤسسة.



# المبحث الثاني

المطلب الأول: الدراسات المرتبطة

المطلب الثاني: التعليق على الدراسات المرتبطة

### المطلب الأول: الدراسات المرتبطة بمرتبطة بالرقابة على الميزانية

الدراسة الأولى : دراسة عائشة بن ناصر، الرقابة المالية على النفقات العمومية، دراسة حالة المراقبة المالية، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير وعلوم تجارية، جامعة بسكرة 2012/2013، وقد تضمنت دراسة ميدانية لمصلحة الرقابة المالية لولاية بسكرة، عن طريق الاستقصاء والمقابلات الشخصية وتجميع هذه البيانات وتحليلها وتفسيرها تهدف الى تسليط الضوء على أهمية النفقة العامة بالنسبة للدولة، والوقوف على مختلف الطرق والأجهزة التي تسخرها الدولة للرقابة على المال العام، وكذا معرفة الرقابة المالية عمليا. وقد أظهرت هذه الدراسة مجموعة من النتائج أهمها ما يلي:

\_تحاول الدولة التركيز على الاستغلال الأمثل لمواردها المالية والبشرية والمادية في إطار القوانين واللوائح والتعليمات الجاري العمل بها من قبل أجهزة الرقابة المالية؛  
\_ان تحليل مختلف أنواع الرقابة المتبعة في بلادنا يجعلنا نتساءل هل توصلت هذه الآليات الى تحقيق الأهداف التي حددتها؟ والواقع يبين ان مظاهر الاختلاس والتبذير للأموال العمومية مستمرة وهذا يجعلنا نستنتج اليات الرقابة المتبعة في الجزائر لم تصل بعد الى تحقيق طموحاتها المرجوة وأهدافها المحددة.

#### التعقيب على الدراسة :

من خلال هذه الدراسة لموضوع دور الرقابة المالية في تنفيذ نفقات التجهيز الحكومي، حاول الباحث إبراز هذا الدور المهم الذي تلعبه الرقابة المالية، فهي تعمل على ملاحظة ومتابعة نفقات التجهيز وتحقيق الأهداف التي تصبو اليها المؤسسة، وكذلك وضعت لقياس مقارنة الأداء الفعلي مع ما هو مخطط له واستخراج الفروقات والتحقق من مدى مطابقتها للقواعد والمقاييس الموضوعة لتنظيمها ومنه تفادي الأخطاء .

ومن ضرورة اخضاع كل مراحل تنفيذ النفقة الى الرقابة وذلك على حسن استغلال الأمثل لهذه النفقات في إطار القانوني المعمول به .

**الدراسة الثانية :** لطفي فاروق زلاسي بعنوان : دور الرقابة المالية في تسيير وترشيد النفقات العمومية لنيل شهادة ماستر كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قسم العلوم الاقتصادية، جامعة الوادي 2014/2013 هدفت الدراسة إلى إعطاء نظرة عن مرحلة مهمة من مراحل دورة الموازنة و تسليط الضوء لمعرفة الاتجاهات المختلفة للنفقات العمومية و اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي و مقابلات ووثائق دراسة حالة المراقبة المالية لولاية الوادي واستعملت الدراسة المقابلة لجمع المعلومات و المنهج الوصفي وخلصت إلى مجموعة من النتائج :

- للمراقب المالي دور أساسي لا يمكن الاستغناء عنه في عملية تنفيذ النفقة العمومية .
  - حتمية تعدد الأجهزة الرقابية في تسيير وترشيد النفقات العمومية والرقابة عليها في زمان تعددت فيه الوسائل والاختلاس والنهب للمال العام .
  - لا تنفيذ أي نفقة ما لم يؤشر على بطاقة الإلتزام من طرف المراقب المالي، وتمنح التأشير في آجال 10 أيام من تاريخ إيداع ملف النفقة وفي حالة ملفات معقدة 20 يوم.
  - أول تحقيق يقوم به المحاسب العمومي هو وجود تأشير المراقب المالي.
- . التعقيب على الدراسة :**

تعالج الدراسة موضوع دور الرقابة المالية في تسيير وترشيد النفقات العمومية حيث أصبح جانب النفقات العمومية المشكلة التي تواجهها الدولة في ظل التطورات القائمة وذلك لزيادة الاحتياجات العامة التي أدت إلى التأثير على الميزانية العامة ، وقد تضمنت دراسة ميدانية حول مديرية التجارة لولاية البويرة .وبالإضافة الى دور المراقب المالي فيها، تعرض من خلاله إلى كيفية تنفيذ ميزانية التسيير والرقابة المالية عليها في المديرية الولائية للتجارة " البويرة " تهدف هذه الدراسة الى محاولة إعطاء نظرة عن مرحلة مهمة من مراحل دورة الموازنة وهي مرحلة التحضير والإعداد والتنفيذ ، تسليط الضوء لمعرفة الاتجاهات المختلفة

لننفقات العمومية و الوقوف على مختلف الطرق والأجهزة التي تسخرها الدولة للرقابة على المال العام.

**الدراسة الثالثة :** لكماش شيماء و خندوسي ليلي بعنوان دور الرقابة المالية في تنفيذ التجهيز الحكومي لنيل شهادة ماستر أكاديمي جامعة العربي التبسي تبسة 2021 - 2022 هدفت الدراسة إلى :

- إبراز دور الرقابة المالية في تنفيذ نفقات التجهيز الحكومي لخزينة بلدية تبسة .
- الوقوف على مختلف الطرق والأجهزة لإجراء عملية الرقابة المالية .
- تسليط الضوء لمعرفة الاتجاهات المختلفة للنفقات العمومية .
- معرفة العلاقة بين الرقابة المالية ونفقات التجهيز الحكومي .

اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي من اجل تكوين الجانب النظري من حيث المفاهيم الخاصة بالمتغيرين، والتحليلي فيما يخص الادبيات التطبيقية .في حين تم استخدام الجانب التطبيقي المنهج التحليلي من خلال تحليل اسلوب الاستبيان المقدم لأفراد المؤسسة محل الدراسة للوقوف على دور الرقابة المالية في تنفيذ نفقات تجهيز الحكومي لخزينة تبسة وقد ارتكزت الدراسة على عينة قدرت ب 30 استبانة صالحة للتحليل .وقد تم الاعتماد على أساليب الإحصاء الوصفي في وصف متغيرات الدراسة ، كما تم الاعتماد على أساليب الانحدار البسيط في اختبار الفرضيات.

### التعقيب على المذكرة

وقد توصلت هذه الدراسة الى ان هناك أثر إيجابيا للرقابة المالية في تنفيذ نفقات التجهيز الحكومي لخزينة بلدية تبسة كما توصلت الدراسة أيضا الى وجود علاقة ذو دلالة إحصائية لكل من ( المحاسب العمومي، قبول النفقة )على الرقابة المالية.

## دراسات مرتبطة بعقلنة التسيير

## الدراسة الاولى

دراسة زكري محمد مسعود أطروحة مكملة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث الاجتماع تخصص علم اجتماع المؤسسة بعنوان " الممارسات السوسيوثقافية ومشكلة العقلنة بالمؤسسة الاقتصادية" دراسة ميدانية بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز الوادي وسط، جامعة محمد بوضياف المسيلة سنة 2018/2019 ، حيث انطلقت الدراسة من الأشكال التالي: ما طبيعة الخصائص التي تحكم الممارسات السوسيوثقافية في المؤسسة الاقتصادية؟ وهل تتوافق هذه الخصائص مع متطلبات النموذج الحديث للتسيير؟ وتفرع عن هذا التساؤل الاسئلة التالية: - ما هي المحددات الرئيسية للتسيير بالمؤسسة الاقتصادية؟ وهل تتوافق مع متطلبات النموذج الحديث للمؤسسة؟ - ما هي الخصائص العامة المميزة للثقافة العمالية بالمؤسسة؟ وهل هي مسايرة للسير العقلاني للعمل؟

- ما طبيعة نسق الروابط الاجتماعية بالمؤسسة ؟ وما هي الاسس التي يقوم عليها؟ وما هو دوره فيتشكيل الممارسات داخل المؤسسة؟.

وقد استعمل الباحث المنهج الوصفي في دراسته واختار لذلك عينة عمدية تتكون من عشرين فرد.

توصلت الدراسة الى أن التسيير بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية لا يتوافق مع اساسيات النموذج الحديث للمؤسسة، نظرا لاحتكامها لمعايير فوضوية غامضة تحكمها الآراء الشخصية للمسيرين، وان الثقافة العمالية للفاعلين بالمؤسسة تتميز بسمات مستوحاة من الثقافة المحلية لا تتعارض مع السير العقلاني للعمل بالمؤسسة الاقتصادية، كما ان الروابط الاجتماعية تتميز بالتماسك والقوة وتقوم على أساس الثقة والعلاقة التعاونية التبادلية ذات الفائدة المشتركة وهي تلعب دور كبير في التأثير على الممارسات داخل المؤسسة.

## الدراسة الثانية

دراسة محمدي جميلة رسالة لنيل شهادة الماجستير بعنوان " التسيير العقلاني في الادارة بين التصور القانوني والواقع ( دراسة حالة الجامعة الجزائرية) كلية العلوم الاجتماعية جامعة الجزائر، اين انطلقت الطالبة من التساؤلات التالية:

أ- هل ما وصلت اليه إدارة الجامعة الج ا زئرية هو نتيجة ذهنية وعقلية الفرد التي لم تصل الى استيعاب التغير الذي يحدث للمجتمع الجزائري؟

ب - هل هو نتيجة غياب تقاليد عمل حال دون تحديد مفهوم التسيير العقلاني الإداري الجامعي لدى العامل؟

ج- ما قيمة مفهوم التسيير العقلاني في إدارة الجامعة الجزائرية؟

حيث وضعت الباحثة ثلاث فرضيات وهي كالتالي:

- تعتبر التطورات والسلوكات التقليدية المرتبطة بالعمل لدى العامل في الادارة الجامعية الجزائرية من العوامل المعرقلة لممارسة التسيير العقلاني الاداري.

- غياب ثقافة تنظيمية لدى العامل في الادارة الجامعية حال دون ايجاد تسيير عقلاني.

- الظروف الاقتصادية والاجتماعية التي يعيشها العامل في الادارة الجامعية حالت دون ترجمته لمفهوم التسيير العقلاني فس سلوكاته العملية والادارية.

و قد استعملت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي وعينة عشوائية مقدره ب 200 فرد و توصلت الباحثة لعدت نتائج هي:

- الانتماء السكني عامل من عوامل تشكيل الجماعات الرسمية والغير رسمية

- كذلك الحاجات الذاتية سواء مادية او معنوية ومحاولة اشباعها من خلال التضامن الذي ينشأ عن العلاقات الاجتماعية، تلعب دورا مهما في تشكيل هذه الجماعات.

- كما يشكل الانتماء الثقافي والاجتماعي عاملا مهما في بروز جماعات وتكتلات سياسية وثقافية واجتماعية، يهدف كل فرد منها إشباع حاجاته التي يطمح لها.
- كما بينت الدراسة أن المعيار المميز للتغيرات التنظيمية التي عرفتها الجامعة الجزائرية، هو المعيار الايديولوجي، مما نتج عن هذه السمة البارزة علاقة متنافرة أكثر منها منسجمة بين الأفراد.
- اما عن مدى تفويض السلطات كنوع من الاستقلالية فقد حوصرت في التفويض بالإمضاء مما يعزز طابع المركزية الذي وضع كقاعدة ثقافية تنظيمية تضبط عملية ممارسة السلطة لم يواكبه واقعا نفس المفهوم على مستوى التصور والممارسة، مما نتج عنه خلط وغموض حول مفهوم مناقشة القرار ومصدر القرار ومفهوم اتخاذ القرار الذي احتكر من طرف الجهات الرسمية كلما اتجهنا من المستويات الدنيا الى المستويات العليا خاصة في ما يتعلق بالشؤون المصيرية.
- بالإضافة الى النقص الواضح في الإعلام الجامعي والحوار الديمقراطي مما عزز الاتصال الغير رسمي واعتباره مرجعية للعمل والتسيير الداري.
- التعقيب على الدراسات**
- لقد منحت لنا هذه الدراسات السابقة العديد من المعلومات التي أنارت لنا الطريق في دراستنا ونجملها في ما يلي:
- فبالاطلاع على هذه الدراسات ساعدتنا في توضيح المنهج المتبع في الدراسات والبحوث الاجتماعية.
- ساهمت هذه الدراسات بإعطائنا صورة عن ما هي الأدوات والتقنيات المستعملة في جمع البيانات.
- ساعدتنا هذه الدراسات على أن دراسة سلوك الموظفين داخل المؤسسة تتطلب نظرة شمولية تلم بجميع محددات ومكونات السلوك، أو في بناء العلاقات داخل المؤسسة أو خارجها.

- ساعدتنا هذه الدراسات على ضبط وصياغة الفرضيات.

# الفصل الثاني

الدراسة التطبيقية

# المبحث الأول

الطريقة المنهجية وأدواتها

**تمهيد**

يعد تناولنا للجانب النظري الرقابة على الميزانية ودورها في عقلنة التسيير والذي اعتمدهنا كإطار مرجعي يساعدنا في الدراسة الميدانية، سنعرض في هذا المبحث الإجراءات المنهجية التي اتبعناها في الدراسة الميدانية بشقيها الاستطلاعية والأساسية والتي تهدف الى الإجابة عن تساؤلات الدراسة من خلال اختبار الفرضيات حيث تعتبر الإجراءات المنهجية هي الوسيلة العلمية المنظمة للوصول الى الحقيقة.

**1. الدراسة الاستطلاعية:**

لقد لجئنا لإجراء دراسة استطلاعية للتأكد من إمكانية تطبيق أداة الدراسة وصلاحيته في قياس ما وضعت لقياسه.

**2.1 أهداف الدراسة الاستطلاعية**

تكتسي الدراسة الاستطلاعية أهمية بالغة في البحث العلمي إذ تعتبر دراسة أولية له، حيث تهدف إلى التحقق من صلاحية أدوات جمع المعطيات التي سيستخدمها الباحث في بحثه ومعرفة مختلف الصعوبات والنقائص المسجلة أثناء التطبيق لتداركها فيما بعد ولهذا أجريت الدراسة الاستطلاعية من أجل تحقيق هدفين هما :

- النزول إلى الميدان لمعاينة الواقع والتعرف المسبق للظروف المحيطة بعملية التطبيق وبالتالي تجنب الوقوع في الأخطاء أثناء إجراء الدراسة الأساسية .
- حساب الخصائص السيكومترية (الصدق والثبات) بغية الاطمئنان على مدى صلاحية أداة البحث .

**2.1 إجراءات الدراسة الاستطلاعية**

يعتبر إجراء الدراسة الاستطلاعية خطوة هامة، فمن خلالها قد يتم التعرف على أهم المشكلات التي تواجهنا في أثناء تطبيق الدراسة.

بدأت هذه الدراسة الاستطلاعية بعد التمكن من الحصول على تسهيل مصادق عليه من رئيس قسم من خلاله حصلنا على ترخيص من مديرية الشباب والرياضة لولاية تيميمون. وبعد أخذ الترخيص قمنا بزيارة مديرية الشباب والرياضة لولاية تيميمون، فكانت المرة الأولى في معرفة الحدود الزمنية والمكانية ومعرفة مجتمع وعينة الدراسة، وفي المرة الثانية قمنا بتجريب الاستبيان وتوزيعه

### 3.1 نتائج الدراسة الاستطلاعية:

بعد تطبيق الدراسة الاستطلاعية تم التوصل إلى:

- التعرف على ميدان الدراسة من أجل تطبيق الدراسة الأساسية .
- توصلنا إلى ضبط الصورة النهائية للأداة المتمثلة في الاستبيان وتوزيعها على عينة الدراسة .
- اكتساب الخبرة في كيفية التعامل مع الميدان و الأخذ بنصائح بعض الأساتذة .

### 4.1 حدود الدراسة الاستطلاعية

تحدد الدراسة الحالية بمجموعة من الحدود و المكانية و الزمانية و تتمثل:

- **الموضوعية:** إقتصرت الدراسة الحالية على الرقابة على الميزانية ودورها في عقلنة التسيير.
- **المكانية:** تم إجراء الدراسة الأساسية في مديرية الشباب والرياضة لولاية تيميمون.
- **الزمانية:** السنة الدراسية 2024/2023 ، من منتصف شهر جويلية.

### 2. المنهج الدراسة

يعتبر المنهج أسلوب العمل الذي يعتمد الباحث لتنظيم أفكاره وتحليلها قصد الوصول إلى نتائج وحقائق حول الظاهرة المدروسة، وتماشيا مع طبيعة موضوعنا الذي يبحث عن الرقابة على الميزانية ودورها في عقلنة التسيير، فإن المنهج المناسب هو المنهج الوصفي .

حيث يعرف: طريقة لوصف الظاهرة المدروسة وتصويرها كميًا عن طريق جمع بيانات ومعلومات مقننة عن الظاهرة إخضاعها أو المشكلة وتصنيفها وتحليلها للدراسة الدقيقة.

استخدمنا استبيان في بحثنا هذا التأكد من المعلومات التي تم الوصول إليها في الجانب النظري، بالإضافة إلى الوصول إلى معلومات ميدانية والتي تعسر علينا جمعها عن طريق أدوات جمع البيانات الأخرى، و محار الاستبيان هي:

**المحور الأول:** عبارة عن البيانات الشخصية لعينة و يتكون من 4 فقرات و تشمل الجنس و السن و المستوى التعليمي و الخبرة.

**المحور الثاني:** وهو عبارة عن بيانات الدراسة المتعلقة ب" لأسلوب الإشراف على الميزانية دور في عقلنة التسيير داخل المؤسسات الرياضية" ويتكون من 08 فقرات

**المحور الثالث:** وهو عبارة عن بيانات الدراسة المتعلقة ب " لأسلوب الرقابة الذاتية على الميزانية دور في عقلنة التسيير داخل المؤسسات الرياضية " ويتكون من 11 فقرة.

**المحور الرابع:** وهو عبارة عن بيانات الدراسة المتعلقة ب " لأسلوب رفع التقارير على الميزانية دور في عقلنة التسيير داخل المؤسسات الرياضية " ويتكون من 10 فقرات.

الجدول (01): الدراجات الخمسة لسلم ليكارت l'cart

الاستجابة	أوافق	أوافق بشدة	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

بعد ذلك يتم حساب المتوسط الحسابي ثم يحدد الاتجاه حسب قيم المتوسط كما في الجدول التالي:

الجدول (02) : قيم المتوسط المرجح

المتوسط المرجح	المستوى
أوافق	من 1.00 الى 1.79
أوافق بشدة	من 1.80 الى 2.59

محاييد	من 2.60 الى 3.39
لا أوافق	من 3.40 الى 4.19
لا أوافق بشدة	من 4.20 الى 5.00

### 3. أدوات الدراسة

يعرف الاستبيان على أنه قائمة من الأسئلة تعبر عما يرغب الباحث العلمي في معرفته عن طريق عينة الدراسة، حيث يقوم بعرض قائمة الاستبيان على المفحوصين للإجابة عنها و توفير المادة العلمية الخام للباحث العلمي، و بعد ذلك يتم تبويبها و تصنيفها و من ثم استخدام الوسائل الإحصائية لتحليلها بدقة و الوصول الى نتائج النهائية للبحث العلمي. (الزيات، 1997، صفحة 19)

### 4. إجراءات الدراسة الأساسية

#### 1.4 مجتمع الدراسة

الهدف من الدراسة الحالية محاولة معرفة الرقابة على الميزانية و دور في عقلنة التسيير داخل المؤسسات الرياضية مديرية الشباب والرياضة لولاية تيميمون.

#### 2.4 عينة الدراسة

اعتمدت الدراسة الميدانية على أسلوب العينات حيث استعملت أسلوب المسح الشامل لكل مجتمع الدراسة لتحديد عينة الدراسة، و قد تم توزيع 30 استمارة على الموظفين و التي استرجعت كاملة.

#### الجدول رقم (03):نسبة استجابة أفراد العينة

النسبة %	التوزيع التكراري	الاستبانة
100	30	الموزعة
00	00	الإستبانة غير المسترجعة
100	30	الإستبانة الكلية

## 5. صدق و ثبات أداة الاستبيان

## 1.5 صدق الاستبيان

ويقصد بذلك التأكد من أن استمارة الاستبيان التي تم إعدادها سوف تقيس ما أعدت لقياسه أو شمولها لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية أخرى، وقد تم التأكد من صدق أداة الدراسة من خلال عرضها على محكمين من أساتذة مختصين.

## 2.5 ثبات أداة الدراسة

تم توزيع عدد من استمارات الاستبيان وعددها 30 موظف على مجتمع الدراسة لتأكد من ثباتها طبقا لمعامل الثبات لكرونباخ ألفا للإتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة التابعة والمستقلة، وكانت النتائج.

## الجدول رقم (04): قيمة معامل الثبات

رقم الفقرة في استمارة الاستبيان	المحاور استبانة	عامل الثبات ألفا كرومباخ (%)
من 01 الى 04	المحور الأول	0.594
من 01 الى 08	المحور الثاني	0.788
من 01 الى 11	المحور الثالث	0.850
من 01 الى 10	المحور الرابع	0.772
من 01 الى 33	المعدل الثبات الكلي	0.881

المصدر: إعداد الباحثة اعتمادا على spss

يلاحظ من الجدول رقم (04) بأن معاملات الثبات لجميع متغيرات الدراسة مرتفعة جدا حيث بلغ معامل الثبات لكافة فقرات أداة الدراسة 0.881 % وهي نسبة ثبات عالية ومقبولة

لأغراض إجراء الدراسة ويمكن اعتماد استمارة الاستبيان، وبالتالي لإتمام عمليات البحث تم الاستعانة بالأدوات اللازمة والمناسبة من وثائق وسجلات واستبانة مصممة لهذه الدراسة.

### 6. الأساليب الإحصائية للتحليل

سيتم الاستعانة بالأساليب الإحصائية ضمن البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية SPSS لمعالجة البيانات، وتحديدًا سيتم استخدام الأساليب الإحصائية الآتية :

#### ➤ الأساليب الإحصائية الوصفية

- استخدمت للحصول على مؤشرات عامة عن خصائص مجتمع الدراسة، وتتمثل فيما يلي:
- التوزيع التكراري والنسب المئوية والتمثيل البياني: لمعالجة البيانات الديمغرافية والتعرف على خصائص العينة.
- وسط الحسابي: مؤشرًا لترتيب البنود حسب أهميتها من وجهة نظر أفراد العينة المختارة.
- الانحراف المعياري: لمعرفة مدى تشتت القيم عن وسطها الحسابي.

#### ➤ الأساليب الإحصائية الاستدلالية

تتمثل فيما يلي:

- معامل ألفا كرونباخ: لاختبار ثبات أداة الدراسة، تكون نتيجة المقياس مقبولة إحصائياً إذا كانت قيمة ألفا أكبر من 0.6 وكلما اقتربت من 1 دل ذلك على درجة ثبات أعلى.
- معامل الارتباط: لقياس درجة الارتباط والعلاقة بين متغيرات الدراسة .

## خلاصة

تطرقنا في هذا المبحث إلى الإجراءات المنهجية للدراسة من حيث منهج الدراسة و إجراءات الدراسة الاستطلاعية و عينة الدراسة و كيفية اختيارها وحدود الدراسة و أدوات الدراسة و إجراءات الدراسة الأساسية و كما تطرقنا الى الثبات أداة الاستبيان و إلى الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل المعطيات .

# المبحث الثاني

عرض نتائج الدراسة

**تمهيد:**

بعد تفريغ الاستبيانات وإدخالها في البرنامج الإحصائي (SPSS 20). قمنا بإجراء العمليات الحسابية التي يقتضيها البحث، والتي تسمح بتحليل النتائج بإختبار فرضيات البحث المعتمدة، وتتمثل هذه العمليات من خلال الأساليب الإحصائية الوصفية المذكورة سالفًا، وفيما يلي عرض ومناقشة النتائج التي توصلت إليها الدراسة.

## 1. تحليل نتائج الدراسة الميدانية

اعتمدت الدراسة الميدانية على أسلوب العينات حيث استعملت أسلوب المسح الشامل لكل مجتمع الدراسة لتحديد عينة الموظفين، و قد تم توزيع 30 استمارة على موظفي مديرية الشباب والرياضة لولاية تيميمون.

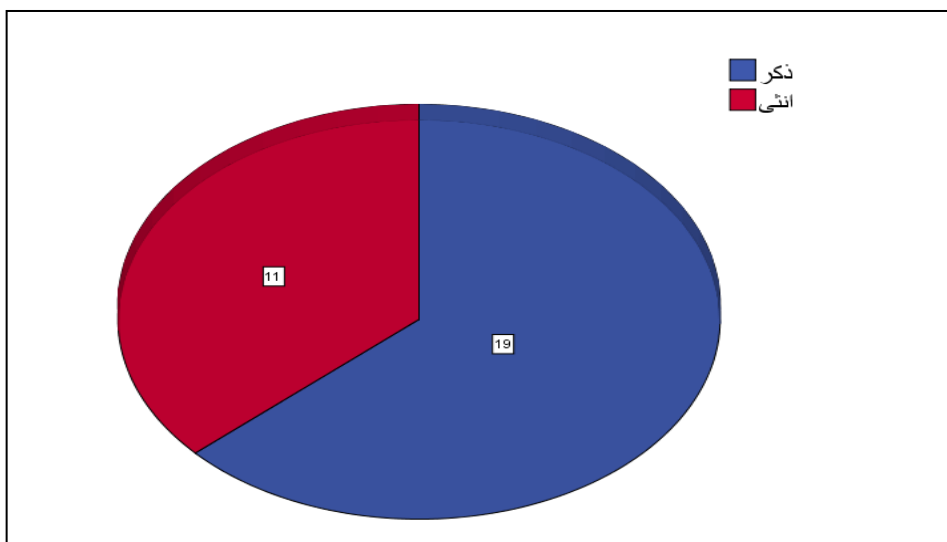
## 1.1 دراسة خصائص العينة

## 1.1.1 توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الجدول رقم 05: توزيع العينة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة
أنثى	11	36.7
ذكور	19	63.3
المجموع	30	100

شكل رقم 01: التوزيع البياني للعينة حسب الجنس



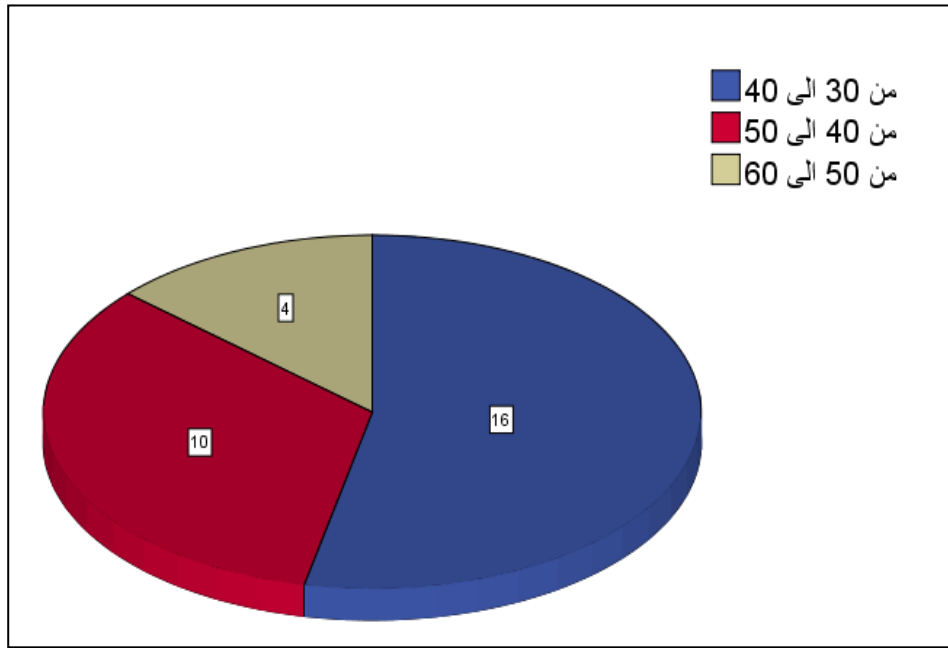
يتضح من الجدول أن عدد نسبة عدد المبحوثين من الذكور أكبر نسبة من الذكور حيث قدرت نسبتهم 63.3 % في حين قدرت نسبة الإناث بـ 36.7 %، بالتالي فتركيبية الموظفين داخل مؤسسة من حيث الجنس هي ذكورية حيث يسيطر الذكور على عينة الدراسة.

## 2.1.1 توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن

الجدول رقم 06: توزيع العينة حسب متغير السن

النسبة المئوية	التكرارات	السن
53.3	16	من 30 الى 40
33.3	10	من 40 الى 50
13.3	4	من 50 الى 60
<b>100</b>	<b>30</b>	<b>المجموع</b>

شكل رقم 02: التوزيع البياني للعينة حسب العمر



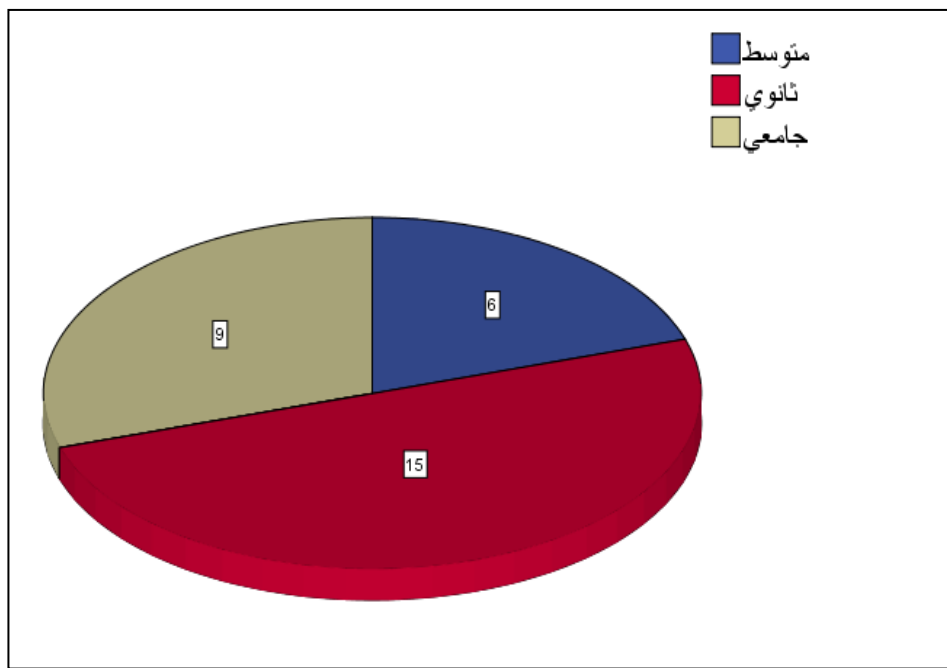
بناءً على معطيات الجدول يتبين أن هناك تباين في أعمار أفراد عينة الدراسة، فالفئة العمرية الأكثر تكراراً هي الفئة (من 30 سنة إلى 40) بنسبة 53.3% تليها الفئة العمرية (40 سنة إلى 50) تمثل 33.3%، في أخير الفئة العمرية (50 سنة إلى 60) بنسبة 13.3%، نلاحظ فئات العمرية (من 30 سنة إلى 40) مسيطرة على عينة الدراسة.

## 3.1.1. توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

الجدول رقم 07: يوضح توزيع أفراد العينة على حسب المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرارات	المستوى التعليمي
20.0	6	متوسط
50.0	15	ثانوي
30.0	9	جامعي
<b>100</b>	<b>30</b>	<b>المجموع</b>

الشكل رقم (03): تمثيل بياني لخصائص العينة حسب المستوى التعليمي



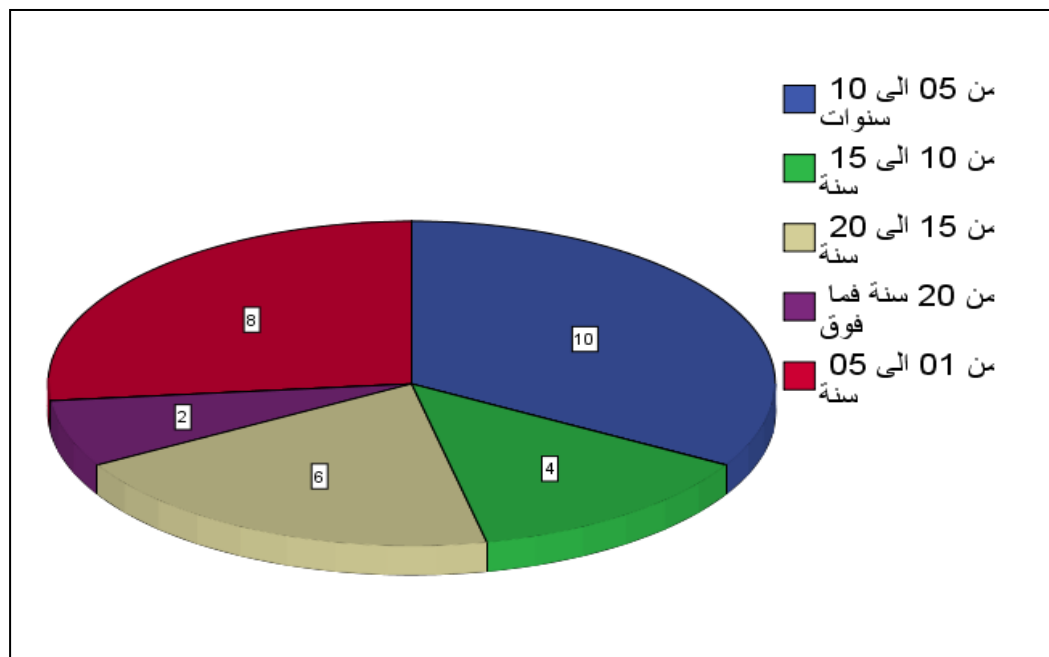
بناءً على معطيات الجدول يتبين أن هناك أغلب الفئة العينة من فئة ثانوي بنسبة قدرها 50.0% تاليها الفئة جامعي قدرت نسبة ب 30.0%، وفي أخير الفئة متوسط قدرت نسبة 20.0%، وهذا يعني بأن حاملي الشهادات من الطبيعي أن يحتلوا مناصب العليا والأغلبية الساحقة لذوي المستوى التعليمي الجامعي تمثل الإطارات بناءً على عينة الدراسة.

## 4.1.1 توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة

الجدول رقم 08: يوضح توزيع أفراد العينة على حسب الخبرة

الخبرة	التكرارات	النسبة المئوية
من 01 الى 05 سنة	8	26.7
من 05 الى 10 سنوات	10	33.3
من 10 الى 15 سنة	4	13.3
من 15 الى 20 سنة	6	20.0
من 20 سنة فما فوق	2	6.7
المجموع	30	100

الشكل رقم (05): تمثيل بياني لخصائص العينة حسب الخبرة



من خلال الجدول يتضح أن أغلب أفراد العينة سنوات الخبرة (من 5 الى 10 سنوات ) بنسبة 33.3% تليها (من 01 الى 5 سنوات ) قدرت نسبة 26.7%، و (من 15 الى 20 سنة ) نسبة قدرت ب 20%، و تليها (10 الى 15 سنة ) قدرت نسبة ب13.3، في أخير (من 20 سنة فما فوق ) نسبة قدرت ب6.7%، الذين قدرت خبرتهم المهنية(من 5 الى 10 سنوات ) مثلوا أكبر نسبة في هذه الدراسة.

## 1.2 نتائج الدراسة الميدانية

## 1.1.2 نتائج الدراسة "المحور الأول".

يوضح الجدول التالي تحليل فقرات المحور الأول المتمثلة " لأسلوب الإشراف على الميزانية دور في عقلنة التسيير داخل المؤسسات الرياضية "

## الجدول رقم 09: نتائج التحليل الإحصائي الوصفي الخاص المحور الأول

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاجابات					العبارات	الرقم	
		لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق بشدة	أوافق			
1.106	1.87	/	4	4	6	16	ت	هناك مراقب تسيير ومشرف على الميزانية	01
		/	13.3	13.3	20.0	53.3	ن		
1.189	1.97	1	4	2	9	14	ت	يتسم نمط الاشراف بالمؤسسة بالحيوي والديمقراطي	02
		3.3	13.3	6.7	30.0	46.7	ن		
1.373	2.33	4	/	10	4	12	ت	تقوم هيئة الإشراف بتطبيق تدابير ملموسة لعقلنة التسيير	03
		13.3	/	33.3	13.3	40.0	ن		
1.507	2.07	3	4	4	/	19	ت	هيئة الإشراف تقوم بمقاربة الإنجازات المادية مع التقديرات المالية	04
		10.0	13.3	13.3	/	63.3	ن		
1.418	2.30	4	3	2	10	11	ت	هناك حاجة ملحة لوجود نظام رقابي يهدف لتقييم الأداء	05
		13.3	10.0	6.7	33.3	36.7	ن		
1.008	1.87	/	3	4	9	14	ت	الإشراف يعمل على الإستباق و منع حدوث الأخطاء و الغش و الإنحرافات و اكتشافها أول بأول واتخاذ الإجراءات اللازمة لتصحيحها ومنع تكرارها	06
		/	10.0	13.3	30.0	46.7	ن		
1.569	2.13	4	4	2	2	18	ت	المشرف على الميزانية يحث العمال على إتقان عملك	07
		13.3	13.3	6.7	6.7	60.0	ن		

0.479	1.33	/	/	/	10	20	ت	غياب الإشراف على الميزانية يساهم في سوء التسيير و الإسراف في إستخدام الموارد المالية للمؤسسة	08
		/	/	/	33.3	66.7	ن		
<b>1.206</b>	<b>1.98</b>	<b>المجموع</b>							

وضح النتائج الواردة في الجدول أن المتوسط العام جاء مرتفعاً، حيث بلغ متوسط الحسابي قدر 1.98 الانحراف المعياري العام ب1.206 ويعزى ذلك لكون أغلب الإجابات كانت باتجاه نادراً أي بمستوى مرتفع.

العبرة " تقوم هيئة الإشراف بتطبيق تدابير ملموسة لعقلنة التسيير " جاءت بأعلى بمتوسط الحسابي قدر ب2.33 و جاء الانحراف المعياري ب1.373 .  
2.1.2 نتائج الدراسة "المحور الثاني".

يوضح الجدول التالي تحليل فقرات المحور الثاني المتمثلة " لأسلوب الرقابة الذاتية على الميزانية دور في عقلنة التسيير داخل المؤسسات الرياضية " "الجدول رقم10: نتائج التحليل الإحصائي الوصفي الخاص المحور الثاني

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإجابات					العبارة	الرقم
		لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق بشدة	أوافق		
0.254	1.07	/	/	/	2	28	ت	وضعت الهيئة المكلفة بالرقابة أهدافاً و نتائج لبلوغها
		/	/	/	6.7	93.3	ن	
1.291	2.30	2	2	12	1	13	ت	تخضع النفقات الداخلية و الخارجية للرقابة الداخلية
		6.7	6.7	40.0	3.3	43.3	ن	
1.159	2.03	/	5	5	6	14	ت	وضعت الهيئة الأمرة بالصرف إجراءات داخلية لتسيير عملية الرقابة الميزانية
		/	16.7	16.7	20.0	46.7	ن	
1.066	1.97	/	1	/	13	16	ت	تلتزم الرقابة الذاتية على الميزانية الميسرين بالأنظمة و التعليمات التي تحكم عملها بالشؤون الإدارية و المالية
		/	3.3	/	43.3	53.3	ن	

## المبحث الثاني

## عرض نتائج الدراسة

1.478	2.23	2	8	/	5	15	ت	تلتزم الإدارة بكافة القوانين و اللوائح والتعليمات أثناء ممارستها لنشاطاتها	05
		6.7	26.7	/	16.7	50.0	ن		
1.416	3.17	4	13	4	2	7	ت	تقييمك لادائك يكشف عن الأخطاء	06
		13.3	43.3	13.3	6.7	23.3	ن		
0.626	1.43	/	/	2	9	19	ت	يساهم العمال في سيرورة تطبيق النظام الرقابي في المؤسسة	07
		/	/	6.7	30.0	63.3	ن		
1.196	1.87	/	/	4	7	19	ت	لدى موظفي الشباب والرياضة الخبرة و الكفاءة العالية لممارسة النظام الرقابي في المؤسسة	08
		/	/	13.3	23.3	63.3	ن		
2.217	1.97	1	4	3	7	15	ن	تساعد الرقابة الذاتية في تخفيض تكاليف التسيير الخاصة	09
		3.3	13.3	10.0	23.3	50.0	ن		
0.498	1.40	/	/	/	12	18	ت	تساهم الرقابة الذاتية في تحسين فاعلية العملية الإدارية ( التخطيط و التوجيه و الرقابة )	10
		/	/	/	40.0	60.0	ن		
0.346	1.13	/	/	/	4	26	ت	بدون رقابة ذاتية تتعرض أصول المؤسسة إلى مخاطر قد تؤثر على مركزها المالي	11
		/	/	/	13.3	86.7	ن		
<b>1.141</b>	<b>1.87</b>	<b>المجموع</b>							

وضح النتائج الواردة في الجدول أن المتوسط العام جاء مرتفعاً، حيث بلغ متوسط الحسابي قدر 1.87 الانحراف المعياري العام ب1.141 ويعزى ذلك لكون أغلب الإجابات كانت باتجاه نادراً أي بمستوى مرتفع.

العبارة " تقييمك لادائك يكشف عن الأخطاء " جاءت بأعلى بمتوسط الحسابي قدر ب3.17 و جاء الانحراف المعياري ب1.416.

## 3.1.2 نتائج الدراسة "المحور الثالث".

يوضح الجدول التالي تحليل فقرات المحور الثالث المتمثلة " لأسلوب رفع التقارير على الميزانية دور في عقلنة التسيير داخل المؤسسات الرياضية " .

"الجدول رقم 11: نتائج التحليل الإحصائي الوصفي الخاص المحور الثالث

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاجابات						العبارات	الرقم
		لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق بشدة	أوافق	ت		
0.776	1.53	/	1	2	9	18	ت	يساهم رفع التقارير على الميزانية في قياس كفاءة الموظفين و قدرتهم على حسن التسيير	01
		/	3.3	6.7	30.0	60.0	ن		
0.449	1.93	/	/	2	24	4	ت	عملية التدقيق في التقارير تضمن رقابة فعالة و ترشيد للنفقات	02
		/	/	6.7	80.0	13.3	ن		
1.223	2.23	2	3	5	10	10	ت	المعلومات التي تقدمها التقارير المالية في مؤسستكم اكثر فعالية في سير العمل الرقابي	03
		6.7	10.0	16.7	33.3	33.3	ن		
1.042	2.87	/	8	16	/	6	ت	يتم الإفصاح عن كافة المعلومات المالية التي تحتاجونها في التقارير المالية	04
		/	26.7	53.3	/	20.0	ن		
1.502	2.53	3	8	3	4	12	ت	تحتوي التقارير المالية في مؤسستكم على أدوات تسمح بتقييم القدرة المالية لها .	05
		10.0	26.7	10.0	13.3	40.0	ن		
1.402	2.37	2	5	9	/	14	ت	تتميز التقارير المالية بالموضوعية ( بعيدا عن التحيز و الحكم الشخصي )	06
		6.7	16.7	30.0	/	46.7	ن		
1.329	2.40	2	6	4	8	10	ت	تتميز التقارير المالية بزيادة احتمال صدق تنبؤها	07
		6.7	20.0	13.3	26.7	33.3	ن		
1.363	2.07	3	2	4	6	15	ت	تلبي التقارير المالية احتياجات جميع المستخدمين نظرا لإمامها بكافة المعلومات	08

		10.0	6.7	13.3	20.0	50.0	ن		
1.202	1.73	/	6	/	4	20	ت	إستخدام المعلومات الواردة في التقارير يحقق الجودة في التسيير	09
		/	20.0	/	13.3	66.7	ن		
1.184	2.33	/	6	9	4	11	ت	تتصف التقارير المالية بالإيضاح مهم يساعد على فهم ووضع التقديرات المالية والمادية للمؤسسة في الوقت الحالي والمستقبلي .	10
		/	20.0	30.0	13.3	36.7	ن		
<b>1.147</b>	<b>2.19</b>	<b>المجموع</b>							

وضح النتائج الواردة في الجدول أن المتوسط العام جاء مرتفعا، حيث بلغ متوسط الحسابي قدر 2.19 الانحراف المعياري العام ب1.147 ويعزى ذلك لكون أغلب الإجابات كانت باتجاه نادرا أي بمستوى مرتفع.

العبارة " يتم الإفصاح عن كافة المعلومات المالية التي تحتاجونها في التقارير المالية " جاءت بأعلى بمتوسط الحسابي قدر ب2.87 و جاء الانحراف المعياري ب1.042.

## 2. مناقشة نتائج الفرضيات

### 1.2 الفرضيات الفرعية:

#### أولا: الفرضية الفرعية الأولى

والتي تقول " لأسلوب الإشراف على الميزانية دور في عقلنة التسيير داخل المؤسسات الرياضية

#### الجدول 13: نتائج اختبار الفرضية الأولى

الفرضية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	درجة حرية	مستوى الدلالة sig	الحكم
لأسلوب الإشراف على الميزانية دور في عقلنة التسيير داخل المؤسسات الرياضية	1.98	1.206	1.114	32	0.04	دالة

ظهر نتائج التحليل الاحصائي أن المتوسط الحسابي هو 1.98 و انحراف معياري هو 1.206 ، في حين قيمة ت 1.114 بدرجة الحرية 32 عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.04$ )

و هي أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) و هذا يعني قبول الفرضية التي تنص على وجود لأسلوب الإشراف على الميزانية دور في عقلنة التسيير داخل المؤسسات الرياضية.

### ثانيا:الفرضية الفرعية الثانية

والتي تقول " لأسلوب الرقابة الذاتية على الميزانية دور في عقلنة التسيير داخل المؤسسات الرياضية "

### الجدول14:نتائج اختبار الفرضية الثانية

الفرضية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	درجة حرية	مستوى الدلالة sig	الحكم
لأسلوب الرقابة الذاتية على الميزانية دور في عقلنة التسيير داخل المؤسسات الرياضية	1.87	1.141	1.2322	60	0.07	غير دالة

ظهر نتائج التحليل الاحصائي أن المتوسط الحسابي هو 1.87 و انحراف معياري هو 1.141 ، في حين قيمة ت 1.2322 بدرجة الحرية 60 عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.07$ ) و هي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) و هذا يعني رفض الفرضية التي تنص على أسلوب الرقابة الذاتية على الميزانية دور في عقلنة التسيير داخل المؤسسات الرياضية .

### ثالثا:الفرضية الفرعية الثالثة

والتي تقول " لأسلوب رفع التقارير على الميزانية دور في عقلنة التسيير داخل المؤسسات الرياضية "

### الجدول15:نتائج اختبار الفرضية الثالثة

الفرضية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	درجة حرية	مستوى الدلالة sig	الحكم
لأسلوب رفع التقارير على الميزانية دور في عقلنة التسيير داخل المؤسسات الرياضية	2.19	1.147	2.113	73	0.09	غير دالة

ظهر نتائج التحليل الاحصائي أن المتوسط الحسابي هو 2.19 و انحراف معياري هو 1.147 ، في حين قيمة ت 2.113 بدرجة الحرية 73 عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.09$ ) و هي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) و هذا يعني رفض الفرضية التي تنص لأسلوب رفع التقارير على الميزانية دور في عقلنة التسيير داخل المؤسسات الرياضية".

### 3. النتائج العامة للدراسة :

من خلال الدراسة التي قام بها الباحث لموضوع البحث والمتمثل في الرقابة على الميزانية ودورها في عقلنة التسيير داخل المؤسسات الرياضية وبالرجوع الى النتائج المتحصلي عليها من خلال عملية التحليل والمناقشة والتي قادتنا الى ما يلي تحقق الفرضية التي تنص على ان لاسلوب الاشراف على الميزانية دور في عقلنة التسيير داخل المؤسسات الرياضية

في حين ان الفرضيتين النائية والثالثة التي تنصان على التوالي ان لاسلوب الرقابة الذاتية دور في عقلنة التسيير داخل المؤسسات الرياضية وكذا لاسلوب رفع التقارير دور في عقلنة التسيير داخل المؤسسات الرياضية لم تتحققان ويرجع هذا الى العوامل التالية عامل الجنس وكذا الفروق الفردية بين المبحوثين بالاضافة الى عامل المستوى التعليمي والخبرة والكفاءة المهنية وبيئة العمل .

وبالنظر الى الفرضية العامة للدراسة انها مقبولة بالنظر الى النتائج المتحصلي عليها خلال هذه الدراسة ويمكن تعميمها اذا ما طبقة في نفس الشروط التجريبية وفي بيئات مختلفة

### خلاصة الفصل

من خلال الدراسة الميدانية والتي تم القيام بها على مستوى مديرية الشباب والرياضة لولاية تيميمون ، وبعد تحليل نتائج الإستبيان واختبار فرضيات الدراسة، أظهرت نتائج الدراسة صحة وقبول الفرضيات التي تم صياغتها عند الانطلاق بهذا البحث، كما تم

التوصل إلى أن هناك للرقابة على الميزانية دور في عقلنة التسيير داخل المؤسسات الرياضية.

### نتائج الدراسة

تمكنت هذه الدراسة من التوصل إلى النتائج التالية:

- تعتبر النفقات العمومية أداة في يد الدولة تستعملها من أجل تحقيق الأهداف الاقتصادية منها والاجتماعية
- تعتبر ميزانية التسيير آلية من الآليات المهمة لتلبية حاجيات مختلف المرافق العمومية الاقتصادية عرض الميزانية لوزارة المالية من عليها على معطيات بالنسبة للمديرية، حيث تقوم بتقديم اعتمادات مالية موزعة على عدة أقسام للمصادقة عليها وصولا إلى إعداد ميزانية التسيير.

### إستنتاج عام

من خلال دراستنا لهذا الموضوع حاولنا إعطاء حوصلة شاملة للرقابة على الميزانية ودورها في عقلنة التسيير، وذلك بعد تزايد أهميتها في نظام الدولة التي تمثل أداة للتدخل في جميع المجالات والميادين، غير أنه لا بد أن نتعرض إلى الميزانية العامة لمعرفة أساس النفقات العمومية وذلك من خلال ما تطرقنا في موضوعنا وفهم كيفية الاستخدام الرشيد النفقات التسيير من قبل الهيئات المكلفة بتنفيذها لتحقيق أهدافها والتزاماتها المتعددة الاقتصادية.

لتحقيق هذه الأهداف لا بد من إخضاع كل مراحل تنفيذ نفقات التسيير إلى الرقابة، وذلك للوقوف على مدى حسن الاستغلال الأمثل لهذه النفقات في ظل الإطار القانوني المعمول به و تحمل الرقابة معنى الإشراف والفحص والمراجعة وهذا نظرا لدورها في الاستخدام الأمثل للأموال العمومية، حيث تأتي مختلف الأجهزة الرقابية التي أتى بها المشرع الجزائري لكشف الأخطاء والثغرات قبل حدوثها أو وقوعها من أجل تفاديها، وكذلك توضح الأسباب الرئيسية لضمان عدم التكرار مسبقا دون أن تؤثر بالتسيير الحسن للمصالح الرقابية، في الأخير لقد

تطرقنا إلى احد الأجهزة الرقابية ألا وهي الرقابة السابقة التي يشرف عليها المراقب المالي الذي يكون له دور فعال في تحقيق وحسن سير النفقات.

وبناء على ما سبق، وفي ضوء ما أشارت إليه دراستنا من خلال الرقابة على الميزانية ودورها في عقلنة التسيير التي استهدفت اختبار الفرضيات تحمل الرقابة معنى الإشراف والمراجعة لكشف الأخطاء والمخالفات قبل حدوثها من أجل تفاديها أو بعد حدوثها لإقامة المساءلة القانونية على من ارتكبها، فالجزائر وضعت أجهزة رقابية مالية متعددة حيث فرضت رقابة مضاعفة يضمنها المراقب المالي قبل تنفيذ الصفقة، والمحاسب العمومي خلال تنفيذها، ومجلس المحاسبة والمفتشية العامة للمالية بعد الانتهاء منها ما يثبت صحة الفرضية الأولى.

المراقب المالي يمارس على الالتزامات مراقبة كاملة من حيث الأساس ومن حيث الشكل، وبعد استكمال عملية الرقابة الذاتية والتأكد من مطابقة الالتزامات للشروط القانونية والتنظيمية المعمول بها يضع تأشيرته، وفي حالة العكس (عدم المطابقة) يكون الالتزام محل رفض مؤقت أو نهائي حسب الحالة وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثانية .

تمر عملية إعداد ميزانية التسيير على مستوى مديرية البرمجة ومتابعة الميزانية بداية من إعداد الميزانية ورفع التقارير بالاعتماد على معطيات السنة السابقة والسنة الحاضرة والتي تخص المديرية، ومن ثم عرض الميزانية لوزارة المالية من أجل المصادقة عليها بالاعتماد على معطيات السنة الماضية بالنسبة للمديرية، حيث تقوم بتقديم إعتمادات مالية موزعة على عدة أقسام للمصادقة عليها وصولاً إلى إعداد ميزانية التسيير، أعوان مديرية البرمجة بتقسيم الميزانية إلى أبواب حسب احتياجات المديرية وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثالثة.

خاتمة

## خاتمة:

إن تناول موضوع أنظمة الرقابة على ميزانية الدولة في جوانبها الإدارية الداخلية منها والخارجية، وكذا التقنية والمالية من خلال هذه الدراسة أو البحث المتواضع الذي نأمل أن نكون قد سلطنا الضوء على ما كان غائبا، و مبهما من بعض جوانب الرقابة على الميزانية وتنظيمها في التشريع الجزائري .

فلا أحد ينكر أهمية الرقابة على الميزانية و دورها في عقلنة التسيير، مما يستوجب ضرورة خلق هيئات رقابية لمراقبة استغلال المال العام بما يخدم الصالح العام.

غير أن القصور الذي يعتريه هذه الرقابة يتمثل في ضعف النجاعة، و الفعالية و استقلالية هذه الهيئات، الأمر الذي ينعكس سلبا على استقرار التسيير داخل المؤسسات الرياضية .

المراجع

المراجع

الكتب

- القرآن الكريم سورة إبراهيم الآية 07

- 1 - احمد فهمي جلال، مبادئ التنظيم وإدارة الأعمال، جامعة القاهرة، 2016 .
- 2 -ابن منظور، أبو الفضل جمال محمد بن مكرم : لسان العرب، دار الحديث القاهرة، 1423 هـ 2003 م، (مادة نظم)
- 3- القانون 08 المتعلق بتنظيم مهنة الخبير المحاسب و محافظ الحسابات و المحاسب المعتمد، نقلا عن بن داود إبراهيم، / القانون 91
- 4- بومزايد إبراهيم، المحاسبة المالية وفق النظام المحاسبي المالي، الدار الجزائرية، الجزائر، 2018
- 5- د. بن داود إبراهيم، الرقابة المالية على النفقات العامة، دار الكتاب الحديث، القاهرة، 2010 .
- 6- بن داود إبراهيم، الرقابة المالية على النفقات العمومية، دار الكتاب الحديث، الجزائر، سنة 1921 .
- 7- جميل احمد توفيق: إدارة الاعمال(مدخل وظيفي)، دار النهضة العربية للطباعة والنشر والتوزيع ط 1، بيروت، 1986 .
- 8- جميل صليبا: المعجم الفلسفي، دار الكتاب اللبناني، لبنان 1979 .
- 9- حسن مصطفى حسين، اقتصاديات المالية العامة، سلسلة الشام، مصر، 1995 .
- 10- خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود: نظرية المنظمة، دار الميسرة للنشر والتوزيع، ط 1، عمان الأردن، 2000 .
- 11- رشيد بن بلقاسم ، الرقابة على الأموال العامة ، مذكرة ماجيستر ، جامعة الأمير عبد القادر ، قسنطينة ، دفعة 2010 / 2011 .
- 12 - سلامة مصطفى صالح، مفاهيم حديثة في الرقابة الداخلية و المالية، الطبعة 1، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان -الاردن، 2010 م.

- 13- عاشور كتوش، المحاسبة العامة أصول مبادئ سير الحسابات وفق النظام المحاسبي المالي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 2011 .
- 14- عامر الكبيسي: الفكر التنظيمي - التنظيم الإداري الحكومي بين التقليد والمعاصر، دار الرضا للنشر ، ط 1 ، دمشق سوريا، 2004 .
- 15- عبد العزيز النجار: الإدارة الذكية، التخطيط/ التنظيم/ إدارة الأفراد/ اتخاذ القرارات، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية مصر 2008
- 16- عبد الكريم بركات و آخرون، المالية العامة، الدار الجامعية، بيروت، 1986.
- 17- عوف محمود الكفراوي، الرقابة المالية النظرية و التطبيق، الطبعة الثالثة، مطبعة الانتصار، جامعة الإسكندرية، مصر، 2005 .
- 18- فاروق عبده فليه ،السيد محمد عبد المجيد: السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، . 2019 ، ص73، ط 3.
- 19- فؤاد أفدام البستاني: منجد الطلاب، دار المشرق، ط 10 ، بيروت، 1986.
- 20- محمود عساف: أصول الإدارة، مكتبة لطفي للآلات لكاتبه، القاهرة 1982 .
- 21- محمد شاكر عصفور، أصول الموازنة العامة، دار المسيرة ، الطبعة الأولى، عمان، سنة 1994 .
- 22- محمد عبد الله الشريف: الرقابة المالية في المملكة العربية السعودية ، دار طويق للنشر والتوزيع الطبعة الأولى، السعودية ، 2001 .
- 23- محمد إبراهيم الوالي ، عالم المالية ، ديوان المطبوعات ، الطبعة الثانية ، 1999 .
- 24- مراد كواشي ، المحاسبة المالية حسب قواعد النظام المحاسبي المالي scf ، ط 1 ، الدار الجزائرية ، الجزائر.
- 25- منير نوري: التسيير العلمي والاتصالات الإدارية ( المفاهيم والتطبيقات)، د ط، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2015 .
- 26- مصلح الصالح: الشامل قاموس مصطلحات العلوم الاجتماعية انجليزي -عربي، دار علم الكتب، الطبعة الأولى، السعودية، 1999 .

27- وفاء رايس: نظام التسيير بالاهداف في المؤسسات العامة(بين النظرية والتطبيق)، دار  
اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ط 01 ، الأردن، 2016

### الملتقيات و الندوات

1 - صرامة عبد الوحيد، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات  
مارس 1995 ، قسم علوم التسيير، كلية الحقوق والعلوم الإقتصادية، جامعة ورقلة.

### مذكرات الماستر

- لطفي فاروق زلاسي، دور الرقابة المالية في تسيير و ترشيد النفقات العمومية، مذكرة لنيل  
شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية، جامعة حماة لخضر  
. بالوادي، دفعة 2015 .

### الرسائل و الأطروحات الجامعية

1 - زكري محمد مسعود : أطروحة مكملة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث LMD في علم  
الإجتماع تخصص علم الإجتماع المؤسسة ، جامعة محمد بوضياف المسيلة كلية العلوم  
الإنسانية والعلوم الإجتماعية ، 2018 / 2019 ص 80/79

### المواقع الإلكترونية

### المجلات

1 - . ديري زاهد محمد، الرقابة الادارية، الطبعة 1، دار المسير و التوزيع و الطباعة، عمان  
-الأردن، 2011 م

2 - د. فتيحة بوساق ، د- حبيب صدراتي ، د - أسماء بوساق ، 2021 ، دور نظام مراقبة  
التسيير للمنشآت الرياضية في تحسين الأداء الإداري بالمؤسسات الرياضية في الجزائر،  
جامعة المسيلة ، المجلد 13 العدد 2021

3 - سيروان عدنان ميزرا الزهاوي، الرقابة المالية على تنفيذ الموازنة العامة، منشورات الدائرة  
الإعلامية في مجلس النواب، العراق، دون طبعة، سنة 1994 .

4 - المادة رقم 20 من المرسوم التنفيذي رقم 08 - 156 و المؤرخ في 20 جمادي الأولى  
عام 1429 الموافق ل ماي ستة 2008 .

5 - محمد الصغير قريشي: واقع مراقبة التسيير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر،مجلة الباحث، عدد 09 / 2011 .

6 - بخته بن فرج الله: مقال بعنوان اسهامات ابن خلدون في بناء نظرية اجتماعية عربية، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي، العدد 21 ، مارس 2017 .

**المراجع باللغة الأجنبية :**

-DARCIMOLES Charle Henri ,SAULQUIN Jean-Yves :Finance appliquée ,édition Vuibert ,France,1998

الملاحق

جامعة عمار ثليجي الأغواط

معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والتربية الرياضية

قسم: الإدارة والتسيير الرياضي

مذكرة التخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر

تخصص: تسيير المنشآت الرياضية و إدارة الموارد البشرية

## الرقابة على الميزانية ودورها في عقلنة التسيير

دراسة ميدانية مديرية الشباب والرياضة لولاية تيميمون

استمارة استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

في إطار انجاز مذكرة لنيل شهادة الماستر نرجو منكم تخصيص جزء من وقتكم الثمين والإطلاع على كل عبارة من عبارات الاستبيان والإجابة عليها بكل دقة وموضوعية والذي سيساعدنا في انجاز بحثنا هذا ويكسبه الواقعية.

لذا نرجو من سيادتكم تقديم المساعدة في إتمام هذه الدراسة من خلال الإجابة على الأسئلة المطروحة عليكم بدقة.

وللأمانة العلمية فان إجاباتكم ستعامل بشكل سري ولغايات البحث العلمي فقط.

تقبلوا منا فائق الشكر، الاحترام والتقدير على تعاونكم.

إشراف الأستاذ / الدكتور:

عادل عاشو

إعداد الطالب:

حناني رشيد

## أسئلة الإستبيان

- المحور الاول : البيانات الديمغرافية ( الشخصية )

- الجنس ذكر  انثى

- السن

من 30 الى 40

من 40 الى 50

من 50 الى 60

- المستوى التعليمي :

- متوسط  - ثانوي  - جامعي

\* الخبرة المهنية

من 01 الى 05 سنة

من 05 الى 10 سنوات

من 10 الى 15 سنة

من 15 الى 20 سنة

من 20 سنة فما فوق

المحور الثاني : لأسلوب الإشراف على الميزانية دور في عقلنة التسيير داخل المؤسسات

الرياضية

الرقم	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا اوافق بشدة	لا اوافق
01	هناك مراقب تسيير ومشرف على الميزانية					
02	- يتسم نمط الاشراف بالمؤسسة بالحيوي والديمقراطي					
03	تقوم هيئة الإشراف بتطبيق تدابير ملموسة لعقلنة التسيير					
04	هيئة الإشراف تقوم بمقاربة الإنجازات المادية مع التقديرات المالية					
05	هناك حاجة ملحة لوجود نظام رقابي يهدف لتقييم الأداء					
06	الإشراف يعمل على الإستباق و منع حدوث الأخطاء و الغش و الإنحرافات و اكتشافها أول بأول واتخاذ					

					الإجراءات اللازمة لتصحيحها ومنع تكرارها
					المشرف على الميزانية يحث العمال على إتقان عملك
					غياب الإشراف على الميزانية يساهم في سوء التسيير و الإسراف في إستخدام الموارد المالية للمؤسسة

**المحور الثالث :لأسلوب الرقابة الذاتية على الميزانية دور في عقلنة التسيير داخل المؤسسات الرياضية**

الرقم	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا اوافق بشدة	لا اوافق
01	وضعت الهيئة المكلفة بالرقابة أهدافا و نتائج لبلوغها					
02	تخضع النفقات الداخلية و الخارجية للرقابة الداخلية					
03	وضعت الهيئة الأمرة بالصرف إجراءات داخلية لتسيير عملية الرقابة الميزانية					
04	تلتزم الرقابة الذاتية على الميزانية المسيرين بالأنظمة و التعليمات التي تحكم عملها بالشؤون الإدارية و المالية					
05	تلتزم الإدارة بكافة القوانين و اللوائح والتعليمات أثناء ممارستها لنشاطاتها					
06	تقييمك لادائك يكشف عن الأخطاء					
07	يساهم العمال في سيرورة تطبيق النظام الرقابي في المؤسسة					
08	لدى موظفي الشباب والرياضة الخبرة و الكفاءة العالية لممارسة النظام الرقابي في المؤسسة					

					تساعد الرقابة الذاتية في تخفيض تكاليف التسيير الخاصة	09
					تساهم الرقابة الذاتية في تحسين فاعلية العملية الإدارية ( التخطيط و التوجيه و الرقابة )	10
					بدون رقابة ذاتية تتعرض أصول المؤسسة إلى مخاطر قد تؤثر على مركزها المالي	11

المحور الرابع :لأسلوب رفع التقارير على الميزانية دور في عقلنة التسيير داخل المؤسسات الرياضية

الرقم	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا اوافق بشدة	لا اوافق
01	- يساهم رفع التقارير على الميزانية في قياس كفاءة الموظفين و قدرتهم على حسن التسيير					
02	- عملية التدقيق في التقارير تضمن رقابة فعالة و ترشيد للنفاقات					
03	المعلومات التي تقدمها التقارير المالية في مؤسستكم اكثر فعالية في سير العمل الرقابي					
04	يتم الإفصاح عن كافة المعلومات المالية التي تحتاجونها في التقارير المالية					
05	تحتوي التقارير المالية في مؤسستكم على أدوات تسمح بتقييم القدرة المالية لها .					
06	تتميز التقارير المالية بالموضوعية ( بعيدا عن التحيز و الحكم الشخصي )					
07	تتميز التقارير المالية بزيادة احتمال صدق تنبؤها					

					08	تتبع التقارير المالية احتياجات جميع المستخدمين نظرا لإلمامها بكافة المعلومات
					09	إستخدام المعلومات الواردة في التقارير يحقق الجودة في التسيير
					10	تتصف التقارير المالية بالإيضاح مهم يساعد على فهم ووضع التقديرات المالية والمادية للمؤسسة في الوقت الحالي و المستقبل .

### الأساتذة المحكمين :

الجامعة	الدرجة	الأستاذ
جامعة عمار تليجي الأغواط	تربح محمد	- أستاذ محاضر
جامعة عمار تليجي الأغواط	روان محمد	- الأستاذ الدكتور
جامعة عمار تليجي الأغواط	كروم بشير	- الأستاذ الدكتور
جامعة عمار تليجي الأغواط	بوشهير الهواري	- الأستاذ الدكتور
جامعة عمار تليجي الأغواط	حجاج بومدين	- الأستاذ الدكتور
جامعة المسيلة	تمساوت جيلالي	- الأستاذ الدكتور